

# ГЕРОИ И ЖЕРТВЫ ЦИФРОВОЙ РЕВОЛЮЦИИ

8 (300) 2010

8  
август

# Секрет фирмы

sf.kommersant.ru



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

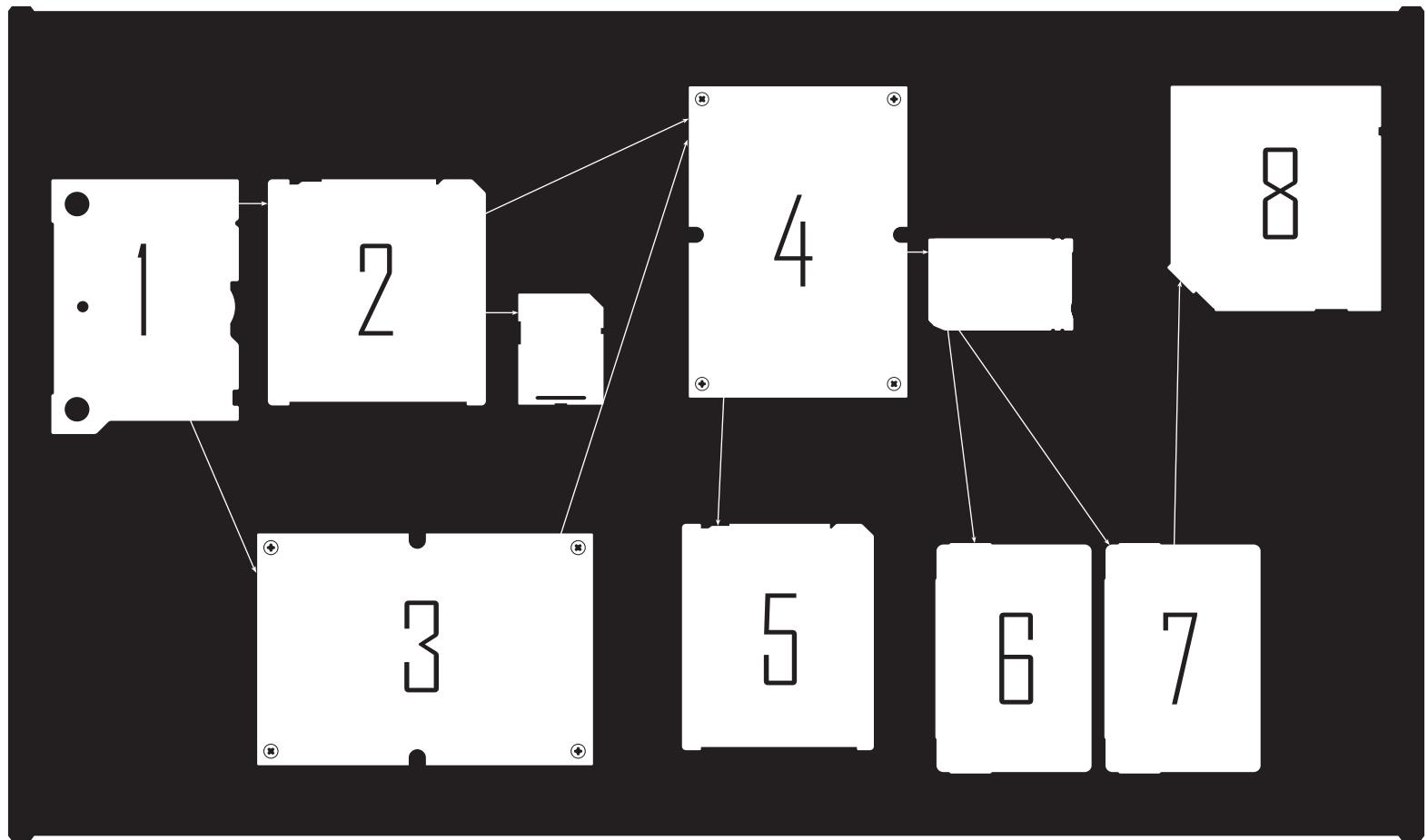
# важное sms сообщение

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.





## 62

## ТЕМА НОМЕРА

- 62 ПЛАН ДЕЙСТВИЙ  
Все будет оцифровано. Все оцифрованное будет украдено. Все украденное станет бесплатным. Бизнес в условиях тотальной виртуализации — вызов современным производителям и дистрибуторам контента
- 64 ЭЛЕКТРОННЫЕ КНИГИ  
Amazon.com уже продает электронных книг больше, чем бумажных. России до такой виртуализации пока далеко, но нишу уже пытаются застолбить несколько игроков — на будущее
- 68 РАЗВЛЕЧЕНИЯ  
Пираты победили. Производители контента признали ущербность нынешней бизнес-модели и вынуждены искать пути борьбы за потребителя, открывая новые ниши на молодом рынке цифрового контента
- 72 СМИ  
Читатели пишут статьи и платят зарплату журналистам за модерирование. Таков плод коллективной фантазии читателей СФ и членов сообщества E-hecutive.ru

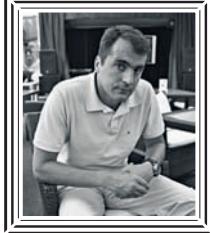
## 12

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

- 12 ТРЕНД  
Небольшие торговые центры, востребованные малым бизнесом, как замена гигантским моллам
- 14 ПЕРЕДЕЛ  
Совладелец сети «Эксперт» Кирилл Новиков пережил кризис, торгуя некондиционными игрушками
- 16 НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Сергея Недорослева



## СОДЕРЖАНИЕ

18	<b>С Т Р А Т Е Г И Я</b>		  <b>ОБЛОЖКА</b> Что ждет человека, решившего заработать на электронных книгах
18	НАСТУПЛЕНИЕ	Гендиректор и совладелец Parallels Сергей Белоусов предугадал бум на облачные вычисления. Но пока его программа работает куда лучше, чем создавшая ее компания	
26	ПОЛИГОН	Тадаси Янаи зарабатывает в тени брэндов. Вместо того чтобы бороться с модой, его сеть Uniqlo стала дополнением к ней. Теперь и в России	
32	БОЕВАЯ ГОТОВНОСТЬ	Производителя светодиодов — компанию «Оптоган» власти подняли на щит модернизации по-русски. Чтобы конкурировать на мировом уровне, ей предстоит добиться поддержки не только чиновников, но и простых потребителей	
38	<b>П Е Р С П Е К Т И В Ы</b>		 <b>Инфографика:</b> Tad Carpenter
38	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА	Трансгенная коза как спаситель человечества	
44	ПЕРЕЗАГРУЗКА	«Скорая помощь» по борьбе с коррупцией. Как это сделано в Индии	
46	ТОЧКИ ВХОДА	Лучшее из мировых блогов	
48	ИДЕИ	Томаса Барнетта и Чарльза Лидбитера	
50	<b>Т А К Т И К А</b>		 <b>СЕРГЕЙ ВЫХОДЦЕВ</b> на экокурорте
50	МЕНЕДЖМЕНТ	Сеть мелкооптовых гипермаркетов Metro Cash & Carry на собственные средства модернизирует магазины своих клиентов в расчете на полмиллиарда евро через два года	
54	ПЕРСОНАЛ	Девять злых конкурентов создали в России отраслевой университет REMI и начали совместно обучать своих сотрудников	
58	МАРКЕТИНГ	Премиальная обувная косметика не приносит много денег? Самое время взяться за чистильщиков, решили в «Альфа-Арс»	
76	<b>И Н В Е С Т И Ц И И</b>		 <b>ИД «Коммерсантъ»</b> готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
76	ТОЧКИ РОСТА	Пять ниш, где можно переждать падение туристического рынка	
82	СТАРТАПЫ	Рекламный щит на Красной площади, эвакуация эвакуированных и кастинг для мультфильмов	
84	<b>П Е Р С О Н А Л Ь Н О Е Д Е Л О</b>		
84	КОУЧИНГ	Честный бизнесмен не должен отбирать бизнес у своих партнеров. Но выгодно ли быть порядочным, если против вас ведут нечестную игру?	10 сентября <b>И-ОНЕ.ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b> 10 сентября <b>РЕЙТИНГ БИЗНЕС-ШКОЛ</b> 10 сентября <b>КАТАЛОГ ФРАНШИЗ</b> 10 сентября <b>ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС</b> 10 сентября
06	ПОЧТА		Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108
08	БАНК РЕШЕНИЙ		

# Доступная замена отслуживших серверов

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

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



## IBM System x3650 M2 Express

От 89 403 руб.\*

P/N: 7947PGG

До двух процессоров Intel® Xeon® серии 5500

16 разъемов DIMM<sup>2</sup> 1 333 МГц DDR-3 RDIMM<sup>3</sup> (максимум – 128 ГБ)

Энергосберегающий блок питания на 675 Вт с КПД 92%, 6 вентиляторов, альтиметр

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

## IBM System x3400 M2 Express

От 55 178 руб.\*

P/N: 7837PBV

До двух процессоров Intel® Xeon® серии 5500

12 разъемов DIMM<sup>2</sup> 1 333 МГц DDR-3 RDIMM<sup>3</sup> (максимум – 96 ГБ)

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



## IBM System Storage DS3400 Express

От 120 627 руб.\*

P/N: 172641X

Внешняя дисковая система хранения с интерфейсом Fibre Channel<sup>4</sup> 4 Гбит/с

Масштабируется до 5,4 ТБ при использовании дисков SAS<sup>5</sup> емкостью 450 ГБ с возможностью «горячей» замены

Или до 12 ТБ при использовании дисков SATA<sup>6</sup> емкостью 1 ТБ с возможностью «горячей» замены



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

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

(звонок по России бесплатный)

[ibm.com/systems/ru/express1](http://ibm.com/systems/ru/express1)



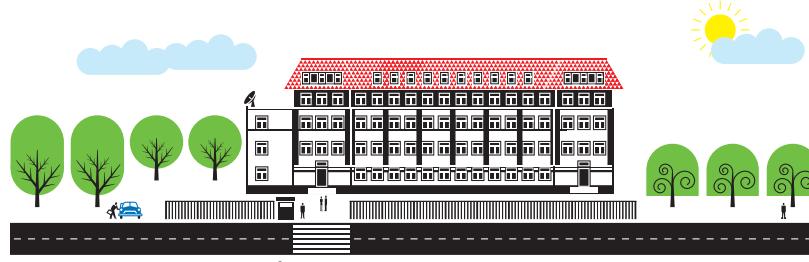
<sup>1</sup> Информация о методике расчета коэффициента окупаемости инвестиций приведена на [ibm.com/systems/ru/express/legal](http://ibm.com/systems/ru/express/legal). <sup>2</sup> DIMM – модуль памяти с двухсторонним расположением микросхем, <sup>3</sup> RDIMM – регистровый модуль памяти с двухсторонним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

<sup>2</sup> Все указанные разницы – рекомендованы для базовой конфигурации, приведены исключительно для информационных целей и не являются офертой. Цены не включают налоги и таможенные платежи, а также могут меняться, в частности при изменении курса доллара США к российскому рублю. За информацией об актуальных ценах обращайтесь к бизнес-партнерам IBM в вашем регионе: [www.ibm.com/ru/partners](http://www.ibm.com/ru/partners). IBM не несет гарантийных обязательств по отношению к продуктам или услугам, предоставляемым третьими лицами, включая продукты с пометкой ServerProven или ClusterProven. Прочая информация о гарантийных условиях приведена на странице: [www.ibm.com/ru/services/gts/ma/servicepac](http://www.ibm.com/ru/services/gts/ma/servicepac). <sup>\*\*</sup> Уточните список городов, в которых данная услуга доступна.

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

## КОМАНДА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



## РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

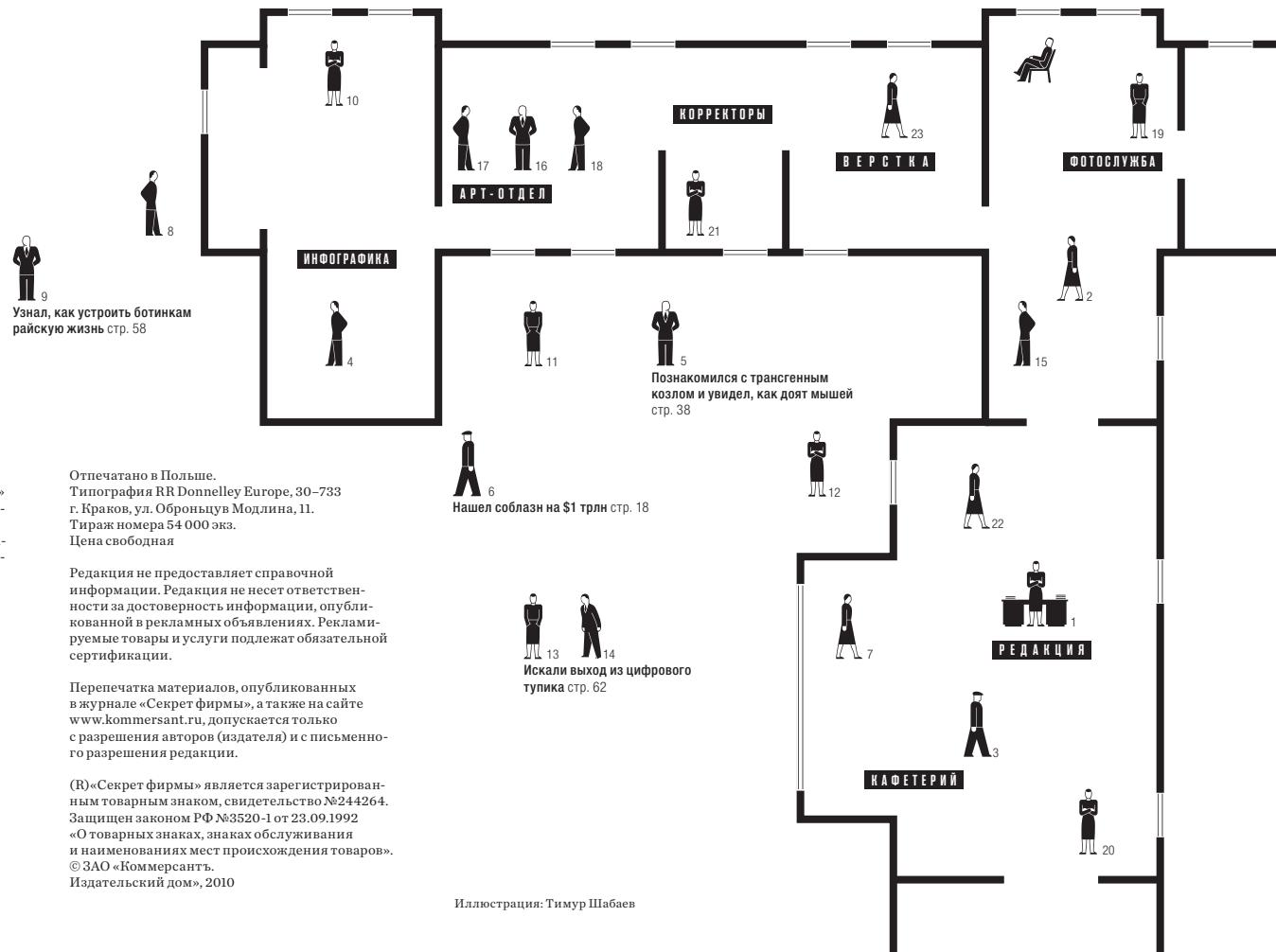
Главный редактор **Марина Иванющенкова**<sup>1</sup>Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**<sup>2</sup>Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**<sup>3</sup>Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**<sup>4</sup>Редакторы **Константин Бочарский**<sup>5</sup>,**Николай Гришин**<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 Русиева**<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**

## УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»  
 Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в фед-  
 еральной службе по надзору за соблюдением  
 законодательства в сфере массовых коммуникаций  
 и охране культурного наследия. Свидетельство  
 о регистрации ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

## РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

Директор Екатерина Кузнецова  
 Руководитель проекта Ирина Пшеничникова  
 e-mail: ip@kommersant.ru  
 тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

## ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И РР

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

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

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

Редакция не предоставляет справочной  
 информации. Редакция не несет ответствен-  
 ности за достоверность информации, опубли-  
 кованной в рекламных объявлениях. Реклами-  
 руемые товары и услуги подлежат обязательной  
 сертификации.

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

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



# ГАЗПРОМБАНК



## ИПОТЕКА

ЮБИЛЕЙНЫЙ ИПОТЕЧНЫЙ КРЕДИТ

В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО

2010 – год 20-летия ГПБ (ОАО)

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

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

Генеральная лицензия ЦБ РФ № 354 от 31.07.1990. Реклама.



«ХОРОШО, ЧТО КРУПНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ИДУТ В МАЛЫЙ БИЗНЕС. ОНИ ПРИВНОСЯТ В НЕГО СВОЙ ОПЫТ И МОГУТ ПОДСКАЗАТЬ ТЕМ, КТО ХОЧЕТ НАЧАТЬ СВОЕ ДЕЛО, ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НИШИ»

ЕЛЕНА ИОНОВА, КУБИНКА

«СУХОЙ ОСТАТОК»

СФ №7 (299), июль 2010

«Попытка „Очаково“ сыграть в премиум напоминает жест отчаяния. На пивном рынке компанию задвинули на задворки рынка, так еще и в сегменте кваса теснят. Coca-Cola даже недавно начала продавать квас „Кружка и бочка“ в США (там его обозвали Russian fermented soda). Но ответный удар превзошел все ожидания — квас в псевдовинной бутылке, с имбирем, лаймом и ценником под 100 руб. Я понимаю, что „Очаково“ пытается отстроиться от набившего оскомину квасного патриотизма в продвижении национального напитка, но делает это чересчур кардинально. Как если бы умельцы АвтоВАЗа решили на коленке сколотить Porsche — ребята, сделайте для начала нормальные „Жигули“.

ГРИГОРИЙ НИКОЛАЕВ, МОСКАВА

«ПАТРИОТ ПРЕМИАЛЬНОЙ ЗАКВАСКИ» СФ №7 (299), июль 2010

«Вполне очевидно, что **Дипак Лал**... представление о Сибири строил по любимому не только в Америке, но и в Индии жанру. То есть там вечно холодно, сильно накурено и много сепаратистских и прочих террористических группировок, однако площадь они занимают крайне малую, потому что Сибирь не освоена. Но раз Дипак живет в Калифорнии, то наверняка может себе представить, что такое „этническое вытеснение“. В США некоторые нелегалы даже американский английский и историю славной страны учить не хотят. Оно и понятно: зачем, если целые кварталы и города говорят по-испански? Думаю, Дипак Лал понимает, что в договорном порядке ассимилировать китайцев не получится. К тому же нам своих безработных девять некуда».

PALEIR, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ИДЕИ ДИПАКА ЛАЛА» СФ №7 (299), июль 2010

«„Органик“ не случайно называется корпорацией. Принцип работы такой же, как в госкорпорациях, — минимум эффективности, потому что всегда найдется кто-то большой, кто поможет. В данном случае — Цветков (президент ФК „Уралсиб“ **Николай Цветков**. — СФ). Особенно позабавила история про продажу молока за 12 руб. при себестоимости 26 руб. По-моему, было бы гораздо лучше сделать, как „Рузское молоко“, — не тратиться на швейцарских экспертов, а вложиться в нормальную дистрибуцию. Впрочем, хоть проект красивый, и коровкам хорошо».

ИВАН СУРОВЫЙ, МОСКАВА

«БИОЛОГИЧЕСКОЕ БЕЗООРУЖИЕ» СФ №7 (299), июль 2010

«Можно сделать сногшибательную рекламу, а у компании плохо обученные менеджеры по продажам не смогут предложить товар лицом, и тогда покупатель просто уйдет. Перекладывать ответственность на маркетологов неправильно».

MONO\_POLIST, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«БОНУС ГОЛОДНОМУ ТОВАРИЩУ» СФ №7 (299), июль 2010



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

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

# 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 серий 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 **Audyssey** 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.



AutoView

LED



SoundNavi

MultiTuner



Resolution+

TV.TOSHIBA.RU

## ПРОБЛЕМА

**УЧАСТНИКИ  
«БАНКА РЕШЕНИЙ»  
ПОСОВЕТОВАЛИ  
КОМПАНИИ  
«БАСКИН РОБИНС»  
РЕКЛАМИРОВАТЬ  
ФРАНШИЗУ  
В НАЛОГОВОЙ  
ИНСПЕКЦИИ  
И ПРИГЛАШАТЬ  
НА ПЕРЕГОВОРЫ  
ПСИХОЛОГА.**

# ОТНОШЕНИЯ С ХОЛОДКОМ

Компания «Баскин Роббинс» работает в России с 1988 года. Продажа мороженого — ее основной бизнес, а кафе — один из главных каналов сбыта. На сегодняшний день в разных регионах России открыты 144 заведения, и практически все они работают по франчайзинговой схеме. «Основная сложность — найти добросовестного франчайзи, который будет соблюдать все правила игры», — говорит **Жанна Вартанова**, управляющая отделом франчайзинга и развития компании «Баскин Роббинс».

Компания, по ее словам, участвует в профессиональных конференциях и выставках, размещает информацию в большинстве интернет-каталогов крупных магазинов франшиз. Подробные сведения об условиях предоставления франшизы есть в соответствующем разделе на сайте компании.

По расчетам специалистов «Баскин Роббинс», в городе с населением 300 тыс. человек можно открыть два-три кафе. За прошлый, кризисный год сеть приросла 12 новыми заведениями. В этом году запланировано открытие еще 20. Но этого, уверяют в компании, мало.

«Естественный прирост» новых франчайзи (тех партнеров, которые приходят в компанию сами) составляет около 10% в год. В основном это бывшие наемные работники «Баскин Роббинс» и так называемые «эмоциональные посетители», которые, побывав в кафе, решают открыть заведение самостоятельно. Ускорить «естественный прирост» пока не получается. Компании не удается достучаться до желаемой аудитории — представителей среднего класса, которые бы хотели развивать бизнес по франшизе, запуская в том или ином регионе не одно кафе, а целую сеть.

Звонки по поводу открытия кафе, уверяет Вартанова, поступают ежедневно. Но как в наиболее короткие сроки выйти на представителей среднего класса, которые бы хотели иметь свой бизнес? Как мотивировать их на открытие региональных сетей «Баскин Роббинс»?

Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект СФ и сообщества менеджеров E-xecutive.ru. Из полученных решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.

## СОВЕТЫ

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

ЖАННА  
ВАРТАНОВАУПРАВЛЯЮЩИЙ ОТДЕЛОМ ФРАНЧАЙЗИНГА  
И РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «БАСКИН РОББИНС»

— Нас порадовала большая активность читателей. Но подавляющее большинство предложенных решений в той или иной степени нами уже используется. Кроме того, часть из них для компании неприемлема, так как не соответствует нашим корпоративным стандартам, а другая устарела с точки зрения современных условий ведения бизнеса. Однако в присланных решениях есть советы, которые могут пригодиться любому участнику франчайзингового рынка.

Лучшая, на мой взгляд, идея у **Сергея Кондратьева**, предложившего договориться с банками-партнерами о кредитовании потенциальных франчайзи на льготных условиях («Баскин Роббинс» в отдельных случаях рассматривает подобные схемы). Мы уже используем и другое его предложение — предоставить преференции партнерам, которые имеют кафе и собираются расширять сеть у себя в регионе. Так, паушальный взнос для таких франчайзи у нас уменьшен в два раза.

Второе место я отдала **Владимиру Кириевскому**: приятно было читать его легкий и остромысленный текст. Идея самостоятельной работы с владельцами фуд-кортов с целью дальнейшей передачи площадей в субаренду успешным франчайзи в составе VIP-пакета — одно из немногих предложений, которое в ближайшее время «Баскин Роббинс» попробует взять на вооружение. Две другие идеи — работа с местными властями по региональным программам субсидирования малого и среднего бизнеса и разделение менеджеров отдела франчайзинга по территориальному признаку — уже используются «Баскин Роббинс», но могут пригодиться другим держателям франшиз.

Хочется отметить совет **Александра Черного** представить потенциальным франчайзи стартап-пакет со всеми необходимыми документами, с обилием фотоматериалов. Такую информацию, впрочем, мы уже даем на сайте компании. **Константин Зеленников** порадовал предложением привлекать в качестве потенциальных франчайзи родственников, жен и детей крупных предпринимателей, чиновников и служащих силовых структур, у которых есть средства для открытия бизнеса, но нет готовых интересных решений.

## Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 24.08.2010. 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** сообщат 10.09.2010, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ  
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

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

## ПОБЕДИТЕЛЬ

## СОВЕТЫ



АЛЕКСАНДР ЧЕРНЫЙ,  
МАРКЕТОЛОГ КОМПАНИИ  
«БЕЛАГРО», МИНСК

① Рассмотреть варианты кредитования или рассрочки начальных платежей. Если потенциальных партнеров останавливает отсутствие первоначального капитала, этот вариант может их привлечь.

② Договориться с «Баскин Роббинс» о специальном меню для России. Проанализировать спрос, выявить самые продаваемые позиции, выбрать те, которые не нанесут вреда имиджу компании, и ввести их в меню всех франчайзи.

③ На семинарах (выставках) раздавать подготовленный заранее стартап-пакет, который может включать в себя полный список документов, необходимый для старта, требования к франчайзи, контакты консультантов, приблизительные расчеты окупаемости, истории успеха уже существующих партнеров, обилие фотографий.

④ Стартап-пакет перед конференцией надо держать в холодильнике (чтобы он не потерял представительского вида, необходимо правильно подобрать материалы). Холодный пакет будет хорошо ассоциироваться с мороженым и запомнится надолго.

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

## ПРАКТИК



ИРИНА  
КАКОРИНА

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ  
СЕТИ КОМПАНИИ SAVAGE

**МНЕ ПОНРАВИЛСЯ ПРИЗЫВ К АКТИВНЫМ ПРОДАЖАМ: «ВОЛКА НОГИ КОРМЯТ», А ИДЕЯ ДАВАТЬ РЕКЛАМУ ФРАНШИЗЫ В НАЛОГОВОЙ ИНСПЕКЦИИ ПРОСТО БЕСПОДОБНА**

— Я буквально зачиталась присланными решениями и нашла для себя много полезного. Так, из письма Владимира Кириевского я почерпнула идею размещения рекламы франшизы в региональных бизнес-газетах, которые читают местные предприниматели. Этим мало кто пользуется, как правило, рекламируются сразу на федеральном уровне. Мне понравился его призыв к активным продажам: «волка ноги кормят», а идея давать рекламу франшизы в налоговой инспекции просто бесподобна.

Интересно решение Константина Зеленщикова, разделившего потенциальных франчайзи на две крупные целевые аудитории. Первая — опытные предприниматели, с которыми нужно говорить на языке цифр. Вторая — «случайные» покупатели, у которых нет опыта ведения бизнеса, но есть деньги, например жены богатых бизнесменов (обращаться к этой аудитории советуют также Анастасия Гусельникова и Сергей Большаков). Автор предложил донести до этой аудитории идею франчайзинга, сделав рекламу бизнеса более эмоциональной.

Я согласна с замечанием Григория Маркова, что формат отдельного павильона для кафе-мороженого устарел. Сейчас шопинг — часть жизни. Наш опыт подтверждает: в крупных городах отдельно стоящие магазины даже на центральных улицах проигрывают торговово-развлекательным центрам.

Оригинально предложение Анны Бышевой развивать направление субфранчайзинга. Другую интересную мысль представил Сергей Кондратьев — приглашать на переговоры психолога, который сможет определять, будет ли франчайзи после подписания договора соблюдать стандарты компании. Имеет право на жизнь и дерзкая идея Андрея Петровского предлагать франшизу «Баскин Роббинс» владельцам компаний, которые уже имеют сетевые проекты в других отраслях.

Александр Черный рекомендует перед проведением конференций в новом городе выбрать пять-семь точек, максимально отвечающих условиям франшизы, и затем объявить потенциальным партнерам: «Принимать решение нужно быстро, пока места не заняли другие». В России создание ажиотажа хорошо работает.

## СОВЕТЫ

## КОНСУЛЬТАНТ

НИНА  
СЕМИНАРУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА  
КОМПАНИИ DEOSHOP

**НЕДОБРОСОВЕСТНОСТЬ ПАРТНЕРОВ,  
РАСШИРЯЮЩИХ АССОРТИМЕНТ  
В ОБХОД СТАНДАРТОВ,— СИГНАЛ, ЧТО  
ОНИ НЕ СОВСЕМ УДОВЛЕТВОРЕНЫ  
ПРЕДЛАГАЕМЫМ ПРОДУКТОМ**

— Компания заявляет, что разместила информацию о себе на всех сайтах, посвященных франчайзингу. Но я проанализировала рекламу франшизы «Баскин Роббинс» в интернете: ее почти нет. Об этом написал в своем письме Константин Зеленников, который не поленился промониторить ведущие магазины готового бизнеса. Кроме него такую же претензию высказал и Андрей Петровский.

Мне показалась важной мысль многих авторов о том, что недобросовестность партнеров, расширяющих ассортимент в обход стандартов,— сигнал того, что они не совсем удовлетворены предлагаемым продуктом. Была масса предложений работать с уже существующими партнерами, предлагая им рассрочки, банковские кредиты, оборудование в лизинг, снижая для них паушальный взнос. В частности, такие советы давали Владимир Кириевский, Анна Бышева, Александр Мусаликин и другие.

Мне кажется, что формат крупных кафе хорошо подходит для городов-миллионников. Городам поменьше нужны облегченные варианты. Начинающим франчайзи из регионов будет проще начать бизнес, если им разрешить открывать мини-кафе, отмечает в своем письме Игорь Винидиков.

Понравилось решение Григория Маркова под названием «Изменись, или тебя уйдут с рынка». Он предложил давать одному партнеру в городе исключительную франшизу с обязательством по росту оборотов (если заявленных показателей он не достигнет, то теряет эксклюзивность). Очевидно, что для части франчайзи такая возможность будет стимулом, чтобы начать работу с маркой.

Один из главных советов, который звучал сразу в нескольких решениях,— вкладываться в федеральную рекламу. Мы работаем со многими компаниями и видим, что как только начинается реклама на ТВ, поток обращений тут же увеличивается. Совершенно согласна с Марковым, что нужно компенсировать франчайзи 50% на рекламу на местах, потому что они продвигают не только собственную точку, но и брэнд.

Как показывает практика, хорошо работают съезды франчайзи, где владельцы франшиз обсуждают друг с другом свои проблемы и обмениваются опытом их решения. Проводить такие конференции, в частности, предлагает Сергей Дорофеев.

Очень яркой и креативной мне показалась идея Александра Черного, который советует перед вручением потенциальному франчайзи стартап-пакета подержать этот пакет в холдинговом холодильнике, чтобы вызвать ассоциации с мороженым.

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	22
Автор	АЛЕКСАНДР ЧЕРНЫЙ
Компания	«БЕЛАГРО»
Должность	МАРКЕТОЛОГ
Город	МИНСК
Место	2-3
Балл	18
Автор	КОНСТАНТИН ЗЕЛЕННИКОВ
Компания	«ТАЛЕКС»
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ЗАКУПОК
Город	МОСКВА
Место	2-3
Балл	18
Автор	ВЛАДИМИР КИРИЕВСКИЙ
Компания	«ГАММА-РОСТОВ»
Должность	ДИРЕКТОР
Город	РОСТОВ-НА-ДОНЕ
Место	4-5
Балл	16
Автор	СЕРГЕЙ КОНДРАТЬЕВ
Компания	«ОСТЕКС»
Должность	ДИРЕКТОР
Город	ОСТАШКОВ
Место	4-5
Балл	16
Автор	ГРИГОРИЙ МАРКОВ
Компания	«ТЕХНОРИУМ»
Должность	ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
Город	МОСКВА

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

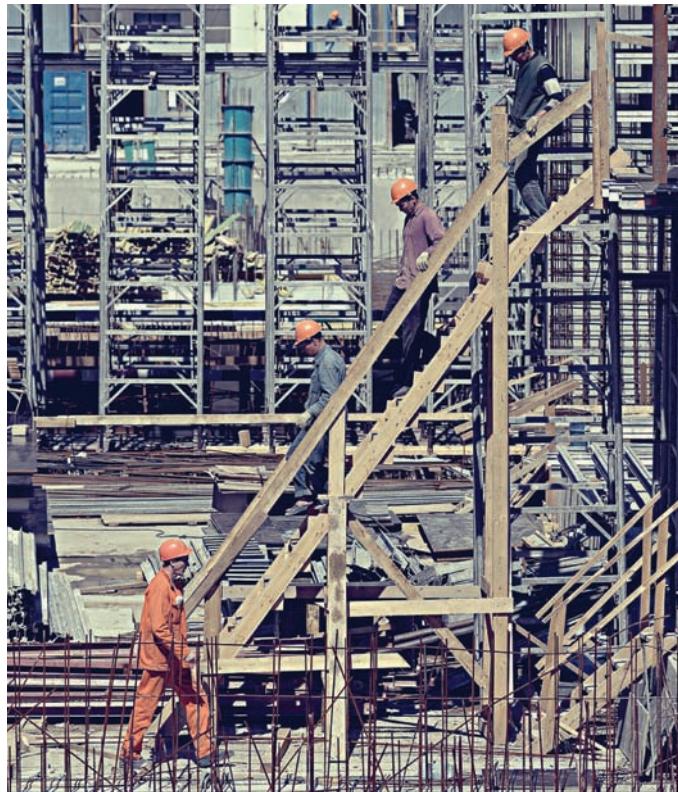
Предлагаю искать партнеров среди тех представителей среднего класса, у которых не пошел свой бизнес. У них после реализации имущества компании еще могут остаться средства для открытия сети, и одно из возможных их применений — начать менее рискованный бизнес, то есть стать франчайзи.

Тренд

# ЛЮБИТЕЛИ МАЛЫХ ФОРМ

КРИЗИС ИЗБАВИЛ МНОГИХ ДЕВЕЛОПЕРОВ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ОТ ГИГАНТОМАНИИ. ПОСЛЕДНИЙ ТРЕНД – НЕБОЛЬШИЕ ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ, КОТОРЫЕ ВОСТРЕБОВАНЫ НЕ ТОЛЬКО КРУПНЫМИ СЕТЯМИ, НО И МАЛЫМ БИЗНЕСОМ.

Текст: Иван Марчук



Участники рынка недвижимости считают, что кризис закончился. На это, по их мнению, указывает то, что в I полугодии в Москве было введено почти 750 тыс. кв. м торговой недвижимости. Для сравнения: за тот же период 2008 года, когда Россия представлялась еще «тихой гаванью», в столице построили только 330 тыс. кв. м. Конечно, строительство некоторых сданных в этом году объектов было начато еще до кризиса, но положительные тенденции налицо. По данным Jones Lang LaSalle, за последние три месяца инвестиции в коммерческую недвижимость увеличились со 175 млн до 530 млн евро. По динамике роста российский рынок – первый в Европе.

Однако строят инвесторы вовсе не такие же здания, как до кризиса. «В прошлые годы все стремились

быть больше всех, быстрее всех, лучше всех. Сейчас тенденция изменилась: больше всех быть уже неактуально», – говорит руководитель отдела торговой недвижимости компании Cushman & Wakefield Чарльз Слейтер. Типичные образцы докризисного торгового центра – гиганты вроде «Золотого Вавилона» или «Метрополиса», площадь каждого из которых превышает 240 тыс. кв. м. Дефицит торговых площадей приводил к тому, что арендаторов хватало на всех. Однако сегодня более 11% площадей столичных торговых центров стоят пустые (см. график). Например, в открытом зимой «Золотом Вавилоне» до сих пор остается 20% вакантных площадей.

У небольших центров отношения с арендаторами пока складываются по-разному. Введенный в эксплуатацию во втором квартале 2010 года ТЦ «Вива» в Северном Бутово (21,9 тыс. кв. м) заполнен уже на 100%. Центр «Азовский» площадью всего 10 тыс. кв. м у метро «Каховская», построенный еще в I квартале, сдал

в аренду только один этаж из четырех. «Расположение для маленького торгового центра даже важнее, чем для большого, потому что люди специально в него не поедут», – объясняет Олеся Черданцева, руководитель отдела аналитики рынков торговой недвижимости и инвестиций Jones Lang LaSalle.

Но небольшие торговые центры не требуют огромных вложений, а многие

## ПОЗИЦИЯ



АЛЕКСЕЙ МОГИЛА,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА  
ТОРГОВОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ  
НЕДВИЖИМОСТИ  
PENNY LANE REALTY

**КОГДА В ГОРОДЕ  
ЗАСИЛЬЕ ДОРОГИХ  
МНОГОЭТАЖНЫХ  
ТОРГОВЫХ  
ОБЪЕКТОВ  
И ПЛОЩАДКИ  
В ЦЕНТРЕ УЖЕ  
ОСВОЕНЫ,  
ПРИХОДИТ ВРЕМЯ  
ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
НЕБОЛЬШИХ  
ФОРМАТОВ**

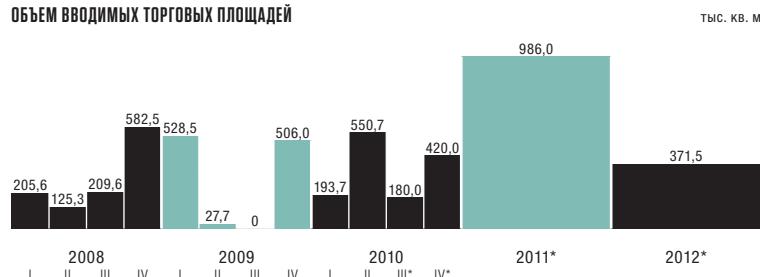
Фото: Александр Коряков

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

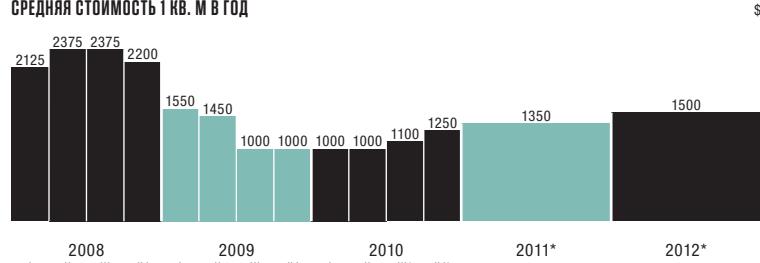
## ПОШЛИ В РОСТ

Рынок торговой недвижимости в Москве начал оживать – масштабы стройки растут вместе с ценами.

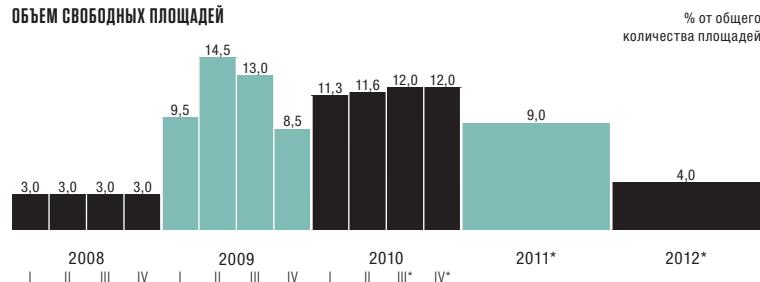
## ОБЪЕМ ВВОДИМЫХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ



## СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ 1 КВ. М В ГОД



## ОБЪЕМ СВОБОДНЫХ ПЛОЩАДЕЙ



\* прогноз

Источник: «Русская служба оценки»

арендаторы сегодня развиваются именно малые форматы.

Metro Cash & Carry объявила в мае этого года, что будет развивать магазины Metro Punct площадью всего 1,5 тыс. кв. м (обычные точки Metro занимают около 10 тыс. кв. м). «Связной» собирается открывать торговые точки в формате палаток (10–15 кв. м против 50 кв. м в обычном салоне). Castorama до

кризиса открывала магазины на 8–16 тыс. кв. м, сейчас – на 3–4 тыс. кв. м.

Скромные торговые центры могут привлечь не только крупных сетевых игроков, но и большую группу арендаторов, которой раньше девелоперы пренебрегали – малый бизнес. Этому способствует меньшая кредитованность небольших компаний по сравнению с крупными и снижение арендных

ставок, которые, по словам директора по оценке активов «Русской службы оценки» Павла Шмелева, в среднесрочной перспективе останутся на нынешнем уровне. Случаев, когда малый бизнес арендует площади в торговых центрах, становится все больше. Самый яркий – продовольственная ярмарка в новом ТРЦ площадью 8,5 тыс. кв. м в Подольске. С начала 2010-го в Москве начали работать семь торговых центров общей площадью менее 40 тыс. кв. м, к концу года должны открыться еще как минимум четыре. По информации СФ, более 40% анонсированных к строительству торговых центров имеют небольшую площадь. До кризиса их доля не превышала 20%.

Восстановится ли прежнее статус-кво? Скорее всего, да. «Когда спрос со стороны арендаторов на недвижимость вернется на докризисный уровень, девелоперы, как и раньше, будут строить большие торгово-развлекательные центры. Они традиционно привлекают много покупателей», – уверен вице-президент ГК «Ташир» Виталий Ефимкин. Однако даже если девелоперы опять переключатся на крупные форматы, построенные после кризиса небольшие торговые центры останутся весьма привлекательными площадками для малого бизнеса.

## Цифры

**ПО ПОСТАНОВЛЕНИЮ ГОСКОМСАНЭПИДНАДЗОРА РФ, ПРИ ТЕМПЕРАТУРЕ ВЫШЕ 32,5 ГРАДУСОВ РАБОЧИЙ ДЕНЬ ДОЛЖЕН ДЛИТЬСЯ НЕ БОЛЕЕ**

60

МИНУТ

Несмотря на температурные рекорды, лишь 2% работодателей изменили рабочий график сотрудников, по данным исследовательского центра портала SuperJob.ru

**ПРОДАЖИ АВТОМОБИЛЕЙ В I ПОЛУГОДИИ 2010 ГОДА ПОДРОСЛИ НА 3% В НАТУРАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ, ПРИ ЭТОМ МАШИНЫ ПОДОРОЖАЛИ В СРЕДНЕМ НА 7%.**

## РОССИЙСКИЙ АВТОРЫНОК



Источник: PricewaterhouseCoopers

По прогнозам экспертов PwC, авторынок России за весь 2010 год вырастет на 15% – до 1,6 млн машин. Драйвером роста будут иностранные, собранные на территории России.

Передел

# СОВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ «ЭКСПЕРТ» КИРИЛЛ НОВИКОВ ПЕРЕЖИЛ КРИЗИС, ТОРГУЯ НЕКОНДИЦИОННЫМИ ИГРУШКАМИ.

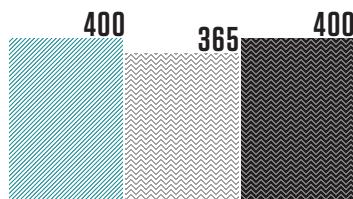
Текст: Николай Гришин

Прошлым летом владелец 20% сети «Эксперт» и ее гендиректор **Кирилл Новиков** оставил свой пост и открыл комиссионку «Комок», которая должна была стать сетевым проектом. Но дальше одного магазина дело не пошло. Ключевой проблемой стало товарное наполнение. «С покупателями проблем не было, но на поиск продавцов уходило много времени и сил», — объясняет Новиков.

Зато с «Комком» стали сотрудничать юрлица, в основном дистрибуторы игрушек, продававшие туда стоки. «Комок» превратился в «Дисконт-центр игрушек». Товары по цене 250 руб. за килограмм покупали в основном родительские комитеты детских садов и школ. Новиков нашел трех франчайзи, но дальнейших перспектив у проекта не видел: рынок некондиционных детских товаров слишком узок. Хотя, по его словам, каждая точка выходила на операционную окупаемость в течение месяца. Ежемесячная выручка сети составляла около 9 млн руб.

У дистрибутора «Корсо» — владельца 55% «Эксперта», напротив, начались финансовые проблемы (до кризиса компания много занимала и инвестировала в девелопмент). Продав игрушечный бизнес одному из соседей по торговому центру, в мае Новиков выкупил долю «Корсо» в «Эксперте». Поскольку большинство магазинов сети работали по франшизе, пакет мог стоить всего \$2–5 млн. «Кризис кончился — время зарабатывать на „шлаке“ прошло», — говорит бизнесмен.

## КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ СЕТИ «ЭКСПЕРТ»



Источник: сеть «Эксперт»

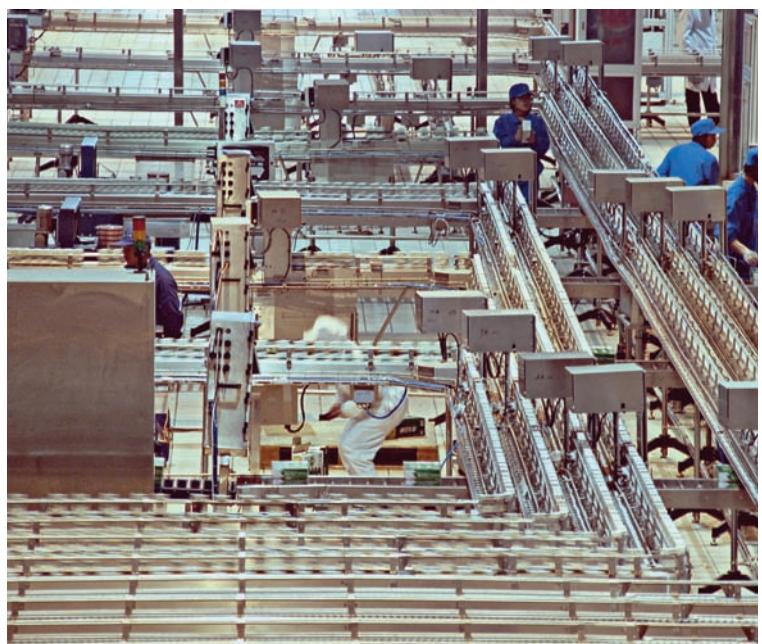
ПРОДАЖИ БЫТОВОЙ техники и электронники восстанавливаются. По прогнозу компании «Экспресс-обзор», к концу 2010 года объем рынка увеличится на 8,4% в натуральном выражении по сравнению с 2009-м. При этом снизился уровень конкуренции. Из лидеров позиции удержали «Эльдорадо» и «М.Видео». Сеть «Мир», занимавшая до кризиса третье место, ушла с рынка, а находившаяся на четвертом «Техносила» испытывает финансовые трудности и вряд ли помышляет о росте.

Эксперимент

# ГТОВЫЙ ОВОЩ ИЗ КАРТОНА

TETRA PAK ХОЧЕТ СОЗДАТЬ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ КОНСЕРВОВ НОВЫЙ СЕГМЕНТ — ОВОЩИ В КАРТОННОЙ УПАКОВКЕ. НО ЗА ДВА ГОДА НАШЛИСЬ ВСЕГО ДВА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТА. ВИНОВАТ НЕ ТОЛЬКО КРИЗИС, НО И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СТЕРЕОТИПЫ.

Текст: Полина Русская



«Мы хотим, чтобы через пять лет доля консервированных овощей в нашей картонной упаковке составила 5–10% российского рынка», — делится планами специалист по развитию бизнеса компании Tetra Pak **Денис Котов**. В 1990-е крупнейший в мире шведский поставщик упаковки

«подсадил» российских потребителей на соки в прямоугольном картоне. Затем последовали корма для животных, вино, молоко, а пару лет назад — детское питание. На европейских рынках производители уже используют картонную упаковку Tetra Recart: на нее

Фото: LANDOV/PHOTAS

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

## ЭКСПЕРТ



АРТЕМ МАРЕИЧЕВ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ТД «БОРОДИНО»

**ПОТРЕБИТЕЛИ  
ЗАСЛУЖИВАЮТ,  
ЧТОБЫ У НИХ  
БЫЛ ВЫБОР. КОГДА  
БУДЕТ, ЛЮДИ  
САМИ РЕШАТ,  
КАКАЯ УПАКОВКА  
ДЛЯ НИХ  
БОЛЕЕ УДОБНА,  
ЭРГОНО-  
МИЧНА И БОЛЕЕ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНА**

приходится, например, 4% консервированных томатов в Великобритании и 18% бобов в Швеции. В России более 80% консервов выпускаются в жестяных банках, остальные — в стекле. По словам Котова, упаковка Tetra Recart помогает предприятиям снизить издержки: расходы на обслуживание производственной линии меньше, упаковка легче и компактнее. К тому же цены на металл очень волатильны. **Владимир Папушкин**, коммерческий директор компании «Продальянс», занимающейся производством консервов, говорит, что за последние три года жестяная тара подорожала примерно на 30%. В то время как стоимость картона более стабильна. «Конкуренция на консервном рынке жесткая,

и новый формат упаковки позволит нам выделить свою продукцию на полках магазинов. К тому же она позволяет эффективнее использовать пространство полки», — объясняет Папушкин. По его словам, в ближайшие пять лет картонная консервация может составить до 30% в портфеле «Продальянса».

Сейчас компания совместно с экспертами Tetra Pak изучает, стоит ли устанавливать линию на заводе. Но за два года, прошедших с момента показа инновационной упаковки российским производителям, ни одного заключенного контракта у Tetra Pak нет. Отчасти в этом виноват кризис. Отчасти — тот факт, что, несмотря на подорожание жестяной тары, она стоит примерно столько же, сколько и Tetra Recart. «Финансовая выгода неочевидна, — говорит **Александр Романов**, генеральный директор компании „Промконсервы“.— А перейти на новую упаковку — все равно что перелить водку в картонную тару и выставить на полки. Чтобы изменить стереотип, потребуются большие маркетинговые затраты».

Осенью прошлого года продуктовый дистрибутор «Агентство АПЭК» привез в Россию польскую ТМ «Квидзин» в картонной упаковке Tetra Pak (кукуруза, горошек, фасоль). По словам одного из участников рынка, продажи «идут, но не впечатляют».

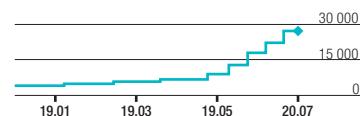
## Мониторинг

**ГЛАВНОЙ ТЕМОЙ ИЮЛЯ СТАЛА  
НЕВЕРОЯТНАЯ ЖАРА. В МОСКВЕ ТАКАЯ  
ПОГОДА ПОСЛЕДНИЙ РАЗ СТОЯЛА  
В 1885 ГОДУ.**

**Ж А Р А**

(25 735)

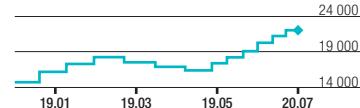
Больше всего пострадали от жары аграрии. По прогнозам, они соберут на 17 млн тонн зерна меньше, чем в 2009-м. Выиграли энергетики и ритеилеры. Потребление энергии выросло на 10%, кваса — на 150%, вентиляторов — на 60%.



**К О Р Р У П Ц И Я**

(22 114)

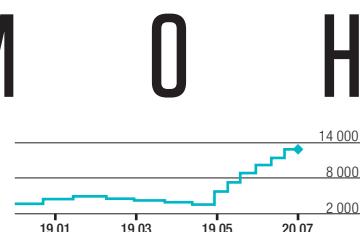
Пока президент РФ **Дмитрий Медведев** критиковал правительство, борющееся с коррупцией недостаточно активно, фонд Hermitage Capital Management выпустил в Сеть очередную серию роликов о приватности сотрудников МВД к воровству из казны: \$230 млн.



**Ш П И О Н**

(13 295)

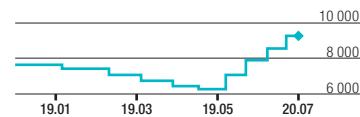
ФБР разоблачило сеть российских шпионов и обменяло их на своих агентов. Главная героиня скандала 28-летняя **Анна Чапман** обрела мировую известность. Американская Herobuilders выпустила куклу Чапман по цене примерно \$30.



**В О С П И Т А Т Е Л Ь**

(9437)

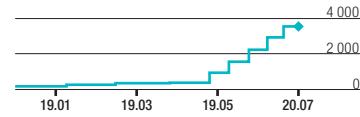
После трагедии в детском лагере «Азов», где утонули шесть детей и воспитатель, началась проверка лагерей по всей России. Результаты удручающие: в более чем 4 тыс. лагерей из 30 тыс. Роспотребнадзор обнаружил нарушения.



**О С Ъ М И Н О Г**

(3709)

После того как осьминог Пауль правильно предугадал результаты ключевых матчей на чемпионате мира по футболу, Российская национальная ассоциация букмекеров предложила за него 100 тыс. евро. Немцы продавать осьминога не спешат.



# МЫ СМОТРИМ НА ВСЕХ ЧЕРЕЗ ПРИЦЕЛ ПУЛЕ- МЕТА, ПОДОЗРЕ- ВАЯ В КАЖДОМ ВРАГА. ПОРА ЗАКАНЧИВАТЬ С ЭТОЙ ПРАКТИКОЙ

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT DEVELOPMENT  
GROUP



Недавно я вернулся из США — путешествовал там с делегацией российских бизнесменов. На улицах американских городов и в магазинах я не нашел ничего сделанного в России. Исключение составила упаковка гречки в маленьком магазине «Русские товары». Все остальное там было не наше. Присмотритесь: в Москве нас окружают европейские, азиатские и американские брэнды. Сразу видно, их экономики работают, а наша — пока нет.

Раз в год в Германии проходит ярмарка «Зеленая волна» — фермеры и агрокомпании со всей Европы свозят туда свою экологически чистую продукцию. Наш стенд там традиционно самый большой и веселый. Мы всех гостей угощаем водкой. Привезенный по случаю кубанский казачий хор с утра до вечера поет песни. В этом

году я разговаривал с представителем российской делегации, спросил его, что мы привозим на продажу. Оказалось, оленину и водку. На мой вопрос об объемах заключенных контрактов он промолчал. Но по его грустному взгляду я понял, что даже билеты для хора не окупились. Почему мы поставляем за рубеж в основном только газ и нефть? В России очень любят кричать, что нас захватывают, не пускают на зарубежные рынки. Но это не так: на самом деле отношение к нам абсолютно спокойное и никаких специальных условий никто не предъявляет. Просто мы сами не умеем играть по их правилам.

Я вот покупаю продукты в «Ашане». Там в сезон продаются вкусные краснодарские яблоки. Но они все разного размера, несортированные, среди них часто попадаются червивые.

Только не надо мне говорить, что червяк в яблоке — признак отсутствия химикатов. Даже если и так, в подобном виде предлагать эти яблоки на глобальном рынке мы не сможем. Для массовых поставок всегда нужен конвейер: нужно уметь выращивать яблоки одинакового размера и качества, которые бы долго хранились, и при этом поставлять их по всему миру. Умеем мы это делать? Нет. Мы можем только выращивать свои червивые яблоки и закрывать границу для импортных, нечервивых. Пока наши отношения с миром выглядят для меня следующим образом: мы смотрим на всех через прицел пулемета, подозревая в каждом враге. Пора заканчивать с этой практикой и учиться жить и торговаться с миром по его правилам. Других вариантов у нас нет. Я хочу гордиться не прошлым страны, а товарами под российскими брэндами на улицах американских городов. И водка с казачьим хором тут не помогут.

8-2010

## НАСТРОЕНИЕ СЕРГЕЯ НЕДОРОСЛЕВА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Самый неэффективный институт современного мира — это армия. Причина банальна: у армий никогда не было внутренних конкурентов. В любом государстве армия всегда одна.

К сожалению, это правило действует для всех армий мира. Недавно ко мне попала книга «Обзор оборононой политики США глазами Сунь-Цзы и Джона Бойда». Автор, полковник американской армии Честер Ричардс, анализирует военные действия последних лет. Факты ужасны. Меня, например, поразило описание переброски в 1999 году 24 вертолетов из Германии в Албанию. Стоимость операции составила \$700 млн, два вертолета разбились. При этом для ведения боевых действий в Сербии эти машины так и не использовались.

Такая ситуация складывается везде. Мой хороший друг, швейцарский инженер,

рассказывал, как ездил на военные сборы в своем родном кантоне. Они стреляли в полном тумане, когда даже мишени не было видно. Но по графику были стрельбы — значит, нужно стрелять. Конкретных данных по российской армии у меня нет, но думаю, что там не лучше. Я помню свои военные сборы еще в Советском Союзе: из-за того что мы с приятелями разговаривали после отбоя, нас вывели во двор на холод голыми и поставили на несколько часов стоять по стойке смирно. Приучали к дисциплине навсегда.

Все армии мира — ужасно консервативные организации. Они живут по уставам, написанным в прошлом столетии, и управляются по принципам, разработанным веком назад. Но дальше так продолжаться не может.

Этим летом на экономическом форуме в Санкт-Петербурге я познакомился с очень интересным человеком. Его зовут Ибэн Барлоу, он руководил компанией Executive Outcomes. В США такие организации называются Private Military Contractors — коммерческие компании, которые выполняют военные операции по заказу государства. Их довольно много: ArmorGroup, DynCorp, Military Professional, BlackWater и другие. Компания Барлоу принимала участие во множестве региональных конфликтов. Он через рамку металлоискателя пройти без проблем

не может — 14 осколков в теле. Когда он рассказывал о своей работе, я понял, что коммерческие структуры действуют эффективнее регулярных армий. Они выполняют свои задачи так, чтобы заказчик не ушел к конкурентам. Барлоу не будет заставлять своих сотрудников бессмысленно стоять по стойке смирно или стрелять в туман. Он дважды подумает, гнать ли вертолеты за несколько сотен километров, если они там не нужны.

На Западе популярность таких «частников» растет. Раньше армии только покупали у предпринимателей еду, оружие, мебель и прочее, теперь «частникам» иногда начинают доверять еще и ведение боевых действий. Между армиями появляется конкуренция. Значит, скоро всем солдатам и офицерам мира придется жить порыночным законам. Военных ждут болезненные реформы, а бизнесу нужно готовиться к появлению громадных новых рынков. Например, военный бюджет США — \$661 млрд, России — \$53,3 млрд. Это огромные суммы, за которые, надеюсь, скоро можно будет побороться.

СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ  
«НАСКОЛ»

**ВОЕННЫЙ  
БЮДЖЕТ США —  
\$661 МЛРД,  
РОССИИ —  
\$53,3 МЛРД.  
ЭТО ОГРОМНЫЕ  
СУММЫ,  
ЗА КОТОРЫЕ  
СКОРО МОЖНО  
БУДЕТ  
ПОБОРОТЬСЯ**



# ПЕРЕМЕННАЯ ОБЛАЧНОСТЬ

**ГЕНДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ PARALLELS СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ ПРЕДУГАДАЛ БУМ НА ОБЛАЧНЫЕ ВЫЧИСЛЕНИЯ. ЧТОБЫ ЗАРАБОТАТЬ НА НЕМ, ЕМУ ПРЕДСТОИТ ПРЕВРАТИТЬ СОЛЯНКУ ИЗ КОМАНД РАЗРАБОТЧИКОВ В ФОРМАЛИЗОВАННУЮ КОРПОРАЦИЮ.**

У Сергея Белоусова несколько десятков одинаковых красных рубашек с логотипом Parallels на груди и инициалами SB на манжетах. Рубашки хранятся в офисах его компании по всему миру. Третий год он появляется на публике только в них и не изменил себе даже на Санкт-Петербургском экономическом форуме в июне 2010-го, где выступление Сергея слушал премьер-министр РФ Владимир Путин. «Без этой рубашки меня уже жена не узнает», — шутит один из самых известных за рубежом российских ИТ-предпринимателей. Западные журналисты как-то назвали Белоусова «русским Биллом Гейтсом», а учредители престижной премии

Changing Times Award признали его предпринимателем 2007 года в Европе. «Я организовывал на российском интернет-форуме секцию по облачным вычислениям. Сергей был у нас ключевым докладчиком» — вспоминает генеральный директор компании „1С-Битрикс“ Сергей Рыжиков и добавляет — «Приехал такой простой миллионер с рюкзаком на плече».

Миллионером Белоусов стал, создав программный продукт, котирующийся на международном рынке. Кроме него наладить продажи софта за рубежом удалось разве что Евгению Касперскому (основателю Kaspersky Lab) и Давиду Яну



#### ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ПРЯМЫЕ

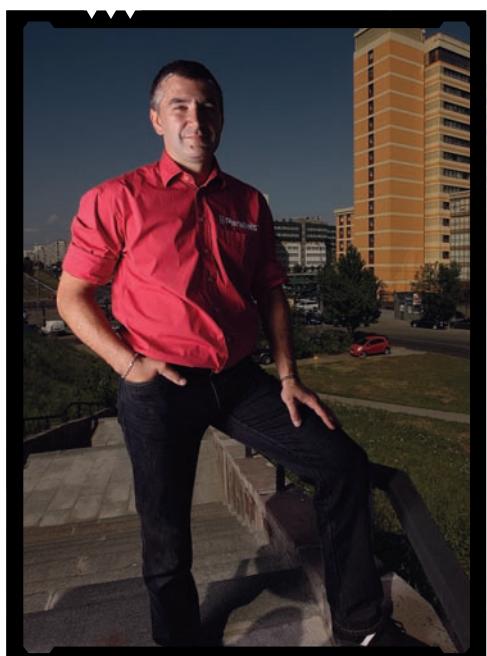
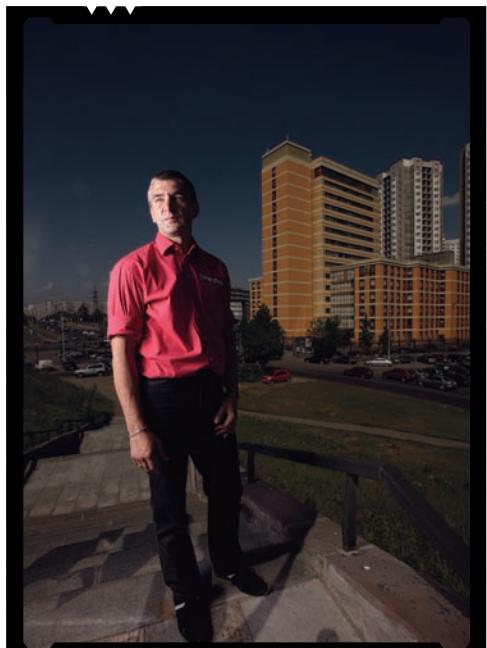
Разработки компании Сергея Белоусова Parallels позволяют на одном компьютере запустить две операционные системы таким образом, чтобы они никак не пересеклись

**И Н В Е С Т О Р Ы С Л У Ш А Л И  
С Е Р Г Е Я И Г О В О Р И Л И :  
« К О М П А Н И Я К Л А С С Н А Я ,  
Н О Н У Ж Е Н Н О В Ы Й С Е О »**



**КОСМОПОЛИТ**

Сергей Белоусов родился в Санкт-Петербурге, учился в Москве, а жить предпочитает в Азии, у него сингапурское гражданство



(ABBYY). Касперский и Ян работают в основном на потребительских рынках, а Белоусов — в сегменте b2b: Parallels — мировой лидер в области софта для автоматизации и виртуализации сервис-провайдеров.

Теперь Белоусов метит в миллиардеры. Сегодня самая модная среди ИТ-менеджеров тема — облачные технологии, когда на компьютере устанавливается только интерфейс, а сама программа или приложение находится на стороннем сервере. Без технологий виртуализации, позволяющих разнообразным программам уживаться на одном компьютере, «облака» не построить.

## НА ПОЛНУЮ КАТУШКУ

В московском кабинете Белоусова стоит турник, чтобы можно было заниматься, не отрываясь от работы. Он бы и рад оторваться. «Стало уже невозможно всех пинать», — признается бизнесмен. Но по-прежнему сам ведет переговоры с ключевыми клиентами и партнерами. Недавно в Parallels пытались оценить нагрузку на сотрудников, помимо основных профессиональных обязанностей. Выяснилось, что Белоусов летает больше всех — примерно два раза в неделю, а писем пишет в 10 раз больше среднего сотрудника — от 3,5 тыс. до 6,5 тыс. в месяц. В корпоративной переписке сотрудники вместо его имени и фамилии используют инициалы SB — слишком уж часто они упоминаются. «Сергей относится к типу лидеров hands-on (ручное управление. — СФ) — с поразительной работоспособностью и тягой к знаниям, — говорит управляющий партнер инвестиционного фонда Almaz Capital Partners Александр Галицкий. — Как только ты соглашешься на сотрудничество, он использует тебя для дел компании на полную катушку».

Когда-то Белоусова больше тянуло к фундаментальной науке. На четвертом курсе Московского физико-технического института он сдал экзамены экстерном и собирался продолжить обучение в Гарварде или Стэнфорде. Так поступили некоторые его однокурсники. Но денег на это у Белоусова не хватило. Тогда в 1992 году он занялся сборкой и продажей компьютеров, а через два года переключился на телевизоры, основав вместе с однокашником Ильей Зубаревым компанию Rolsen. Партнеры закупали комплектующие в Юго-Восточной Азии, собирали телевизоры в России, а продавали под «корейским» брэндом. Зубарев координировал работу в Москве, Белоусов — в Сингапуре. Телевизорами Белоусов занимался так же недолго, как и компьютерами, — с середины 1990-х он отошел от управления производственным бизнесом, хотя долю в нем сохранил до сих пор.

Все из-за того, что в 1994 году Белоусов и Зубарев пожалели \$100 тыс. Примерно столько стоила ERP-система для управления компанией Rolsen. Предприимчивые партнеры договорились с американской Solomon Software (впоследствии

вошла в состав Microsoft), что она бесплатно предоставит им копию своей ERP, а взамен они станут продавать программу в странах Азии.

«Все люди, которых мы нанимали в Rolsen, были с мехмата МГУ, физтеха. Они разбирались в ИТ», — говорит Белоусов. Вместе с Зубаревым он создал дистрибутора Solomon Software SEA, а вскоре собрал команду программистов, которые писали софт для Solomon и других заказчиков.

## ВСЕ НА КОН

На одном из мероприятий Microsoft в Сингапуре глава этой корпорации Билл Гейтс с тремя чернокожими теплохранителями подошел к стенду компании Белоусова и разговаривал с Сергеем целых 20 минут. Тот очень волновался и запомнил только, как гуру похвалил его разработки: «Замечательная архитектура». После этого правительство Сингапура выделило русским программистам грант 200 тыс. сингапурских долларов (примерно равны американским). Однако к 2000 году стало понятно, что перспективный бизнес на разработках для других компаний не построишь: месяц работы российского инженера в сингапурском офисе стоил \$3 тыс., а индуза — от \$600. Белоусов решил, что нужно придумать что-то свое. И замахнулся на создание первой в мире операционной системы для сервис-провайдеров. Белоусов и Зубарев открыли под проект компанию SWsoft. Правда, Зубарев не хотел финансировать затею из прибыли Rolsen. Тогда Белоусов решил искать инвесторов в Силиконовой долине.

Перед самой его поездкой в США в сентябре 2001 года террористы взорвали в Нью-Йорке «башни-близнецы».

# 2011

год

После этого года планируется IPO Parallels. Скорее всего, оно пройдет в США. Выходом на рынок публичного капитала должна завершиться масштабная реорганизация компании, начавшаяся в 2008 году

## КАЧЕСТВО ПРОТИВ КОЛИЧЕСТВА

Parallels сокращает количество сотрудников и избавляется от неэффективных подразделений по всему миру, тем не менее выручка компании растет на 30–40% в год. В середине 2008 года в компании работало чуть меньше 900 человек, в середине 2010-го — чуть больше 700.



5 Количество сотрудников в офисе в 2008 году

5 Количество сотрудников в офисе в 2010 году

5 Офис создан в 2008 году

5 Офис закрыт в 2010 году

Источник: Parallels

Примерно в это же время Белоусов травмировался, играя с друзьями в футбол, — врачи наложили 14 швов. «Американцы были в шоке от 9/11, а тут еще странный русский с зашитированной головой. Какие инвестиции?» — вспоминает Сергей. Денег он так и не получил.

Чтобы привлечь кредит для SWsoft, ему пришлось заложить квартиру в Сингапуре. Бомжом Белоусов не стал, но к 2002 году его энтузиазм иссяк. Быстро создать с нуля операционную систему SWsoft не удалось. Прибыль приносило лишь направление резервного копирования данных, которое Белоусов выделил в отдельную компанию Acronis. Выделил, потому что готовился продать убыточный SWsoft. «Маленькая компания взвалила на себя глобальную задачу — создать экосистему для облачных вычислений. Нужно было этот бизнес или продавать, или интенсивно развивать», — рассудил Белоусов.

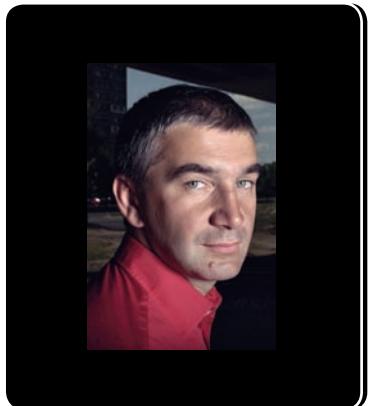
Переговоры с потенциальным покупателем — американской Ensim — стали удачными и неудачными одновременно. CEO Ensim Стив Бауэр от сделки отказался, зато

побросил идею, что SWsoft было бы неплохо объединиться с компанией Plesk, поскольку их разработки удачно дополняли друг друга: Plesk выпускал для сервис-провайдеров контрольную панель управления, а SWsoft — программы виртуализации.

Белоусов считал Plesk американской компанией, а оказалось, что у нее новосибирские корни. Совладелец Plesk **Дмитрий Симоненко** и Белоусов встретились в Вашингтоне. «Он сибиряк, мы сразу пошли пить водку», — рассказывает Белоусов. За водкой выяснилось, что Plesk нужны инвесторы. В итоге Симоненко поддержал идею Бауера, и в том же 2003 году компании объединились.

## ИТ-РАСПУТИН

«Нельзя сказать, что виртуализация — это что-то принципиально новое, — говорит **Александр Загнетко**, ведущий аналитик IDC по рынкам серверов и систем хранения данных. — Концепция известна уже по крайней мере 30 лет.



### СЕРИЙНЫЙ СТАРТАПЕР

Белоусов участвовал в запуске 50 ИТ-проектов. А недавно создал с Almaz Capital фонд Runa Capital и будет инвестировать до \$1,5 млн в стартапы

1  
%

от выручки Parallels приходится на Россию. Малый бизнес здесь развивается не слишком активно, да и уровень использования ИТ-технологий пока невысок. Зато почти все программисты компаний работают в Москве и Новосибирске

Но SWsoft пытался найти еще не занятые ниши. Ведь крупнейшие игроки — Microsoft или VMware, как только появляется серьезный спрос на определенные типы приложений, немедленно захватывают очень большую долю рынка». Нишей SWsoft стали программы автоматизации и виртуализации для сервис-провайдеров. Владелец сайта может разместить его на собственном сервере, а может на серверах партнера-провайдера. Первый вариант, как правило, выбирают крупные компании, у которых есть штат ИТ-специалистов, и таких денежных клиентов охватили гиганты VMware и Microsoft. По второму пути идут малый и средний бизнес. Белоусов ориентировался на них.

Чтобы развивать бизнес, требовались деньги, и Белоусов снова обратился к инвесторам. Первым, кто разглядел, хотя и не сразу, в SWsoft компанию с «миллиардным замахом», был Александр Галицкий. В 2003 году он купил миноритарную долю в SWsoft, а спустя два года повез Белоусова в Силиконовую долину встречаться с «денежными мешками». «Инвесторы слушали Сергея, у которого были длинные

локоны и горящие глаза, и говорили мне после этого: „Компания классная, но нужен новый CEO“, — вспоминает Александр Галицкий. — Один у меня даже спросил: „Саша, ты где нашел этого Распутина?“ Только Дэвид Коэн из Bessemer Ventures перезвонил и сказал: „У компании есть реальный лидер, и компания интересная“».

В 2005 году Bessemer Ventures, а с ним и два других крупных венчурных фонда — Insight Venture Partners и Intel Capital — рискнули инвестировать в SWsoft. В общей сложности фонды вложили \$12,5 млн, и сейчас они контролируют чуть меньше 30% компании. Вырученные средства Белоусов направил на скупку конкурентов и отдельных групп разработчиков.

### МАФИОЗНАЯ ИСТОРИЯ

Купив немецкую фирму Configxx, Белоусов едва не попал за решетку. Он болел гриппом с температурой под 40, но когда узнал, что со счетов компании пропадают деньги, тут же отправился в Германию разбираться. Выяснилось, что бывший владелец Configxx, который продолжал руководить офисом, оплачивает свои личные расходы со счетов компании. На обвинения предприниматель ответил, что договор составлен неправильно, что Сергей — русский мафиози, и, наконец, вызвал полицию — супруга немца заявила, что Белоусов толкнул ее. От полицейского участка Белоусова спасло лишь вмешательство сотрудников Configxx, недолюбливавших прежнего владельца. Они объяснили, что никто никого не толкал. «Если бы тогда не приехал, контроль над Configxx точно бы потерял», — считает бизнесмен.

С 2003-го по 2008 год он купил 12 компаний-конкурентов (практически всех заметных разработчиков софта для сервис-провайдеров) и на базе SWsoft создал холдинг Parallels, предоставляющий весь комплекс услуг: софт для управления серверами, контрольную панель для управления сайтами и биллинг для расчета оплаты между владельцами сайтов и хостерами. Остальные игроки предлагают лишь часть решений.

Сергей Рыжиков считает, что преимущество Parallels в первую очередь в дешевизне технологии: «Средний и малый бизнес, с которым в основном работают сервис-провайдеры, очень чувствителен к цене. А гигантские корпорации всегда ориентировались на высокий ценник. Их программы избыточные и дорогие». Как Parallels помогает клиентам сэкономить? Например, с помощью ее программы Virtuozzo сервер способен обслуживать сотни сайтов. Софт конкурентов зачастую предполагает, что на аналогичном по мощности сервере размещается значительно меньше сайтов. «Для работы с виртуальным хостингом панель управления Plesk от Parallels является наиболее популярным решением, — говорит руководитель виртуального хостинга



провайдера „Агава“ **Дмитрий Филатов**.— Причем панель развивается, сейчас мы используем уже девятую версию». Сегодня из 6 тыс. провайдеров в мире 5 тыс. применяют софт Parallels. Кризис Белоусову только на руку: в Европе и США сейчас настоящий бум стартапов, многие запускают бизнес именно в интернете, а значит, растет количество клиентов у хостеров.

Правда, сам сегмент невелик — на собственные разработки сервис-провайдеры тратят в 10 раз больше, чем на услуги сторонних разработчиков. Соответственно, скромна и выручка Parallels — в 2009 году около \$100 млн. Для сравнения: Acronis принес около \$150 млн. Но Белоусов не случайно носит рубашки именно с логотипом Parallels.

## ВЗРЫВ В ОБЛАКАХ

Концепция облачных вычислений Software as a Service (сервис как услуга) может перевернуть мир так же, как когда-то появление интернета. Технологии передачи данных стали дешевле и надежнее. Для небольших компаний, особенно в кризис, это соблазн сократить штатных администраторов и передать ИТ-обслуживание на сторону.

ИТ-компании решили, что программы не обязательно продавать, их можно предоставлять в аренду с удаленных серверов. В 2007–2008 годах Microsoft, Symantec, Google, SAP, Amazon и другие гиганты начали выпускать софт, который работает по модели SaaS. Через 15–20 лет создатели облачного софта будут зарабатывать \$1 трлн, уверен Белоусов. К слову, сейчас весь мировой ИТ-рынок оценивается примерно в \$1,48 трлн.

Увеличить выручку Parallels до \$1 млрд Белоусов планирует раньше — через семь лет. Дело в том, что для обслуживания «облаков» необходима инфраструктура. Создают ее как раз ключевые клиенты Parallels — сервис-провайдеры. Если до недавнего времени они занимались в основном хостингом сайтов и электронной почты, то сейчас практически любыми ИТ-услугами. На этой волне последние три года выручка Parallels растет на 30–40% ежегодно. По словам Белоусова, этап бурного роста оказался самым трудным. Главным тормозом стала структура компании.

## ПАРАДОКСАЛЬНЫЕ ВЕЩИ

12-летняя дочка Сергея Белоусова родилась в Сингапуре, свободно говорит на английском, чуть хуже на русском и индонезийском бахаса. «Вот и наша компания — со сложной судьбой», — шутит бизнесмен и отец.

Бизнес Parallels был организован как солянка из команд-разработчиков, которые все время придумывают что-то новое. К примеру, в 2007 году программисты создали первый продукт для прямых пользователей. Программа Desktop for

Mac от Parallels позволяет запускать на «Макинтошах» одновременно с родной операционной системой также Windows или Linux. Сейчас Desktop for Mac приносит Parallels уже около 30% оборота.

У компании 15 офисов, разбросанных по всему миру (см. схему на стр. 22). Основным связующим звеном до недавнего времени был сам Белоусов — все операции шли через него. Он мог позвонить программистам с просьбой что-нибудь написать, а их непосредственный руководитель об этом даже не знал. Некоторые команды дублировались.

В 2009 году Белоусов объединил всех специалистов по маркетингу и сейлз-менеджеров в одном офисе в американском Сиэтле (50% продаж Parallels приходится на США), а финансистов — в швейцарском Шаффхаузене. Вместо семи центров техподдержки теперь остался один новосибирский.

Впервые глава Parallels провел аттестацию сотрудников в 2008 году и обнаружил парадоксальные вещи. Например, программист **Анна Воробьева** написала за месяц 10 тыс. строк кода, тогда как некоторые ее коллеги — 100. Три программиста три года делали драйвер для USB-порта, и драйвер получился плохой. А **Алексей Кузнецов** в одиночку написал отличный драйвер меньше чем за полгода.

За два года Белоусов уволил треть сотрудников — около 300 человек. Показатель выручки на одного сотрудника до сокращений в Parallels был в пять–восемь раз ниже, чем у лидеров рынка. Сейчас каждый сотрудник приносит около \$185 тыс. в год — лишь в полтора-три раза меньше, чем у ИТ-гигантов. Параллельно с сокращениями Белоусов изменил систему оплаты труда программистов. Раньше ее переменная часть зависела от мнения непосредственного начальника, теперь еще и от успеха продукта, отзывов потребителей.

На роль топ-менеджеров Белоусов пригласил выходцев из крупных корпораций. Вице-президентом по международным продажам стал **Джим Хёрмен** из Symantec, главным директором по технологиям — **Мэтт Домо** из Amazon, директором по развитию серверной виртуализации — **Амир Шариф** из VMware. В общей сложности из 40 топ-менеджеров Parallels 25 пришли в компанию после 2008 года. Руководители отдельных подразделений теперь подчиняются им, а не Белоусову. «Бизнес стал более управляемым, прогнозируемым и формальным, — радуется глава Parallels. — Подо мной появилось три уровня менеджеров». Без управляемости уже никак нельзя. Сейчас Parallels считается самой продвинутой компанией в области софта для сервис-провайдеров. Но стоит хоть немного сбавить темпы и потерять имидж передовика, как заказчики могут переключиться на собственные разработки.





VI БАЙКАЛЬСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ФОРУМ

VI BAIKAL  
INTERNATIONAL  
ECONOMIC  
FORUM



# ЕВРОПА – РОССИЯ – АТР: ПУТИ ИНТЕГРАЦИИ И СОТРУДНИЧЕСТВА

РЕГИОНЫ РОССИИ: МОДЕРНИЗАЦИЯ И ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «ЕВРОПА-РОССИЯ-АТР:  
РАЗВИТИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ»

ВЫСТАВКА КРУПНЕЙШИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

[www.baikalforum.ru](http://www.baikalforum.ru)  
т.: +7 3952 259 134  
ф.: +7 3952 259 133

Организаторы: Совет Федерации Федерального Собрания РФ, Министерство экономического развития РФ, Министерство регионального развития РФ и Правительство Иркутской области при поддержке Президента и Правительства России.

Реклама

Партнеры:



Генеральные информационные  
партнеры:



Оператор:



Официальные информационные партнеры:



# ИСК МОДЫ



## ВЫСОКИЕ ПОМЫСЛЫ

Тадаси Янаи — богатейший человек Японии, а его компания — пятый в мире одежный ритейлер. Через 10 лет он хочет видеть ее на первом месте

**ОСНОВАТЕЛЬ UNIQLO ТАДАСИ ЯНАИ СОЗДАЛ УНИКАЛЬНЫЙ ФОРМАТ, СДЕЛАВШИЙ ЕГО КОМПАНИЮ КРУПНЕЙШИМ ОДЕЖНЫМ РИТЕЙЛЕРОМ ЯПОНИИ. СУДЯ ПО ОЧЕРЕДЯМ В МОСКОВСКИЙ МАГАЗИН UNIQLO, ФОРМАТ МОЖЕТ БЫТЬ УСПЕШНЫМ И В РОССИИ.**

Фото: AP

Человеку, попавшему на станцию метро «Курская» в Москве в середине весны, могло показаться, что он сошел с ума. Стены у эскалаторов были увешаны тремя десятками рекламных щитов только одной компании — японской Uniqlo. На выходе промоутеры раздавали увесистые красочные каталоги Uniqlo. На домах вокруг ТРК «Атриум» огромные плакаты Uniqlo рекламировали джинсы за 599 руб. и кашемировые свитера за 1999 руб.

Желающих купить одежду по таким ценам оказалось немало. «Я сожалею, что мы не открыли большой магазин. Москва — огромный город, и мы должны были появиться с гораздо более масштабным форматом», — признается **Наоки Отома**, операционный директор корпорации Fast Retailing, развивающей сеть Uniqlo. В других европейских столицах — Лондоне и Париже — Fast Retailing имеет флагманские магазины площадью свыше 3 тыс. кв. м. Площадь московского — 1,2 тыс. кв. м. Однако толпу, которая собралась 2 апреля к открытию, не смогла вместить и гипермаркет. Пришли около тысячи человек.

Чтобы не допустить давки, японцы запускали людей в торговый зал группами. Из-за этого очередь змеей тянулась от магазина, расположенного на втором этаже «Атриума», до самого выхода из торгового центра. Промоутеры с флагштоками помогали подходящим находить крайних. А люди вспоминали январь 1990 года, когда на Тверской улице открылся первый в России McDonald's.

Этим сходство японского одежного ритейлера и американской компании не ограничивается. McDonald's — крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. Основной владелец и президент корпорации Fast Retailing **Тадаси Янаи** заявил, что в ближайшие десять лет его компания добьется аналогичного результата на рынке одежного ритейла.

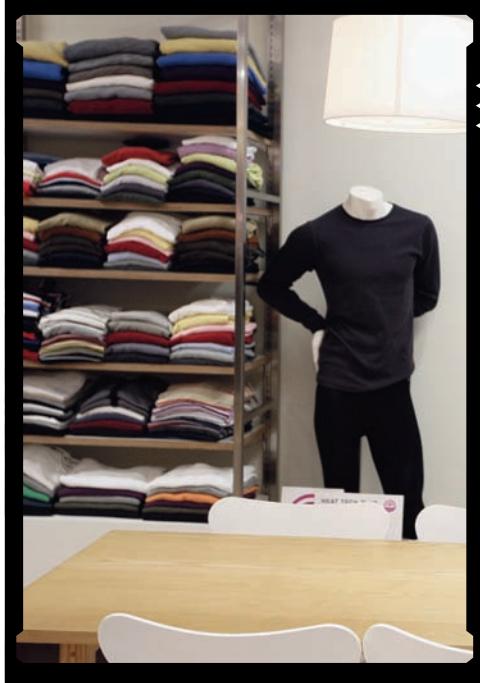
Сегодня Тадаси Янаи — самый богатый человек Японии. По итогам прошлого финансового года оборот Fast Retailing достиг \$7,4 млрд — на 16,8% больше, чем в 2008-м. Это лучшая динамика среди десяти крупнейших одежных ритейлеров мира. У себя на родине сеть Uniqlo, насчитывающая более 800 магазинов, — безоговорочный лидер. Козырь компании — уникальный формат, работающий на стыке повседневной и модной одежды.

## БАЗОВЫЕ ВЕЩИ

Вопреки своему названию Fast Retailing занимается далеко не «быстрой модой» (fast fashion). Максимально оперативно скопировать новинки подиумов, продемонстрировать массовые тренды и как можно скорее предложить их покупателю — такова стратегия Zara и H&M. Если обычно от разработки дизайна до поступления новой линии в массовую продажу у японцев проходит до полугода, то в сети Zara, например, — несколько недель.

Наоки Отома считает, что вещи, отражающие тренды новейшей моды, обычно «носит избранный круг людей, и чаще всего — недолго». Поэтому Uniqlo изначально делала ставку на «все, что касается базовых вещей» — практическую повседневную одежду без претензий. Это футболки, джинсы, свитера. Под маркой Zara ежегодно производится более 11 тыс. разнообразных наименований, Uniqlo выпускает лишь около 1 тыс. Иллюзия богатого ассортимента достигается за счет цветового многообразия. Многие вещи представлены в Uniqlo в десяти, а то и более цветовых вариантах, от черного и синего до ядовито-оранжевого и ярко-желтого. Таким образом, при сопоставимых с конкурентами объемах производства каждую модель Uniqlo отшивает большими тиражами и экономит на дизайнерах, производстве и учете. Не надо переналаживать фабричные линии, дешевле инвентаризация.

По оценкам экспертов, себестоимость футболки может составлять для японцев \$1, а джинсов — около \$10, примерно

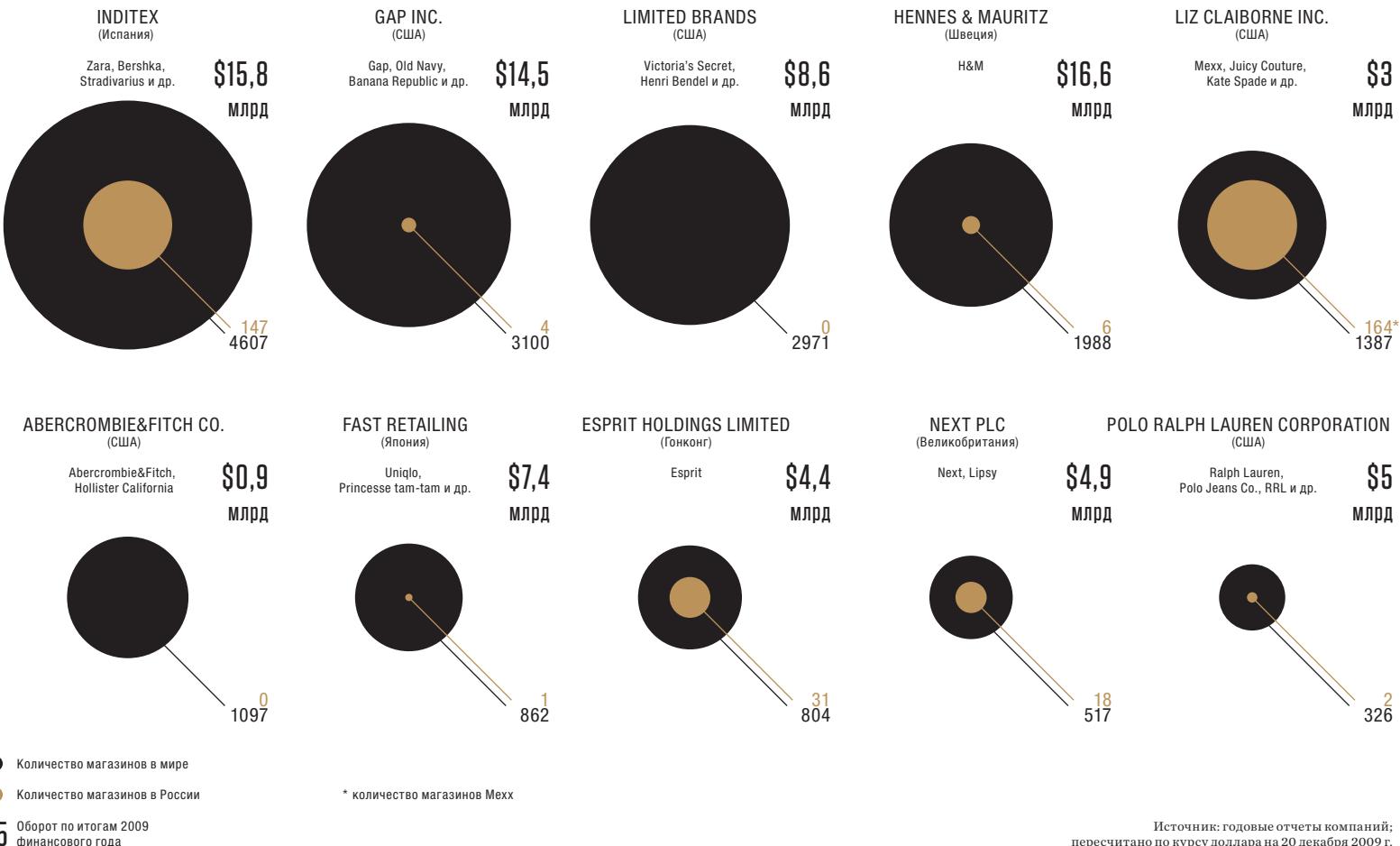


### ТО ЖЕ, НО В ЦВЕТЕ

Бизнес-модель Uniqlo — ограниченный ассортимент вещей, представленных в максимально широкой цветовой палитре

## НЕАМБИЦИОЗНЫЕ ЦЕЛИ

На открытие первого магазина в России у Uniqlo ушло два года. За это время сюда пришли H&M и GAP. Сейчас из десяти крупнейших мировых одежных ритейлеров в России работают восемь, хотя едва ли она является для кого-то из них ключевым рынком.



Источник: годовые отчеты компаний; пересчитано по курсу доллара на 20 декабря 2009 г.

в полтора раза меньше, чем у других глобальных одежных ритейлеров при аналогичном качестве. При этом продукция Uniqlo относится к среднекенновому сегменту, за исключением разве что Японии, где из-за высокого уровня жизни недорогая одежда кажется еще дешевле и где компания сокращает расходы на логистику.

Uniqlo экономит на масштабе, зато старается использовать более качественные материалы и фабрики. Тадаси Янаи даже нитки выбирает сам — в отличие от fast fashion одежда Uniqlo должна служить дольше, чем один сезон. Кроме того, Uniqlo серьезно вкладывается в персонал. Например, менеджеров и продавцов московского магазина муштровали три месяца, чтобы они научились вежливо реагировать на просьбы покупателей и на глаз определять нужные размеры.

«Uniqlo — абсолютно математическая сеть, — считает генеральный директор сети „Модис“ Денис Долматов. — Все продумано и просчитано до сантиметра, до копейки». В математическом подходе есть как плюсы, так и минусы.

## СЕКСУАЛЬНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Денис Долматов купил себе в Uniqlo два цветных ярких свитера и доволен — крой отточен, швы ровные. Однако бизнесмен понимает и других людей. «Девушка покупает у нас или в H&M модную майку за 300 руб. Да, на ней, возможно, нитки торчат, строчка кривая, но с расстояния трех метров этого не видно, а топ сидит превосходно. Девушка походит в этой майке месяц-другой и купит себе новую, более современную», — рассуждает Долматов.

В своих интервью топ-менеджеры Fast Retailing часто пропагандируют идею сочетания Uniqlo с одеждой других производителей, будь то дорогие брендинговые вещи или дешевый по паме. Так японцы пытаются привлечь новаторов. Ведь, по сути, Uniqlo продает не столько total look, как конкуренты, сколько базовые вещи, которые можно дополнять другими деталями образа.

Круг людей, желающих покупать модную одежду, далеко не так узок, особенно в Европе (первый зарубежный магазин

8-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

Uniqlo открылся в 2001 году в Лондоне). Хотя Uniqlo позиционируется как универсальная марка, которую могут носить все — от подростков до пожилых людей, генеральный директор компании Finn Flare **Ксения Рясова** считает, что аудитория японских магазинов скорее люди старше 30–35 лет — те, кто ценит практичность превыше модных трендов. «Если посмотреть на людей на улице, невооруженным глазом видно, что они стремятся быть модными. Девушки хотят выглядеть сексуально и стильно,— согласен Долматов.— Я уже не от одной знакомой слышал, как она зашла в Uniqlo и теперь недоумевает, что люди там покупают».

В начале 2000-х с похожей проблемой столкнулась крупнейшая британская одежная сеть Marks & Spencer. Потребители отмечали, что коллекции у нее добротные, но скучные. Прибыль компании упала с \$1,9 млрд в 1998 году до \$210 млн в 2001-м. Marks & Spencer преодолела кризис, закрыв магазины за пределами Великобритании, сократив персонал и пригласив креативных дизайнеров. Среди них самым известным был **Джордж Дэвис**, в 1980-е создавший компанию Next (ныне седьмой по величине одежный ритейлер с оборотом \$4,9 млрд).

В отличие от Marks & Spencer положение Uniqlo было не столь плачевно — закрывать магазины и увольнять людей не пришлось. Но, например, после очень удачного 2001 года, когда на волне бума на флисовую одежду выручка компании превысила 400 млрд иен (\$3,3 млрд), наступил период спада. Восстановить прежний оборот Uniqlo смогла только в 2006 году. Во многом благодаря тому, что Тадаси Янаи добавил к базовому ассортименту немного моды.

## ЕВРОПЕЙСКАЯ РАЗНИЦА

Московский магазин Uniqlo разделен на две равные части: женскую и мужскую, которые зеркально повторяют друг друга. Футболки висят напротив футболок, джинсы напротив джинсов. Хотя обычно соотношение женской и мужской коллекций у одежных марок составляет 70% к 30%.

Пять лет назад все магазины Uniqlo были «зеркальными». Их площадь не превышала 800 кв. м. В 2005 году Тадаси Янаи открыл первые три магазина в Японии площадью свыше 1,6 тыс. кв. м. В них к традиционным футболкам и джинсам добавились юбки, платья, жакеты — то, что ассоциируется с понятием fashion. Таким образом Янаи стал бороться с равноправием полов в крупных магазинах своей сети: «Рынок женской одежды более чем вдвое превосходит рынок мужской. Закономерно, что и в Uniqlo продажи должны распределяться в такой же пропорции».

В мае 2007-го в Токио начал работать флагманский магазин Uniqlo площадью около 3 тыс. кв. м. По его образу и подобию стали открываться флагманы марки в остальном мире. Большие магазины приносят компании 20% выручки.

Фото: Сергей Киселев



80  
РАЗ

Во столько должна вырасти выручка международного бизнеса Uniqlo за 10 лет, до \$32 млрд. Это сопоставимо с совокупной выручкой H&M и Inditex (Zara) в 2009 году



Привычка быть первыми

## ОПЕРЕЖАЙ НА ШАГ — УЧИСЬ БЫТЬ ПЕРВЫМ!

**I место**  
приобретенные  
практические  
навыки  
**Секрет фирмы**  
РЕЙТИНГ

Мы не учим решать чужие кейсы, а концентрируем усилия на совершенствовании собственной управленческой практики обучающегося. Поэтому мы выпускаем мастеров бизнеса, а не мастеров решения кейсов.



[www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru)

Международный Институт Менеджмента ЛИНК



### НАРУШИТЕЛЬ ТРАДИЦИЙ

Через четыре года Тадаси Янаи собирается на пенсию. Вопреки японской традиции он хочет оставить во главе компании стороннего менеджера, а не сыновей



### ЗА СТОЛЬКО FAST RETAILING ПРОДАЕТ ВЕЩИ В БЕДНЕЙШИХ СТРАНАХ, В UNIQLO – ЗНАЧИТЕЛЬНО ДОРОЖЕ

Осенью прошлого года Тадаси Янаи пошел дальше и запустил линию +J. По ценам она сопоставима с базовыми вещами Uniqlo. Разрабатывала ее известный немецкий дизайнер **Джил Сандер**, которая в 1968 году основала модный дом Jil Sander, а в 1999 году продала его Prada Group. Этот прием Uniqlo явно позаимствовала из арсенала fast fashion-ритейлеров: так, в 2004 году H&M сотрудничала с **Карлом Лагерфельдом**, в 2007-м – с **Роберто Кавалли**. О результатах сотрудничества с Джил Сандер в Uniqlo не распространяются, однако контракт был продлен и на этот год.

Продажи Uniqlo не везде идут одинаково хорошо. В среднем выручка одного магазина в Японии в 2009-м составила \$7,2 млн, в мире – только \$4,3 млн. Финансовый директор «Юникло Рус» **Хидето Итами** объясняет разницу тем, что многие зарубежные магазины открылись в прошлом году и не успели раскрутиться: средний срок выхода на проектные показатели – восемь месяцев. Операционная прибыль Fast Retailing в 2009 году в Японии превысила \$1,17 млрд. В других азиатских странах и США – \$30 млн. Однако в Европе ритейлер ушел в минус, понеся убыток \$25 млн.

Какие результаты покажет российское подразделение? Огромные очереди в первые дни после открытия не гарантируют, что московский магазин Uniqlo быстро выйдет

Foto: Fotobank/Getty Images

в плюс. Ажиотаж объясняется низкими ценами и рекламной кампанией. Сегодня, по словам ведущего аналитика Esper Group **Дарьи Ядерной**, цены Uniqlo сформированы на уровне H&M, почти на 60% ниже, чем в Benetton, и в полтора-два раза меньше, чем в Zara.

Наoki Отома уверяет, что продукция Uniqlo в России сейчас стоит всего на 3–5% дороже, чем в других европейских странах, и на 10–20% дороже, чем в Японии. Между тем Дарья Ядерная отмечает, что одежда иностранных марок дороже в России в среднем на 41,6% из-за НДС, таможенных пошлин и расходов на логистику. «Японская компания явно демпингует, особенно по джинсам, – говорит Ксения Рясова. – Например, одна женская пара только из-за таможенных пошлин дорожает примерно на 4 евро. Очевидно, что джинсы за 599 руб. они продают себе в убыток». Скорее всего, в будущем цены японцы повысят.

В течение марта TNS Media Intelligence зафиксировала на радио, в прессе и в наружной рекламе ( билборды без учета метро и уличных перетяжек) 138 рекламных выходов Uniqlo. Ксения Рясова считает, что японцы вложили в рекламу не меньше 4 млн евро – окупить такие инвестиции одному магазину будет тяжело. Тем более, по данным Esper Group, за три месяца, истекших с момента открытия, поток покупателей в Uniqlo сократился минимум в пять раз. Магазин не пустует, но очередей в торговый зал уже нет.

Впрочем, в марте 2009-го, за месяц до открытия своего первого магазина в России, H&M рекламировалась еще агрессивнее: TNS насчитала 443 рекламных выхода. Но, запуская бизнес в России, Тадаси Янаи держал в уме не один магазин, а 10 в течение трех лет. Весной 2011-го должен открыться флагманский магазин – по информации СФ, ведутся переговоры с ТЦ «Европейский» и другими девелоперами.

Компания Esper Group оценивает объем российского рынка готовой одежды в \$51,5 млрд по итогам 2009 года. Более 85% компаний среднценового сегмента – это предприятия, которые пропагандируют fast fashion (Zara, H&M, Benetton, Mango, Mexx, российские Oggy, Savage). Вторая группа – компании, предлагающие повседневную (Finn Flare, «Твое») или чисто спортивную одежду (Baon).

«Чтобы успешно развиваться, следует придерживаться одной из тактик – массовая сеть с экономией на масштабах или нишевый бренд с тонкой настройкой к пожеланиям потребителей. Uniqlo в этом отношении стоит особняком, – рассуждает Дарья Ядерная. – С одной стороны, это массовые недорогие товары, с другой – необычные ткани, цвета и хорошее качество». Эти факторы ценятся в России так же, как и в Японии.





# 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)



#### ДЕЛОВАЯ ПОСАДКА

Владислав Бугров хочет усидеть сразу на двух стульях, охватив рынок и промышленного, и потребительского освещения



# СВЕТОВОЙ УДАР

**ПРОИЗВОДИТЕЛЯ  
СВЕТОДИОДОВ –  
КОМПАНИЮ «ОПТОГАН»  
ВЛАСТИ ПРОВОЗГЛАСИЛИ  
ПЕРЕДОВИКОМ  
РОССИЙСКОЙ  
МОДЕРНИЗАЦИИ. ЧТОБЫ  
КОНКУРИРОВАТЬ  
НА МИРОВОМ УРОВНЕ,  
ЕЙ ЕЩЕ ПРЕДСТОИТ  
ДОБИТЬСЯ ПОДДЕРЖКИ  
ПРОСТЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.  
НО ОНИ ПОКА НЕ СПЕШАТ  
ПОКУПАТЬ ЛАМПОЧКИ  
ПО 2,5 ТЫС. РУБ.**

Генеральный директор «Оптоугана» Максим Одноблюдов попал в ДТП в немецком Дортмунде. Пересев из пострадавшей машины в корпоративный BMW, он рассказывает корреспонденту **Ф**, что, хотя в аварии виноваты оба водителя, местная полиция встала на сторону соотечественницы, выписав Одноблюдову штраф 40 евро. Со слов российского бизнесмена история получается не слишком справедливая, но понятная: любой стране свойственно поддерживать своих граждан. На это рассчитывает и сам Одноблюдов. В 2004 году он вместе с Алексеем Ковшом и Владиславом Бугровым основал компанию «Оптоуган» (сейчас Ковш работает в ней директором по развитию бизнеса, а Бугров – управляющим директором), которая занимается производством светодиодов с использованием нанотехнологий. В 2010-м выручка «Оптоугана» должна составить несколько

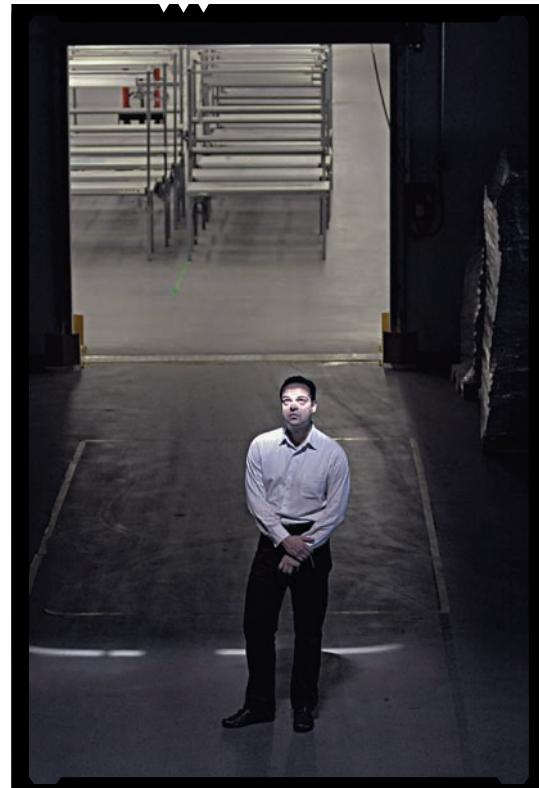
8-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ



### НЕЖДАННЫЕ ПОПУТЧИКИ

Проект Максима Одноблюдова указал российским чиновникам путь к энергоэффективности



### В ПОИСКАХ ГАЗА

Головная боль Алексея Ковша — отсутствие в России сырьевой базы для производства светодиодов

миллионов долларов. Но уже через три года акционеры ожидают увидеть цифру 6 млрд руб., то есть около \$200 млн. Владельцы у компании влиятельные. В 2009 году 17% акций купила корпорация «Роснано», 33% — Республиканская инвестиционная компания (РИК), принадлежащая правительству Якутии. Контрольным пакетом (50% плюс одна акция) владеет группа ОНЭКСИМ Михаила Прохорова совместно с Одноблюдовым, Ковшом и Бугровым. В течение четырех лет инвесторы пообещали вложить в «Оптоган» 3,3 млрд руб. Их рвение понятно. Светодиоды, или LED (light-emitting diode — светоизлучающий диод), — самое перспективное направление мирового рынка освещения. В 2009 году Philips Lighting оценивал этот сегмент в \$2,1 млрд, а в 2012-м он должен достичь \$5,3 млрд. Кроме того, в прошлом году президент РФ Дмитрий Медведев

решил, что российская экономика должна опираться «не только на нефть и газ, но и на другую ногу, на высокие технологии», и предложил рецепт модернизации — повышать энергоэффективность. С 1 января 2011 года в России не будут продаваться морально устаревшие лампы накаливания мощностью 100 Вт и более (см. СФ №1–2/2010). Обсуждается законопроект, согласно которому госучреждениям будет запрещено закупать такие лампы вне зависимости от их мощности.

Российские блогеры уже называют светодиодные светильники «лампочками Чубайса» в честь главы «Роснано». «Мы надеемся на патриотические чувства заказчиков, — не скрывает Алексей Ковш. — Те, кому приятно покупать отечественное, непременно поддержат российского производителя». Примечательно, что к 2013 году 80% заявленной



выручки должны приходиться не на госструктуры и даже не на корпоративных клиентов, а на розничные продажи.

## ОДИН СТУЛ НА ТРОИХ

«Мы занимаемся оптовыми поставками оружия»,— смеясь, Алексей Ковш раскладывает название компании на «опт» и gun (в переводе с англ. «ружье»). На самом деле «опт» — сокращение от слова «оптоэлектроника», а «ган», точнее, GaN, обозначает нитрид галлия — основной компонент при производстве светодиодов. Процесс изготовления у всех участников рынка довольно схож. «90% этой индустрии — стандартные технологические приемы,— уверяет Владислав Бугров,— и лишь оставшиеся 10% — наука».

Наукой Одноблюдов, Ковш и Бугров занимались с начала 1990-х на кафедре оптоэлектроники Ленинградского государственного электротехнического университета под руководством нобелевского лауреата Жореса Алферова. Чтобы перейти от теории к практике, молодым ученым требовалось оборудование, доступа к которому в России не было. В 2003 году они нашли его в Хельсинском университете. А в обмен предложили финнам два проекта в области полупроводников.

«Нашим первым офисом в Финляндии был стул между двумя шкафами в библиотеке, на котором мы сидели по очереди. Под ним стояли сменные тапочки»,— шутя, вспоминает Бугров. Вскоре 300 тыс. евро в компанию молодых российских ученых инвестировал финский венчурный фонд VNT. Еще около 200 тыс. евро добавило финское государство.

В 2005 году «Оптоган» вышел за рамки лабораторных исследований и приступил к строительству пилотного производства в технопарке в Дортмунде. На это понадобилось три года. В 2007 году еще 5 млн евро в проект вложили скандинавские VIA Venture Partners и Nordic Venture Partners.

Всем начинающим бизнесменам власти Дортмунда предлагали полный комплект необходимого оборудования в лизинг на восемь лет и 75-процентную скидку на аренду недвижимости в течение этого срока. Раньше на месте технопарка располагался крупнейший в Германии сталелитейный завод Steel & Coke Plant Krupp-Hoesch, о чём до сих пор напоминают торчащие, как два громадных гнилых зуба, ржавые корпуса плавильной печи. В 1990-е его закрыли, а вместо металлургов позвали нанотехнологов со всей Европы.

## ПИРОГ ПО НАНОТЕХНОЛОГИЯМ

«Изнутри кристалл для светодиода похож на слоеный пирог»,— посвящает Максим Одноблюдов в секреты нанотехнологий. Белый комбинезон в мелкую клетку и одноразовая шапочка делают его похожим одновременно на пекаря и космонавта. Он показывает святая святых «Оптогана» — так называемые чистые комнаты. Здесь в стерильной обстановке в двух прозрачных реакторах при температуре свыше 1 тыс. градусов по Цельсию выращиваются кристаллы. Из реакторов торчат черные резиновые перчатки. Рабочие выворачивают их наизнанку так, что руки оказываются по ту сторону стекла и могут манипулировать материалами внутри реактора. Затем с помощью сложных химических процессов в кристаллы вживляются крошечные металлические пластинки и контакты. Так кристаллы превращаются в чипы, способные проводить ток и светиться.

За месяц в Дортмунде производят несколько миллионов светодиодов. Этого хватает для изготовления 2 тыс. pilotных светильников. Покупают их госкомпании и ведомства, например РЖД и Росавтодор. По словам Алексея Ковша, «Оптоган» уже заключил контракты с несколькими компаниями, но пока большинство потенциальных клиентов делают покупки в тестовом режиме. «Продукт новый, его боятся: неизвестно, как он будет работать. Сначала компаниям нужно получить опыт эксплуатации»,— объясняет Ковш.

Сейчас для России светодиоды даже не завтрашний день — послезавтрашний. Они в три-семь раз экономичнее, чем лампы накаливания, и служат 50 тыс. часов против 1 тыс. Однако, например, лампа «Оптолюкс-поинт D95» стоит 2,3–2,5 тыс. руб., 12-ваттная светодиодная лампа (аналог 60-ваттной лампы накаливания) от Philips в Европе — около 50 евро. Потребители, которых волнуют вопросы энергосбережения, не покупают сегодня ни «лампочки Ильича», ни «лампочки Чубайса», а выбирают компактные люминесцентные лампы. Последние служат в среднем в течение 15 тыс. часов, а стоят от 100 руб. Чтобы переключить эту аудиторию на светодиоды, с осени 2010 года топ-менеджеры «Оптогана» собираются выпускать ретрофиты.

# 2013

год

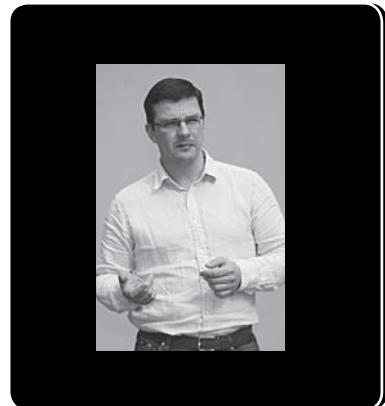
К этому времени, по расчетам акционеров «Оптогана», компания должна будет занять 7% российского рынка светопродукции. Тогда же из ее капитала собирается выйти один из совладельцев — госкорпорация «Роснано»

По форме ретрофит напоминает обычную лампу накаливания, только в несколько раз тяжелее. Вместо вольфрамовой нити здесь горят светодиоды. Главное достоинство ретрофита в том, что в отличие от других светодиодных ламп для его установки не нужен специальный светильник — его можно вкручивать в обычный цоколь. Таким образом новинка будет продвигаться на рынке, руководители «Оптогана» держат в тайне. Говорят лишь, что ее можно позиционировать как продукт для покупателей с детьми: в отличие от компактных люминесцентных ламп ретрофиты не содержат ртути.

Кроме того, «Оптоган» ведет переговоры с представителями строительной отрасли, чтобы в новых домах сразу устанавливалось светодиодное освещение.

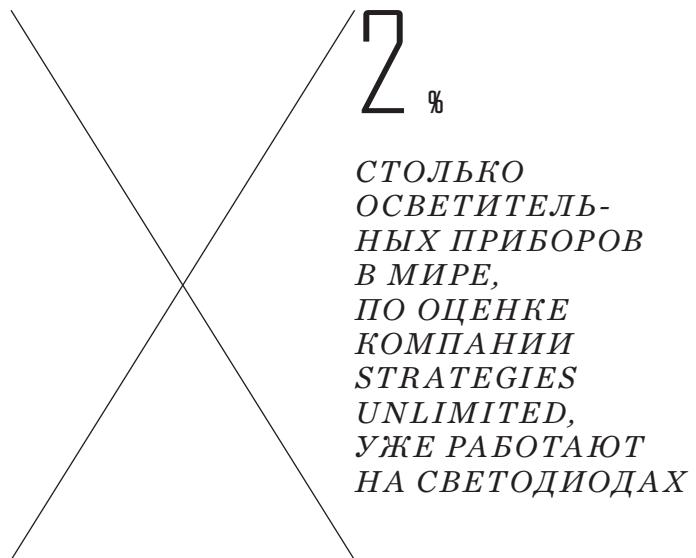
### ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

Пока же мировые производители светодиодов зарабатывают в основном на уличном освещении — подсветке мостов, фасадов зданий, где заказчиками являются не рядовые потребители, а власти или крупные организации. Директор по развитию бизнеса компании Osram **Александр Фишман** уверен, что массово внедрять светодиодные технологии во внутреннем освещении еще рано. «К этому не готовы сами светодиодные технологии», — предостерегает он. Участники рынка пророчат бум бытового LED-рынка примерно через пять лет, когда цена светодиодной лампы сравняется со стоимостью компактной люминесцентной. Максим Одноблюдов рассчитывает, что продукция его компании к тому моменту будет стоить примерно на 10% меньше, чем у глобальных конкурентов, при сопоставимом качестве.



### БОРЬБА ЗА СВЕТ

Конкурировать с мировыми игроками, вложившими в светодиоды миллиарды евро, Максиму Одноблюдову будет непросто



# Как одно кресло влияет на работу всей компании?



# 100

мг

золота содержится в самом мощном светильнике «Оптогана». Контакты, через которые проходит ток в светодиодных чипах, изготавливаются из золотых проволочек и весят менее 100 мкг на один чип

## ВСЕ В СРАВНЕНИИ

Характеристики светодиодных и компактных люминесцентных ламп

А. Светодиодная лампа



В. Компактная люминесцентная лампа



Светоотдача (количество излучаемого света), лм/Вт

90–100      60–70

Энергопотребление для создания стандартной освещенности на 1 кв. м, Вт

1,4      2,8

Стоимость, \$/Клм

20–30      5

Время работы, тыс. часов

50–100      6–10

\* направленный свет

\*\* светит во все стороны

## ЖИВЕЕ ВСЕХ ЖИВЫХ

Структура российского рынка освещения в 2008 году в натуральном выражении

%



Источник: «Оптоган»

Источники: «Текарт», Abarcade

Откуда у «Оптогана» возьмутся низкие цены? По словам Одноблюдова, за счет технологических ноу-хау и наращивания объемов производства. Впрочем, задавить лидеров масштабом вряд ли удастся. Здесь уже работают такие гранды, как немецкая Osram (входит в концерн Siemens), голландская Philips Lumileds Lighting, корейская Samsung LED, американская Cree и японская Nichia.

Сейчас «Оптоган» строит завод в Стрельне под Санкт-Петербургом. Его первая очередь мощностью 100 млн чипов в месяц должна заработать только в третьем квартале 2011 года. Правда, в «Оптогане» нашли, как форсировать события.

В мае 2010-го компания купила в Северной столице завод «Элкотек» — «дочку» люксембургского производителя электроники Elcoteq. Сделка оценивается примерно в 20 млн евро. Еще 9,5 млн евро акционеры вложили в дооборудование предприятия. Завод мощностью 30 млн светодиодов в месяц заработает уже нынешней осенью. Его площадь — 15 тыс. кв. м. Это немного. Крупные производители светодиодов имеют состоящие из нескольких корпусов заводы площадью 200–300 тыс. кв. м.

Кроме того, далеко не факт, что дортмундское качество удастся сохранить на петербургской площадке. По словам Александра Фишмана, энергоэффективность светодиодов серийного производства может уступать опытным образцам на десятки процентов.

Еще одна проблема — отсутствие в России производителей чистого аммиака, необходимого для изготовления светодиодов. «Это самая большая головная боль, которая может повлиять на стоимость нашей продукции», — признается Алексей Ковш. Первое время «Оптоган» со-

бирается очищать низкокачественный сельхозаммиак и параллельно ведет переговоры с ведущими мировыми поставщиками об открытии производства в России. Взамен компания предлагает заключить долгосрочный закупочный контракт. Но даже если стороны придут к соглашению, строительство аммиачного завода — дело явно не быстрое.

Пока «Оптоган» откроет и обеспечит сырьем все заявленные площадки, лидеры отрасли уйдут дальше. «Глобальные игроки занялись выращиванием светодиодов и чипов много лет назад. Чтобы довести качество продукции до международного уровня, нужно пять–семь лет», — говорит генеральный менеджер Philips «Световые решения» в России, Белоруссии, на Украине, Кавказе и в Средней Азии **Владимир Габриелян**. У того же Philips Lighting на светодиоды уже сейчас приходится 7% оборота — свыше 450 млн евро. Через пять лет компания собирается довести их долю в выручке до 50%. Только на покупку четырех светодиодных компаний за последние десять лет голландцы потратили около 2 млрд евро.

«В какой-то момент основным акционерам придется принимать принципиальное решение о еще большем расширении производства, чтобы компания оставалась конкурентоспособной», — сознает Максим Одноблюдов. И акционеры «Оптогана» вряд ли постоят за ценой. «Лампочки Чубайса» уже провозгласили светочем российской модернизации. А национальная гордость дороже денег.





# 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.





**СТОИМОСТЬ НАШЕГО ЛАНЧА** 19 июля 2010 года составила не менее \$1 тыс. При этом в него не входило пищевое золото или изысканные деликатесы. Примерно столько стоит грамм лактоферрина человека, который содержался в стакане козьего молока, что мы пили на фермерском подворье под Волоколамском. Здесь обитают первые в России козы с геном человека, отвечающим за выработку лактоферрина.

Лактоферрин — белок, который ребенок получает с молоком матери. Он отвечает за перенос железа в клетки (lactis — молоко, ferrum — железо). Особенno этот белок важен для новорожденных: он оберегает их от инфекций, пока не сформируется собственный механизм иммунологической защиты. Если младенец не получает лактоферрин с материнским молоком, риск болезни или смерти увеличивается в разы. Получить его, кроме как от матери, до сих пор было невозможно.

Институт биологии гена Российской академии наук (ИБГ РАН) нашел способ в промышленных масштабах производить человеческий лактоферрин. Для этого пришлось решить сложнейшую задачу по созданию трансгенных животных с геном человека и найти инвесторов, готовых развернуть масштабное производство. Проблема в том, чтобы передать научное ноу-хау рынку.

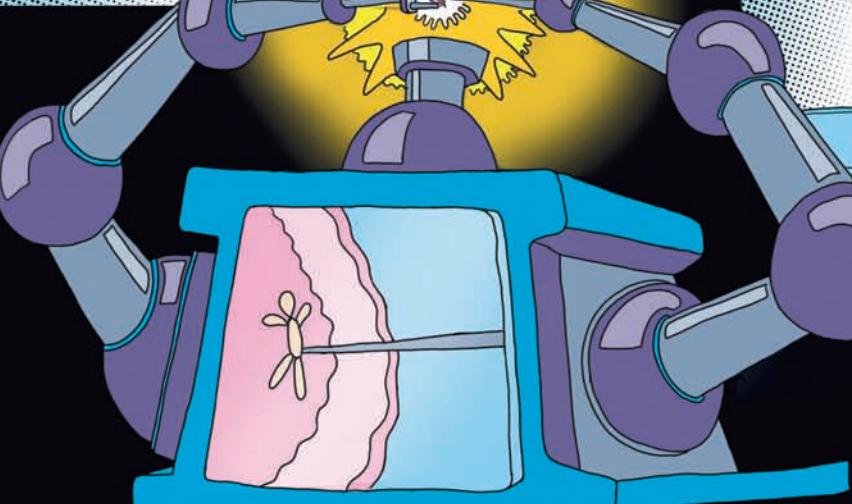
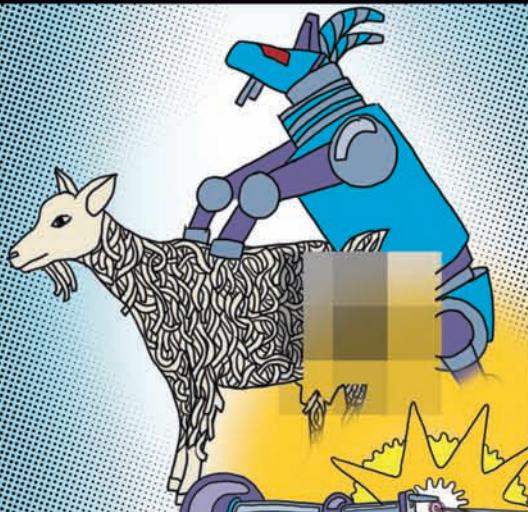
# КОЗИЙ РЕАКТОР

ТРАНСГЕННЫЕ ЖИВОТНЫЕ  
СТАНОВЯТСЯ ПОСТАВЩИКАМИ  
ЦЕННОГО БИОСЫРЬЯ ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА.

# КАК ПОЛУЧАЮТ ТРАНСГЕННЫХ КОЗ

## ОСЕМЕНЕНИЕ

Козу можно оплодотворить с помощью самца или искусственным методом. Процедуру планируют так, чтобы потомство появилось к лету



## ВВЕДЕНИЕ ГЕНА ЧЕЛОВЕКА

Под оптическим микроскопом в ядро каждой из оплодотворенных яйцеклеток вводят ген человека, отвечающий за выработку лактоферрина. Прокалывают яйцеклетку одноразовой стеклянной иглой диаметром несколько сотен нанометров

## ОБРАТНАЯ ВЫСАДКА

Яйцеклетки хирургическим путем (полостная операция) снова пересаживают козе. Одной самке, как правило, две яйцеклетки, чтобы снизить риски. Теперь инкубатором станет она. Как и положено, после операции пациенту положен присмотр



## ПОДГОТОВКА

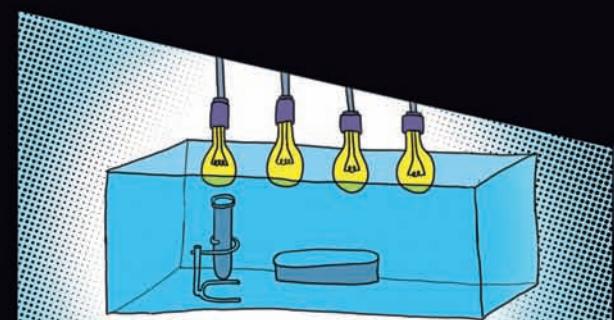
Две недели козам вводят в вагину гормоны, чтобы вызвать «суперовуляцию» — выработку максимально возможного числа яйцеклеток. Все это время за животными постоянно наблюдают, чтобы не упустить момент, когда коза будет «готова». Период «готовности» может длиться всего 10–12 часов

1.



## ОТБОР ЯЙЦЕКЛЕТОК

После осеменения из репродуктивных путей каждой особи бригада хирургов-ветеринаров извлекает все яйцеклетки. Операция довольно сложная. Неоплодотворенные яйцеклетки отбрасываются. От трех коз получают до десяти пригодных яйцеклеток



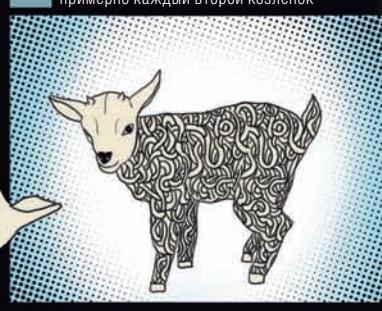
## ИНКУБАТОР

После микропункции яйцеклетки сутки выдерживаются в инкубаторе. Нужно убедиться, что за все время состоялось хотя бы одно деление яйцеклетки. Это значит, что она жизнеспособна

## ПОТОМСТВО

Потомство появляется через 21 неделю. При этом трансгенным — тем, кому передастся человеческий ген, оказывается примерно каждый второй козленок

7.



## ВТОРОЙ КРУГ

Если трансгенный козлик вырастет без проблем в трансгенного козла, то его можно использовать в качестве производителя для получения следующего трансгенного поколения. И никаких ухищрений с наногонками





#### УЧЕНЫЙ-ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

Получив первых козлят с человеческим геном лактоферрина, Игорь Гольдман готов к строительству трансгенных ферм

Мы сидим в кабинете **Игоря Гольдмана**, директора Трансгенбанка ИБГ РАН, и раскладываем пасьянс из предложений мировых научных центров и фирм, участвующих в биотехнологической гонке за лактоферрином человека. Ключевых объектов исследований три: микроскопические водоросли (разработчик – компания Agennix, США), растения (например, рис – корпорация Amgen, США) и молоко животных (например, коров – группа компаний Pharming, Голландия).

Животные, растения и микрообъекты, выражаясь языком Гольдмана, – «биореакторы». Встроив в них свой ген, отвечающий за производство лактоферрина, человек смог бы производить этот

белок в промышленных объемах. Задача в том, чтобы получить «полностью идентичный» продукт. ИБГ это удалось.

#### МЫШИНАЯ ДОЙКА

«Игорь Львович, можно я пойду? Мышей доить пора», – говорит сотрудник лаборатории и направляется к себе. У него обитает целая мышная ферма – 1,5 тыс. особей. Именно на них в ИБГ добились первых положительных результатов по внедрению животным человеческого гена, отвечающего за выработку лактоферрина. И до сих пор получают молоко.

Генные конструкции, которые внедряют животным, создали в ИБГ РАН под руководством **Софии Георгиевой**. Ноу-хау заключалось в том, что белок синтезировался в «правильном месте» – молочной железе, а не, скажем, в мышце или где-то еще.

Доят мышей специальными маленькими пипеточками под увеличителем, напоминающим оборудование фотомастерских. Получаемый от них лактоферрин человека не пригоден ни для каких нужд, кроме научных. Зато именно таким путем были найдены способы увеличения «производительной мощности» гена лактоферрина человека. Так, в женском молоке лактоферрина содержится примерно 1 грамм на литр, в мышином – в десять раз больше. Отдельные рекордсмены дают аж по 100 грамм на литр. Эти приятные сюрпризы позволили добиться от коз-продуцентов по 4–5 грамм лактоферрина на литр.

Сегодня рекомбинантный (полученный генно-инженерными методами) лактоферрин продается по цене десятки тысяч долларов за грамм и, как правило, для исследовательских целей. «Наша задача – наладить производство козьего



составляет сегодня объем мирового рынка продуктов на основе лактоферрина человека

СЕГОДНЯ ЛАКТОФЕРРИН ПРОДАЕТСЯ ПО ЦЕНЕ ДЕСЯТКИ ТЫСЯЧ ДОЛЛАРОВ ЗА ГРАММ. ЗАДАЧА ГОЛЬДМАНА – НАЛАДИТЬ ПРОИЗВОДСТВО КОЗЬЕГО МОЛОКА С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛАКТОФЕРРИНОМ ПО ЦЕНЕ ОБЫЧНОГО КОЗЬЕГО

молока с человеческим лактоферрином по цене обычного козьего», — говорит Игорь Гольдман. Это напоминает эпизод из «Гиперболоида инженера Гарина», где открывают свободный доступ к золотой магме. Но главное, что этот доступ уже давно есть.

## МОЛОЧНИК ИЗ БУДУЩЕГО

ЗАО «Лактис» — региональный лидер производства молочных продуктов. Он обеспечивает продукцией Северо-Западный регион России и ищет возможности расширить рынок. «Конкуренция на рынке продуктов из коровьего молока высокая», — сетует владелец «Лактиса» **Равиль Даутов**. Теперь у него есть возможность шагнуть не то чтобы в новый сегмент, а сразу в будущее. В Псковской области на базе хозяйства «Нефедовское» ЗАО «Лактис» завершает строительство первой очереди фермы на 4,5 тыс. коз. В проект уже вложено около 100 млн руб., в завершение строительства и дооснащение оборудованием планируется инвестировать еще 80 млн руб. Фермы должны заселить козами-продуцентами. Равиль Даутов поясняет, что нет проблем построить еще несколько таких ферм. Главное, чтобы на продукцию на основе лактоферрина или сам лактоферрин был достаточный спрос.

Производство детского питания с лактоферрином планируют наладить на Лужском молочном комбинате в Ленинградской области, также принадлежащем «Лактису». Сейчас там не задействованы 3 тыс. кв. м производственных площадей. Инвестиции на запуск производства, по грубым прикидкам, составят \$2–4 млн.

В прошлом году в «Нефедовское» уже завезли 200 племенных коз, в этом году привезут еще 500. Связав их с трансгенными производителями, получить стадо, требуемое для производства молока с человеческим лактоферрином, можно быстро. Проблема — в получении такого стада на законных основаниях.

## РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Пока мы едем в подмосковное фермерское хозяйство «Атлант», аспирант **Сергей Барилко** рассказывает нам, что получить коз-продуцентов лактоферрина несложно, если есть содержащий этот ген человека козел-производитель. При его наличии все идет естественным путем. А вот



### НЕОТЛИЧИМОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Стоимость одного трансгенного животного может достигать \$1 млн. Но от своих рядовых собратьев внешне оно ничем не отличается



### ПРОЗА ЖИЗНИ

Подмосковная ферма, где выводят «золотое» стадо, не похожа на футуристическую лабораторию

получить первого — задачка. Для этого в оплодотворенную яйцеклетку козы надо ввести ген лактоферрина человека.

Вживление человеческого гена в яйцеклетку козы происходит следующим образом. Сначала козу необходимо оплодотворить — обычным способом или искусственным путем, если есть хороший семенной материал и надо заложить будущему потомству требуемый уровень качества. Дело это несложное, скорее срочное. Природа распорядилась так, что коза может беременеть всего несколько месяцев в году, а сам период ее «согласия» и вовсе составляет около 12 часов. Зоотехнику надо быть начеку. Оплодотворенную яйцеклетку извлекают из козы, и тут начинается самое интересное.

— Фрагмент ДНК человека надо ввести в яйцеклетку, проникнув микроиглой за ее оболочку, — рассказывает Барилко. — Важно поймать момент, когда мужское и женское ядра еще не слились, и ввести материал в одно из них.

Затем, когда ядра сольются, чтобы сформировать будущую жизнь, клетку помещают в инкубатор и следят, начнется ли деление. Если да, значит, все в порядке. Тогда оплодотворенную яйцеклетку пересадят в другую мать — козу, которая как живой инкубатор и выносит плод.

Сергей говорит, что любое дело требует навыка.

— Сидиши, смотриши, поворачиваешь, — и Сергей делает жест, как будто вертит в руках баскетбольный мяч.

У НАС МНОГО ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛИЦ ПЕРЕБЫВАЛО. ВСЕ НАС ПОДДЕРЖИВАЮТ. НО МЫ СОЗДАЛИ АЛМАЗ, КОТОРЫЙ НЕВОЗМОЖНО НИ ОГРАНИТЬ, НИ ПРОДАТЬ. ТОЛЬКО СМОТРЕТЬ

## КОЗЛИНАЯ ПРОБЛЕМА

Самый ценный актив Гольдмана — козлы-производители. Первая партия козлов уже отправлена в Ставропольский институт животноводства и кормопроизводства, где они начали «работать» — давать сперму для будущего генно-инженерного стада.

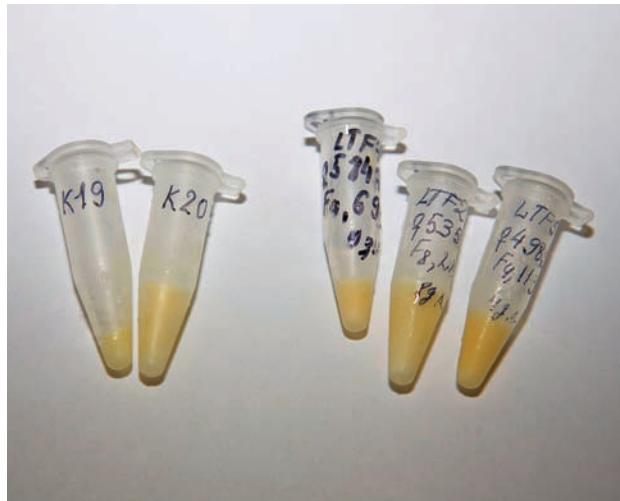
В «Атланте» главный герой — месячный козленок. Его производственные мощности — 5 тыс. порций семенного материала. По статистике, которую уже вывел Гольдман, каждый второй, рождающийся от любого родителя с геном лактоферрина человека, также несет этот ген. Представив себе эту прогрессию, понимаешь, что наполнить фермы Даутова совсем несложно. Породистая коза даст в год до 1,5 тыс. литров молока, в каждом из которых содержание лактоферрина составит 4–5 грамм.

Если в большинстве лабораторий, где добывают лактоферрин человека, счет идет на граммы, то на этой ферме молоко, содержащее драгоценную субстанцию, грузят в багажник автомобиля бутылями. Скоро для переработки литров с ценнейшим веществом потребуются промышленные мощности.

## ВЕЩЬ В СЕБЕ

«У нас тут много влиятельных государственных лиц перебывали, — говорит Гольдман. — Все нас поддерживают. Но мы создали алмаз, который невозможно ни огранить, ни продать. Только смотреть».

Заведующая лабораторией, заместитель директора ИБГ РАН Елена Садчикова поясняет: «Наша работа вышла за рамки лабораторной. Для создания опытных образцов продукции на основе лактоферрина человека — детского питания, лекарств — нам нужны большие производственные мощности. Фермы, молокозаводы — это частный бизнес. У нас, ученых, таких активов нет». Гольдман говорит, что когда создавалась



### КОРОЛЬ МЫШЕЙ

В лаборатории ИБГ РАН находится настоящая мышиная ферма. Надои поражают воображение и результативностью, и самим фактом

Детали рассказа о разворачивании яйцеклетки напоминают сюжеты о стыковке «Союза» и «Аполлона». На вопрос «много ли перепортил?» Сергей, вздохнув, отвечает, что «несколько тысяч».

Зато теперь дело встало на промышленные, точнее, биологические рельсы.

этот программа, он истоптал в походах по кабинетам чиновников пять пар ботинок. И это не фигура речи, а сугубо бытовой факт. В результате программы, сама суть которой скорее похожа на научную фантастику, поддержали мэр Москвы Юрий Лужков, Минздравсоцразвития, Минобрнауки, Минфин, Минэкономики, РАН. Наконец, она получила финансирование в рамках Союзного государства. Была создана союзная программа «БелРосТрансген», которую в пропорции 65/35 финансируют российский и белорусский бюджеты. Именно совместно с белорусскими учеными получены первые козы-продуценты. Общая же сумма финансирования — около 500 млн руб. Результаты могут исчисляться цифрами, кратными этим, причем не в рублях, а в долларах.

Но проблема в том, что из проекта, созданного на государственные деньги, сложно передать эти ноу-хау бизнесу. Собственниками всего, что создано по программе «БелРосТрансгена», выступают исполнители и Российской Федерации. А иметь дела с последней очень непросто.

Один из возможных форматов передачи государственных ноу-хау бизнесу — громоздкое частно-государственное партнерство, созданное для развития в первую очередь инфраструктурных проектов, например дорог. И неподъемное для проекта масштабом «всего» несколько десятков миллионов долларов.

Гольдман говорит, что у этой истории два возможных финала: запустить производство и обеспечить детей, лишенных грудного молока, лактоферрином или к 2013 году, когда закончится программа и истечет способность к размножению сегодняшних поколений экспериментальных коз, написать красивый отчет и отправить его в правительство.

«Мы согласны на любой жизнеспособный совместный проект с государством», — поясняет Равиль Даутов. Например, создание ОАО, учредителями которого выступили бы РФ в лице правительства, ИБГ и тот же «Лактис». Причем на контрольном пакете бизнес не настаивает. Пока все предложения Даутова и Гольдмана застряли где-то в кабинетах правительственный чиновников.

Аналогичные ИБГ исследования ведут компании во всем мире, которые активно поддерживаются правительствами этих стран. Сегодня на рынке, по разным оценкам, присутствуют от

4 тыс. до 20 тыс. препаратов (пищевые добавки, косметические средства), содержащих лактоферрин. Но не человека, а коровы. Он отличается по структуре и не может использоваться в том же детском питании — самом актуальном и массовом продукте. Продуктов с человеческим лактоферрином на рынке пока нет. Но, по оценкам Гольдмана, западные компании наладят выпуск продукции на его основе через три-пять лет. Равиль Даутов говорит, что, если не получится с лактоферринным молоком, будет производить обычное. Но Гольдман — оптимист. И для того, чтобы донести результаты проекта до принимающих решений, уже приготовил, по его словам, пять новых пар обуви.



В СЕНТЯБРЕ 2010 ГОДА ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
«КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ

## ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

Каталог франшиз — в журнале «Секрет фирмы»  
Фестиваль франшиз — в газете «Коммерсантъ» (выход 24 сентября)  
и на сайте [kommersant.ru](http://kommersant.ru)

Скидки на размещение рекламных макетов:  
рекламным агентствам — 15%, участие в двух проектах — 10%

Последний срок подачи макетов — 19 августа 2010 года.

По вопросам размещения рекламы обращайтесь  
к Наталии Крюковой по телефонам: (495) 921-2363, (499) 943-9108/10  
[kn@kommersant.ru](mailto:kn@kommersant.ru)



# ШАФФИ МАТЕР

Индийского предпринимателя Шаффи Матера многие годы преследует неприятное воспоминание. Его заплаканная бабушка стоит перед чиновником градостроительного департамента. «Он отказал ей в праве пристроить три ступеньки к дому, потому что у нее не хватило денег на взятку,— говорит Шаффи.— Но в тот момент я был так увлечен бизнес-карьерой, что не нашел времени ей помочь». Карьеру Матер сделал весьма приличную. Построил крупнейшую риэлтерскую компанию в родном штате, развивал стартап-проекты двух богатейших индийских бизнесменов. Затем открыл частную скорую помощь, которая очень хорошо проявила себя во время террористических атак в Бомбее в ноябре 2009 года. Не так давно настало время загладить вину перед бабушкой. Шаффи Матер решил дать старт частному сервису по борьбе с коррупцией, по образцу своей скорой помощи. «Я больше не хотел страдать от кошмарных воспоминаний»,— объясняет он свой мотив. «Секрету фирмы» бизнесмен попытался доказать, что антикоррупционный бизнес приживется и в России.

## Почему вы считаете, что с коррупцией надо бороться, зарабатывая на ней деньги?

Потому что административными мерами ее не искоренить. Госслужащие многих стран действуют по своему усмотрению в толковании тех или иных норм (discretionary power vested). Там, где у чиновников есть такая возможность, они могут здорово помешать бизнесмену, который стремится делать все по закону. У предпринимателя, столкнувшегося с вымогательством, есть четыре выбора. Первый — заплатить взятку. Но это значит, что шантаж возможен и в дальнейшем. Второй — отказаться давать ее и постараться убедить чиновника в том, что он неправильно толкует норму закона. Тут предприниматель, скорее всего, потерпит неудачу. Третий — подать в суд или пойти в полицию, но они тоже могут оказаться в доле. Наконец, четвертый, самый разумный выход — нанять агентство, которое могло бы решить вопрос. Но такого агентства просто-напросто нет. Сейчас рынок антикоррупционного бизнеса абсолютно пуст, поэтому мы и выходим на него.

## Теоретически это золотая жила, но почему вы решили, что именно у вас что-то получится?

Мы уже предоставляем платные услуги по борьбе с коррупцией и неплохо справляемся. Как предприниматель я взял на вооружение принцип «никогда не давать взятку». Однако всякий раз, когда я запускал новый проект, мне приходилось вступать в схватку с парами-коррупционерами. Моя команда начала искать методы противодействия чиновникам, которые толковали закон против нас.

Фото: Fotobank / Getty Images / The India Today Group, TED / James Duncan Davidson

Мы разработали целый арсенал антикоррупционных мер и смогли отбиться от многих чиновников. Когда я понял, что это дает результаты, то открыл консультационный сервис по решению проблем со взятками. За недолгое время нам удалось помочь более чем 100 индийским предпринимателям. Причем наш метод оказался эффективным как против мелких взяточников, так и против настоящих акул коррупции.

#### **Какие конкретно услуги оказывает ваша антикоррупционная служба?**

Сначала мы проводим юридическую экспертизу, пытаемся доказать чиновнику, что норму, которую нечистоплотный служащий трактует против клиента, можно понимать иначе. Затем по-хорошему говорим взяточнику, чтобы он отступил. В случае отказа начинаем собирать на него информацию: в каком доме живет, на какой машине ездит, у кого еще вымогал взятки и тому подобное. У нас есть множество возможностей повлиять на него — от включения в «Зал позора», который мы создаем совместно с индийскими СМИ, до подачи иска по обнаруженным в ходе проверки фактам. Чиновник оказывается напуган сильнее третируемого им бизнесмена и, как правило, немедленно выдает ему нужное разрешение.

#### **Что вы получаете от благодарного клиента? Как формируется цена услуги?**

Есть две модели монетизации наших услуг. Согласно первой из них, заказчик платит произвольную сумму исходя из принципа «сколько не жалко». Во второй модели — фиксированный процент от суммы сделки. Опыт свидетельствует о том, что большинство клиентов предпочитают второй способ.

#### **Если второй вариант более популярен, то почему вы не выберете именно его?**

Я не хочу отказывать людям, у которых не найдется денег заплатить фиксированную сумму. Вероятно, мы остановимся на таком варианте: процент от суммы взятки плюс дополнительная плата в зависимости от благосостояния заказчика. Богатые клиенты смогут покрывать часть расходов бедных, а тех, у кого совсем нет денег, мы будем обслуживать бесплатно.

#### **У метода есть изъян. Если чиновник и бизнесмен взаимно заинтересованы в коррупции, вы до них не доберетесь. Глава комитета по культурному наследию, инвестор строительства и застройщик договариваются снести историческое здание. Кто из них вас наймет?**

Коррупция подобного типа для нас действительно слепая зона. Но мы можем выйти на нее, если в результате сговора страдают чьи-то интересы. Например, соседей или предыдущего собственника здания. Такое часто случается.

#### **Мне кажется, такой сервис в России не приживется из-за высокой степени толерантности к коррупции. В России не рыночная, а раздаточная экономика. Чиновники делают для государства работу, но оплату получают не деньгами, а возможностью наживаться на гражданах.**

В Индии у чиновников тоже маленькие зарплаты. И у нас тоже был период, когда общество нормально относилось к мелкому взяточничеству. Однако современные молодые индийцы уже думают иначе. Если у них будет возможность заплатить взятку или обратиться в агентство, подобное нашему, они выберут второе. Уверен, что такое поколение скоро подрастет и в России.



Blog : Healthy

Information Diets



КЛЭЙ ДЖОНСОН, ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГ  
НЕТ ТАКОЙ ПРОБЛЕМЫ, КАК ИЗБЫТОК ИНФОРМАЦИИ.  
ПОЛНЕЮТ НЕ ОТ ТОГО, ЧТО ЕДЫ МНОГО, А ОТ НЕПРАВИЛЬНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ. СЕГОДНЯ АМЕРИКАНЦЫ ПОТРЕБЛЯЮТ ПО 34 ГИГАБАЙТА ИНФОРМАЦИИ В ДЕНЬ. ВОЗМОЖНО, ЧЕРЕЗ ПАРУ ВЕКОВ У НАС ПОЯВЯТСЯ ПОСОБИЯ ПО ИНФОРМАЦИОННОЙ ДИЕТЕ И ФИТНЕСУ ВНИМАНИЯ, ПОМОГАЮЩИЕ ИЗБЕЖАТЬ ПРЕСЫЩЕНИЯ ЗНАНИЕМ, А ДИЕТОЛОГИЯ БУДУТ СЧИТАТЬСЯ НАУКОЙ НЕ ТОЛЬКО В ОТНОШЕНИИ ПИЩИ.

<http://infovegan.com>

Blog : Loic Le Meur Blog



ЛОИК ЛЕ МЕР, ГУРУ ИНТЕРНЕТА, СОЗДАТЕЛЬ SEEEMIC  
НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ ХОДИЛ К ЗУБНОМУ, А ЗАТЕМ ПОЛУЧИЛ ПИСЬМО С ПРОСЬБОЙ ПРИСОЕДИНЯТЬСЯ К СТРАНИЦЕ МОЕГО ДАНТИСТА В СЕТИ. ЖАЛЬ, НА НЕЕ НЕЛЬЗЯ ОПРАВИТЬ МОИ РЕНТГЕНОВСКИЕ СНИМКИ. НЕ СЛИШКОМ ЛИ МНОГО МАРКЕТИНГА? ЧТО МОЖЕТ РАССКАЗАТЬ МОЙ ВРАЧ В СОЦСЕТИ? БУДЕТ ЛИ ЭТО МНЕ ИНТЕРЕСНО? ЕСЛИ БЫ Я БЫЛ ЗУБНЫМ ВРАЧОМ, ТО ПООЩРЯЛ БЫ, ЧТОБЫ ЛЮДИ ПИСАЛИ ОБО МНЕ ОТЗЫВЫ, А НЕ СОЗДАВАЛ БЫ ПУСТЫЕ СТРАНИЦЫ РАДИ МОДЫ.

<http://www.loiclemeur.com>

Blog : In over your head



ДЖУЛИАН СМИТ, БИЗНЕС-АВТОР И КОНСУЛЬТАНТ  
ЕСЛИ ХОЧЕШЬ ИЗМЕНЕНИЙ, НУЖНО СОЗДАТЬ НАПРЯЖЕНИЕ. СЕСТЬ НА ДИЕТУ, СМЕНИТЬ КВАРТИРУ, УЙТИ В АРМИЮ. КОГДА НАЧИНАЕШЬ С НУЛЯ, НЕЧЕГО ТЕРЯТЬ. НО КОГДА ДОСТИГАЕШЬ ЦЕЛИ – ЗАНИМАЕШЬ ОБОРОНУ И ТЕРЯЕШЬ СВОЙ ПУТЬ, ВСЕ РЕШЕНИЯ ЗИЖДУТСЯ НА ЗАЩИТЕ ТОГО, ЧЕГО ТЫ УЖЕ ДОБИЛСЯ, И НА СТРАХЕ СОВЕРШИТЬ ОШИБКУ. ЛИШЬ У ТЕХ, КТО УМЕЕТ ИСКУССТВЕННО ДЕРЖАТЬ СЕБЯ В НАПРЯЖЕНИИ, ДАЖЕ КОГДА ВСЕ ХОРОШО, ЕСТЬ ШАНСЫ ПРЕУСПЕТЬ ЕЩЕ БОЛЬШЕ.

<http://inoveryourhead.net>

Blog : Christopher S. Penn's

Awaken Your Superhero



КРИСТОФЕР ПЕНН, ГУРУ МАРКЕТИНГА  
ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ЗНАНИЕ, КОТОРОЕ ВЫ ДОЛЖНЫ ПЕРЕДАТЬ, – ЭТО МАТРАС. А УМЫ ЛЮДЕЙ – ДВЕРИ: УЗКИЕ, ШИРОКИЕ, С ПОРОГАМИ, АВТОМАТИЧЕСКИЕ, ВЕРТУШКИ. И ВЫ ДОЛЖНЫ ВНЕСТИ МАТРАС В КАЖДУЮ. МОЖНО НЕСТИ МАТРАС, КАК САМИ СЧИТАЕТЕ НУЖНЫМ. ГДЕ-ТО ОН ПРОЙДЕТ, ГДЕ-ТО ЗАСТРЯНЕТ. НО ГОРАЗДО ЭФФЕКТИВНЕЕ ПРИБЕГАТЬ К КРАУДСОРСИНГУ, СТРОИТЬ ВОКРУГ СЕБЯ СООБЩЕСТВО ЕВАНГЕЛИСТОВ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЛИ БЫ ПРИНИМАТЬ МАТРАСЫ В СВОИ ДВЕРИ.

<http://www.christopherspenn.com>

metacritic

Latest Critic Reviews

Latest User Reviews

## КОНСЕНСУС КРИТИКОВ

[Metacritic.com](http://metacritic.com)

Продукцию, на которую есть отзывы, покупают гораздо охотнее. Metacritic анализирует огромный объем рецензий, выбирает суть и дает итоговую метаоценку. Производить информацию об информации – модный тренд. Даже если речь идет всего лишь о плохом фильме.

BOLDER

Today's Challenge | Past Challenges | Business |

Today's Challenge: Give something old a new life

Buy one T-shirt, get the second free

45 Actions Completed

Recent Questions

Streaming music player for my 3d chat world?

Do legitimate businesses make money using spam?

LinkedIn As a Potential Customer Generator?

Office Lease Problem

undecided, really need help

Good proofreading site?

Incubator - Equity for Software Development - how to s

## ВЫЗОВ ДОБРОТЫ

[Actbolder.com](http://actbolder.com)

Как заставить себя сделать что-то хорошее? Бросить вызов! Готовы доехать до работы на велосипеде? Уделить больше времени близким? Поновому применить старую вещь? Отлично. Есть бизнесы, чья прибыль зависит от хороших поступков, и они награждают принимающих вызов.

answers.

OnStartups.com

Recent Questions

Streaming music player for my 3d chat world?

Do legitimate businesses make money using spam?

LinkedIn As a Potential Customer Generator?

Office Lease Problem

undecided, really need help

Good proofreading site?

Incubator - Equity for Software Development - how to s

## БИЗНЕС-БЛИЦ

[Answers.onstartups.com](http://answers.onstartups.com)

У начинающих предпринимателей всегда масса вопросов. Собрать вместе 20 тыс. таких неумех и заставить их отвечать друг другу – идея блога Onstartups.com. Идея работает. На каждый вопрос – тысячи просмотров и десятки ответов. Не знаешь правильного – хоть проголосуешь.

Udemy

The best place to teach & learn online

Udemy - The Best Place to Teach and Learn Online

Udemy

Udemy

## АКАДЕМИЯ ИМЕНИ СЕБЯ

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

Эрен Бали руководил сайтом знакомств. Теперь знакомит лучших лекторов и тех, кому нужны знания. Как научиться играть в покер? Какие трудности ждут в совете директоров? Как записать подкаст? Выбираешь лекцию и формируешь себе учебный курс. Двоек не ставят.

# НОВЫЕ СЛОВА МОГУТ ОТКРЫТЬ МАГИЧЕСКИЕ ДВЕРИ, КОГДА ВЫХОД ИЗ СИТУАЦИИ ДАЖЕ НЕ ИЩЕШЬ. ЧЕМ ЭФФЕКТНЕЕ НЕОЛОГИЗМЫ, ТЕМ ШИРЕ ДВЕРИ.

## ЛЕЙБОР- ВЕРДЖИН

*LABOR-VIRGIN*

ЛЕЙБОР-ВЕРДЖИН — ЧЕЛОВЕК, НИКОГДА  
НЕ РАБОТАВШИЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

УПОМИНАНИЯ:  
0 (Яндекс),  
875 (Google)

## ТКДЭЙ

*TKDAY*

ТКДЭЙ — ДЕСЯТИТЫСЯЧНЫЙ ДЕНЬ  
ЖИЗНИ

УПОМИНАНИЯ:  
0 (Яндекс),  
13 500 (Google)

## ФАРМ- СКРЕЙПЕР

*FARMSCRAPER*

ФАРМСКРЕЙПЕР — НЕБОСКРЕБ ДЛЯ  
РАСТЕНИЕВОДСТВА

УПОМИНАНИЯ:  
0 (Яндекс),  
1990 (Google)

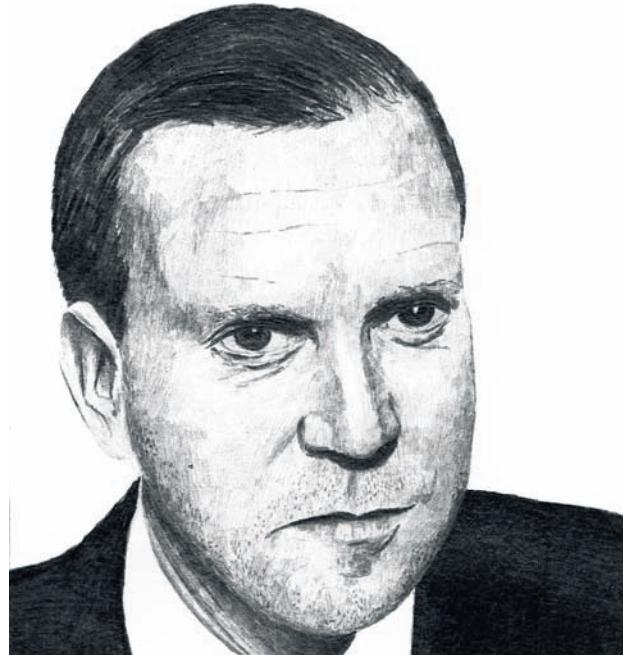
Трудовая практика и обязательная стажировка уходят в прошлое. Молодые управленцы получили по два-три диплома, но не имеют опыта практической работы. Они выходят из институтов «менеджерами» и не чувствуют необходимости хотя бы неделю «повариться» в производственном процессе. А с тех, кто не хочет оставаться «трудовым девственником», компании начинают брать плату за прохождение практики. За самую дорогую стажировку, в журнале *Vogue*, практикант заплатил \$42,5 тыс.

Нынешнее поколение не стремится быстро взросльть, поэтому молодежь установила себе новую планку взрослости — десятитысячный день на земле. Счетчик дней становится пятизначным в двадцать семь с хвостиком. В этот день можно попрощаться с ребячеством и задуматься о пенсионном вкладе. Кроме того, это отличный повод устроить грандиозную вечеринку.

Если на улицах нет места для пшеничных полей и яблочных садов — им может найтись место внутри и на крышах небоскребов. Идея «вертикального фермерства», высказанная профессором Колумбийского университета **Диксоном Деспомье**, поможет городским жителям быстрее и дешевле получать фермерскую продукцию к своему столу. Обзаведясь таким экодомом, не нужно будет стоять в километровых пробках на дачу, достаточно проехать несколько этажей в лифте до грядки с огурцами и помидорами.

# НЕПРИЛИЧНАЯ СЕМЬЯ ОТРИЦАЕТ ПРАВИЛА: В НЕЙ БЬЮТ ДЕТЕЙ. ПЛОХИЕ ГОСУДАРСТВА ДЕЛАЮТ ТО ЖЕ САМОЕ

ТОМАС БАРНЕТТ,  
ВОЕННЫЙ АНАЛИТИК,  
СТАРШИЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ  
ПАРТНЕР КОМПАНИИ  
ENTERRA SOLUTIONS



«Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему», — писал Лев Толстой в самом начале романа «Анна Каренина». В том, что мысль классика справедлива в отношении целых государств, я убедился, когда изучал взаимосвязи между экономикой и войной.

Некогда я составил карту конфликтов, на арену которых после 1945 года Америка посыпалась свою армию. Работы я проделал много (мы отправляли войска более 150 раз), а в результате получилась мозаика из государств, в разное время страдавших от внутренних конфликтов. Приглядевшись внимательнее, я понял, что в этой разрозненности и кроется паттерн. Государства, в которых вспыхивали войны, обладали менее тесными экономическими связями с глобальной экономикой,

нежели мирные страны. Вывод прост: где сильна экономическая глобализация, люди живут в мире. А где она не получила распространения, процветают насилие и хаос. Устранив экономическую изолированность этих стран, мы можем воплотить в жизнь мечту человечества — мир во всем мире. «Но как можно интегрировать в мировую экономику безнадежные государства? — спросите вы. — Их правительства лишь покидают международную финансовую помощь». Здесь должны помочь военные меры.

Каждая приличная семья следует правилам общения как внутри семейного круга, так и вне его. Неприличная семья отрицает правила: в ней бьют детей. Плохие государства делают то же самое: грабят предпринимателей, устраивают геноцид неугодных

народов и так далее. Парadox в том, что у «приличных» стран нет правил общения с недееспособными государствами. Судан, с его людоедским режимом, обедает за одним столом с Японией и Францией.

Я считаю, что глобализированные страны должны сначала разработать правила поведения по отношению к государствам, в которых идут внутренние войны. Нам нужна международная миротворческая армия нового типа, так называемая левиафанова сила с мандатом на вмешательство в любой подобный конфликт. При возникновении пожара она будет обязана взять неспокойный регион под контроль и свергнуть руководство. Затем нужно научить «неприличные семьи» правилам поведения. Частью «левиафановой силы» должны стать неправительственные организации, которые после смены власти немедленно приступали бы к реформированию системы экономики стран-изгоев, чтобы те быстрее могли подключиться к процессу глобализации.



Вопрос о реформе современного образования звучит так: где мы можем найти модели образования будущего? Я нашел их в фавелах Рио и трущобах африканских и азиатских стран. Инновации часто возникают не там, где есть избыток ресурсов и комфортная среда. Они приходят оттуда, где правит нужда, а ресурсов для решения задачи нет вовсе.

Реформы, в которых нуждается образование, также необязательно искать в передовых университетах. Будущее образования зарождается в трущобах. Я проехал по беднейшим районам в разных частях света и увидел, как учатся люди, чья задача — выжить. Новые системы обучения развиваются как протест традиционному образованию, не соотносящемуся с потребностями людей. Трущобы — самые быстро-растущие городские обра-

зования, в них самый высокий прирост молодежи. Многие из них никогда не ходили в школу. При этом бразильские подростки бросают школу к 14 годам, потому что это скучно и бессмысленно. Она ничего не дает для выживания. Чему школа может научить подростка, который к 16 годам построил уникальную сеть по торговле наркотиками с оборотом \$200 тыс.? Другой мой собеседник, который три года жил на улице, потеряв родителей, видел смысл в том, чтобы научиться делать ковры — это дало ему работу. Но он не видел смысла «учиться», как это понимаем мы. Эффекта от нашей системы образования ждать приходится слишком долго. Жители трущоб не могут позволить себе ждать десять лет: им надо учиться здесь и сейчас, чтобы выжить. Каждый их день начинается с новых вопросов. И им нужны ответы. Представьте, что система образования также начинается с вопросов, а не со знаний, которые должны быть в вас встроены. Или с игры, но не с урока. Сначала вовлечь людей и только потом учить. Наша же система образования делает наоборот. Она не дает людям мотива. Мотивы для торговца наркотиками — оружие, классные тачки, побрякушки и девушки. Что предлагаете ему вы? Семинары и экзамены? Система образования фавел помогает людям освоить именно необходимые им навыки, в этой системе

не возникает вопроса о мотивации. Люди учатся тому и в той степени, в какой их мотивирует здравый смысл. Знания, которые они могут получить в обычных школах, лишь возмущают их, потому что им нет применения в реальности. К тому же они не привлекательны, не веселы, не захватывающие. Один мой знакомый, занимающийся созданием сети школ, придумал более 200 игр. Он учил людей во время игры, чтобы им было интересно и нескучно. Кстати, я встречаю и в нашем мире школы, исповедующие философию «продуктивной активности» — узнавать через делание. Образование должно быть продуктивным, для того чтобы оно имело смысл. У бедняков с малолетства очень четкие потребности в знаниях, они идут учиться, понимая, как их применять. Богатым городам и странам нужно срочно перенять у жителей фавел способность экономно относиться к получению знаний.

ЧАРЛЬЗ ЛИДБИТЕР,  
ЖУРНАЛИСТ, МЫСЛИТЕЛЬ,  
ТРЕНДВОЧЕР,  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬ НОВЫХ  
ФОРМ ОБРАЗОВАНИЯ

МОДЕЛИ  
ОБРАЗОВАНИЯ  
БУДУЩЕГО  
Я НАШЕЛ  
В ФАВЕЛАХ РИО  
И ТРУЩОБАХ  
АФРИКАНСКИХ  
И АЗИАТСКИХ  
СТРАН





СЕТЬ МЕЛКООПТОВЫХ  
ГИПЕРМАРКЕТОВ METRO  
CASH & CARRY НА СОБСТВЕННЫЕ  
СРЕДСТВА МОДЕРНИЗИРУЕТ  
МАГАЗИНЫ СВОИХ КЛИЕНТОВ.  
НАГРАДА ЗА ДОБРОЕ ДЕЛО –  
ПРИБАВКА ПОЛМИЛЛИАРДА ЕВРО  
К ВЫРУЧКЕ METRO ЧЕРЕЗ  
ДВА ГОДА.

1

ЛЬГОТЫ ДЛЯ  
ПАССАЖИРОВ  
METRO

Июльская жара. В маленький магазинчик в жилом доме на Можайском шоссе в Москве со двора заходят люди в шортах и шлепанцах, останавливаются, чтобы перекинуться парой слов с хозяйкой Этери Довбая, и привычно направляются к холодильникам с лимонадом, пивом, фруктами и прочей снедью. ООО «Визит-3» — классический образец торговой точки у дома, где продавцы знают многих покупателей в лицо. Еще год назад «Визит-3» не отличался от тысяч полу-темных забегаловок с прилавками, куда покупатели наведываются за пивом, сигаретами и хлебом. Сейчас это современный магазин самообслуживания, с ярким освещением, новыми стеллажами, застекленными холодильниками и с ассортиментом 1,5 тыс. позиций, каким-то чудом втиснутым в 60 кв. м площади.

Новая жизнь «Визита» началась после того, как магазин Этери Довбая (давнего клиента сети Metro C&C) был выбран компанией Metro для первого показательного проекта по модернизации мелкой розницы. Консультанты Metro, рассказывает Этери Довбая, перепланировали помещение, установили новые стеллажи и холодильники вместо старых прилавков, поменяли расположение отделов, изъяли из ассортимента неликвидные позиции и расширили категории, прежде слабо представленные в магазине: молочные продукты, сыры, рыбные деликатесы, мясо, бытовая химия. Тогдашний генеральный директор Metro C&C в России Акин Байер (с 1 августа этого года он руководит Metro C&C в Турции) лично посоветовал хозяйке «Визита» открыть второй вход в магазин, чтобы жильцы могли заходить со двора, а также организовать доставку продуктов покупателям в квартиры. В начале мая 2010 года после аналогичной модернизации открылся магазин в Санкт-Петербурге — ООО «Ника», тоже клиент Metro C&C. За переоснащение магазинов владелицы «Визита» и «Ники» не заплатили ни копейки: все расходы взяла на себя Metro C&C. Хозяева потратились только на ремонт помещений. При этом они, уверяет Акин Байер, не подписывали никаких обязательств перед Metro — ни по возврату денег, ни по увеличению объемов закупок в магазинах сети.

Однако щедрость германской торговой корпорации не имеет ничего общего с благотворительностью.

## МЕТРОПОЛИТС

Еще в 2008 году, в разгар кризиса, Metro C&C начала эксперимент по поддержке своих мелкорозничных клиентов в странах Восточной Европы. Компания бралась переоборудовать клиентские магазины,



### АС ТОРГОВЛИ

Этери Довбая вместе с мужем купили магазинчик в доме по Можайскому шоссе в 2007 году. Прежний владелец продал его, потому что торговля шла плохо, дневная выручка не превышала 10 тыс. руб.

делать их передовыми, обучать персонал. Что взамен? Расчет простой: после модернизации клиентские магазины начнут больше продавать, а значит, больше закупать товаров у Metro, и выручка германской торговой сети тоже увеличится.

Эксперимент увенчался успехом. В частности, в Польше Metro реализует программу поддержки мелкой розницы с осени 2008 года. К началу 2010-го компания провела в стране полную или частичную модернизацию 3200 мелких торговых точек. Обновленные магазины увеличили свои закупки в гипермаркетах Makro Cash & Carry (под этим брэндом Metro C&C работает в Польше) в среднем на 50%. В прошлом году чистый суммарный прирост закупок магазинов, участвующих в программе, составил около 120 млн евро, что эквивалентно 4% выручки Makro за 2009 год.

В октябре прошлого года проект модернизации клиентских магазинов, получивший название «Школа торговли», официально стартовал и в России. Побудительный мотив — ухудшение финансовых показателей Metro C&C. Так, по итогам 2009 года выручка сети Metro C&C в РФ по сравнению с 2008-м упала с 3,05 млрд до 2,6 млрд евро. Пришлось германской сети срочно окружать заботой мелкую розницу. Первые российские показательные клиенты Metro после переоборудования магазинов уже продемонстрировали рост продаж. Так, дневная выручка



#### ПРЕОБРАЖЕНИЕ «ВИЗИТА»

Еще год назад магазин в доме по Можайскому шоссе был одной из тысяч обычных забегаловок — теперь это современный мини-маркет

200  
тыс.

#### ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В РОССИИ. ИЗ НИХ 90 ТЫС. — КЛИЕНТЫ METRO CASH & CARRY

магазина Этери Довбая выросла с 50 тыс. до 80 тыс. руб. По оценке Metro, в Москве мелкорозничное предприятие считается высокоэффективным, если ежедневно зарабатывает 1 тыс. руб. на квадратный метр площади. У Этери Довбая теперь получается даже больше: 1,3 тыс. руб. на 1 кв. м.

У петербургской «Ники» дневной оборот вырос с 67 тыс. до 90–107 тыс. руб. «Для меня стало шоком, что самообслуживание настолько увеличило выручку и что покупатели воспринимают продавца и прилавок как препятствие для покупки», — вспоминает хозяйка «Ники» Татьяна Щербина. Но главный результат — показательные клиенты значительно увеличили закупки у Metro. Татьяна Щербина говорит, что доля товаров из Metro в ассортименте «Ники» за полгода выросла с 15% до 25%. Владелица «Визита» Этери Довбая год назад ежедневно приобретала в Metro товаров на 7–10 тыс. руб., а сейчас уже на 10–15 тыс. руб.

Российская «Школа торговли» задумана с размахом: к 2013 году полную или частичную модернизацию должны пройти 35 тыс. точек. То есть программа охватит, по оценкам руководителя «Школы торговли» Сергея Локтева, около 40% мелкорозничных покупателей Metro во всех 38 городах присутствия сети.

Отдачу от «Школы торговли» Metro тоже получит немалую — к 2013 году в среднем плюс 0,5 млрд евро к выручке. Откуда возьмется прибавка? По расчетам СФ, сегодня среднестатистический российский «магазин у дома» — клиент Metro — имеет оборот 18 млн руб. в год, доля товаров Metro в его закупках составляет 5–10%. Если после модернизации он увеличит объем закупок в Metro на 50%, значит, благодаря «Школе торговли» сеть дополнительно может получить 390–790 млн евро в ближайшие два года.

#### ОХОТА НА ГЕРОЯ

Впрочем, нужно еще учитывать расходы сети на переоборудование клиентских точек. Но Metro вовсе не собирается взваливать на себя бремя расходов на оснащение 35-тысячной армии клиентов. За свой счет компания переоборудует лишь по одному показательному магазину (в терминах Metro — ambassador store) в каждом из городов присутствия сети, в Москве и Санкт-Петербурге в виде исключения — по два. В оснащение каждого Metro вложит до 1,5 млн руб. Всего получается 38–40 показательных магазинов. «Амбассадоры» станут демонстрационными залами, открытыми для посещения другими клиентами Metro в этих городах, оттого кандидатов отбирают очень придирчиво. «Амбассадор» выбирается из торговых предприятий в формате «магазин у дома» площадью 40–100 кв. м с дневной выручкой 20–100 тыс. руб., являющихся клиентами сети в течение двух-трех лет и ежедневно закупающих в Metro товаров на сумму более 1 тыс. руб. Кроме того, Metro требует от «амбассадора» информационной открытости. «Я представляю все накладные: какие товары мне привозят поставщики и по каким ценам. Для Metro статистика по закупочным ценам очень важна. Если они видят, что я где-то покупаю, скажем, сыр дешевле, то постепенно начинают снижать цены», — рассказывает Татьяна Щербина. Но больше всего требований предъявляется к кандидатуре владельца. Это должен быть предприниматель, готовый к радикальным переменам, энергичный человек, который сможет достойно принять владельцев других розничных магазинов, приезжающих посмотреть на плоды модернизации. Неудивительно, что кандидатуры «амбассадоров» ищут и согласуют на разных уровнях Metro месяцами. За десять месяцев реализации программы Metro нашла лишь шесть «амбассадоров» из 38 по плану: по два в Москве и Санкт-Петербурге, по одному в Ярославле и Ростове-на-Дону. В процессе согласования находятся еще три точки: в Рязани, Самаре и Казани.

Если магазины-«амбассадоры» Metro обновляют бесплатно, то остальные участники «Школы торговли» должны будут сами платить за свою модернизацию. Сеть предлагает им два варианта переоснащения — частичный (light remodeling) и полный (full remodeling). По оценкам Сергея Локтева, 80% из 35 тыс. розничных магазинов-участников «Школы торговли» пойдут по пути частичной модернизации. Эта программа не требует от хозяев торговых точек ни капиталовложений, ни радикальных шагов. Владелец магазина получает бесплатные рекомендации от Metro по ассортименту, планировке торгового зала, выкладке товаров, ценовой политике и способам проведения рекламных акций. И улучшает все, что можно улучшить без особых затрат.

Полная программа — радикальная, она предусматривает отказ магазина от торговли через прилавок и переход на формат самообслуживания, с перепланировкой торгового зала и заменой оборудования. Владельцу магазина придется вложить в такой проект от 200 тыс. руб. до 2 млн руб. Не каждый готов потратить на эти цели сумму в размере месячного оборота. Поэтому в Metro полагают, что число желающих не превысит 20% общего числа участников «Школы торговли».

Привлечением клиентов в «Школу торговли» в Metro C&C занимаются специальные сотрудники — 160 менеджеров по работе с клиентами, трудятся они в магазинах Metro. Выполняют проекты 40 консультантов, ими руководит Локтев. Пока плоды их трудов довольно скромны. План «Школы торговли» на конец текущего года по программе полной модернизации — 900 магазинов, сейчас выполнено лишь 50 проектов, включая показательные. План по частичной модернизации — 3600 магазинов, сделано всего 750. Поиск платных кандидатов тормозит нехватка показательных проектов, которые могут убедить сомневающихся в полезности затрат на модернизацию.

Чтобы ускорить привлечение клиентов, сеть расширяет штат «полевых» менеджеров. Каждый из них будет курировать около 100 «магазинов у дома», расположенных поблизости от гипермаркета Metro. К 2013 году штат «Школы» увеличится до 200 консультантов и 400 «полевых» менеджеров, говорит Сергей Локтев.

## В ОЖИДАНИИ ЛАВИНЫ

Несмотря на малый прирост реализованных проектов, российская Metro Cash & Carry уже получила неплохую статистику. Так, 750 магазинов, которые

прошли через частичную модернизацию, увеличили закупки в Metro C&C в среднем на 50%, а по полностью перепланированным магазинам прирост превышает 100%, говорит Сергей Локтев. К тому же в ходе проекта клиенты с подачи консультантов изучают ассортимент Metro и часть того, что они прежде закупали у других поставщиков, начинают приобретать в Metro. При полной модернизации магазина в его ассортимент добавляются прежде отсутствовавшие категории (например выпечка, кулинария, мясные полуфабрикаты). Многие новые позиции закупаются в Metro. Однако сети, по мнению Татьяны Щербиной, еще нужно серьезно поработать над своими ценами, чтобы потеснить других поставщиков напитков, бакалеи, мясных продуктов и др.

Опыт компаний, в кризис решивших поддержать своих клиентов, тоже говорит о том, что деньги тратятся не зря. Например, производитель керамической плитки Kerama Marazzi с 2006 года приобретает в российских городах помещения, оборудует их под магазины, а потом сдает в аренду клиентам (своим розничным продавцам) по льготным ценам, на 30–50% ниже рыночных (см. СФ №1–2/2010). Холдинг, по словам генерального директора Kerama Marazzi **Ларисы Новиковой**, уже вложил \$30 млн в покупку 33 магазинов и шести складов в разных городах. Сейчас клиенты-льготники дают компании прибавку к выручке примерно 2,5%. Для группы это капля в море, но программа очень важна для налаживания сбыта Kerama Marazzi в отдельно взятых регионах. «Мы инвестировали в те города, где наши дела шли либо очень хорошо, как в Санкт-Петербурге, либо очень плохо, как в Липецке или Курске», — рассказывает Новикова. Пока эта программа больше работает на имидж компании, но через несколько лет, когда число магазинов достигнет 100, вклад ее участников станет более весомым — плюс 10% к выручке.

При нынешних темпах кажется маловероятным, что Metro Cash & Carry удастся выйти на плановый показатель 35 тыс. магазинов, для этого число проектов должно расти лавинообразно. Но сеть мало чем рискует. Инвестиции в «амбассадоры» в сумме не превысят 1,5 млн евро, зарплаты 200 консультантов и «полевых» менеджеров тоже не разорят компанию. Тем более что цель убедить клиентов больше покупать в Metro Cash & Carry в принципе уже достигнута. Пусть пока лишь в 800 магазинах из 35 тыс.

# НАУКА СТРОИТЬ ДАРОМ



АЛЬЯНС СО ЗЛЕЙШИМИ КОНКУРЕНТАМИ – ЯВЛЕНИЕ РЕДКОЕ. ОСОБЕННО КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ О КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ. ОДНАКО ДЕВЯТЬ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ НЕДАВНО СОЗДАЛИ В РОССИИ ОТРАСЛЕВОЙ УНИВЕРСИТЕТ REMI И НАЧАЛИ СОВМЕСТНО ОБУЧАТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ.

Из офиса компании Capital Group в башне «Город столиц» открывается прекрасный вид на Москву. «Для нас символично, что занятия REMI проходят в „Москва-Сити“. Год назад многие заявляли, что „Сити“ умер, как и девелопмент в целом. А мы собрались именно здесь и показали, что еще живы и даже развиваемся», — говорит вице-президент по HR и организационному развитию Capital Group **Юлия Сушкина**. Проект REMI (Real Estate Management Institute) — продукт коллективного творчества. Семь конкурирующих компаний заключили «водяное перемирие» и создали совместный учебный центр. Причем без всяких инвестиций, на голом энтузиазме. «Нас сплотил кризис», — объясняет HR-директор ООО «ДС Девеломент» **Наталья Евдокимова**. За последние полгода к проекту присоединились еще два игрока — международная консалтинговая компания Knight Frank (специализируется в сфере недвижимости) и KR Properties. REMI — уникальное явление, причем не только для России, считает директор портала Trainings.ru и партнер компании «Амплуа-бронкер» **Юлия Ужакина**. Хотя, как показывает практика, альянсы в бизнесе недолговечны, особенно если объединяются конкуренты. Например, идеи многих закупочных союзов так и остались на бумаге. Но эйчары не стали замахиваться на глобальные цели, а действуют по принципу «слона надо есть по кусочкам». Пока удается неплохо.

## КРУГОВАЯ ОБОРОНА

В начале 2009 года рекрутинговая компания Cornerstone собрала за круглым столом HR-директоров (примерно полтора десятка человек), работающих в сфере недвижимости. Эйчары бурно обсуждали последствия кризиса, но быстро пришли к выводу, что разговорами делу не поможешь, пора объединять усилия. И сформулировали конкретную задачу — развивать персонал в условиях, когда бюджеты на обучение сокращены до нуля. Каждый участник должен был подумать, какой

### ЭКСПЕРТ



НАРМИНА БОРИСОВА,  
ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНОМУ  
РАЗВИТИЮ ГРУППЫ КОМПАНИЙ ALCON

**НЕКОТОРЫЕ ЛЮДИ ПАТОЛОГИЧЕСКИ БОЯТСЯ СДЕЛАТЬ НЕВЕРНЫЙ ШАГ. ОНИ НЕ ЛЕЗУТ В ПРОЕКТЫ, ПОДОБНЫЕ REMI. А У НАС ВСЕ СОБРАЛИСЬ АДЕКВАТНЫЕ. НУ НЕ ПОЛУЧИТСЯ, ЧТО В ЭТОМ СТРАШНОГО? ЗАТО БУДЕТ ОПЫТ**



### ОТКРЫТЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Девелоперы получают новые знания не только от преподавателя, но и от конкурентов

вклад в проект смогут внести он сам и его компания. Речь шла не о живых деньгах — нужны были помещения, преподаватели, методики.

Следующую встречу, в апреле, организовала HR-директор ИГ «Абсолют» **Татьяна Климентьева**. Эйчаров, готовых к конкретным действиям, осталось только семь человек. «Мы понимали, что наш выигрыш в результате синергии будет больше, чем возможные риски», — говорит директор по корпоративному развитию группы компаний ALCON **Нармина Борисова**. Тем не менее, как вспоминают участники встречи, страсти кипели нешуточные: никто не хотел рисковать своими сотрудниками, которых могли увести конкуренты. Проблему решили, подписав «пакт о ненападении», то есть запрет на переманивание персонала друг у друга.

Участники поделили между собой фронт работ. Получилось почти как при социализме — согласно способностям каждого из эйчаров и возможностям их компаний. Каждый участник проекта взял на себя разработку одного учебного модуля и организационную работу. Например, разработкой сайта и информационным сопровождением занялась группа компаний ALCON, учебные помещения выделили Capital Group, Mirax Group и «Миэль», сотрудники «ДС Девеломент» взяли на себя методическое обеспечение программ, организацию учебного процесса и полиграфию обеспечила ИГ «Абсолют» и т. д.

По словам организаторов, в REMI существует принцип равного вклада, никто не пытается сделать поменьше, а получить побольше. «Все-таки идеологи и организаторы проекта — эйчары, это наша работа — распределять ресурсы и ответственность», — говорит Наталья Евдокимова. «В какие-то периоды одни компании проявляли больше активности, другие — меньше, но это именно периоды», — отметила Юлия Сушкина. К тому же у всех участников был опыт проектной работы и создания учебных центров. Так, госпожа Сушкина в свое время создавала с нуля корпоративные университеты в компаниях «Волга-Днепр» и «Вимм-Билль-Данн».



#### АНТИКРИЗИСНЫЙ ВЫЗОВ

Юлия Сушкова создала уже не один корпоративный университет. Теперь можно заняться отраслевым

Более детальное обсуждение программ было запланировано на 1 июля 2009 года — первое заседание «деканата», то есть HR-лидеров компаний-участников. Этот день теперь считают датой образования REMI. «В наш проект никто не верил. Не было человека, который бы не сказал, что мы зря теряем время. Так говорили друзья, знакомые, коллеги, в том числе из других отраслей», — вспоминает Нармина Борисова. Но к удивлению многих, REMI заработал.

#### УЧЕБА БЕЗ ДЕНЕГ

Основной контингент слушателей REMI — линейные менеджеры, для которых вопрос обучения стоял наиболее остро. Для них разработали программу «Эффективный руководитель» — девятимесячный курс развития управленческих навыков. Он состоит из шести модулей, занятия проходят раз в неделю по вечерам. Вторая программа — «Мастерская практического опыта», это разовые тематические занятия для специалистов. Недавно в REMI появился формат практикумов, когда одна из

# 52

тыс. руб.

составила в прошлом году средняя цена одного тренинг-дня для линейных менеджеров в России, по данным исследования компании «Амплуа-брокер»

компаний организует экскурсию на свой объект, чтобы рассказать о его концепции и специфике управления. Ученики уже посетили складской комплекс «Крекшино», коттеджный поселок «Жуковка XXI» и гостиницу «Гранд Хайят Москва».

Каждый из участников REMI имеет равные квоты на обучение сотрудников. Например, на программу «Эффективный руководитель» набрали четыре группы по 20 человек, то есть примерно по 12 слушателей от каждого девелопера, позже курс расширили до шести групп. А через «Мастерскую практического опыта» прошли более 1,5 тыс. человек.

Большинство преподавателей (на сегодняшний день их 12) — топ-менеджеры компаний-участников, и никакого дополнительного вознаграждения они не получают. Для работы в проекте пригласили руководителей, которые уже имели опыт обучения слушателей. Для курса по общему менеджменту компании «РосевроДевелопмент» и Capital Group привлекли трех профессиональных преподавателей со стороны — они, кстати, тоже согласились работать бесплатно. По крайней мере, на этапе становления REMI.

Поначалу организаторы очень трепетно относились к своему детищу, посещали каждое занятие, а после созванивались, обменивались мнениями. «Ну, что твои сотрудники сказали? Мои нормально, а твой?» — вспоминает Нармина Борисова. Если аудитория оценивала какого-то лектора не очень высоко (такое было пару раз), его меняли.

Через год работы REMI эйчары стали спокойнее, к тому же увидели отдачу от обучения. «Удовлетворенность наших слушателей — более 80%», — рассказывает HR-директор компании „Миэль“ Евгения Каганович. — Очень многое из того, чему они научились, можно применить в работе». «Мы видим, как у сотрудников меняется сознание, они стали по-другому взаимодействовать со своими подчиненными», — подтверждает Юлия Сушкова. А главное, по словам Нармины Борисовой, люди больше не спрашивают, зачем нужно то или иное нововведение в компании.



#### Участники REMI (Real Estate Management Institute):

ИГ «Абсолют»  
ООО «ДС Девелопмент»  
«Миэль»  
«РосевроДевелопмент»  
ГК ALCON  
Capital Group  
Mirax Group  
Knight Frank  
KR Properties

Постепенно изменилась и структура управления REMI. Все вопросы по-прежнему решаются коллегиально, раз в месяц организаторы встречаются на «деканате». Но каждая из компаний закрепила за собой одну из функций — так, за административную и организационную поддержку отвечают эйчары ИГ «Абсолют», за информационную — группа компаний ALCON, за методическую — «ДС Девелопмент», за продвижение проекта и работу деканата — Capital Group и пр.

## НОВОЕ НАСТУПЛЕНИЕ

К февралю 2010 года основатели REMI убедились, что ростки проекта прижились. И задали себе вопрос: «Что дальше?» «В обучении персонала своими силами есть большой плюс: практики досконально знают девелоперский бизнес, разговаривают со слушателями на одном языке, — говорит Юлия Ужакина. — Но есть и минус: новые знания в отрасль должны привноситься и извне». Похоже, участники REMI это понимают, поскольку уже задумались о стратегическом партнерстве с бизнес-школами. Они провели переговоры и остановились на двух вузах (по информации СФ, это Высшая школа бизнеса МГУ и РЭА имени Плеханова). И теперь готовят совместную открытую программу повышения квалификации для менеджеров строительной отрасли и школу проектных менеджеров, в которой смогут учиться не только сотрудники компаний, входящих в REMI. Преподаватели REMI обеспечат практические курсы, а партнеры — остальные предметы. Условия сотрудничества пока обсуждаются.

Чтобы развиваться, REMI собирается зарегистрировать некоммерческое партнерство. Теперь компании-участники будут платить членские взносы, но небольшие — 20–40 тыс. руб. (в квартал или в полгода, пока не решено).

Но это еще не все — от вопросов обучения основатели REMI перешли к другим задачам. Например, они хотят завершить обзор зарплат для строительной отрасли.

## ЭКСПЕРТ



ЮЛИЯ УЖАКИНА,

ДИРЕКТОР ПОРТАЛА TRAININGS.RU,  
ПАРТНЕР КОМПАНИИ «АМПЛУА-БРОКЕР»

**СОЗДАТЕЛИ REMI ПРОЯВИЛИ ВОЛЮ, ДОШЛИ ДО КОНЦА, НЕ БРОСИЛИ ДЕЛО НА ПОЛПУТИ. НАСКОЛЬКО Я ЗНАЮ, ДОГОВОРИТЬСЯ БЫЛО ТРУДНО, НО ОНИ СМОГЛИ. ПОТОМУ ЧТО ИМ НУЖЕН БЫЛ РЕЗУЛЬТАТ**

Ни одно из существующих исследований не удовлетворяет эйчаров девелоперских компаний: слишком много нестыковок. Скажем, одинаковое название должности часто подразумевает совершенно разные функциональные обязанности. Пользователь такого отчета тратит много времени, чтобы понять, сколько платить своим сотрудникам. В REMI сейчас есть рабочая группа, которая занимается созданием единых для участников проекта квалификационных карт, то есть профилей должностей по основным категориям специалистов.

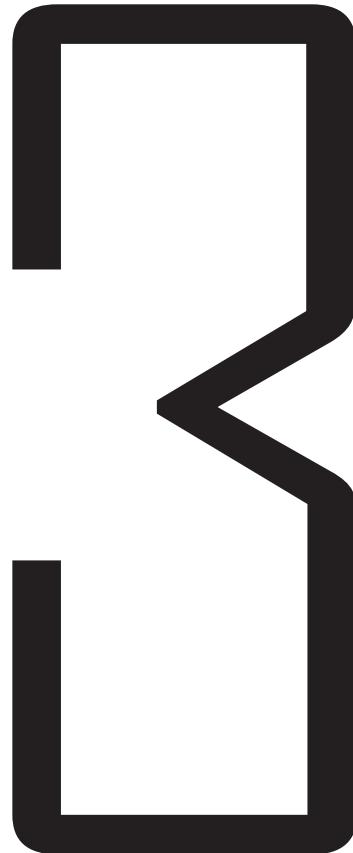
Кроме того, эйчары-основатели решили, что неплохо было бы запустить удобный отраслевой сайт для подбора персонала. Параллельно начали работу над рекрутинговым порталом. «Что мы можем потерять в случае неудачи? Только время. В конце концов, на дворе уже не май 2009 года, и нет такой растерянности на рынке», — рассуждает Нармина Борисова.

Однако глобальная цель — выйти за рамки решения HR-проблем. Если в самом начале REMI называл себя отраслевым университетом, то теперь — экспертным центром. Стратегический план — разработать стандарты отрасли, не только кадровые. В рамках REMI действуют экспертные комитеты по land-девелопменту, негосударственной экспертизе проектов и оценке недвижимости и др. То есть REMI вполне может стать лоббистским ресурсом. «Мы не присоединились к REMI, пока только изучаем условия участия. Но, безусловно, для строительных компаний это интересный проект», — говорит директор по маркетингу ЗАО «Пересвет-инвест» Ирина Кирсанова.

В этом году REMI получил награду Trainings Index за «создание инновационной системы обучения и развития персонала отрасли». «Мы уже в истории. Войдем в учебники», — шутит Нармина Борисова. Возможно, проекту повезет больше, чем другим альянсам конкурентов.



# ШИК, БЛЕСК, НИЩЕТА



**КОМПАНИЯ «АЛЬФА-АРС»  
ПРОДВИГАЕТ В РОССИИ  
ПРЕМИАЛЬНУЮ  
ОБУВНУЮ КОСМЕТИКУ  
COLLONIL. НО ЕЕ ДОЛЯ  
НА РЫНКЕ СЛИШКОМ  
МАЛА. ЗАРАБАТЫВАТЬ  
БОЛЬШЕ КОМПАНИИ  
ПОМОГЛИ НОСКИ.  
ТЕПЕРЬ ОНА НАДЕЕТСЯ  
НА НАНОСПРЕИ  
И ЧИСТИЛЬЩИКОВ  
ОБУВИ.**

Генеральный директор компании «Альфа-Арс» Антон Давыдов больше десяти лет

пытается приучить сограждан ухаживать за обувью и не экономить на этом. Получается с переменным успехом. Сейчас доля марки Collonil, которую продвигает Давыдов, на российском рынке не превышает 3%.

Впрочем, с точки зрения производителя Collonil, немецкой компании Salzenbrodt GmbH & Co, результат более чем достойный. Для немцев наша страна — второй по значимости рынок сбыта. Если в Германии компания продает 40% выпускаемой продукции, то в России — около 9%. Но «Альфа-Арс» хочет большего.

Главные враги «Альфа-Арс» — сезонный фактор и отсутствие у россиян привычки часто чистить обувь, тем более дорогими средствами. В последнее время к этим недругам добавился еще один — падение доходов населения из-за кризиса. Чтобы

не проиграть битву, Давыдов с разрешения немцев сделал из Collonil зонтичный брэнд и меняет систему продаж.

## ДОРОГИЕ НОСКИ

«Альфа-Арс» начала сотрудничать с Collonil в 1996 году, но к началу 2000-х ее продажи оставляли желать лучшего: премиальный сегмент, в котором работает Collonil, тогда составлял лишь 2% рынка обувной косметики. Бизнесу сильно мешала сезонность: средства по уходу за обувью россияне активно покупают лишь в осенне-зимний период. Летом продажи почти замирают. «Мы стали думать, что делать», — вспоминает Давыдов. Решение нашлось нетривиальное: компания начала выпускать под брэндом Collonil носки. Практически все производители обувной косметики, в том числе российские, выпускают сопутствующие товары: стельки, колодки, шнурки. Но до производства носков не додумался никто. В 2002-м была открыта носочная фабрика в Подмосковье. Немцы провели ее инспекцию, убедились в качестве продукции и разрешили использовать марку Collonil. «Мы легко согласились на это, потому что сами всегда ищем возможности для расширения брэнда», — говорит CEO компании

Salzenbrodt GmbH & Co Франк Беккер. — Например, мы сотрудничаем с BMW и Lufthansa, производя средства по уходу за кожаными салонами». В рознице носки Collonil стоят от 300 руб. до 1000 руб. за пару, при средней цене носков в России около 55 руб. Компания изначально ориентировалась на премиальный сегмент рынка и не ошиблась. «Товар берут на реализацию не только обувные магазины, но и магазины мужской одежды, белья, кожгалантереи, — рассказывает Давыдов. — Премиальный сегмент носочных изделий в России не очень развит, поэтому место на рынке для нашей продукции нашлось». Носки покупают в России круглогодично. Более того, по данным исследовательской компании Step by Step, в начале лета происходит небольшое увеличение продаж. Сегодня 40% выручки «Альфа-Арс», которую участники рынка оценивают в \$5,5 млн в год, приносят носки. Оставшаяся 60% по-прежнему обеспечивает обувная косметика Collonil.

## НАНО В КРЕМЕ

Российская брошюра Collonil для продавцов — это почти 40 страниц текста, набранного мелким шрифтом. В Германии Salzenbrodt GmbH & Co

## КУДА ИДУТ ЗА КОСМЕТИКОЙ ДЛЯ ОБУВИ

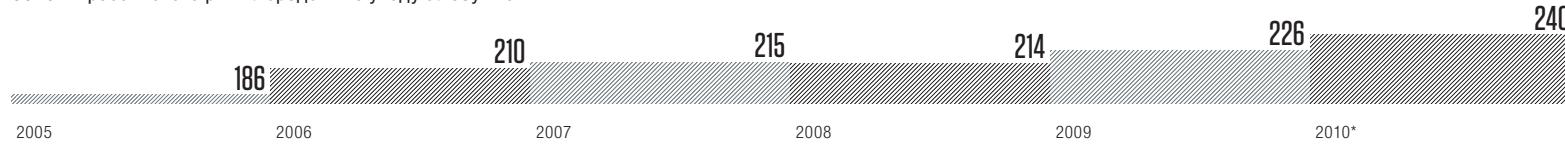
Доли каналов розничной торговли, через которые продаются средства по уходу за обувью в России (в стоимостном выражении)



Источник: Nielsen

## СКОЛЬКО РОССИЯНЕ ТРАТЯТ НА ЧИСТЫЕ БОТИНКИ

Объемы российского рынка средств по уходу за обувью



\* прогноз

Источник: данные участников рынка

производит около двух тысяч наименований продукции. В Россию «Альфа-Арс» поставляет практически весь этот ассортимент. Такой большой продуктовой линейки ни у кого из игроков нет — например, российская Uresco выпускает чуть более ста товаров под брендом Salton.

Разработка новых товаров в Salzenbrodt GmbH & Co идет постоянно. Компания тратит на научные изыскания примерно 8–12% своей выручки, которая, по данным самой компании, составляет около 30 млн евро. В лаборатории Salzenbrodt GmbH & Co мне продемонстрировали последнюю новинку — наноспрей для обуви. Обработанная им капля меда свободно катается по листу бумаги, не прилипая к нему. «С ботинок, покрытых таким спреем, вода и грязь „скатываются“, не вступая во взаимодействие с кожей», — объясняет сотрудник лаборатории.

Разные средства придают коже обуви различные качества: мягкость, устойчивость к влаге или солнечному свету, блеск, приятный запах и т. д.

# 78,6%

россиян, согласно опросу ВЦИОМ в 2009 году, регулярно, то есть не реже раза в неделю, пользуются средствами для чистки обуви. Остальные делают это реже или совсем не используют обувную косметику



#### ВЗАЙМНАЯ ВЫГОДА

Антон Давыдов делает подарки продавщицам обувных магазинов, чтобы те поднимали продажи обувной косметики

Фото: Михаил Горобчук

Кроме того, компания производит средства для ухода за кожаной одеждой, чистки салонов автомобилей и мебели. Экономический смысл постоянного наращивания ассортимента прост: в идеале покупатель должен приобретать с каждой парой обуви три-четыре средства по уходу за ней. В реальности покупателя к этому надо еще сподвигнуть.

#### ПРАВИЛЬНАЯ СТОЙКА

«Альфа-Арс» приходится работать на очень ограниченном сегменте рынка. Сегодня премиальной обувной косметикой пользуются только 5–7% российских покупателей. Остальные выбирают между товарами среднего и низкого ценового сегмента.

Весь же российский рынок, по данным исследовательской компании «Комкон», оценивается в \$226 млн. При этом в денежном выражении, несмотря на кризис, он растет, а в натуральном сократился незначительно — всего на 4% в 2009 году по отношению к 2008-му.

Наибольшие доли рынка в России, по данным «Комкон», у марок среднего ценового сегмента: Kiwi (30% рынка), Salamander (29,2%), Silver (18,8%). Collonil не входит даже в десятку крупнейших игроков. Впрочем, другие премиальные марки — Patisson и Saphir — имеют еще меньшие доли, примерно по 1%.

До середины 2000-х «Альфа-Арс» торговала только через оптовиков. Сейчас компания самостоятельно работает с более чем 600 обувными магазинами в Москве, а также имеет 17 региональных партнеров от Владивостока до Санкт-Петербурга. Collonil, как премиальный бренд, продается только в обувных магазинах, другие каналы продаж компания не использует. «Наша продукция стоит в среднем 400–450 руб., — говорит Антон Давыдов. — Мы считаем, что человек способен потратить на покупку средств по уходу за обувью около 10% от стоимости одной пары. Вот и получается, что мы работаем с магазинами, где обувь стоит не меньше 4–4,5 тыс. руб.».

В столичных магазинах «Альфа-Арс» ставит фирменные стойки и самостоятельно занимается мерчендайзингом. Однако разместить на одной стойке весь ассортимент Collonil физически невозможно. Поэтому компания разработала три товарные матрицы в зависимости от размера магазина. Кроме того, набор продукции зависит

от специализации торговой точки. «Некоторые товары мы в обязательном порядке выкладываем везде: щетки, губки, спреи для защиты обуви от влаги. А вот остальной ассортимент зависит от того, какая обувь продается в этом месте. Если в магазине больше черной классической обуви, то мы предлагаем соответствующие кремы. Лакированные ботинки — средства для придания блеска», — рассказывает Давыдов.

Для продавцов обувных магазинов компания организовала обучающие курсы о том, как правильно продавать продукцию Collonil. А чтобы их мотивировать, проводит конкурсы. «Например, продавец продал больше всех наших товаров — получи холодильник или что-то другое, — говорит Антон Давыдов. — Такие эксперименты дают отличный результат. Были случаи, когда продажи вырастали на 20–30%».

«Обучать продавцов, конечно, полезно, — считает бранд-менеджер торговой марки Salton компании Upesco Андрей Ефименко. — Правда, в России ротация сотрудников обувных магазинов очень велика. Обычно за год штат обновляется на 30–40%. Только обучил людей — они уже ушли».

В Германии у Salzenbrodt GmbH & Co тоже есть система поощрения продавцов, но она сложнее, чем в России. За каждый проданный товар Collonil продавец получает баллы. «Если, например, он смог продать 1200 наших новых спреев, то за набранные баллы может получить новый iPhone. Эта программа действует уже два года», — говорит Беккер. «Альфа-Арс» вводить аналогичную программу пока не готова — мешает постоянная ротация продавцов. В Германии, по словам Беккера, такой проблемы нет: там работа продавца в крупном магазине считается достаточно престижной.

В прошлом году продажи «Альфа-Арс» упали на несколько процентов. Руководство компании винит в плохих результатах кризис. Но сложные времена, как надеется Давыдов, заканчиваются, поэтому он планирует рекламные акции. С октября по ноябрь, когда спрос на обувную косметику традиционно возрастает, «Альфа-Арс» собирается оборудовать в элитных жилых комплексах места для чистильщиков обуви, которые будут использовать только продукцию Collonil. «Пока сложно сказать, сколько их будет. Но идея нам кажется интересной: оденем чистильщиков в фирменные зеленые фартуки, красные кепки

в традиционном немецком стиле», — делится планами Давыдов. По данным Ассоциации рестораторов и отельеров, аренда и оборудование стойки для чистильщика обуви на пару месяцев обойдется в 20–25 тыс. руб. Еще примерно 15 тыс. руб. в месяц придется платить самому чистильщику. Простимулирует ли подобная акция жильцов элитных новостроек покупать продукцию Collonil, неизвестно. В конце концов, зачем тратиться на средства для обуви, если в подъезде сидит чистильщик?



РЕКЛАМА

CLASSIFIED

## ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

### ООО «Юридический экспресс»

[legal-express.ru](http://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

## ЗДОРОВЬЕ

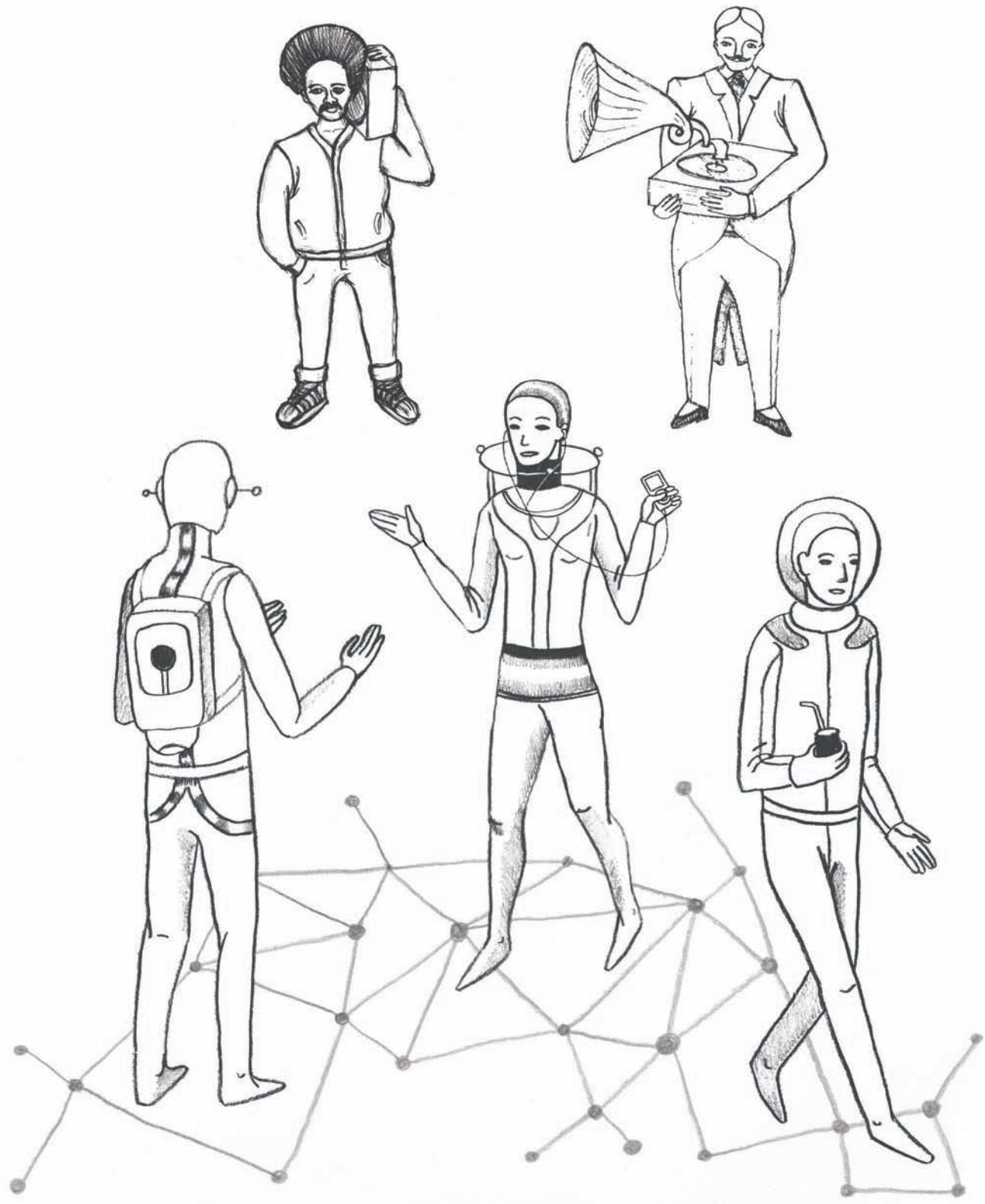
**Компания  
ДОБРЫЙ СЛУХ**  
предлагает услуги  
по подбору и настройке  
**СЛУХОВЫХ  
МИКРОАППАРАТОВ**  
компании **SIEMENS**  
с повышенной  
разборчивостью речи  
**(495) 518-15-08**  
ст. м. «Тверская»  
[www.dobsluh.ru](http://www.dobsluh.ru)  
ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ  
СО СПЕЦИАЛИСТОМ Реклама

ИД «Коммерсантъ»  
предлагает вам разместить  
рекламу в рубрике Classified  
в журнале «Секрет фирмы».

Стоимость объявления —  
от 3000 руб. (без учета НДС).

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

**Коммерсантъ**



# ЦИФРОВОЙ УДАР

**МЕДИАОТРАСЛЬ В ЦЕНТРЕ ЖЕСТОЧАЙШЕГО КАТАКЛИЗМА. ЦИФРОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ УНИЧТОЖАЕТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ, НЕЗЫБЛЕМЫЕ В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ 50 ЛЕТ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ ТЕХ, КТО НАУЧИЛСЯ ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ.**

Россияне в прошлом году потратили \$2,9 млрд на доступ в Сеть. В 2014 году эти затраты возрастут до \$5,9 млрд. Примерно столько же в 2014-м заработает телевидение на рекламе. Таковы данные исследования Global Entertainment and Media Outlook: 2010–2014, опубликованного в конце июня PricewaterhouseCoopers.

Уход потребителя в Сеть уже сейчас оказывает мощное влияние на медиаотрасль. Офлайновые доходы, в первую очередь рекламные, упали. Например, объем рекламы в бумажных журналах уменьшился за 2009 год на 40% и возвращается на исходные позиции неохотно. Продавать тот же продукт в онлайне гораздо сложнее. Аналитики Forrester Research называют снижение стоимости контента в Сети groundswell: люди свободно обмениваются информацией вместо того, чтобы покупать ее у производителей, как в старые добрые времена. К тому же смещается фокус внимания потребителя. Он начинает тратить на интернет-серфинг на несколько минут в неделю больше, чем на онлайн-чтение, и целые отрасли, например, бумажные книги или СМИ, теряют десятки миллионов долларов.

Исследование потребления медиаконтента в Европе, проведенное McKinsey, показывает, что за 20 лет интернет с нуля отвоевал 5–8-процентную долю в медиапотреблении (количество времени, потраченное потребителем на то или иное СМИ), более чем вдвое уменьшив доли газет, журналов, радио и даже потеснив ТВ. В США

это еще до кризиса (в 1995–2008 годах) стоило газетам 10 процентных пунктов рекламного рынка (доля ежедневной периодики упала с 40% до 30%), журналы потеряли 5 процентных пунктов (с 20% до 15%).

Потребителей контента уже не устраивает, что никто не спрашивает их, о чем и в каком виде они хотят потреблять информацию, как это было последние пару сотен лет. Более того, они стремятся участвовать в создании контента и формировать индивидуальный список предпочтений. Но слушать и подстраиваться у традиционных медиа, привыкших исключительно вещать, получается с трудом.

В нашей стране до 2009-го это мало кого беспокоило — большая вода поднимала все лодки. Но в прошлом году Россия оказалась мировым рекордсменом по темпам падения медиаиндустрии и индустрии развлечений — минус 9%, согласно оценкам аналитиков PricewaterhouseCoopers. С началом кризиса выяснилось, что многие медиасегменты уже давно на мели или окажутся на ней очень скоро.

Поиск новых бизнес-моделей идет тяжело. Конечно, проще всего сослаться на правовой нигилизм и всепоглощающее пиратство. Но находятся и те, кто готов экспериментировать и зарабатывать по-новому. «Секрет фирмы» представляет героев и бизнес-модели на рынке цифрового контента, у которых есть все шансы прийти на смену нынешним игрокам.

# БОЛЬШЕ НЕ ГОРЯТ

Point of no return, технологическая «точка невозврата», — основная тема конференции, организованной в мае 2010 года Book Industry Study Group — ассоциацией, объединяющей всех игроков книжного рынка США. Победа цифрового контента хоть и не всех радует, но на Западе уже не обсуждается. Amazon, например, в 2010-м продает больше электронных изданий, чем бумажных.

России пока до этой точки далеко. Впрочем, исследование, дважды в год проводимое торговым домом книги «Москва», показало, что 35% опрошенных уже читают электронные книги, а 29% собираются это делать в ближайшее время. Оставшиеся, по словам **Ирины Павлюковой**, менеджера «Москвы» по развитию, часто просто не понимают, о чем идет речь, ассоциируют электронные книги с чтением на экране десктопа и не подозревают о существовании специализированных устройств.

По словам **Сергея Анульева**, генерального директора самого крупного агрегатора электронных книг «Литрес» (материал об этой компании см. на стр. 65), пока ситуация развивается итерационным образом: «Издательства экспериментировали, по мере роста доходов росло и количество предоставляемого контента». По словам Анульева, уже есть несколько крупных издательств, например «Эксмо», АСТ, «ОЛМА Медиа групп», «Рипол», которые подписывают договоры на распространение в электронном виде большей части своего нового ассортимента. Пока процесс предоставления книг от издательства идет поступательно, но в «Литресе» не исключают того, что развитие пойдет взрывными темпами. Это произойдет, если удастся показать издателям, что электронный рынок может в перспективе приносить такие же деньги, как и традиционные «бумажные» продажи.

Сегодня это не так. «Мы ежеквартально получаем деньги за электронные книги, но это до сих пор всего лишь 1% нашей выручки, — рассказывает **Михаил Иванов**, генеральный директор издательства „Манн, Иванов и Фербер“.— И все время на повестке дня стоит вопрос: не слишком ли много внимания мы уделяем этому сектору? Ведь это куча дополнительных проблем: надо заключать отдельный договор на электронные права».

Осторожничают не только наши. Михаил Иванов говорит, что при выпуске переводных книг, которых много в портфеле его издательства, не всегда удается купить электронные права. К примеру, пока не удалось приобрести такие права для книг популярных авторов — **Элияху Голдрата** и **Джима Коллинза**.

Нынешний доступный портфель электронных книг на рынке — около 25 тыс. наименований — в четыре раза меньше, чем, например, во флагманском магазине «Библио-Глобус». Исторически сложился перекос в ассортименте: российской фантастики и детективов предлагается очень много, нон-фикшн и зарубежная художественная литература в явном дефиците.

Специализированные гаджеты для чтения в России слишком дороги, хотя ажиотаж вокруг iPad вполне может изменить ситуацию. По мнению Михаила Иванова, повторится история, которая имела место на фоторынке: много говорилось о прелестях пленки, но дешевые цифровые мыльницы убили ее в мгновение ока. Так и на книжном рынке: запах бумаги скоро будет приятен только коллекционерам.

**МНОГО ГОВОРИЛИ О ПРЕЛЕСТЯХ  
ПЛЕНКИ, НО ЦИФРОВЫЕ МЫЛЬНИЦЫ  
УБИЛИ ЕЕ В МГНОВЕНИЕ ОКА. ТАК  
И С КНИГАМИ: ЗАПАХ БУМАГИ БУДЕТ  
ПРИЯТЕН ТОЛЬКО КОЛЛЕКЦИОНЕРАМ**

# НА ЛЕГАЛЬНОМ ПОЛОЖЕНИИ

Рынок электронных книг в России и США возник фактически в одночасье. В США его породила Amazon, которая стала продавать устройство для чтения электронных книг Kindle практически по себестоимости, справедливо рассчитывая заработать на продаже книг,— и стала единоличным лидером. В России рынок появился, когда владельцы пяти крупнейших электронных библиотек — Fictionbook.ru, Lib.aldebaran.ru, Litportal.ru, Bookz.ru и Fenzin.org — осознали, что прежняя ситуация с игнорированием де-факто авторского права такими библиотеками не вечна. И тоже создали лидера — Litres.ru, разместив на этом сайте исключительно легальный контент из своих портфелей.

Сейчас на долю «Литреса», по данным компании, приходится до 80% объема продаж на российском рынке, которые тот же «Литрес» оценивает в \$1–2 млн в 2009 году. Это 1,5–2 тыс. покупок в день на собственном сайте плюс 250–500 покупок через партнеров (Ozon.ru, Mail.ru, Aif.ru, сайт торгового дома книги «Москва», федеральные операторы сотовой связи). В прошлом году значительную долю в проекте приобрел один из лидеров онлайн-рынка — издательство «Эксмо». В марте генеральным директором «Литреса» стал бывший директор «Эксмо» по электронной коммерции Сергей Ануьев.

«Литрес» использует все три существующие на рынке модели монетизации электронного книжного контента. Первая — обычная разовая download-модель: платите — скачиваете книгу. Вторая — абонентская, оплата за месяц. Например, эконом-абонемент «Литрес» за 99 руб. в месяц позволяет получить доступ к четырем текстам не дороже 40 руб. каждый. Третья — рекламная. Читателям предлагается бесплатное прочтение книги, но с обязательным просмотром рекламы.

На сегодня портфель «Литреса» составляет около 25 тыс. наименований. До конца нынешнего года, по словам Сергея Ануяева, эта цифра должна вырасти до 35–40 тыс. Это книги



## ГОЛОСА ИЗ ОФЛАЙНА

Генеральный директор проекта «Литрес» Сергей Ануьев внимательно слушает, что диктует спрос. В фаворе — детективы и фантастика

**ВНУШИТЕЛЬНЫЙ ПОРТФЕЛЬ, НЕОГРАНИЧЕННЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ УСТРОЙСТВ, НА КОТОРЫХ МОЖНО ЧИТАТЬ КНИГИ С «ЛИТРЕСА», СТАВЯТ СЛОЖНУЮ ЗАДАЧУ ПЕРЕД КОНКУРЕНТАМИ РЕСУРСА**

52 издательств, все они относятся к защищаемым авторским правом. «Литресу» принадлежит удачный формат fb2, на основе которого несложно получить практически все самые распространенные на рынке форматы для чтения электронных книг. Сергей Ануьев говорит, что даже владелец экзотического для нашего рынка Kindle от компании Amazon сможет без проблем читать купленную на «Литресе» книгу. Максимально возможный портфель, почти неограниченный перечень устройств, на которых можно читать книги, купленные на «Литресе», и де-факто отсутствие ограничений на использование купленного контента ставят сложную задачу перед любым конкурентом этого ресурса. Растратить имеющуюся фору, когда большинство покупаемых в России электронных книг скачивается с сайта «Литреса», в ближайшие два-три года практически невозможно.

# СТУДЕНЧЕСКИЙ РЕСУРС

«Сидели мы с моим братом Сергеем Зятицким, как сейчас помню, в ресторане „Аист“, и родилось у нас шальное предположение, что скоро модно станет соблюдать авторские права и на этой теме можно заработать. Только-только были приняты поправки в четвертую часть Гражданского кодекса, которые мешали воровать», — вспоминает Андрей Васильев, бывший шеф-редактор ИД «Коммерсантъ», ныне советник Алишера Усманова, историю трехлетней давности. В итоге появилась идея проекта «Книгафонд», предоставляющего платный доступ к легальной электронной учебной литературе. Почему учебной? Студенты, по словам Васильева, уже давно бумажных учебников не читают, а в интернете ничего законного просто не было.

Идею поддержал в 2007-м и Дмитрий Медведев — один из идеологов тех самых поправок, на тот момент первый вице-премьер. «На этом поле царило тотальное воровство. И тут мы — со специально мытой шеей и в белых фраках. Мы автоматом становились всеобщим врагом, и это предвещало кучу проблем. Об этих опасениях я Медведеву и рассказал», — говорит Васильев. Первый вице-премьер не поверил, что на этом можно заработать. Но, уже став президентом, он инициировал эксперимент с электронными библиотеками. Сейчас их существование узаконено минвузовскими стандартами.

Васильеву удалось заинтересовать проектом Рафаэля Акопова, президента «Профмедиа», — теперь мажоритарный пакет в проекте принадлежит этому холдингу. К осени 2008 года Центр цифровой дистрибуции (управляющая компания «Книгафонда») приобрел и доработал программную оболочку и заключил контракты с издательствами: сейчас в портфеле около 37 тыс. книг, из которых 10 тыс. охраняются авторскими правами.

Публичный доступ в электронно-библиотечную систему «Книгафонда» был открыт 1 сентября 2008 года. Бизнес-модель проекта основана на абонентской системе онлайн-доступа.



## БЕРЕГИ ЧЕСТЬ СМОЛОДУ

Генеральный директор Digital Distribution Center Сергей Зятицкий охраняет студентов от онлайн-нелегальщины

## ДОСТУП В СИСТЕМУ

**«КНИГАФОНДА» БЫЛ ОТКРЫТ 1 СЕНТЯБРЯ 2008 ГОДА, НО ИЗ-ЗА КРИЗИСА АКТИВНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ НАЧАЛОСЬ ЛИШЬ ЧЕРЕЗ ГОД**

Пользователь может искать необходимые фрагменты во всех имеющихся в библиотеке книгах, а затем копировать до 10% содержания любой из них. Годовой индивидуальный доступ стоит 5 тыс. руб. Тут, правда, выяснилось, что студенты готовы тратить на эти цели не более 2 тыс. руб. в год. Поэтому на практике 90% доходов «Книгафонда» формируется из платежей вузов (сейчас их 40), которые сами приобретают карты доступа для студентов, — им это стоит 500 руб. в год на учащегося. Исходя из этой цифры, уже действующих норм аккредитации и общего числа российских студентов, рынок доступа к электронно-библиотечной системе составляет около 900 млн руб. Центр цифровой дистрибуции свой нынешний оборот не раскрывает, но только за четыре месяца 2008 года клиенты, по данным «СПАРК-Интерфакс», принесли этому стартапу 21,3 млн руб. выручки.

# КНИГИ В ОБОЛОЧКЕ

Три года назад Дмитрий Пимкин и Андрей Мишенев создали бизнес по производству обучающих видеокурсов Teachvideo.ru. После нескольких месяцев экспериментов они подсмотрели на iTunes идею продаж по модели try and buy («пробуй и покупай»). «Пользователь может свободно посмотреть на сайте примерно 10% видеокурса. Понравилось — может купить», — рассказывает Андрей Мишенев. Для этого была написана программная оболочка DRM (digital rights management), которая позволяет получить доступ к контенту и при этом защищает его от несанкционированного копирования.

Однако DRM ведь все равно, что защищать. Тогда Пимкин и Мишенев решили не ограничиваться видеокурсами и «подложили» под нее электронные книги. Так девять месяцев назад появился проект Bookee. Установив специальную программу-клиент (фактически та самая DRM), пользователь может бесплатно посмотреть фрагменты всех 9327 представленных на сайте Bookee книг (на сегодняшний день Bookee.ru заключил договоры с «ДМК-пресс», «Эксмо» АСТ, «Питер»

и BHV около 2 тыс. наименований — бесплатная классика). Купив книгу, пользователь может читать ее на любых устройствах (не более трех для одного покупателя), где установлен «клиент» и есть доступ в интернет — домашний компьютер, нетбук и т. д. Деньги на проект партнеры нашли в фонде Softline Venture Partners (SVP), который обещал инвестировать \$1 млн в течение трех лет (условия не раскрываются). Кроме того, SVP взял на себя часть функций по ведению проекта: предоставил офис, ведет бухгалтерию и занимается общим продвижением Bookee.

Bookee — яркий представитель течения на рынке электронных книг, которое условно можно назвать «правообладательским». Представляя книги Bookee, издательство получает пусть и не абсолютную, но гарантию того, что книга сразу же не утечет на пиратские сайты. Жирный плюс для издательств одновременно является и самым слабым местом Bookee: у потребителя DRM не в чести, поскольку не позволяет свободно распоряжаться уже оплаченным контентом. Например, вы захотите читать книгу на четвертом устройстве, перенести на букридер, но сделать это вы не сможете. Если пользователь находит тот же контент, которым можно распоряжаться более свободно, он тут же изменит системе с запретами.

Bookee будущего выглядит достаточно привлекательно. Сейчас «клиент» Bookee работает только под Windows, в августе, по словам Романа Агафонова, генерального директора Центра электронной дистрибуции (управляет проектом Bookee), появятся версии для Mac и Linux, чуть позже — для семейства «эппловских» мобильных устройств (iPad, iPhone). В перспективе читатели получат развитые сервисы поиска по всему массиву и работы с текстами, книги в мультимедийных форматах. Но пока до идеала Bookee еще далеко. Отнюдь не самый большой портфель наименований и отсутствие «клиентов» для мобильных устройств позволяют говорить об этом проекте скорее в будущем времени.



## ЗАЩИТА АГАФОНОВА

Генеральный директор Bookee Роман Агафонов находится в поиске баланса: чтобы и издатели были спокойны, и читатели довольны

**ПРЕДОСТАВЛЯЯ КНИГИ  
БООКЕЕ, ИЗДАТЕЛЬСТВО  
ПОЛУЧАЕТ ГАРАНТИЮ,  
ЧТО КОНТЕНТ НЕ УТЕЧЕТ  
НА ПИРАТСКИЕ САЙТЫ**

# УБИЙЦЫ КАДРОВ

## НАЧАЛО

Порнография — первое видео, которое десятилетие назад начали смотреть в интернете мужчины. Именно они проложили тропинку к просмотру чего-либо онлайн. Следующей стадией стали любительские ролики, которые снимали и выкладывали в Сеть сами пользователи. При этом все жанры, не подпадающие под категорию «порно» или «бабушку переехал трамвай», в Сети долгое время присутствовали разве что нелегально. Лицензионный мультимедийный контент появился в Рунете лишь три года назад, когда провайдеры высокоскоростного интернета начали активную экспансию в регионы и смогли предложить пользователям более или менее приемлемые тарифы.

## МЕЙДЖОРЫ

Похоже, производители контента осознали, что пираты — не просто сообщество желающих поживиться на чужой собственности, а признак изъяна в существовавшей до сих пор бизнес-модели. Кинокомпании и музыкальные студии, как западные, так и российские, вовсю занялись оцифровкой собственного контента и урегулированием авторских прав в электронной среде. Весь этот путь за прошедшие несколько лет, например, уже проделали «Централ партнершип», Star Media, которые уже готовы представлять интернет-партнерам до 100% своего контента. Корпорации Disney, по словам генерального директора российского офиса **Марины Жигаловой-Озкан**, потребуется еще около года, чтобы довести цифровую библиотеку до уровня объема каталога, предоставляемого телеканалам по лицензии.

СМОТРИ  
ДИСК «DRM»  
НА СТР. 71

ТОРГОВЛЯ КИНО  
И МУЗЫКОЙ В СЕТИ  
ПОКА ПРИНОСИТ  
КОПЕЙКИ И МЕЙДЖОРАМ,  
И ПРОДАВЦАМ. НО ОНА  
БЫСТРО НАБИРАЕТ  
ОБОРОТЫ. В НОВОМ  
ЦИФРОВОМ МИРЕ СВОИ  
ЗАКОНЫ, ГЛАВНЫЙ  
ИЗ КОТОРЫХ —  
ЗАРАБАТЫВАЕТ ТОТ, КТО  
НЕ БОИТСЯ ПОТЕРЯТЬ.

## ИНВЕСТОРЫ

Появились бизнесмены и инвестфонды, уверовавшие в то, что российские пользователи в массе своей вполне цивилизованные граждане. «Если создать человеку условия, при которых он доступным способом сможет получить и оплатить нужный ему качественный контент по доступным ценам, он будет за него платить», — уверяет менеджер проектов компании Next Publishing **Андрей Крылов**. Пиратские ресурсы популярны из-за отсутствия легальной альтернативы: к примеру, популярный сериал *Lost*, правами на который обладает компания Disney, до конца прошлого года нельзя было легально скачать в интернете, хотя существует он уже более пяти лет (сейчас первый сезон *Lost* можно приобрести на *Omlet.ru*). Однако на вопрос исследовательской компании *Profi Online Research* к пользователям, какую замену недавно закрывшемуся файлообменнику *Torrents.ru* они видят, 79% «сетевых» потребителей ответили: «Бесплатный лицензионный контент».



## СТРИМИНГ

Егор Яковлев, бывший вице-президент компании «Амедиа», три года назад создал проект Tvigle. Инвестпартнером компании выступил венчурный фонд «Альянс РОСНО» (объем инвестиций не раскрывается). Ресурс стартовал с портфелем 40 с небольшим профессиональных роликов. Сейчас их более 13 тыс. средней продолжительностью две-девять минут — начиная с видеокурсов и заканчивая юмористическими сюжетами. В режиме on-demand (по запросу) на Tvigle можно также смотреть полнометражные фильмы, выпуски ТВ-шоу и слушать музыку. На рынке легального контента есть и ресурсы, специализирующиеся на музыке (Zvuki.ru) или кино (Ivi.ru, Tvvzavr.ru).

## ВИДЕОРЕКЛАМА

Эти ресурсы предлагают пользователям бесплатный контент, зарабатывая на рекламе. По словам коммерческого директора ресурса Tvigle.ru Евгения Касперовича, почти весь топ-100 крупнейших рекламодателей (например, Unilever, Intel) прошел через его медиаплатформу. Tvigle.ru предлагает два основных варианта продвижения. Первый — рекламный видеоролик продолжительностью до 15 секунд перед просмотром какого-либо контента. По словам специалиста по медиапланированию OMD Media Direction **Мити Антропова**, Intel уже второй год пользуется видеорекламой в Сети: средний CTR (отношение числа кликов к числу показов. — СФ) составляет около 9,5%, в то время как аналогичный среднерыночный CTR по стандартным баннерам — 0,15%. Один клик обходится Intel примерно в 8,5 руб., что в пять раз дешевле средней стоимости кликов с учетом всех возможных рекламных размещений компании в интернете. Другой вариант рекламы на Tvigle — спецпроекты. Усилиями своего продакшн-департамента компания снимает сериалы с использованием product placement, брандирует медиаплеер, в котором демонстрируются серии, под клиента и т. д. Подобные спецпроекты делятся два-шесть месяцев и обходятся заказчикам в несколько миллионов рублей.

30-40 %

доходов приносят Tvigle «сериальные» клиенты

## ЗАГРУЗКА

Проект Imobilco.ru запустился 08.08.2008 года в 8 часов 8 минут по московскому времени. По убеждению основателей, «восьмерка» как символ бесконечности должна принести им удачу. На сайте можно скачать в собственные коллекции книжный, аудио- и видеоконтент. По словам совладельца и генерального директора Imobilco **Николая Белоусова**, в июне текущего года ресурс привлек инвестора: холдинг ru-Net II (принадлежит Леониду Богуславскому) выкупил долю в Imobilco и вложил в проект «несколько миллионов долларов». Ресурс в июле посетили около 300 тыс. пользователей, ежемесячно аудитория увеличивается в среднем на 10%. В Imobilco уверяют, что конвертация зашедших на сайт пользователей в тех, кто совершил покупку, составляет 1-1,5%. Собеседники СФ из других проектов подобную цифру не раскрывают, но руководители Imobilco.ru утверждают, что средний показатель по рынку — 0,2-0,4%.

## ТАРИФЫ

Imobilco зарабатывает на разнице между платежами пользователей и отчислениями правообладателям. Ресурс предлагает два варианта покупок. Первый — оплата за единицу контента: музыкальный альбом (150 руб.), фильм (99 руб.). Второй — подписка. Заплатив 499 руб. за один из видов контента, пользователь может в течение месяца каждый день скачивать одно наименование (фильм, альбом, книга — кто на что подписан). Обходится оно, соответственно, в 17 руб. «Карточки подписки для нас — это попытка завоевать новую аудиторию из офлайна», — признается Николай Белоусов. Дело в том, что карты Imobilco можно приобрести не только на сайте, но и в ритейл-сетях (например, в «Ионе», «Связном»). На момент сдачи номера «абонементы», как виртуальные, так и розничные, приносили ресурсу примерно половину заработка.



# СРЕДСТВА НАРОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОВМЕСТНО С E-xecutive.ru ОПРОСИЛ ЧИТАТЕЛЕЙ И ЭКСПЕРТОВ, КАКИМ ОНИ ВИДЯТ БУДУЩЕЕ СМИ В СВЯЗИ С ТОТАЛЬНОЙ ОЦИФРОВКОЙ КОНТЕНТА. В ЦЕЛОМ ПРОГНОЗЫ БЕЗРАДОСТНЫ ДЛЯ СМИ, КОТОРЫЕ СТОЯТ НА ПОРОГЕ «СЕКВЕСТИРОВАНИЯ» И ДОХОДНОЙ ЧАСТИ БЮДЖЕТА.



АЛЕКСАНДР СОРОКОУМОВ,  
консультант по развитию бизнеса  
Минск  
Сообщество E-xecutive.ru

Интернет — площадка свободная, независимых мнений много, выиграют СМИ, которые будут использовать инструменты для управления «мудростью толпы»: возможность независимой оценки публикаций и их соответствующего рейтингования и возможность не просто обсудить ту или иную новость, но и оценить любой комментарий, видеть комментарии в зависимости от их рейтинга и отбирать их в свою френд- или RSS-ленту.

СМИ перестанут быть элитными клубами журналистов и станут скорее сетевыми сообществами, в которых лидеры будут идеологами, модераторами и агрегаторами того контента, который создаст, отберет и опубликует «мудрая толпа». В СМИ наступит эра «википедий» и «линуксов». Очень пригодится механизм «оплаты из благодарности», который позволит распределять гонорары не решением редакций, а решением читателей...

Теги: оценка, рейтинг, комментарии, модераторы, оплата



ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ,  
генеральный директор  
КЦ «Русский менеджмент»  
Нижний Новгород  
Сообщество E-xecutive.ru

Возможно, сами читатели, которые определяют рейтинг пишущих, будут определять, выпускать или нет материалы того или иного автора (см. проект «Инвестор.ру» — яркий пример того, когда СМИ, издавательский дом «Российские ценные бумаги», выходят в интернет со своей соцсетью, а не просто сайтом).

Теги: читатели, рейтинг



СВЕТЛАНА УТКИНА,  
главный бухгалтер «Экс-формы»  
Саратов  
Сообщество E-xecutive.ru

Основной статьей расходов СМИ, поверьте, будет оплата труда самых умных компьютерных гениев, которые, сидя перед монитором, будут создавать блоки поиска нужной всем информации. К примеру, я хочу знать о будущем евро. Чтобы сейчас найти информацию по этому поводу, я должна перечитать кучу мусора. Для того чтобы при минимуме затрат получить максимум удовлетворения, должны быть созданы единые блоки по темам, где будет все, без ссылок на бесполезные сайты.

Теги: поиск, мусор



АЛЕКСАНДР СОРОКОУМОВ,  
консультант по развитию бизнеса  
Минск  
Сообщество E-xecutive.ru

Прямая реклама уступает место контекстной, а сарафанное радио (усиливаемое социальными сетями и приложениями к ним) становится технологией, управляемой потребителями.

Платный контент останется, и люди будут с удовольствием платить за то, что эта информация будет собрана, отсортирована и представлена с максимальной кастомизацией под каждого читателя. Если я найду журнал или газету, близкую мне по духу, которая сможет собрать то, что мне нужно, под меня, и постоянно настраиваться под мои вкусы и избавит меня от необходимости копаться в мусорной свалке информации в Сети, — несколько долларов в месяц я за это с радостью отдаю.

Теги: контекстная реклама, сарафанное радио, оплата, кастомизация



АНДРЕЙ АНУЧИН,  
бизнес-тренер  
Воронеж  
Сообщество E-xecutive.ru

В свое время в поезде в Чехии познакомился с парнем, который занимается floorball. Это типа хоккея на площадке для мини-футбола — весьма популярный вид спорта в Чехии. Бизнес-модель его команды заключается в том, что команда действует на принципах добровольных взносов: ее участники делают взносы, покупают форму и т. д. В результате команда может участвовать в турнирах, в которых может что-то выиграть, а может, и нет. То есть люди платят за то, что приносит им удовольствие, позволяет общаться с близкими по духу людьми. Вопрос «платить или не платить?» — это вопрос культуры, которая все-таки повышается. С другой стороны, это может быть вопросом престижа или вопросом остроты потребности в той информации, которую человек получает в выбранном им сообществе.

Теги: оплата, культура

# 27

%

потерял российский рынок рекламы  
в 2009 году, по данным АКАР



АЛЕКСАНДР ДЕРКАЧ,  
вице-президент БИК  
Белгород  
Сообщество E-xecutive.ru

1. Цифровые СМИ будут занимать все большую и большую долю рынка информации.
2. Вырастет оперативность СМИ. Основными распространителями массовой информации могут стать мобильные операторы.
3. Важным фактором станет мультиязыковая поддержка.
4. Учитывая, что объем информации удваивается с ужасающей быстротой, а возможности обработки ее человеком практически не меняются во времени, на первый план выйдут СМИ, которые смогут кратко и доступно доносить основную информацию.

Подытоживая, хочется сказать, что не так важно, какими будут средства массовой информации, гораздо важнее – какими навыками поиска и обработки информации будем обладать мы, читатели.

Теги: мобильные операторы, мультиязыковая поддержка, поиск



ВАСИЛИЙ ГАТУШ,  
вице-президент Гильдии издателей,  
член правления IFRA  
Москва

Наиболее далеко продвижение в онлайн зашло у «Комсомолки» и Life.ru, они наиболее последовательно в онлайн верят. Чуть в меньшей степени это относится к деловым газетам. И «Коммерсанту», и «Ведомостям» я посоветовал бы коренным образом менять приоритеты. Все остальные опаздывают или тратят деньги на глупости.

Если говорить о тенденциях в области цифрового контента и онлайн-СМИ в частности, я бы рекомендовал обратить внимание на тот факт, что производителями контента заинтересовались сотовые операторы. Они понимают, что следующий виток конкуренции – вопрос контента, эксклюзивного, удобного. Я бы внимательно смотрел за меняющимся Mail.ru, где люди приходят в сервисы, которые ранее были лишь автоматическими агрегаторами контента. За Google, который числится Россию среди приоритетов и будет прямо или косвенно производить контент в России. За РИА «Новости», хотя это скорее государственная история. Из небольших компаний интересны усилия Tville и телеканала «Дождь», ожидаемое развитие «Сноба».

Теги: «Комсомолка», Life.ru, сотовые операторы, Google, Mail.ru

15,6  
МЛРД РУБ.

заработали интернет-площадки на рекламе  
в прошлом году, по оценкам Mindshare Interaction.  
Это на 6% выше, чем в 2008-м



АНДРЕЙ АНУЧИН,  
бизнес-тренер  
Воронеж  
Сообщество E-xecutive.ru

Формируются два полюса возможных моделей СМИ: неограниченное потребление общедоступной информации и ситуационное потребление эксклюзивной информации.

1. Агрегаторы информации, строящие интересный (развлекательный) информационный поток с вовлечением потребителей. Здесь возможны использование систем мгновенных сообщений от своих читателей, более широкое применение различных лотерей, конкурсов среди авторов новостей и т. д. Вот один из примеров возможного формата: «В марте 2008 года компания „Ньюс-медиа“ заявила о намерении запустить медиапортал для выкладывания видеороликов, снятых на мобильный телефон. Авторы роликов будут получать гонорар в зависимости от количества уникальных просмотров ролика на сайте».

Фото: Дмитрий Лекай

2. Создатели уникального (аналитического, смыслового) контента. Очевидно, что это уже не будут СМИ (средства массовой информации) в традиционном понимании. Более уместно будет другое определение, например СЭИ (сообщество экспертной информации). Строиться они будут по формату «открытых сообществ» а-ля «Википедия» и обладать различными уровнями доступности. В частности, доступ (регистрация) будет возможен по рекомендации остальных участников сообщества.

Но основные тенденции современных информационных каналов, а именно: интерактивность, использование контента, генерируемого пользователями, фрагментация каналов информации, создание сообществ потребителей информации – будут определять функционирование каналов информации в обоих случаях.

Теги: агрегаторы, аналитика



АНДРЕЙ АНУЧИН,  
бизнес-тренер  
Воронеж  
Сообщество E-executive.ru

**Как пользователи могут генерировать качественный контент?**

Качество контента = количество активных участников × качество участников (экспертность, креативность, мотивация) × среда (сервис, методика, стимулирование).

Очевидно, что зависимость между количеством участников и качеством контента тут не прямая. Принцип «чем больше, тем лучше» действует до определенного предела. Качество участников (soft) включает такие переменные, как наличие формальных и эксклюзивных знаний по обсуждаемой проблеме и креативность. Можно собрать в одном месте умнейших и креативнейших людей (и многие специализированные социальные сети так и делают), но если у экспертов нет мотивации делиться / генерировать новое знание, то они так и останутся «мертвыми душами». Они должны быть замотивированы! Для эксперта далеко не все упирается в деньги. «Ткать смысловое полотно» – это то, что может его заинтересовать.

Качество среды:

- сервис, удобный интерфейс, внутренний поиск и т. д.;
- методика получения новых знаний;
- стимулирование – способность среды стимулировать участников на активность: системы рейтингования, системы поощрения и т. д.

Теги: пользователи, мотивация



ВАСИЛИЙ ГАТОВ,  
вице-президент Гильдии издателей,  
член правления IFRA  
Москва

Системный кризис глубоко врезался в отрасль. Сначала думали, что это происходит под ударами интернета. Но для меня сейчас очевидно, что ключевым конкурентом стало телевидение. В связи с бесплатностью и общедоступностью оно перетягивает на себя основные доходы СМИ. О многократном росте поступлений от интернета я не слышал, не заметно и перехода в сетевые ресурсы лучших редакторов и журналистов. Очевидно, они выживают – то ли адекватной модели монетизации, то ли роста аудитории.

Теги: кризис, телевидение, журналисты





# ПРИЯТНОЕ С ПОЛЕЗНЫМ

РОССИЯНЕ ВСЕ ЧАЩЕ ИЩУТ АЛЬТЕРНАТИВУ ТРАДИЦИОННОМУ ПЛЯЖНОМУ И ЭКСКУРСИОННОМУ ОТДЫХУ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯВИЛ НАИБОЛЕЕ МНОГООБЕЩАЮЩИЕ ВИДЫ ТУРИЗМА И ВЫЯСНИЛ, КАК НА НИХ ЗАРАБОТАТЬ.

Путешествия — чуть ли не первое, на чем во время кризиса стали экономить россияне. По данным агентства «Туринфо», за 2009 год туристический рынок упал на 35,6%, составив \$6,2 млрд. Однако некоторым нишевым видам туризма удалось избежать кризиса. Другие, несколько снизив обороты в 2009-м, уже вышли на докризисный уровень. Не в последнюю очередь потому, что работающие россияне стали больше ценить свободное время, отведенное на отдых. «Люди хотят совместить приятное с полезным, — утверждает президент Российского союза туриндустрии Сергей Шпилько, — не только отдохнуть, но и пройти оздоровительный курс, позаниматься спортом, приобщиться к уходящей от человека естественной природе». «Секрет фирмы» отобрал пятерку самых перспективных туристических ниш, в которых предложение зачастую не поспевает за спросом.

## АГРОТУРИЗМ

Регион: Калининград  
Число компаний: 10 туристических компаний, около 50 гостевых домов  
Объем рынка: 360 млн руб.

Источник: Ассоциация развития агротуризма



— Вы Виктора Геращенко знаете?

Я киваю — кто же не знает экс-главу Центробанка?

— Тогда передавайте ему привет от калининградского фермера Сергея Заец: Геращенко гостил у нас, сметанку кушал.

Когда в 1991 году бывший моряк, уроженец Донбасса Сергей Заец вместе с женой Татьяной купил на хуторе Озерки в Калининградской области старый немецкий дом без окон и дверей, зато с крышей (правда, протекающей), он вряд ли предполагал, что через несколько лет станет туристической «звездой» местного масштаба. «У нас как получилось? Сначала одну коровку купили, потом пять, потом десять», — говорит Сергей Заец, вспоминая, как соседи учили супругов доить пухнущими от непривычных усилий руками «коровок» и косить траву. Теперь им принадлежит 300 га земли, хозяйство насчитывает 80 коров и 50 поросят, а дом на девять гостевых комнат ежемесячно принимает минимум 120 туристов,

готовых платить за сельскую идиллию 2 тыс. руб. в сутки. Сначала у Заечев гостили знакомые, оставлявшие хозяевам деньги «на питание», а в начале 2000-х у них поселился первый «настоящий» турист. Сейчас туристический бизнес — половина семейного бюджета (вторую приносит совмещаемое с ним фермерство — продажа домашнего творога, сметаны и масла). Отдохнуть в деревенском доме приезжают не только жители Калининграда, но и москвичи, и даже немцы. Последние узнали о калининградском фермере после того, как пару лет назад сюжет об «Усадьбе Заец» показало немецкое телевидение. По подсчетам Заца, немцы составляют примерно 20% от общего потока гостей. Примерно половина из отдыхающих — корпоративные клиенты. «Оставить свой Land Cruiser, чтобы проехаться до магазина на тракторе или покормить телят, — вот зачем к нам приезжают», — говорит Сергей Заец.

В России спрос на сельский туризм (проживание в сель-

ской местности, обычно на ферме, и участие в сельхозработах) растет примерно на 15–20% в год, уверяет глава Ассоциации развития агротуризма Тарас Астахов. С предложением все намного хуже. В Италии, куда в 2006 году Астахов ездил изучать агротуризм, в каждом сельском регионе — от 20 до 50 домов, готовых принять постояльцев. Секрет прост: в 1970-х годах в Европе действовала госпрограмма по поддержке сельского туризма. Желающим развивать этот вид бизнеса предоставлялись субсидии на строительство домов с единственным требованием — соответствовать стандартам турииндустрии. В России под «агротуризмом» часто подразумевается обычный пляжный отдых, который сводится к сдаче жилья в частном секторе в приморских районах. Очагов настоящего агротуризма, где можно погрузиться во все прелести тихой сельской жизни и поесть экологически чистые продукты, — единицы. Лучше всего агротуризм развит в северо-западных приграничных районах. Так, помимо Калининградской области, где насчитывается около 20 подобных хозяйств, он процветает в Карелии (сказывается близость соседней Финляндии). А в Ленинградской области на базе страусиной фермы «Австралийский хутор» работает «Школа сельского туризма», которая занимается обучением сельскохозяйственному туризму. Чтобы начать деревенский турбизнес с нуля, по расчетам Сергея Заца, нужно 5–10 млн руб. — в эту сумму входят покупка участка и строительство дома. По словам Тараса Астахова, чаще всего такие проекты запускают бывшие городские жители, с высшим образованием, уставшие от суеты мегаполисов и как никто понимающие потребности туристов. Агротуризм, говорит Сергей Заец, дает хороший заработок — по крайней мере, по сельским меркам.

ОСТАВИТЬ СВОЙ  
LAND CRUISER,  
ЧТОБЫ ПРОЕХАТЬСЯ  
ДО МАГАЗИНА  
НА ТРАКТОРЕ ИЛИ  
ПОКОРМИТЬ ТЕЛЯТ,  
ВОТ ЗАЧЕМ К НАМ  
ПРИЕЗЖАЮТ

## ЭКОТУРИЗМ

Регион: Байкал  
Число компаний: 20  
Объем рынка: 510 млн руб.

Источник: OrganicEscape



— Я проехал весь белый свет, но такого богатого растительного и животного мира, как на Байкале, нигде не видел,— глава компании OrganicEscape **Сергей Выходцев** впервые оказался на самом большом в мире озере в 2001 году, а в 2002-м исследовал его вдоль и поперек вместе с путешественником и телеведущим **Николаем Дроздовым**. Изобретатель «Инвайта» и каш «Быстров» в начале 1990-х занимался трансфером российских туристов-бэк-пэкеров в Зимбабве. «На этой брошенной колонизаторами нищей земле было создано огромное количество экокурортов, это помогало местному населению выживать»,— вспоминает он. Решив скрестить африканскую модель и байкальскую экзотику, в течение четырех лет он разрабатывал бизнес-план экопоселения на Байкале. Неотъемлемая часть экотуризма — местные жители. «Они гоняют на оленых упряжках и собачьих нартах, поют народные песни и водят хороводы — все это можно дорого продавать»,— резюмирует

глава OrganicEscape. Чтобы научиться это делать, он привлек консультантов из финской Ahma Engineers Ltd.

Выходцев купил «самый раздолбанный колхоз», который нашел на Байкале» (Кумора), где процветали пьянство и браконьерство, и восстановил там коневодство, заведя табун. Пригласив рестораторов, он воссоздал традиционное сибирское поселение, потратив 350 тыс. евро. В целом для создания экотуристической зоны, по расчетам Выходцева, необходимы инвестиции от 1–1,5 млн евро.

Поначалу местные жители восприняли московских варягов в штыки. «Наши постройки жгли, отстреливали коней»,— вспоминает Сергей Выходцев. Попытки «воздействия словом» успеха не имели. Тогда Выходцев купил эвенкам снегоходы и катера и стал бесплатно обучать профессиям егерей, проводников и охотников, объясняя, как правильно общаться с туристами. «Теперь эвенки поняли: работа с нами выгодна прежде всего для них самих»,— радуется Выходцев.

**ВЫХОДЦЕВ КУПИЛ «САМЫЙ РАЗДОЛБАННЫЙ НА БАЙКАЛЕ» КОЛХОЗ, В КОТОРОМ ПРОЦВЕТАЛИ ПЬЯНСТВО И БРАКОНЬЕРСТВО, И ВОССТАНОВИЛ ТАМ КОНЕВОДСТВО, ЗАВЕДЯ ТАБУН**

Уже шестой год он возит в Кумору корпоративных туристов — в основном, правда, своих знакомых и партнеров. Индивидуальные туры на снегоходах по девственной тайге, посещение эвенкийских стоянок, сплав на настоящей льдине обойдутся в 1000 евро в день. В 2009-м оборот компании достиг \$300 тыс. В этом году прогнозируемая выручка — \$2–2,5 млн.

Теперь Выходцев собирается масштабировать проект, создав курорт с турпотоком 150–200 тыс. человек в год. В прошлом году он купил туроператора «Байкальские приключения» (сумма сделки не раскрывается), который должен привезти в регион массового туриста, готового платить 300 евро в день. В планах Выходцева — строительство трех отелей общей вместимостью около 340 мест, со сроком окупаемости семь лет. Дома будут экологичные, с нулевым выбросом углерода — отопление происходит за счет тепла земли. Выходцев рассчитывает и на господдержку: правительство Бурятии должно подвести к курорту дорогу, электричество, воду и очистные сооружения.

В середине июля правительство Бурятии объявило территорию OrganicEscape особой экономической зоной с льготным налогообложением. Уже сейчас, помимо Выходцева, вложившего в проект более 3 млн евро, в него инвестировали еще четыре компании, желающие зарабатывать на красотах Байкала (объем их инвестиций не раскрывается). Между тем число туристов, предлагающих экологически чистый отдых, увеличивается: по данным Федерального агентства по туризму, в 2010-м рынок экотуризма вырос на 25% по сравнению с прошлым годом.

## АКТИВНЫЙ ТУРИЗМ

Регион: Карелия  
Число компаний: 20  
Объем рынка: 40 млн руб.

Источник: RussiaDiscovery



Генеральный директор компании RussiaDiscovery **Тимофей Рогожин** буйной рыжей шевелюрой напоминает огромного льва — правда, голубоглазого. Вот уже десять лет он занимается созданием в России активного туризма и обижается, когда такой отдых называют экстремальным. «Экстремальных, требующих хорошей физподготовки программ у меня — не больше 2%, они только для опытных путешественников», — говорит он. Когда в 2002 году, работая в компании «Северо-западное бюро путешествий», он начал организовывать туры на снегоходах на остров Кипи, все смотрели на него как на сумасшедшего: развлечение казалось слишком опасным.

**КОГДА РОГОЖИН НАЧАЛ ОРГАНИЗОВЫВАТЬ ТУРЫ НА СНЕГОХОДАХ, ВСЕ СМОТРЕЛИ НА НЕГО КАК НА СУМАСШЕДШЕГО: РАЗВЛЕЧЕНИЕ КАЗАЛОСЬ СЛИШКОМ ОПАСНЫМ**

Через пять лет программа, несмотря на высокую стоимость 22–30 тыс. руб. на человека за три дня (средняя цена других его турсов — 12–15 тыс. руб. в неделю), стала у Рогожина хитом продаж. За последнюю зиму кататься на снегоходах отправилось около 350 человек, некоторые даже с детьми. В 2005 году вместе с директором и совладельцем компании «Парк.Ру» **Вадимом Мамонтовым** и двумя его друзьями Рогожин создал RussiaDiscovery, специализирующуюся на активном туризме. Мамонтов, которому принадлежит контрольный пакет, вложил в компанию \$1–1,2 млн. В последующие два года рынок активных путешествий показывал бурный

рост. «Из туркомпаний уходили сотрудники, создавая собственный бизнес», — вспоминает Рогожин. На волне роста RussiaDiscovery открыла представительства в Карелии, на Байкале, Алтае и Чукотке, вложила в продвижение и закупила технику (снегоходы, квадроциклы и т. д.) в лизинг. Грянувший кризис, однако, всерьез ударил по начинающему бизнесу. Если раньше валовая выручка самого крупного — карельского — офиса RussiaDiscovery составляла около 10–15 млн руб. в год, то в 2009-м сократилась до 6 млн руб. при рентабельности 30–40% (средний показатель для других офисов — 10–15%). В итоге компания дважды оказывалась на грани закрытия, но ограничилась ликвидацией алтайского офиса (теперь она работает там через партнера, как и во многих других регионах).

Сейчас, говорит Рогожин, рынок оживает. Так, московский офис RussiaDiscovery, выполняющий функции турагентства и продающий туры всех подразделений компании, с марта показывает валовую выручку 3,5–5 млн руб. в месяц против докризисных 2 млн руб.

Всего через турфирмы на активные программы, по оценке Рогожина, в России ездят 30–50 тыс. человек в год. Еще 100–120 тыс. предпочитают организовывать путешествия самостоятельно. Конкуренция на рынке невелика: помимо RussiaDiscovery в активном туризме лишь два крупных игрока — «Эктив турс» и «Адвентурс».

Для остальных участников рынка («Астравел», «Розы ветров», туроператоры первой десятки), пытавшихся до кризиса делать ставку на этот сегмент, активный туризм — одно из направлений, приносящее зачастую не более 1% дохода.

Через несколько лет, уверен Рогожин, армия активных туристов достигнет 200–300 тыс. человек в год, из которых 10 тыс. будет обслуживать RussiaDiscovery (сейчас у компании 2,5 тыс. клиентов). Четверть из них, надеется он, составят иностранцы, которых уже сейчас приезжает около 250 человек в год. RussiaDiscovery работает с 20 турагентствами, продающими туры во Франции, Германии, Италии и Великобритании.

Продвигает Рогожин в основном зимний отдых, не пытаясь конкурировать с более дешевыми летними путешествиями в Латинскую Америку или Африку. Единственное, что удручет Рогожина, — популярность развлечений «а-ля рюс» сильно снижает высокие авиатарифы и имидж российского сервиса.

## СПА (АЮРВЕДА) ТУРИЗМ

Регион: Индия  
Число компаний: 5  
Объем рынка: 120 млн руб.

Источник: «Индия-тур»



Глава компании «Индия-тур» **Юрий Кирьянов** показывает мне кольцо, напоминающее цветок, с разноцветными камнями. И говорит, что на его глазах украшение материализовал **Сатья Сай Баба** — индуистский гуру, которого считают целителем и пророком. — Как это — материализовал? — спрашиваю я.

— А вот так, — Кирьянов, как фокусник, делает рукой жест, означающий, что кольцо появилось буквально из воздуха. Но из воздуха больше ничего не появляется.

В офисе старейшего в России туроператора по Индии, который оправлял путешествовать по этой стране музыканта **Бориса Гребенщикова**, президента Национальной ассоциации телерадиовещателей **Эдуарда Сагалаева**, писателя **Виктора Пелевина** и других известных людей, стены увешаны фотографиями Сай Бабы (Кирьянов под псевдонимом **Юрий Бхарат** написал про него книгу) и видов Индии. Чувствуется запах ароматических палочек. Пока Кирьянов рассказывает, как Индия перевернула

его жизнь, заставив сменить материальные ценности на духовные, я украдкой смотрю на большой экран телевизора. На нем два индуиста сосредоточенно поливают маслом голову лежащей на кушетке девушки. «Это панчакарма, — перехватывает мой взгляд Кирьянов, — очищающая терапия, которая применяется в традиционной индийской ведической медицине — аюрведе».

Аюрведические туры — самое перспективное и быстрорастущее направление в бизнесе Кирьянова. Помимо них он продает экскурсионные туры по Индии (пока это главный источник дохода) и низкобюджетные паломнические туры по ашрамам (индийский аналог монастырей), маржа которых составляет не более 2%.

Еженедельно Кирьянов отправляет на аюрведические курорты около десятка человек и надеется, что в самое ближайшее время поток увеличится в десять раз. Такой энтузиазм «материализуется» из «Яндекса». «Если пять лет назад слово

„аюрведа“ в поисковике практически никто не набирал (в крайнем случае коверкали его до „аюверда“), то теперь „Яндекс“ получает около 50 тыс. запросов в месяц», — иллюстрирует интерес россиян к ведической медицине глава «Индия-тур».

Средняя стоимость тура — около 3 тыс. евро за две-три недели, на меньший срок ехать бессмысленно. Можно найти и настоящие аюрведические дворцы, где трехнедельный курс стоит 6 тыс. евро. Эконом-вариант обойдется всего в 50–60 евро в день.

На каждом отправляющемся в двухнедельный тур, признается Кирьянов, он зарабатывает около 500 евро. В России всего пять компаний, которые возят желающих оздоровиться на индийские аюрведические курорты. Если предсказания, которые Кирьянов разглядел в «Яндексе», оправдаются, аюрведический туризм может превратиться в перспективную нишу. Многие туристы воспринимают аюрведу как разновидность спа, говорит директор по продажам туркомпании «Содис» **Ирина Мануильская**. Интерес к классическому спа есть (неизменной популярностью пользуются программы по похудению, расслабляющие и очищающие процедуры), но он почти не растет. В месяц компания продает минимум 75 спа-туров стоимостью 2–3 тыс. евро без учета дороги и проживания. Почти все спа-путешественники — постоянные клиенты «Содис», говорит Мануильская и сетует, что «свежая кровь» добавляется крайне редко.

«Первый миллиард многие бизнесмены сделали на торговле автомобилями, второй — на продаже компьютеров. Сейчас пришло время здоровья», — оптимистичен Кирьянов, который, кажется, нашел способ, как материализовать заботу туристов о теле и о духе.

**ЕСЛИ ПРЕДСКАЗАНИЯ, КОТОРЫЕ КИРЬЯНОВ РАЗГЛЯДЕЛ В «ЯНДЕКСЕ», ОПРАВДАЮТСЯ, АЮРВЕДИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ ПРЕВРАТИТСЯ В ПЕРСПЕКТИВНУЮ НИШУ**

## ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ (ВИННЫЙ) ТУРИЗМ

Регион: Краснодарский край  
Число компаний: 8  
Объем рынка: 150,6 млн руб.

Источник: Клуб «Винный путешественник»



Слава завода шампанских вин Абрау-Дюрсо еще в советские времена ежегодно привлекала 70 тыс. туристов, желающих посмотреть, как делается игристый напиток, и, конечно, продегустировать его. К 2010 году число посетителей возросло до 120 тыс. человек — не в последнюю очередь благодаря тому, что **Борис Титов**, купивший компанию в 2006 году (см. СФ №12/2009), открыл музей в здании завода со стальным оборудованием. Туристы, однако, не задерживались в Абрау-Дюрсо дольше пары часов, в течение которых длится экскурсия. Между тем за рубежом, в традиционных винных регионах, таких как Бордо, распространены кулинарно-винные туры, позволяющие задва-три дня углубиться в тонкости виноделия. В Бордо ежегодно отправляются несколько тысяч российских туристов, свидетельствует **Мария Фатющенко**, директор по маркетингу туроператора MITS, отмечая, впрочем, что через ее компанию такие путешествия в год заказывают не более 5–10 человек.

Борис Титов решил пойти по стопам французских виноделов и создать в Абрау-Дюрсо винный курорт. В октябре он запускает четырехзвездный отель на 40 номеров, который обошелся Титову в 80 млн руб. При нем будет винное спа, где постояльцам предложат релакс-процедуры вроде обертывания виноградными листьями. Стоимость номера составит 5–12 тыс. руб. в сутки, а управлять отелем будет компания Cronwell Hotels & Resorts. Титов собирается запустить целую франчайзинговую сеть винных отелей под брендом «Абрау-Дюрсо Hotels by Cronwell», которые, впрочем, не будут привязаны к винным производствам, — уже есть договоренность с партнерами в России (Тула) и Греции. Кроме того, владелец «Абрау-Дюрсо» планирует построить еще два отеля: трехзвездный на 150 мест, где цена номера будет начинаться от 2 тыс. руб. в сутки, и спа-отель класса люкс, в котором можно будет даже принять ванну с шампанским. Винный дом, экскурсии на виноградники, три уже работающих

ресторана, проведение фестивалей, открытие торговой улицы... Титов планирует, что посещать курорт будут не только российские, но и иностранные туристы. Инвестиции в проект, полную сумму которых Титов не раскрывает, должны окупиться в течение 9–11 лет.

Среди краснодарских виноделов, помимо «Абрау-Дюрсо», в Краснодарском крае имеет гостиницу только «Шато ле Гран Восток» — компания принадлежит французу **Франку Дюсенеру**, поселившемуся в 60 км от Анапы. Остальные виноделы, говорит президент клуба «Винный путешественник» **Мариета Емтыль**, ограничиваются экскурсией по заводу, дегустационным залом и магазином. Зато глава «Винного дома Каракезиди» (село Южная Озереевка недалеко от Новороссийска) **Янис Каракезиди**, выпускающий авторские вина, за 150 евро устраивает для туристов сеансы энотерапии — лечение с помощью вина — и угощает обедом из специально подобранных к вину блюд.

Сама Емтыль организует выездные винные туры по Краснодарскому краю. Стоимость шестидневной поездки составит примерно 12 тыс. руб. Желающих пока не более 30 человек в год — в основном профессиональные виноделы. «Приезжал даже француз, которого командировали изучать российские вина, правда, во время дегустации часто морщился», — вспоминает она.

Прочие кулинарные туры востребованы в России куда меньше винных. Так, владелец специализированного турагентства «Ложка-тур» **Андрей Жиронкин** признается, что кулинарный туризм для него — скорее хобби, в гастрономические поездки он отправляет в основном своих знакомых. «Профессиональные повара скорее посетят кулинарную школу, — вторит ему маркетолог компании „Гурман вояж“ **Светлана Громова**, — а путешественников-гурманов слишком мало».

# ДЕНЬГИ НА КАРТУ

Разместить рекламу своего товара или услуги в центре Москвы за копейки — заманчивое предложение, не правда ли? На таких мечтателей и рассчитывает **Николай Михайловский**, основатель компании POIdo. С марта 2010 года при помощи его сервиса можно поставить рекламный щит хоть на Красной площади. Виртуальный. POIdo — первая в России рекламная платформа класса LBA (location-based advertising) — предоставляет услуги геоконтекстной рекламы. По сути, компания помогает монетизировать картографические сервисы вроде «Яндекс.Карты», выступая в роли посредника между картографами и рекламодателями. Рекламодатель регистрируется на сайте POIdo, передает текст рекламного объявления, а также адрес, при запросе которого в поисковой строке на карте пользователь это объявление увидит. Можно задать и радиус действия — тогда его увидят пользователи, которые ищут объекты, расположенные не далее указанного расстояния.

Само размещение объявления для рекламодателя бесплатно. Клиент платит 1 коп., если пользователь просматривает расширенную информацию, кликнув на логотип объявления на карте. Переход на сайт по ссылке в объявлении обойдется рекламодателю уже в 1 руб. А звонок — если пользователь открыл логотип с мобильного телефона и в дополнительной информации указан телефон — еще 2 руб. Доходы POIdo делят с рекламной площадкой пополам. В зависимости от того, кто привел рекламодателя — POIdo или сайт, компания Михайловского получает 50% или 25% доходов от клиента.

Интерфейс POIdo также дает возможность владельцам картографического ресурса устраивать онлайн-аукционы между рекламодателями, если на



## ДАЛЬШЕ POIDO

Москва видится Николаю Михайловскому увешанной рекламой. Пусть хотя бы виртуальной

какой-то участок карты претендует слишком много желающих. Кроме того, компания предлагает формат размещения рекламы «виртуальный щит» — когда значок с объявлением появляется на карте сразу, еще до того как пользователь сделал какой-либо запрос, и показывается любому пользователю вне зависимости от запроса. В разработку этой системы Михайловский инвестировал 4 млн руб., заработанные другим его бизнесом — производителем ПО NTRLab.

Сейчас в активе POIdo три интернет-площадки с картографическими сервисами: Topskidka.ru, Esosedi.ru и Mail.ru. Последняя, с аудиторией 300–500 тыс. пользователей в день, — особенная удача Михайловского.

Из российских компаний основным конкурентом POIdo является социальная сеть AlterGeo, насчитывающая 200 тыс. пользователей, которая предоставляет похожий сервис, но с помощью других технологий. «У AlterGeo собственная серьезная технология позиционирования, у POIdo ее

Фото: Василий Шапошников

## ЭКСПЕРТ



КИРИЛЛ ВЕСЕЛОВ,  
ДИРЕКТОР ПО ИНВЕСТИЦИЯМ  
MINT CAPITAL

**НАСКОЛЬКО КОМПАНИЯ СМОЖЕТ ЗАРАБАТЫВАТЬ, КОНКУРИРУЯ С GOOGLE ИЛИ NOKIA?**

Ведь у них помимо LBA-проектов есть мощные навигационные сервисы. Успешной стратегией стал бы быстрый охват местного рынка, формирование договоренностей с перспективными клиентами и качественный маркетинг.

Профильные «тяжеловесы» могут выйти на рынок через покупку этого бизнеса. Такая сделка в состоянии стать достойным выходом для первичного инвестора.

Инвестировать

нет», — говорит Елена Масолова, директор по инвестициям фонда бизнес-ангелов AddVenture, инвестировавшего в AlterGeo в 2008 году. В отличие от POIdo AlterGeo умеет определять местоположение пользователя с помощью WiFi, GSM, WiMAX и IP и подсказывает, помимо прочего, какие заведения есть поблизости. AlterGeo работает с картографическим сервисом «Яндекса» и сумел привлечь рекламодателя — «Росинтер».

У POIdo с рекламодателями пока не густо. Михайловский ведет переговоры с сетью кофеен «Кофе Хауз», с несколькими сетями магазинов и аптек, но на момент сдачи номера рекламу сервис еще не транслировал. Впрочем, окучивать основную целевую аудиторию сервиса — одиночные магазинчики, рестораны, кафе, парикмахерские и т. д. — Михайловскому еще предстоит.

## ЭКСПЕРТ



АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
ALMAZ CAPITAL PARTNERS

**В ПРОЕКТ МОЖНО  
ИНВЕСТИРОВАТЬ,  
РАССЧИТЫВАЯ НА  
КОРОТКУЮ ИГРУ. ДУМАЮ,  
ЧТО СКОРО ЭТА КОМПАНИЯ  
БУДЕТ ПОГЛОЩЕНА.**

Добавлять рекламные логотипы на карты могут многие. А представить, что POIdo будет размещать рекламные логотипы на всех картах русскоязычного интернета, — невозможно. Но деятельность Николая Михайловского поможет компании вырасти. Я бы посоветовал инвестировать в самого Михайловского.

## ИНВЕСТИРОВАТЬ

## ШТРАФНАЯ ПОДАЧА



Несколько месяцев назад **Максим Козак** помогал своему приятелю вывозить машину со штрафстоянки: сидел с ним в очереди в отделении ДПС, а затем ехал на другой конец города за машиной. Потерявшего таким образом пять часов Козака осенила идея сделать на этом бизнес. Он уволился из рекламного агентства Grape и вложил 30 тыс. руб. в раскрутку нового проекта CarBack на «Яндекс.Директ», а также «засветился» на форумах и в социальных сетях — Facebook, «В контакте» и Twitter. Бизнес стартовал спустя полтора месяца, в июне 2010-го. Компания берет на себя весь процесс возврата автомобиля со штрафстоянки за 4500 руб. Еще один тариф — годовая страховка от эвакуации. Клиент платит 950 руб., а CarBack гарантирует однократный возврат машины со штрафстоянки в течение года. За первые две недели услугами CarBack воспользовались 20 клиентов, еще чуть более 40 купили страховки. Основная расходная статья CarBack — услуги эвакуатора (на котором машина доставляется клиенту), 2 тыс. руб. за поездку. Еще 1200 руб. с каждого заказа получает менеджер, а 1300 руб. — прибыль с каждого возврата. Из-за недостатка работников (в штате CarBack, помимо Козака, сейчас только один менеджер) Козак уже потерял пятерых клиентов: вариант «подождите до вечера» устраивает не всех. Поэтому в ближайших планах нанять еще несколько менеджеров. Кроме того, Козак ведет переговоры со страховыми компаниями о включении такой страховки в пакет их услуг. CarBack рассчитывает получать комиссию с каждой проданной страховки. Козак удивлен, почему на возвратах со штрафстоянок пока никто не зарабатывает. Кроме таксистов, конечно, которые всегда готовы довезти клиента до пункта ДПС и штрафстоянки, и еще за дополнительные 2 тыс. руб. помочь пройти без очереди в ДПС. Всего в Москве около 4 млн легковых автомобилей: в среднем в день на штрафстоянки попадает примерно 300 машин. Похоже, Козаку удалось открыть настоящему бездонный рынок.

Фото: Юрий Мартынов

## СКАЗКА ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ



Вы, случайно, в мультфильмах не снимались? С подачи **Ильи Александрова** из Ижевска, автора проекта «Твой мульт», эта популярная в свое время фраза «Русского радио» перестала быть шуткой. «Сняться» в мультфильме теперь может любой желающий.

Последние четыре года Илья Александров был владельцем дизайн-студии «Пиксель» (например, он разрабатывал сайт «Рубашка-на-заказ» — см. СФ №1–2/2010). Однажды знакомая молодая мама попросила его помочь сделать ролик (видеооткрытие) с ее пятилетним сыном. После этого Александрова посетила идея создать сервис, на котором желающие могли бы заказать мультфильм со своими детьми в качестве главных героев.

На запуск стартапа «Твой мульт» ушло полгода и около 1 млн руб. Команда из пяти специалистов нарисовала 11-минутный мультфильм «Сказка про волшебное дерево», рассчитанный на детей от трех до шести лет.

«Твой мульт» зарабатывает на том, что монтирует в мультфильм фотографию ребенка по заказу родителей. Вся работа занимает около получаса. На выходе получается коробка с фото ребенка на обложке, DVD-диском и небольшими подарками внутри (мультфильм, впрочем, можно скачать и прямо с сайта) стоимостью 1200 руб.

За первый месяц работы (проект был запущен 15 июня 2010 года) Александров выполнил 30 заказов — из Ижевска, Москвы, Уфы и даже из Белоруссии. Сейчас Александров готовит рекламную кампанию, в том числе в онлайне, где будут распространяться подарочные визитки, обладатели которых получают скидки на продукцию.

Кроме того, «Твой мульт» рисует новые мультфильмы для детей разного возраста. Вернуть инвестиции в проект Александров рассчитывает через год.





Текст: Дмитрий Лисицин Фото: Евгений Дудин

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



# РОБКИЙ ЗАХВАТ

ЧЕСТНЫЙ БИЗНЕСМЕН НЕ ДОЛЖЕН ОТБИРАТЬ БИЗНЕС  
У СВОИХ ПАРТНЕРОВ. НО ВЫГОДНО ЛИ БЫТЬ ПОРЯДОЧНЫМ,  
ЕСЛИ ПРОТИВ ВАС ВЕДУТ НЕЧЕСТНУЮ ИГРУ?

Как-то предприниматель Юрий Барзов (сейчас он возглавляет компанию Agvir.com) стал участником деловой игры, оказавшей влияние на его дальнейшую жизнь.

Все участники делились на конкурирующие друг с другом команды (по два-четыре человека). Каждые две команды составляли «мир», внутри которого надо было договориться об условиях ведения бизнеса. «Мир», где соглашения соблюдались, генерировали лучшую прибыль, чем те, где им не следовали. На уровне отдельных команд больше всех зарабатывала та, что в самом конце нарушала договор и обставляла своих партнеров по игре (специально такая задача не ставилась, нужно было лишь привести к победе свой «мир»).

Команда Юрия Барзова и ее контрагенты продержались дольше всех — 10 ходов. На 11-м Барзов решил сорвать банк и кинул коллег по «миру». «Это страшно разозлило одного из партнеров, — говорит бизнесмен. — Он стал кричать, что оторвет мне голову». Достигнутая таким способом победа вызвала у Юрия чувство стыда, хотя играли «на фантики». «Подумайте, на что вы окажетесь способными, когда на кону будут настоящие деньги», — подвел итог ведущий — профессор бизнес-школы Wharton Стюарт Даймонд. Вскоре

судьба предоставила Юрию Барзову шанс проверить себя на деле в подобной ситуации.

### РАЗВОД С ИЗМЕНОЙ

Несколько лет назад Барзов вместе с Сергеем Воробьевым и Георгием Абдушелишвили был совладельцем хедхантинговой компании Ward Howell International (партнеры имели разные доли). Ей принадлежал интернет-проект E-executive.ru, который возглавлял Барзов. Другие совладельцы уделяли проекту не так много внимания, а сам Юрий постепенно утратил интерес к хедхантингу. Предприниматели решили поделить активы. На словах они договорились обменять долю Барзова в основном бизнесе на доли его партнеров в интернет-проекте — как тогда всем казалось, сделка была бы справедливой.



### МЕЖДУ СЦИЛЛОЙ И ХАРИБДОЙ

Конфликт с партнерами подарил Юрию Барзову возможность выбрать себе репутацию. Кем лучше быть: строителем бизнеса или его разрушителем?

Старший партнер Ward Howell Георгий Абдушелишвили подтвердил **СФ**, что такая договоренность была. Вскоре, как заявляет Юрий, партнеры начали вести себя странно. «Я просил их подписать соглашение, но они затягивали процесс», — поясняет он. В конце концов, как утверждает Барзов, к нему подошел один из партнеров и сказал: «Давай продадим „дочку“ и поделим деньги». По словам Георгия Абдушелишвили, он и Воробьев действительно сделали Барзову такое предложение. Юрия новость шокировала. «Меня кинули», — решил бизнесмен.

### ПРАВО НА КРАЖУ

Вообще-то у партнеров Барзова был мотив. Актив можно было продать дороже, чем его на глазок оценили сами владельцы. «Они считали, что

я знал это и манипулировал ими, скрывая данный факт»,— говорит Барзов. Сам он полагал, что, нарушив устную сделку, партнеры обманули его: «Я верю в понятийные договоренности».

Вскоре бизнесмен решил, что может отобрать «дочку» у партнеров. Как гендиректор он контролировал ее — компания сама вела реестр акционеров. Существовали и менее рисковые, нежели переписывание реестра, методы увода бизнеса. Вопрос, можно ли наносить партнерам удар или нет, перед ним не стоял. «Я имел право на симметричные действия»,— считает Барзов. Но прежде, чем решиться на агрессию, он должен был разобраться с моральной дилеммой другого характера.

#### СТРОИТЕЛЬ ПРОТИВ ХИЩНИКА

Просчитав возможные последствия своих решений, Барзов увидел два разных образа самого себя.

Отказавшись от атаки, Юрий остался бы в глазах других тем же, кем и был, — человеком, который может создавать бизнесы. Но тогда он отдал бы партнерам победу и заработал меньше денег.

«Отобрал компанию у партнеров, я получил бы великолепную репутацию в определенных кругах, — не сомневается Юрий. — Меня стали бы воспринимать как жесткого бизнесмена, который своего не упустит». Некоторым его знакомым такой образ даже нравился — они советовали ему захватить бизнес. «Но тогда у меня началась бы другая жизнь», — рассуждает Юрий. Тяжба с бывшими партнерами могла тянуться бесконечно, а репутация хищника не позволила бы быстро привлекать кредиты и толкала бы в объятия агрессивных союзников. «Пришлось бы заниматься отъемом бизнеса и в дальнейшем», — считает Юрий.

**ОТОБРАВ КОМПАНИЮ У ПАРТНЕРОВ, Я ПОЛУЧИЛ БЫ ВЕЛИКОЛЕПНУЮ РЕПУТАЦИЮ В ОПРЕДЕЛЕННЫХ КРУГАХ. МЕНЯ СТАЛИ БЫ ВОСПРИНИМАТЬ КАК ЖЕСТКОГО БИЗНЕСМЕНА**

Думая о последствиях своего выбора, он учитывал разные аргументы. «Я говорил себе, что заниматься разбойничьим бизнесом поздно, — объясняет Барзов. — Все ценное давно поделили». Он советовался с близкими по духу предпринимателями, и они отговаривали его от захвата. Решение Барзов принял, вспомнив об ощущениях, которые испытал на тренинге Стюарта Даймонда.

#### СВОЯ ПЕСОЧНИЦА

«Представьте ситуацию: один мальчик построил домик из песка и получил кайф, а второй — растоптал его ногой себе в удовольствие, — говорит Юрий. — Тогда, на тренинге, я понял, что мне неинтересно топтать».

Осознав, что он не хочет быть захватчиком, Барзов решил согласиться на условия партнеров. И включился в поиски покупателя. В итоге компания была относительно успешно продана. По данным СФ, изначально совладельцы планировали получить \$2 млн, а в итоге заработали немногим более \$3 млн. Барзов не остался внакладе, так как партнеры выкупили его долю в Ward Howell, расплатившись полученными от сделки деньгами.

Юрий считает, что поступил правильно. «Обо мне не рассказывают истории, где я фигурирую как человек, укравший бизнес у своих партнеров, — утверждает он. — Поэтому мне легче договариваться с людьми на рынке».





Желание героя нанести своим партнерам ответный удар можно понять. Мы биологически запрограммированы на принцип «око за око, зуб за зуб». Новейшие исследования феномена справедливости показывают, что, когда человек реагирует на действие, которое он считает несправедливым, в его мозгу активизируется центр удовольствия. Однако это удовольствие в будущем может обернуться страданием. В английском языке есть замечательное выражение: *right but sorry*. Его смысл в том, что в момент совершения действия ты можешь быть прав, но потом будешь горько жалеть о своей правоте. Поступки, совершенные из мести, часто подходят под эту категорию. Кто знает, не смогли бы обиженные партнеры нанести герою еще более серьезный удар? Был ли он на самом деле

прав — вопрос сложный. Ведь два других совладельца, дезавуировав устно закрепленную сделку, юридически ничего не нарушили, а он, планируя захват бизнеса, хотел переступить закон. Скажете, что такие нарушения в России не наказывают? Но воздерживаться только от тех поступков, за которые накажут, — это жизнь по физиологу Павлову, на условных рефлексах. Или, если угодно, вечное детство. Маленький ребенок ограничивает себя в определенных действиях лишь потому, что, совершив их, будет наказан. Взрослея, он начинает отказываться от того или иного поступка, руководствуясь более сложными мотивами. Например, не кидает камень в соседское окно, потому что родителям потом придется отвечать за это.

Каковы бы ни были предпосылки возникновения проблемы (возможно, предприниматель сознательно дал партнерам неверную информацию о стоимости компании), решая ее, герой проявил себя зрелой личностью.

Психолог Боб Киган выделяет три стадии развития взрослого сознания. Первая — это так называемое социализированное сознание (*socialized mind*). Обладающий им человек выносит решения в соответствии с мнением своей референтной группы. Вторая — самотворящее сознание (*self-authoring mind*). Тот, у кого

оно развито, может идти наперекор мнению группы и самостоятельно решать, что для него хорошо, а что плохо. Третья — самоизменяющееся сознание (*self-transforming mind*). Личность, находящаяся на этой стадии развития, способна периодически пересматривать свои ценности и установки.

Принимая решение, герой сначала постарался найти референтную группу — выслушал мнения разных людей. И проявил *socialized mind*. Затем он заглянул глубоко внутрь себя и постарался ответить на вопрос «кем мне хочется быть: захватчиком или созиателем?». Здесь он обратился к *self-authoring mind*, что, конечно, делает ему честь. Такие случаи в России редкость. Российское бизнес сообщество только подтягивается к первой стадии кигановской классификации, и наши бизнесмены часто принимают решения, руководствуясь голыми эмоциями. Мы вошли в мир рыночной экономики, будучи детьми, и до сих пор не можем повзрослеть.

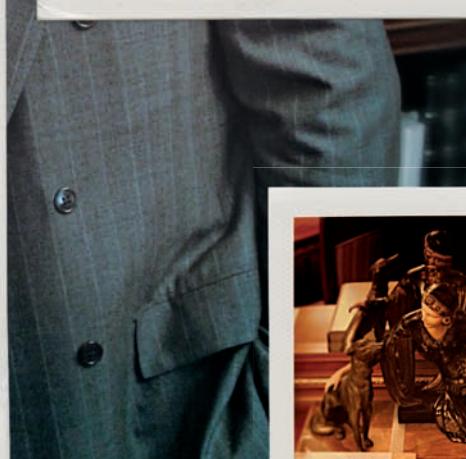
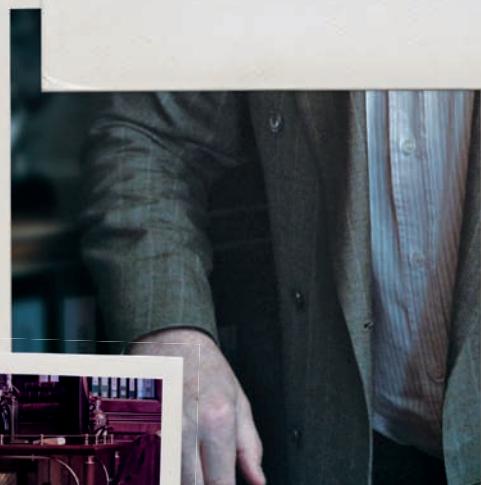
КОНСТАНТИН КОРОТОВ,  
ПРОФЕССОР БЕРЛИНСКОЙ  
БИЗНЕС-ШКОЛЫ ESMT

**ВОЗДЕРЖИВАТЬСЯ ТОЛЬКО ОТ ТЕХ ПОСТУПКОВ, ЗА КОТОРЫЕ НАКАЖУТ, — ЭТО ЖИЗНЬ ПО ФИЗИОЛОГУ ПАВЛОВУ. ИЛИ, ЕСЛИ УГОДНО, ВЕЧНОЕ ДЕТСТВО**



# СЕРГЕЙ САРКИСОВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И СОВЛАДЕЛЕЦ ГРУППЫ РЕСО  
УМЕЕТ РАЗГОВАРИВАТЬ С ДУРАКАМИ, НЕ ЛЮБИТ БОЛЬШИЕ ГОРОДА  
И ЗНАЕТ, КАК БОРОТЬСЯ С ЛЕНЬЮ.



## Я ПО НАТУРЕ КОНФОРМИСТ.

Человек я принципиальный, но принципы у меня гибкие. Считаю, что любое противостояние по сути своей неконструктивно. Оно отнимает много положительной энергии и наполняет отрицательной.

## С ДУРАКОМ Я РАЗГОВАРИВАЮ КАК С УМНЫМ.

По крайней мере внешне. Пытаюсь себя убедить, что общаюсь с неординарным человеком. При случае могу подыграть, это интересно.

## ОЧЕНЬ БОЮСЬ ПРОСЛЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ, НЕ ПРИЗНАЮЩИМ СВОИХ ОШИБОК.

Поэтому спешу их признать, к сожалению, иногда даже раньше, чем нужно.

## ЛЮДИ ХОТЯТ ВИДЕТЬ ЛИДЕРА, НЕ ЗНАЮЩЕГО СЛАБОСТЕЙ И СТРАХА.

Они не пойдут за слабым и неуверенным. И ты становишься сильным, потому что должен соответствовать этому образу.

## НЕВОЗМОЖНО РУКОВОДИТЬ БОЛЬШИМ КОЛЛЕКТИВОМ, НЕ БУДУЧИ ЦИНИЧНЫМ.

Цинизм заключается в некоторой жесткости по отношению к людям. В противном случае ты общественное приносишь в жертву личному, а это неправильно.

## МИЛЛИОНЕРОМ БЫТЬ ОЧЕНЬ ЛЕГКО.

Гораздо легче, чем немиллионером. Я хотел заработать столько денег, чтобы никогда не смотреть на ценники в магазине. Когда этой цели достиг, деньги перестали представлять для меня особенный интерес.

## МОГУ ДАТЬ В УХО, ЕСЛИ НАДО.

Я очень не люблю обижать людей, но еще больше не люблю, когда обижают маленьких. Бывало, вступался на улице, получал.

## МУЖИК, КОТОРЫЙ НЕ ЗАНИМАЕТСЯ СПОРТОМ, СТАНОВИТСЯ ОЧЕНЬ ВЯЛЫМ.

Вялые люди не интересны. Я занимаюсь тяжелой атлетикой, боксом, стараюсь уделять этому не меньше двух часов в день.

## ОЧЕНЬ ЛЮБЛЮ УЧИТЬСЯ.

Это не дежурная фраза. Я учусь теории экономики и коллективной психологии. Даже в своем дневнике всегда отмечаю, сколько часов в день потратил на то, чтобы узнать что-то новое.

## С ЛЕНЬЮ БОРОТЬСЯ ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО.

Единственный способ — ставить перед собой конкретные задачи. Если бы у меня не было целей, я бы сейчас лежал с книжкой на диване. Что может быть лучше?

## НЕ ЛЮБЛЮ БОЛЬШИЕ ГОРОДА.

В них очень много времени уходит впустую. В горах чувствую себя гораздо комфортнее, чем в городе. Горы — для сильных.

## КАЖДЫЙ ВЕЧЕР Я БРОСАЮ ПИТЬ, КУРИТЬ, СОБИРАЮСЬ ДЕЛАТЬ ПО УТРАМ ЗАРЯДКУ.

Но ты не просыпаешься новым человеком. Чтобы измениться, нужна мучительная внутренняя борьба, которая и приводит к перелому.

## БЫЛ ПЕРИОД ЮНОШЕСКОГО МАКСИМАЛИЗМА,

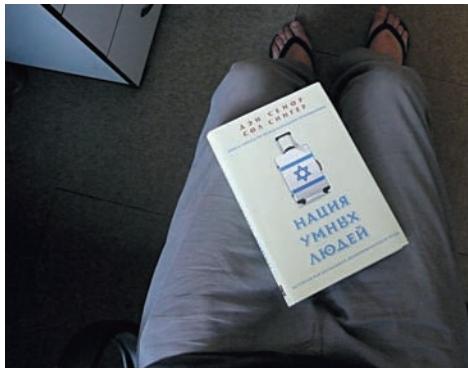
когда я доказывал, что могу выпить бутылку шампанского из горла не отрываясь. Шампанское лилось из ушей, и теперь меня на спор не взять.

## Я НЕ ВЕРЮ В СВОБОДУ.

Свободным может быть только совершенно безответственный человек. Бывают лишь отдельные моменты свободы в полете, в воде, во время гонки, когда ты от всего абстрагируешься.

## Я НЕЧАСТО ЧТО-ТО МЕНЯЮ В СВОЕЙ ЖИЗНИ.

Очень привыкаю к людям, вещам и обстановке. Поскольку меня все устраивает, то хочется оставить все как есть.



**ИЗРАИЛЬ – ПРИМЕР ВОИСТИНУ САМОГО УДАЧНОГО СТАРТАПА НА ГОСУДАРСТВЕННОМ УРОВНЕ, ГДЕ МОЖНО НАЙТИ НЕМАЛО ПОУЧИТЕЛЬНЫХ ИСТОРИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.**

## ЕВРЕЙСКИЙ АНЕКДОТ

Дэн Сенор, Сол Сингер  
«НАЦИЯ УМНЫХ ЛЮДЕЙ»

М.: Карьера пресс, 2011

Заявить боссу, что он не прав, и «до последнего патрона» отстаивать свою точку зрения? Собрать подчиненных, пойти к боссу своего босса и заявить, что ваш руководитель некомпетентен? Книга Дэна Сенора и Сола Сингера способна вдохновить на самые невероятные поступки. Авторы этого экономико-психологического триллера пытаются выяснить причины израильского чуда. В 2008 году венчурные инвестиции в этой стране на душу населения были в 2,5 раза выше, чем в США. На каждые 1844 израильтянина приходится по одной молодой компании – такой концентрации старта-пов нет ни в одной стране

мира. В чем тут хитрость? Авторы с ходу отмечают главный аргумент, который высказывали их собеседники, – дескать, евреи же умные. Сами они приводят несколько факторов, главный из них – армия, службу в которой проходит практически каждый израильянин. Ее отличительная особенность – относительно небольшое число офицеров высшего состава. Это, по словам авторов, и культивирует в израильянах дух независимости и предпринимательства, который они реализуют в гражданской жизни. Книга изобилует примерами, когда израильская прямота, настойчивость и страсть к дискуссиям спасали жизни американским космонавтам, приводили к поразительным научным открытиям и обогащали.

Джордж Акерлоф, Рэйчел Крэнтон  
«ЭКОНОМИКА ИДЕНТИЧНОСТИ»

М.: Карьера пресс, 2010

Вот вы знаете, что такое identity? Очень ходовое западное понятие, между прочим. В этой книге от Нобелевского лауреата много информации о влиянии дискриминации и предубеждений (половых, расовых, национальных и социальных) на экономическое поведение человека.



Джон Майлзуэт, Адриан Вулдридж  
«КОМПАНИЯ. КРАТКАЯ ИСТОРИЯ РЕВОЛЮЦИОННОЙ ИДЕИ»

М.: Добрая книга, 2010

История акционерных компаний в одном томе: зачем римлянам было нужно юридическое лицо, как подгадил идею ограниченной ответственности Джон Лоу и как ее спас Роберт Лоу, что такая революция Слоана. Очень занимательно, хотя, может, чуть поверхностно.



Чарлин Ли, Джош Бернофф  
«ВЗРЫВНАЯ WEB\_ВОЛНА»

М.: Юрайт, Альпина паблишерз, 2010

Тема, зачем и как компаниям вести блоги и использовать соцсети, уже изрядно попользована. Но авторам этой книги – сотрудникам Forrester Research, одной из ведущих аналитических компаний, все-таки удалось добавить в нее фундаментальности. Описав, например, что такое технологический портрет вашего потребителя и сколько «новое общение» может стоить в долларах.



### ЧТО ЧИТАЕТЕ?

МАСТЕР ЧЭНЬ  
«ЛЮБИМЫЙ ЯСТРЕБ ДОМА АББАСА»

**АВТОР КНИГИ – ВОСТОКОВЕД ДМИТРИЙ КОСЫРЕВ, ПИШУЩИЙ ПОД ПСЕВДОНИМОМ. ПРОИЗВЕДЕНИЕ ВЕЛИКОЛЕПНО: ПОЛИТИЧЕСКИЕ ИНТРИГИ, ХАРАКТЕРЫ, А ГЛАВНОЕ – САМА АТМОСФЕРА ВОСТОКА**



ФЕЛИКС МУЧНИК,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «СОФТКЕЙ»

### ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

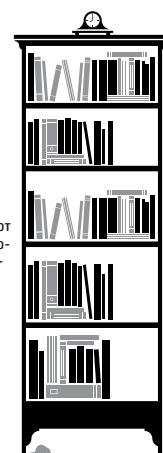
Найл Фергюсон  
«Восхождение денег»  
Астрапт, Соргус, 2010

Стивен Кови  
«7 навыков высокоеффективных людей»  
Альпина Бизнес бックス, 2009

Гай Кавасаки  
«Стартап. 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины»  
Юнайтед пресс, 2010

Николай Стариков  
«Спасение доллара – война»  
Питер, 2010

Изгои российского бизнеса.  
Подробности большой игры  
на вылет  
Коммерсантъ, Эксмо, 2010



# А В Т О С А Л О Н

8-2010



Т Е Х О С М О Т Р

И Н Т Е Р В Ъ Ю



АВТОФОКУС

Потребители пристально следят за новинками, предлагаемыми автопроизводителями



## РУЧНАЯ РАБОТА

Конструкторы заботятся обо всех деталях машины — от крышки топливного бака до системы впрыска топлива

**ЗАРЯЖЕННАЯ ТАЧКА** ЕЩЕ НЕДАВНО МНОГИЕ ТЕХНОЛОГИИ, КОТОРЫЕ ЗНАЧИТЕЛЬНО ПОВЫШАЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ МАШИН И УПРОЩАЮТ ЖИЗНЬ ВОДИТЕЛЯМ, ИСПОЛЬЗОВАЛИСЬ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО В МОДЕЛЯХ ПРЕМИУМ-СЕГМЕНТА. НОВЫЕ АВТОМОБИЛИ FORD ДОКАЗЫВАЮТ, ЧТО ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ МОГУТ БЫТЬ ПОПУЛЯРНЫМИ И НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОРОГИМИ.

Текст: Борис Галин Фото: AP

Климат-контроль и впрыск топлива, автоматическая трансмиссия и АБС, подушки безопасности и электрические стеклоподъемники... Сегодня эти опции — вполне обычное явление даже в стандартной комплектации семейного хетчбэка среднего класса вроде Ford Focus. А лет тридцать тому назад все это можно было

встретить лишь на самых роскошных автомобилях, да и то зачастую в качестве довольно дорогостоящей опции. Но прогресс не стоит на месте, а только ускоряется. Хорошим примером этому может служить Ford. Несмотря на средние цены, новые модели Ford дают своему водителю удовольствие не только от вождения,

но и от общения с самыми современными технологиями во всех элементах устройства. Конструкторы компании одинаково серьезно заботятся обо всех деталях машины — от крышки топливного бака до системы впрыска топлива, от радара до привода двери багажника.

## ХИТЫ СЕЗОНА

Ключевые показатели автомобиля во многом зависят от двигателя и трансмиссии. Современные моторы становятся все сложнее. Некоторые технологии уже давно известны, другие стали широко распространяться только в последнее время. Двигатели EcoBoost у Ford получили и уже давно популярный турбонаддув, и хит последних лет — непосредственный впрыск бензина в цилиндр.

Идея не в том, чтобы просто добиться максимальной мощности или наименьшего расхода топлива. Мотор усложняют, чтобы расширить возможности для регулировки двигателя под конкретные условия движения. Турбонаддувом и клапанами можно регулировать количество воздуха, попадающего в двигатель, а система впрыска определяет уровень бензина. Параметры всех этих систем меняются в зависимости от оборотов мотора и нагрузки. Если нужна высокая мощность — непосредственный впрыск подает больше бензина. При спокойном движении топливо расходуется по минимуму. Трансмиссия PowerShift с двумя сцеплениями позволяет переключать передачи почти мгновенно. Электроника управления коробкой передач связана с «мозгом» двигателя, они «договариваются», чтобы подобрать оптимальный режим работы мотора и коробки — ради экономичности или скорости, как захочет водитель. Даже с обычной механической трансмиссией машина заботится об оптимизации режима работы мотора, рекомендуя переключить передачу в ту или иную сторону. Готовы у Ford и другие разработки, направленные на сокращение расхода топлива. Сейчас во многих странах действуют ограничения на выброс углекислого газа и отправляющих веществ с отработавшими газами. Сократить их проще всего уменьшая расход топлива. Хороший резерв при движении по городу — остановки у светофоров и на перекрестках. При езде по стандартному городскому циклу, если выключать при этом двигатель, экономия топлива и сокращение выброса углекислого газа достигают 7%. Это может делать автоматическая система. Правда, пока в России она недоступна, но в Европе вот-вот появится. На экономию топлива направлено и внедрение усилителя руля с электроприводом EPAS.

В традиционной конструкции усилитель приводится от насоса, который непрерывно берет энергию у мотора и увеличивает расход топлива. Электрический усилитель включается только тогда, когда это необходимо, — при поворотах на невысокой скорости и на большой угол. А ведь автомобиль чаще ездит по прямой, да и не при всех поворотах нужен усилитель. Так удается сэкономить еще несколько десятых литра топлива на 100 км. Пусть это совсем немного, но за год набегает несколько литров на автомобиль.

## БЕЗ АВАРИЙ

В последние годы отчетливо проявляется тенденция к созданию электронных помощников водителя. На новом Ford Focus будет установлена система предотвращения столкновений на низкой скорости, которая использует радар, контролирующий пространство перед автомобилем. Радар с частотой 50 раз в секунду замеряет дистанцию до автомобиля или иного препятствия впереди. Компьютер рассчитывает тормозное усилие, необходимое для предотвращения столкновения с видимым препятствием. Если система обнаруживает, что столкновение неизбежно, автоматически снижаются обороты двигателя и активируются тормоза. Система действует на скорости до 30 км/ч и рассчитана на движение в плотном потоке. Радар позволяет создать и адаптивный круиз-контроль. Он не только поддерживает постоянную скорость, но и следит за наличием автомобилей впереди и снижает скорость, если это нужно для поддержания дистанции. Можно и просто включить ограничитель скорости ASLD, чтобы случайно не превысить ее, — система автоматически поддерживает обороты двигателя на таком уровне, чтобы машина не разгонялась больше заранее заданного предела, даже если педаль газа нажата до упора. А вот автоматизированная система парковки получает информацию от обычных ультразвуковых датчиков. Она рассчитывает возможность постановки машины в свободную нишу и даже помогает сделать это водителю, действуя через электрический усилитель руля. Водителю остается только задавать скорость движения с помощью газа, тормоза и рычага трансмиссии.

Ford не пренебрегает и самой заметной и понятной частью электронных устройств — информационно-развлекательных. Уже сейчас система MyFord позволяет контролировать множество параметров автомобиля. В варианте Highnav с тачскрином диагональю 8 дюймов делать это легко и удобно.

## ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА ИЛИ ВМЕСТО ЧЕЛОВЕКА?

Большинство покупателей требуют от производителей больше комфорта и больше заботы. Еще недавно только роскошные седаны высшего класса могли похвастать приводом крышки багажника. Теперь возложить эту задачу на автоматику может и владелец Ford. Подобные мелочи сильно облегчают жизнь. Казалось бы, все мы привыкли отвинчивать и завинчивать пробку бензобака — так вот, Ford постепенно внедряет на своих моделях горловину без отдельной крышки. Она закрывается самим лючком. Так что никаких хлопот с тем, куда ее девать, и нулевая вероятность потерять ее или забыть. Наверное, примерно так же восприняли когда-то работники умственного труда изобретение зажима для фиксации в кармане карандаша: вроде бы и проблема ерундовая, но, когда она решена, жизнь становится приятнее. Таких решений у Ford много. В том числе и тех, что требуют привлечения самых современных технологий. Уже сейчас на некоторых моделях Ford электроника следит за слепыми зонами, положением автомобиля в «своей» полосе, дистанцией и даже за водителем — если он начнет засыпать на ходу, машина попытается его разбудить. С одной стороны, новые системы выполняют настолько узкие функции, что их вполне можно было бы оставить человеку. Однако если нам приходится выбирать между не слишком дорогой вспомогательной системой и даже очень маленькой вероятностью ДТП, большинство из нас предпочтет чуть-чуть переплатить. Пусть не человек тренирует внимание, а машина заботится о безопасности, ведь это она существует для человека.





## БОЛЬШИЕ ГОНКИ

Марк Оувенден собирается продать в этом году в России 1,5 млн новых автомобилей

**«ПРОДВИЖЕНИЕ ЭКОНОМИЧНЫХ МОДЕЛЕЙ ПОЗВОЛЯЕТ УВЕЛИЧИВАТЬ ЧИСЛО КЛИЕНТОВ»**  
**НОВЫЕ МОДЕЛИ FORD БУДУТ ОТЛИЧАТЬСЯ ОТ ПРЕДШЕСТВЕННИКОВ ПО ВНЕШНЕМУ ВИДУ И НАБОРУ ИНЖЕНЕРНЫХ РЕШЕНИЙ. ЭТО, ПО МНЕНИЮ ПРЕЗИДЕНТА И УПРАВЛЯЮЩЕГО ДИРЕКТОРА FORD MOTOR COMPANY В РОССИИ МАРКА ОУВЕНДENA, ПОМОЖЕТ РАСШИРИТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О МОДЕЛЯХ МАРКИ КАК О ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ АВТОМОБИЛЯХ.**

*Выпуск автомобилей с лучшими экологическими характеристиками и потребляющими меньше топлива уже не назовешь новым. В чем особенность подхода Ford в этом вопросе?*

Мы предлагаем не только более чистые, экономичные и эффективные двигатели EcoBoost, но и уникальную трансмиссию Ford PowerShift. Она также помогает повысить полезные характеристики автомобилей, не лишая водителей удовольствия от вождения. На комбинации этих двух

первоклассных технологий мы и делаем упор. Надеемся, что автолюбители это оценят. Вообще продвижение более экономичных моделей позволяет компаниям увеличивать число клиентов. Поскольку чем экономичнее автомобили, тем больше людей могут их себе позволить.

*Делая ставку на автомобили с меньшим объемом двигателей, Ford таким образом демонстрирует свое неверие в потенциал гибридных моделей?*

Специалисты Ford работают над несколькими технологиями, прекрасно отдавая себе отчет в том, что нет и не может быть какого-то одного золотого решения. Успех может ждать нас на стыке разных областей. В ближайшей и среднесрочной перспективе мы делаем упор на оптимизации обычных... хотя я и не люблю это слово, поскольку это не обычные, а, напротив, совершенно революционные технологии. Один из примеров таких обычных революционных технологий — новые бензиновые двигатели с турбонаддувом EcoBoost, обеспечивающие высокую производительность и одновременно существенную экономию топлива и низкую выработку CO<sub>2</sub>. Следует сказать и о высокоеффективных дизельных двигателях и автоматической трансмиссии с двумя сцеплениями Ford PowerShift. Мы также работаем над «электрификацией» наших автомобилей, включая внедрение новых аккумуляторов, чисто гибридных моделей и так называемых plug-in гибридов, которые используют энергию подзарядки от обычной бытовой сети. Другое дело, что гибридные модели по-прежнему достаточно дороги, да и интерес к ним в России не так велик. А цель компании Ford — сделать так, чтобы новые технологии были доступны большему числу людей, что, в свою очередь, увеличило бы экономический и экологический эффект от их внедрения.

**На каких моделях будете устанавливать двигатели EcoBoost?**

Двухлитровый двигатель EcoBoost, производство которого с начала этого года налажено на нашем предприятии в Валенсии, устанавливается на моделях Galaxy, S-MAX и Mondeo. Со второго квартала российские дилеры уже принимают заказы на эти машины. Что касается двигателя EcoBoost 1.6, то его производство также успешно ведется на заводе в Бридгенд. Но автомобили с этим двигателем будут доступны после премьерного запуска Grand C-MAX в конце года. Двигатели EcoBoost мы, разумеется, станем устанавливать и на модели, которые производятся на российском заводе компании во Всеволожске. Я не буду вдаваться в детали, но логично предположить, что это будут и Mondeo, и Focus.

**Что бы вы могли сказать скептикам, которые считают автомобили с маленькими турбированными двигателями недолговечными?**

Что они не правы. История производства таких двигателей насчитывает не один день. Они доказали свое качество и надежность. Мы абсолютно уверены в их потенциале.

**Как вы оцениваете перспективы моделей с двигателями EcoBoost в России?**

Я откажусь давать прогнозы с какими-то цифрами, но мне кажется, что в России, где в качестве топлива используется преимущественно бензин, у автомобилей с такими же мощными, но гораздо более экономичными моторами должны быть хорошие перспективы.

**Насколько модели с двигателями EcoBoost будут дороже аналогичных автомобилей?**

Сравнивать их не совсем корректно, поскольку это новые автомобили в плане не только мотора, но и других технологий и дизайна. Вообще, все новые автомобили имеют тенденцию быть дороже.

**Планируете ли вы программы по продвижению таких моделей в России или считаете, что они сами себя будут продавать?**

В сложившейся на автомобильном рынке России ситуации любой, даже очень хороший, автомобиль нуждается в поддержке. Но в случае

с моделями, использующими EcoBoost, мы, вероятно, обойдемся традиционными рекламными способами продвижения. Мы вряд ли будем использовать особые скидки или программы.

**Как вы оцениваете положение Ford на российском рынке?**

Мы, конечно, рады, что 2009 год закончен. По моему ощущению, мы начинаем выходить из тяжелой ситуации. В июне 2010-го рынок вырос на 47%, а продажи Ford — на 115% по сравнению с аналогичным месяцем прошлого года. Июньские продажи превысили майские на треть и составили 9804 автомобиля. Во втором квартале этого года мы продали 24 560 автомобилей. Это почти на 30% больше по сравнению со вторым кварталом прошлого года. Доля рынка Ford в июне составила 5,6%, а по итогам второго квартала — 4,9%. Мы очень довольны результатами, которые показывают наши «местные» модели. Focus остается самым продаваемым иностранным автомобилем в июне (7565), сохранив лидирующее положение и по результатам второго квартала (18 670). К слову, спрос на этот автомобиль во втором квартале вырос на 60% по сравнению с первым. Результаты продаж Ford Mondeo в июне также достигли рекордной отметки — 1375 автомобилей. Это лучший показатель с января 2009 года и на треть лучше того, что было продано в мае. В этом году Ford выведет на рынок Европы 11 абсолютно новых или значительно улучшенных автомобилей, часть из них обязательно появится в России, так что коммерческие результаты должны быть еще лучше.

**Каковы ваши прогнозы развития ситуации на рынке?**

Мы можем говорить о макроэкономическом прогнозе, который оставляем неизменным, — в этом году в России будет продано около 1,5 млн новых автомобилей, если ситуация с рублем останется контролируемой и стабильной. Ford Motor Company предполагает сохранить свою долю на рынке.

**Как вы оцениваете меры по поддержке продаж новых автомобилей, которые принимает российское правительство?**

**Насколько эта программа влияет на результаты продаж автомобилей Ford?**

Мы приветствуем меры по поддержанию автомобильного рынка как в сфере кредитных программ, так и в сфере утилизации старых машин. Лишь четыре месяца прошло с начала действия этих мер, а все сертификаты на покупку новых машин уже разобраны. Нельзя сказать, что эти сертификаты обеспечивают решающую долю наших продаж, тем не менее наши дилеры получили более 5 тыс. заявок на приобретение новых автомобилей по правительственной программе, и уже более 4 тыс. новых автомобилей обрели своих владельцев. Наша компания будет рада и дальнейшим шагам в этой области, тем более что у нас есть модели Focus и Mondeo местного производства, которые мы готовы предлагать для этой программы.

**Готовит ли Ford какие-то премьеры к Московскому международному салону?**

Мы покажем на Московском салоне — и это будет мировая премьера — новый Ford Mondeo. Еще одна премьера европейского уровня — Ford Focus нового поколения с кузовом седан.



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



## АЛЕКСАНДР ГЕНДЕЛЬСМАН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
AZIMUT HOTELS  
COMPANY

«Недавно подписали договор о консалтинговых услугах для строительства гостиницы в центре Киева более чем на 200 номеров. Для нас это прорывной проект. До этого мы управляли только готовыми отелями, теперь — тем, что сами наконсультируем. По концепции должен получиться хороший современный отель категории три-четыре звезды. Инвестор хочет успеть к „Евро-2012“. Будем стараться».



## ИВАН СВИТЕК

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
ПРАВЛЕНИЯ  
ХОУМ КРЕДИТ  
ЭНД ФИНАНС БАНКА

Побывал на Международном кинофестивале в Карловых Варах, где можно встретить много известных людей. Например, мне удалось пообщаться с женой президента Чехии **Ливией Клаусовой**. Приятное впечатление произвели и фильмы, особенно французская комедия *L'arnacoeur* („Сердцеед“).



## ИГОРЬ ДЕМЕНТЬЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
МОСКОВСКОЙ  
ПИВОВАРЕННОЙ  
КОМПАНИИ

«Летний сезон для нас жаркий. За последний месяц мы запустили марку пива Coors Light и энергетик Gorilla, участвовали в фестивале пива в Лужниках. Особым спросом пользовалась наша марка „Жигули“. Теперь за год планируем вдвое увеличить мощности завода».





# скретч-карта — подписка за минуту подписка на ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —  
это пластиковая карта, содержащая  
под специальным защитным  
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,  
соприте защитный слой,  
позвоните по телефонам:  
8 800 200 2556, (495) 721 2882  
или активируйте карту на сайте  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) — и Вы подписаны.  
Скретч-карты выпускаются сроком  
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

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

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



подписка на 6 месяцев на журнал

**Коммерсантъ**  
**Секрет фирмы**



служба подписки: 8 800 200 25 56  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

9 9 9 9 9

ДОБРО  
ПОЖАЛОВАТЬ!



Нижний Новгород встречает «Сапсан»!

С 30 июля 2010 года открывается движение  
высокоскоростных поездов «Сапсан» на участке  
Санкт-Петербург – Москва – Нижний Новгород.

Меняемся для вас!

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

РЖД