

# ТРЕТЬЯ МИРОВАЯ ВОЛНА

6 (320) 2012

Какие стартапы запускают в России европейские искатели приключений

sf.kommersant.ru

6

ИЮНЬ

# Секрет фирмы

**ЧТО ВЕЗУТ  
В РОССИЮ  
МАЛЫЕ  
И СРЕДНИЕ  
ЕВРОПЕЙСКИЕ  
КОМПАНИИ**

Поставщики с объемом импорта до \$1 млн  
в январе-апреле 2011 года



Обваленное мясо (\$36,3 млн), свиной жир (\$16,1 млн), сыр «Тильзит» (\$12,0 млн)\*



Фрукты (\$7,2 млн), семена сахарной свеклы (\$5,7 млн), семена подсолнечника для посева (\$5,5 млн)



Фрукты (\$19,5 млн), макароны (\$3,5 млн), семена сахарной свеклы (\$2,6 млн)



Скумбрия (\$6,0 млн), соусы (\$1,1 млн), картофель (\$0,9 млн)



Маслины (\$9,6 млн), обваленное мясо (\$9,3 млн), мандарины (\$5,5 млн)



Фрукты (\$29,7 млн), обваленное мясо (\$3,6 млн), семена сахарной свеклы (\$3,5 млн)



Хризантемы (\$14,2 млн), картофель (\$11,0 млн), цветы подсолнечника (\$10,7 млн)



Ячмень (\$1,2 млн), маргарин (\$1,1 млн), детское питание (\$0,6 млн)



Сливочное масло (\$5,2 млн), твердые сыры (\$5,0 млн), плавленые сыры (\$4,3 млн)



Фрукты (\$43,6 млн), шоколадные конфеты (\$8,9 млн), грибы (\$8,7 млн)

\* Крупнейшие статьи импорта  
Источник: таможенная статистика





Реклама

# Toyota Camry

## Истинные ценности внушают уважение

Ценить качество. Излучать уверенность. Быть лидером на деле, а не на словах. Для Toyota Camry это не только часть имиджа, но и стиль жизни. Элегантный дизайн и изысканные материалы отделки. Комфортная динамика 2,5-литрового двигателя с 6-ступенчатой трансмиссией. Превосходная шумоизоляция, кристально чистый звук аудиосистемы премиум-класса JBL и упрощенное управление благодаря дисплею Toyota Touch. Этот седан бизнес-класса создан дарить подлинный комфорт и подчеркивать статус своего владельца. Когда лидерство неоспоримо, уважение – его неотъемлемый атрибут.

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

Служба клиентской поддержки Toyota: 8-800-200-57-75





**TOYOTA**



Изысканные материалы  
отделки интерьера



Сенсорный дисплей  
Toyota Touch



Превосходная  
шумоизоляция



Элементы управления для  
пассажира задних сидений

**Toyota  
Управляй  
Мечтой**





СОДЕРЖАНИЕ



58	И Н О С Т Р А Н Ц Ы   В   Р О С С И И
58	ПАСПОРТ Европейские стартаперы едут в Россию в поисках легких денег — и со своим уставом
62	ПОРТРЕТЫ Любовь, маржа, консерватория и другие поводы делать бизнес в России
14	И Н Ф О Р М А Ц И О Н Н О Е   П О Л Е
14	ТРЕНД Кто крадет деньги у «В контакте» и Facebook
16	РАБОТА НАД ОШИБКАМИ Как крупнейшему кредитному брокеру «Фосборн хоум» удалось с четвертой попытки выйти на региональный рынок
17	ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ Почему стоит провалить проект, выйдя за рубеж? Чтобы обнаружить новые возможности у себя под боком
18	НАСТРОЕНИЕ Евгения Чичваркина





# ГАЗПРОМБАНК



## ВКЛАД «ЛИЧНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ»

Ваш финансовый результат растет с каждым Вашим успехом

Валюта вклада - российские рубли. Сумма вклада - от 100 000 российских рублей. Срок вклада - 367 дней. Процентная ставка зависит от суммы ежедневного остатка денежных средств на счете по вкладу и составляет: 7,75% годовых (от 100 000,00 рублей до 999 999,99 рублей); 8,00% (от 1 000 000,00 рублей до 2 999 999,99 рублей); 8,25% (от 3 000 000,00 рублей до 9 999 999,99 рублей); 8,50% (от 10 000 000,00 рублей). Открытие счета по вкладу осуществляется с 23 апреля по 31 августа 2012 года включительно. На счет по вкладу принимаются дополнительные взносы, увеличивающие сумму вклада. Сумма дополнительного взноса неограничена. Прием дополнительных взносов осуществляется в течение 6 месяцев (180 календарных дней) с даты открытия счета по вкладу (включительно). Расходные операции по счету вклада не осуществляются. Проценты начисляются на сумму вклада, включая дополнительные взносы, за каждый календарный день из расчета ставки, установленной ГПБ (ОАО) по данному вкладу. Проценты выплачиваются путем причисления к сумме вклада в последний рабочий день каждого календарного квартала и в день окончания срока действия вклада. При досрочном востребовании вклада проценты на сумму вклада, включая дополнительные взносы, за период, прошедший со дня последней выплаты процентов по день досрочного возврата вклада включительно, начисляются и выплачиваются из расчета процентной ставки по вкладу «До востребования», действующей в ГПБ (ОАО) на дату выплаты вклада. При невостребовании вкладчиком вклада в день окончания срока сумма вклада с причитающимися процентами переводится на счет по вкладу «До востребования», открытый в ГПБ (ОАО) на имя вкладчика, а счет по вкладу закрывается. Вкладчик оплачивает услуги Банка, связанные с осуществлением операций по счету вклада (кроме взыскания сумм по исполнительным документам), в соответствии с тарифами Банка по операциям физических лиц, с которыми можно ознакомиться на сайте ГПБ (ОАО).

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

ГПБ (ОАО)

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





  
**Автомобиль Года | 2012**  
Ежегодная Национальная Премия



# Став легендой, продолжает трудиться

Легендарный Sprinter разработан для Вас.  
Создан, чтобы вести Ваш бизнес к новым победам.  
Рентабельный, безопасный, безукоризненный.  
Это и есть Mercedes-Benz Sprinter.

---

Стоимость Sprinter 210 CDI фургон

от **1 240 000 руб.\***

---

\* по прайс-листу на 01.02.2012 вкл. НДС

Подробнее о данном предложении по тел. 8-800-200-02-06  
и на сайте [www.mercedes-benz.ru](http://www.mercedes-benz.ru)



Mercedes-Benz





СОДЕРЖАНИЕ

20	СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
20	ПРОДВИЖЕНИЕ Максим Иванов открыл огромный молочный комбинат перед самым кризисом. Зато теперь метит в федеральные игроки
28	МАРКЕТИНГ Игорь Лукашов строил сеть фитнес-клубов X-Fit не по правилам рынка и выжил в кризис. Чтобы ускорить развитие, ему приходится стать похожим на лидеров. Чем это грозит его бизнесу?
34	ЗАКУПКИ Откаты — зло, а зло нужно искоренять, решили в DIY-сети «Касторама». Компания за два года добилась явных успехов в борьбе со взяточниками
40	ЛОГИСТИКА Почему петербургская «Мега пул системс» мечтает о скорейшей смерти своего бизнеса по продаже пластиковых ящиков
44	ПЕРСПЕКТИВЫ
44	ПЕРЕЗАГРУЗКА Экономике будущего нечего предложить «обычному человеку»
48	АЛГОРИТМ Как применить опыт онлайн-торговли для открытия торговой точки в реальном мире
50	ИДЕИ Роба Рида и Джерома Тернинка
70	ИНВЕСТИЦИИ
70	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ Участники проекта «Стать коммерсантом» пожинают первые плоды
76	СТАРТАПЫ Неудачи, которые делают нас сильнее. И привлекательнее для инвесторов
84	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО
84	КОУЧИНГ Допустимо ли претендовать на прибыль от бизнеса, если ты не вложил в него ни гроша и не готов делить риски?
91	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ
91	СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Владелец проекта «Система „Забота“» Константин Лившиц предоставляет услуги «тревожной кнопки» для пожилых людей
95	МСФО
101	КАБИНЕТ
9	ПОЧТА
10	БАНК РЕШЕНИЙ
104	УРОКИ



**ОБЛОЖКА**  
Что малый европейский бизнес везет в Россию

Иллюстрация:  
Родион Китаев



МАКСИМ ИВАНОВ,  
РИСКОВЫЙ МОЛОЧНИК

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

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ  
3 сентября  
ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
3 сентября  
ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ  
3 сентября  
КАТАЛОГ ФРАНШИЗ  
3 сентября

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





**PIXMA  
iX6540**

### Небольшие размеры. Внушительные результаты.

Принтер Canon PIXMA iX6540 формата A3+ выглядит удивительно компактным, но не позволяйте его размерам ввести вас в заблуждение. Этот стильный бизнес-принтер качественно и быстро распечатает документы формата A3+ в разрешении до 9600 точек на дюйм, а также обеспечит профессиональное качество печати фотографий 10х15 см всего за 36 секунд. Canon PIXMA iX6540 не только очень эффективен, но и экономичен благодаря системе отдельных чернил. А с помощью онлайн-услуги Solution Template\*\* вы сможете загружать шаблоны деловой документации прямо в текстовый редактор Word и с легкостью создавать профессиональные документы. Этот мощный принтер доказывает, что по-настоящему качественные вещи бывают небольшого размера.

Наилучший результат — только с оригинальными расходными материалами Canon



Реклама

**Canon**  
OFFICIAL SPONSOR\*



Официальный логотип UEFA EURO 2012™ зарегистрирован в качестве товарного знака и защищен авторским правом и (или) иным применимым законодательством. Все права защищены.  
\* Официальный спонсор УЕФА ЕВРО 2012 Польша-Украина, \*\* Решения для шаблонов документов

[canon.ru/pixma](http://canon.ru/pixma)





## 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 **Алексей Гостев**<sup>8</sup>, **Ксения Леонова**<sup>9</sup>,

**Юлиана Петрова**<sup>10</sup>

Корреспонденты **Светлана Горбачева**<sup>11</sup>, **Юлия Гордиенко**<sup>12</sup>,

**Динара Мамедова**<sup>13</sup>, **Полина Русыева**<sup>14</sup>

Тематические страницы «iОne.

Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**<sup>15</sup>

## РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**<sup>16</sup>

Дизайнеры **Вера Лысенко**<sup>17</sup>, **Дмитрий Маконнен**<sup>18</sup>

Билд-редактор **Ирина Майорова**<sup>19</sup>

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**<sup>20</sup>

Корректоры **Вера Гликина**<sup>21</sup>, **Анна Кузьменкова**<sup>22</sup>

Верстка **Елена Артемьева**<sup>23</sup>

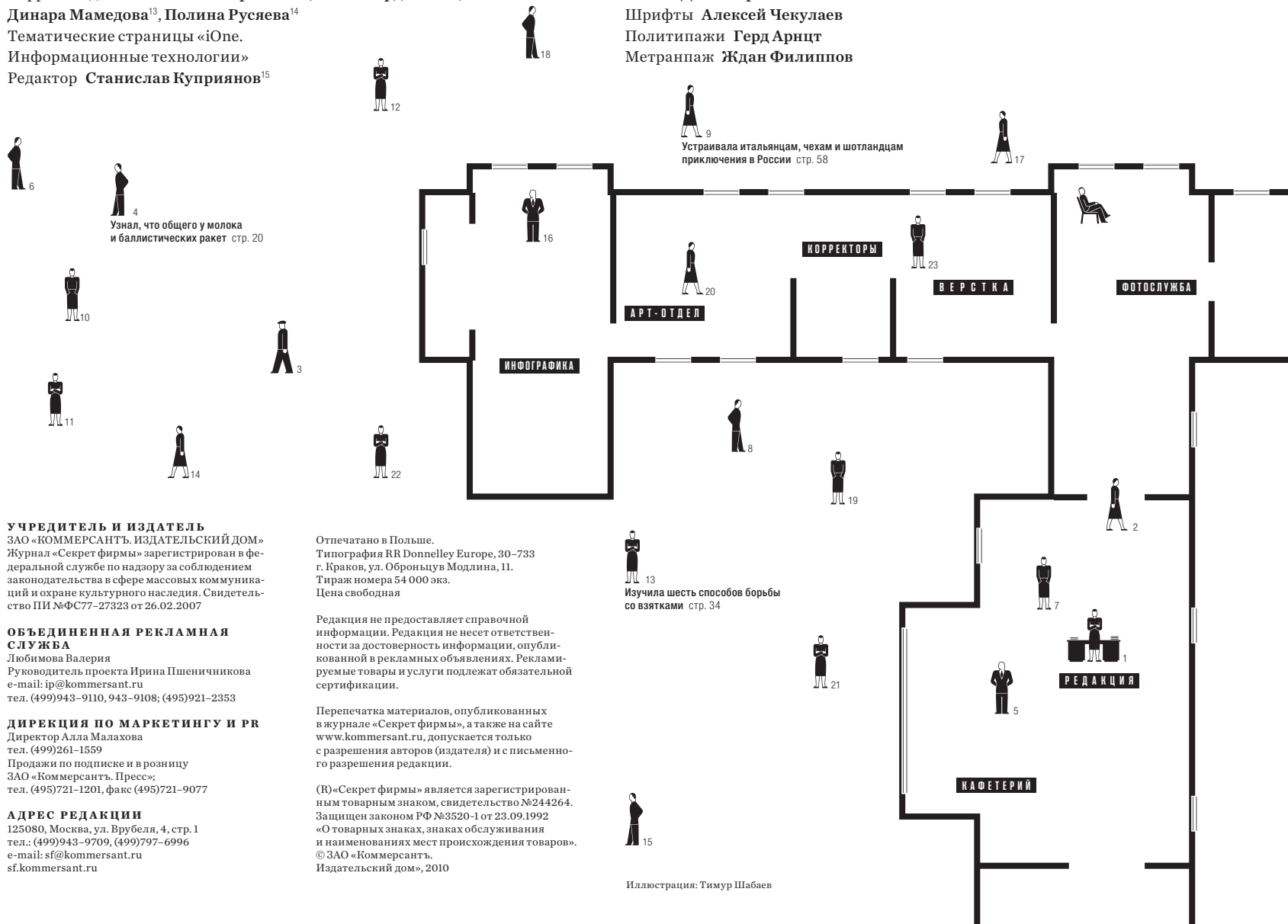
Инфографика **Дмитрий Маконнен**<sup>18</sup>

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арнцт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



## УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

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

## ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

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

## ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

Директор Алла Малахова  
тел. (499)261-1559  
Продажи по подписке и в розницу  
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;  
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

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

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации.

Переписка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru), допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.

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

Иллюстрация: Тимур Шабаев





**«ДАЖЕ ПОНЯТНЫЕ  
ПО МОНЕТИЗАЦИИ  
Е-БИЗНЕСЫ ВЫГЛЯ-  
ДЯТ НЕ ВПЕЧАТ-  
ЛЯЮЩЕ С ТОЧКИ  
ЗРЕНИЯ ПРИБЫЛИ.  
А \$1 МЛРД ЗА INSTA-  
GRAM ВООБЩЕ  
ЗА ГРАНЬЮ»**

RAZZHIGAEV, КОММЕНТАРИЙ  
НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НЕФОРМАТНАЯ Е-ВОЛЮЦИЯ»,**  
СФ №5 (319), май 2012

«Статья хорошая, краткая и по существу. От себя добавлю. Три года назад общался с директором фирмы, занимающейся разработкой сайтов и медиа-продуктов для презентаций. Он рассказал, что в крупной металлургической корпорации в PR-отделе было около 60 сотрудников, с началом кризиса их сократили до десяти. Вопрос: если вдруг в один день приходит понимание, что возможно в разы сократить штат какого-либо отдела и это никак не скажется на позициях компании на рынке, тогда зачем все эти люди были нужны? Возможно, Дмитрий излишне строг по отношению к тем, кто призван обеспечивать пресловутый PR, но он прав в том, что руководитель может и должен быть главным вестником своей идеи».

КОНСТАНТИН ЖУЙКОВ, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО»,** СФ №5 (319), май 2012

«Судя по тексту, в „Уралсибе“ играм на профпригодность менеджмента уделяют слишком много времени. Я занимаюсь интеллектуальными играми лет 30 и не понимаю руководителей фирм, растрачивающих свое время и время своих сотрудников на долгие десанты в виртуальную реальность. Для того чтобы разобраться, кто из ваших работников чего стоит, хватает и одного часа. Правда, группа должна быть небольшая — человек 12. Впрочем, вероятно, я не прав. Я же пишу про интеллектуальные игры, а тут вроде как про ролевые идет речь. Они там, в „Уралсибе“, может, тратятся на скафандры для своих „астронавтов“. Вспомните, в кинофильме „Весна“ Фаина Раневская, примеривая шляпку перед зеркалом, говорит: „Красота — это страшная сила!“ А я переиначу: игра — это страшная сила!»

ВОЛЕСК, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ»,** СФ №5 (319), май 2012

«Позволю себе не согласиться с автором. По его мнению, посещение роскошных отелей и ресторанов не имеет особой ценности, так как не оставит после себя никаких материальных следов. С другой стороны, он считает, что время, проведенное в его загородном доме в Италии, — это его возможность почувствовать настоящую ценность жизни. На самом деле Перри Оустинг просто рассказывает о своих эмоциях, ощущениях, которые он переживает, находясь „не на связи“. Мы живем ради эмоций. Это наш наркотик. Для кого-то это возможность побыть одному, для другого — покупка роскошного наряда или дорогого телефона. И невозможно сказать, чьи эмоции правильнее и важнее. Роскошь — это возможность получать эмоции от жизни, а каким образом — это уже сугубо личное дело».

ДМИТРИЙ ФОМИН, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«ИДЕИ ПЕРРИ ОУСТИНГА»,** СФ №5 (319), май 2012

«Почему бы просто не улучшить скоринговую модель, добавляя в нее то, как консультант-продавец оценивает клиента? Если будет явная корреляция между работой консультанта и возвратами, то этот консультант — оракул и может получать премию. Если же толку не много — получает только базовую зарплату. В таком варианте и ставка может быть динамическая, и решений можно принять много. Хотя, конечно, когда для оценки требуется 40 минут, то да, эффективность низкая».

SERGEYGLUNOV, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«В БАНКЕ ТОЛЬКО ДЕВУШКИ»,** СФ №5 (319), май 2012



**УТОЧНЕНИЕ:**

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



## ПРОБЛЕМА

УЧАСТНИКИ «БАНКА РЕШЕНИЙ» ПРЕДЛАГАЮТ КОМПАНИИ EXIST.RU ВВЕСТИ СИСТЕМУ ПЛАТНОЙ СТРАХОВКИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЕРНУТЬ ТОВАР БЕЗ ПРОБЛЕМ. А ТАКЖЕ ПУБЛИКОВАТЬ СТАТИСТИКУ ВОЗВРАТОВ.

# ТОЧКА ВОЗВРАТА

На сайте Exist.ru оптовые и розничные покупатели могут найти запчасти и аксессуары для автомобиля по VIN-коду (идентификационному номеру), номеру детали, по каталогам производителей. Есть возможность подобрать не только оригинальные детали, но и более дешевые аналоги. Сервис предлагает более 26 млн позиций от 1,2 тыс. производителей, клиент может купить все необходимое в одном месте и получить товар в течение одного-двух дней. Кроме интернет-магазина у компании есть более 250 офисов продаж по всей России.

Однако такое преимущество, как огромный ассортимент, имеет и обратную сторону. Для Exist.ru и его покупателей проблемой стали возвраты, которые составляют примерно 3% проданного объема (около 600 деталей в день). «Запчасти — сложный технический товар, обнаружить брак при покупке можно не всегда. Также бывает, что заказанная клиентом дешевая деталь-аналог не подходит для автомобиля», — рассказывает руководитель отдела маркетинга Exist.ru **Юрий Поляков**.

Для возврата бракованной детали нужно принести заключение авторизованного сервиса. Но многие клиенты ремонтируют авто на небольших техстанциях, где заключения не выдают. Независимая экспертиза в России обходится дорого, если же продавец будет делать экспертизу за свой счет, цены на товар придется повысить.

Вернуть деталь клиент может и в том случае, если товар просто не понадобился и не был в употреблении, — по правилам о дистанционной торговле. Но такой возврат для компании часто убыточен: деталь может так и остаться невостребованной.

Правила возвратов у Exist.ru в принципе не отличаются от правил других интернет-магазинов. Но будучи лидером в сегменте интернет-продаж запчастей, компания хочет предоставлять клиентам удобный сервис, не нужны ей и отрицательные отзывы в Сети. Правда, есть опасения, что создание удобной схемы возвратов может потребовать больших расходов и привести к росту цен. За советами Юрий Поляков обратился к читателям «Секрета фирмы» и участникам сообщества E-executive.ru.



## С О В Е Т Ы

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

ЮРИЙ  
ПОЛЯКОВРУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА  
МАРКЕТИНГА EXIST.RU

— Благодарим участников «Банка решений», мы не ожидали такого эффекта от публикации кейса и очень довольны. Самый ценный совет — предлагать клиентам за дополнительную плату страховку, дающую возможность вернуть деталь без экспертизы и долгих процедур. Идея страховки, наверное, лежит на поверхности, ее продвигают многие авторы. В частности, Эдуард Колотухин, Екатерина Щербак, Игорь Ан, Александр Жулев, Иннокентий Белоцкий.

Другой полезный совет — анализировать и публиковать статистику возвратов на сайте, об этом пишут Герман Милякин, Михаил Ильин, Сергей Щетинин и другие. Данная мера поможет нам лучше понять ситуацию, а покупателям — сделать осознанный выбор. Способом получения точных данных могла бы стать единая форма оформления возвратов на сайте, заполнение которой потребует и приложения всех необходимых документов. Эта мысль мне понравилась, она прозвучала у Даниила Лебедева, Игоря Костюка. Герман Милякин и Игорь Костюк советуют также подробно описать алгоритм действий клиента при различных видах возврата.

У Германа Милякина (его мы все признали победителем) и Сергея Щетинина прозвучали предложения наладить контакт с автосервисами, которые могли бы проводить экспертизу. Мы думали над этим, но чтобы рекомендовать сервис, Exist.ru должен быть полностью уверен в качестве его услуг.

Ринат Галяутдинов и другие авторы напоминают, что активная работа в социальных сетях снизит негативный эффект и поможет донести до людей информацию о специфике покупки запчастей. Специального менеджера в компании нет, но мы сотрудничаем с SMM-агентством. В нашей группе «В контакте» уже более 5 тыс. пользователей, и я был приятно удивлен, обнаружив в ней множество положительных отзывов, ведь чаще пишут о плохом. Многие советы участников уже реализованы. Замечу только, что не все авторы представляют наши объемы, некоторые предложения нереализуемы. Разместить фото или 3D-визуализации на 26 млн позиций невозможно, да и пользы от них мало. Ведь вопрос, подойдет или не подойдет деталь, решается не по внешнему виду, а по техническим параметрам.

## Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 08.06.2012. Укажите, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, E-xecutive.ru сообщат 25.06.2012, 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 — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Баллы, проставленные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

## ПОБЕДИТЕЛЬ



**ГЕРМАН МИЛЯКИН,**  
ИТ-ДИРЕКТОР ГРУППЫ  
КОМПАНИЙ BLOSK  
(МОСКВА)

① Обращать каждый отзыв клиента в Сети, разбирать конкретные случаи. Обозначить, к кому можно обращаться с вопросами, честно признавать вину, если она есть. Стимулировать клиентов описывать положительный опыт.

② Знакомить покупателей с правилами возврата, расписать все случаи подробно. Детально прописать процедуры возврата для продавцов, проводить тренинги. Развивать партнерские отношения с сертифицированными станциями.

③ Проанализировать статистику возврата по поставщикам, маркам, каталогам, покупателям. Любителям возвратов отказывать в продаже рискованных запчастей, постоянным и «беспроblemным» — упростить процедуру возврата.

④ Продумать систему страхования возвратов. Клиент добровольно платит дополнительный процент, но имеет возможность сразу вернуть товар.

⑤ Подчеркивать, что вбивать на сайте VIN автомобиля безопасно.

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

## СОВЕТЫ

## ПРАКТИК

**АЛЬБЕРТ  
БАШАЕВ**

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ  
КОМПАНИИ «А-ДЕТАЛЬ»



**ПРОБЛЕМА ВОЗВРАТОВ — ПРОБЛЕМА  
РОЗНИЧНОГО ПРОДАВЦА, ОТДАТЬ ТОВАР  
ОБРАТНО ПОСТАВЩИКУ ЕМУ ТАК ЖЕ  
СЛОЖНО, КАК И ПОКУПАТЕЛЯМ ВЕРНУТЬ  
ТОВАР В МАГАЗИН**

— Соглашусь с **Сергеем Лохановым**: когда компания является лидером рынка, она должна быть лидером и по качеству сервиса. Потому что конкуренция в отрасли растет, и если объемы Exist.ru пока ни для кого не достижимы, то отобрать клиентов конкуренты могут только за счет качества обслуживания. Хотя, конечно, работать с огромным ассортиментом, удерживать приемлемые цены, находиться в зависимости от поставщиков и при этом предоставлять сервис непросто.

Кстати, анализ статистики возвратов по продавцам — хороший способ немного «построить» поставщиков, которые правят бал на нашем рынке. Проблема возвратов — проблема розничного продавца, отдать товар обратно поставщику ему так же сложно, как и самим покупателям вернуть товар в магазин. Поэтому вопрос реализации возвратного товара, который затрагивают участники «Банка решений», более чем актуален для всех нас. Например, меня заинтересовало предложение Екатерины Щербак брать у клиентов на комиссию детали, от которых они хотят отказаться. Идея страховки также кажется мне правильной. Понравилось, как Игорь Костюк предлагает реализовать ее с помощью купонов «безусловный возврат и безусловная гарантия».

Согласен, что клиенты должны хорошо представлять себе процесс возврата купленной детали еще до покупки. Как пишет **Алина Федорова**, надо сделать так, чтобы на сайте было трудно заказать не ту деталь, заставить покупателя в процессе заказа сделать несколько лишних «проверочных» шагов. Пройдя хоть раз такой сложный путь, клиент уже сможет многому научиться. Возможно, стоило бы при покупке товара предлагать клиенту на подпись бумагу, где разъясняются правила возвратов, как советует **Игорь Шпиндлер**.

Думаю, полезно было бы публиковать на сайте отзывы об использовании деталей, как предлагают **Михаил Куртепов** и **Петр Саженин**. Уверен, что Юрию Полякову было полезно получить обратную связь от авторов, которые являются клиентами Exist.ru, доброжелательно настроенными по отношению к компании. Очень интересно было принять участие в обсуждении и нам.



## С О В Е Т Ы

## КОНСУЛЬТАНТ

СЕРГЕЙ  
ЛИТВИНОВГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
АГЕНТСТВА «АВТО-МАРКЕТИНГ»

**СТРАХОВКА ПОЗВОЛЯЕТ КЛИЕНТУ СДЕЛАТЬ ВЫБОР — ЗАПЛАТИТЬ И ОБЕСПЕЧИТЬ ВОЗВРАТ БЕЗ ПРОБЛЕМ ИЛИ СЭКОНОМИТЬ, НО ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ЧАСТЬ РИСКОВ**

— Поставленные Exist.ru проблемы вряд ли полностью решаемы сегодня в России. Люди ремонтируют автомобили в несертифицированных сервисах, которые не могут дать нужное заключение. Гарантировать, что детали-аналоги подойдут, невозможно: они выпускаются в огромном количестве, постоянно создаются новые модификации автомобилей, производители запчастей не успевают обновлять каталоги. Но продажа страховки (гарантии возврата или замены без прохождения экспертизы), анализ и публикация статистики возвратов по проблемным товарам могут помочь. Хотя каждый предпринятый компанией шаг требует юридической оценки.

Страховка позволяет клиенту самому сделать выбор — заплатить и обеспечить себе возврат без проблем или сэкономить, но взять на себя часть рисков. По закону продавец обязан оформить возврат в любом случае. Но процедура эта сложная и длительная, и не каждый клиент готов ее пройти. Самой же компании страховка позволит покрыть убытки от возвратов и избежать негативных отзывов. Ведь, как замечает Герман Милякин, чем больше покупателей, тем больше возвратов. А начинающие автовладельцы действительно не хотят заморачиваться при покупке даже сложных товаров. При реализации идеи, вероятно, возникнут трудности и технического, и юридического плана, ведь страховка — это услуга. Но думаю, они решаемы.

Понравилась расчеты стоимости услуги, которые приводит экономист Александр Зенин. Примерная цена услуги, по его прикидкам, составит около 200 руб. Другие авторы предлагают использовать для подсчета процент от стоимости детали, что интереснее. Хороша идея Сергея Зайцева о разных тарифных планах в зависимости от истории покупок и возвратов клиента. Ввести дифференцированный подход к стоимости страховки предлагают и другие авторы. Клиент может отказаться от страховки и даже получить за это скидку, подобно тому, как получают скидку оптовики, готовые сами решать проблемы с деталями.

Высокие оценки я поставил подробным ответам Германа Милякина, Игоря Ана, Екатерины Щербак, Игоря Костюка, Александра Зенина, Сергея Заризенко.

Не все авторы знакомы со спецификой рынка, а нюансов здесь очень много. Например, не реализуются через сайты-барахолки возвратные запчасти, Exist.ru сам является лучшим ресурсом для их продажи. Отрицательные же отзывы у компании с таким оборотом будут всегда. Тем не менее огромное количество людей покупают запчасти на Exist.ru. \_\_\_\_\_

## Л У Ч Ш И Е Р Е Ш Е Н И Я

Место 1  
Балл 30  
Автор ГЕРМАН МИЛЯКИН  
Компания ГРУППА КОМПАНИЙ BLOK  
Должность ИТ-ДИРЕКТОР  
Город МОСКВА

Место 2  
Балл 23  
Автор ИГОРЬ КОСТЮК  
Компания ООО «НАВГЕОКОМ»  
Должность РУКОВОДИТЕЛЬ СЕРВИС-НОГО ЦЕНТРА  
Город МОСКВА

Место 3  
Балл 21  
Автор ЕКАТЕРИНА ЩЕРБАК  
Компания «СЕМЬ СОВ»  
Должность ДИРЕКТОР ПРОЕКТОВ  
Город САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Место 4–5  
Балл 20  
Автор СЕРГЕЙ ЗАРИЗЕНКО  
Компания ЗАО «МОЗЕТ»  
Должность ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ  
Город МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

Место 4–5  
Балл 20  
Автор АЛЕКСАНДР ЗЕНИН  
Компания ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ ООО «ПСФ „КРОСТ“»  
Должность ВЕДУЩИЙ ЭКОНОМИСТ  
Город МОСКВА

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Провести ABC-анализ и определить востребованность той или иной позиции у покупателя. По результатам анализа снизить количество предлагаемых товарных позиций.

Тренд

# БОТ БЕЗ ЗАБОТ

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ В РОССИИ ТОЛЬКО ПРИСТУПАЮТ К МОНЕТИЗАЦИИ СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ. НО ПРИ ЭТОМ ОНИ ОБНАРУЖИВАЮТ, ЧТО РЕКЛАМНЫЕ БЮДЖЕТЫ УЖЕ ОСВАИВАЮТСЯ БОЛЕЕ МОБИЛЬНЫМИ И МЕНЕЕ ПРИНЦИПИАЛЬНЫМИ ИГРОКАМИ. ПО МЕРЕ УВЕЛИЧЕНИЯ РЕКЛАМНОГО ПИРОГА БОРЬБА ЗА НЕГО БУДЕТ ТОЛЬКО УЖЕСТОЧАТЬСЯ. ПЕРВАЯ ГРОМКАЯ БАТАЛИЯ ПРОИЗОШЛА ВЕСНОЙ ЭТОГО ГОДА.

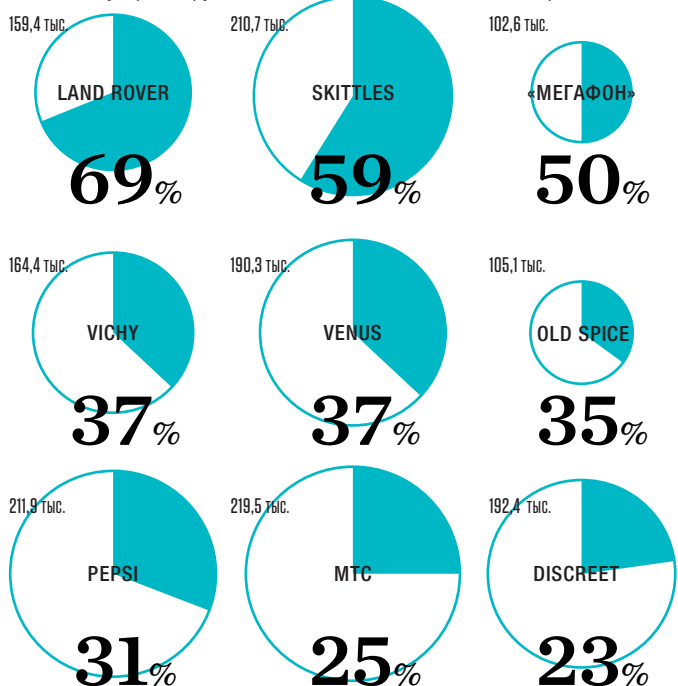
Текст: Константин Бочарский

Социальные сети уже несколько лет ведут тихую борьбу с ботами — аккаунтами, созданными для имитации поведения реального пользователя. В публичную плоскость ее перенесла соцсеть Павла Дурова «В контакте», для которой эмоциональность и эпатаж стали фирменным инструментом решения действительно критичных проблем.

Весной руководство соцсети обвинило агентство «НЛО маркетинг» в «уголовщине» — наводнении клиентских групп, которые оно ведет во «В контакте», ботами. Заместитель генерального директора «В контакте» Илья Перекопский указывал, что в течение последнего полугодия сеть трижды проводила чистку, например, группы брэнда Adidas, заблокировав там в общей сложности 320 тыс. сомнительных аккаунтов.

## ЖИВЫЕ И МЕРТВЫЕ

Многие популярные группы в сети «В контакте» оказались собранием ботов



Источник: Nippelapp.ru, данные на апрель 2012 года

«НЛО маркетинг» стала объектом показательной порки. «В контакте» отправила агентствам и рекламодателям убедительное послание: тратить SMM-бюджеты надо не на ботов, а на прямую рекламу. По словам Алексея Цверова, создателя проекта Nippelapp.ru, который мониторит статистику соцсетей, «мертвые души» в корпоративных группах стали повальным бедствием. В отдельных корпоративных группах боты могут составлять до 70% общего количества членов. В аудитории соцсетей в целом их, по разным оценкам, — от 20% до 50%.

Представление о некачественности аудитории грозит соцсетям потерей рекламных бюджетов. «Развитие ботнета во „В контакте“ — потенциальная потеря прибыли и ухудшение репутации проекта Дурова», — уверен Артем Ельцов, руководитель направления SMM интернет-агентства Registratura.ru. К слову, в мае General Motors объявила об отказе от рекламы в Facebook из-за ее низкой эффективности. По оценкам Марии Черницкой, директора агентства

ПОЗИЦИЯ



АНДРЕЙ АЛБИТОВ,  
АВТОР КНИГИ «FACEBOOK. КАК НАЙТИ  
100 000 ДРУЗЕЙ ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА  
БЕСПЛАТНО»

**РЕКЛАМА  
В РОССИЙСКИХ  
СОЦСЕТЯХ ПОКА  
ИНТЕРЕСНА,  
КАК ПРАВИЛО,  
КРУПНЫМ  
БРЭНДАМ.  
НО ИЗ-ЗА ВЫСОКИХ  
ЦЕН БРЭНДЫ  
НЕ СПЕШАТ  
ТРАТИТЬ СВОИ  
БЮДЖЕТЫ  
И ПЫТАЮТСЯ  
НАЙТИ ОБХОДНЫЕ  
ПУТИ**

iConText, доля рекламы в социальных медиа составляет 10% общего объема рекламы в Рунете, или \$100 млн. Темпы роста сегмента соцмедиа и пример западных рынков, обгоняющих наши, как правило, на несколько лет, показывают, что расти он будет бурно. Забрать рекламные бюджеты, которые сейчас тратятся на ботов, и не потерять доверие рекламодателей — задача всех социальных сетей.





# РАССЧИТАНО НА БУДУЩЕЕ, РАБОТАЕТ СЕЙЧАС

## Частное облако от Microsoft

Узнайте подробнее на **[Microsoft.ru/readynow](https://microsoft.ru/readynow)**.



Windows Server



Microsoft  
System Center

2012 MICROSOFT CORPORATION. ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ. ВЛАДЕЛЬЦЕМ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ MICROSOFT, PRIVATE CLOUD, WINDOWS SERVER, SYSTEM CENTER, ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ НА ТЕРРИТОРИИ США И/ИЛИ ДРУГИХ СТРАН, И ВЛАДЕЛЬЦЕМ АВТОРСКИХ ПРАВ НА ИХ ДИЗАЙН ЯВЛЯЕТСЯ КОРПОРАЦИЯ MICROSOFT. ДРУГИЕ НАЗВАНИЯ КОМПАНИЙ И ПРОДУКТОВ, УПОМЯНУТЫЕ В ТЕКСТЕ, МОГУТ ЯВЛЯТЬСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМИ ТОВАРНЫМИ ЗНАКАМИ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ. РЕКЛАМА.

## Цифры

**МИНФИН ПОДГОТОВИЛ НЕСКОЛЬКО ЗАКОНОПРОЕКТОВ, КОТОРЫЕ ПРИЗВАНЫ ОТУЧИТЬ РОССИЯН ПОЛЬЗОВАТЬСЯ НАЛИЧНЫМИ ДЕНЬГАМИ**

КОЛИЧЕСТВО ОПЕРАЦИЙ ПО ОПЛАТЕ ТОВАРОВ И УСЛУГ В ГОД НА ОДНУ БАНКОВСКЮ КАРТУ

шт.



Источник: Visa

С 2013 года в Трудовом кодексе могут появиться поправки, запрещающие выплату зарплаты наличными. Чиновники также хотят обязать все магазины предоставлять покупателям возможность расплачиваться картами. Президент Сбербанка Герман Греф оценивал прямые издержки экономики от излишков наличности в 1,1% ВВП.

**ИНВЕСТФОНД BARING VOSTOK ВЫКУПИЛ МИНОРИТАРНЫЙ ПАКЕТ ТКС-БАНКА ЗА**

**\$50** млн

Когда Олег Тиньков создал первый в России дистанционный банк, ему предрекали крах. Но он продал долю в проекте с коэффициентом четыре капитала. За обычные банки дают не более 1,2–1,3 капитала.

## Работа над ошибками

## КРУПНЕЙШИЙ КРЕДИТНЫЙ БРОКЕР «ФОСБОРН ХОУМ» С ЧЕТВЕРТОЙ ПОПЫТКИ ВЫШЕЛ НА РЕГИОНАЛЬНЫЙ РЫНОК — ЧЕРЕЗ ФРАНЧАЙЗИНГ.

Текст: Юлия Петрова



У «Фосборн хоум» 11 франчайзи в регионах. До конца 2012-го планируется подписать еще 12 договоров. Выглядит не впечатляюще, но для компании, которая пыталась выйти в регионы с 2007 года, это прорыв. Сначала «Фосборн хоум» хотел создавать СП с региональными партнерами,

но их было бы слишком сложно контролировать. Затем, в 2008-м, он открыл четыре филиала в городах-миллионниках, но их пришлось закрыть в кризис. В 2010-м компания стала развивать агентскую сеть. Около 20 агентов собирали заявки от клиентов — физических лиц — и передавали

Фото: Юрий Мартынов

их в «Фосборн хоум», а тот договаривался с головными офисами банков о выдаче кредитов. Но столичные банкиры не хотели обрабатывать мелкие заявки из регионов.

В мае 2011-го гендиректором «Фосборн хоум» стал Александр Сельдемиров. Он предложил франчайзи собирать кредитные заявки от 20 млн руб. от юрлиц. За помощь в получении денег «Фосборн хоум» берет с клиента 4% суммы кредита. 30% своего гонорара брокер отдает франчайзи. Партнер не платит роялти, а вносит вступительный взнос 499 тыс. руб. и тратится на офис площадью от 25 кв. м и двух специалистов. Общие затраты составляют от 700 тыс. до 1 млн руб.

Первые франчайзи появились у «Фосборн хоум» в Твери и Тольятти осенью прошлого года. С начала этого года портфель кредитов из регионов составил 1,2 млрд руб. — это 25% совокупного портфеля московского брокера.

По мнению Евгении Таубкиной, гендиректора компании НБИК (другого крупного брокера), «Фосборн хоум» находится на правильном пути, ведь франчайзинг — самый быстрый и дешевый способ построить сеть. Правда, компания потеряла много времени и денег и сильно отстает от НБИК, у которой сейчас насчитывается 60 франчайзи.



Продолжение следует

# ЛИНИЯ ПЕРЕГОРОДОК

КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОФИСНЫХ ПЕРЕГОРОДОК — КОМПАНИЯ «НАЯДА» ГОТОВИЛАСЬ К МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ, НО ТАК И НЕ СУМЕЛА НАЛАДИТЬ МАСШТАБНЫЕ ПРОДАЖИ ЗА РУБЕЖ. ЗАТО ОБНАРУЖИЛА НОВЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ НА ЗНАКОМОМ ЕЙ РОССИЙСКОМ РЫНКЕ.

Текст: Динара Мамедова Фото: Евгений Дудин



Европа и Ближний Восток должны были стать драйверами роста ГК «Наяда», считал ее президент **Дмитрий Черепков** в 2008 году. Благодаря международной экспансии он планировал увеличить выручку своей компании в два раза, до \$250 млн (см. **СФ** № 34/2008).

Крупнейшие зарубежные конкуренты в четыре раза уступали «Наяде» по объемам бизнеса. Чтобы повысить престиж компании в глазах иностранцев, в 2007 году Черепков за несколько миллионов евро купил итальянскую фабрику перегородок Artek Pareti и открыл офис

продаж в Вероне. Но кризис, больно ударивший по мировой строительной отрасли, лишил Черепкова всех надежд.

Российский рынок офисных перегородок в 2009 году упал на 60%, но затем стал восстанавливаться. Уже в 2010-м «Наяде» удалось получить заказы от крупных клиентов, например «Яндекса», РЖД, ВТБ и «Шоколадницы». Европейский рынок офисных перегородок сократился на 50% и в некоторых странах продолжает сжиматься до сих пор. На Ближнем Востоке ситуация оказалась ненамного лучше. Сейчас зарубежные продажи «Наяды» незначительны, признает **Дмитрий Черепков**.

Потерпев неудачу на международной арене, он решил развивать смежный бизнес в России — выпускать премиальную офисную мебель под брэндом Lepota. В 2010 году Черепков наладил ее производство на базе собственной подмосковной фабрики площадью 20 тыс. кв. м. Российский рынок офисной мебели растет динамичнее, чем рынок

перегородок: в 2011 году в денежном выражении на 25% и 15–20% соответственно. Сейчас столы, шкафы и стойки ресепшн занимают уже 30% производственных мощностей «Наяды». Кроме того, компания стала сотрудничать с известными архитекторами — те разрабатывают дизайны кабинетов для топ-менеджеров. Серийное производство подобных решений должно начаться до конца 2012 года.

По мнению **Галины Бандуркиной**, гендиректора компании «Астарта престиж» (производитель перегородок), заказчики охотнее сотрудничают с теми компаниями, которые могут комплексно обустроить офис. По оценкам «Наяды», в подобных услугах заинтересованы до 50% ее клиентов. Правда, основной конкурент «Наяды» — компания «Юнитекс» стала предлагать комплексные решения еще до кризиса. В свою очередь, крупные производители офисной мебели, например «Феликс» и «Дэфо», наладили выпуск перегородок, превратившись из партнеров «Наяды» в конкурентов.

## П Л А Н

Сентябрь 2008

- ⊗ Увеличить выручку до \$250 млн
- ⊗ Получать основную выручку за счет зарубежных продаж
- ⊗ Покупать в Италии небольшие производства

## Ф А К Т

Июнь 2012

- В 2012 году выручка «Наяды» должна составить \$120 млн
- Экспорт дает считанные проценты в выручке компании
- После кризиса покупать их стало невыгодно

# ЗАНЕС БАБОК И СТРОЙ ВСЕ, ЧТО УГОДНО И ГДЕ УГОДНО



ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН,  
СОВЛАДЕЛЕЦ  
HEDONISM WINES

Москва и Лондон славятся сумасшедшими ценами на недвижимость. Но причины такой дороговизны совершенно разные.

В Великобритании ты ничего не можешь сделать на собственной земле без разрешения консула района. При этом соседи будут изыскивать любую возможность пожаловаться. Если построишь что-то высокое и заметное, они будут утверждать, что от изменения вида из окна снизится стоимость их дома.

Самое неприятное, что консул всегда ищет возможность отказать. Это выборная должность, чиновник зачастую не хочет рисковать. Консул может инициировать общественные слушания: все соседи собираются, и ты должен их убедить в том, что твое строение не ущемляет их интересов. Причем это касается как новой постройки, так и реконструкции

Иллюстрация: Charlie Duck

старой. Если на слушаниях убедить консула и соседей не удалось, то предстоит суд. Суд первой инстанции зачастую лоялен к местным властям, и выиграть его сложно. Тогда идешь в верховный суд или специальную комиссию. Процесс этот очень долгий и дорогой. Mirax Group собралась еще до кризиса строить высотное сооружение на Темзе — два с половиной года у них ушло на подготовку документов и суды и несколько миллионов фунтов на оплату юристов.

В нашем случае на получение разрешения перепрофилировать помещение в магазин с лицензией на алкоголь ушло девять месяцев. Согласование замены кирпичной стены на стеклянную заняло почти полгода. Юристы нас даже поздравляли: для района Мэйфэр это очень быстро.

В моем личном доме все было тоже непросто — на суды с консулами относительно строительства детской площадки и манежа для лошадей у меня ушло полтора года. Казалось бы, какие вопросы к детской площадке? Но консул был против: у меня самая большая частная детская площадка в Англии, соседи испытывали зависть и пытались на нее проникнуть, считая, что она предназначена для общего пользования.

Поражают двойные стандарты. Параллельно с нашими судами проходили слушания, где гей-клуб хотел продлить лицензию на алкоголь до шести утра.

Защитник геев объяснил, что сейчас лицензия заканчивается в первом часу ночи, а посетителям клуба страшно возвращаться домой пешком, их же притесняют. Они хотят быть вместе до утра потому, что они одна большая семья. К тому же утром начинает ходить метро. Так как власти боятся обвинений в гомофобии, такие аргументы сработали. Взятки в этой системе практически нет. Если консул кому-то поможет по дружбе или за деньги, то он разрушит свою репутацию до третьего колена, то есть до внуков.

В России занес бабки и строй все, что угодно и где угодно. Получается, коррупция не только разрушает нашу экономику, но и позволяет ей двигаться быстрее. В Великобритании система настроена так, как будто нам на роду написано по 200 лет жизни. Оба рынка больны. У британского скорее полуанабиотическое состояние, в России же коррупция, чиновники и менты — это злокачественная опухоль.





**ЗАРПЛАТНЫЕ  
ПРОЕКТЫ НА КАРТАХ  
MasterCard<sup>®</sup>  
и Maestro<sup>®</sup>**



**СКИДКИ  
И БОНУСЫ  
ДЛЯ ВАШИХ  
СОТРУДНИКОВ**

[www.gift.mastercard.ru](http://www.gift.mastercard.ru)



**С MasterCard Вы всегда в плюсе!**



**Горячая линия 8-800-555-10-12. Звонок по России бесплатный**  
Общий срок проведения программы – с 01 июня 2012 года до 31 декабря 2012 года. Подробная информация  
об организаторе программы, правилах ее проведения, специальных предложениях, размерах скидок,  
месте и порядке их получения – на сайте [www.gift.mastercard.ru](http://www.gift.mastercard.ru). Реклама.



# МО- ЛОКО С АДРЕ- НА- ЛИ- НОМ

**МАКСИМ ИВАНОВ ЛЮБИТ РИСКОВАТЬ, НО САМАЯ ОПАСНАЯ СИТУАЦИЯ В БИЗНЕСЕ СЛУЧИЛАСЬ С НИМ ПОМИМО ЕГО ВОЛИ. ОН УМУДРИЛСЯ ОТКРЫТЬ ОГРОМНЫЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ ПЕРЕД САМЫМ КРИЗИСОМ. ЗАТО ТЕПЕРЬ МЕТИТ В ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ИГРОКИ.**

Скоро на карте Антарктиды может появиться новая точка — Maxim Lagoon. Место неуютное: ледяная равнина в окружении отвесных скал, пронзительный ветер и минус 40 по Цельсию. Максим Иванов оказался одним из первых людей, ступивших туда.

Президент и совладелец ГК «Галактика» на досуге летает на гидросамолете, занимается кайтсерфингом, спускается на лыжах с Монблана и ныряет в подводные пещеры под Юкатаном, участвуя в телепроекте «Охотники за адреналином». Строительство с нуля самого современного в Европе молочного производства — тоже охота за адреналином.





6-2012

СЕКРЕТ ФИРМЫ

**ТАК У МЕНЯ  
В ЖИЗНИ ПОВЕЛОСЬ,  
ЧТО САМЫЕ КРУПНЫЕ  
ДОГОВОРЕННОСТИ  
БЫЛИ  
НА САЛФЕТКЕ,  
НА КЛОЧКЕ  
БУМАГИ  
НАПИСАНЫ**

**УБЕЖДЕННЫЙ СЕВЕРЯНИН**

Максим Иванов пошел против общего тренда: будучи коренным москвичом, он нашел свое место в Петербурге



НАБЛЮДЕНИЕ ДЛЯ ПОДНЯТИЯ ДУХА

Окна офиса в «Галактике» выходят на склад, чтобы сейлз-менеджеры могли видеть отгрузку заказов

10%

должно было приходиться в структуре продаж «Галактики» на детские лицензионные марки «Том и Джерри» и «Лунтик». В действительности их доля оказалась на порядок меньше

**МЫ КОПИРОВАЛИ  
ТРАНСНАЦИОНАЛОВ.  
ЭТО БЫЛО НЕПРАВИЛЬНО**



Иванов и его партнер **Игорь Дю** вложили в проект 2 млрд руб. собственных средств и банковских кредитов. Комбинат «Галактика» открылся в Гатчине под Петербургом в августе 2008 года. Едва ли можно было выбрать более неподходящее время. «Я оптимист по жизни. Может быть, завышенные показатели заложил,— признает Максим Иванов.— С другой стороны, если бы не столь оптимистичные оценки проекта, наши партнеры не поверили бы в нас». При проектной мощности 800 тонн молока в сутки «Галактика» перерабатывает около 400 тонн. По данным «СПАРК-Интерфакс», за первые пару лет комбинат не вышел в операционный плюс. Убытки ООО «Галактика» в 2010 году составили 24,5 млн руб. при выручке 1,76 млрд руб. Правда, годом ранее убытки были еще больше — 187,6 млн руб., а выручка меньше — 1,15 млрд руб.

Максим Иванов рассчитывает, что проект окупится за семь лет. Построй он завод скромнее, срок, возможно, был бы меньше, но и масштаб был бы иной — не «галактический». ГК «Галактика», куда помимо одноименного комбината входят еще три молочных завода, занимает около 3% российского рынка молока и входит в пятерку крупнейших производителей. Первые места с большим отрывом делят «Вимм-Билль-Данн» (ВБД), принадлежащий PepsiCo, и «Danone-Юнимилк»: по данным Nielsen, в конце 2011 года они контролировали 21,1% и 20,6% рынка соответственно. Воронежский «Молвест», казанский «Вамин» и петербургская «Галактика» имеют примерно сопоставимые доли.

### ЭВОЛЮЦИЯ МЕЧТЫ

Основатель корпорации Virgin **Ричард Брэнсон** попросил Максима Иванова написать предисловие для русского издания своей новой книги «Дотянуться до небес». Сам Максим мечтает дотянуться до космоса. С Брэнсоном он подружился после того, как стал одним из космических туристов Virgin Galactic — полет намечен на конец 2013 года.

20 лет назад мечта у Максима была скромнее — купить модную кожаную куртку и приехать на своей «девятке» из Петербурга в родную Москву. На «девятку» он скопил во время службы на флоте. Будучи капитаном третьего ранга, поступил на высшие офицерские курсы в Государственную морскую академию, где шел на красный диплом. Правда, чтобы прокормить семью (у Максима как раз родилась дочь) и позволить себе кожаную куртку, по ночам приходилось подрабатывать извозом. Так Максим Иванов случайно познакомился с людьми, которые пытались заработать на торговле. Он тоже попытался, и у него даже получилось: за свое первое посредничество он получил несколько десятков пар дефицитных джинсов Levi's.

Успехи в бизнесе не замедлили сказаться на учебе: начинающий коммерсант стал прогуливать лекции. Когда



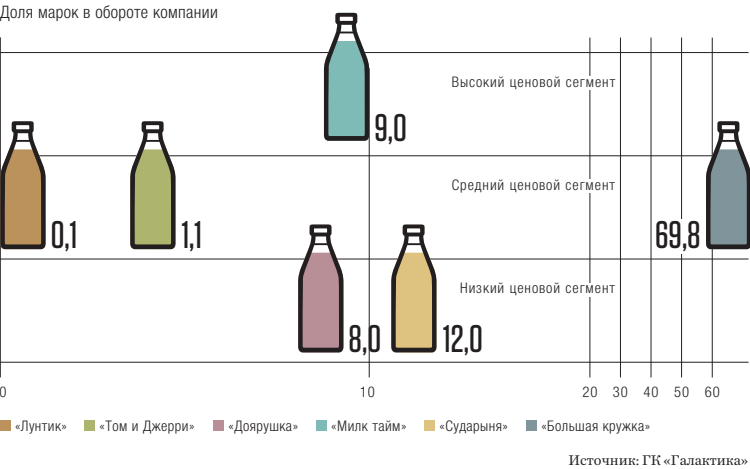
## Премия HR-бренд 2012

Станьте участником ежегодной премии «HR-бренд»

Прием заявок уже начался.

ЗВЕЗДЫ «ГАЛАКТИКИ»

Доля марок в обороте компании



начальник факультета академии решил по-отечески пристыдить молодого офицера, тот раскаялся столь глубоко, что решил уйти в запас, чем поверг наставника в шок. Сначала дистрибуторская компания Иванова «Фудлайн» импортировала в Петербург продукты питания преимущественно из Франции. Французы отгружали товар в Россию только после оплаты, а из-за большого логистического плеча деньги оборачивались месяца за полтора-два. По тем временам это было долго, и Иванов решил поискать партнеров поближе. С помощью школьного товарища — наполовину русского, наполовину финна — в 1994 году ему удалось выйти на компанию Valio. Затем появились другие финские компании, и их доля в выручке «Фудлайна» достигла 30–40%. Деньги стали возвращаться раза в три быстрее.

СДЕЛКА НА САЛФЕТКЕ

В середине июня коллектив «Фудлайна» регулярно собирается на одном и том же месте Финского залива отметить день рождения компании. В первый год было пять человек, дальше больше. Когда на нескольких автобусах приехали человек 300, к ним подошла местная бабушка и заявила, что давно наблюдает за отдыхающими и ей интересно, откуда же они все прибывают. В ответ Максим Иванов мог бы вспомнить, как в кризис 1998 года пошел ва-банк и вместо того, чтобы сокращать сотрудников, стал нанимать новых: после того как иностранные фирмы позакрывали представительства в России, на улице оказалось много толковых специалистов. Еще он понял, что на одной торговле далеко не уедешь, и задумался о собственном производстве. «Так у меня в жизни повелось, что самые крупные договоренности, как правило, были на салфетке, на клочке бумаги написаны», — признается Иванов. С будущим партнером Игорем Дю он встретился в 2000 году в кафе гостиницы

«Пулковская», расположенной на полпути между их офисами. Игорь владел построенным еще в 1940-е годы Гатчинским молочным заводом. Предприятие выпускало неплохое по качеству и недорогое молоко под маркой «Дворцовое», но у него не хватало оборотных средств, чтобы «расставиться» в рознице. Прямо в кафе предприниматели набросали схему, по которой Иванов помогал заводу с продвижением, а в обмен получал 50% предприятия. К тому моменту у Игоря Дю был договор о намерениях с ВБД, причем написанный не на салфетке, а как положено. Тем не менее Игорь сделал выбор в пользу Максима. Партнеры сразу четко разделили зоны ответственности: один занимается производством, другой — дистрибуцией и маркетингом. За пару лет объем переработки Гатчинского завода вырос с 30 до 100 тонн молока в сутки. Партнеры приобрели два сельхозпредприятия, в которых насчитывалось 2,5 тыс. коров (сейчас «Галактика» работает с 43 хозяйствами). В 2003 году они купили по соседству с заводом небольшое здание (ныне Комбинат детского питания) и наладили там выпуск молока «Школьное», которое разливалось в маленькие упаковки и поставлялось в петербургские школы. В 2005 году инвестировали 3 млн евро в производственную линию и первыми в России стали выпускать молоко в полторалитровой упаковке под маркой «Большая кружка». При этом для покупателя литр такого молока получался примерно на 10–15% дешевле обычного. «Уникальное торговое предложение — это идеальная ситуация, особенно когда речь идет о такой консервативной группе товаров, как молоко», — считает заместитель гендиректора компании Vector Market Research Дина Григолая. Надолго «Большая кружка» свою уникальность не сохранила (молоко в аналогичной упаковке стал выпускать ВБД), зато сумела выделиться на полках. По словам Иванова, в натуральном выражении его молочный бизнес рос на 30–40% в год. Марка «Большая кружка» быстро стала основной, а «Дворцовое» убрали как слишком локальное. Планы же у Максима были не локальные. Он захотел побороться с лидерами рынка в самых технологически сложных сегментах: йогурты, десерты, молочные сыворотки с соком. Конкуренция здесь была высока, но при благоприятном раскладе маржа могла достигать 40–50%. В 2006 году компания нашла площадку в Гатчине под новый комбинат.

ЦАРСТВО РОБОТОВ

Полуразрушенное здание, где во времена СССР собирались делать купола для баллистических ракет, поначалу показалось огромным. Максим Иванов и Игорь Дю хотели построить цех на части первого этажа, а остальные площади законсервировать. Но проект разросся на все три этажа.

Единственная операция, которая выполняется на «Галактике» вручную, — это подключение шлангов к молоковозам. Затем молоко перемещается по закрытым трубам, протянутым в пустынных залах. Даже паллеты с готовой продукцией упаковываются роботами.

«Завод действительно соответствует самым высоким мировым стандартам, — говорит председатель правления Национального союза производителей молока **Андрей Даниленко**. — Система контроля качества продукта и безопасности впечатляет». Некоторые приятели Максима впечатлялись настолько сильно, что даже подумывали пойти по его стопам. «Что за подход такой! — искренне недоумевает Максим. — Неправильно ожидать, что если у кого-то хорошо, то так же будет и у тебя. Молоко — тяжелый бизнес. Это не золотое дно».

Затевая строительство, Иванов нашел двух стратегических партнеров: компания Tetra Pak дала в лизинг оборудование, а Valio помогла своей экспертизой и даже планировала войти в капитал «Галактики». Сейчас комбинат по контракту выпускает для финнов линейку питьевых йогуртов Valiojogurtti и биокефир Gefilus. Это единственный пример, когда Valio доверила свою продукцию российскому производителю. «От покупателей мы получаем много

положительных отзывов о наших продуктах, выпускаемых на заводе, и нет сомнений в том, что проект был правильным шагом», — уверяет генеральный директор российского подразделения Valio **Мика Коскинен**. Однако из-за разразившегося в 2008 году кризиса стать соинвесторами «Галактики» финны так и не решились. Они предпочли вложить 60 млн евро в свое производство в Ершово под Москвой.

Не успев открыть комбинат, Иванов столкнулся с тем, что банки отказывают в кредитах. А компания остро нуждалась в оборотных средствах. Убедить банкиров удалось лишь при содействии финансового партнера, который выступил поручителем «Галактики», получив за это 23% бизнеса.

Наконец, предполагалось, что современный комбинат будет выпускать в основном сложный и дорогой продукт. Например, йогурты с добавлением биокомпонентов и фиброволокон под маркой «Милк тайм». Агентство, разрабатывавшее брэнд, позиционировало его для «активных, финансово независимых молодых женщин» и нарисовало на упаковках сценки из красивой жизни. Однако оказалось, что в условиях суровых экономических реалий даже активные и финансово независимые не берут товар, на упаковке которого изображен мужчина за штурвалом яхты или женщина в кабриолете. На комбинате пришлось разливать в том числе

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Альпина Паблишер» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

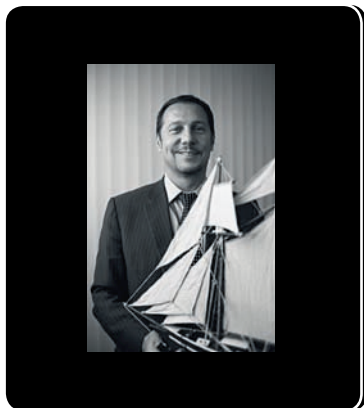
# ЭТО оправдание многих ошибок

НЕ ЖАЛЕТЬ, НЕ БОЯТЬСЯ,  
НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ



Покупайте книгу в магазинах: «Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Молодая гвардия», «Санкт-Петербургский Дом книги», «Буквоед» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах: [alpinabook.ru](http://alpinabook.ru), [ozon.ru](http://ozon.ru), [labyrinth.ru](http://labyrinth.ru), [boffo.ru](http://boffo.ru), [read.ru](http://read.ru)





**МОРСКОЙ ШЛЕЙФ**

До того как выбрать мирную стезю, Максим Иванов служил минером на противолодочном корабле

молоко «Сударыня» по 22–24 руб. за литр, а «Милк тайм» — срочно репозиционировать.

По словам бывшего директора по маркетингу «Галактики» **Никиты Волкова**, задача была приблизиться по стилистике к лидеру рынка — брэнду «Активия» от «Danone-Юнимилк». После изменения упаковки продажи возросли, и «Милк тайм» вышел на уровень безубыточности. Впрочем, Максим Иванов думает об очередном рестайлинге: «Хотим привнести свежесть. Мы копировали транснациональные компании. Это было не совсем правильно».

## НЕДЕТСКАЯ ТЕМА

Когда в 2011 году «Галактика» стала выпускать продукцию, рассчитанную на детей, и приобрела лицензию на марки «Том и Джерри» и «Лунтик», она тоже копировала транснационалов. За пару лет до этого «Юнимилк» запустил «Смешариков» и заключил соглашение с компанией Disney, а ВБД придумал «Здрайверов». «„Том и Джерри“ — вечная тема. И на „Лунтика“ публика благосклонно реагировала, — говорит Никита Волков. — Другое дело, что маркетинговой поддержки по „Лунтику“ в момент вывода продуктов оказалось гораздо меньше, чем обещалось: объем размещения новых мультфильмов на ТВ был меньше запланированного». Сейчас «Галактика» почти свернула производство «Лунтика». А под маркой «Том и Джерри» выпускает молоко и коктейль, хотя раньше были и йогурты. «Мы поняли: нужно раскатать узнаваемость торговой марки, чтобы выходить с более сложными продуктами», — объясняет Максим Иванов.

Сложные продукты выходят под марками «Большая кружка» и «Милк тайм». Особенно Максим ценит вторую. Именно продукцию «Милк тайм», ориентированную на индивидуалистов, он берет с собой в экстремальные путешествия. А вот зарабатывает в основном на семейной «Большой кружке» (см. график на стр. 24).

Ассортиментная линейка этой марки насчитывает почти 50 позиций, из них десять появились в прошлом году. Самой успешной новинкой оказалось пастеризованное «Свежее молоко», которое выпускается под зонтичным брэндом «Большая кружка». Хранится оно десять суток (в основном «Галактика» производит ультрапастеризованное молоко с большим сроком годности). Название «свежее» нельзя зарегистрировать, но ранее никто из производителей не догадался позиционировать молоко таким образом.

Благодаря расширению ассортимента, выручка «Галактики», по словам Иванова, увеличилась в 2011 году на 27%. В натуральном выражении этот показатель оказался еще выше. При том что, по данным компании «Экспресс-обзор», потребление молока за аналогичный период выросло в России на 4,9%, кисломолочных продуктов — на 6,2%.

Агентство Nielsen оценивает долю «Галактики» на петербургском рынке ультрапастеризованного молока в 24%. Позиции в других регионах, впрочем, гораздо скромнее. Например, в Москве производитель из Гатчины занимает всего 6%. Но Иванов и Дю хотят исправить ситуацию.

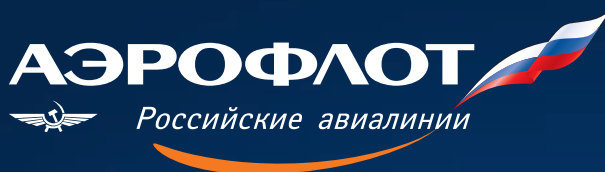
По их словам, транснациональные гиганты предлагали им продать молочный бизнес. Однако владельцы «Галактики» были готовы уступить только миноритарный пакет и только индустриальному партнеру. В ноябре прошлого года они сами выступили в роли покупателей — у «Галактики» появилась первая производственная площадка за пределами Северо-Западного региона.

Ранее Фаленский молочный завод принадлежал Кировской области — новый владелец пообещал инвестировать в него 150 млн руб. Объемы переработки должны увеличиться до 150 тонн молока в сутки. Зачем понадобился актив, когда главный комбинат в Гатчине загружен наполовину? Себестоимость сырого молока в Кировской области на 10–15% ниже, чем в Ленинградской. Кроме того, многие продукты «Галактики» хранятся не дольше месяца. «Желательно, чтобы максимальное расстояние доставки было не более 500 км. Поэтому, если развиваться активно, лучше иметь не одну точку на территории РФ, — считает Андрей Даниленко и добавляет: — У нас если не растешь, то умираешь».

Комбинат в Гатчине менее всего похож на умирающего, чего нельзя сказать о самом городе. В полукилометре от современного производства стоит 30-метровый обелиск, воздвигнутый еще императором **Павлом Первым**. Когда мы проезжаем мимо, внезапно сверху откалываются куски камня и падают прямо на дорогу в нескольких метрах от машины. За адреналином необязательно ехать в Антарктиду.



**sochi.ru<sup>®</sup>**  
**2014** 



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР



ЛУЧШАЯ АВИАКОМПАНИЯ  
ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ

ВХОДИТ В ТОП-3 САМЫХ  
ДИНАМИЧНО РАЗВИВАЮЩИХСЯ  
АВИАКОМПАНИЙ МИРА



по мнению 19 млн  
пассажиров из 100 стран

**☎ 8 (800) 444-5555**  
**[www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru)**

Реклама Сертификат эксплуатанта №1 от 17.11.2011





**БОЕВОЙ НАСТРОЙ**  
Игорь Лукашов оказался в хорошей форме: у него нет долгов, а клубы приносят стабильную прибыль. Сейчас он решился вызвать лидеров рынка на поединок

# ОЛИГАРХ НА РАЙОНЕ



## ВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ ФИТНЕС-КЛУБОВ X-FIT ИГОРЬ ЛУКАШОВ ПОСТРОИЛ МАСШТАБНЫЙ БИЗНЕС С МЕСТЕЧКОВЫМ УКЛАДОМ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ИГНОРИРОВАЛ БРЭНДИНГ, ПОСЛЕ КРИЗИСА ПОЛУЧИЛ ШАНС НАГНАТЬ ЛИДЕРОВ РЫНКА. СУМЕЕТ ЛИ ОН ИМ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ?

В московском районе Лианозово **Игорь Лукашов** — большой человек. «Мы тут много чего построили. Хотели сделать все красиво, чтоб елочки были, цветочки», — говорит бизнесмен. Ему принадлежат клубный дом на 24 квартиры на подъезде к Лианозовскому парку, теннисный и фитнес-клубы, ресторан и боулинг в самом парке, а также три торговых и один бизнес-центр на 9 тыс. кв. м, где находится офис Лукашова.

В его огромном кабинете нашлось место даже для тренажеров. Спортивный инвентарь для Игоря Лукашова — это не просто возможность поддерживать себя в хорошей физической форме. Это бизнес. Лукашов развивает сеть X-Fit, в которую входят 28 фитнес-клубов. Правда, долгое время у компании не было ни стратегии, ни единой маркетинговой политики, ни понимания, как масштабировать бизнес. Сейчас стратегия появилась: стать крупнейшей компанией на рынке фитнес-услуг. Для этого пришлось исправить ошибки, допущенные на старте.

### ПОТЕРЯННОЕ ВРЕМЯ

Капитан советской армии Игорь Лукашов всерьез увлекался двумя вещами: автомобилями (он закончил МАДИ, а в армии служил начальником автобазы) и теннисом. Входным билетом в бизнес послужил именно теннис.

В кабинете Лукашова висит замусоленная бумажка. На ней план

теннисного клуба и всего две подписи — главного архитектора и префекта Северного округа. Лукашов вспоминает, как пытался вручить архитектору бутылку коньяка, а тот отказался. Сейчас подписей было бы 30 и на потраченные на согласования деньги можно было бы купить цистерну дорогого коньяка.

Стартовый капитал у Игоря появился как в известном анекдоте про зятя **Рокфеллера**. В 1989 году Лукашов пришел в префектуру округа и предложил сделать в Лианозовском парке теннисные корты. Чиновники с радостью согласились: денег на благоустройство парка на закате СССР у них не было. Затем Лукашов пошел к комсомольцам: земля, мол, уже есть, осталось только профинансировать стройку в обмен на долю в компании, 60% (спустя пару лет первые инвесторы обменяли свою долю на два копировальных аппарата, в те времена они стоили несколько десятков тысяч долларов, и Лукашов стал бенефициаром компании).

# \$399

стоит годовой абонемент в X-Fit в Торонто. Это почти в три раза дешевле, чем в российских клубах, но в канадском нет бассейна и минимум персонала

В результате Лукашов построил первый в Москве частный «Русский теннисный клуб», который был создан по примеру английских лаун-теннис-клубов. Предприниматель знал в лицо каждого клиента.

Первый World Class появился в Санкт-Петербурге годом позже — в 1990-м. Несколько лет спустя из этого проекта выросли две крупнейшие компании в российской фитнес-индустрии — «Планета фитнес» **Ирины Разумовой** и «Русская фитнес группа» **Ольги Слуцкер**. К 2001 году каждая из них насчитывала уже 10–15 заведений, а Игорь Лукашов открыл лишь первый фитнес-клуб по соседству с теннисным.

Все 1990-е Лукашов строил в Лианозово на кредиты Сбербанка жилую и коммерческую недвижимость. Землю под клубный дом администрация района выдала с обременением: всю прибыль от продажи квартир Лукашов обязался направить на строительство фитнес-клуба с бассейном. Заработать он должен был на продаже абонементов.

Спрос в первом X-Fit превысил ожидания. Лукашов решил завязывать с локальными девелоперскими проектами, а вместо этого заняться фитнес-клубами. «В 1990-е рынок был дикий — много хороших помещений. Сейчас за каждую площадку нужно биться. Но я и не думал, что на фитнесе можно хорошо зарабатывать», — жалеет он теперь о потерянном времени.

# ЭТО КАПИТАЛИСТИЧЕСКОЕ РАБСТВО. ПОЛУЧАЕШЬ ДЕНЬГИ, НО ВЗАМЕН ДОЛЖЕН КАЖДЫЙ ШАГ СОГЛАСОВЫВАТЬ

## ФИЗКУЛЬТ-ПРИВЕТ

Отказаться от девелоперской психологии оказалось непросто. Конкуренты предпочитали открывать клубы на арендованных площадях. Игорь Лукашов считал иначе: «Когда строишь сам, помещение всегда будет лучше арендованного». Строил он полноформатные фитнес-клубы площадью от 2,5 тыс. кв. м, с бассейнами. Запуск каждого обходится в \$2–3 млн. «Конкуренты делали конвейер фитнес-услуг, отлаживали бизнес-процессы, а у меня к каждому клубу был индивидуальный подход», — говорит Лукашов.

Клубы получались и правда неплохие. Например, у X-Fit один из самых высоких показателей рентабельности в отрасли — маржа по EBITDA 37%, как утверждает Лукашов. Другие игроки этот показатель не раскрывают, но признают, что он заметно ниже, чем у X-Fit.

Однако оказалось, что индивидуальный подход плохо уживается с масштабным бизнесом. Второй X-Fit открылся только через два года после первого. К середине 2000-х вся сеть состояла всего из четырех клубов. Лишь в 2006 году Лукашов начал продавать франшизы региональным предпринимателям и открывать клубы на арендованных площадках.

В 2006 году в фитнес-индустрию пришли крупные инвесторы. Ольга Слуцкер продала миноритарную долю «Русской фитнес группы» инвестфонду Alfa Capital Partners, который до 2010 года собирался вложить в компанию \$120 млн и открыть 40 новых клубов. В «Страта партнерс» инвестировал фонд GIMV — планировалось открыть не менее 60 клубов за \$60 млн.

Игорь Лукашов инвесторов боялся как огня: «Это тихое капиталистическое рабство. Получаешь деньги, но взамен должен каждый шаг согласовывать с советом директоров».

Как ни странно, Лукашова разбудил кризис. По данным исследовательской компании «Экспресс-обзор», рынок фитнес-услуг в 2009 году впервые за несколько лет сократился на 16%, после роста, превышавшего 20% в год. При этом клубы, открытые в 2007–2008 годах, стали обузой: цены на аренду коммерческой недвижимости в Москве тогда доходили до \$500 за квадратный метр в год. В итоге лидеры рынка заморозили масштабные планы развития.

Лукашов поначалу тоже запаниковал. Осенью 2008 года X-Fit получил кредит Банка Москвы на \$10 млн, отдавать который предстояло в разгар кризиса. Лукашов распустил отдел развития и начал искать способы

экономии. Но с удивлением обнаружил, что выручка сети в 2009 году выросла на 30%, до 1 млрд руб. По мнению гендиректора и совладельца компании «Страта партнерс» **Анастасии Юсиной**, в кризис наиболее жизнеспособными оказались именно такие форматы клубов, как X-Fit, — из ценовой категории «средний» и «средний плюс».

Стоимость абонемента в X-Fit была почти в два раза меньше, чем в World Class, и на 25% меньше, чем в сопоставимых полноформатных клубах по Москве. «Мы не тратились на маркетинг и не просили прибавку за брэнд», — говорит Лукашов. Наконец, он не арендовал помещения дороже чем \$300 за квадратный метр.

В 2010 году рынок фитнеса начал восстанавливаться и, по оценкам «Экспресс-обзора», уже вернулся к докризисным объемам. Однако лидеры так и не набрали прежний темп. «Если бы решение зависело только от меня, я бы предпочла вкладываться в развитие фитнеса», — объясняет Анастасия Юсина. Однако ей приходится согласовывать все решения с инвестором, для которого ключевая цель — возврат инвестиций.

Гендиректор «Русской фитнес группы» **Алексей Дробот** говорит, что компания решила в первую очередь рассчитаться с долгами. Увидев,

что конкуренты дали слабину, Лукашов решил пойти в отрыв.

## БЕЗЫМЯННЫЙ ЛИДЕР

«Меня заранее предупредили: все очень плохо»,— вспоминает директор по маркетингу X-Fit **Екатерина Малышева**. Она пришла в компанию весной 2011 года. В то время каждый клуб X-Fit проводил свою рекламную кампанию и даже имел собственный логотип и фирменные цвета. «Не было никакой системы: то девушки на роликах ездят около метро и размахивают флагами X-Fit, то клуб делает ставку на листовки и разбрасывает их по ящикам ближайших домов»,— рассказывает Екатерина. В итоге если в прошлом году у сети было в два раза меньше клубов, чем у «Планеты фитнес» и у «Русской фитнес группы», то узнаваемость бренда среди целевой аудитории была значительно ниже. Она колебалась от 4% до 7% в зависимости от города.

Прежде всего Екатерина поручила агентству Derot WPF разработать единый логотип и фирменные цвета сети. Осенью 2011 года X-Fit впервые запустила имиджевую рекламную кампанию на билбордах в центре Москвы и в интернете. Если в 2010 году сеть потратила на рекламу около 30 млн руб., то в 2011-м — 60 млн руб., что сопоставимо с рекламным бюджетом крупных игроков.

«X-Fit, пожалуй, первым из наших конкурентов всерьез озаботился

# 1 % НАСЕЛЕНИЯ

регулярно занимается фитнесом в России, по данным Magram Market Research, в то время как в Германии — 8,5%, а в Нидерландах — 15,5%. Очевидно, что рынок будет расти



### В НОКАУТЕ

На рынке фитнеса в кризис больше всего пострадали те компании, которые росли быстрее других

брендингом и имиджевой рекламой,— замечает Алексей Дробот.— Другие игроки проводят только торговые рекламные кампании, призванные поднять продажи, а не повысить узнаваемость бренда». Впрочем, продажи в X-Fit тоже возросли: в 2011 году выручка клубов like-for-like увеличилась на 20%.

В начале 2012 года Лукашов впервые за несколько лет рискнул поднять

в своих клубах цены — на 10%. Тогда же он привлек консультантов из компании «Франкон» и сформировал отдел франчайзинга.

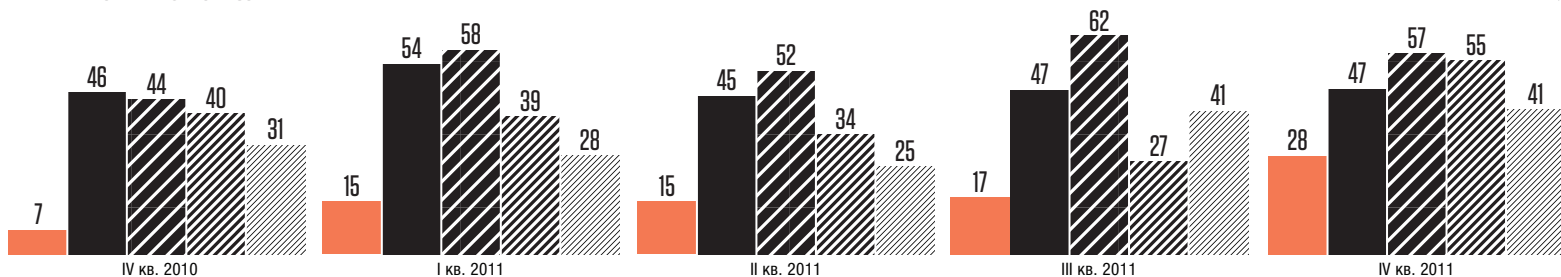
Раньше франчайзинг у X-Fit развивался, как и маркетинг, спонтанно. «Приходили люди из регионов, предлагали сотрудничество, я был не против»,— вспоминает Лукашов. У него не было ни брэндбука, ни четкого описания технологий для франчайзи. В итоге до кризиса он продал всего шесть франшиз.

Теперь все должно быть серьезно, как в большом спорте. X-Fit намерен привлекать потенциальных партнеров нестандартным ходом — бесплатной франшизой. «Мы изучили рынок фитнес-франчайзинга и поняли, что никто такого не предлагает»,— рассказывает гендиректор «Франкона» **Нина Семина**.

Зарабатывать Игорь Лукашов собирается на обучении тренеров франчайзи, совместных закупках оборудования и консалтинге. Причем X-Fit готов работать в России даже с крошечными заведениями от 200 кв. м, которые совсем не похожи на его собственные клубы. Конкуренты предпочитают по франчайзингу развивать большие клубы от 1 тыс. кв. м.

Анастасия Юсина сомневается в эффективности придуманной модели. Впрочем, деньги тут явно не главное. «Часто разветвленная франчайзинговая сеть работает на узнаваемость марки эффективнее рекламы»,— говорит Нина Семина.

КАКИЕ ФИТНЕС-КЛУБЫ ЗНАЮТ МОСКВИЧИ\*



\* Процент опрошенных в возрасте от 24 до 45 лет, занимающихся спортом

■ X-Fit ■ «Империя фитнеса» ■ «Планета фитнес» ■ World Class ■ «Зебра»

Источник: TNS Gallup Media



## НАБРАЛ ФОРМУ

Сильный бренд нужен Лукашову потому, что он мечтает первым среди российских фитнес-игроков выйти на IPO: «Принимаешь инвестиции фонда — получаешь груз на ноги. А IPO позволяет повесить ликвидность бизнеса, понять, чего ты достиг, не получая в нагрузку сильного партнера». В прошлом году X-Fit перешла на МСФО и привлекла одного из аудиторов «большой четверки» для проверки отчетности. Однако чтобы провести полноценное размещение на ММВБ или альтернативной площадке LSE, как планирует Лукашов, требуется выручка от \$100 млн. При этом в 2011 году оборот X-Fit был вдвое меньше, около \$50 млн.

В нынешнем году лидеры рынка планируют открыть по три-четыре клуба, а Лукашов — сразу девять, из которых пять — собственные и четыре по франшизе. Лукашов реинвестирует в развитие всю прибыль, а также открыл кредитную линию в банках. «К концу следующего года у меня будет больше всех клубов на этом рынке», — обещает Лукашов.

«К таким грандиозным планам нужно относиться с осторожностью: сроки запуска в нашем бизнесе часто переносятся», — предупреждает Алексей Дробот.

Не один Лукашов стремится воспользоваться ситуацией. Агрессивно развиваются сейчас и другие игроки — «Зебра», Republika и др. «Война за помещения идет как в середине 2000-х», — говорит Лукашов. Чтобы победить в этой битве, ему предстоит забыть про осторожность и пройти тот же путь, что «Планета фитнес» и «Русская фитнес группа» перед кризисом. Главное — не наступить на те же грабли.

# Покупаете валюту для бизнеса?

Биржевой валютный рынок ММВБ-РТС

Комиссия 0,0025% от оборота\*

Оперативный вывод валюты\*\*

ВЫБИРАЙ  
ЛИДЕРА

**Б|К|С**

BROKER.RU

По числу активных клиентов (данные ЗАО «ФБ ММВБ» на 16.03.2012 г.).

Проспект Мира, д.69, стр.1  
8 800 100 55 44

ООО «Компания БКС». \*При активах клиента на конец торгового дня от 5 млн руб. и обороте от 1 млрд руб. в день (НДС не включен). В соответствии с Тарифами на обслуживание на рынке ценных бумаг ООО «Компания БКС» (Приложение №11 к Регламенту оказания услуг на рынке ценных бумаг ООО «Компания БКС»). \*\*Услугу оказывает ОАО «БКС Банк». Лицензия ЦБ РФ №101 от 27.03.2012 г.

РЕКЛАМА



# Валютный рынок ММВБ: выгодно, удобно, безопасно

**Многие компании и индивидуальные предприниматели регулярно сталкиваются с необходимостью проводить валютнообменные операции. Большинство использует для этого услуги банков или «обменников». С недавнего времени появилась новая возможность — конвертировать средства с мизерными издержками на валютном рынке ОАО ММВБ-РТС.**

Не секрет, что для банков и тем более для обменных пунктов продажа валюты — это прибыльный бизнес. Курс, по которому они обменивают доллары и евро, превышает официальный курс ЦБ РФ в среднем на 2%. Даже при установлении специальных условий на основе долгосрочных доверительных отношений между банком и клиентом финансовое учреждение обеспечивает себе довольно высокую маржу на обменных операциях.

ООО «Компания БКС» одним из первых на рынке предлагает принципиально новую схему работы с валютой. Она заключается в обеспечении прямого доступа физических лиц и организаций к валютной секции ОАО ММВБ-РТС, где доллары или евро можно приобретать по курсу, на основе которого формируется официальный курс Центробанка РФ.

Объединенная российская биржа открыла широкий доступ к торгам на валютном рынке совсем недавно, в феврале 2012 года. Впервые в современной российской истории к биржевым валютным торгам были допущены не только аккредитованные банки, но и инвестиционные компании и их клиенты — физические и юридические лица. Теперь с помощью «БКС-Брокер»<sup>1</sup> можно покупать и продавать валюту на межбанковском биржевом рынке через специальную программу, открыв индивидуальный брокерский счет.

**«Благодаря этому у клиентов ООО «Компания БКС» есть возможность совершать сделки непосредственно на бирже по котировкам биржевого валютного рынка и таким образом пользоваться ликвидностью валютного рынка ОАО ММВБ-РТС. Все просто — вы открываете у нас брокерский счет, заводите на него деньги, покупаете валюту, после чего мы переводим эти средства на ваш банковский счет»<sup>2</sup>, — объясняет управляющий брокерским бизнесом ООО «Компания БКС» Андрей Алетдинов.**

Минимальная сумма сделки на валютном рынке ОАО ММВБ-РТС составляет 1000 долл. США (или ее эквивалент в иной валюте). Регистрация, открытие счета и установка программного обеспечения<sup>3</sup> для клиентов «БКС-Брокер» бесплатны. Средняя брокерская комиссия составляет 0,075% от оборота<sup>4</sup>. Еще 0,0015% от суммы сделки в качестве комиссии берет биржа.

В результате клиент «БКС-Брокер», совершая сделки с валютой на ОАО ММВБ-РТС, платит в качестве комиссионных лишь небольшую часть процента от оборота, что на данный момент является одним из самых привлекательных предложений на рынке. **«Преимущества от сотрудничества с «БКС-Брокер» могут быть наиболее ощутимыми для тех, кто совершает сделки на валютном рынке ОАО ММВБ-РТС регулярно и с большими объемами средств — экономия в таком случае может составлять десятки или даже сотни тысяч долларов в год», — говорит Андрей Алетдинов.**

К примеру, вы ежемесячно погашаете кредит, взятый в долл. США, но имеете поток рублевой выручки. Величина ежемесячных платежей составляет 175 000 долл. США. При приобретении валюты через какой-либо банк в среднем ваша переплата составляет 1,5-2% от текущей цены долл. США на валютном рынке ММВБ-РТС или курса, установленного ЦБ РФ. При приобретении валюты на рынке и использовании тарифа «БКС-Конверсионный»<sup>5</sup> ваши издержки составят 0,0085% от оборота за заключение сделки на покупку 175 000 долл. США плюс 0,06%<sup>2</sup> от суммы вывода иностранной валюты. Итого: 0,07% от 175 000 долл. США при самостоятельной покупке долларов на валютном рынке через «БКС-Брокер». Если пересчитать эти расходы на год, то в случае конвертации валюты через банки расходы вашего бизнеса составят 42 000 долл. США, а при самостоятельной покупке валюты на биржевом валютном рынке лишь 1470 долл. США. Выгода очевидна.

С точки зрения безопасности покупка валюты на ОАО ММВБ-РТС — один из самых надежных вариантов. Все сделки, проведенные в рамках валютной секции ОАО ММВБ-РТС, обязательно регистрируются на бирже, а торговый процесс детально регулируется правилами биржи, которые в свою очередь согласуются с ЦБ РФ.

Финансовые советники БКС в вашем регионе с удовольствием проконсультируют вас, как использовать новые возможности биржевого валютного рынка для конверсионных, экспортно-импортных операций, хеджирования и других целей. Обращайтесь в ближайший офис Финансовой группы БКС. Адреса филиалов ФГ БКС можно узнать на сайте [www.bcs.ru](http://www.bcs.ru). Получить более подробную информацию можно также по телефону 8-800-100-5544 (звонок бесплатный).

<sup>1</sup> ООО «Компания БКС».

<sup>2</sup> Вывод рублей комиссией не облагается. Комиссия за вывод средств в валюту составляет 0,06% (для сумм до 300 млн в рублевом эквиваленте), 0,025% (для сумм от 300 млн до 1 млрд в рублевом эквиваленте), 0,012% (для сумм свыше 1 млрд в рублевом эквиваленте). При выводе средств на счета во все банки (за исключением ОАО «БКС Банк») клиентом дополнительно к вышеуказанному тарифу оплачивается вывод иностранной валюты по тарифам ОАО «БКС Банк»: 15 долл. США (для долл. США) или 30 евро (для евро). Услуги оказывает ОАО «БКС Банк», лицензия ЦБ РФ № 101 от 27.03.2012 г.

<sup>3</sup> ПО система QUIK MP «Брокер», правообладатель — ЗАО «Арка Текнолоджиз».

<sup>4</sup> Средневзвешенный показатель тарифной сетки «БКС – Валютный старт». Для сумм в размере менее 3 млн руб. комиссия составляет 0,25%, от 3 до 5 млн руб. — 0,07%, от 5 до 10 млн руб. — 0,055%, от 10 до 15 млн руб. — 0,035%, от 15 до 30 млн руб. — 0,025%, свыше 30 млн руб. — 0,015% (НДС не включен).

<sup>5</sup> Тариф «БКС-Конверсионный». При обороте менее 5 млн руб. комиссия брокера составляет 0,25%, от 5 до 200 млн — 0,0085%, от 200 млн до 1 млрд руб. — 0,005%, свыше 1 млрд — 0,0025% (НДС не включен).



ОТКАТЫ — ЗЛО, А ЗЛО НУЖНО ИСКОРЕНЯТЬ, РЕШИЛИ В DIY-СЕТИ «КАСТОРАМА». КОМПАНИЯ ВЗЯЛАСЬ И ЗА ПОСТАВЩИКОВ, И ЗА ЗАКУПЩИКОВ, ДОБИВШИСЬ ЗА ДВА ГОДА ЯВНЫХ УСПЕХОВ В БОРЬБЕ СО ВЗЯТОЧНИКАМИ. ВПРОЧЕМ, ПОБЕДА МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ПИРРОВОЙ.

# БЕЗОТКАТНАЯ ЖИЗНЬ



Генеральный директор «Касторама Рус» Джон Деклерк считает, что 99,9% покупателей и поставщиков — честные люди. Возможно, потому, что с середины 2010 года российский офис «Касторама» объявил настоящую войну откатам. Материальное поощрение покупателей поставщиками — явление распространенное. Компании пытаются с ним бороться, правда, никто не говорит о результатах. В «Кастораме» не только занялись искоренением коррупции, но и рассказали, что именно удалось сделать.

В 2006 году британская группа Kingfisher (в нее входит «Касторама Рус») открыла в России первый гипермаркет, рассчитывая в течение нескольких лет стать здесь лидером рынка DIY. Однако в 2009 году, имея, как и основной конкурент Leroy Merlin, 12 магазинов, «Касторама» заработала в 4,5 раза меньше — 8,1 млрд руб. против 29,9 млрд руб. Во многом разрыв объяснялся тем, что англичане развивали сеть в регионах, а французы — в Москве и Петербурге, где живет больше обеспеченных покупателей. Но причина отставания была не только в этом. По информации СФ, акционеры компании, недовольные результатами, организовали в конце 2009 года аудиторскую проверку российского подразделения, после чего пост гендиректора «Касторама Рус» покинул Олег Писклов. По мнению акционеров, неудачное местоположение магазинов и низкий показатель выручки с квадратного метра косвенно указывали на то, что менеджмент не был заинтересован в эффективной работе. Новый руководитель российского офиса — Мэтт Тайсон (раньше он возглавлял китайское представительство «Касторама») — взялся улучшать финансовые показатели сети. Именно он и начал борьбу с откатами.

Как считают в Kingfisher, результат эффективной борьбы с коррупцией должен отражаться в снижении розничных цен на товары. Если так, то за два года «Касторама Рус» добилась неплохих результатов: цена на товары, по информации СФ, снизилась на 7–8% в пяти из 25 категорий. По словам поставщиков, для крупных сетей это очень хороший показатель — как правило, ритейлеры конкурируют по цене на уровне 2–3%.

### МОРАЛЬНЫЙ КОДЕКС

По данным поставщиков, средний размер отката в DIY-сетях составляет 2% общих продаж товара за месяц или квартал, взятки берут 10–50% покупателей.



### ДЕРЖИ КАРМАН ШИРЕ

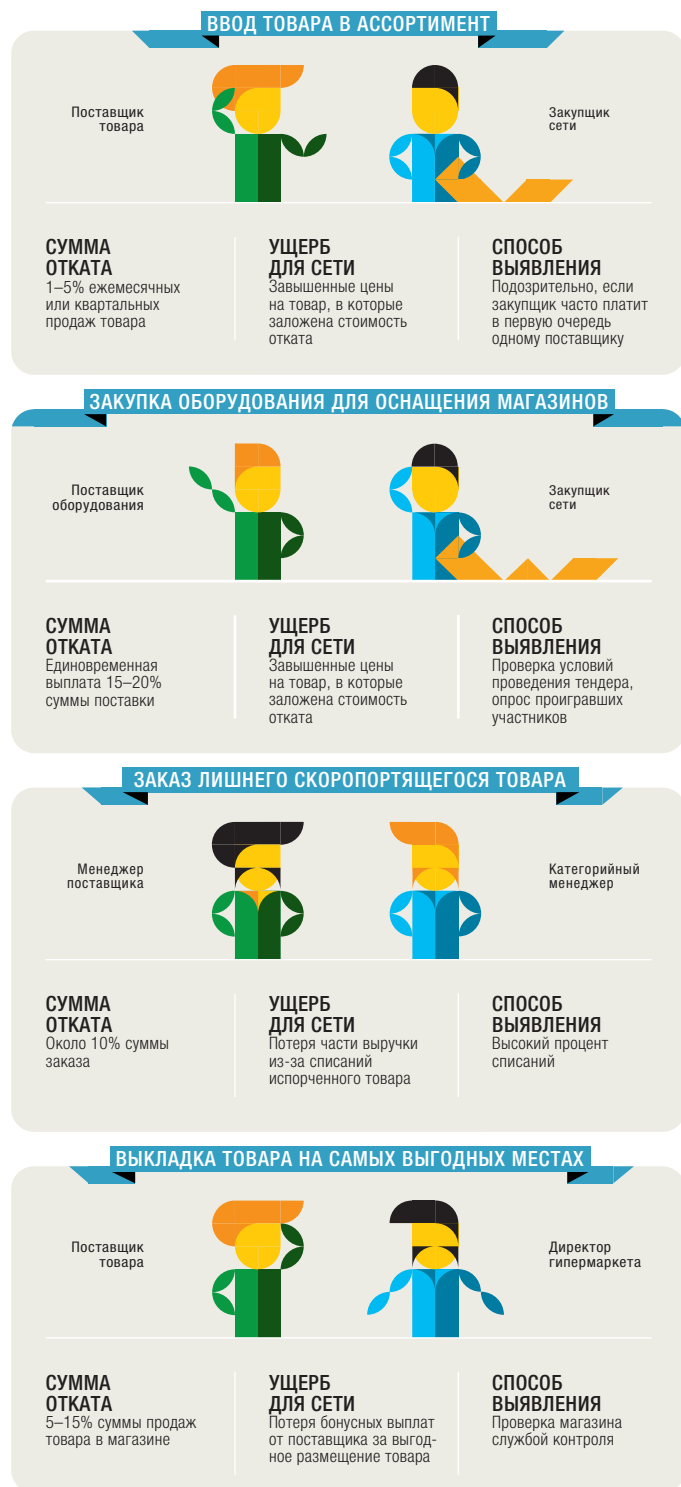
Джон Деклерк приучает байеров «Касторама» лоббировать интересы компании

При такой оценке «Касторама» могла в 2009 году недополучить из-за откатов около 80 млн руб. Сейчас в компании работают 22 байера, семь их ассистентов и три категорийных менеджера, которые закупают продукцию более чем у 400 поставщиков. Именно они и оказались «под колпаком».

Первые шаги, сделанные «Касторамой» на ниве борьбы с коррупцией, были, мягко говоря, наивными. Руководствуясь западными представлениями о бизнес-этике, Мэтт Тайсон в середине 2010 года разослал российским поставщикам письмо с просьбой «сдать» нечестных на руку покупателей. «Мы ожидаем от наших поставщиков соблюдения высоких

## ВЗЯТКИ ГЛАДКИ

Какие профессии в ритейле остаются самыми взяточеккими и за что сотрудники сетей берут откаты



Источники: службы безопасности крупнейших FMCG-сетей

моральных стандартов... Всегда найдется причина, по которой можно не обращать внимания на неподобающее поведение или объяснить данное поведение как принятую бизнес-практику, — говорил в своем письме Тайсон. — Мое мнение — оправданиям нет места». Гендиректор надеялся, что откаты наносят поставщикам не меньший ущерб, чем его сети. В обмен на информацию о взяточниках Тайсон обещал, что не будет применять никаких санкций к взяточекателям.

Но метод не сработал: многие партнеры просто посмеялись над письмом. Во-первых, поставщикам, которые платили откаты, было невыгодно сдавать сообщников. Никто не гарантировал, что позже под другим предлогом англичане не выведут их товар из сети. Во-вторых, неизвестно, какой закупщик пришел бы вместо уволенного. Наконец, часть поставщиков действительно работали честно. Ко всему прочему письмо Тайсона становилось козырем в руках нечистоплотных партнеров — они могли угрожать закупщику доносом, а в обмен на молчание требовать еще более комфортных условий сотрудничества.

Поняв, что поставщики не собираются раскрывать имена взяточекников, Джон Деклерк (он возглавил «Касторама Рус» в августе 2011 года) решил нанести новый удар. В конце декабря 2011-го компания перезаключила договоры с контрагентами — в частности, внесла пункт, предусматривающий штраф с поставщика в размере 1 млн руб. за каждый установленный факт дачи взятки и разрыв коммерческих отношений. Следить за честностью сделок стала служба материнской компании Kingfisher.

По словам источников в сетях, факт дачи взятки можно установить по косвенным признакам: внезапный рост продаж товара одного из поставщиков, появление у закупщика «любимчиков», которым платят деньги раньше других поставщиков, плюс любое лоббирование интересов кого-то из контрагентов. «Прямые доказательства найти сложно. Собрав несколько косвенных улик, мы беседуем с закупщиком и предлагаем ему уволиться, — говорит сотрудник отдела безопасности одной из сетей. — На этом и расходимся».

В итоге «Касторама» выявила несколько случаев коррупции — сотрудников уволили, а с поставщиками разорвали контракты. Штраф с последних взымали, не оплачивая поставленный товар. По словам Деклерка, расставание происходило без скандалов и возбуждения уголовных дел.

## КНУТ И ПРЯНИК

Помимо поставщиков компания взялась и за собственных сотрудников, используя распространенную на Западе практику доносов. В каждом российском магазине «Касторамы» висят плакаты с лозунгом «Сделай все правильно — расскажи! Мы должны знать». На них указан московский номер телефона и ссылка на сайт британской компании InTouch, оказывающей предприятиям услугу Speak Up — предоставление анонимных отчетов о внутренних правонарушениях. Сайт InTouch не видят поисковики, попасть на него можно лишь по прямой ссылке. По словам Джона Деклерка, звонки из России переадресовываются в Лондон, группа редакторов записывает обращения и передает их Kingfisher. Интернет-жалобы попадают напрямую к директору по персоналу или операционному директору «Касторамы Рус». В течение 10–15 дней они оставляют ответ на запрос сотрудника на сайте InTouch.

Впрочем, «горячая линия» не принесла особых результатов. По словам Деклерка, количество сообщений ничтожно мало в сравнении с общей численностью персонала (в России работают около 3 тыс. человек). «На „горячие линии“ поступает много пустой информации, часто обращаются обиженные сотрудники, которые наговаривают на коллег. Эффективность работы анонимных служб крайне низкая», — говорит директор по безопасности сети «Атак» Александр Алехин. Впрочем, «Касторама» использовала и метод пряника. До 2011 года зарплата ее байеров состояла из оклада и бонуса, включавшего процент от оборота, а также процент от маржи, которую сеть получает при продаже товара. Сейчас бонусы составляют большую часть заработка закупщика и привязаны к финансовым результатам компании. По словам партнера кадрового агентства TopContact Артура Шаилова, бонусная часть у закупщиков и руководителей товарных направлений западных DIY-операторов колеблется от

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

# ЭТО бывает нечасто

ИСТОРИИ ЛЮБВИ НА ФОНЕ ИСТОРИИ



Покупайте книгу в магазинах:

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



50% до 150% их месячной фиксированной зарплаты. То есть при окладе 75–200 тыс. руб. байер может получать 110–300 тыс. руб. Если учесть, что максимальный на DIY-рынке размер взятки составляет около 500 тыс. руб. в месяц, рисковать невыгодно. «Если размер отката меньше или сопоставим с зарплатой байера, вряд ли он возьмет деньги», — говорит гендиректор компании „Ромб консалтинг“ **Роман Бодряков**. — А давать больше может быть невыгодно поставщику». Как сработала мотивационная схема в борьбе с откатами, в «Кастораме» не распространяются. Но другие игроки считают, что метод эффективен. «Поставщик как-то предложил откат в размере 5% продаж, — рассказывает сотрудник DIY-сети. — И очень удивился, когда байер ответил: „Давай нам скидку 5% или я собою руководство“. Договорились о скидке 2%».

### ЧЕСТНАЯ ЦЕНА

«Касторама» также начала искать признаки откатов там, где они были «защиты», — в розничных ценах. Каждые две недели сотрудники сети посещают магазины конкурентов, переписывают цены на 2 тыс. наименований, а потом сравнивают с собственными. «Иногда разница в цене может объясняться меньшим объемом закупок или особыми условиями поставки. Часто конкурент снижает цену в рамках промоакции, — говорит Джон Деклерк. — Все эти факторы мы принимаем во внимание, но также не исключаем в наших высоких ценах элемента неподобающего отношения между поставщиком и закупщиком».

По словам одного из контрагентов, если у конкурента цена на аналогичный товар ниже, менеджеры «Касторамы» пишут письмо поставщику и требуют объяснений. Если выясняется, что конкурент получил более выгодные условия, «Касторама» требует того же. Иначе грозит убрать товар поставщика.

Кроме того, с 2011 года байеры «Касторамы» не принимают решения самостоятельно: анализом предложений от поставщиков занимаются не только закупщики, но также категорийный менеджер, коммерческий директор, финдиректор. «Иногда „Касторама“ проводит тендеры, чтобы прощупать рынок, — рассказывает поставщик. — Например, когда видит, что на какой-то товар падает спрос. Если эта тенденция общая, она отражается в ценовых предложениях. Бывает, что после тендера „Касторама“ продолжает

работать с действующими поставщиками. Все-таки важна не только цена, но и бесперебойные поставки и низкие затраты на логистику».

### ОБРАТНЫЙ ЭФФЕКТ

Первыми результатами «Касторамы» после начала активной борьбы с откатами Деклерк доволен: по итогам 2011 года прирост сопоставимых продаж «Касторамы Рус» оказался лучше, чем во всех остальных бизнесах Kingfisher. По оценке Infoline, выручка российского подразделения в 2011 году по сравнению с 2010-м выросла на 35% и составила 15,1 млрд руб. Кроме того, по данным **СФ**, в пяти товарных категориях цены в сети снизились до 8% по сравнению с конкурентами. «Полностью победить коррупцию сложно, но мы принимаем все возможные меры, чтобы противодействовать ей», — говорит Деклерк.

Правда, «Касторама Рус» все еще уступает конкурентам — Leroy Merlin (50 млрд руб. выручки в 2011 году) и OBI (31 млрд руб.). Но по темпам прироста оборота уже вырвалась вперед: Leroy Merlin выросла за год на 30%, OBI — на 22%, а рынок в целом — на 20%.

Впрочем, поставщики стройматериалов полагают, что рост выручки «Касторамы» мало связан с борьбой с коррупцией: компания открыла в 2011 году три новых гипермаркета, в то время как Leroy Merlin — два, а OBI — один. Более того, многие считают, что битва «Касторамы» с откатами напоминает сражение Дон Кихота с ветряными мельницами. Поскольку те, кто давали взятки, продолжают порочную практику, а честные компании попадают под ценовой прессинг сети. Так, мы нашли поставщика, который, несмотря на все усилия «Касторамы», продолжает «финансово мотивировать» ее байера. «А что в этом плохого? — удивляется он. — Если наш заработок позволяет давать взятки, значит мы сильнее конкурентов».

Наконец, тактика борьбы с откатами через «отжимание» цен таит в себе подвох. В какой-то момент даже честным поставщикам может стать невыгодно сотрудничество с сетью, и компания лишится части ассортимента и выручки. Но в этом будут виноваты уже не только коррупционеры.





TOYOTA

# Кузовной ремонт Тойота

## Найдите 10 отличий

ДО



Реклама

ПОСЛЕ



Если Вам удалось найти все 10 отличий, то Вы наверняка обратили внимание, что они затрагивают только окружающее автомобиль пространство. Сам автомобиль Toyota не подвергся изменениям. Притом что на первой картинке изображен новый автомобиль, а на второй – автомобиль после кузовного ремонта.

Подобного результата Официальный дилер/партнер Тойота достигает путем объединения следующих 3-х составляющих: высококвалифицированные сотрудники, владение последними технологиями и самым современным оборудованием в сфере кузовного ремонта, точное соблюдение технологического процесса ремонта и внимание к деталям.

Официальный дилер или уполномоченный партнер Тойота не может повернуть время вспять и предотвратить ДТП, но готов выполнить кузовной ремонт любого уровня сложности, вплоть до выправки кузова и рамных конструкций. И пусть для окружающих остается загадкой, было ли хоть одно повреждение на Вашем автомобиле.

Узнайте больше о кузовном ремонте у Вашего Официального дилера или партнера Тойота!



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

Toyota  
Управляй  
Мечтой



# ИГРА В ЯЩИК

ПЕТЕРБУРГСКАЯ  
КОМПАНИЯ «МЕГА  
ПУЛ СИСТЕМС»  
МЕЧТАЕТ О СКОРЕЙШЕЙ  
СМЕРТИ СВОЕГО  
БИЗНЕСА ПО ПРОДАЖЕ  
ПЛАСТИКОВЫХ ЯЩИКОВ.  
ОКАЗАЛОСЬ, СДАВАТЬ  
ТАРУ В АРЕНДУ  
НАМНОГО ВЫГОДНЕЕ,  
ЧЕМ ЕЕ ПРОИЗВОДИТЬ.

Председатель совета директоров компании «Мега пул системс» **Анатолий Петрунин** может часами рассказывать, чем ящики для перевозки мяса отличаются от «ягодных», сколько тары может поместиться в одном фургончике и что означает слово «перфорация». Любовь Петрунина к пластиковым ящикам недавно вышла на новый виток: предприниматель внедряет на российских предприятиях пулинг (pooling), или систему многоразовой аренды пластиковой тары.

В Европе пулинг — бизнес устоявшийся. Крупнейшие логистические компании (Deutsche Paletten Logistik, Polymer Logistics, IFCO Systems и др.) сдают предприятиям в аренду миллионы ящиков. В России о пулинге пока мало кто слышал, не говоря уже о том, чтобы услугой пользоваться. Тем не менее за полтора года Петрунину удалось привлечь в качестве клиентов два десятка предприятий. Сейчас ежедневно «Мега пул системс» сдает в аренду 700 тыс. ящиков и зарабатывает на этом 72 млн руб. в год. Более того, за короткий срок пулинг обогнал по оборотам основной бизнес Петрунина — производство и продажу пластиковой тары. Правда, «Мега пул системс» пришлось сначала доказывать клиентам, что использовать чужую тару выгоднее, чем свою.

## ПЛАСТМАССОВЫЙ БИЗНЕС

Разбираться, чем тара для хлеба отличается от ящиков для перевозки рыбы, Петрунина научили на заводе по переработке пластмасс им. «Комсомольской правды», куда он устроился после армии. Правда, многие клиенты предпочитали российской



упаковке импортную — наша тара не всегда устраивала их по габаритам. И в 2001 году Петрунин вместе со школьными друзьями **Алексеем Зубачевым** и **Дмитрием Сорокиным** открыл компанию «Мегапласт». Вложив всего \$5 тыс., они сняли офис, небольшой склад, арендовали фуру и начали возить ящики из Финляндии.

Первый крупный клиент — питерская птицефабрика «Роскар» — закупила у «Мегапласта» ящиков сразу на 5 млн руб. Раньше сотрудники собирали яйца в бумажные упаковки (наподобие тех, которые можно сегодня видеть на полках магазинов), но гофробумага прогибалась под весом продукции, разламывалась, много яиц билось. Петрунин целый час простоял в цеху и подсчитал, что за это время было отбраковано 7% бумажной тары. После чего легко объяснил гендиректору «Роскара» выгоду от сотрудничества. «Одноразовая бумажная тара стоила 1,5 руб. за штуку, то есть на партии 100 тыс. гофроупаковок птицефабрика теряла 10 тыс. руб., — говорит Петрунин. — Пластмассовая тара стоила 20 руб. за штуку. Вложив в ее закупку 2 млн руб., фабрика окупала инвестиции за 200 дней».

Полученные деньги «Мегапласт» вложил в производство. В 2003 году компания купила на разорившемся пивном предприятии в Уфе автомат для литья пластмасс за 3 млн руб. и заказала за 2,5 млн руб. в Италии пресс-форму. Выпуск тары наладили на Окуловском заводе радиоизделий (Новгородская область). Производство в России позволило компании сделать ее в два раза дешевле импортной: по 140 руб. за один ящик. Сейчас себестоимость одного изделия «Мегапласта» — 126 руб.

ЭКСПЕРТ



ЭДУАРД ЮНУСОВ,  
ВЛАДЕЛЕЦ РОЗНИЧНОЙ  
СЕТИ «ЧЕЛНЫ-ХЛЕБ»

**БЛАГОДАРЯ  
ПУЛИНГУ  
МАГАЗИН  
ПЛОЩАДЬЮ  
300–400 КВ. М  
МОЖЕТ  
ЭКОНОМИТЬ  
10–15 ТЫС. РУБ.  
В МЕСЯЦ**



ПЛАСТИКОВАЯ МЕЧТА

Анатолий Петрунин намерен вытеснить с рынка тары картонные ящики

**215** МЛН ШТУК

полимерных коробок и ящиков произвели в 2011 году российские предприятия. По данным Intesco Research Group, этот показатель вырос на 26% по сравнению с 2010 годом

Впрочем, идея с производством в итоге оказалась тупиковой. За десять лет выручка «Мегапласта» увеличилась почти в 100 раз: в 2011 году она составила 70 млн руб. Однако на пятки уже наступали десятки конкурентов, а «Мегапласт» не выделялся ни оригинальным продуктом, ни ценой. Кроме того, ящики служат не менее 10 лет, так что, поставив партию клиенту, компания, по сути, его теряла. Предприниматели начали искать новый способ заработка.

## ПОПАДАНИЕ В ПУЛ

Однажды во время поездки в Италию Петрунин вместе с партнерами по бизнесу посетил завод CPR Systems. Директор завода **Энрико Фриго**, социалист по убеждениям, заявил гостям: «Мы за развитие пулинга во всем мире». И объяснил общие принципы этого бизнеса. Собственник тары (пулер) сдает ящики в аренду (на срок до трех лет) производителю продуктов. Производитель упаковывает в них свою продукцию и поставляет в розницу. Магазин выкладывает товар или же продает его прямо в ящиках, освобождает тару, после чего пулер ее забирает, моет, а потом снова передает производителю. Предприниматели загорелись идеей перенести пулинг в Россию: он давал возможность надолго привязывать клиентов. К тому же сулил хорошую выгоду. Аренда одного ящика обходится сегодня клиенту в 4 руб. в месяц, еще столько же стоит мойка тары, в результате пулер может рассчитывать на 30% рентабельности, это в два раза больше, чем при продаже ящиков. Правда, сначала пришлось потратиться. Партнеры учредили вторую

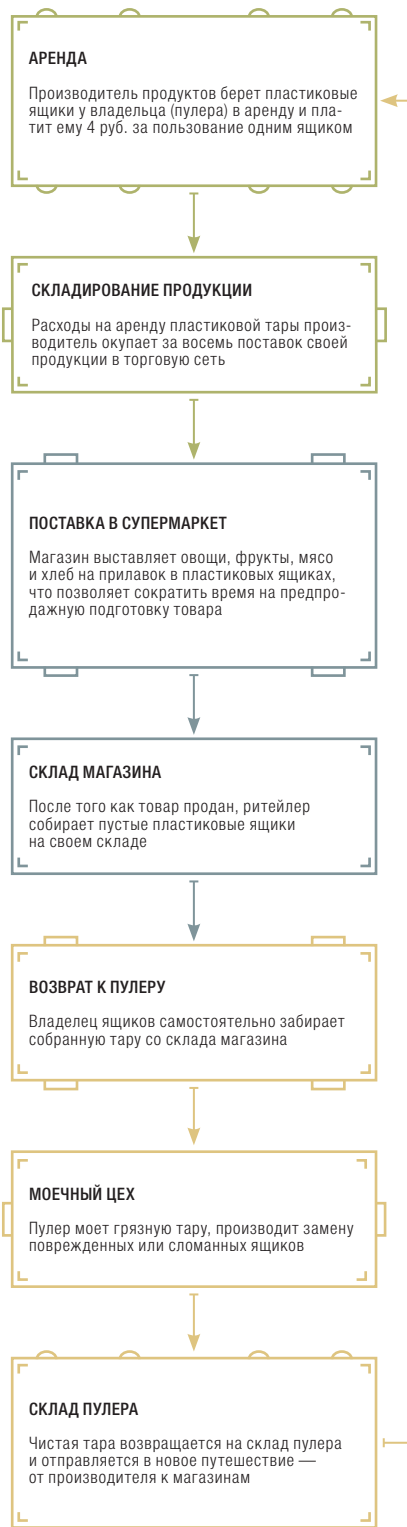
компанию — «Мега пул системс» и запустили линию по производству складных ящиков (их конструкция позволяет сделать пустую тару плоской). Кроме того, открыли моечный цех и арендовали склады в Москве, Ставрополе, Краснодаре, Новосибирске и Мурманске. В 2010 году друзья нашли инвестора, который за \$2 млн приобрел 50% компании. По данным «СПАРК-Интерфакс», четвертым учредителем «Мега пул системс» значится **Сергей Хмелев**. Партнеры вложили в проект 230 млн руб. (включая привлеченные инвестиции). По расчетам Петрунина, срок окупаемости составит четыре-пять лет.

Осталось найти клиентов, заинтересованных в новой услуге. Петрунин полагал, что первыми «кlynут» ритейлеры — они в пулинговой цепочке ни за что не платят, им было бы удобно получать товар в унифицированной таре и не заниматься утилизацией картонных коробок. К тому же сети имеют влияние на поставщиков.

На словах руководители сетей идею поддерживали, но когда выяснилось, что магазинам придется вести учет тары и возвращать ее пулеру, развели руками: «Вы же знаете, как сотрудники работают на местах, они растеряют все ящики». Обычно магазины возвращают поставщикам пластиковую тару, но не несут ответственности за ее потерю. В пулинговой цепочке им пришлось бы не только учитывать ящики, но и компенсировать недостачу. Петрунин предложил сетям небольшую доплату за сбор тары (хотя в Европе за это не платят), но здесь дело так и не сдвинулось с мертвой точки.

Договориться предпринимателю удалось с питерской сетью «Лента». Как ни странно, помогли поставщики.

#### ДВИЖЕНИЕ ТАРЫ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПУЛА



Источник: «Мега пул системс»

#### ЛОББИ ПОСТАВЩИКОВ

Большинство российских производителей пищевой продукции пользуются картонной тарой. По данным Intesco Research Group, в 2011 году рынок ящиков из гофрированного картона вырос на 38% по сравнению с 2010-м и составил 1 млн тонн. Однако одноразовая упаковка — удовольствие затратное. Для переговоров с поставщиками, использующими картонную тару, Петрунин избрал опробованную тактику — экономические выкладки. Издержки компаний на упаковку составляют 2–4% себестоимости товара, тогда как вступление в пул снижает эти цифры в два раза. Аргумент подействовал: согласились несколько компаний, арендовавших на год примерно по 30 тыс. ящиков.

Сложнее было убедить клиентов (хлебозаводы, поставщиков фруктов и т. д.), которые обзавелись собственной пластиковой тарой и не видели смысла в ее аренде. Но и для них нашлись аргументы. Так, избавляясь от собственных лотков, компания могла освободить до 20% площадей, которые использовала для мытья ящиков, а также в два раза сократить расходы на мойку тары. Кроме того, не нужно было думать, куда деть старые ящики: «Мега пул системс» выкупал их по 100 руб. в качестве вторсырья для своего производства.

«В переговорах с хлебозаводами мы долго нащупывали точку пересечения наших интересов, — вспоминает Петрунин. — Сначала предложили арендовать ящики помесечно, но клиенты отказались. Оказалось, мы не учли скачков спроса на хлеб в течение недели. В пятницу предприятия увеличивают объемы

производства, а в понедельник снижают, то есть часть лотков простаивает». Тогда «Мега пул системс» предложил посуточную аренду ящиков за 15 копеек, и клиенты согласились — так они могли гибко планировать свои затраты на тару.

Для некоторых клиентов «приманкой» стали складные ящики, которые выпускал «Мега пул системс», они экономят 80% пространства при перевозке и хранении. Для коммерческого директора группы компаний «Наш хлеб» (сеть кафе-пекарен «Хлеб насущный») Кирилла Полозова этот аргумент оказался самым весомым. «В 2010–2012 годах наш бизнес вырос с пяти до 20 кафе. Для доставки продуктов из производственного цеха по точкам мы закупили около 3 тыс. ящиков, — вспоминает Полозов. — Но оказалось, что в ресторанах практически негде хранить освободившуюся тару. Использование складных ящиков решало эту проблему». Складные лотки на 25% дороже обычных пластиковых, и, по подсчетам Полозова, затраты его компании на аренду трех тысяч ящиков на три года и их покупку были примерно одинаковы. К тому же пулер обещал бесплатно заменять до 20% сломанных ящиков. За полтора года «Наш хлеб» поменял около 50 штук.

В 2010 году Петрунин договорился о длительной аренде (от полугода) ящиков примерно с десятком производителей и поставщиков. Среди них дистрибуторы фруктов и овощей «Алга», «Невская компания», новосибирский «Велпрод», краснодарская агрофирма «Сад-гигант», производитель готовых обедов «Конкорд». У «Алги» и «Невской компании» около 30% оборота плодоовощной продукции приходилось на сеть

ЭКСПЕРТ



ЕЛЕНА НИКИТИНА,  
ДИРЕКТОР НАПРАВЛЕНИЯ СБОРНЫХ  
ГРУЗОВ КОМПАНИИ STS LOGISTICS

### ПЕРЕХОД КОМПАНИЙ НА АРЕНДУ МНОГОРАЗОВОЙ ТАРЫ — ВОПРОС ВРЕМЕНИ. МЫ УЖЕ СЕЙЧАС ИСПОЛЬЗУЕМ ОБОРОТНУЮ ТАРУ — ОГРОМНЫЕ КОНТЕЙНЕРЫ



#### БОЕВОЙ ОКРАС

Пуллинг-ящики — только серого цвета, на каждом оттиск «Собственность „Мега пул системс“». Так компания узнает «свою» тару в сотне других ящиков

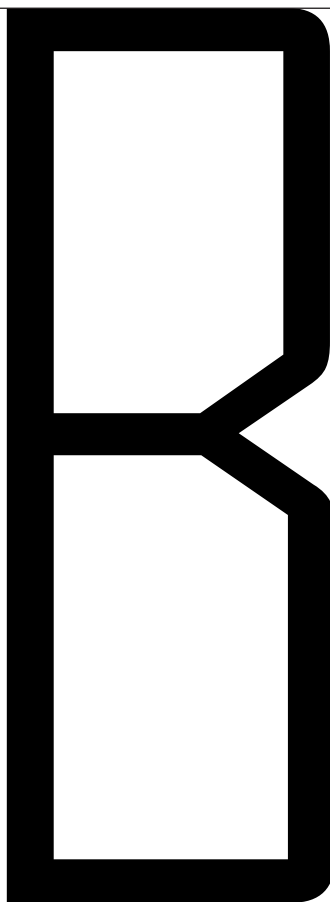
«Лента». Эти две компании и уговорили ритейлера вступить в пул.

«Мы попросили отдел логистики „Ленты“ возвращать нам ящики. Менеджеры сети взяли паузу, но в итоге согласились», — рассказывает управляющий «Невской компании» **Виталий Рожков**. Сейчас сеть забирает пустые ящики из каждого своего магазина и везет обратно в распределительный центр, где их и получает поставщик. Примерно 5–6% ящиков «Лента» теряет, но эти потери оплачивает «Невская компания». По словам Рожкова, даже с учетом потерь пулинг все равно выгоден — отказ от картонной тары и аренда пластиковой окупилась для него всего за 12 поставок в «Ленту». «Затраты на упаковку у нас сократились на 20–50%, и мы предложили ритейлеру наш товар на 10% дешевле, — говорит Рожков. — Пока на пуллинг-оборот у нас приходится 25% тары, с остальными покупателями не удастся договориться». «Лента» от комментариев отказалась.

Несмотря на то что пулинг для России пока новинка, у Петрунина уже появляются конкуренты. Например, «Тара+» работает с АвтоВАЗом и предлагает тару для перевозки литежных кузовных деталей автомобилей. О планах по внедрению пуллинга в России объявила французская логистическая компания FM Logistik. Больше всего Петрунин боится, что на удобренную им почву войдут крупнейшие европейские пулеры с их финансовыми возможностями. Видимо, тогда ему придется подсмотреть у западных игроков какую-нибудь новую перспективную идею.







«**ВЕЛИКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ**» (The Great Divergence) — так называется бестселлер американского журналиста **Тимоти Ноу**. Книга посвящена явлению, о котором в России говорят мало, хотя для западных экономистов и философов это главная и самая зловещая общественная тенденция начала нынешнего столетия.

С конца XX века страны Запада стремительно теряют свою главную гордость — средний класс. Много десятилетий общество среднего класса, к которому принадлежат в основном образованные, владеющие собственностью и демократически настроенные буржуа, считалось главным достижением и оплотом капитализма. И вот теперь эта золотая середина стремительно распадается: часть перетекает в лагерь «очень богатых», часть оказывается в категории среднебедных. Наиболее удачливые зарабатывают миллионы на финансовых спекуляциях или создании интернет-компаний. Но огромная масса когда-то уважаемых середняков — банковских клерков, торговцев шинами или «синих воротничков» — погружается все глубже на социальное дно. Степень общественного неравенства в США уже выше, чем в некоторых слаборазвитых странах Латинской Америки. Почему произошло «великое разделение» и каким будет мир после конца эпохи среднего класса, Тимоти Ноу рассказал в интервью «Секрету фирмы».

# ИСЧЕЗАЮЩИЙ КЛАСС

Э К О Н О М И К Е Б У Д У Щ Е Г О  
Н Е Ч Е Г О П Р Е Д Л О Ж И Т Ь  
« О Б Ы Ч Н О М У Ч Е Л О В Е К У ».









#### ЗНАК НЕРАВЕНСТВА

Занявшись изучением среднего класса, Тимоти Ноу обнаружил, что скоро с понятием «обычный человек» нам придется расстаться

*Средний класс исчезает — это признают, кажется, все западные экономисты. Но что в этом страшного?*

Вы правы, все экономисты согласны с тем, что средний класс исчезает. Спор идет о темпах: одни говорят, это происходит быстро, другие — очень быстро. Уже сейчас степень общественного неравенства в США больше, чем, скажем, в начале XX века. В 1915 году 1% самых богатых семей распоряжался 18% общественного дохода, а сегодня — 24%. В начале века верхние 10% контролировали примерно 40% общественного пирога, в 1970-е — 33–35%, сегодня — примерно половину. Середина века в США была временем наибольшего равенства доходов. Тогда средний класс доминировал во всех сферах жизни. Те формы политики или культуры, которые преобладают сейчас, — результат этого доминирования. Демократия — всего лишь функция буржуа. Она не может существовать в безвоздушном пространстве. Демократия обязательно исчезнет вместе с породившим ее средним классом. Нынешняя тенденция, если она продолжится, приведет к полной перестройке общественных и политических институтов.

*Но демократия существовала в начале XX века, когда распределение доходов было близким к современному. Так зачем паниковать?*

Буржуазия изначально и была средним классом — третьим сословием, расположенным в социальной иерархии между аристократией и крестьянством. Буржуазия еще в XVIII веке объявила себя выразителем интересов всей нации. К тому же

Фото: John Nelson



буржуазия — это определенный образ жизни и стандарт культуры. В XX веке была сделана попытка распространить этот стандарт на все общество. Современная американская демократия сильно отличается от той, которая существовала в начале XX века. В 1960-е годы демократические права приобрели большие группы людей: афроамериканцы, диссиденты, секс-меньшинства. Демократизация и то, что я называю «великим сжатием» — периодом максимально равномерного распределения доходов в середине XX века, — параллельные процессы.

*Получается, по мере роста неравенства демократические завоевания 1960-х должны быть ликвидированы. Но разве мы видим признаки перехода западных стран к авторитаризму?*

У западных стран существует огромная инерция правовых институтов и политических традиций, и мгновенный переход к авторитаризму или любой другой недемократической системе невозможен. Я бы говорил о более слабых сигналах, и они очевидны. На гербе США есть латинский девиз *E pluribus unum* — «Из многих — единое». Важнейшей идеей буржуазии как среднего класса была идея единого общества. В основе демократии лежит мысль о том, что это общество для всех, что у разных групп есть общие ценности, интересы и общий механизм для принятия решений. Средний класс — это клей, который соединяет общество в единое целое. Сегодня по мере ослабления среднего класса американское общество «трайболизируется». Мы распадаемся на изолированные племена, которым неинтересно искать общий язык друг с другом. Например, недавно кандидат в президенты **Рик Санторум** назвал **Барак Обаму** снобом только за то, что тот предположил: все американцы должны окончить колледж. Менее образованное большинство подозревает во всех грехах образованную элиту. «Единое общество» исчезает в недоверии и разочаровании.

*Есть ли у вас версия, что стало причиной такого быстрого роста общественного неравенства в последние 30 лет?*

У роста неравенства, с моей точки зрения, есть несколько причин. Это изменение налоговой системы после прихода **Рональда Рейгана**, эффекты глобализации, усиление иммиграции, которая снизила доходы части наемных работников, и вышедшие из-под контроля доходы топ-менеджеров. Все это вместе и создало тот очень существенный рост неравенства, который мы видим.

*Вас можно заподозрить в элементарной ностальгии по «среднеклассовым» 1960-м.*

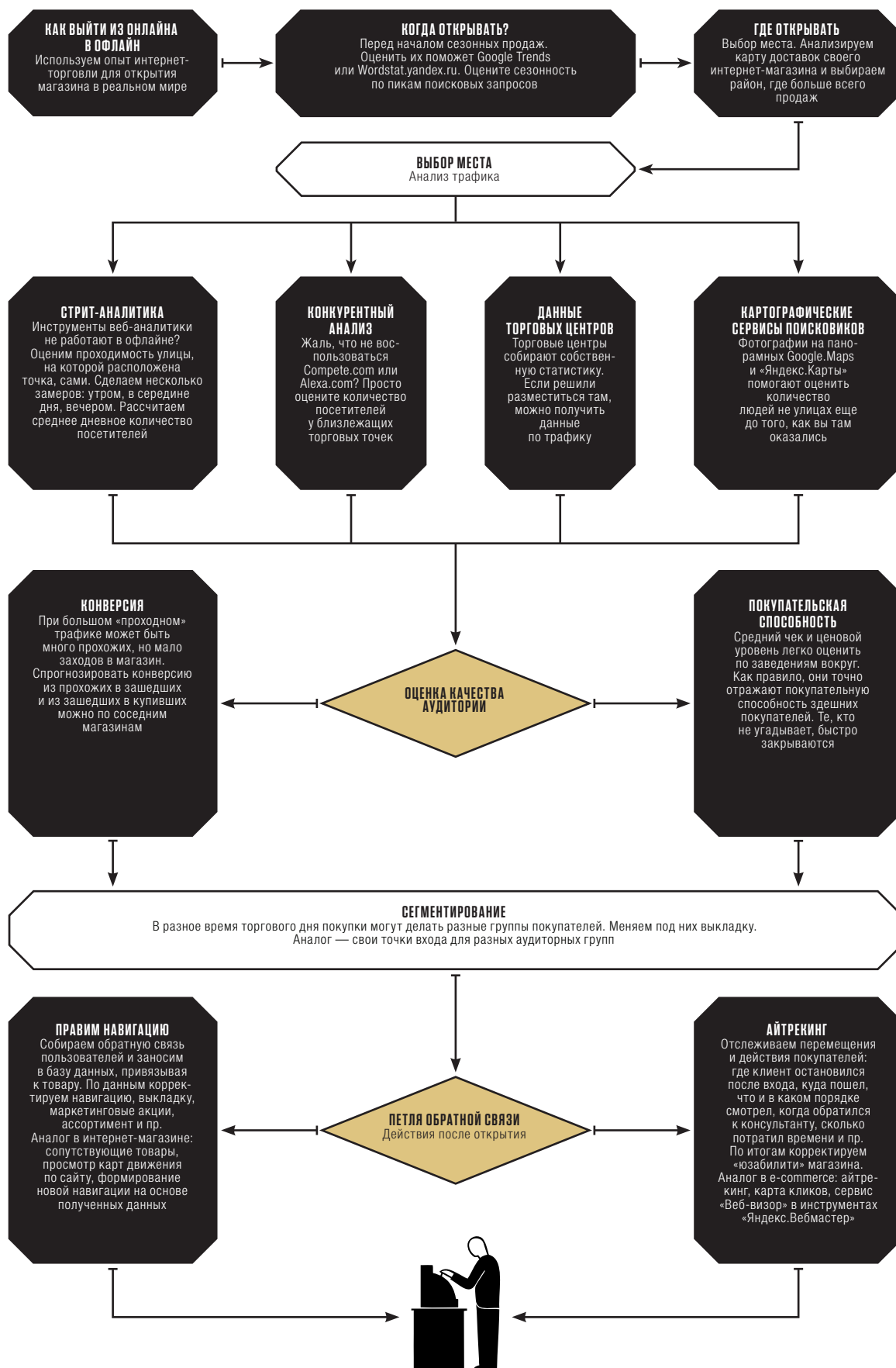
Действительно, не было лучшего времени, чтобы принадлежать к американскому среднему классу, чем 1950–1960-е годы. Если тогда вы были белым, мужчиной и получили хотя бы какое-то образование — считайте, жизнь удалась. Сейчас основные атрибуты жизни среднего класса — собственный дом, образование детей — становятся все менее гарантированными. Но проблема не только в этом. Сегодняшняя система хорошо мотивирует высший сегмент рынка труда. Но если вы «средний человек», у вас практически нет мотивации делать свою работу лучше. При сильном неравенстве рост дохода в зависимости от квалификации происходит неравномерно: чтобы существенно улучшить материальное положение, надо перескочить на другой уровень, сделать какое-то сверхусилие. Но на это способны далеко не все. По уровню неравенства мы превращаемся в банановую республику. Сегодняшняя система фактически ничего не предлагает «среднему человеку», и это страшно.



# ОНЛАЙН В РЕАЛЕ

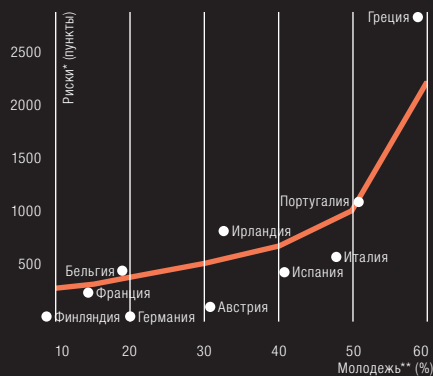
## КАК ПРИМЕНИТЬ ОПЫТ ОНЛАЙН- ТОРГОВЛИ ДЛЯ ОТКРЫТИЯ ТОРГОВОЙ ТОЧКИ В РЕАЛЬНОМ МИРЕ.

«Искать идеальную розничную точку можно год и больше,— говорит **Сергей Абдульманов**, начальник отдела маркетинга компании „Мосигра“.— Но можно выбрать точку, которая на 90% соответствует идеалу, и уже через несколько дней начать торговать». «Несколько дней» не метафора. Интернет-магазин «Мосигра» освоил тактику быстрого ввода новых торговых помещений. А запустив работу с франчайзи, был вынужден оформить это знание в пошаговые алгоритмы. Оказалось, что офлайн много чего может позаимствовать у электронной торговли. Например, термины «конверсия» и «трафик» отлично ложатся на оценку потока покупателей и предполагаемый объем продаж. Вместо счетчиков и веб-аналитики используется, например, подсчет людей, входящих в магазин. **СФ** составил схему, с помощью которой онлайн-деятель увереннее почувствует себя в суровом мире реальной торговли.



# ВНЕЗАПНЫЕ ОТКРЫТИЯ ПОДЖИДАЮТ ПЫТЛИВОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЯ В ЛЮБОЙ РУТИНЕ. ДОСТАТОЧНО ПРИСТАЛЬНЕЕ В НЕЕ ВСМОТРЕТЬСЯ.

## КАК «МАМЕНЬКИНЫ СЫНКИ» ВЛИЯЮТ НА КРЕДИТНЫЕ РИСКИ СТРАН



\* Стоимость пятилетних CDS для стран еврозоны

\*\* Доля людей в возрасте от 24 до 34 лет, живущих с родителями

Источник: Businessinsider.com

Менеджер хедж-фонда Boaz Weinstein и бывший управляющий кредитного трейдинга Deutsche Bank **Боаз Вайнштейн** вывел зависимость стоимости пятилетних CDS (показывают степень надежности государств-заемщиков) от доли молодых людей в возрасте от 25 до 34 лет, продолжающих жить с родителями. Не факт, что Вайнштейн верно устанавливает причину и следствие. Тем не менее не исключено, что индикатор «маменькиных сынков» вскоре найдет такое же широкое применение в поп-анализе, как, скажем, «индекс бигмака».

## СКОЛЬКО GOOGLE ПЛАТИТ APPLE И КАК НА ЭТОМ ЗАРАБАТЫВАЕТ



Источник: Businessinsider.com

Платить конкуренту вовсе не грех, если на этом можно хорошо заработать. Аналитик финансово-инвестиционной группы Macquarie **Бен Шахтер** подсчитал, что Google платит Apple \$1 млрд за размещение своего поисковика на устройствах iOS. При этом на трафике, который с устройств Apple получает Google, поисковая система зарабатывает, по оценке аналитика, \$1,3 млрд. Еще одно подтверждение того, как мало смысла имеют конкурентные войны, если на кону стоит такой неплохой заработок.

## НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СТАРТАПА ГЛАЗАМИ ПОЛА ГРЭМА



Источник: Businessinsider.com

Любой контент со словом «стартап» сегодня пользуется ажиотажным спросом. Свой вклад в информационный клаттер внес легендарный основатель Y Combinator **Пол Грэм**. Его нарисованная буквально на салфетке ироничная кривая жизни стартапа была заботливо перефотографирована и выложена в Сеть. Кривая опровергает идею роста и сообщает излишне оптимистично настроенным, что как минимум половину жизни даже успешный стартап находится в депрессии. Местами близкой к суицидной.



# ПОТЕРИ ЭКОНОМИКИ ИЗ-ЗА ПИРАТСТВА СРАВНИМЫ С ГИГАНТСКОЙ ПРИРОДНОЙ КАТАСТРОФОЙ

РОБ РИД,  
ОСНОВАТЕЛЬ САЙТА  
RIPROD



Сколько стоит ваш iPod? \$1–1,5 тыс.? А как насчет суммы \$8 млрд? Во столько может обойтись заполненный пиратским контентом iPod в США. Максимальный размер штрафа, установленный Конгрессом США всего за одну песню, составляет \$150 тыс. Это не шутки. Такие деньги, правда, пока не пришлось заплатить никому. В основном из-за того, что почти все ответчики понимали: в случае судебного вердикта им угрожает неизбежное банкротство, и заключали с защитниками копирайта досудебное соглашение. Но уже есть случаи, когда сумма штрафа приближалась к максимуму. Например, одинокую мать в США оштрафовали за нарушение копирайта из расчета \$80 тыс. за одну песню. Еще один студент сегодня пытается добиться отмены штрафа, наложенного из расчета \$20 тыс. за песню.

Иллюстрация: Will Ritson

Даже по этой «скромной» таксе iPod с памятью 160 Гб, на который можно загрузить 53 333 песни, обойдется вам примерно в \$1 млрд. Всего за безобидное скачивание песен под суд попали уже более 30 тыс. американских граждан. Недавний пресс-релиз американской Motion Picture Association утверждает, что потери экономики США из-за пиратства составили \$58 млрд. Такой размер убытков сравним с гигантской природной катастрофой. Например, с потерей всего урожая зерновых культур в США. Защитники копирайта считают, что из-за пиратства контентная индустрия лишилась 373 тыс. рабочих мест. Представители ассоциации утверждали, что утрата рабочих мест объясняется прямыми потерями не только в контентных, но и в смежных отраслях: грузоперевозках, ресторанном

бизнесе, даже флористике. Не очень понятно, как копирайт мог нарушить права флористов. Неужели пираты крадут букеты через интернет? Но оставим шутки.

Общее количество рабочих мест в контентных индустриях США сегодня составляет всего 361 тыс. Вероятно, имеется в виду некий потерянный рост. Однако цифры показывают, что с момента появления Napster в 1998 году (количество рабочих мест тогда было 270 тыс.) большинство контентных индустрий росли теми же темпами, что и раньше, или даже быстрее. Есть и другая статистика, показывающая преувеличенный масштаб проблемы. Настоящая проблема в том, что абсурдные цифры быстро превращаются в политические решения, а закон становится не инструментом справедливости и возмещения реального ущерба, а дубиной, которую могущественные и циничные лоббисты обрушивают на головы слабых и незащищенных. Все эти расчеты коснутся каждого — если за iPod выставят счет на \$8 млрд.





«Спасибки» (thanks) — баллы, которые одни сотрудники начисляют другим за качественную работу в системе Rurple. Чем больше «спасибо», тем выше рейтинг. Rurple — платформа для проектной работы с похожим на Facebook интерфейсом. В декабре 2011 года гигант рынка CRM-программ Salesforce купил компанию Rurple. Сделка демонстрирует серьезную перемену в соотношении сил на рынке программ для бизнеса.

Раньше тон задавали «серьезные» софтверные гиганты, строившие политику на отношениях с корпорациями (или их ИТ-директорами). А те спускали эти продукты «сверху вниз» сотрудникам. Схема работы Rurple принципиально иная. Сотрудники сами начинают использовать сервис, потому что работать с ним удобно, да к тому же весело: он

привносит в рутину элемент игры. И лишь затем руководство компаний заключает договор с его создателями. Вынужденно. По такой же схеме возникают спонсируемые корпорациями группы в системе создания заметок Evernote или корпоративные решения на основе социальной сети для бизнеса Yammer. Все эти программные продукты построены по принципу «снизу вверх» и демонстрируют новый тренд — консьюмеризацию программ для бизнеса. Подобная перекройка рынка неминуемо произойдет уже в ближайшие два-три года. Многие игроки с их выстроенными «сверху вниз» каналами дистрибуции могут не успеть приспособиться к новой ситуации.

Одна из сфер, где отношения «снизу вверх» могут быть особенно успешными, — сервисы для подбора персонала. Последнее 15 лет рекрутмент автоматизировался и одновременно дегуманизировался. «Страшный» секрет рекрутинговой индустрии — все ее инструменты созданы, чтобы оставить за бортом лучших кандидатов. Они просто не будут заполнять анкеты и рассылать резюме. Ведь обычно они не ищут работу. Еще хуже обстоят дела с базами резюме. Это абсолютно антигуманная структура, могильники кандидатов. Я обычно говорю рекрутерам: копаясь в базе данных, вы «хантите» кандидатов на кладбище.

Иллюстрация: Will Ritson

Сегодня основные игроки рекрутингового рынка — платные базы данных, например такие сайты, как Monster.com. Это неправильно. У работодателя должна быть возможность бесплатно искать сотрудников, а у соискателей — бесплатно находить работу. Дело не только в моем идеализме. Десять лет назад основной моделью работы интернет-сервисов была подписка — и сейчас так делают большинство работных сайтов. Затем появилась модель freemium. Вы предоставляете основной сервис бесплатно, но получаете деньги за дополнительные опции. Самый перспективный способ — предоставлять программы бесплатно. И получать комиссию всякий раз, когда клиент использует их дополнительные возможности. Например, продвигает свою вакансию в социальной сети. Разумеется, для такого сервиса не потребуются никакие «продажи компаниям», ведь любой рекрутер сможет использовать его по собственной инициативе. Как и должно быть в мире консьюмерских программ для бизнеса.

ДЖЕРОМ ТЕРНИК,  
ОСНОВАТЕЛЬ САЙТА  
SMARTRECRUITERS

**ВСЕ  
ИНСТРУМЕНТЫ  
РЕКРУТИНГА  
СОЗДАНЫ,  
ЧТОБЫ  
ОСТАВИТЬ  
ЗА БОРТОМ  
ЛУЧШИХ  
КАНДИДАТОВ**



# НАЖМИ НА ДЕНЬГИ!

## ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



ЦИФРОВАЯ  
ВЕРСИЯ  
ЖУРНАЛА

- современно и экологично
- всегда под рукой
- свежий номер – в любой точке мира
- архив предыдущих номеров – в любую минуту
- удобная навигация и постраничный просмотр
- видео- и фотогалереи

**И ВСЕ ЭТО — ЗА \$0.99**

ТЕ ЖЕ **ДЕНЬГИ**,  
НО ДЕШЕВЛЕ

ПОДПИСКА НА ЦИФРОВУЮ ВЕРСИЮ ДЛЯ IPAD — 3, 6 ИЛИ 12 МЕСЯЦЕВ С АВТОМАТИЧЕСКОЙ ЗАГРУЗКОЙ СВЕЖЕГО НОМЕРА





БАКАРДИ РУС

ПОРТРЕТ ФИРМЫ



Генеральный директор Bacardi в России Дмитрий Иванов

АЛКОГОЛЬНЫЙ РЫНОК В РОССИИ ПОСТОЯННО РАСТЕТ. НОВЫЕ ИГРОКИ ПОСТЕПЕННО МЕНЯЮТ И КУЛЬТУРУ ПОТРЕБЛЕНИЯ СПИРТНЫХ НАПИТКОВ. АМБИЦИИ И СМЕЛОСТЬ В РЕАЛИЗАЦИИ ЛИНЕЙКИ ПРЕМИАЛЬНОГО АЛКОГОЛЯ СТАЛИ ОБРАЗЦОМ ПРОВЕДЕНИЯ PR-КАМПАНИЙ. СВОБОДА ДУХА И МАНЕРА НАСЛАЖДАТЬСЯ ЖИЗНЬЮ КАЖДУЮ СЕКУНДУ ПРИСУЩИ НЕ ТОЛЬКО ПОТРЕБИТЕЛЯМ ПРОДУКЦИИ, НО И ЕЕ СОЗДАТЕЛЯМ. О ТОМ, КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ, ПРАВИЛЬНО ПОДОБРАВ СЕБЕ КОМАНДУ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ, И КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ГЛОБАЛЬНОГО МАСШТАБА НА МЕСТНОМ УРОВНЕ, РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР BACARDI В РОССИИ ДМИТРИЙ ИВАНОВ.

## «РАБОТАЕШЬ С ОГРОМНОЙ ЭНЕРГИЕЙ И СТРАСТЬЮ, ПОТОМУ ЧТО ТЕБЯ "ВШТЫРИВАЕТ"»

**– Компания Bacardi Rus является филиалом, наверное, самого известного и уважаемого производителя алкогольной продукции Bacardi Martini Group. Каковы показатели роста российского отделения компании?**

– Наши темпы роста вдохновляют. Мы развиваемся очень быстро, потому что каждый год ставим новые, еще более высокие задачи. Когда начинаешь с нуля, естественно, темпы роста гораздо больше, чем когда ты уже достигаешь зрелого состояния в развитии бизнеса. Но наш рост определяется изменением культуры потребления, изменением пристрастий людей и новыми продуктами, которые мы и наши конкуренты привозим на

этот рынок. Есть вещи, которые мы делаем лучше, чем кто-то другой. Вообще категория, в которой мы работаем, достаточно новая. Несмотря на то что алкогольный рынок огромный и он стар как мир не только в этой стране, но и везде, мы представляем совершенно новые продукты, новые бренды, совершенно новую культуру потребления.

**– Что является самой большой гордостью, достижением?**

– Весь наш бизнес – большая гордость и большое достижение! Мы недавно посчитали, и оказалось, что за десять лет нашего существования в России мы выросли в 10 раз. Поэтому мы

довольны. Мы называемся «Бакарди». Но у нас в этой стране есть бренд, который для нас был, есть и будет почти всем – это Martini. И темпы роста этого бренда внушают оптимизм. У этого бренда есть будущее, соответственно, и у нас есть будущее. Но мы компания, которая не сможет существовать без нововведений и инноваций. Мы всегда преподносим какие-то интересные сюрпризы, иногда не только потребителям, но и себе. В прошлом году у нас был очень интересный, совершенно новый совместный проект с Dolce&Gabbana, который позитивно сказался на бизнесе Martini в целом. Martini – не маленький бренд. Он был создан почти 150 лет назад. И любые тесные взаимоотношения

с другими большими брендами помогают ему приносить людям какие-то новые вещи и в то же время оставаться в своем русле.

У нас много интересных, ярких решений. Один из последних очень важных для нас проектов, который случился не только в России, — Bacardi Oakheart — новый и очень вкусный продукт. Его запуск совпал с празднованием 150-летия рома и компании Bacardi. И Bacardi Oakheart сразу завоевал огромное признание наших потребителей по всему миру. Это серьезная инновация, совершенно новый для нас сегмент. Он развивается очень быстрыми темпами на всех мировых рынках, в том числе и в России. За счет подобных инициатив мы и растем. Мы всегда находим какие-то новые возможности и придумываем что-то, чтобы эти возможности реализовывать. Ассортимент стал шире, у людей появилось больше выбора, когда они приходят в магазин или в бар. А нам нравится, когда им нравится.

**– Каковы ожидания и прогнозы по поводу состояния российского рынка премиального алкоголя?**

— Когда у тебя такой рост за спиной, ты всегда ожидаешь что-то похожее впереди. Очень много зависит от того, как мы работаем, но многое будет связано с тем, как будет развиваться экономика в стране. Я надеюсь, что она будет развиваться как минимум так же, как сейчас, в принципе, стабильно. Конечно, в алкогольном бизнесе много направлений и вопросов, которые подвергаются регулированию разного рода условиями и правилами. Это сильно влияет на развитие индустрии в целом и на развитие нашей Компании в частности. Эти правила влияют и на дальнейший рост. Но так или иначе у нас позитивные ожидания.

**– Пресловутый кризис 2008 года не задел вашу Компанию?**

— Кризис задел всех, но, как ни странно, для нас это был самый успешный год на тот момент. Я скажу честно, каждый следующий год после этого для нас оказался еще более успешным. Во многом так произошло потому, что мы правильно использовали те возможности, которые у нас в тот момент были. Справились с некоторыми проблемами внутри Компании, которые нас тащили назад. Но рынок огромный, и в любом кризисе люди продолжают жить. Есть те, кто использует существующие возможности для роста, а есть те, кто все время жалуется на кризис и на то, что все плохо. Мы из первой категории: стараемся искать больше возможностей.

**– Bacardi – семейная Компания. Этот факт как-то влияет на корпоративную культуру?**

— Безусловно, как же иначе? Кстати, этим мы очень сильно отличаемся от всех остальных компаний, причем не только в алкогольной индустрии. У меня есть определенный опыт других сфер деятельности в разных категориях бизнеса. Могу точно сказать, что семейность однозначно влияет на бизнес и формирует совершенно другую культуру внутри него. Очень тяжело определить это словами, но когда сюда приходишь, это чувствуется. У нас другие люди, которые думают по-иному, ведут себя не так как все. Сам Дон Факундо Бакарди был родом из Испании. Компания находилась на Кубе. Поэтому у нас абсолютно латиноамериканский дух. Объединение с Martini добавило нам немножко итальянского духа. Любой человек может представить себе, что это за смесь. Я могу сказать, что это мы. И те, кому этот образ нравится, работая здесь, получают большое удовольствие. Одно слово, которое характеризует компанию Bacardi, это passion — страсть, азарт. Дело



Flash Mob с участием сотрудников «Бакарди Рус»

не в ценностях, а в том, что когда сюда попадаешь, думаешь: «Теперь понятно, что они имели в виду. Да, это мое». Этим мы сильно отличаемся от всех остальных. Если посмотреть все интервью по всему миру, все отзывы наших клиентов и партнеров, то на вопрос: «Что такое компания Bacardi?», 90% сразу скажут одно слово — passion. Это абсолютная правда. Кому-то это может не нравиться, поскольку мы слишком целеустремленны, можем много работать, нам всегда все важно и все интересно. Этот passion существует во всей компании во всем мире, но у нас он даже немного гипертрофированный. Очень легко сразу увидеть, разделяют люди страсть к тому, чем мы занимаемся, или нет. Просто нам очень нравится то, что мы делаем.

**– Поскольку Компания международная, есть ли какая-то свобода действий в России?**

— Да, и это наше конкурентное преимущество. У нас есть возможность для локальной самореализации. Принятие решений на местном уровне дает нам огромное преимущество, потому что есть возможность быстро действовать. Эту возможность мы долго растили и не хотим ее потерять. Ты не можешь быть успешным без того, чтобы не отвечать потребностям местного рынка. Это бизнес, и ты должен работать для людей, которые здесь живут, поэтому работать надо в категориях, которые им важны. Все так говорят, но не все так поступают. А мы абсолютно точно придерживаемся этого правила, потому что у нас есть достаточная свобода для этого.

**– В связи с тем, что алкогольный рынок растет, какие планы есть у Bacardi на расширение бизнеса в России?**

— Почти каждый год мы входим в какую-нибудь новую категорию и открываем новый кусочек бизнеса. То запустим новую водку, то новый ром. Казалось бы, на нашем рынке это уже старо как мир. Мы всегда смотрим на тенденции: запросы потребителей, иногда даже конкурентов. Придерживаемся тенденций и как пионеры, и как последователи. Каждый год стараемся сделать что-то

новое. Еще 8-9 лет назад мы практически не присутствовали в категории виски, у нас не было бренда William Lawson's. А сегодня мы один из самых значительных игроков этого сегмента рынка. Мы всегда изобретаем и пробуем что-то новое. Конечно, иногда что-то идет не так, но чаще мы очень успешны.

**– В чем же залог успеха?**

— Залог успеха кроется в самом слове «успех». Это можно назвать философией. Успех кроется именно в том, что мы любим создавать успех. Это только на первый взгляд странное утверждение. Можно долго рассуждать о том, как строить бизнес, об этом уже все книжки написаны. Там ничего нового не расскажешь, есть вещи, которые ты просто должен сделать и все. Я по-прежнему считаю, чтобы построить хороший маркетинг, нужно просто прочитать книжку Котлера. Там все написано. Но важно создавать успех везде: на микроуровне, на среднем уровне и на макроуровне. Делать это надо и в команде, и в собственной работе, и в организации. Это важный двигатель большого успеха для всего бизнеса. Для нас самое главное, что мы считаем себя лидерами категорий, в которых участвуем. И нам это нравится. Поэтому каждый день мы пытаемся создавать еще один маленький успех, который нас когда-то привел к лидирующей позиции. Это очень тяжело почувствовать, но это то, над чем думают все люди, работающие в этой организации. Кто-то называет это словом «выиграть», я называю это «успехом». Каждому человеку это нравится и притягивает. Если ты успешен, то тебе хочется этого все больше и больше. Это то, чем мы занимаемся, и то, как мы строим здесь бизнес. Нам не интересны неуспешные бренды и интересны успешные. Мы никогда не будем строить портфель из пятисот брендов разных категорий и разного наименования. Это не наша задача. Наша задача — создавать только успешные бренды.

**– Коммуникационные кампании тоже разделены по местным уровням и уникальны, или они переплетаются с международной линией?**

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



БАКАРДИ РУС

## ПОРТРЕТ ФИРМЫ



Директор по маркетингу «Бакарди Рус», Михаил Семиз

— Мне не важен вопрос, кто сделал PR-кампанию. Главный вопрос, что нужно конкретному рынку и потребителю. Но есть моменты времени, когда точки развития будут у всех похожи. Поэтому, если есть что-то, где-то кем-то уже сделанное, и это подходит нам, мы будем первыми, кто это возьмет. Если нигде нет того, что нам подходит, мы сделаем это сами. Так работает большинство компаний. Но для нас во главу угла ставится то, что нужно для максимально успешного развития бизнеса и для удовлетворения потребностей людей. Если где-то сделают большую успешную PR-кампанию, я буду первым, кто обратит на нее внимание. Очень здорово, что у нас есть такая возможность внутри организации, у многих такой нет.

**— Расскажите немного о людях, которые работают в вашей команде и создают этот успех.**

— У нас работают очень амбициозные люди, которые не боятся головокружения от задач. Часто эти задачи кажутся на первый взгляд абсолютно невыполнимыми. Если людям это нравится, то они найдут здесь свое место и поле для деятельности. Это люди, которые хотят изобретать, хотят делать по-своему, хотят убеждать в том, что они самые умные, правые, творческие. Им вообще по жизни что-то надо. Они не просто так приходят на работу, а что-то их сюда толкает. Они хотят доказать себе, дяде, тете, родителям, что они могут это сделать. Люди, которые сюда приходят, как раз такие. Здесь они получают огромное удовольствие. Для них это, правда, становится продолжением семьи. Ты чувствуешь себя комфортно, приходишь на работу с улыбкой, потому что ты «поймал свою волну». В то же время у них есть все возможности реализовать то, что они хотят. Они могут все, если они упорные и упрямые, просто идут и делают. Но я всегда предупреждаю, что если ты самый умный и хочешь сделать все по-своему, ты берешь на себя ответственность. Тогда ты не сможешь сказать, что ты не виноват. Мы молодая духом компания — young spirited. Хотя мы очень молодые и по возрасту. Средний возраст для компании,

которая занимается крепким алкоголем, у нас очень низкий. Но самое главное, что мы молодые духом. Мы любим тусоваться, ходить куда-то вместе отдыхать, то есть хорошо проводить время. И это хорошо иллюстрирует нашу семейность.

**— Только в России молодая по среднему возрасту Компания или в остальных странах тоже?**

— Везде по-разному. Но, насколько мне известно, мы самые молодые. Отчасти это вызвано тем, что у нас очень молодой рынок. Мы на рынке только 10 лет, и у нас есть люди, которые все эти годы проработали с самого первого дня открытия. Но есть огромное количество молодых по возрасту людей. И мы не хотим это менять. Хотя дело не в возрасте, а в молодости духа, мысли и поведения. Когда у тебя нет ощущения всей тяжести жизни со всеми ее проблемами. Мы живем в том же самом мире и видим и переживаем то же, что и все. Просто есть много позитивных и интересных вещей, которые нас, извините, «вштыривают». Нам это нравится, и мы концентрируемся на них. Все компании говорят о миссии и ценностях, мы эти слова не любим.

**— Неужели у вас нет миссии?**

— Есть, куда же без нее. Кстати, очень хорошая и важная миссия — Spirit for life. Она по жизни правильная, потому что важно, как человек живет. Для нас миссия и ценности — это не декларация или догма. У нас это ежедневная работа. Мы не живем лозунгами, а живем тем, во что верим. Мы отличаемся от конкурентов по духу, и эти отличия очень большие.

**— Как лично вам удалось построить такую быструю и успешную карьеру? Поделитесь секретом успеха!**

— Когда я шел на первую серьезную работу, последнее собеседование проводил генеральный директор. Он был очень хороший человек, профессионал. В ходе собеседования он с гордостью сказал: «Я за 14 лет стал гендиректором». Я его еще не знал и нагло сказал, что сделаю это быстрее. Это правда, так и

случилось. И дело не в мегасуперамбициях, просто тогда я сформулировал себе первую задачу, которую интересно было бы выполнить. Для меня лично эта задача была очень мотивирующая, и я начал ее реализовывать. Очень важно, чтобы был внутренний стимул для работы, когда ты реально хочешь двигаться вперед. Он может быть виртуальный и всегда быть в голове. Когда я добился этого результата, то понял, что нужны новые амбиции и ожидания от самого себя.

Моя философия — верить в успех. Я человек, который всегда будет учиться на успехе и не будет оглядываться на поражения. Мне интересно выигрывать и чего-то добиваться. Я не буду тратить время и анализировать, почему мне что-то не удалось, потому что это меня заведет не туда, куда надо. Мне интересней знать, как кто-то построил успешный бизнес. Я часто говорю об успехе, потому что для меня это самое главное. Есть много проблем и в бизнесе, и во всем остальном. Просто в успехе я вижу гораздо больше рационального зерна. Его надо анализировать, чтобы понять, как повторить или сделать успех еще сильнее. Ведь есть определенная манера поведения, действия, решения, которые привели к этому состоянию. Мне нравится это. Я, как любой человек, анализирую и неудачи, но на них не застреваю. Потому что когда ты что-то делаешь не так, ты всегда это чувствуешь. Я обожаю, когда мне ставят сложные задачи. «Бедная» моя компания, потому что из-за этого «страдают» все. Но сложные задачи помогают двигаться гораздо быстрее и эффективнее.

Я уверен в концепции «десять голов лучше, чем одна». Поэтому изначально знаю, что вместе мы многое можем. Это действительно помогает, потому что вместе получается лучше, чем у одного: сильнее, выше, больше в любых измерениях.

**— Это похоже на игру, чтобы перейти на следующий уровень, задачи для сотрудников усложняются...**

— Мне интересно развитие, потому что это жизнь. Я убежден, что лучший способ развития — постановка другой, более сложной, неординарной или даже странной задачи. По-другому нельзя развиваться. Все мои сотрудники гениальны. Они рожают такие сумасшедшие вещи. И мне нравится, когда они это делают. Я иногда думаю: «Какой же я идиот, сам до этого не додумался». Можно считать, что ты по природе гениален и когда-то у тебя что-то родится, а можно это стимулировать. Самое главное, поставить такую задачу, чтобы у человека стали «глаза в кучку». В таких условиях проявляется тот самый талант. Вот так мы и «издеваемся» друг над другом. Не очень важно войти в историю. Можно сделать что-то неординарное на микроуровне, но человек будет этим гордиться. И это дает движение вперед.

**— Как вы собираете такую гениальную команду? Лично проводите собеседования?**

— Я участвую в собеседованиях, но не всегда. Если у тебя сложилась группа единомышленников, то ты им доверяешь так же, как себе. Потому что знаешь, что они верят в те же самые вещи, а это очень важно. Мы все разные, иногда как «день» и «ночь». Но в какой-то момент мы синхронизируем волны, хотя все равно каждый остается на своей. Когда так складывается, тебе не нужно единолично во всем участвовать. Есть люди, которых ты не нанимал для того, чтобы решать эти задачи, а которые просто с тобой, потому что им тоже интересно. Им это все в кайф. Если ты решаешь большие задачи, то тебе нужны большие решения. Любая большая задача в компании всегда транслируется в свою отдельную задачу на маленьком уровне.





Совет директоров «Бакарди Рус»

**– То есть если сотрудник должен что-то сделать, ему не надо идти отчитываться перед десятью помощниками начальника, потом на прием к секретарю, а потом уже к начальнику?**

— De jure, конечно, есть иерархия. Но de facto неважно, кто за что отвечает, он решает свою задачу на конкретном уровне. У него есть свобода и ответственность, для того чтобы решать. Где-то он имеет право даже наплевать на мнение остальных, и я это сознательно допускаю, иногда даже из своего опыта зная, что они допускают ошибку. Но люди должны все делать сами. Они в этот момент взяли на себя ответственность. К тому же, я всегда оставляю маленькую дверь, допуская, что не все знаю, и может быть они правы. У них остается эта свобода, но они слушают то, что им могут сказать. Если менеджер приходит к директору и директор говорит: «Это не работает» и приводит свои аргументы, в культуре компании было бы странно не послушать. Но чтобы решение надо было согласовать с пятнадцатью секретарями, двадцатью пятью менеджерами и потом зайти ко мне, потому что это очень важно, такого не бывает. Но сверху легко говорить, а внизу кто-то боится брать на себя ответственность. Потому что когда есть свобода, есть и ответственность. Хотя, как и в любой компании, у нас есть бумажный процесс согласования. В такой стране мы живем. Я надеюсь, что когда-нибудь мы перейдем к менее бумажной работе и более простым и удобным

способам коммуникации и согласования. Мы не впереди планеты всей в области информатизации. Хотя есть вещи, в которых мы абсолютно digital, а в некоторых моментах пока еще в прошлом веке.

**– Расскажите, пожалуйста, о наиболее интересных и инновационных решениях, которые Bacardi реализовала за последний год и собирается запустить в ближайшее время.**

— В прошлом году мы запустили новую рекламную кампанию на бренде Martini, который в этой стране все знают. Это — рекламная кампания с совершенно новой концепцией, которую разрабатывала глобальная команда совместно с российской. Хотя мы и так не пожилой бренд, мы хотим стать еще более молодыми, еще более современными и еще более неформальными. Потому что Martini все знают как строгий бренд. Но мы хотим, найти язык общения, который будет интересен той аудитории, которой предназначен продукт в этой стране. Хотя эта аудитория почти не отличается от аудитории Италии, Испании, Франции и других стран. Молодежь очень похожа. Есть свои отличия, но в целом все думают о том же самом и делают одно и то же. Просто мир становится гораздо меньше: все ездят в одни и те же места, ходят в те же клубы, к тому же всех очень легко объединяет интернет. Поэтому у нас одна для всех рекламная кампания. Такого давно не было,

потому что страны находились на разных стадиях развития. Но в результате Martini ожидает очень интересный, амбициозный поворот.

Еще одна наша гордость — виски William Lawson's. Он другой, недаром говорится, что это бесцеремонный виски, в хорошем смысле этого слова. То есть мы немножко нарушаем правила игры, которые есть в этой категории. Она еще не полностью сформирована и очень консервативна во всем мире и в нашей стране. Это заключается в том, как и где ты потребляешь виски. Мы пошли своим путем и довольны тем, как развивается этот бизнес.

У нас, кстати, на бренде «Бакарди» самое активное facebook-сообщество в России среди прочих равных алкогольных брендов. Пустячок, а приятно, потому что это значит, людям интересно, что делает бренд Bacardi. Им интересна наша любовь к вечеринкам, свобода духа, любовь к наслаждению жизнью по полной.

Скоро у нас будет запущен новый проект, для которого нужны запредельные амбиции и смелость. Это будет еще одна очень большая инновация. Пока это сюрприз. Но такого продукта точно не было еще ни у кого. Это очень интересный проект именно для России, который подтверждает гипотезу, что можно локально в России делать какие-то вещи, которые начинают новую историю глобальных брендов. Так что скоро будут новости!..

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



# BACARDÍ

BACARDÍ MARTINI GREY GOOSE MARTINI ASTI OTARD DEWAR'S WILLIAM LAWSON'S ERISTOFF



КАРЬЕРА  
В ОСОБЕННОЙ  
КОМПАНИИ

JOIN THE  
BACARDÍ  
FAMILY 

[WWW.BACARDILIMITED.COM](http://WWW.BACARDILIMITED.COM)

[WWW.FACEBOOK.COM/BACARDIRUSSIACAREERS](http://WWW.FACEBOOK.COM/BACARDIRUSSIACAREERS)

\*ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К СЕМЬЕ BACARDÍ!



ИНОСТРАНЦЫ В РОССИИ

Паспорт



КРИЗИС ГОНИТ В РОССИЮ ВОЛНУ НОВЫХ ИНВЕСТИТОРОВ. ВСЕ БОЛЬШЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ИЗ ЕВРОПЫ ПРИЕЗЖАЮТ В НАШУ СТРАНУ ПОПЫТАТЬ БИЗНЕС-СЧАСТЬЯ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, ЧЕМ ЭТО ГРОЗИТ МЕСТНЫМ КОМПАНИЯМ.

# ВОСТОЧНЫЙ





В Россию хлынула новая волна инвесторов. Число вновь зарегистрированных компаний с участием иностранного капитала увеличилось за 2010 год на 21%, по данным Единого государственного регистра предприятий и организаций. По итогам текущего

года их число может сравниться с докризисными 10–11 тыс., говорит исполнительный директор Direct Info **Алексей Кондрашов**. Большинство прибывших — малый и средний бизнес из Европы, считает представитель Ассоциации европейского бизнеса,

владелец консалтинговой компании Lighthouse **Йерун Николас Кеттинг**. «Сейчас у нас выручка на докризисном уровне, — добавляет консалтер. — Но не за счет крупного бизнеса, как было раньше, а за счет мелкого и среднего с оборотом до \$30 млн».

# ЭКСПРЕСС

Эта тенденция выглядит довольно неожиданно на фоне оттока капитала из России: в 2012 году, по прогнозам Минэкономразвития, он составит \$15–25 млрд. Из них 70% — деньги российских инвесторов, по оценке **Дмитрия Мирошниченко**, эксперта Центра развития ГУ-ВШЭ.

До этого Россия уже переживала две волны иностранных инвесторов. Первая — в конце 1980-х — начале 1990-х, когда после развала Советского Союза многие крупные иностранные компании — от The Coca-Cola Company до American International Group и Hyundai Motor — развязали войну за 100 с лишним миллионов новых потребителей. Вторая волна, отмечает проректор, профессор РЭШ **Константин Сонин**, была после кризиса 1998 года, когда 30-процентная девальвация привела к резкому удешевлению российских активов и, соответственно, росту интереса к ним иностранцев.

Сейчас спрос на европейскую продукцию далек от тех сумасшедших времен. Найти место на насыщающемся российском рынке могут, по словам гендиректора Jus Privatум **Владимира Скрынника**, разве что нишевые игроки, а именно маленькие и средние компании. Чем Россия так их привлекает? Макроэкономист привел бы в качестве ответа, например, такой аргумент: в 2012 году в еврозоне планируется сокращение производства, в большинстве развитых стран его рост составит не более 2% (сведения Института международных финансов, IIF). В то время как до

кризиса рост производства составлял 3–4%, по данным Европейского центробанка. А в России, по этому же прогнозу, рост составит 4%. К тому же у нашей страны сейчас одна из самых низких долговых нагрузок в мире (бюджетный дефицит — меньше 1% ВВП, для сравнения: в Великобритании и США — почти 9%, в Греции — 9,5%, в еврозоне в целом — 4%). Это приведет к скорейшему восстановлению системы кредитования в перспективе ближайших нескольких лет, что вызовет рост потребления, а стало быть, и рост производства, отмечает

главный экономист Альфа-банка **Наталья Орлова**.

Правда, тут надо оговориться: показатели других стран БРИКС — Бразилии, Южной Африки, Китая или Индии — несколько лучше, чем России. Рост производства Китая составит в этом году, по данным

того же IIF, 9%, Индии — 7%. Однако у России есть еще одно преимущество для европейского предпринимателя: как ни крути, географически она ближе всего. «Это крайне важно для небольших и средних компаний, у которых недостаточно средств для оплаты поставок на большие расстояния», — отмечает Кеттинг. Всего полгода назад был и еще один существенный плюс — политическая стабильность, уверенность в приходе **Владимира Путина** и его партии к власти, в невозможности существенных перестановок в правительстве, говорит **Винченцо Трани**, владелец Concern General Invest, оказывающей в России финансовые услуги. Продолжающиеся уже полгода митинги

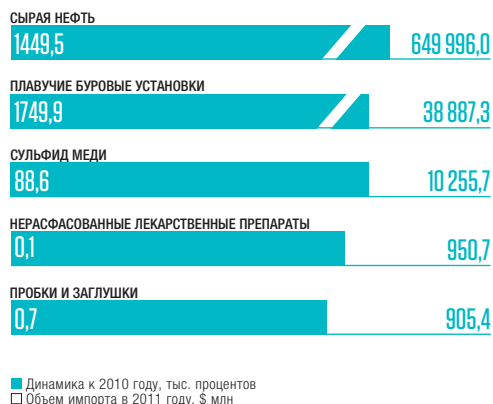
весьма тревожат его клиентов (см. материал на стр. 64).

Другие значимые для инвесторов факторы отмечает Ernst & Young в своем исследовании инвестиционной привлекательности России за 2011 год. 75% опрошенных иностранных предпринимателей, которые собираются вести бизнес в России, надеются на рост среднего класса как категории потребителей. 69% опрошенных радуются возможности привлечения относительно недорогой рабочей силы: средняя зарплата в России в четыре раза ниже, чем в Европе, по данным Евростата. 67% видят возможности для повышения производительности предприятий.

Интересно, что важным в принятии решений о переезде в Россию был и эмоциональный фактор. В этом смысле нынешние бизнесмены похожи на экспатов 1990-х, многие из которых, по воспоминаниям **Константина Сони**на, приезжали сюда из жажды приключений. Так, владелец TGarbo **Габрио Маркетти**, уехав из России, вернулся, в том числе из-за влюбленности в свою бывшую коллегу **Наталью**. Владелец компании Skidkator.ru **Лукаш Нахтигал** готов был вести бизнес в любой развивающейся стране и выбрал Россию отчасти благодаря приятелю-русскому. **Винченцо Трани** за время работы в России в качестве наемного менеджера скопил достаточно денег для открытия своего бизнеса. Трани решил остаться в России в том числе из-за знания языка.

Любопытно, что иностранцы, приезжающие делать бизнес в Россию, мало чем отличаются от россиян, уезжающих делать бизнес за рубеж: и те, и другие редко открывают производства, предпочитая начинать бизнесы в сфере услуг. Нахтигал объясняет это тем, что в Европе у России репутация страны, где бизнес плохо защищен от рейдерских атак и чиновничьего произвола. И потенциальные источники

## САМЫЕ ДИНАМИЧНЫЕ СТАТЬИ ИМПОРТА



Источник: VVS («Владвнешсервис»)



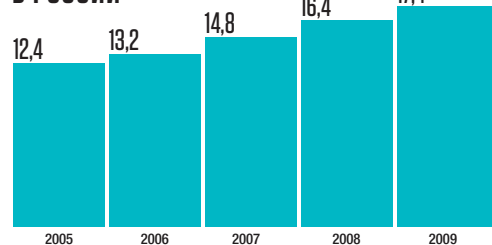
опасности больше привлекает производственная база, чем, например, сайт. Нахтигал вложил в свой бизнес около \$5 тыс., значительная часть этой суммы ушла на создание портала. Если бы Нахтигал открывал бизнес в Праге, он вынужден был бы потратить минимум \$10 тыс. — такую сумму по условиям местного законодательства предпринимателю пришлось бы положить на депозит в банк. А открытие TGabro стоило \$20 тыс. В Европе, говорит Габрио Маркетти, открытие подобного конструкторского бюро обошлось бы в несколько раз больше. Для экономики в целом приход малых и средних иностранных компаний не очень заметен, потому что их инвестиции в капитал страны довольно незначительны, считает Наталья Орлова. Насколько они повышают конкуренцию? По данным Росстата, в России около 500 тыс. малых и средних компаний, из них 100 тыс. принадлежат иностранцам, причем только 25 тыс. (5%) зарегистрированы не в офшорах, оценивает Алексей Кондрашов. Основная конкуренция с российскими предпринимателями у иностранцев разворачивается за иностранных же клиентов. Не секрет, что в тендерах западные игроки часто отдают предпочтение своим землякам, говорит Владимир Скрынник.

Другая особенность европейских бизнесменов: они стремятся занять ниши, хорошо знакомые им по опыту работы на западном рынке, но еще свободные в России. Так, владелец Sokol HR Advisory **Марк Моро** хочет развивать аутплейсмент (консультации и

помощь в трудоустройстве сокращаемых сотрудников за счет работодателей), который в России используют многочисленные (иностраные) компании. Еще пять лет назад это направление едва ли пользовалось бы популярностью, но за время кризиса в России были уволены, по данным Минздравсоцразвития, около 1,5 млн человек. Так что теперь дело за желанием отечественных работодателей вслед за западными коллегами повышать стандарты взаимоотношений с работниками.

Если Procter & Gamble, Mars или Coca-Cola в первой половине 1990-х были для российских предпринимателей образцами корпоративного управления, иностранцы «второй волны» вроде Toyota и Deutsche Bank стали

### ПРЕДПРИЯТИЯ С ИНОСТРАННЫМ КАПИТАЛОМ, ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫЕ В РОССИИ\*



\* Накопленным итогом

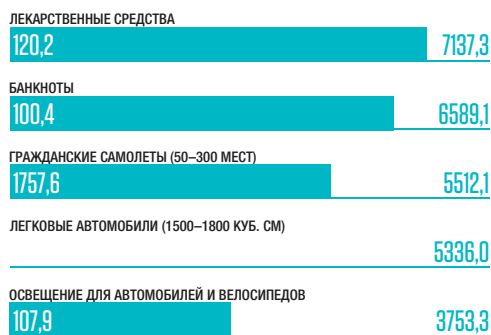
Источники: Росстат, Direct INFO

заведений среднего уровня, отмечает владелец сети ресторанов Sapore Italiano **Джорджо Мацца**. Хотя, конечно, рост рыночных стандартов — плюс скорее для потреби-

телей, чем для российских игроков. Впрочем, влияние иностранных предпринимателей (правда, на сей раз не только малых и средних) в России распространяется куда дальше борьбы за клиентов. Европейцы, привыкшие работать на хорошо отрегулированном рынке, пытаются менять и российское законодательство. Так, иностранные компании активно выступали за принятие в России поправок в закон «Об организации страхового дела» о разделении страхования на рисковое и жизни (2007 год). В итоге страхование из схемотехники по минимизации налогов превратилось во вполне честный бизнес. Небольшие российские игроки не готовы настолько плотно участвовать в деятельности по благоустройству рынка.

Во время первой волны интереса иностранцев к России в начале 1990-х было зарегистрировано около 20 тыс. компаний с участием иностранного капитала, по данным Госреестра на 1996 год. Сейчас таких компаний уже 100 тыс. Их число, считают эксперты, даже без учета присоединения России к ВТО, будет расти на 10–20% в год. Эти цифры отражают еще и усилия, которые придется предпринимать российским бизнесменам для конкуренции с западными коллегами на своем, российском, рынке.

### САМЫЕ КРУПНЫЕ СТАТЬИ ИМПОРТА



■ Объем импорта в 2011 году, \$ млн  
□ Прирост к 2010 году, %

Источник: VVS («Владвнешсервис»)

были только лишь в самых дорогих итальянских ресторанах, то теперь с приходом в Россию моды на рестораны с итальянской кухней (в одной только Москве, по данным «Афиши», более 700 «итальянских» ресторанов) это стало более чем нормой даже для





**БЕЗУМНЫЙ ГАБРИО**

Маркетти так сильно любит свой мотоцикл, что однажды проехал на нем 1,6 тыс. км за пять дней

## ВСТАЛ В СТРОЙКУ

«Привет, Габрио!» — машет рукой гаишник несущемуся по Кутузовскому проспекту Harley-Davidson. Когда мотоциклист притормаживает на светофоре, из сумки на его груди выглядывает маленькая собачка породы чихуахуа в розовом шлеме и в розовых же очках. Из окон стоящих рядом машин собачке радостно машут дети. Мотоциклиста зовут **Габрио Маркетти**. Он едет в конструкторское бюро на важные переговоры. Образ слегка маргинального иностранца ему там пригодится.

Именно маргинальность и страсть к приключениям привели в свое время Маркетти, американца итальянского происхождения, в Россию. Он прожил большую часть жизни в США, в 23 года по решению матери перебрался в Италию. Так бы и работал Маркетти до сих пор инженером в одном из крупнейших в мире конструкторских бюро CH2M HILL, если бы однажды его босс не стал искать инженера для постройки завода Alcoa в России. Поездка была всего на три месяца, и Маркетти настолько ею загорелся, что даже согласился на зарплату меньшую, чем в тот момент получал. Это было в 2006 году. Маркетти искренне ожидал увидеть в Москве медведей на улицах. А вместо этого обнаружил девушек на шпильках, работающие круглые сутки магазины, сияющие огнями казино и атмосферу Нью-Йорка. Словом, когда через три месяца срок контракта истек, Маркетти сам попросил направить его в Россию на новый проект. И выторговал себе втрое большую зарплату. В 2008-м CH2M HILL предложила Маркетти проект в Италии. Но из-за кризиса он был заморожен. Маркетти как раз раздумывал: остаться ему в Италии или уехать в Россию — когда встретил своего бывшего коллегу Джузеппе Сантаньелло. «Если ты останешься в Италии, будешь всю жизнь работать на дядю. Давай лучше попробуем открыть свое

# 2

МЛН ЕВРО

Такой выручки достигли компании Itatek и TGarbo за посткризисные годы. Большая часть их клиентов — иностранцы

дело»,— сказал тот. Так Маркетти вернулся в Россию.

Партнеры вложили по \$10 тыс. и открыли свое конструкторское бюро, которое занимается консалтингом, инжинирингом и генподрядами в строительстве — TGarbo. Первые деньги ушли на регистрацию компании и авансы фрилансерам. На офис денег не хватило. Так сначала партнеры работали в кафешках, чаще всего во французской Le Pain Quotidien в Камергерском переулке. Посетители с интересом наблюдали за иностранцем, пытавшимся договориться о миллионном контракте, в то время как за соседним столиком обсуждалось качество местных булочек.

Но на сократившемся не меньше чем на 40% строительном рынке найти контракты оказалось сложным. Маркетти сделать это непросто было еще и потому, что он неважно говорит по-русски — понимает лишь 60% диалога. В результате искать потенциальных клиентов ему пришлось среди иностранцев. Первый контракт был заключен с итальянской Mag. А самый крупный — с американской John Deere (ее представители — бывшие партнеры Маркетти по CH2M HILL). Здесь выяснилось, что Маркетти до этого не сталкивался со спецификой местного бизнеса. Теперь он оказался лицом к лицу с массой проблем. Во-первых, от рождения любого, пусть даже самого маленького, проекта до его сдачи клиенту нужно собрать не меньше 500 подписей. «Я как-то

## КАКАЯ РАЗНИЦА

### Квартира

Аренда квартиры в Риме обошлась бы мне в два раза дешевле, чем здесь. А вот на юге страны цены сильно подскочили из-за русских, купающих там недвижимость.

### Еда

В Москве получается где-то 15 тыс. руб. в месяц, а в Италии я тратил всего около 200 евро. Шокирует меня пицца: она тут в два раза дороже и в среднем в два раза хуже!

### Кофе

В Италии чашечка кофе стоит около 1 евро. В Москве таких мест нет, и чашка эспрессо в обычном ресторане стоит от 120 руб. В этом смысле Москва больше похожа на Нью-Йорк.

### Гаишники

В США я не платил ни разу, в Италии отделялся пончиками и кофе, а в России однажды с меня попросили 500 руб. за солнечный день. Я сказал, что дам, но только если в следующий раз, когда мы встретимся, будет дождь, гаишник должен будет вернуть мне эти деньги. Он засмеялся и отпустил меня.

Для российского бизнес-сообщества очень важны формальности и своего рода показуха. Носить хорошие часы, ездить на дорогих машинах, ходить в костюмах. Ни в одной европейской стране вы не встретите такого количества людей в галстуках, как в России

специально считал,— говорит Маркетти.— 500 подписей, и ни в коем случае не забывайте про печати!»

Сфера, в которой работает TGarbo, одна из самых коррумпированных в России — об этом говорил в своих предвыборных речах даже Владимир Путин. Без взяток чиновники не выдают нужные разрешения и максимально задерживают сроки строительства. Но Маркетти уверяет, что многие западные компании готовы смириться с задержками ради возможности вести бизнес честно. И тут западные компании куда больше доверяют иностранным подрядчикам, чем Маркетти активно пользуется. Он вспоминает ситуацию, в которой один муниципальный чиновник отказывался выдавать нужное разрешение без «дополнительных финансовых вливаний». Клиент не собирался платить взятку, чиновник не хотел подписывать бумаги. TGarbo придумала для своего клиента выход: договорилась с префектурой города о постройке школы, об этом написали местные газеты, после чего чиновник уже не мог отказать в выдаче документов.

Кроме того, в России крайне важны связи и отношения. «Ты можешь что угодно предлагать архитектору. Вне зависимости от качества предложения он наверняка откажется, если ты до этого не обсудил с ним детали в неформальной обстановке»,— делится Маркетти. Конечно, есть еще проблема выпивки: американец вспоминает, как однажды назначил переговоры на раннее утро и подрядчик пришел к нему с бутылкой коньяка и предложением немедленно ее распить.

Несколько лет назад Маркетти ездил с друзьями-экспатами на горнолыжный курорт в Швейцарию и приготовил пинаколаду. Она пользовалась большой популярностью в компании. И когда один из друзей пару лет назад решил открыть ресторан, позвонил Габрио. Тот не только научил друга готовить коктейль, но и отремонтировал и обставил сам ресторан. После этого на Габрио вышли еще одни потенциальные клиенты. В итоге он решил открыть Itatek — компанию по ремонту и отделке. Она специализируется на апартаментах от 500 кв. м и промышленных зданиях. Ремонт стоит от 600 евро за квадратный метр.

«Для российского бизнес-сообщества очень важны формальности и показуха,— говорит Маркетти.— Носить хорошие часы, ездить на дорогих машинах. Ни в одной европейской стране вы не встретите такого количества людей в галстуках, как в России». Маркетти не носит часов, на встречи приезжает на мотоцикле или на метро, брюкам предпочитает джинсы. Другая часть показухи, говорит Маркетти,— это непунктуальность. В Италии чем выше начальник, тем он пунктуальнее. В России все наоборот. Маркетти вспоминает клиента, чей дом на Остоженке он отказался ремонтировать из-за хронических опозданий владельца здания. Годовой оборот Itatek и TGarbo составляет около 2 млн евро. Похоже, образ принципиального маргинала пришелся местным заказчикам по душе.



#### НОВОСТНОЙ БЕСПРЕДЕЛ

Клиенты вот уже полгода заваливают Трани письмами с вопросами о митингах в России

## БЕЛОРУССКИЙ ПОДТЕКСТ

**Винченцо Трани** очень похож на сицилийского сепаратиста 1940-х годов, итальянского Робин Гуда — **Сальваторе Джулиано**: глубоко посаженные глаза, широкое лицо, тонкие губы, слегка заостренные мочки уха, прямой с хитринкой взгляд. Но в отличие от Джулиано Трани банкир в шестом поколении категорически против всяких протестов. Вот и своим зарубежным клиентам Трани объясняет: «Да не выходили на московские площади 100 тыс. человек, всего 25 тыс. Итальянское телевидение, ВВС и российские СМИ — все они передают ошибочную информацию». У Трани от митингов сплошная головная боль: клиенты могут заморозить инвестиции. Этот риск было сложно предугадать полтора года назад, когда Трани открывал здесь свой private bank — управляющую компанию для состоятельных клиентов с минимальным порогом инвестиций 100 тыс. евро. Неаполитанец Трани работал в банке Monte dei Paschi di Siena. В 2000 году он получил предложение от ЕБРР возглавить направление кредитования малого и среднего бизнеса по Приволжскому и Уральскому регионам. Трани с радостью согласился, потому что в европейских банках людей младше 40 лет редко назначают на должности топ-менеджеров. «При этом на переговоры меня, конечно, позвали в Москву, не уточнив, насколько сильно отличается от этого города Самара, где мне предстояло работать», — говорит Трани. Он вспоминает свои приезды в Самару людей в золотых цепочках на улицах, разруху и как решил сэкономить средства ЕБРР, попросив номер эконома. Каково же было его удивление, когда среди ночи в номер ввалился еще один жилец! Но Трани не испугался. Дикие нравы напомнили ему юг Италии. В районе Неаполя больше половины малых компаний работают на полуполюгальном положении, так что банки вынуждены применять для оценки рисков



при выдаче кредитов не скоринговые системы, а жизненный опыт менеджеров. Этот жизненный опыт пригодился Трани в России, когда итальянца пригласил ЕБРР развивать свой КМБ-банк в качестве зампредаправления. Российский малый бизнес, «серый», с минимальным объемом отчетности, оценивать нужно было тоже больше с помощью чутья. Через четыре года кредитный портфель банка увеличился со \$140 млн в 100 раз, и КМБ был продан итальянскому банку Intesa.

Трани забрал причитавшиеся ему бонусы и перешел на работу в МДМ-банк на должность начальника департамента кредитования малого бизнеса. В 2006 году Трани купил миноритарный пакет в Росэннергобанке, получив там должность президента. В совет директоров банка вошел и его отец **Паоло Трани**. Трани-младший заявил о готовности купить контрольный пакет банка, который неоднократно заявлял через СМИ о поиске соинвесторов. До кризиса это была распространенная схема — купить банк, «надуть» его кредитный портфель и продать подороже иностранцам. За три-четыре года можно было заработать больше 100% прибыли. Но из-за размолвок с председателем совета директоров **Константином Шварцем** сделка так и не была осуществлена, и Трани вышел из капитала банка. К счастью, ведь уже в 2008-м грянул кризис, и у многих коллег Трани, успевших все-таки купить банки с надеждой перепродать их потом подороже, оказались заморожены инвестиции. Например, у **Андрея Коркунова**, вложившего средства в «Анкор банк сбережений», **Романа Дусенко** (Кубаньбанк), братьев **Николая и Сергея Саркисовых** («РЕСО кредит»).

Трани абсолютно не похож на московских инвестбанкиров, которые обычно тщательно следят за модными тенденциями: носят костюмы

#### ПОБОЧНЫЙ ЭФФЕКТ

Приехав в Москву, Трани отправился на поиски хорошего итальянского ресторана. Его расстроили не только местная паста и пицца, но и интерьеры. Во всех итальянских ресторанах в России стояли кресла и диванчики, которых не встретишь в Италии. Он открыл свой собственный ресторан Spago, в котором нет ни одного дивана.

Как и многие инвестбанкиры, которым трудовой договор запрещает торговать на бирже, Трани часть своих сбережений вложил в недвижимость. Правда, вместо элитной квартиры в центре он купил несколько «однушек» на окраине. Продать их в кризис оказалось проще

только из последних коллекций, часы Breguet и ужинают в каком-нибудь Soho Rooms. На Трани костюм хоть и шит на заказ, но вопреки московской моде: в Неаполе, а не в Лондоне. И часы, пусть и «винтажные», но Rolex. «Мне совершенно неблизко вот это желание некоторых русских, как и отдельных, кстати, итальянцев, кутить. Я из банкирской семьи и оттого бережлив», — говорит Трани. Видимо, прижизнистость и помогла ему развернуться в кризис. Как и многие инвестбанкиры, которым трудовой договор запрещает торговать на бирже, Трани основную часть своих сбережений вложил в недвижимость. Правда, вместо элитной квартиры в центре он купил несколько «однушек» на окраине. Продать их в кризис оказалось проще.

На деньги, вырученные от реализации недвижимости и доли в банке, Трани мог начать бизнес с нуля. Он выбирал между Россией и другой развивающейся страной — Бразилией, где у Трани вот уже 15 лет живет двоюродный брат. Но во время поездки в Бразилию на глазах у Трани прямо на рынке среди бела дня убили человека. Так что Трани решил остаться в России, где открыл компанию Concern General Invest — private bank, зарабатывающий на российской бирже. За полтора года активы компании выросли до 4 млн евро. В том числе и благодаря клиентам-иностранцам — после кризиса в надежде на быстрое восстановление рынков многие были готовы инвестировать в Россию. За 2009 год объем инвестиций в компании из индекса Dow Jones сократился в два раза, а в компании из индекса ММВБ, наоборот, в два раза вырос.

Но теперь клиенты, в первую очередь иностранные, пребывают в некоторой нерешительности. Антиправительственные митинги 6 мая обрушили индексы ММВБ и РТС на 4,0% и 4,7% соответственно.

Впрочем, риски Трани вполне диверсифицированы. Через свою люксембургскую компанию Mikro Kapital SARL Трани инвестирует в малый и средний бизнес в России и Белоруссии. Под управлением этих компаний Трани находится около 180 млн евро. Иностранные клиенты получают 10–15% дохода в год. Бизнесмены — кредит под 20–25% годовых, а Mikro Kapital — свой management fee. Компания инвестирует средства через зарегистрированную в Белоруссии Mikro Leasing и российскую Mikro Kapital Russia.

Связи Трани с Белоруссией так прочны, что президент этой страны **Александр Лукашенко** назначил его консулом страны в Неаполе. Из-за чего Трани в декабре 2010 года во время выборов президента Белоруссии находился в посольстве этой страны в Италии — там был оборудован избирательный участок. На нем победил Лукашенко. Теперь Трани предстоит установить прочные связи с российской властью. После митингов последних месяцев он решил получить российское гражданство — как минимум чтобы проголосовать на следующих выборах за «гаранта стабильности».



## АРТ-ХАУС

В аукционном доме Макдугалл отвечает за финансы, а его жена — за общение с клиентами и поиск полотен

# КРАСИВЫЙ ВХОД

В Париже сложно найти таксиста с титулом ниже князя, шутили после революции 1917 года. А в офисах на Уолл-стрит сложно найти хоть одну не проданную за долги картину, шутят теперь, после кризиса 2008 года. Восстанавливается историческая справедливость: если после революции русские эмигранты за бесценок продавали принадлежащие им полотна, то после кризиса русские, наоборот, покупают эти полотна у американцев, считает **Уильям Макдугалл**, неплохо на этом зарабатывающий. Макдугалл на четверть русский, а на три четверти шотландец, приехал в 1984-м в Россию навестить родственников и познакомился с девушкой **Екатериной**, чей дед дружил с дедом Макдугалла в русской эмиграции в Харбине после революции. Познакомился, женился и увез в Лондон. Екатерина получила там экономическое образование и работала аналитиком по банковскому делу, а окончивший Оксфорд по специальности «экономика» Макдугалл возглавлял тогда компанию TRW Investment Management, управляющую одним из крупнейших в Великобритании пенсионных фондов Lucas с активами 4 млрд фунтов. Бонусы вполне позволяли Макдугаллу начать коллекционировать антиквариат. Поскольку шотландца привлекала Россия, он и стал собирать картины русских художников. Свою первую — полотно **Сергея Судейкина** — купил в 1990-м в Лондоне. В 2004-м у Макдугалла было уже больше сотни полотен русских художников начала XX века. Как-то Макдугаллы ужинали в ресторане с друзьями, и те все жаловались на крупные аукционные дома, вроде Sotheby's и Christie's. Что, мол, цены там слишком высокие. «Если они всем так не нравятся, почему никто не хочет попробовать открыть свой собственный аукционный дом?» — спросил внезапно Макдугалл. Супруги, уставшие от чопорности Сити, давно

подумывали заняться чем-то для души. Идея с аукционным домом оказалась дельной.

Для первых торгов были выбраны самые дерзкие время и место: 30 ноября 2004 года в Лондоне на площади Сент-Джеймс. В этот же день на соседней Кинг-стрит должны были состояться русские торги в одном из самых известных аукционных домов — Christie's. А на следующий день — на Sotheby's. Аукцион MacDougall's, на котором были представлены 106 полотен, фактически провалился: продать полотен удалось на 100 тыс. фунтов, убытки оказались в два раза больше.

Макдугаллы сначала пытались играть в нише, в которой не работали крупные аукционные дома и которая была им известна в силу культурных традиций: продавать работы русских эмигрантов так называемой Парижской школы. Но потом стало понятно, что для выхода на окупаемость нужно расширяться. И Макдугаллы опять вступили в конкуренцию с грандами: занялись русским искусством конца XIX — начала XX века.

Свои обязанности Макдугаллы поделили следующим образом: Екатерина собирает коллекцию и общается с клиентами, а Уильям контролирует бизнес-процессы — отчетность, юристов, страховки.

Уже в 2010-м Макдугаллам удалось обыграть и Sotheby's, и Christie's. В тот год половина выручки всех участников Русской аукционной недели в Лондоне пришлась на аукционный дом

#### 1.8 МЛН ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ

За столько была продана картина Бориса Кустодиева «Купчиха» аукционным домом MacDougall's на торгах в Лондоне зимой. При инфракрасном анализе картины эксперты аукциона обнаружили исходный рисунок с совсем другой композицией (впоследствии измененный Кустодиевым).

«Вот представьте, вы покупаете картину у семейной пары, а после сделки жена заявляет, что муж продал полотно, то есть совместно нажитое имущество, без ее ведома. В Лондоне, в отличие от России, картину у вас никто не заберет»

MacDougall's. Тогда картина «Маленький ковбой», написанная учеником **Ильи Репина Николаем Фешиным**, ушла с молотка более чем за 6 млн фунтов, что в 17 раз выше первоначальной оценки. Свои 12% цены забрал MacDougall.

Большинство покупателей дома MacDougall — русские, живущие в России. Но значительная часть торгов проходит обычно в Лондоне — права владельцев картин там защищены лучше. «Вот представьте, — говорит Макдугалл, — вы покупаете картину у семейной пары, а после сделки жена заявляет, что муж продал полотно — то есть совместно нажитое имущество — без ее ведома. По российскому законодательству ваше право собственности может быть аннулировано. И деньги зачастую можно вернуть только через суд». А в Лондоне, если вы заплатили за картину и она не числится украденной, то забрать ее у вас уже никто не сможет: в Лондоне аукционные дома торгуют живописью три сотни лет, а в России, считай, с начала 1990-х.

В 2011-м, сразу после кризиса, Макдугаллы открыли в России представительство своего аукционного дома. Дела шли более чем хорошо. Индекс Mei Moses All Art, отслеживающий торги живописью на аукционах в Нью-Йорке и Лондоне, вырос за 2011 год на 11%. Индекс ММВБ потерял за это время почти 17%. Инвесторы охотно вкладывали в картины, а не в ценные бумаги. Выручка аукционного дома составляет 25 млн фунтов.

Зачем нужно было открывать бизнес в России? В аукционном бизнесе побеждает тот, кто первым доносит информацию о редких картинах до клиентов. Именно поэтому Макдугаллы даже свои каталоги печатают в России — говорят, что у глянцевого журнала, большая часть которых печатается в Финляндии и Польше, есть время, чтобы добраться до читателей, а каталоги должны оказаться в почтовых ящиках клиентов уже на следующий день после печати.

Типографии надо тщательно контролировать, как и всех русских подрядчиков. Макдугалл вспоминает, как еще шесть лет назад пытался открыть представительство в России совместно с партнерами из «Артемис финанс». Компания в последний момент отказалась от сделки и осталась должна потенциальным партнерам деньги, которые отказывалась возвращать («Артемис финанс» не смог прокомментировать ситуацию, так как, по информации **СФ**, покинул рынок). Но у Макдугалла сохранилась электронная переписка. Он отнес ее своим юристам. Те, конечно, посмеялись: для судебного разбирательства переписки было недостаточно, нужен был детальный договор. «В Лондоне в таких случаях хватает не то что переписки, а слова», — возмущается Макдугалл.

Макдугалл не случайно сказал в интервью **СФ** название провинившегося подрядчика. Шотландец держит контрагентов в ежовых рукавицах — без этого историческую справедливость не восстановить.

# 30

% В ГОД

приносят инвестиции в российское антикварное искусство. На протяжении всего кризиса индекс Mei Moses All Art, отражающий цены на нью-йоркских и лондонских аукционах, уверенно опережал индексы фондовых бирж





### ФРАНЦУЗСКИЙ СВЯЗНОЙ

Моро приехал в Россию, повинувшись мейнстриму: он заметил, что многие французские компании тянутся на этот развивающийся рынок

# КУЛЬТУРНЫЙ ОБМЕН

— Когда я впервые приехал в Москву, я почти не говорил по-русски и даже не понимал, сколько стоит килограмм помидоров. Доставал все деньги и платил, сколько возьмут,— вспоминает 36-летний **Марк Моро**. Впрочем, за три года в Москве уроженец предместья Парижа Нейи-сюр-Сен уже научился свободно ориентироваться как в деньгах, так и в русском языке.

Впервые Моро попал в Россию в начале 2000-х. Будучи сотрудником крупной американской компании, он занимался перевозкой и размещением в России дипломатов и экспатов. Потом вернулся в Париж и окончил одну из самых известных во Франции бизнес-школ ESSEC по специальности «управление кадрами». После получения диплома Моро разрабатывал программы обучения для Alcatel-Lucent, PSA, Saipem. А в 2008-м во Франции, как и во всем мире, разразился экономический кризис.

— Я заметил, что все больше компаний хотели открывать Россию. Я сказал себе: Россия — почему бы и нет!

Приехав в Москву в 2009-м, он устроился в филиал крупного французского кадрового агентства, где руководил HR-департаментом. Однако

#### Любимый русский фильм

«Москва слезам не верит». Это кино — история успеха. И я чувствую, что он немножко и про меня.

#### Любимая русская музыка

Группа ДДТ и ее солист Юрий Шевчук. Он удивительный человек — в нем собраны столько разных национальностей! Как результат, он пишет очень красивые тексты.

#### Любимое место в Москве

Консерватория имени П. И. Чайковского. Я знаю там все коридоры, лестницы, каждый уголок. Это самое красивое место в Москве!

#### Любимое занятие в Москве

Я живу на Сухаревской, и мне нравится гулять в парке рядом. Сейчас у меня много работы, и я путаю время суток, но иногда у меня получается бегать в этом парке.

#### Русский язык

Мне хочется употреблять в речи фразы вроде «комсомолка, спортсменка и...» — и как там? Когда вы можете использовать такие выражения, вот это настоящий русский язык.

осенью прошлого года мировой кризис настиг француза и здесь. У работодателя начались сокращения, и Моро, по его словам, сумел «быстро отреагировать на происходящее». В конце прошлого года он представил проект кадрового агентства сотрудникам российской компании Sokol Advisory (подразделение холдинга Sokol Group), которая оказывает иностранцам услуги по развитию бизнеса в России и странах СНГ. По информации на сайте Sokol Group, в число ее клиентов входят, например, Danone, Total, BNP Paribas Vostok и Pernod Ricard Rouss.

В канун 2012 года на российском рынке появилась Sokol HR Advisory, соучредителями которой стали Марк Моро и Sokol Group. Партнеры из консалтинговой компании полностью взяли на себя вопросы организации бизнеса. Подключив старые связи, за пару месяцев Моро обзавелся несколькими крупными клиентами — французскими компаниями, работающими на российском рынке.

Основные направления деятельности Sokol HR Advisory — подбор персонала и аутплейсмент (консультации и помощь в трудоустройстве сокращаемых сотрудников за счет работодателей. — **СФ**). В подборе кадров Моро делает ставку на свой «мультикультурный опыт» и превращается в посредника между иностранными работодателями и российскими соискателями. Что же касается аутплейсмента, то для России эта услуга пока еще в диковинку. Если в Европе, по оценкам HR-специалистов, более 60% компаний заказывают аутплейсмент, то в России можно пока говорить лишь о 5–10% работодателей. Однако, как отмечают специалисты из Coleman Services, популярность услуги медленно, но верно растет. В планах Моро на 2012 год значится выручка 5 млн руб.



#### БРАВЫЙ СОЛДАТ

Нахтигалл уверен, что в России можно заработать, даже не вступая в ожесточенную схватку с конкурентами

# ХОТЕЛ В КАЛИФОРНИЮ

Когда **Лукаш Нахтигал**, потратив полтора часа на изучение договора со Сбербанком, добрался лишь до 20 страницы, он выкрикнул грубое чешское ругательство «pohni kostrou!», хлопнул десятью оставшимися страницами о стол и вышел из банка. Так Нахтигал окончательно укрепился во мнении, что в России самое страшное не дураки и дороги, а бюрократия. Но это его не смутило, потому что Нахтигал мечтает жить в Калифорнии и пить коктейли на пляже. Мечта стоит денег, а заработать их проще на развивающихся рынках, из которых ближайший к Чехии — Россия.

34-летний Нахтигал открыл свой первый бизнес по продаже подержанных мониторов 15 лет назад, заняв у брата сумму, эквивалентную 3 тыс. евро. В 2002-м годовой оборот точки составлял 400 тыс. евро. Занимаясь торговлей китайским ширпотребом (от электронных гаджетов до массажных подушек): закупил товара на 4 тыс. евро и продал в Чехии в несколько раз дороже. От приятеля Нахтигал узнал, что в России доходность таких операций еще выше. Год назад он решил открыть в Москве свой бизнес. Но начинать со складов

#### С чего начал

С магазинчика подержанной электронной техники, в котором старые мониторы продавались по \$700. Нахтигал забирал себе 30% комиссии с каждого.

#### Чего хочет добиться

Создать сайт коллективных скидок, превосходящий размерами Groupon.com, и руководить им с калифорнийского пляжа.

**«Больше всего в России я боялся рейдеров, так что в партнеры позвал своего приятеля-москвича и его друга-дагестанца. Если придут рейдеры, я смогу ему позвонить, он решит все вопросы»**

и русскоговорящих посредников на незнакомом рынке Нахтигалу показалось неразумным. Поэтому чех решил торговать скидками. Он создал компанию Skidkator.ru, которая должна будет стать конкурентом агрегаторам коллективных скидок, вроде Groupon.ru и Biglion.ru. А так как больше всего он боялся в России рейдеров, то в партнеры позвал двух россиян: своего приятеля-москвича и его друга-дагестанца («Если придут рейдеры, он решит вопросы»). Нахтигал сразу приехал в Москву, чтобы зарегистрировать компанию. На оформление документов ушло три месяца. «Мы отстаивали двухчасовую очередь, чтобы выяснить, что в пачке документов не хватает одной подписи и все круги ада надо проходить заново», — с ужасом вспоминает Нахтигал. Другие трудности возникли с открытием счета. Райффайзенбанк, клиентом которого Нахтигал был на протяжении 14 лет, отказался от сотрудничества, сообщив, что чешское отделение банка и российское не коммуницируют друг с другом достаточно тесно для получения кредитной истории заемщика. Сбербанк оказался слишком бюрократичным. В итоге с третьей попытки Нахтигал открыл счет — в ВТБ 24.

Чех вспоминает, как однажды, заработавшись, просидел с ноутбуком в ресторане на Старом Арбате два часа, и за все это время официант к нему не подошел. Так что ничего радикально нового чех придумывать не собирается. «Тут достаточно просто качественно работать», — объясняет Нахтигал нехитрую стратегию своего российского бизнеса.

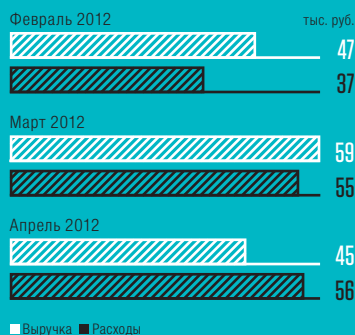


**«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ МАЙСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» — СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА И СОЦСЕТИ PROFESSIONAL.RU. КОНЕЦ ВЕСНЫ ПРИНЕС МНОГО НОВОСТЕЙ, НО НЕ ВСЕ ОКАЗАЛИСЬ ПРИЯТНЫМИ.**

## «ГРИДЛИ»

Последние месяцы весны для основателя юридической фирмы «Гридли» Алексея Карпова были удачными. От акции по раздаче листовок, которую он провел в конце апреля, уже есть отдача: появились новые клиенты, выросла посещаемость сайта. Кроме того, подавляющее большинство людей, которым в «Гридли» однажды оказали юридическую помощь, обращаются в компанию вновь, и по их рекомендациям ежемесячно приходят еще по два-три новых клиента.

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



Работа над разделом «Личный кабинет» на сайте «Гридли», которую Алексей затеял в конце апреля, вылилась в глобальную разработку под названием «юридическая SaaS». Первая часть работы над ИТ-сервисом, связанная с регистрацией юридических лиц, уже закончена, правда, пока только на бумаге. Впереди — разработка второй части «SaaS» по заполнению налоговых деклараций. Работа над сервисом идет не так быстро, как хотелось бы предпринимателю, по весьма банальной для стартап-проекта причине — нехватка денежных средств. В мае у Алексея должна состояться встреча с представителем компании, занимающейся разработкой «облачных» продуктов: Карпов хочет объединить усилия и позаимствовать опыт реализации и продвижения подобных сервисов.

Фото: Константин Саломатин

### ПРОБЛЕМА

Алексей Карпов, генеральный директор юридической компании «Гридли», бьется над проблемой, связанной с ценообразованием на услуги своей компании. Сейчас предприниматель пытается разобраться в том, какие из юридических услуг пользуются наибольшей популярностью у аудитории, а какие востребованы меньше. На услуги массового спроса Карпов собирается установить фиксированную цену, а по более мелким «нестандартным» делам «Гридли» продолжит работать по схеме почасовой оплаты. Когда Алексей Карпов сможет четко разграничить два вида услуг, он возьмется наконец за подготовку нового юридического каталога. Предприниматель уверен, что делать огромный «том» с перечислением всех возможных услуг не стоит: неудобно для клиентов. В общем, когда Алексей решит задачу по классификации услуг, он фактически убьет двух проблемных зайцев сразу.

### РЕШЕНИЯ



АЛЕКСЕЙ  
КАРПОВ

ОСНОВАТЕЛЬ  
«ГРИДЛИ»

**МЫ ПОЛУЧИЛИ  
НЕМАЛО ПОЛЕЗНЫХ  
КОММЕНТАРИЕВ  
ПО НАШЕЙ  
ПРОБЛЕМЕ.  
НЕКОТОРЫЕ ХОЧУ  
ОТМЕТИТЬ.**

**Александр Соловьев**, генеральный директор «Нижбизнесконсалтинга», выделил востребованные услуги на основе собственного опыта. А **Светлана Пилипенко**, исполнительный директор агентства «Балтконсалтинг», рассказала о подготовке типовых пакетов документов для ведения бизнеса в некоторых отраслях.



**СОВЕТЫ ПО ПРОБЛЕМАМ,  
ОТМЕЧЕННЫМ ЭТИМ ЗНАКОМ,  
ОСТАВЛЯЙТЕ НА САЙТАХ  
KOMMERSANT.RU/STARTUP  
И PROFESSIONAL.RU**



6-2012



Иллюстрация: Андрей Флаконичочки

# TUTTI ARTI

Елена Крылова, основательница Tutti Arti, за последний месяц примерила на себя две новые роли: выступила докладчиком на мероприятии «Startup Women Forum: Watch. Inspire. Create» и побывала в качестве слушателя на форуме «Культура в действии: маркетинг, партнерства, экономика идей». На «женском» форуме Елена успешно опробовала выездной формат работы своих вендинговых автоматов. Основательница Tutti Arti поняла, что ей под силу организовать перевозку автомата до пункта проведения мероприятия и обратно к месту постоянной «дислокации». Девушка уверена, что подобный формат торговли вполне может быть востребован на корпоративных мероприятиях. Основная мысль, которую предпринимательница вынесла с форума «Культура в действии», — тема музейных сувениров сейчас в тренде. Теперь Елена, исходя из полученного опыта, рекомендует всем начинающим предпринимателям посещать подобные встречи: они «приносят интересные и полезные знакомства, расширяют кругозор и придают уверенность в своих действиях».

## ПРОБЛЕМА

Компания Tutti Arti занимается изготовлением сувениров, поэтому Елене Крыловой, основательнице проекта, приходится решать вопросы, связанные с авторскими правами на изображения. В скором времени Елена собирается использовать два изображения, с правами на которые «не все ясно».

Первое — фоторепродукция портрета. Художник подарил свое творение музею, однако в договоре дарения ничего не сказано о том, что художник передает музею права на картину. Руководство музея требует от Tutti Arti вознаграждения за право воспроизводить портрет. Елена не понимает, действительно она должна платить музею или нужно разыскивать наследников художника и обсуждать этот вопрос с ними. Второе изображение — фотография предмета декоративно-прикладного искусства. Предмет серийный, был изготовлен на советском предприятии, которое теперь стало частной фабрикой. Елена изучила договор передачи коллекции этой фабрике и нашла в нем юридические несоответствия. Теперь ей предстоит разобраться, кому все же принадлежат права и следует ли искать наследников.

Фото: Елизавета Абакумова

## РЕШЕНИЯ



ЕЛЕНА  
КРЫЛОВА

ОСНОВАТЕЛЬНИЦА  
TUTTI ARTI

### МОИ ВОПРОСЫ ЮРИСТАМ БЫЛИ ДОСТАТОЧНО КОН- КРЕТНЫМИ, ПО- ЭТОМУ Я ПОЛУЧИЛА КОНКРЕТНЫЕ ОТВЕТЫ НА НИХ.

По поводу картины из музея оказались полезными комментарии **Виталия Насенника** и **Юлии Пафнутьевой**, доцента Российской таможенной академии. Советы по розыску наследников дала **Людмила Качалова**, юрист-консульт «Нотариальной конторы». В вопросе с фабрикой мне понравился комментарий от **Алексея Огорокова**, ведущего юристконсульта «Почты России». Жаль, никто не поднял судебной практики: у юристов есть базы, которыми я не могу пользоваться.

## МНЕНИЕ



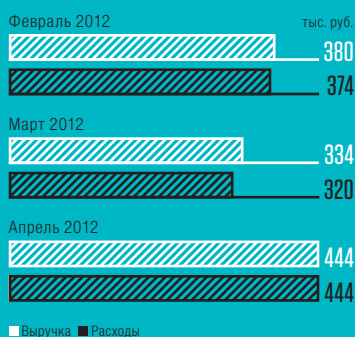
ПАВЕЛ КАТКОВ,  
ЧЛЕН КОМИТЕТА ТПП РФ  
ПО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ,  
ЧЛЕН АССОЦИАЦИИ ЮРИСТОВ РОССИИ

В первом случае, если действительно художник не передавал права на картину музею, то требования музея представляются спорными. Несмотря на права, возникающие в связи с передачей физического экземпляра картины, для полноценного решения вопроса Елене разумно связаться с наследниками автора произведения. Второй случай, связанный с частной фабрикой, несколько сложнее. Если предприятие прекратило существование, но передало права новому юридическому лицу, необходимо производить аудит каждого этапа передачи (от работника к предприятию и от предприятия к его правопреемнику) и по его результатам устанавливать истинного обладателя прав. Между тем при таких обстоятельствах дела нельзя исключать переход прав в общественное пользование. Но в любом случае надо на 100% убедиться в этом, прежде чем использовать произведение.

# «ПЕКИ САМЪ»

Учредителю «Пеки самЪ» **Дмитрию Яковлеву** удалось решить проблему, связанную с выходом **Анастасии Ранюк** из проекта. Найти покупателя на 50-процентную долю в «Пеки самЪ» Ранюк не удалось. Яковлев, воспользовавшись советами читателей **СФ**, сумел сформулировать предложение по выкупу доли. Пакет акций он будет выкупать в рассрочку в течение года. Теперь Дмитрий и его жена **Оксана** приступили к объединению двух своих проектов — «Пчелоферма Яковлевых» и «Пеки самЪ». Яковлевы планируют существенно увеличить пачеку и начать использовать собранный мед в создании новой линейки органических продуктов. Семья предпринимателей уже собирает рецепты советских времен и параллельно готовит нормативную документацию для будущего производства.

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



## ПРОБЛЕМА

Дмитрий Яковлев, директор компании «Пеки самЪ», собирается начать работу с фермерскими хозяйствами: хочет продвигать их продукцию через формат совместных закупок. Дмитрий считает, что сейчас продукты для домашнего хлебопечения в основном импортного происхождения и содержат много искусственных добавок. При этом потребители такой продукции интересуются здоровым питанием и ищут для выпечки именно натуральные ингредиенты. В крупных городах, где легче найти клиентов, по расчетам Дмитрия, заниматься мелкосерийным производством невыгодно, поскольку расходы на организацию небольшого пищевого производства слишком велики. В сельской же местности, где начать выпуск органических продуктов выгодно и несложно, нет стимулов для производства товаров массового спроса. У компании «Пеки самЪ» уже сформирована лояльная аудитория, и Дмитрий Яковлев готов предоставить фермерам площадку по продвижению продуктов, близких по теме к хлебопечению и кулинарии. Но он не знает, с чего начать и как грамотно построить работу с фермерами, чтобы избежать возможных ошибок.

## РЕШЕНИЯ



**ДМИТРИЙ ЯКОВЛЕВ**

СОСНОВАТЕЛЬ  
«ПЕКИ САМЪ»

**РАССУЖДЕНИЙ БЫЛО ОЧЕНЬ МНОГО, НО, КАК Я ПОНЯЛ, БОЛЬШИНСТВО ЧИТАТЕЛЕЙ ЗАТРУДНЯЮТСЯ ОТВЕТИТЬ, КАК КОНКРЕТНО РЕШИТЬ НАШУ ЗАДАЧУ.**

Из всех советов и мнений хочу выделить комментарии **Юрия Каргаполова**, директора компании «Функциональные продукты». Тема ему близка, поэтому трудности и особенности этого направления знакомы не понаслышке. Но в детали Юрий не углубляется — возможно, из-за нежелания раскрывать бизнес-модель своего предприятия.

## МНЕНИЕ



**АНДРЕЙ КРИВЕНКО,**  
ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ  
«ИЗБЕНКА»

На мой взгляд, главная проблема сейчас в том, что производство и розничная торговля — практически несовместимые виды деятельности. Именно поэтому у мелких производителей не получается наладить качественный сервис в запущенной ими же рознице в крупных городах, а качество продукции падает. Также именно из-за непонимания этой разницы мелкие производители скептически относятся к посредникам, закупающим у них продукцию с целью перепродажи, и редко настроены на долгосрочные отношения. Эту проблему предстоит решить «Пеки самЪ». Исправить ситуацию может только достаточно сильная розничная компания, процессы внутри которой направлены на поддержку высочайшего уровня сервиса и постоянный контроль качества каждого из небольших производителей. Кроме того, всегда нужно помнить, что конечный потребитель продукции отрицательно реагирует на изменение даже органолептических свойств, отличающихся у разных производителей.



# APARTATOR.RU

Основатели сервиса Apartator.ru **Дмитрий Линник** и **Антон Мальков** продолжают улучшать юзабилити своего сайта. Предприниматели пытаются устранить препятствия, которые мешают клиенту забронировать квартиру через сервис.



## АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Многие владельцы квартир — партнеры Apartator.ru — хотят общаться с клиентами-арендаторами по телефону, потому что боятся что-то напутать в системе бронирования. Кроме того, многие редко проверяют электронную почту, куда приходят запросы от клиентов. Как перевести хозяев квартир в Сеть и помочь им адаптироваться?

# 1000

НОЧЕЙ

превысила совокупная длительность аренды квартир через Apartator.ru. Это событие отмечали всей командой

Во-первых, предприниматели ввели в свою систему бронирования понятие «сезонность». Благодаря этому владельцы квартир теперь могут вносить разные цены на свои «апартаменты» в зависимости от сезона, а пользователи видят действующие цены на конкретные, интересующие их даты, а не постоянные базовые, как раньше.

Во-вторых, Мальков и Линник ввели на сайте для клиентов несколько новых функций. Система теперь собирает всю информацию обращений клиента и оставляет для него подсказки и индикаторы, чтобы было легче ориентироваться на портале. К тому же теперь, после того как клиент оставляет запрос на квартиру, он получает письмо со ссылкой на веб-страницу, где собраны все предложения от хозяев квартир, откликнувшихся на его заявку. По сути это получился «Личный кабинет», но без необходимости регистрации на сайте. Кроме того, если клиент повторно заходит на Apartator.ru в том же браузере, в котором ранее искал квартиры, то он сразу видит, сколько предложений ему поступило от владельцев квартир.

## «ВИДЕОИНСТРУМЕНТ»

Несколько месяцев хождения основателей проекта «Видеоинструмент» **Юлии Оськиной** и **Сергея Додонова** по инвесторам принесли плоды. Один из тех, с кем предприниматели вели переговоры о денежных вложениях, неожиданно приобрел половину бизнеса основного клиента «Видеоинструмента» — интернет-магазина Kupirebenku.ru, о котором узнал именно из презентации

предпринимателей. В мае Юлия и Сергей временно прекратили пиарить своих клиентов перед инвесторами, решив немного «подрастить» бизнес. Кроме того, основатели «Видеоинструмента» осознали, что для развития на рынке им необходимо оказывать целый комплекс услуг по продвижению клиентских сайтов. Это, надеются основатели проекта, позволит превратить разовых клиентов в постоянных. Примерно раз в квартал «Видеоинструмент» будет запускать по одному сервису по стимулированию продаж для онлайн-компаний. В бета-версии уже запущен автоматизированный сервис почтовых электронных рассылок Demail.ru.

# JETVENTURE

Управляющий партнер фонда JetVenture **Вадим Тарасов** старается развивать свою автоматическую коммерческую службу Jetka.com исходя из последних тенденций отрасли. На смену продажам ИТ-решений специализированными компьютерными компаниями активно приходит развивающаяся модель SaaS (софт как услуга). Понятия «внедрение» и «сопровождение» программного обеспечения теряют смысл: все, что нужно сегодня, чтобы использовать какое-либо ПО,— браузер и доступ в интернет. Кроме того, например, в США уже сейчас софт как сервис продают бухгалтеры и консультанты, а не только профессиональные



## АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Фонд JetVenture готовится запустить свой четвертый проект — Jetgeo.com. У компании создан прототип сервиса, который теперь нужно опробовать на реальной аудитории, но нет бюджета на маркетинг. Как испытать проект с минимумом затрат? Как продвигать сайт, с кем сотрудничать и как заинтересовывать пользователей?

# 74%

от объема продаж Вадим Тарасов готов отдавать партнерам вдобавок к постоянным отчислениям с последующих платежей клиентов в сервис Jetka

# ALEXGARUDO

Май принес основателям AlexGarudo **Елене Березиной** и **Антону Кудрявцеву** неутешительные новости. Одна из них — на лето предприниматели остались без летней коллекции: товар уже не успеет прийти в срок, а «застреть» с ним на осень Елена и Антон не хотят.

Второй повод для расстройств у основателей AlexGarudo — «хваленое итальянское качество». Дело в том, что несколько



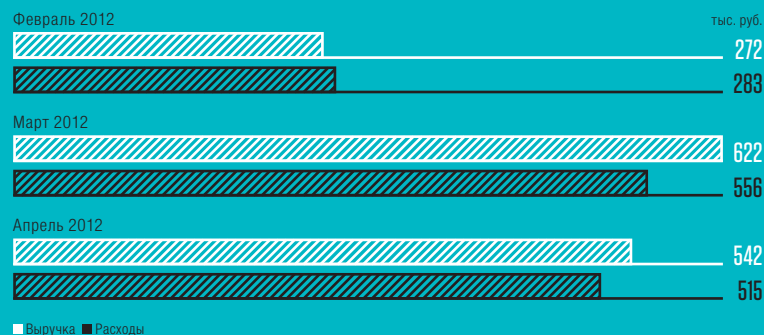
## АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Основатели AlexGarudo решили дополнить ассортимент своего интернет-магазина как новыми обувными брендами, так и новыми категориями товаров (аксессуары, одежда и др.). Компания готова предложить поставщикам и производителям свои ресурсы и площадку для продаж. Но как найти партнеров и мотивировать их на сотрудничество?

месяцев назад предприниматели сделали небольшой заказ на летние женские сапоги на одной итальянской фабрике. Но получив продукцию, Елена и Антон обнаружили, что шесть из 18 пар имеют серьезный брак. «Такого безобразия нельзя ожидать даже от китайских фабрикантов! Возникает подозрение, что итальянцам наплевать на долгосрочные отношения с русскими клиентами», — возмущен Кудрявцев.

Впрочем, в AlexGarudo произошли и приятные события. Предприниматели наконец запустили услугу междугородней доставки с компанией TopDelivery. Теперь обувь AlexGarudo можно купить с курьерской доставкой в 20 регионах страны. Причем, как и в Москве, клиент может заказать несколько моделей и размеров, а, примерив при получении, выбрать подходящий вариант.

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



**СМЕРТЬ СТАРТАПА — ЭТО НЕ ТОЛЬКО ПОТЕРЯ ДЕНЕГ И ВРЕМЕНИ, НО И БЕСЦЕННЫЙ ОПЫТ. ТЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ, КОТОРЫЕ ПО КАКИМ-ЛИБО ПРИЧИНАМ ЗАКРЫЛИ СВОЙ БИЗНЕС, ИНВЕСТОРЫ В КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЕ ЗАЧАСТУЮ ОХОТНЕЕ ДАЮТ ДЕНЬГИ НА НОВЫЕ ПРОЕКТЫ. СУДЯ ПО ОПЫТУ РОССИЙСКИХ СТАРТАПЕРОВ, НЕУДАЧИ ТОЛЬКО ДЕЛАЮТ ИХ СИЛЬНЕЕ.**

Во время Второй мировой войны англичане изучали, в какие части самолета пули попадают чаще всего. На основании этих данных они укрепляли конструкцию и добавляли броню. Но вскоре стало понятно, что это ущербный подход, ведь статистику собирали, изучая лишь те самолеты, которые смогли вернуться из боя. Российская венчурная экономика

уже доросла до того состояния, когда можно наблюдать не только первые выходы инвесторов из успешных проектов, но и примеры стартапов, которые так и не «взлетели». Как раз вторая категория дает предпринимателям больше полезной информации. «Секрет фирмы» нашел пять российских стартапов, которые иллюстрируют типичные причины неудач.

# ОСТАТЬСЯ В ЖИВЫХ



## ПРОЕКТ: APOLLO

## ОШИБКА: КОМАНДА НЕ СМОГЛА РЕАЛИЗОВАТЬ ПЕРВОНАЧАЛЬНУЮ ИДЕЮ

В 2009 году американская платформа для создания социальных сетей Ning была оценена инвестором в \$750 млн. Летом того же года фонд Almaz Capital Partners заявил о планах инвестирования около \$7–8 млн в российский проект Apollo, разрабатывающий похожую платформу.

Создатели Apollo **Алексей Низовских** и **Константин Заславский** посчитали, что вытащили счастливый билет. Идея возникла еще в 2006 году, но под проект, который существовал лишь на бумаге, финансирования они не нашли. Тогда Низовских устроился на работу, чтобы всю зарплату тратить на развитие проекта. Заславский занялся развитием новой компании. Партнеры уверяют, что потратили сумму, которой хватило бы на квартиру в Санкт-Петербурге. В 2008 году уже готовый прототип заинтересовал **Александра Галицкого**, основателя Almaz Capital Partners. Проект создавался как платформа для организации различных сообществ на мобильных устройствах. Но основатели Apollo не смогли быстро создать софт для массового рынка и вместо этого сосредоточились на b2b.

«Команда была интересная, но еще „сырая“, — объясняет Александр Галицкий. — Они стали работать как обычная веб-студия». Он не видел перспектив в такой бизнес-модели, поэтому в начале 2010 года продал свою долю основателям.

Сейчас Apollo создает социальные сети для крупных компаний, например, для казахских абонентов «Вымпел-кома» — «Жаса», или соцсеть для юных любителей персонажей Disney. Но это более узкий рынок, быстро расти на нем не получается. По оценкам **СФ**, компания получает \$50–60 тыс. выручки в месяц. В момент создания Almaz Галицкий говорил о планах инвестировать в проекты, способные достичь миллиардной капитализации.

## ПРОЕКТ: «ТОП4ТОП»

## ОШИБКА: ПРЕКРАЩЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ

«Звездная» команда, массивная рекламная поддержка и \$10 млн обещанных инвестиций от фонда Russian Media Ventures (RMV), принадлежащего акционерам «Видео интернешнл». Казалось, что социальная сеть «для интеллектуалов» «Топ4Топ», придуманная шоуменом **Дмитрием Дибровым** и продюсером **Михаилом Зоненашвили**, не может не взлететь. Но не тут-то было. ТВ-законы не работают в интернете, сетует сейчас Зоненашвили.

«Видео интернешнл» заранее выкупила рекламное время на телевидении в начале 2008 года. Так что программистам пришлось создать портал всего за три месяца до старта рекламной кампании, на которую ушло около \$2,5–3 млн. В итоге недостатки пришлось исправлять на сайте, который уже посещали тысячи людей. «Топ4Топ» сделала ставку на модную тогда технологию Flash, но при этом некоторые операционные системы ее еще не поддерживали.

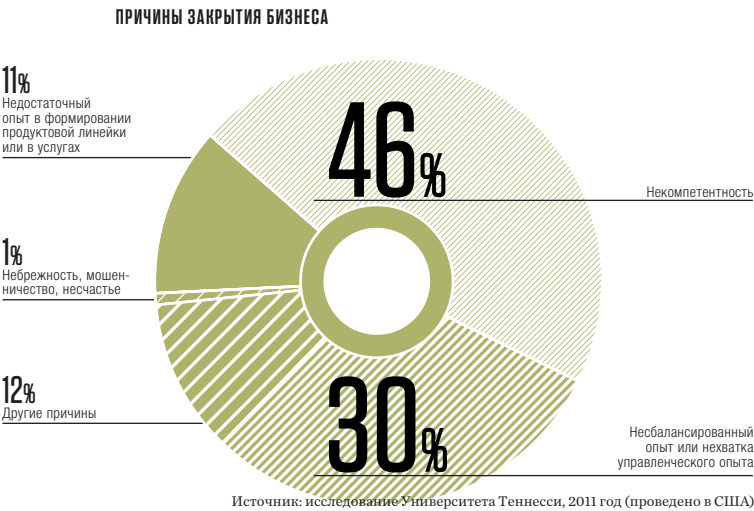
Портал собирался зарабатывать на рекламе и привлекать аудиторию поклонников известных людей — на сайте удалось собрать более 100 «звездных» блогеров. Главным редактором портала работал телеведущий **Лев Новоженов**. Но оказалось, что популярные на ТВ люди мало кому интересны в интернете: на сайт заходило в два раза меньше людей, чем рассчитывали его основатели.

По мнению Зоненашвили, проект еще можно было оживить, ведь он напоминал Pinterest, социальную сеть, которая стала хитом в 2012 году. В «Топ4Топ» пользователи тоже не только общались друг с другом и «звездами», но и обменивались интересными картинками. Но уже весной 2008 года Russia Media Ventures стал сокращать финансирование проекта и увольнять людей. Всего на стартап было потрачено около \$5 млн. В итоге осенью 2008 года проект был продан за «небольшие» деньги музыкальному продюсеру **Сергею Миронову**. Тот собрался создать на базе сайта «российский MySpace», но не создал — сейчас за неделю сайт посещают всего около 6,5 тыс. человек.

ПРОЕКТ: «РИСОВАСЬКА»

ОШИБКА: ОТСУТСТВИЕ МОДЕЛИ МОНЕТИЗАЦИИ

Программист **Роман Ворушин** точно помнит, когда и как придумал «Рисоваську» — мессенджер, в котором можно не только общаться текстом или голосом, но и рисовать иллюстрации к сообщениям. В ночь с 5 на 6 октября 2007 года он не мог уснуть из-за того, что эта идея поразила его воображение. Уже через месяц Роман написал прототип программы и сумел увлечь идеей друзей-программистов. Каждый свой шаг Роман описывал в своем блоге (ЖЖ). Это позволило привлечь внимание прессы и пользователей без всякой рекламы. О компании написали на популярном блоге Mashable.com, в «Ведомостях» и CNews. А Роману удалось привлечь несколько десятков тысяч долларов от одного из знакомых на доработку сервиса. В январе 2009 года команда запустила проект, и в первую неделю на сайте «Рисоваськи» зарегистрировались более 10 тыс. человек. Ворушин с командой стал искать инвестиции следующего раунда, но так и не нашел.



Проект был громким и красивым, но инвесторы не понимали, как его монетизировать. Не смог придумать внятной модели монетизации и сам Роман — с 1 декабря 2010 года сервер «Рисоваськи» прекратил работу, о чем можно прочесть в предпоследней записи в блоге проекта на Risovaska.ru. Последнее сообщение датировано 28 февраля этого года. В нем Роман Ворушин написал, что выложил все исходные коды и графику в открытый доступ. У «Рисоваськи» было много поклонников, и, возможно, кто-то из них подхватит эстафету, возродит сервис, надеется Роман. Сам он работает сейчас в американском стартапе Grammarly. На сайте можно проверить пунктуацию в английском тексте, устранить грамматические и стилистические ошибки, проверить статью на плагиат. Самое главное — основатели уже придумали, как на нем зарабатывать. Они предлагают компаниям свой сервис для анализа большого количества текстов за деньги.

ПРОЕКТ: GIFTERY

ОШИБКА: АКЦИОНЕРНЫЙ КОНФЛИКТ

Первый блин, который попытался испечь самый известный российский инкубатор стартапов Fast Lane Ventures, вышел комом. Сервис Giftery придумал один из членов инвестиционной команды компании **Кирилл Чурюканов** вместе с **Оскар Хартманом** (основатель KupiVIP и соучредитель Fast Lane). Идея заключалась в том,



Источник: исследование Университета Теннесси, 2011 год (проведено в США)

чтобы создать онлайн-сервис, на котором пользователи могли бы приобрести электронный подарочный сертификат. Своим партнерам — поставщикам товаров и услуг сервис предлагает инфраструктуру: автоматически генерирует виртуальный сертификат, продает его на своем сайте и других площадках («Одноклассники», «В контакте», мобильное приложение) и принимает оплату. Сейчас у сайта 50 партнеров.

Запуск проекта пришелся на январь 2011 года, но уже через пару месяцев после старта в Fast Lane поняли, что мало создать агрегатор сертификатов, нужно еще потратить несколько миллионов долларов на его продвижение. Именно тогда венчурная компания приняла решение копировать проверенные бизнес-модели из иностранной практики и реализовывать их в России. Giftery в эту концепцию не укладывался. Поэтому компанию продали группе частных инвесторов по цене затрат (около \$100 тыс., по расчетам **СФ**).

Кирилл Чурюканов ушел из Fast Lane и проработал в Giftery вплоть до декабря прошлого года, но потом был вынужден покинуть свое детище: один из новых владельцев решил сместить его с позиции гендиректора. Вместе с Чурюкановым ушел и ключевой сотрудник — директор по продажам. В итоге Кирилл продал свою долю и работает топ-менеджером в компании Leads, развивающей рекламную сеть с оплатой за действие потребителя.

#### ПРОЕКТ: ADPOI

#### ОШИБКА: НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ

Три года **Александр Алешин** работал в Норвегии в Opera Software. Каждый месяц мотался между Осло и Москвой, где осталась его семья. В конце концов это ему надоело, и он решил создать собственный бизнес, который можно было бы развивать, не покидая российской столицы.

В 2010 году его проект AdPOI получил грант \$80 тыс. от аффилированного с Орега венчурного фонда. Этого хватило на создание прототипа геолокационной социальной сети для владельцев автомобильных навигационных устройств. Предполагалось, что путешественники будут видеть на карте не только места, где поесть, что-то купить или остановиться на ночлег, но и оценки этих мест другими пользователями. Зарабатывать компания планировала на рекламе. Однако выяснилось, что карты и софт для навигаторов производит множество игроков. Некоторые готовы были купить лицензию на технологию Алешина, но с условием, что он не будет предоставлять ее конкурентам. Это не устраивало стартапера.

Рынок мобильных приложений для смартфонов — совсем другое дело. Здесь уже создана индустрия продажи приложений. Алгоритм сбора и анализа информации о пользователе, семантический разбор комментариев Алешин решил использовать в новом проекте — EvoMaps. Этот бизнес Александр создает на свои деньги, от нескольких предложений о финансировании он уже отказался. Например, один из инвесторов давал \$500 тыс. за 40% проекта. **Любовь Симонова**, эксперт Almaz Capital Partners, считает, что уже сейчас этот проект стоит \$2 млн.





# КОМПАНИИ-ЗОМБИ КАК ЧЕМОДАН БЕЗ РУЧКИ — ВЫКИНУТЬ ЖАЛКО, А ИСПОЛЬЗОВАТЬ НЕВОЗМОЖНО

СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ,  
СТАРШИЙ ПАРТНЕР RUNA  
CAPITAL, ОСНОВАТЕЛЬ  
И СОВЛАДЕЛЕЦ PARALLELS,  
ACRONIS, ROLSEN,  
ACUMATICA



Путь инновационного стартапа к успеху хорошо описан во многих книгах, начиная, пожалуй, с классической — «Диффузия инноваций» Эверетта Роджерса. Наглядным изображением этого пути обычно является S-образная кривая на графике доли рынка: медленный рост, пока продукты потребляют инноваторы, затем подхват и бурный рост, сменяющийся насыщением и выходом на стабильный уровень. Но я проанализирую гораздо менее популярный материал — истории неуспеха. Простые сценарии полного неуспеха можно свести к трем основным: плохое исполнение — технологическое, маркетинговое, управленческое; не найдены или не созданы технологии для продукта; не найдена работающая бизнес-модель. Два последних варианта для стартапа обычно необратимо фатальны. Стартап — это

Иллюстрация: Will Ritson

прежде всего люди, замена основных идеологов продукта сравнима с пересадкой мозга без наркоза.

Сложнее разобраться в ситуации, когда компания не умирает, — взлет состоялся, но невысоко. Или слишком долго делали продукт, или из-за плохого исполнения не попали в «окно возможности», обещающее действительно бурный взлет.

Давид Ян еще в конце 1990-х придумал социальную сеть Subiko. Он раздавал школьникам гаджеты, которые позволяли обмениваться сообщениями с людьми, находящимися в радиусе 100 м. Проект начал взлетать, но тут наступил кризис. Дополнительное финансирование потребовалось в тот момент, когда деньги никто не давал. Красивая идея, хорошая реализация, но проект не взлетел: он опередил свое время.

Еще хуже, когда компании не взлетают и не умирают, превращаясь в «зомби». Сам расчет на ранний бурный рост может подвести, как показывает пример одного из конкурентов Parallels, компании Ensim. У них в начале 2000-х было неплохое финансирование под хорошие идеи и технологии, но они потратили много времени и около \$100 млн на построение избыточной функциональности, которая так и не была востребована рынком. В результате 95% технологий им пришлось выкинуть, а бурный рост рынка начался несколько позже.

Такие полуживые компании-зомби как чемодан без ручки — выкинуть жалко, а использовать невозможно. Более того, компании-зомби бывают опасны: другой бывший конкурент Parallels — компания Sphera умудрилась попортить нам жизнь самим фактом присутствия на рынке. Покупателю на ранних стадиях развития рынка сложно отличить живую компанию от зомби: в лучшем случае он теряет время, в худшем — уходит с рынка, разочаровавшись в технологии. Нам пришлось купить Sphera, чтобы ликвидировать помехи бизнесу.

Многие стартапы, с которыми мы встречаемся, не понимают разницу между малотиражным продуктом и массовым. Чем больше клиентов, тем меньше должно быть дефектов, замеченных пользователями. Энтузиасты готовы использовать недоделанный телефон и даже гордиться им. Но чтобы иметь большой бизнес, нужно обслуживать широкий круг потребителей. Здесь любая ошибка может стать роковой, убив надежды на высокий взлет.

От компаний-зомби надо избавляться: время, потерянное на поддержание зомби, вернуть не удастся, а «окно возможностей» может закрыться внезапно.



# НАЖМИ НА ВЛАСТЬ!

## ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



ЦИФРОВАЯ  
ВЕРСИЯ  
ЖУРНАЛА



- современно и экологично
- всегда под рукой
- свежий номер – в любой точке мира
- архив предыдущих номеров – в любую минуту
- удобная навигация и постраничный просмотр
- видео- и фотогалереи

ТА ЖЕ **Власть**,  
НО НЕ МНЕТСЯ

ПОДПИСКА НА ЦИФРОВУЮ ВЕРСИЮ ДЛЯ IPAD — 3 ИЛИ 6 МЕСЯЦЕВ С АВТОМАТИЧЕСКОЙ ЗАГРУЗКОЙ СВЕЖЕГО НОМЕРА

**У КАЖДОГО ИНВЕСТОРА СВОИ ТРЕБОВАНИЯ К СОИСКАТЕЛЯМ ДЕНЕГ. НО ЕСТЬ БАЗОВЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ВАЖНЫ, ПОЖАЛУЙ, ДЛЯ ЛЮБОГО ИНВЕСТОРА. ОТВЕТИВ НА НИХ, ВЫ МОЖЕТЕ ПОНЯТЬ, КАКОВЫ ВАШИ ШАНСЫ ПОЛУЧИТЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ.**

## ТЕСТ: ДЕНЬГИ ДЛЯ СТАРТА

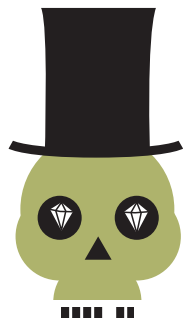
### 1. КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ ДОСТИЧЬ?

- А) Мы сделаем продукт, который понравится нашим пользователям
- Б) Заработаем \$10 млн чистой прибыли через полгода
- В) «Подсадим» на него 445 тыс. человек



### 2. КОМУ НУЖЕН ВАШ ПРОДУКТ?

- А) Всем, кто умеет пользоваться компьютером
- Б) Вообще всем
- В) Небольшой группе людей, проблемы которых мы сможем решить раз и навсегда



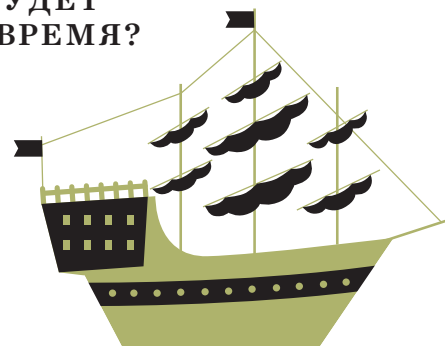
### 4. КАКУЮ РОЛЬ ВЫ ОТВОДИТЕ СЕБЕ В СОБСТВЕННОМ ПРОЕКТЕ?

- А) Лидер
- Б) Автор идеи
- В) Технический директор
- Г) Маркетолог
- Д) Продажник



### 3. ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ТОМУ, ЧТО ВАШИМ БИЗНЕСОМ БУДЕТ РУКОВОДИТЬ ДРУГОЙ ЧЕЛОВЕК ЧЕРЕЗ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ?

- А) Только через мой труп
- Б) С удовольствием, а сам я уеду на экзотический остров, еще и контрольный пакет продам потом кому-нибудь
- В) Готов уступить кресло директора хоть сейчас





## 5. ЧТО У ВАС ЕСТЬ?

- А) Платформа
- Б) Готовый продукт, осталось только найти клиентов
- В) У нас уже есть небольшие заказы



## 6. КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ УБИТЬ КОНКУРЕНТОВ?

- А) Мы лучше, удобнее, интереснее
- Б) Мы не собираемся убивать их
- В) Их нет
- Г) Есть одни ребята в офлайне, мы задавим их ценами



## 7. КАК ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ ПРОДВИГАТЬ СВОЙ ПРОДУКТ?

- А) Через соцсети
- Б) Буду писать пресс-релизы и организовывать завтраки с журналистами
- В) С помощью сарафанного радио
- Г) Мы придумали точечную рекламу для наших клиентов



### КЛЮЧ

Правильные ответы:

1. Б, В  
2. В  
3. Б  
4. В, Г, Д  
5. В  
6. А  
7. А

### ВЫ ОТВЕТИЛИ ПРАВИЛЬНО НА 0–2 ВОПРОСА

С таким подходом получить доступ к инвестиционным деньгам сложно. Инвесторы ожидают, что ответы на вопросы будут максимально конкретными и оригинальными. Но всегда остается возможность прибегнуть к помощи трех F — foolish, friends, family.

### ВЫ ОТВЕТИЛИ ПРАВИЛЬНО НА 3–5 ВОПРОСОВ

Шансы 50 на 50. Мероприятия для стартаперов, которые организует «Главстарт», Greenfield Project, StartupPoint и многие-многие другие, проходят в Москве каждую неделю. Там можно набраться опыта общения с «денежными мешками» и коллегами.

### ВЫ ОТВЕТИЛИ ПРАВИЛЬНО НА 5–7 ВОПРОСОВ

Не тратьте время на тесты — быстрее ищите инвестора. В инновационном бизнесе, пожалуй, самое главное — вовремя вывести продукт на рынок.

**СФ** благодарит основателя «Главстарт» **Аркадия Морейниса** за помощь в составлении теста.



ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



# ЧУЖОЙ БОНУС

*МОЖНО ЛИ ПРЕТЕНДОВАТЬ НА ПРИБЫЛЬ ОТ БИЗНЕСА, ЕСЛИ ТЫ НЕ ВЛОЖИЛ В НЕГО НИ ГРОША И НЕ ГОТОВ ДЕЛИТЬ РИСКИ? РЯД МЕНЕДЖЕРОВ ОТВЕТАТ УТВЕРДИТЕЛЬНО. НО АЛЧНОСТЬ СЖИГАЕТ ИХ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ОНИ НЕ ВЛЕЗУТ В ШКУРУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.*

Что может быть хуже невыплаченных дивидендов? Только невыплаченные дивиденды, которые ты мысленно уже потратил. Грань между желанием отстоять свои права и неумной жаждой денег, как правило, очень тонкая.

В 1998 году нынешний совладелец юридической фирмы РКТ Александр Панасенко пришел работать в компанию «Икс-консалтинг» к своему приятелю, **Антону Аракчинскому** (имя и название компании изменены). Молодой аспирант из Красноярска, Александр демонстрировал серьезные амбиции и через три года перешел в юридическое управление «Норильского никеля». Сменив еще несколько мест работы, в 2006 году Панасенко вновь попросился к Аракчинскому. Тот обрадовался опытному специалисту и даже пообещал ему долю 15% в своей фирме (частая практика в юридических компаниях). Впрочем, права нового акционера они не обговорили, и для обоих это стало бомбой замедленного действия.

#### ДОЛЯ БЕЗ ПРАВА

«Я не знаю, что имел в виду босс, когда предложил мне долю в качестве бонуса. Однако воспринял это как приглашение поучаствовать в распределении прибыли», — говорит Панасенко. Довольно скоро вместе с коллегой

**Романом** (ему тоже принадлежало 15% компании), Панасенко начал замечать: глава «Икс-консалтинга» не спешил делиться дивидендами. Несмотря на подписанные документы, в структуре распределения доходов не было прозрачности. Младшие партнеры попытались возмутиться, однако получили от основателя фирмы гневную отповедь: «Это мой бизнес, я не обязан отчитываться».

Руководитель «Икс-консалтинга» имел специфическую черту: с ним редко можно было поговорить начистоту и высказать свою точку зрения. Между Антоном и Александром накапливалось взаимное раздражение. Панасенко имел собственный взгляд на то, как должна развиваться компания. Он самостоятельно расставлял приоритеты в работе, за что получал выговор от начальника. Вскоре ситуация дошла до точки кипения.



#### БРАТЬ И ОТДАВАТЬ

Александр Панасенко вернул долг силой. И только потом осознал, что никто ему не был должен

#### ВОЗЬМИ ВСЕ, ЧТО СМОЖЕШЬ

Один из клиентов «Икс-консалтинга», который проходил по делу о банкротстве, предложил юристам как частным лицам выкупить его склад, чтобы он мог расплатиться с долгами. Цена была ниже рыночной, и партнеры согласились. Большую часть средств должен был инвестировать Антон, меньшую — Александр. Панасенко планировал, что деньги на покупку своей доли склада (около 2 млн руб.) он возьмет из дивидендов, которые, по его расчетам, ему должен был выплатить Аракчинский. Однако с шефом они это, как обычно, не обсудили. Когда пришло время закрывать сделку, Панасенко наконец спросил о дивидендах (к тому времени он проработал в компании более двух лет). Но шеф заявил, что ничего платить не собирается — всю прибыль он



вкладывает в другой проект. У Панасенко, который мысленно уже купил актив и чувствовал себя удачливым инвестором, своих денег в тот момент не было, и сделка для него сорвалась.

«Это сейчас я понимаю, что вытаскивать деньги из оборота, чтобы купить непрофильные активы, неправильно,— вспоминает Александр,— но тогда я просто жутко разозлился». После этой истории он решил, что уйдет и создаст собственный бизнес.

У Панасенко, однако, не было ни таких связей, как у Антоны, ни таланта сейлза, чтобы находить клиентов. До сих пор их на фирму приводил Аракчинский, с крупными он работал сам. В 2009 году фирма запустила рекламную кампанию, и в «Икс-консалтинг» пришли клиенты «с улицы». С двумя из них — нефтяной компанией и таможенным брокером — стал работать Панасенко. «Наверное, это неправильно, но тех клиентов я стал считать немножечко своими,— признается юрист.— Они пришли благодаря рекламе, деньги на которую были взяты из оборота. То есть в их появлении частично была и моя заслуга».

За спиной у босса Панасенко сообщил клиентам, что открывает собственную компанию, и предложил уйти вслед за ним. Те согласились. Тогда Александр решился на жесткий разговор с шефом. Он поставил вопрос о дивидендах (к тому времени их, по расчетам Панасенко, накопилось около \$100 тыс.) ребром. «Я открыто заявил, что раз он не отдает деньги, я ухожу и забираю двух клиентов»,— вспоминает Панасенко. Аракчинский был не согласен с действиями партнера, но останавливать его не стал.

### СЛАДКИЕ ДОЛЕВЫЕ

Свою угрозу Александр реализовал. Уведенные из «Икс-консалтинг» клиенты помогли стартовать новому

## ЭТО Я СЕЙЧАС ПОНИМАЮ, ЧТО ВЫТАСКИВАТЬ ДЕНЬГИ ИЗ ОБОРОТА НЕПРАВИЛЬНО. НО ТОГДА Я ПРОСТО ЖУТКО РАЗОЗЛИЛСЯ

бизнес-проекту — компании РКТ. За три года молодая фирма разрослась и достигла оборота, сравнимого с компанией Аракчинского (примерно \$1 млн в год). У Александра, однако, осталась и доля в «Икс-консалтинге»: судьбу акций в разговоре с Антоном они не обсудили. Панасенко еще надеялся, что бумаги чего-то стоят и помогут вернуть ему причитающиеся деньги.

Но через какое-то время его позиция изменилась. Создав собственную компанию, Панасенко взглянул на прошлый конфликт глазами предпринимателя, а не наемного сотрудника. «Своих денег я в „Икс-консалтинг“ не вкладывал, зато хотел иметь „сладкие долевые“, как называл подаренные акции Аракчинский. То есть делить прибыль, но не риски»,— рассуждает теперь Панасенко. Побывав в шкуре владельца бизнеса, он считает свое прежнее поведение алчным. И меньше всего хотел бы столкнуться с подобной алчностью у собственных сотрудников.

После долгих раздумий Александр решил вернуть акции Аракчинскому. В уходе клиентов глава РКТ, впрочем, не раскаивается, а вот после избавления от бумаг испытывает облегчение. Теперь он мечтает наладить отношения с бывшим боссом и даже вести с ним совместные проекты.





Когда ты долго работал обычным сотрудником, а потом тебе предлагают долю в компании, вот тут часто и сносит крышу. Я бы назвал это эффектом наемника. По-человечески сотрудника можно понять. Но есть обратная сторона медали. Всегда нужно помнить о том, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Стоит четко оговорить правила игры. Если ты мне даешь долю в компании, что буду должен тебе я? Все это необходимо обсудить еще на берегу, и лучше даже отказаться от акций, если такого откровенного разговора не происходит. Очень важно соблюдать баланс между «брать» и «давать». И понимать, за что именно ты получаешь свои 15% компании, и почему не 10% и не 20%. Нужно задать себе вопросы: какова доля моего риска, моей ответственности и моего влияния? Все это должно быть подробно

расписано в партнерских соглашениях, тогда и не возникнет таких неопределенностей и проблем, с которыми столкнулся Александр Панасенко.

Основной владелец «Икс-консалтинга» Антон Аракчинский вроде бы дает герою статьи долю в компании, но не оговаривает условия, на которых он это делает. Принимает решение вложить прибыль в развитие, но не ставит об этом в известность своих младших партнеров, не договаривается с ними, как будет использовать деньги. Он считает: «Я же этот бизнес создал, вырастил и выкормил, а они пришли на все готовое». Можно, конечно, найти тысячу оправданий подобному поведению. Однако младшие партнеры в такой ситуации рано или поздно подрастают, накапливают амбиции и обиду. Как правило, они уходят из компании и забирают с собой если не весь бизнес, то его часть. Именно так и произошло в случае с Александром Панасенко, который создал собственную фирму и увел клиентов.

У владельцев тоже возникает обида: «Он меня предал». Но нужно спросить себя: почему ты не сделал шаг навстречу? Почему не спросил, чего хочет твой партнер? Почему не отвечал на его вопросы и не расширял его полномочия? Такой бизнесмен относится к партнеру как к малому и неразумному ребенку, не желая замечать, что ребенок уже вырос. Часто

подобное недоверие к подчиненным — следствие того, что в прошлом ты сам не очень хорошо поступил со своим начальником и предал его. Круг замыкается, потому что младший партнер, отделившись и встав на ноги, начинает бессознательно копировать поведение бывшего шефа и, в свою очередь, провоцирует предательство со стороны подчиненных по отношению к себе.

Панасенко вроде бы не испытывает никаких угрызений совести по поводу того, что увел клиентов: срывает психологическая защита. Однако он понимает неоднозначность ситуации. В конце концов он решает отдать акции бывшему шефу, но совершает это, судя по всему, исключительно для себя, проводя ритуал самоочищения. Если бы он по-настоящему искал примирения, мог бы встретиться с экс-начальником, наладить диалог. Он этого не делает, потому как все, что он хочет, — просто почувствовать себя хорошим.

АЛЕКСАНДР САВКИН,  
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА  
КОУЧИНГА

**БИЗНЕСМЕН  
ОТНОСИТСЯ  
К ПАРТНЕРУ  
КАК К МАЛОМУ  
И НЕРАЗУМНОМУ  
РЕБЕНКУ, НЕ ЖЕ-  
ЛАЯ ЗАМЕЧАТЬ,  
ЧТО РЕБЕНОК  
УЖЕ ВЫРОС**



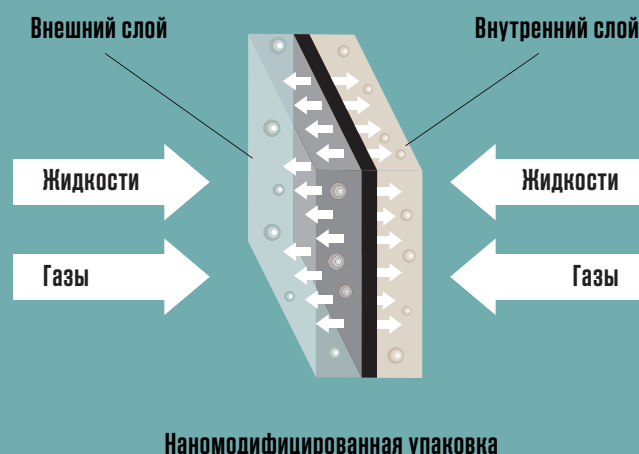
КОМПАНИЯ РОСНАНО ВЛОЖИЛА БОЛЕЕ МИЛЛИАРДА РУБЛЕЙ В ПРОЕКТ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ГИБКОЙ ПОЛИМЕРНОЙ УПАКОВКИ. ПОДРОБНЕЕ О ЗАВОДЕ И ЕГО ПРОДУКЦИИ — В НОВОМ ИНФОРМАЦИОННОМ МАТЕРИАЛЕ.

«ВНЕДРЕНИЕ НАНОТЕХНОЛОГИЙ В ПРОИЗВОДСТВО ПОЗВОЛЯЕТ СУЩЕСТВЕННО УЛУЧШИТЬ СВОЙСТВА ПРИВЫЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ,— ГОВОРIT УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР РОСНАНО ДМИТРИЙ ЛИСЕНКОВ. — БЛАГОДАря ЭТОМУ ВЫПУСКАЕМАЯ НА ЗАВОДЕ УПАКОВКА ОБЛАДАЕТ УНИКАЛЬНЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПОНИЖЕННОЙ ПРОНИЦАЕМОСТЬЮ ДЛЯ ЖИДКОСТЕЙ И ГАЗОВ».



### КАК УСТРОЕНА ВЫСОКОБАРЬЕРНАЯ УПАКОВКА

При производстве упаковки в состав полимера вводятся наночастицы керамики. Они многократно снижают проницаемость материала для жидкостей и газов и делают его прочнее



### ЗАВОД ЗАО «УРАЛПЛАСТИК-Н»

Г. АРАМИЛЬ

ПРОИЗВОДСТВО ГИБКОЙ  
ВЫСОКОБАРЬЕРНОЙ УПАКОВКИ

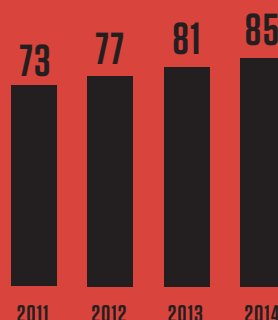
2550

МЛН РУБЛЕЙ  
ОБЩИЙ БЮДЖЕТ  
ПРОЕКТА

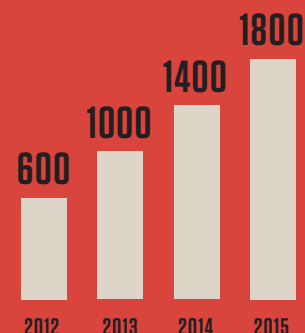
1076

МЛН РУБЛЕЙ  
ИНВЕСТИЦИИ  
РОСНАНО

### ОБЪЕМ МИРОВОГО РЫНКА БАРЬЕРНОЙ УПАКОВКИ (\$МЛРД)



### ПРОИЗВОДСТВО ГИБКОЙ УПАКОВКИ НА ЗАВОДЕ (Т/МЕСЯЦ)







Модификация полимера  
наночастицами  
керамики

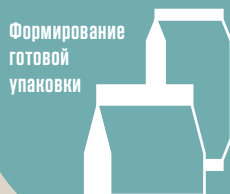


Производство  
многослойной  
полимерной пленки



Резка, нанесение  
изображений  
и ламинация

КАК ПРОИЗВОДЯТ  
ВЫСОКОБАРЬЕРНУЮ  
УПАКОВКУ



Формирование  
готовой  
упаковки



## ЧТО МОЖНО ХРАНИТЬ В НАНОМОДИФИЦИРОВАННОЙ УПАКОВКЕ

Пищевые продукты



Детское питание



Бытовая техника



Средства гигиены



Бытовая химия



К 2015 году  
компания  
займет до

**30%**

российского рынка  
высокобарьерной  
упаковки

## ПЛЮСЫ ВЫСОКОБАРЬЕРНОЙ УПАКОВКИ



Срок хранения  
готовых продуктов  
в высокобарьерной  
упаковке достигает  
5 лет



Добавление наночастиц  
повышает устойчивость  
материала  
к нагреву  
и охлаждению



Выпускаемая на заводе  
упаковка не содержит  
фольги и ее можно  
разогревать  
в микроволновой печи



Производство  
высокобарьерной  
упаковки отличается  
повышенной  
экологичностью



# Коммерсантъ года

ВЫСШАЯ ОЦЕНКА ЛИДЕРОВ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА

ЦЕРЕМОНИЯ «ЛИЧНОЕ ДЕЛО»,  
ПОСВЯЩЕННАЯ ВРУЧЕНИЮ ПРЕМИИ,  
ПРОЙДЕТ В РАМКАХ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФОРУМА

реклама



Официальный  
партнер



Mercedes-Benz

Официальный автомобиль

# СОЦИАЛЬНЫЙ 6 - 2012 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ



ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА



**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД**

Константин Лившиц планирует создать в России федеральную сеть «тревожных кнопок»

**ДОКТОР ПО ВЫЗОВУ**

В call-центре компании работают только сотрудники с медицинским образованием

**НАЖМИ НА КНОПКУ** *ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЕКТА «СИСТЕМА „ЗАБОТА“» КОНСТАНТИН ЛИВШИЦ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ УСЛУГИ «ТРЕВОЖНОЙ КНОПКИ» ДЛЯ ПОЖИЛЫХ ЛЮДЕЙ. КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА ОН РАССМАТРИВАЕТ КАК ПОТЕНЦИАЛЬНОГО КЛИЕНТА — ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА.*

Текст: Юлия Гордиенко Фото: Александр Коряков

— Рано или поздно мы все станем очень взрослыми, — аккуратно говорит 45-летний владелец проекта «Система „Забота“» **Константин Лившиц**, который выглядит намного моложе своих лет. Его компания предоставляет услуги так называемой тревожной кнопки для пожилых людей. С помощью находящегося у клиента устройства — мобильного телефона со специально запрограммированными клавишами — он может одним нажатием кнопки вызвать «скорую», милицию, сотрудника ЖКХ или, например, записаться на прием к врачу. Вызов происходит через операторов — работающих в call-центре «Системы „Забота“» медиков, которые и связываются с соответствующими службами. Большинство клиентов Лившица — люди «взрослые» и «очень взрослые» — ветераны Великой Отечественной войны, в их числе узники концлагерей и блокадники. Офис «Системы „Забота“» находится в Санкт-Петербурге на улице Рентгена, напротив здания Первого медицинского института. Его выпускник Константин Лившиц по прямой специальности хирурга, однако, не проработал ни дня.

В 1990-х государственная система здравоохранения в России трещала по швам. Одновременно появлялись многочисленные коммерческие клиники. К концу десятилетия потрудившийся в нескольких фармкомпаниях Лившиц решил, что сумеет на них заработать.

Вложив имевшиеся у него \$20 тыс., он создал медицинскую информационную службу, в которой работали врачи-операторы. Они бесплатно подбирали звонившим на телефон «горячей линии» пациентам подходящего врача, к которому те могли обратиться. Зарабатывала компания на абонентской плате 2–3 тыс. руб. в месяц, которую брала с клиник за возможность разместиться в базе данных информационной службы. Лившиц подписал контракт с более чем 200 частными и государственными клиниками, однако вскоре был вынужден свернуть бизнес: всю прибыль съедали огромные расходы на рекламу.

Затем бизнесмен решил трансформировать идею, организовав специализированный call-центр, где операторы рассказывали звонившим

на «горячую линию» потребителям о свойствах и побочных эффектах того или иного лекарственного препарата. Лившицу удалось привлечь в качестве клиентов такие корпорации, как Schering Plough, KRKA, MerckSharp & Dohme. Этот бизнес оказался более успешным, чем предыдущий. Однако в 2003 году к предпринимателю обратились знакомые из Санкт-Петербургского еврейского благотворительного центра «Хэсэд Авраам». Они рассказали, что на Западе существуют специальная система для пожилых людей — так называемая тревожная кнопка, при помощи которой можно вызвать «скорую» и прочие неотложные службы, и предложили создать аналогичный проект для своих подопечных.

Лившиц с энтузиазмом взялся за дело. За \$17 тыс. он купил телефонную цифровую станцию Nortel для организации работы call-центра. Еще \$12 тыс. стоил софт к ней. Вскоре, однако, бизнесмен понял, что допустил серьезный просчет. «„Тревожная кнопка“ на Западе делалась 30 лет назад, когда все телефонные устройства были стационарными», — говорит Константин Лившиц. Для пожилого человека привязанность к такому аппарату означала замкнутость в четырех стенах. Для того чтобы бабушки и дедушки продолжали вести активный образ жизни и могли выходить из дома, необходимо было раздать им мобильные аппараты, работающие на основе сотовой связи. Это означало, что переделывать нужно весь проект.

Лившиц собрал группу разработчиков, которая принялась самостоятельно создавать мобильную «кнопку жизни». Потратив полтора года и всего \$7 тыс. на зарплату сотрудникам, он получил напоминавшее брелок устройство без дисплея и с единственной кнопкой, зато со встроенным GPS-навигатором, с помощью которого можно было определить местонахождение его владельца.

В 2005 году программа для 500 подопечных «Хэсэд Авраам» была запущена, и Константин Лившиц решил масштабировать бизнес, сделав его общегородским, а впоследствии — федеральным. В то время он уехал учиться в Стокгольмскую школу экономики, где продолжал продумывать проект уже в качестве дипломной работы, которая стала лучшей на курсе.

## ГОРОДСКОЙ КВЕСТ

Вернувшись в Россию, Лившиц принялся воплощать проект. Заказчиком «тревожных кнопок», по его дипломным расчетам, должны были стать городские структуры Санкт-Петербурга, и он обратился в комитет по социальной политике. «Нами заинтересовались и даже собрали большое совещание. Но в итоге деньги на запуск проекта предложили искать самим», — вспоминает Лившиц.

Бизнесмен все же решил не сдаваться и предложил свои услуги администрациям различных районов Санкт-Петербурга. Особенный интерес проект вызвал в Василеостровском районе. Однако в сентябре 2006 года, когда дело должно было дойти до конкретных инвестиций, руководство к затее Лившица внезапно охладело.

И тут раздался звонок от друзей. «Поздравляем! Ты запустил „тревожную кнопку“?» — спрашивали они ничего не понимающего предпринимателя, который вскоре выяснил: вместо того чтобы заключать с ним контракт, руководство района получило грант, закупило устаревшее стационарное оборудование и попыталось скопировать проект Лившица. Расстроенный бизнесмен, который был пионером на рынке, тем не менее сумел извлечь

пользу из внезапного появления конкурента: на торжественный запуск «тревожной кнопки» приехал губернатор, пообещавший сделать проект общегородским. Для разработки концепции пригласили Константина, у которого концепция была продумана со времен учебы в Стокгольмской школе экономики. Спустя три года после встречи с губернатором ему удалось получить долгожданный заказ.

## АНГЛИЙСКИЙ ДЛЯ СТАРИКОВ

— Мы настаивали на том, что обязательно нужно сделать «пилот», чтобы посмотреть, как все это работает, — вспоминает Лившиц. Параллельно переговорам с городской администрацией он пытался договориться о сотрудничестве с сотовыми операторами. В августе 2008 года Лившиц подписал договор с «Вымпелкомом», который через SMS-рассылку информировал абонентов об услуге «тревожной кнопки». Но эффект от этого оказался минимальным.

В октябре 2009 года бизнесмену, наконец, удалось заключить контракт с администрациями Калининского, Красногвардейского и Московского районов Санкт-Петербурга на сумму 900 тыс. руб. В эти деньги входили подключение «тревожной кнопки» и абонентское обслуживание. Остальные средства — около 3 млн руб., которые пошли на развертывание call-центра и зарплату сотрудникам, Лившиц вложил из собственных сбережений. Кроме того, бизнесмен решил отказаться от разработанных им брелоков, выяснив, что собственное изобретение потребовало бы серьезной доработки перед внедрением в массовое производство. Вместо этого он закупил дешевую модель Nokia, кнопки которых были перепрограммированы таким образом, что работали только на вызов операторов call-центра. Сотрудники Лившица — так называемый отдел взаимодействия — занялись переговорами о партнерстве с неотложной помощью, социальными и коммунальными службами, милицией. Среди предложенных «Системой „Забота“» услуг оказались даже курсы английского языка для пожилых людей и юридические консультации.

Вскоре после запуска пилотного проекта Лившиц получил контракт на обслуживание всех районов Санкт-Петербурга. На запуск программы потребовались существенно большие вложения. Лившиц взял в Сбербанке несколько кредитных траншей на общую сумму 7 млн руб. на два года под залог недвижимости. «Несмотря на то что контракт был на руках, мы боялись, что заказчик передумает и мы не сможем вернуть заем», — переживал Константин.

Выплаты по кредиту чуть было не сорвались, но по другой причине. За первый год работы «Системы „Забота“» в компанию обратились лишь 1,5 тыс. клиентов, в то время как точка безубыточности достигалась при обслуживании не меньше 6 тыс. человек. Изначально привлечением клиентов обещал заняться комитет по социальной политике, однако активности он не проявил.

Тем не менее в 2011 году Лившицу удалось расплатиться по кредиту. Этому немало поспособствовало принятие в декабре 2010 года закона Санкт-Петербурга о «тревожной кнопке», по которому бесплатное предоставление услуги участникам Великой Отечественной войны, несовершеннолетним узникам фашистских концлагерей, жителям блокадного Ленинграда и другим закреплялось юридически.

## ПОМОЩЬ ПО ВЫЗОВУ

— Алло, «скорая»? Это оператор «тревожной кнопки». Подопечная 86 лет упала в своей квартире, записывайте адрес,— при нажатии «тревожной кнопки» на пульте оператора автоматически высвечивается полная информация о пациенте, включая список заболеваний, история предыдущих вызовов и контакты его ближайших родственников, которые тут же оповещаются о произошедшем. Оператор моментально вызывает неотложную службу, ближайшую в этом районе. Впрочем, по статистике, экстренные вызовы, когда пациент находится между жизнью и смертью, составляют не более 7% общего количества звонков. Сейчас «Система „Забота“» обслуживает около 10 тыс. подопечных. За 8 тыс. человек платит городская администрация (650 руб. в месяц), 300 клиентов спонсируют благотворительные организации. Еще 1,5 тыс. стариков — тех, кто звонит в «Систему „Забота“» с просьбой о подключении, но не попадает в льготные категории, Лившиц подключает к «тревожной кнопке» за свой счет.

Еще 200 человек — платные клиенты, работать с которыми Константин Лившиц начал только в апреле 2012 года. Для них тариф немногим выше — 670 руб. Кроме того, им предлагаются дополнительные услуги (например, вызов на дом парикмахера) и платные сервисы (обслуживание в коммерческих клиниках и др.). Предоставляющие их компании будут платить Лившицу 0,5–7% в зависимости от размера заказа. Целевая аудитория здесь — люди от 45 лет с уровнем дохода от 40 тыс. руб. в месяц, готовых платить за подключение к «тревожной кнопке» своих пожилых родителей. Искать клиентов сотрудники «Системы „Забота“» планируют в компаниях и банках, с руководством которых они договариваются о проведении презентаций. В 2012 году он планирует подключить около 1 тыс. человек, а в будущем — довести их количество до 30–40% общего числа всех пользователей «Системы „Забота“». Около 22% жителей Санкт-Петербурга — люди старше 65 лет, приводит статистику Лившиц, который рассчитывает, что большинство из них станут его клиентами.

Его оптимизм основатель похожего стартапа под названием «Кнопка жизни» **Дмитрий Юрченко** разделяет очень сдержанно. «Этот бизнес сродни страховому, и его основная идея — обезопасить своего пожилого родственника, если с ним, не дай бог, что-то случится,— рассуждает он.— Большинство же россиян „стелить соломку“ просто не привыкли». Дмитрий Юрченко запустил стартап в октябре 2010 года, вложив в него \$500 тыс., привлеченных от бизнес-ангелов. Однако продажи, объем которых он не раскрывает, по его собственному признанию, оказались слишком малы. «Это сложный рынок, ведь большинству людей даже незнакомо словосочетание „медицинская сигнализация“,— сетует он и ссылается на пример охранной компании «Гольфстрим», которая, имея многомиллионные бюджеты, несколько лет пыталась начать продажи «тревожной кнопки», но безуспешно.

Пока конкуренты только пытаются запустить бизнес, Лившиц планирует активную экспансию, не собираясь ограничиваться пределами Северной столицы и Ленобласти, где пока работает «Система „Забота“». Близкие к финальным переговорам он ведет с администрациями Новгорода и Пскова, пилотный благотворительный проект на 100 человек Лившиц планирует в ближайшее время запустить в Петрозаводске.



**ТАТЬЯНА КАМАРДИНА**  
РУКОВОДИТЕЛЬ ДИРЕКЦИИ  
РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ  
ФК «УРАЛСИБ», ДОКТОР МЕДИЦИНСКИХ НАУК

Компания «Леге» осуществляет интересный проект, который благодаря технологии «тревожной кнопки» ежедневно позволяет нескольким тысячам пожилых и одиноких получать поддержку. Эта услуга важна еще и тем, что помогает человеку побороть страх остаться один на один с проблемой и дает если не защиту от всех бед, то хотя бы некоторую уверенность в сложных жизненных ситуациях. Знать, что ты не один и тебе помогут, важно всем, а особенно пожилым и больным людям. Было бы неплохо предложить эту услугу и другим категориям, например детям и беременным женщинам. Ведь перед бедой мы все равны. Оказание услуг «тревожной кнопки» — перспективный и социально ответственный бизнес. «Леге» показала, что готова оказывать целый комплекс услуг, в который входит медицинская, психологическая, социальная помощь, и в случае необходимости, содействие полиции, пожарной охраны, вызов работника коммунальных служб

**ЗНАТЬ, ЧТО ТЫ НЕ ОДИН И ТЕБЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ПОМОГУТ, ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ВАЖНО ВСЕМ, А ОСОБЕННО ПОЖИЛЫМ И БОЛЬНЫМ ЛЮДЯМ**

и другая специализированная помощь. Однако важно, чтобы граждане могли выбирать, какой службой воспользоваться: частной или государственной. Сейчас широко известна программа для мобильных телефонов «Мобильный спасатель», которую создало МЧС России. Это значимая государственная инициатива. Социально ориентированный бизнес очень востребован. Но на пути его развития есть несколько барьеров: проблемы с привлечением финансирования, налогообложением, контролирующими и проверяющими органами, высокой стоимостью аренды помещений и др. Социальное предпринимательство поддерживается ограниченным числом коммерческих организаций и фондов. Наибольший вклад в его развитие вносит фонд региональных социальных программ «Наше будущее». Он поддерживает и предоставляет финансирование предприятиям, помогающим решать проблемы общества.



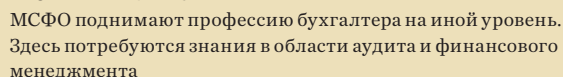
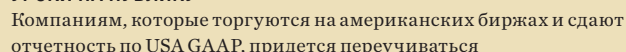
# М С Ф О

6 - 2012



РЕГУЛИРОВАНИЕ

ВЕКТОР



Текст: Сергей Кашин Фото: Reuters, Евгений Дудин

Сначала в июле 2010-го был принят федеральный закон №208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности», внесенный в Госдуму еще в 2004 году. Он ввел обязательное применение МСФО для общественно значимых компаний. Но чтобы стандарты реально начали действовать, должно было произойти несколько предусмотренных в этом законе событий. Так, 25 февраля 2011 года правительство утвердило «Положение о признании МСФО и разъяснений МСФО для применения на территории России». Ведь стандарты не имеют в нашей стране прямого действия — они должны быть переведены и разъяснены на русском языке. Этим занимается некоммерческий фонд «Национальная организация по стандартам финансового учета и отчетности», с которым Минфин заключил соглашение в июле 2011-го.

В ноябре был утвержден план Министерства финансов по дальнейшему развитию бухучета в России, охватывающий период до 2015 года. Тогда на МСФО должны будут перейти, например, те компании, которые торговались на американских биржах и отчитывались по USA GAAP. В декабре был принят закон №402-ФЗ «О бухгалтерском учете». По сути, с долгоиграющей проблемой справились за полгода.

Если процесс пошел так стремительно, то все ли компании, обязанные сейчас составлять отчетность по МСФО, готовы к этому? По мнению **Аскольда Бирина**, партнера, директора департамента международной отчетности компании ФБК, затруднения могут возникнуть лишь у страховых компаний. Ведь у них в отличие от банков регулятор не требовал международной отчетности. Банки же стараниями ЦБ готовятся к переходу на МСФО так или иначе около десяти лет. А в обязательном порядке готовят ее с 1 января 2005 года. Большинство торгуемых на биржах компаний, по словам **Елены Хромовой**, партнера компании «БДО Юникон», также давно составляют отчетность по международным правилам, хотя далеко не всегда публикуют ее. Главное изменение для них — обязанность публиковать свою отчетность, причем в довольно сжатые сроки: до конца мая следующего за отчетным года надо составить отчетность, пройти аудит и опубликовать ее в открытых источниках. Многие компании растягивали этот процесс минимум до осени.

Если сравнивать российские правила игры с европейскими, то в нашей стране, как указывает Аскольд Бирин, в число компаний, вызывающих

общественный интерес, не попали пока негосударственные пенсионные фонды и инвестиционные предприятия. Кроме них регулятор — в данном случае ФСФР — может принять решение обязать сдавать отчетность в соответствии с МСФО вообще все компании, существующие в форме открытых акционерных обществ (ОАО). Многие из них сейчас не торгуются, а значит и не обязаны отчитываться по строгим стандартам.

Такое решение может быть принято не в последнюю очередь чтобы дать толчок развитию бухгалтерской профессии. Елена Хромова указывает на различие, существующее в английском языке между терминами accountant и bookkeeper. Большинство российских бухгалтеров — это как раз «держатели книг», ориентированные на составление налоговой отчетности. Accountant, по словам Хромовой, это совсем другой уровень экономического кругозора — знание принципов оценки и аудита, финансового менеджмента.

Сергей Модеров говорит, что так как в МСФО очень часто используется понятие «справедливой стоимости», толчок к развитию получит и отрасль оценки активов, обязательств, бизнеса: «Оценочные компании не будут испытывать недостатка в клиентах при расширении применения МСФО бизнесами в России». **Александр Жигло** из Русской службы оценки отмечает, что оптимальным способом взаимодействия компании, готовящей отчетность, и компании-оценщика является установление тесной координации в треугольнике «клиент—аудитор—оценщик». Все три стороны должны одинаково понимать так называемый периметр оценок».

**ФБК**

*Ваш проводник  
в мире МСФО!*

**МСФО IFRS**

Консультационные услуги по МСФО широкого спектра.

Аудиторские и сопутствующие услуги.

Услуги независимых оценщиков для целей отчетности по МСФО.

Актuarные услуги по оценке пенсионных обязательств.

Внедрение информационных систем подготовки отчетности МСФО.

Корпоративное обучение МСФО.



**ВЫСОКИЙ СТАНДАРТ**

Создание собственной службы, которая будет заниматься подготовкой отчетов по МСФО, целесообразно далеко не для всех даже крупных компаний

**КАЖДОМУ ПО ТРУДУ**

Сбор информации лучше доверить штатным бухгалтерам, а ее анализ — приглашенному консультанту

## СТАНДАРТНЫЙ АЛГОРИТМ О СПОСОБАХ ВНЕДРЕНИЯ МСФО ДЛЯ КОМПАНИИ, КОТОРАЯ СОБИРАЕТСЯ ПРОЙТИ ЭТОТ ПУТЬ С МИНИМАЛЬНЫМИ ФИНАНСОВЫМИ И ВРЕМЕННЫМИ РАСХОДАМИ, РАССКАЗАЛИ ЭКСПЕРТЫ АУДИТОРСКИХ КОМПАНИЙ.

Текст: Сергей Кашин Фото: Reuters, Юрий Мартянов

Некоторые очень крупные российские компании завели у себя специальные внутренние методологические комитеты по стандартам отчетности. На них, как говорит **Елена Хромова**, партнер компании «БДО Юникон», они — часто с приглашением «своих» аудиторов — обсуждают нюансы применения МСФО. Это, конечно, высший пилотаж, и до таких высот доросли даже не все крупные фирмы.

Но большим компаниям проще: расходы на поддержание бухгалтерской функции (ведение учета, составление отчетности) в процентах от дохода далеки от критических. Малый бизнес, наоборот, в большинстве стран имеет свои упрощенные стандарты учета и отчетности. Делается это именно для того, чтобы не перегружать небольшой бизнес чрезмерными расходами, не имеющими отношения к основной деятельности.

Средний слой компаний должен взвешивать свои решения, их цена достаточно высока. Самый первый этап общероссийского внедрения МСФО, коснувшийся общественно значимых компаний, ни для кого, как уверяют эксперты, не стал громом среди ясного неба. Но появление внезапно озадаченных не исключено в будущем. Круг привлеченных к обязательному использованию стандартов будет расширяться, и рамки этого расширения пока четко не определены. Так, например, если закон обяжет заняться такой отчетностью все ОАО, то, как считает **Аскольд Бирин**, партнер, директор департамента международной отчетности компании ФБК, это станет «существенной головной болью многих руководителей».

Елена Хромова уверена, что начинать надо с оценки потенциальных расхождений между российскими и вновь применяемыми стандартами

с точки зрения конкретного бизнеса — это позволит понять объем изменений и уровень квалификации специалистов. По ее мнению, в первый год стоит использовать привлеченного консультанта, а свои специалисты должны проходить обучение по принципу «Делай как он».

В использовании независимых специалистов есть очевидные резоны. По мнению Аскольда Бирина, у процесса обязательно должен быть лидер — мотивированный и квалифицированный человек с достаточными полномочиями и опытом ведения подобных проектов — нанятый ли это сотрудник, или внешний консультант (ведь внутри компании такому человеку взяться неоткуда). Цена не будет отличаться значительно, большинство нанятых специалистов — как раз сотрудники аудиторских компаний. И, по крайней мере в прошлые годы, на такой переход они соглашались только при серьезном росте компенсации.

**Полина Сунгурова**, заместитель директора департамента международной отчетности компании ФБК, тоже склоняется к варианту привлечения независимого консультанта. Ведь создание собственной службы МСФО — сложное и весьма недешевое удовольствие. Многим компаниям вместо этого выгоднее оптимизировать затраты на аутсорсинг. Например, по ее словам, привлекать внешнего консультанта для сбора информации слишком дорого, ведь ему придется изучать систему бухгалтерского учета, программный продукт, аналитику и разбирать практически каждую проводку. Вместо этого Сунгурова предлагает заниматься сбором информации силами бухгалтерских служб компании с проведением семинаров для бухгалтеров

по каждому блоку собираемой информации. Консультант при этом должен проводить обсуждение причин требования информации в определенном формате и разбивке, оптимальных способов выгрузки информации из учетных систем и основных ошибок предоставления информации.

При таком варианте компания предоставляет консультанту всю требуемую ему информацию в формате информационных запросов, а консультант своими силами готовит отчетность по МСФО.

К работе по подготовке отчетности обязательно привлекается и руководство компании. Многие показатели в МСФО строятся на его суждениях, основанных на опыте ведения бизнеса. Как говорит **Сергей Модеров**, руководитель отдела МСФО в аудиторской компании «Институт проблем предпринимательства — Kreston International», такие суждения важны при оценке резервов, признании себя в качестве агента или принципала при отражении выручки и себестоимости, классификации активов.

После создания отчетности независимый консультант, по словам Полины Сунгуровой, также проводит сопровождение аудита — отвечает на вопросы аудитора по всем корректировкам в расчетных файлах и раскрытиям в отчетности, вплоть до выдачи аудиторского заключения. Как правило, по окончании работы консультант передает все рабочие файлы компании с одновременным предоставлением комментариев. Он может объяснить, какие именно корректировки были сделаны, какие допущения и подходы использованы. Это позволяет в следующий раз привлечь любого другого консультанта или сделать отчетность самостоятельно.

Оценка для МСФО и GAAP  
Оценка бизнеса и нематериальных активов  
Оценка имущества для кредитования  
Финансовое консультирование  
Сопровождение инвестиционных проектов  
И многое другое

ООО «Русская Служба Оценки»  
Россия, 127018, Москва,  
1-й Вышеславцев переулок, 6

тел. +7 (495) 648-95-99  
факс +7 (495) 648-95-94

info@rusvs.ru  
www.rusvs.ru  
pco.pф



**Русская Служба Оценки**

Офис в Санкт-Петербурге  
Загородный пр., д. 27/21, лит А  
spb@rusvs.ru  
тел. +7 (812) 331-07-07

Офис в Волгограде  
ул. Коммунистическая, д. 21  
volgograd@rusvs.ru  
тел. +7 (844) 223-21-68

Офис в Краснодаре  
ул. Орджоникидзе, д. 41  
krasnodar@rusvs.ru  
тел. +7 (861) 248-88-54

Офис в Новосибирске  
ул. Чаплыгина, д. 1  
novosibirsk@rusvs.ru  
тел. +7 (383) 202-06-62



## ОБРАЗОВАНИЕ

Самолов и Самолова

**27 июня** начнется одна из самых популярных программ подготовки руководителей в России

## Директорский курс

Программа для директоров и собственников, которые хотят учиться в группе равных себе

(495) 660-01-05 Бизнес-школа «Самолов и Самолова»

## УСЛУГИ

## ЧАСОВОЙ ЛОМБАРД ПЕРСПЕКТИВА



**СРОЧНЫЙ ВЫКУП** ЭЛИТНЫХ швейцарских часов и телефонов **VERTU**

Крупные ссуды под залог часов

Телефоны: (495) 998 7272, (812) 922 5992, (343) 382 1888  
<http://lombard-perspectiva.ru> ООО «Часовой Ломбард Перспектива»

**Москва, С.-Петербург, Екатеринбург**

## ЗДОРОВЬЕ

Гранд-Мастер Сативати

"Путешествие в тысячу ли начинается с шага". Лао Цзы (VI-V вв. до н.э.)  
**Лето! Отдых начинается с "7 КРАСОК"**  
 "7 КРАСОК" (2012 г. н. э.)

**ЛЕТНИЕ СКИДКИ ДО 50% ЦЕНЫ ОТ 990 РУБ.**



**БОНУСЫ И ПОДАРКИ**

Акция действует до 05.09.12. Подробности уточняйте у администраторов или на сайте [7KRASOK.ru](http://7KRASOK.ru)

**ТАЙСКИЙ и БАЛИЙСКИЙ МАССАЖ**  
 (495) 925-51-77  [7KRASOK.ru](http://7KRASOK.ru)

О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯХ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С ВРАЧОМ

## ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

## КНЯЖЕСТВО АНДОРРА – идеальная альтернатива ШВЕЙЦАРИИ

- Крупнейшая БЕЗНАЛОГОВАЯ гавань Европы
- Абсолютная БАНКОВСКАЯ ТАЙНА

[www.and-rusinfo.ru](http://www.and-rusinfo.ru)  
 Телефон представительства в Андорре: + (376) 67-47-45  
 Телефоны представительства в Москве: +7 (916) 469 3490; +7 (495) 589 9192

- СОДЕЙСТВИЕ в получении вида ВНЖ+ПМЖ
- ПОМОЩЬ в открытии банковских счетов и создании любого банковского продукта в финучреждениях Андорры

В журнале «Секрет фирмы» в разделе Classified вы можете разместить мелкоформатное рекламное объявление в следующих тематических рубриках:

- ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ
- ФИНАНСЫ
- ДЕЛОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ
- НЕДВИЖИМОСТЬ
- УСЛУГИ
- ИСКУССТВО
- ЗДОРОВЬЕ
- ТУРИЗМ и др.

По вопросам размещения рекламы обращайтесь к Марии Битулевой или АLINE Колосовой  
 по тел. (8 499) 943 91 08 / 10

# direct mail

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



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

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

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

Дирекция по рекламе:  
 8 (499) 943 9108, (495) 921 1050  
 Елена Чайковская



# КАБИНЕТ

6 - 2012



РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО

**РАБОЧИЙ ЦЕХ**

На дизайн-заводе «Флакон», который расположился на территории бывших производственных помещений, полностью сохранен заводской дух

**АСКЕТИЗМ КАК ЯВЛЕНИЕ**

Ограниченный набор цветовых решений и минимум мебели — такой подход проповедуют британские архитекторы

## ОФИСНЫЙ ИМИДЖМЕЙКЕР *ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БРЭНД-ИНСТРУМЕНТОВ СПОСОБНО ПРЕВРАТИТЬ ОБЫЧНЫЙ ОФИС В УНИКАЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО, КОТОРОЕ БУДЕТ РАБОТАТЬ НА ИМИДЖ ВСЕЙ КОМПАНИИ.*

Текст: Полина Русяева Фото: Василий Шапошников, Diomedia/Edmund Sumner

Бетон, ржавый металл, кирпич, стекло, массивное дерево. Все эти материалы — неотъемлемая часть офиса официального представительства Harley-Davidson в России, которое открылось в прошлом году на первом этаже бизнес-центра «Фабрика Станиславского». Перед специалистами из компании «Форма групп», которые выполняли для Harley-Davidson офисный проект, стояла задача передать дух свободы, характерный для бренда с более чем столетней историей, и отразить «мощный и бескомпромиссный характер» мотомарки. В результате архитекторы обнажили в офисе инженерные системы: например, потолок представляет собой подвесную металлическую конструкцию, обработанную под ржавчину. Все детали интерьера — от рабочих кресел оранжевого цвета и света в офисе до рисунка

ковровой плитки — создают ощущение вечного движения. Брендовый офис — не просто логотип в зоне ресепшн и корпоративные цвета компании в отделке интерьера. Это и философия, и культура, и индивидуальность компании. С помощью различных механизмов бренд-воздействия рабочее пространство фирмы может создавать определенную атмосферу в офисе и отражать разные аспекты ее деятельности.

**ОФИСНЫЙ ДУХ**

Никаких острых углов и четких очертаний, никакой привычной прямоугольной планировки. Вместо этого открытое свету и взгляду пространство в духе

биотека. Такой офис в прошлом году сделали для финансовой корпорации Xenon Capital Partners специалисты из бюро MossinePartners. Основа концепции офисного интерьера для Xenon — строение растительной клетки, у которой есть защищенное ядро и проницаемые «органониды» переговорных и кабинетов. Рабочий «дом» Xenon своей креативностью совершенно не похож на традиционно строгие офисы других финансовых корпораций.

Наиболее простой и популярный способ создать желаемую атмосферу в офисе — обои, похожие на большие тематические постеры. Они чаще всего клеятся на магистральные проходы в здании. Подобное офисное решение лаконично и не требует от посетителей вдумчивого восприятия, но при этом откладывается в памяти. Впрочем, владельцы офисов с помощью архитекторов зачастую находят куда более изощренные способы создания нужной атмосферы.

Так, в московском офисе международной консалтинговой компании Colliers International присутствует экологическая тематика. Мало того что само здание офиса примыкает к ботаническому саду МГУ, в отделке помещения использованы в основном природные цвета и натуральные материалы (например, эколинолеум — мармолеум), живые растения и стеклянные перегородки с флористическим рисунком интерьера.

В московском офисе Walt Disney Studios Sony Pictures Releasing, который разрабатывали специалисты архитектурного бюро UNK project, воссоздан «цевой дух» — за образец взяты голливудские студии-ангары. Офис Walt Disney

расположен в кирпичных корпусах, в помещении сохранены старые чугунные колонны, потолки представляют собой сводчатые бетонные перекрытия, расчищенные от гипсокартона, вдоль стен выложена плитка «под старый кирпич».

## ЗЕРКАЛО БИЗНЕСА

В начале прошлого года корпорация «Всемирный фонд дикой природы» (WWF) объявила о масштабном проекте стоимостью 2,5 млн евро: компания решила построить для своей московской штаб-квартиры полностью экологичный офис. «Зеленые» стандарты должны быть соблюдены во всем: солнечные коллекторы, теплоизоляция из переработанного стекла, водосберегающая сантехника, геотермальный подогрев, зеленые сады на крыше и световой «колодец», позволяющий максимально использовать дневное освещение. Однако экоинициатива застопорилась: столичные чиновники не готовы дать разрешение на реконструкцию обветшалого здания XIX века, где сейчас располагается штаб-квартира WWF.

Подобно WWF, владельцы компаний часто просят специалистов по проектированию отразить в офисах «частичку» своего бизнеса, например масштабы деятельности или принадлежность к определенной отрасли.

Существует набор типовых решений, способных подчеркнуть объем бизнеса предприятия. Если офис создается для розничной сетевой компании или организации с разветвленной сетью филиалов, специалисты по проектированию

часто применяют стилизованную географическую карту, где отмечают города, в которых работает компания. Такую карту чаще всего вешают в зонах ожидания. Подобное офисное решение используют, например, крупные российские ритейлеры «Детский мир» и «Дикси», а также новосибирский разработчик онлайн-карт «Дубль ГИС».

В офисе компании «Мираторг», чья деятельность связана с сельским хозяйством, присутствует тема флоры и фауны: экологическая составляющая чувствуется уже во входной зоне, где использованы деревянные панели и вертикальное озеленение. В VIP-зоне офиса установлен огромный морской аквариум весом около 3 тонн.

«Дом» ИТ-холдинга IBS подчеркивает принадлежность компании высокотехнологическому сегменту рынка. Так, в центре офисного помещения расположены менеджмент-боксы из стеклянных и гипсокартонных перегородок, а любой из боксов может использоваться или как кабинет руководителя, или как переговорная — в зависимости от установленной в нем мебели.

Специалисты из компании «7 гномов» призывают не стесняться в средствах самовыражения: «Производите металлоизделия? Отделайте офис трубками, шестеренками, да хоть металлоломом, лишь бы это выглядело стильно. Торгуете морепродуктами? Вмонтируйте в офисные перегородки аквариумы с морскими обитателями! Пусть они заменят стены, и сквозь них можно будет заглянуть в соседнее помещение».

**БОРИС ШАХТ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ORGSPACE CONSULTING

— Часто бывает, что компании при внедрении атрибутики брэнда в интерьер офиса ограничиваются только архитектурными решениями и забывают про решения мебельные. Но если со стенами посетитель офиса контактирует только глазами, то с мебелью еще и тактильно, причем продолжительное время. Неудобная мебель вызывает физический дискомфорт, в результате чего портится все впечатление, так тщательно выстраиваемое хозяевами офиса с помощью визуальных инструментов. Более того, через интерьер, оформленный в соответствии с фирменным стилем, негативные впечатления переносятся на марку. То же происходит, если используются дешевые «массовые» решения, например убогие стулья для посетителей. Если уж нужно сэкономить на мебели, лучше отказаться от использования брэнд-цветов в интерьере. Исключение составляют только дискаунтеры,

для которых экономить на всем — концептуально. Впечатления дорогого стоят — сегодня это остро ощущают многие страховые организации, банки, автобренды и все те, кто имеет клиентские зоны и офисы продаж. В нашей практике один из ярких примеров глобального подхода к брэндированию офисов — сотрудничество с Renault. Единый международный стандарт оформления шоу-румов дилеров помимо всего прочего регламентирует дизайн мебели, ее конструктив и даже требования к материалам. Так, отдельные поверхности, с которыми контактируют посетители автосалонов, должны покрываться специальным мебельным мармолеумом (это натуральный линолеум, изготавливаемый из экологически чистого природного сырья). На ощупь мармолеум такой же приятный, как кожа, но более технологичный в обработке.



НЕ ВСЕ ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА. НО ТЕМ, КТО ДОБИВАЕТСЯ, В ОПРЕДЕЛЕННЫЙ МОМЕНТ ВСЕГДА ПРИХОДИТСЯ ИДТИ ПРОТИВ МНЕНИЯ БОЛЬШИНСТВА

## ГЕННАДИЙ КОЧЕТКОВ

УПОЛНОМОЧЕННЫЙ  
ПРЕДСТАВИТЕЛЬ SUBWAY  
В РОССИИ



— В 1994 году, когда рестораны Subway появились в России, здесь мало кто слышал о франчайзинге. Мы оказались одними из первых, кто вышел с этой бизнес-моделью и, как все пионеры, столкнулись с непониманием большинства предпринимателей. Многие путали франчайзинг с «крышеванием», возникали недоразумения. Например, через полгода после открытия Subway в Петербурге на нас «наехали» местные бандиты, которые решили, что мы вторглись на их территорию влияния. Нашими первыми партнерами были люди, видевшие, как работают тысячи ресторанов Subway за границей. Но к нам они приходили после того, как ведущие мировые операторы фастфуда отказывали им во франшизе. Эти люди не побоялись с нами сотрудничать, и их удачный опыт стал примером для остальных. Сегодня они составляют костяк нашей системы в России.

## РУБЕН СИМОНЯН

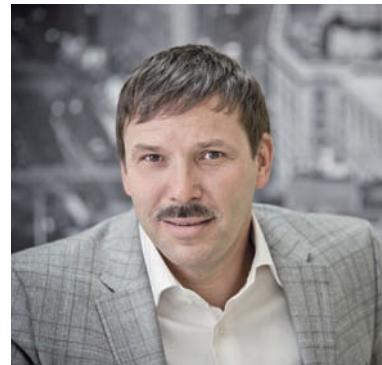
СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ  
«БЕНТУС ЛАБОРАТОРИИ»



Записала: Алина Кухта Фото: Александр Щербак, Евгений Дудин

## АЛЕКСАНДР СЫСОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
И ОСНОВАТЕЛЬ 2ГИС



— Это сейчас у 2ГИС многомиллионная аудитория и более 20 тыс. рекламодателей, а в начале 2000-х, когда мы только стали создавать электронный справочник, мы не умели продавать рекламу и пригласили рекламные агентства. Они предложили размещать в справочнике любую информацию о компаниях только за деньги. Не заплатил — не попал. Я выступил однозначно против такой идеи: зачем же так ограничивать выбор пользователям? Хотя в тот момент многим специалистам она казалась более выгодной. Мы стали показывать все организации города, а уже более подробную информацию о них размещать на коммерческой основе. Но принцип «не заплатил — не попал» мы неожиданно встретили в Италии, когда изучали конкурентов перед запуском сервиса для Венеции и Падуи. Теперь знакомим итальянский рынок с нашим принципом.

— В 2005 году наша компания пыталась выйти на рынок с гелем для рук Sanitelle. Тогда в России это был абсолютно новый продукт, никто ничего подобного не выпускал. Мы стремились попасть в торговые сети, но байеры не воспринимали нас всерьез и отказывались сотрудничать. Я решил, что нам нужно громко заявить о себе, и предложил разместить рекламу Sanitelle на телевидении. Мои соучредители и коллеги были против, но я убедил их рискнуть. Это было и дорого, и очень авантюрно, ведь мы рекламировали «пустые полки» — то, чего еще не было в продаже. Реклама шла по трем федеральным каналам и сработала. Ритейлеры, которые прежде отказывали нам, днем и вечером видели рекламу. Так нам удалось пробиться на рынок.





# МЫ ПОМОЖЕМ ВАМ СОБРАТЬСЯ!

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДЛАГАЕТ  
ОРГАНИЗАЦИЮ «ПОД КЛЮЧ» ТЕМАТИЧЕСКИХ,  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ОТРАСЛЕВЫХ КОНФЕРЕНЦИЙ**

**К вашим услугам:**

Проведение мероприятий совместно с ИД «Коммерсантъ»

Высокотехнологичные площадки

Подбор тем и контента

Профессиональное модерирование

Привлечение ньюсмейкеров и экспертов

Подготовка пресс-релизов

Аккредитация журналистов

Размещение информации о мероприятиях на сайте [kommersant.ru](http://kommersant.ru)

Профессиональная фотосъемка

Рекламные возможности ИД «Коммерсантъ»

По вопросам организации конференций обращайтесь по телефонам:  
(499) 943 9766, (499) 943 9724, [conference@kommersant.ru](mailto:conference@kommersant.ru)

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

# Теперь везде безопасно

Услуга «Офис в кармане» — защищенный удаленный доступ к корпоративным файлам и почте

Вы можете оперативно организовать работу сотрудников вне офиса, предоставив безопасный доступ к корпоративным файлам и почте. Защищенный канал обеспечивает сохранность передаваемой информации при доступе из любых мест, в домашней сети и роуминге.

[www.megafon.ru](http://www.megafon.ru)  
8 880 550 75 00



**МЕГАФОН**  
Связь идей и результатов

Реклама

