



# НОВЫЕ ГАЗПРОМЫ

Чем пахнут деньги будущего

9 771727 417006

11007

ISSN 1727-417-6

СТОИМОСТЬ  
ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

кВт/ч

При каких условиях становятся  
рентабельными альтернативные  
электростанции

7  
июль

# Секрет фирмы

7 (310) 2011

slkommersant.ru



ВЕТРЯНАЯ ЭНЕРГИЯ

4,6

Оборудование  
Обслуживание  
Установка  
Проект

47%\*  
35%  
12%  
6%

ЭНЕРГИЯ ПРИЛИВОВ

4

Оборудование  
Установка  
Обслуживание  
Проект

40%\*  
40%  
10%  
10%

ГЕОТЕРМАЛЬНАЯ ЭНЕРГИЯ

3,6

Оборудование  
Проект  
Установка  
Обслуживание

73%\*  
10%  
10%  
7%

СОЛНЕЧНАЯ ЭНЕРГИЯ

3,5

Оборудование  
Обслуживание  
Проект  
Установка

73%\*  
9%  
9%  
9%

ТЕКУЩАЯ ЦЕНА  
НА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЮ

3

БИОГАЗ

1,5

Оборудование  
Обслуживание  
Установка  
Проект

75%\*  
12%  
9%  
4%

УТРОМ ДЕНЬГИ  
ВЕЧЕРОМ ДЕНЬГИ  
КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ



Экономический журнал



## Подписка через редакцию

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

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

### Чтобы оформить подписку

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

# НОВЫЙ ГОД – С ЛЮБОГО МЕСЯЦА ГОДОВАЯ ПОДПИСКА 2011

Подписываемся  
под каждым словом.  
Подпишитесь и вы.

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

Стоимость подписки указана за 12 календарных месяцев с учетом доставки силами ФГУП «Почта России» до п/я на всей территории РФ и силами курьерских служб по городу Москве.

#### Коммерсантъ

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

(пн – пт) 4488 руб.  
(пн – сб) 5808 руб.

#### Власть

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

1452 руб.

#### ДЕНЬГИ

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

1716 руб.

#### Секрет фирмы

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

660 руб.

#### ОГОНЁК

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

1188 руб.

#### АВТОПИЛОТ

Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот» Первый российский журнал о хороших автомобилях

1056 руб.

# 1С:УПРАВЛЕНИЕ НЕБОЛЬШОЙ ФИРМОЙ 8

для автоматизации оперативного управления  
в малом бизнесе

**ПРОГРАММА УЖЕ ПОМОГАЕТ  
МНОГИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ И ДИРЕКТОРАМ  
ЭФФЕКТИВНО ВЕСТИ БИЗНЕС**

On-line  
демонстрация

УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ПРОГРАММА  
ГОТОВА ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

**v8.1c.ru/small.biz**



Услуги

Подрядные работы

Торговля

Производство



Фирма «1С», Москва, 123056, а/я 64  
Отдел продаж: Селезневская ул., 21  
Телефон (495) 737-92-57  
Факс (495) 681-44-07  
www.1c.ru; e-mail: 1c@1c.ru

Приобрести «1С:Управление небольшой фирмой 8»  
можно у партнеров фирмы «1С», которые ознакомят вас  
с возможностями программы, проведут ее настройку,  
обучат пользователей, обеспечат поддержку и сопровождение.

# NISSAN TIIDA

## КОМФОРТ В ДВИЖЕНИИ



**От 555 000 рублей<sup>1</sup>**

- Nissan Connect<sup>2</sup> – мультимедийная система с навигацией, CD/MP3 с подключением внешних аудионосителей и беспроводной связью Bluetooth®
- Просторный салон
- 6 подушек безопасности
- Датчики света и дождя
- Чип-ключ
- Климат-контроль
- Ксеноновые фары
- Круиз-контроль<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup>Указана рекомендованная цена автомобиля в комплектации КОМФОРТ в кузове седан. <sup>2</sup>Ниссан Коннект – многофункциональная консоль. <sup>3</sup>Перечисленные опции входят не во все комплектации. <sup>4</sup>Первичная техническая помощь на дороге, эвакуация до ближайшего дилерского центра. <sup>5</sup>Услуги по кредитованию по программе NISSAN FINANCE предоставляются ЗАО ЮниКредит Банк (ген. лицензия ЦБ РФ №1). Услуги по программе страхования «Зашитенный кредит» предоставляются ЗАО «АЛИКО» (лицензия С № 3256 77, выдана ФССН РФ) и ЗАСО «ЭРГО Русь» (лицензия С № 0177 78, выдана ФССН РФ).



SHIFT the way you move



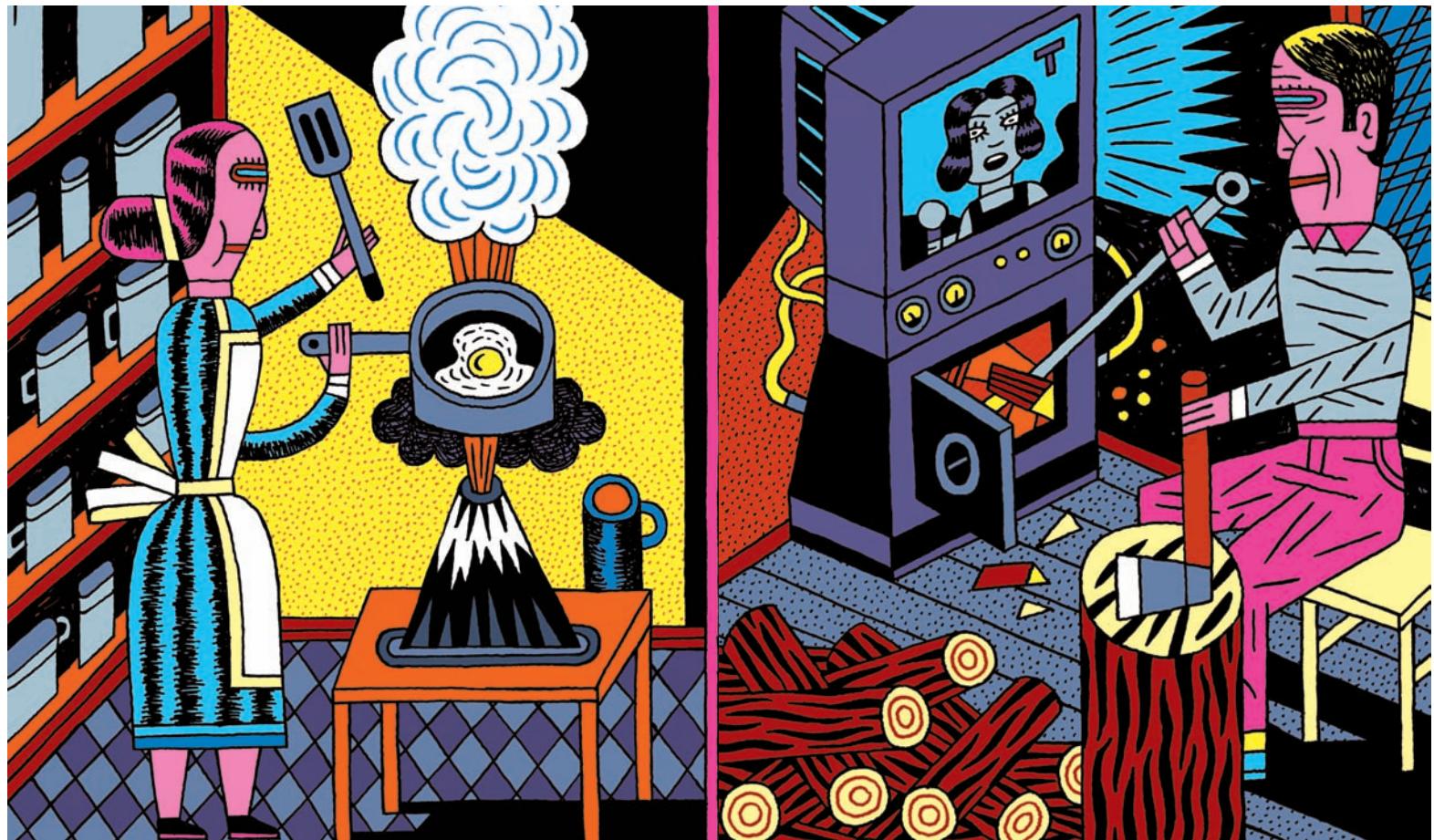
СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ  
8 800 200 59 90

NISSAN ASSISTANCE<sup>4</sup>  
ПОМОЩЬ НА ДОРОГЕ

NISSAN FINANCE<sup>5</sup>  
«зачищенный кредит»

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ





58

## АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ЭНЕРГИЯ

- |    |   |
|----|---|
| 58 | ЗА И ПРОТИВ<br>«Зеленая» энергия прижилась в России, несмотря ни на что. И даже становится выгодным бизнесом  |
| 62 | КАРТА<br>На шестой части России стоимость энергии из альтернативных источников уже сопоставима со стоимостью энергии из источников традиционных   |
| 64 | ИГРОКИ<br>Конкурс на звание лучшего альтернативного «Газпрома»  |
| 72 | ПЕРЕГОВОРЫ<br>«Секрет фирмы» расспросил председателя правления «Реновы» Алексея Москва, сколько в проекте по производству солнечных модулей политики, сколько бизнеса и сколько «любви к искусству» |

12

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

- |    |   |
|----|---|
| 12 | ТRENД<br>Британские инвесторы думают, что нашли аналог LinkedIn в России                                  |
| 14 | ДИСТРИБУЦИЯ<br>Coty Russia стала продавать дешевые марки косметики вместе с дорогими. Что из этого вышло? |
| 16 | НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Евгения Чичваркина   |



## СОДЕРЖАНИЕ

18

### СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

- |    |   |
|----|---|
| 18 | РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ<br>Михаил Кокорич решил показать братьям Зайцевым, как вести бизнес. Он пытается сделать российский Best Buy из обанкротившейся «Техносилы» |
| 24 | ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ<br>Ивановский производитель одежды «Юнистайл холдинг» и Султанна Французова нашли друг друга в одежной сети Quattro                        |
| 30 | ПРОТИВОСТОЯНИЕ<br>Кражи патентов, сотрудников и рельсов как способ борьбы за рынок изоляторов   |
| 34 | ЛОЯЛЬНОСТЬ<br>Как сделать поставщика здравых идей из обиженного клиента   |
| 38 | ПРОДАЖИ<br>Владиславу Мирчеву пришлось научиться печатать на своих инновационных принтерах, чтобы продавать их  |
| 42 | РЕБРЭНДИНГ<br>Из авторынков в «Формулу 91»  |



**ОБЛОЖКА**  
Альтернативные  
энергетики померились  
рентабельностью

Иллюстрация:  
Hennig  
Wagenbreth

46

### ПЕРСПЕКТИВЫ

- |    |  |
|----|--|
| 46 | ЗЕЛЕННАЯ ЗОНА<br>Генетические лаборатории учатся зарабатывать на интересе клиентов к далеким предкам |
| 52 | ПЕРЕЗАГРУЗКА<br>Реальность по какую сторону монитора? Объясняет создатель eRepublik Алексис Бонте    |
| 54 | ТОЧКИ ВХОДА Купить за пару секунд  |
| 56 | ИДЕИ Рубена Халпера и Эрика Силфена  |



АНДРЕЙ КОКОРИЧ, ТЕПЕРЬ  
САМЫЙ ТЕХНОСИЛЬНЫЙ с.34

74

### ИНВЕСТИЦИИ

- |    |  |
|----|--|
| 74 | ТОЧКИ РОСТА<br>Чем бюрократичнее таможня и медленнее «Почта России», тем лучше. Челноки возвращаются. Теперь в интернете         |
| 78 | БИЗНЕС-ПЛАН<br>Двухколесное такси Ивана Савельева и чудо-бочки Николая Котенкова   |
| 80 | СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ<br>Июньские итоги «Стать коммерсантом» — совместного проекта «Секрета фирмы», банка «Траст» и портала Mail.ru |

90

### ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

- |    |  |
|----|--|
| 90 | КОУЧИНГ<br>Стоит ли хвалить коммерческих директоров, которые предали вас |
| 6  | ПОЧТА  |
| 8  | БАНК РЕШЕНИЙ   |
| 96 | УРОКИ  |

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

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
9 сентября  
РЕЙТИНГ БИЗНЕС-ШКОЛ  
9 сентября

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



# УПРОЩАЙТЕ /

управление инфраструктурой ЦОД  
с помощью конвергентных технологий.

Конвергентная Инфраструктура HP помогает упростить создание частной облачной среды на базе решения HP BladeSystem Matrix.

Бизнес нуждается в стремительной реакции со стороны ИТ – вы успеваете? Разворачивание готового ИТ-сервиса в одно касание за считанные минуты, вместо дней или даже месяцев, возможно с помощью HP BladeSystem Matrix на базе процессоров Intel® Xeon® 5600-серии. Вы сможете незамедлительно реагировать на новые запросы со стороны бизнеса и масштабировать существующие сервисы в соответствии с самыми высокими требованиями.

Воспользуйтесь преимуществами от:

- 56% снижения Совокупной Стоимости Владения\*
- 80% снижения времени развертывания приложений\*
- Двукратного повышения производительности системных администраторов\*

**Познакомьтесь с документом  
компании IDC "HP BladeSystem  
Matrix: представление конвергентной  
инфраструктуры" на [hp.ru/matrix](http://hp.ru/matrix)**

HP BladeSystem Matrix с серверами  
HP ProLiant BL460c G7 на базе процессоров Intel®  
Xeon® 5600-серии и HP Integrity BL860c i2 на базе  
процессоров Intel® Itanium® 9300-серии

Рекомендуемые сервисы HP Care Pack:  
3 года проактивной поддержки Proactive24

\*Источник: официальный документ IDC при финансовой поддержке HP: Gaining Business Value and ROI with HP Insight Control Management Software (Увеличение ценности бизнеса и повышение рентабельности благодаря программному обеспечению управления HP Insight Control), №224704, сентябрь 2010 г.

© Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2011.  
Содержащаяся здесь информация может быть изменена  
без предварительного уведомления. Все гарантии в  
отношении продуктов и услуг компании HP выражены в  
явном виде в гарантийных обязательствах, прилагаемых  
к соответствующим продуктам и услугам. Никакие  
содержащиеся здесь сведения не могут рассматриваться  
как дополнение к этим условиям гарантии. HP не несет  
ответственности за содержащиеся здесь технические  
или редакторские ошибки или упущения.

Intel, логотип Intel, Itanium и Itanium Inside, Xeon  
и Xeon Inside являются товарными знаками или  
зарегистрированными товарными знаками  
компании Intel Corporation в США и других  
странах.

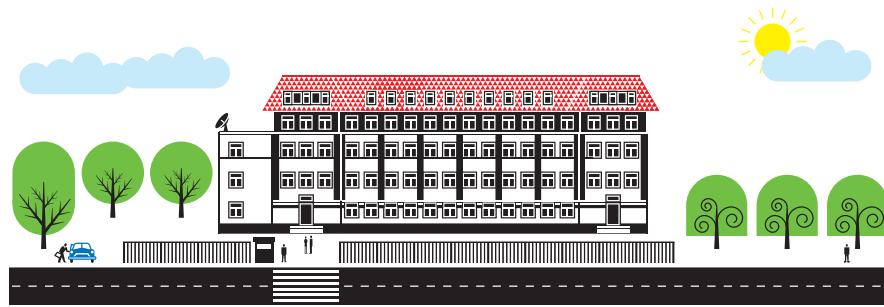
Мощный.  
Интеллектуальный.



реклама

## КОМАНДА

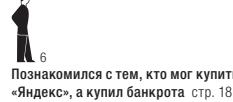
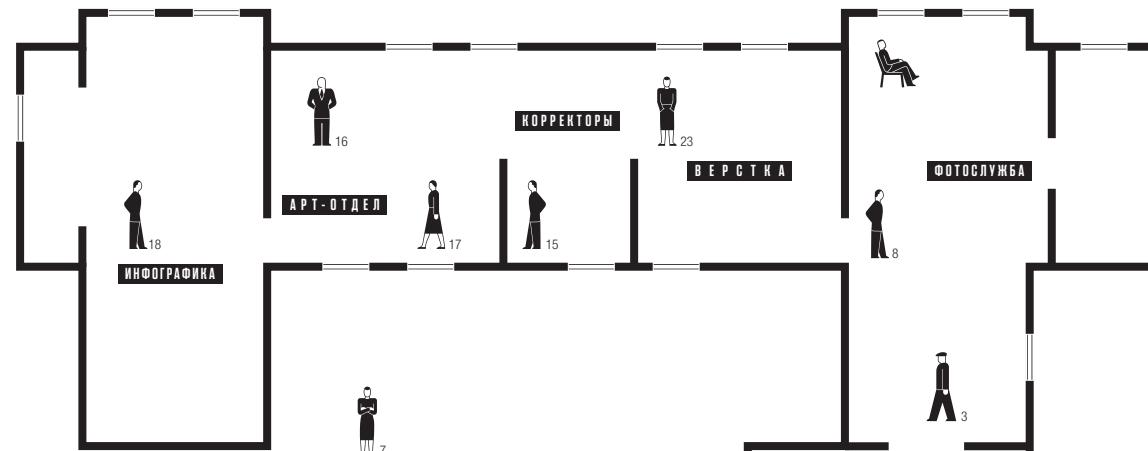
СЕКРЕТ ФИРМЫ



## РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**<sup>1</sup>Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**<sup>2</sup>Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**<sup>3</sup>Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**<sup>4</sup>Редакторы **Константин Бочарский**<sup>5</sup>, **Николай Гришин**<sup>6</sup>,  
**Юлия Фуколова**<sup>7</sup>Обозреватели **Алексей Гостев**<sup>8</sup>, **Ксения Леонова**<sup>9</sup>,  
**Иван Марчук**<sup>10</sup>, **Юлиана Петрова**<sup>11</sup>Корреспонденты **Светлана Горбачева**<sup>12</sup>, **Юлия Гордиенко**<sup>13</sup>,  
**Полина Русицава**<sup>14</sup>Тематические страницы «iOne»,  
Информационные технологии»Редактор **Станислав Куприянов**<sup>15</sup>

## РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**<sup>16</sup>Дизайнеры **Наталья Серикова**<sup>17</sup>, **Дмитрий Маконнен**<sup>18</sup>Бильд-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 Арицт**Метранпаж **Ждан Филиппов**Узнал, как склеп превратился  
в фабрику детской одежды  
стр. 24Искала лучший заменитель  
нефти стр. 58Познакомился с тем, кто мог купить  
«Яндекс», а купил банкрота стр. 18

## УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»  
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в фед-  
еральной службе по надзору за соблюдением  
законодательства в сфере массовых коммуника-  
ций и охране культурного наследия. Свидетель-  
ство ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007ОБЪЕДИНЕННАЯ 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 РР

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.ruОтпечатано в Польше.  
Типография RR Donnelley Europe, 30-733  
г. Краков, ул. Обронецув Модлинна, 11.  
Тираж номера 54 000 экз.

Цена свободная

Редакция не предоставляет справочной  
информации. Редакция не несет ответствен-  
ности за достоверность информации, опубли-  
кованной в рекламных объявлениях. Реклами-  
руемые товары и услуги подлежат обязательной  
сертификации.Перепечатка материалов, опубликованных  
в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте  
www.kommersant.ru, допускается только  
с разрешения авторов (издателя) и с письменно-  
го разрешения редакции.(Р)«Секрет фирмы» является зарегистрирован-  
ным товарным знаком, свидетельство №244264.  
Зашитен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992  
«О товарных знаках, знаках обслуживания  
и наименованиях мест происхождения товаров».  
© ЗАО «Коммерсантъ», 2010  
Издательский дом», 2010



# самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию

**Три рекламных объявления единого формата  
в течение рабочей недели  
в трех ведущих деловых изданиях:**

газета «Коммерсантъ»

еженедельник «Коммерсантъ Власть»

еженедельник «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ»,  
которые гарантированно увидят вашу рекламу, —  
самая большая совокупная бизнес-аудитория  
на рынке деловой прессы России.

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

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

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



## «ИНТЕРЕСНАЯ ГАЛЕРЕЯ ЗЛОУМЫШЛЕННИКОВ – ПОЛУЧАЕТСЯ, В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ ВОРУЮТ ПОЧТИ ВСЕ»

СЕРГЕЙ КОШИН

«МАРШ ВОРОВ»

СФ №6(309), июнь 2011

«В московском метро (а это 7 млн пассажиров в сутки) все больше людей, которые читают книги на электронных читалках и в телефонах с большими дисплеями и т. п. У бумажного книжного рынка с каждым годом откусывают все большие куски. Пока российские издатели не развернут свою полиграфическую избушку лицом к реальному читателю, который будет качать нужный ему книжный контент не с пиратских сайтов, а с сайта издательства (за разумные деньги), причем в формате, удобном для его мобильного устройства, — издатели могут до самой своей смерти квохтать об утрате интереса к чтению».

FGELSCHT, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ЦИФРЫ» СФ №6(309), июнь 2011

«Максим Ноготков в массмедиа всегда выступал вторым номером. Его основной конкурент Евгений Чичваркин был ярче, интереснее, да чего уж, круче. Бесконечные интервью, экстравагантные выходки, нестандартная одежда — звезда, одним словом. И что в итоге? Ноготков — долларовый миллиардер, строит новый банк, а Чичваркин раздает советы, как участвовать в выставках. Понятно, что у каждого свои обстоятельства и свой путь. Но что-то подсказывает, что Ноготков, окажись он в ситуации Чичваркина, сумел бы все уладить и со всеми договориться».

КИРИЛЛ КИРСАНОВ, МОСКВА

«БАНКИ СВЯЗИ НЕ БОЯтся» СФ №6 (309), июнь 2011

«Зацепила тема про бизнес хостелов. Стартовый капитал нужен небольшой, рынок практически пуст: если в Москве и Питере хоть какая-то конкуренция, то в провинции ниша свободна. Или приличный отель за 3–5 тыс. руб., или „дом колхозника“ с тараканами. Сразу вспомнил свои трипы по Европе: душевный хостел в Праге, веселый — в Амстердаме. Вот только верится в то, что российские „чиновники не замечают хостелы“, как уверяет автор, с трудом. На практике, думаю, любой визит пожарного, участкового или еще какой инспекции оборачивается поборами. В нашей стране, чтобы не замечали, нужно платить».

ДМИТРИЙ ПРАВДИН, ВЕРХНЯЯ ПЫШМА

«БАЙКИ ИЗ ХОСТЕЛА» СФ №6(309), июнь 2011

«Мне кажется, что эта статья — о неумении (иногда патологическом) принять решение индивидуально. В японских компаниях сие есть великое зло: некоторые особо консервативные просто отстают по показателям от своих же собратьев, потому что не могут решить, надо ли увеличивать зарплату господину Иванову в российском офисе. Ну тормозят они жутко».

ВАКНТУ КНУЈАЕВ, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ИДЕИ ШИНЫ АЙЕНГАР» СФ №6(309), июнь 2011



УТОЧНЕНИЕ

В статье «Не обманывай, не продашь» (СФ №6 (309), июнь 2011) была допущена ошибка. ООО «Омсктрактор» не выпускает трактора под маркой «Кировец». Приносим извинения ОАО «Кировский тракторный завод» и читателям за эту неточность.



# ОГОНЬКА НЕ НАЙДЕТСЯ? ПОДПИШИТЕСЬ, ЧТОБЫ НЕ СПРАШИВАТЬ.



СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ  
С УЧЕТОМ ДОСТАВКИ —  
ВСЕГО 99 РУБ. ЗА 1 МЕСЯЦ

«Огонёк» — уникальный журнал, с которым выросло не одно поколение. Журнал о человеке в меняющемся мире, журнал о тех и для тех, кто не теряет интереса к жизни. Уже больше ста лет «Огонёк» умеет говорить просто о сложном.

Для оформления подписки  
позвоните по телефону  
8 800 200 2556

## ПРОБЛЕМА

ГЛАВА КОМПАНИИ  
 «ДОБРЫЙ ХОЛОД»  
 ОПАСАЕТСЯ, ЧТО  
 ЕГО СОТРУДНИКИ  
 УЙДУТ И ОТКРОЮТ  
 КОНКУРИРУЮЩИЙ  
 БИЗНЕС. УЧАСТНИКИ  
 «БАНКА РЕШЕНИЙ»  
 ПОСОВЕТОВАЛИ  
 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ  
 КУПИТЬ ЛЮДЯМ  
 СМАРТФОНЫ И ВВЕСТИ  
 НАДБАВКИ ЗА СТАЖ.

# РАБОТА С ПРОХЛАДЦЕЙ

Компания «Добрый холод» занимается ремонтом, обслуживанием, продажей и монтажом холодильного оборудования, а с недавнего времени еще и кондиционеров. В прошлом году оборот компании составил около 12 млн руб. «Каждый день мы получаем пять-семь заявок на ремонт, в месяц — 10–15 заказов на продажу и монтаж оборудования. Кроме того, около 300 объектов находится на обслуживании», — рассказывает генеральный директор и владелец «Доброго холода» Александр Табельнов.

Табельнову всего 24 года. В компании работают 11 сотрудников (шесть механиков и пять человек в офисе). Большинство персонала — молодежь: механиков Александр отбирает из числа выпускников колледжа, который когда-то окончил и сам. Вот уже пять лет предприниматель работает без отпусков и выходных. Но нанять толкового главного инженера или взять себе заместителя опасается, потому что такому человеку придется отдать «все концы». А для того чтобы начать самостоятельную работу на этом рынке, по мнению Александра, достаточно иметь опыт, клиентскую базу и контакты с поставщиками. Сами затраты невелики: около 50 тыс. руб. стоит комплект необходимых инструментов, неплохо бы иметь еще и машину.

Гендиректор должен решить сложную задачу — придумать, как избежать риска увода клиентов, в то же время делегировав часть полномочий, и позволить себе хотя бы немного отдохнуть. Можно было бы воспитать заместителя из числа толковых сотрудников, но Александр не доверяет молодым ребятам «с амбициями». Взять в партнеры другого предпринимателя и разделить с ним ответственность Табельнов тоже не хочет, не веря в устойчивость таких отношений. Как найти специалиста, готового взять на себя часть руководящих функций? Как правильно выстроить отношения с сотрудниками и наладить эффективную работу предприятия? С этими вопросами Александр Табельнов обратился к читателям «Секрета фирмы» и участникам сообщества Executive.ru.

## СОВЕТЫ

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

АЛЕКСАНДР  
ТАБЕЛЬНОВГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «ДОБРЫЙ ХОЛОД»

— Почти в каждом из 25 писем я нашел для себя по одной-две полезных мысли. Например, **Владимир Капустин** и **Андрей Соколов** предлагают выдать сотрудникам служебные смартфоны, чтобы отслеживать их перемещения, что исключит возможность делать «левые» заказы в рабочее время. Я и сам обдумывал подобную идею. Предложение **Игоря Базылева** нанимать индивидуальных предпринимателей я и так реализую, когда возникает необходимость в срочной работе, как правило, при починке кондиционеров. Но делать это основной бизнес-моделью не хочу.

Мне нравится идея Андрея Соколова ввести для сотрудников надбавки за стаж. Я даже готов проводить для них ежегодную аттестацию: поставить на складе холодильник, выдернуть проводок. Если рабочий найдет поломку — повышу ему разряд (всего их будет шесть) и прибавлю зарплату.

Интересное решение у **Артемия Зоркина** и **Макса Орлова**: они предлагают создать диспетчерскую службу, которая бы принимала заказы и распределяла их по отделам — «холодильному» и «кондиционерному». Кроме того, они советуют поделить сотрудников по их квалификации на диагностов (как правило, это студенты, им не хватает практических навыков) и ремонтников, которые подчинялись бы старшему мастеру. **Александр Горохвадацкий** предлагает заказать красивую спецодежду, которая отличала бы работников «Доброго холода» от сотрудников других компаний. **Денис** из Москвы, не называвший свою фамилию, советует демпинговать.

Здравой кажется мысль **Сергея Кондратьева**, который хочет поделить компанию на сектора. Разные задачи выполняют разные люди — диспетчер, мастер, менеджер по закупкам. При этом у менеджера по закупкам не должно быть контактов заказчика, а мастер должен иметь только адрес клиента, но не знать, где покупается оборудование. Что до руководящего состава, то интересно предложение **Марии Калинкиной**, предлагающей поделить мои полномочия между техническим и коммерческим директором. Единственная поправка: я бы предпочел выполнять коммерческие функции сам, делегировав управление технической стороной бизнеса опытному заместителю.

## 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-hxecutive.ru](http://www.e-hxecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 12.07.2011. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **ФБ** и **Е-ххеситиве.ру** сообщат 03.08.2011, 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

## СОВЕТЫ



АНДРЕЙ СОКОЛОВ,  
ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ СУПЕРВАЙЗЕР  
ЗАО UNITED BAKERS  
(НИЖНИЙ НОВГОРОД)

① Установить обратную связь с клиентами и заинтересовать их продолжить работу с фирмой. Указать преимущества работы с компанией, а не с персональным механиком.

② Предложить гарантию на работу. Заключать контракт на ежемесячное обслуживание.

③ Лично выезжать к клиентам, которые повторно не звонят в течение долгого времени — это даст возможность отслеживать «левые» заказы механиков.

④ Выдать сотрудникам смарт-телефоны с функцией записи передвижения механика в течение рабочего времени. Это позволит установить дополнительный контроль.

⑤ Выстроить прозрачную систему оплаты труда, чтобы каждый сотрудник знал, сколько он сможет получать, проработав в компании месяц, два, год и т. д. Сделать надбавки за стаж.

⑥ Замотивировать механиков: чем больше заявок обслужил, тем больше заработал.

## ПРАКТИК



ДЖУНАИД  
ТУЛПАРХАНОВ

ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ  
СЕТИ «МУЛЬТИ-МАСТЕР»

**РАБОТНИК ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ, ЧТО ВЫ ОПЛАЧИВАЕТЕ АРЕНДУ, РЕКЛАМУ, ТОГДА У НЕГО НЕ ВОЗНИКНЕТ ИЛЛЮЗИИ, ЧТО СОЗДАТЬ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС ЛЕГКО**

— Главный вопрос этого кейса — как контролировать бизнес, чтобы сотрудники не уходили и не отрывали конкурирующие фирмы. Для нашей компании это тоже актуальная проблема, и она, к сожалению, не имеет 100-процентного решения. В присланных предложениях было много воды, но попадались толковые и содержательные ответы — их авторами были девушки.

Например, Мария Калинкина предлагает взять на пост коммерческого директора женщину. В нашей компании есть статистика: действительно, девушки более ответственны, лояльны и порядочны. Кажется дельным и совет отдать должность технического директора представителю старшего поколения. У таких сотрудников нет желания часто менять место работы и уходить куда-то еще. Екатерина Моржухина советует подбирать персонал при помощи психологических тестов. Однако мне кажется, здесь лучший «тест» — опыт самого Александра Табельнова, сложившийся из общения со множеством мастеров.

Елена Кошмина очень верно замечает: сейчас для клиента не существует разницы между услугами, оказываемыми компанией «Добрый холод», и аналогичными услугами частного мастера. Нужно перестроить концепцию бизнеса так, чтобы клиенту было выгоднее сотрудничать с фирмой, но не с частником. С ней согласен и Евгений Лян, он отмечает, что необходимо работать на имидж компании, ведь мастера меняются, а фирма остается. Мне не близка идея Игоря Базылева про наем индивидуальных предпринимателей, которые будут получать процент с заказа. При такой бизнес-модели очень сложно контролировать качество, зато легко испортить свое имя, ведь именно под ним будут работать частные мастера.

А вот совет Андрея Соколова выстроить четкую и прозрачную систему оплаты труда для сотрудника мне понравился. Действительно, работник должен понимать, что вы оплачиваете аренду, рекламу, тогда у него не возникнет иллюзии, что создать собственный бизнес так уж легко. Сергей Кондратьев предлагает на несколько дней «отпустить вожжи управления» и посмотреть, кто из сотрудников проявит лидерские качества. Это неплохой способ вычленить людей, которым можно делегировать часть полномочий.

## БАНК РЕШЕНИЙ

## СОВЕТЫ

## КОНСУЛЬТАНТ

ВЛАДИМИР  
СМЕТАННИКОВКОНСУЛЬТАНТ  
КОНСАЛТИНГ-ЦЕНТРА «ШАГ»

**БИЗНЕС ЕЩЕ НЕ В ТОЙ ВЕСОВОЙ КАТЕГОРИИ, ЧТОБЫ ГОВОРИТЬ О ФРАНШИЗЕ ВСЕРЬЕЗ, НО ЭТО МОЖЕТ СТАТЬ ИНТЕРЕСНЫМ ХОДОМ НА БУДУЩЕЕ**

— Когда 20 лет назад я начинал заниматься собственным бизнесом, вопросов в моей голове было больше, чем ответов. Александру повезло: у него есть возможность обратиться к коллективному разуму в лице читателей «Секрета фирмы». Твердую пятерку, наверное, я бы не поставил никому. Но решения на четыре с плюсом были. **Владимир Кириевский** посоветовал создать сеть франчайзинговых мастерских, где в роли франчайзиз выступали бы бывшие сотрудники, желающие начать свое дело. Бизнес еще не в той весовой категории, чтобы говорить о франшизе всерьез, но это может стать интересным ходом на будущее. Мне стоило определенных усилий дочитать полное сарказма письмо Игоря Базылева, но в итоге я с ним согласен. Он предлагает создать компанию, которая взяла бы на себя продажи, рекламу, поддержку материально-технической базы и роль диспетчера, а сотрудников набирать среди индивидуальных предпринимателей, платя им процент от суммы заказа.

Андрей Соколов сделал разумный разворот: распределить управленческое внимание по нескольким направлениям, разведя продажи оборудования и его ремонт и обслуживание. Подход Екатерины Моржухиной сложно назвать полным, зато она единственная, кто вообще уделил внимание теме продаж — этого очень не хватало в других кейсах. Александр Табельнов — технарь, построивший инженерно ориентированную организацию. Спасибо Екатерине, которая напомнила: думать о маркетинге необходимо. Она критикует сайт «Доброго холода» и советует думать о развитии брэнда. С такой мыслью согласна **Наталья Булатова**. Евгений Лян высказывает здравые идеи о мотивации сотрудников, которым стоит платить процент от каждой выполненной работы.

Александр Горохводацкий предлагает наложить штраф за желание сотрудника досрочно расторгнуть договор. Я сомневаюсь в законности подобных действий. С другой стороны, можно предложить работнику подписать бумажку, по которой он обязуется не выносить за пределы компании коммерческую информацию, базы данных клиентов. Конечно, в арбитраж потом с этим договором глава «Доброго холода» не пойдет. Но существует статистика, по которой работник, давший письменные обязательства, скорее всего, не будет их нарушать.

Я обратил внимание на совет **Николая Елисеева** — он предлагает перевести механиков на сменный график, например два дня работы и отдыха при рабочем дне по 12 часов. Это позволит не платить дополнительные деньги за переработки и выходные дни.

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	26
Автор	АНДРЕЙ СОКОЛОВ
Компания	ЗАО UNITED BAKERS
Должность	ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ СУПЕРВАЙЗЕР
Город	НИЖНИЙ НОВГОРОД
Место	2
Балл	22
Авторы	АРТЕМИЙ ЗОРКИН, МАКС ОРЛОВ
Компания	МТБАНК, IR CAPITAL PROJECT
Город	МИНСК
Место	3
Балл	18
Автор	ЕВГЕНИЙ ЛЯН
Компания	NESTLE
Должность	СТАРШИЙ БРЭНД-МЕНЕДЖЕР
Город	ТАШКЕНТ (УЗБЕКИСТАН)
Место	4
Балл	12
Автор	АЛЕКСАНДР ГОРОХВОДАЦКИЙ
Компания	ЕВРАЗИЙСКИЙ БАНК
Должность	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА
Город	АЛМА-АТА (КАЗАХСТАН)
Место	5
Балл	12
Автор	МАРИЯ КАЛИНКИНА
Компания	—
Должность	НЕЗАВИСИМЫЙ PROJECT MANAGER
Город	МОСКВА

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Сделать компанию «Добрый холод» инкубатором аналогичных фирм, для чего учить и воспитывать новых владельцев, снабжать их информацией о рынке и клиентах, давать взаимную рекламу, помогать новым компаниям выполнять административные и вспомогательные функции.

Тренд

# ДЕНЬГИ ПРОФЕССИОНАЛОВ

ВПЕЧАТЛЕННЫЕ УДАЧНЫМ IPO LINKEDIN, БРИТАНСКИЕ ИНВЕСТОРЫ ВЛОЖИЛИСЬ В РОССИЙСКУЮ ДЕЛОВУЮ СОЦИАЛЬНУЮ СЕТЬ «ПРОФЕССИОНАЛЫ.РУ». ЭТА КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ПЕРЕНЕСТИ ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ РЫНОК.

Текст: Иван Марчук



«В мире наблюдается феноменальный всплеск интереса к деловым соцсетям. „Профессионалы.ру“ – один из немногих сильных локальных проектов», – говорит Фредерик Хоффман, партнер британского инвестиционного фонда Open Capital. В конце мая за \$2,5 млн он купил миноритарную долю в российской деловой социальной сети «Профессионалы.ру». Контрольный пакет остался у продюсерского центра «Биграф». Интерес инвесторов к профессиональным соцсетям возник после удачного IPO LinkedIn, которое прошло на Нью-Йоркской фондовой бирже в начале мая.

За первые дни после размещения капитализация компании увеличилась с \$3 млрд до \$9 млрд. Казалось бы, Facebook, объединяющий более 700 млн людей по всему миру, не оставляет шансов конкурентам. Но он предназначен в первую очередь для общения с друзьями и знакомыми. LinkedIn сделал ставку на налаживание деловых связей и сумел создать уникальную бизнес-модель.

Традиционно социальные сети зарабатывают на рекламе и продаже платных аккаунтов. У LinkedIn существует третья статья доходов: 36% выручки (\$250 млн в 2010 году) принесли рекрутинговые агентства и HR-службы крупных компаний. Соцсеть представляет им дополнительные сервисы: отбор кандидатов из 100 млн своих пользователей, получение рекомендаций и даже интернет-собеседования. Сейчас через LinkedIn ищут себе сотрудников Microsoft, eBay, Wal-Mart, L’Oreal и Netflix. По данным рекрутинговой компании Avature, около 15% менеджеров высшего и среднего

звена в США сменили работу благодаря LinkedIn. В России насчитывается несколько десятков социальных сетей, объединяющих представителей разных профессий: медиков, программистов, музыкантов и т.п. Но универсальных соцсетей только три: E-xecutive, «Мой круг» и «Профессионалы.ру». Готовы ли компании платить им за рекрутинговые услуги?

## ПОЗИЦИЯ



АЛЬБЕРТ ПОПКОВ,  
СОЗДАТЕЛЬ «ОДНОКЛАССНИКОВ»  
И САЙТА «СРАВНИ.РУ»

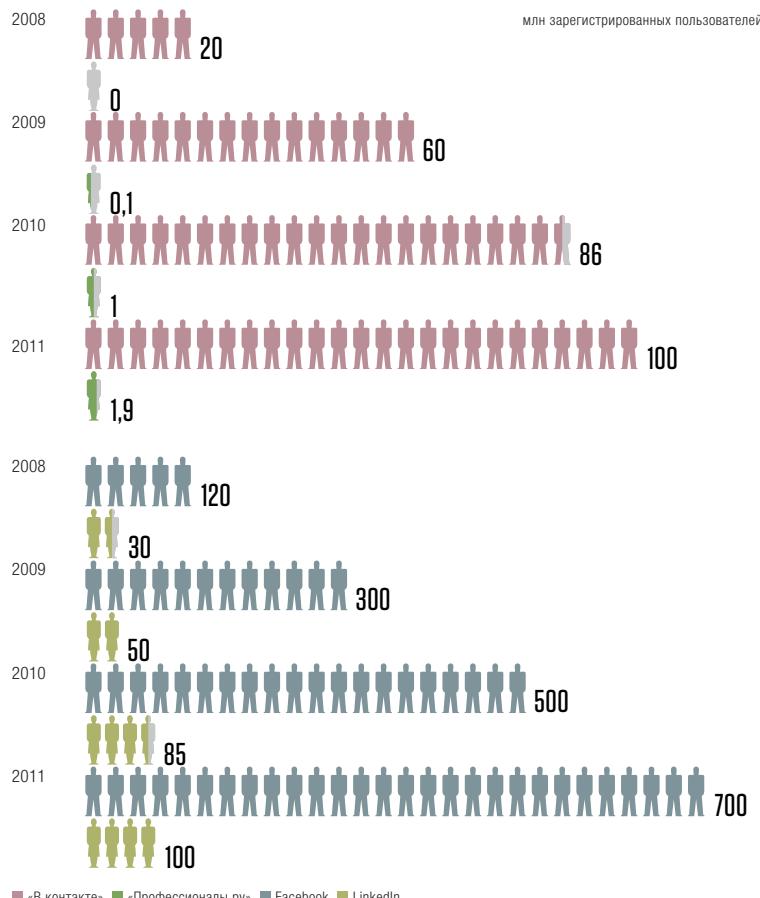
**ЧТОБЫ ПРЕВРАТИТЬСЯ В СЕРЬЕЗНЫЙ ОБЩЕРОССИЙСКИЙ ПРОЕКТ, «ПРОФЕССИОНАЛАМ.РУ» ПРИДЕТСЯ ПОТРАТИТЬ НА РЕКЛАМУ И ПРОДВИЖЕНИЕ ДЕСЯТКИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ**

Фото: REUTERS, Валерий Левитин

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

## ПЕРСПЕКТИВНАЯ КАРЬЕРА

Аудитория LinkedIn растет вместе с аудиторией Facebook. «Профессионалы.ру» отстает от «В контакте» значительно больше. Это говорит о потенциале деловых соцсетей в Рунете.



Источники: Alexa.com, расчеты «Секрета фирмы»

По данным «TNS Россия», доля руководителей среди посетителей Е-хесutive в среднем в полтора раза выше, чем на сайтах ведущих деловых СМИ. Но при этом в сообществе зарегистрировано 250 тыс. человек, и, по расчетам СФ, аудитория растет всего на 10% в год. Компания зарабатывает в основном на рекламе.

Аудитория сети «Мой круг», владельцем которой

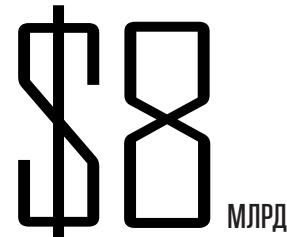
является «Яндекс», насчитывает 2 млн пользователей. Но монетизировать их компания не спешит. «У нас нет задачи полностью окупать себя,— признается Александр Пятигорский, руководитель сервиса „Мой круг“.— „Яндекс“ зарабатывает за счет контекстной рекламы, а сервисы привлекают на портал аудиторию». За два года «Профессионалы.ру» собрали 1,9 млн

пользователей. CEO «Профессионалы.ру» Дмитрий Ситников рассчитывает, что к концу года их количество увеличится до 3 млн, а к 2015-му — до 12 млн. Участники рынка оценивают оборот сети в \$1 млн в 2010 году. 80% денег «Профессионалам.ру» дает реклама, 20% — продажа аккаунтов. Но в ближайший год, так же как и LinkedIn, российская сеть намерена запустить рекрутинговые сервисы. К слову, «Профессионалы.ру» были замечены в копировании не только идей, но даже дизайна LinkedIn. В конце 2008 года американская сеть привлекла эпигона к суду, после чего дизайн стал отличаться.

«Пока HR-специалистам очень сложно искать в социальных сетях людей — эта работа требует много времени», — считает Тимур Иосебашвили, руководитель портала по поиску работы Joblist.ru. Его коллега, президент компании HeadHunter Юрий Вировец, убежден, что искать невысокооплачиваемых специалистов рекрутеры по-прежнему будут на специализированных интернет-сайтах вроде HeadHunter или SuperJob. Однако профессиональная социальная сеть может стать хорошей площадкой для поиска топ-менеджеров, когда компания хочет собрать максимальное количество информации о потенциальном работнике.

## Цифры

**IPO «ЯНДЕКСА» — САМОЕ КРУПНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ В США СРЕДИ ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ С НАЧАЛА ГОДА.**



составила капитализация российской интернет-компании на момент размещения акций. В первый же день торгов на NASDAQ цена акций выросла на 55,4%. С начала года IPO за рубежом из-за отсутствия спроса отложили «Евросеть», «Вертолеты России», «Кокс» и другие российские игроки реального сектора.

**РОССТАТ ВЫЯСНИЛ, В КАКОМ РЕГИОНЕ РАБОТАЮТ МЕНЬШЕ ВСЕГО**

**СРЕДНЕЕ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ В СУТКИ**

Количество часов	
8.01	Свердловская область
6.03	Ростовская область
6.00	Нижегородская область
5.33	Москва

Источник: Росстат; опрос проводился в семи регионах

Москва по продолжительности рабочего дня оказалась на последнем месте. Также в столице люди спят больше, чем в других городах, — 8 часов 11 минут в сутки (в Свердловской и Ростовской областях — 7.33 и 7.52 соответственно). Зато москвичи меньше смотрят телевизор (1.12 против 2.15 в Нижегородской области).

## Интернет

ИНТЕРНЕТ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ ЗАНИМАЕТ КУДА БОЛЬШУЮ ДОЛЮ, ЧЕМ ПРИНЯТО ДУМАТЬ,— НА УРОВНЕ НЕКОТОРЫХ ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАН.

## ДОЛЯ ИНТЕРНЕТ-ЭКОНОМИКИ В ВВП\*



\* Учитывались стоимость товаров, закупаемых в онлайн, затраты бизнеса на инфраструктуру и населения на доступ к интернету

Источник: Boston Consulting Group

ДЛЯ СРАВНЕНИЯ: ВКЛАД АВТОПРОМА В ВВП — 0,98%, ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ — 0,4%. И УЖЕ К 2015 ГОДУ ДОЛЯ ИНТЕРНЕТ-ЭКОНОМИКИ ДОЛЖНА ВЫРАСТИ ДО 3,7% ВВП.

**965**  
МЛРД

заработают компании в Рунете в 2015 году, если ситуация будет развиваться по оптимистичному сценарию. Сейчас развитию этого сектора мешает только слабое проникновение интернета в регионы.

## Дистрибуция

# COTY RUSSIA СТАЛА ПРОДАВАТЬ ДЕШЕВЫЕ МАРКИ КОСМЕТИКИ ВМЕСТЕ С ДОРОГИМИ. ЧТО ИЗ ЭТОГО ВЫШЛО?

Текст: Николай Гришин



«Мы первыми сломали железобетонную стену между массмаркетом и премиумом»,— уверяет гендиректор Coty Russia Роман Терехов (на фото). Обычно парфюмерно-косметические гиганты четко разделяют продажи марок в категориях массмаркет и премиум.

Например, в российской L'oreal три подразделения. «Каждое организовано как отдельная компания»,— говорит представитель L'oreal Russia Елизавета Александрова. Похожая структура продаж у Procter & Gamble. Também существует и Coty во всем мире, кроме России.

Фото: Коммерсантъ

Представительство мирового лидера парфюмерии Coty появилось в России только в 2009 году. Раньше продукция компании продавалась через независимых дистрибуторов, и каждый отвечал за марки определенной ценовой категории. Терехов решил, что все 50 брендов Coty будет продавать одна структура.

Это позволило быстрее принимать решения, экономить на логистике и персонале, а главное — отпускать менее популярные марки в нагрузку к лидерам продаж. Например, недорогой бренд Adidas хорошо продавался в сети «Рив Гош». Терехов договорился с этой сетью и о поставках премиальных марок.

Отчасти Coty помог и кризис доверия, который возник в 2009 году между производителями и ритейлерами из-за неплатежей. Наиболее показательный пример — L'oreal прекратила отгружать товар в крупнейшую косметическую сеть «Л'Этуаль». Coty, напротив, не останавливалась поставок.

В 2010 году продажи брендов Coty в России выросли на 60%, до \$220 млн, рынок в целом — на 9,4%. Впрочем, Терехов признает, что его методы работают только на этапе быстрого роста. Впоследствии продажами элитной и дешевой косметики займутся разные компании.

Продолжение следует

## ЗРЕЛИЩА БЕЗ ХЛЕБА

СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ТРАНС-ФОРС» НИКОЛАЙ МУЖИКОВ СКРЕСТИЛ РЕСТОРАН С ИНТЕРАКТИВНЫМ КИНОТЕАТРОМ. НО СОЗДАТЬ НА ЕГО ОСНОВЕ МАСШТАБНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ БИЗНЕС НЕ УДАЛОСЬ. СЕЙЧАС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ПЕРЕКЛЮЧИЛСЯ НА РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ АТТРАКЦИОНЫ. ПРОДАВАТЬ «ЖЕЛЕЗО» ОКАЗАЛОСЬ ПРОЩЕ, ЧЕМ ФРАНШИЗУ.

Текст: Юлия Гордиенко

Петербургская ГК «Транзас» производит тренажеры и навигационное оборудование для морского и воздушного флота. Однако совладелец «Транзаса» Николай Мужиков (на фото) всегда мечтал адаптировать высокие технологии под потребительский рынок. В 2004 году он открыл «Транс-форс» — ресторан и интерактивный кинотеатр одновременно. В зале со столиками установлен экран, на который проецируется 3D-графика. Мужиков обещал, что благодаря франчайзингу к 2009 году «Транс-форс» превратится в сеть из 300 заведений (см. **СФ №7/2008**). Но сейчас ресторанов всего девять: один собственный и восемь франчайзинговых.

«Транс-форс» на 70–80 мест требовал около 20 млн руб. инвестиций (в полтора-два раза больше, чем ресторан средней ценовой категории), которые должны были окупаться за пару лет. Но основной оборот приходился на корпоративных клиентов, а их заказы, подсчитывает Мужиков, сократились в кризис примерно на 70%. Кроме того, сам формат оказался весьма

спорным. «В рестораны люди приходят поесть и пообщаться, а не наблюдать за визуальными спецэффектами», — говорит совладелец УК Eatout ресторатор Степан Михалков. «Трансфорс» взимал с франчайзи роялти свыше 2 млн руб. в год. Однако, не будучи экспертом в общепите, он предлагал партнерам скорее техническую поддержку для спецэффектов, чем отлаженные ресторанные бизнес-процессы.

После неудачи с ресторанами Мужиков вернулся к тому, в чем ГК «Транзас» разбирается лучше всего — к производству и продаже уникального оборудования. Интерактивные «5D-аттракционы» от «Транс-форс» — это кабины на четыре-пять человек, которые устанавливаются в торгово-развлекательных центрах. В период кризиса развитие сети аттракционов вышло на первый план за счет небольших стартовых инвестиций (2,8 млн руб.), необходимых на покупку оборудования, и быстрой окупаемости (6–12 месяцев при условии, что проходимость точки превышает



2 тыс. человек в месяц). Компания продала более 50 аттракционов, в том числе десять за границей, примерно на 140 млн руб. Это, впрочем, не более чем забава в масштабах

ГК «Транзас», чей оборот в 2010 году составил 8,4 млрд руб. и в капитал которой в июне 2011 года вошла группа «Промышленные инвесторы» Сергея Генералова.

### ПЛАН

2008

- ⊗ Открыть к 2009 году 300 ресторанов
- ⊗ Ввести пневматическую доставку блюд — не официантами, а по трубам
- ⓧ Увеличить количество 3D-фильмов

### ФАКТ

2011

- К июню 2011 года ресторанов лишь девять
- По техническим причинам от идеи пришлось отказаться
- Портфель фильмов вырос с 10 до 20 штук

# ЕСТЬ НЕСЧАСТНЫЕ ЛЮДИ, КОТОРЫХ Я НАЗЫВАЮ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ ПОНЕВОЛЕ»

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT  
DEVELOPMENT GROUP



Недавно я был в Томске на форуме, посвященном стартапам. Организовала его местная администрация. В последнее время более модной темы у чиновников просто нет, разве только пресловутая модернизация. Такое ощущение, что государство всех хочет загнать в предприниматели. Я считаю, что делается это зря. Если человек по жизни предприниматель, то он неминуемо придет в бизнес. Мне постоянно задают один и тот же идиотский вопрос: «Почему вы занялись бизнесом?» Я традиционно рассказываю, что первую компанию зарегистрировал в 1989 году, когда мне исполнилось 18 лет, что называлась она «Черный барс» и т. д. и т. п. Недавно я понял: все началось значительно раньше. Во втором классе школы я вырезал печать из ластика и штамповал везде, где только мог, оттиск PSC. Это означало

Иллюстрация: Charlie Duck

Potapenko Son and Company. Я был пионером, но, несмотря на это, увлеченно менялся фантиками, заклеив всю кухню вкладышами от иностранных жевательных резинок. Мне всегда хотелось что-то предпринимать, что-то делать. Бизнесом надо гореть, надо жить им. Если желания нет, то лучше и не начинать. Есть очень несчастные люди, которых я называю «предпринимателями поневоле». Особенно много таких стало в кризис, когда людей выкидывали с работы, а они уходили в бизнес. Я вижу их сплошь и рядом: небольшие компании без перспектив развития с огромным количеством проблем. Рекомендация тут может быть одна: снова искать работу наемного менеджера.

Не стоит надеяться и на то, что поощрение стартапов приведет к массовому рождению гениальных бизне-

сов. Мне недавно ребята из Перми рассказали, что у них победителем инновационного форума среди стартаперов стала компания, которая изготавливает резиновые коврики для автомобилей с изображениями Степашки, Хрюши и Фили. Я спросил, что же здесь оригинального. Мне объяснили, что эти коврики человек сам должен вырезать ножницами. Якобы очень удобно, можно точно вырезать под размер салона. Не берусь оценить перспективность такого бизнеса, а его создателю желаю всяческого процветания, но сам я этот коврик никогда не куплю.

В России не надо проводить семинары для стартаперов, не стоит раздавать им по 350 тыс. руб. в руки. Хотите расцвета малого бизнеса? Рецепт простой: развивайте то, что есть, снижайте налоги, начните, наконец, контролировать силовиков и прочих проверяльщиков. Тогда стартапы будут рождаться без всяких семинаров, конкурсов и подарков.



7-2011

## НАСТРОЕНИЕ ЕВГЕНИЯ ЧИЧВАРКИНА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Летом 2009 года, когда я уже жил в Великобритании, у меня заболели дети. Высокая температура, головокружение. Было очень похоже на птичий грипп. Я позвонил в ближайшую больницу, долго отвечал на разные вопросы по телефону, описывал симптомы. Но в итоге врач отказался приехать, потому что боялся заразиться. Я позвонил в другую больницу и просто сказал: «Приезжайте, пожалуйста, у нас простуда». Врач приехал. Он осмотрел детей, подтвердил, что у нас, скорее всего, птичий грипп, и выписал рецепт. За лекарствами надо было ехать в другую деревню за несколько миль. После этого я перестал удивляться, почему местная медицина — постоянный предмет для шуток. А все приличные англичане, у кого есть средства, едут лечиться в Израиль, Францию, Германию, Швейцарию или

США. На родине лечиться не хочет никто.

Абсолютно другая ситуация с ветеринарами. Недавно кавказская овчарка наших друзей, которые живут рядом, отравилась. Они позвонили в ветеринарную службу. Через 30 минут приехали врач и медсестра с огромным количеством медикаментов, на месте сделали все анализы, дали необходимые лекарства. На следующее утро прислали e-mail с результатами анализов и пояснениями, как лечить собаку дальше. Конечно, счет был большим, но услуга того стоила. К животным здесь вообще отношение особое. У собаки, которая принадлежала людям, продавшим нам дом, обнаружили рак kosti. Ей поставили искусственный сустав за много тысяч фунтов. Я видел эту собаку. Она прыгала на метр в высоту и чувствовала себя превосходно.

Почему животных в Британии лечат по самому высокому разряду, а медицина для людей здесь работает намного хуже? Ситуация объясняется просто. Стать врачом, тем более детским, очень сложно. Для этого нужно быть гражданином страны, окончить аккредитованный университет, получить государственную лицензию. В этой сфере множество стандартов и правил. Посторонних здесь нет. Врачи — закрытая корпорация, среди членов которой нет никакой конкуренции. Ветеринаром же стать значительно

проще: получить лицензию и открыть ветклинику может любой обучившийся этой профессии. Животных лечат компании, которые борются друг с другом за клиентов. Отсюда и такая разница в уровне услуг.

Создание закрытых от влияния извне конгломератов приводит к плачевным результатам. В России таких примеров куда больше, чем в Англии. Вот, скажем, «Вертолеты России» отказались от выхода на IPO из-за плохих финансовых показателей. Сейчас власти явно собираются отобрать Домодедово у его законных акционеров и объединить столичные аэропорты. Знаете, какой будет результат? Россию и Москву ждут отвратительный совковый сервис в аэропортах и рост цен на все предоставляемые там услуги. Есть такая притча: человек может сломать одну соломинку, но не способен переломить метлу. Пример, конечно, хороший. Только давайте немного переделаем притчу. Если одну соломинку кинуть в воду, то она останется на плаву. А вот метла, особенно насыженная на металлический черенок, точно потонет.

ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН,  
HOUSEHUSBAND

СОЗДАНИЕ  
ЗАКРЫТЫХ  
КОНГЛЮМЕРА-  
ТОВ ПРИВОДИТ  
К ПЛАЧЕВНЫМ  
РЕЗУЛЬТАТАМ



# Сила доли

НЕДАВНИЙ ВЫПУСКНИК «СКОЛКОВО» МИХАИЛ КОКОРИЧ ПЕРЕШЕЛ В ВЫСШУЮ БИЗНЕС-ЛИГУ, КУПИВ СЕТЬ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ «ТЕХНОСИЛА». ТЕПЕРЬ ОН ХОЧЕТ ПРЕВРАТИТЬ ОБАНКРОТИВШЕГОСЯ РИТЕЙЛЕРА В РОССИЙСКУЮ *BEST BUY*.

Михаил Кокорич не может слушать аудиокниги. «Дикторы говорят так медленно, что начинаешь думать о чем-то своем», — жалуется он. Вряд ли дело в дикторах — скорее, в самом Кокориче. Еще школьником он освоил методику скорочтения и теперь прочитывает книгу за два-три часа. Говорит он так быстро, что перед публичными выступлениями специально тренируется говорить помедленнее. Его активности хватило бы на двоих. У него два iPhone 4, которые звонят непрерывно, и два ноутбука. К 34 годам Кокорич успел поучиться в двух новосибирских вузах, а также в Стэнфорде и Сколково, создать, купить и продать целую вереницу компаний, в которых был и владельцем, и наемным топ-менеджером. Сегодня он основной владелец «Техносилы», на нем висит долг \$300 млн, а все его активы находятся в залоге у кредиторов. «Ситуация — пан или пропал», — улыбается Михаил. Он к этому привык.

## ШАХМАТЫ «КРАСНЫХ» ДИРЕКТОРОВ

Первый же предпринимательский опыт Михаила Кокорича мог бы стать последним. В 1993 году первокурсник физического факультета Новосибирского госуниверситета отправился в Москву за партией специального питания для культуристов — он и сам в то время увлекался бодибилдингом. На обратном пути на Ярославском вокзале Кокорича отловила чеченская мафия. Кокорич не растерялся и стал убеждать вооруженных бандитов, что никакой он не бизнесмен, а всего лишь спортсмен. Чеченцы его отпустили, но с челночным бизнесом он с тех пор завязал.

Кокорич — один из лучших выпускников известной физматшколы имени Лаврентьева в новосибирском Академгородке. В десятом классе он победил во всероссийской олимпиаде по физике. Системное мышление пригодились, когда в 1990-е годы Михаил начал выстраивать сложные схемы взаимозачетов между предприятиями. Энергичные предприниматели вроде Кокорича тогда зарабатывали миллионы, сводя «красных» директоров друг с другом. «Взаимозачеты как шахматы: прежде чем получить деньги в конце цепочки, нужно выстроить многоходовую комбинацию», — вспоминает Кокорич. Когда после кризиса 1998 года бизнес на взаимозачетах постепенно сошел на нет, Михаил стал посредником между отечественными и зарубежными компаниями. Он занимался всем подряд: поставками украинских труб в Мексику, американского химиката гидразин-гидрата на российские электростанции, торговлей зерном и реагентами для бассейнов. Оборот его ГК «Даурия» в начале 2000-х достигал \$30–50 млн в год, но при этом бизнес не имел перспектив. «Все на личных связях, сложно было создать долгосрочные конкурентные преимущества», — вспоминает Кокорич.

7-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

СИТУАЦИЯ – ПАН ИЛИ ПРОПАЛ.  
МИХАИЛ КОКОРИЧ К ЭТОМУ  
ПРИВЫК



ПОШЕЛ ВА-БАНК

Ради контрольного пакета «Техносилы» Михаил Кокорич залез в долговую яму и заложил все свои активы



Я ВЕДЬ МОГ ПРИЕХАТЬ  
В МОСКВУ И КУПИТЬ  
ДОЛЮ В «ЯНДЕКСЕ», МОГ  
«В КОНТАКТЕ» СОЗДАТЬ



## ПОЛОСАТЫЙ РЕЙС

Михаил Кокорич несколько раз оказывался на грани банкротства, но его спасало умение договариваться

Он же всегда мечтал создать большой масштабируемый бизнес и даже сейчас, будучи основным владельцем «Техносилы», жалеет об упущеных возможностях: «Я ведь мог приехать тогда в Москву и купить, скажем, долю в „Яндексе“, мог „В контакте“ создать. Друзья предлагали инвестировать в „Кириешки“. Кокорич предпочел вложить деньги в ритейл, причем в довольно рискованный формат.

## ЖЕНСКИЙ DIY

Когда в 2003-м Михаил Кокорич учился в Стэнфорде на executive-программе «Международный менеджмент», он обратил внимание на магазины home merchandising, популярные в США, например Bed Bath & Beyond. Отчасти они похожи на DIY-магазины (OBI, Leroy Merlin), но в их ассортименте преобладают не строительные, а «женские» товары: посуда, украшения, постельное белье. Михаил решил, что это перспективная ниша: в Сибири подобных супермаркетов не было. Первый магазин «Чудодом» на 1 тыс. кв. м Кокорич открыл в Барнауле в 2005 году. Уже в следующем году он подписал предварительное соглашение с фондом Barkley Capital. Сеть выросла до восьми магазинов, но денег инвестор так и не дал. Зато в 2007 году фонд **Бориса Федорова** UFG Private Equity вложил, по оценкам аналитиков, \$10 млн в обмен на миноритарный пакет сети. «Это был вопрос веры в формат и личной симпатии Бориса Григорьевича. Ему понравилась наша идея», — вспоминает Кокорич.

Положение оставалось рискованным. Кокорич открывал магазины, толком не отладив бизнес-процессы. К началу кризиса сеть выросла почти до 30 магазинов, но была убыточной. «Михаил оказался в безвыходной ситуации», — говорит **Александр Селиверстов**, совладелец лицецкой сети «Уютерра», которая в отличие от конкурента приносила прибыль. Тем не менее осенью 2008 года Селиверстов и его партнер **Александр Саганов** приняли предложение Кокорича объединить компании. «Мы рассчитывали на эффект масштаба, к тому же нас интересовал рынок Сибири, — объясняет Селиверстов. — Михаил настолько искренне верит в себя и свою правоту, что может убедить кого угодно в чем угодно. Это настоящий „феномен Кокорича“». В объединенной компании Кокоричу досталась миноритарная доля.

Первым делом партнеры закрыли новосибирский офис, а все магазины «Чудодом» перевели под бренд «Уютерра». Сеть стала достаточно крупной, чтобы наладить прямые поставки товаров из Юго-Восточной Азии (на них приходится 30% ассортимента «Уютерры», остальное покупается через дистрибуторов). Это позволило завозить эксклюзивные для российского рынка товары и повысить рентабельность бизнеса. Очень кстати пришло банкротство сети «Санта Хаус», последовавшее в 2009 году: «Уютерра» арендовала площади конкурента в Москве и Петербурге.

По данным компании, ее выручка выросла со \$120 млн в 2008 году до \$160 млн в 2009-м за счет увеличения числа магазинов и роста продаж в уже действующих супермаркетах. Сейчас с 70 магазинами (в течение 2011 года должны открыться еще 30) «Уютерра» является единственным крупным игроком в российском home merchandising. Но миноритарный акционер в нишевом бизнесе — явно не та роль, которую Кокорич хотел играть, учась в Стэнфорде.

## СВОЙ В ДОСКУ

В середине 2008 года Кокоричу позвонили из офиса братьев **Бориса и Михаила Зингаревичей**. Годом ранее они продали большую часть своих акций в лесопромышленной группе «Илим» американской International Paper, по оценкам, за \$800 млн. Теперь Борис Зингаревич хотел создать или купить какую-нибудь российскую DIY-сеть и решил посоветоваться с Кокоричем: после слияния «Уютерры» и «Чудодома» тот заработал имидж специалиста по M&A в непродуктовом ритейле. Бизнесмены встречались несколько раз, но в итоге Михаил отговорил Бориса от покупки: «С виду вроде нормальные сети есть, а внутри рыхлые — уйдут менеджеры, и все развалится».

Консультации Борис Зингаревич оценил. В 2009 году он предложил Кокоричу возглавить компанию Ilim Timber Industry — осколок группы «Илим Палл», куда вошли активы, не купленные International Paper. Ilim Timber Industry владела тогда заводами в Братске и Усть-Илимске, которые выпускали пиломатериалы и фанеру. «Цель стояла собрать активы во время кризиса и создать транснациональную компанию, которая будет выпускать полный спектр пиломатериалов», — рассказывает Кокорич. Это был совсем другой масштаб бизнеса, нежели «Уютерра», и Кокорич согласился стать наемным гендиректором, сохранив при этом свою долю в ритейлере.

Кокорич взял у Сбербанка в управление обанкротившийся фанерный завод в Парфине. Впоследствии, по его словам, этот опыт очень пригодился в сделке с «Техносилой». Затем «за полцены» были куплены заводы Klausner Group в Германии. Если в 2008 году выручка Ilim Timber была \$200 млн, то в 2011 году она должна вырасти до \$1 млрд. Зингаревич пообещал Кокоричу опцион на миноритарный пакет, если тот проработает в компании еще какое-то время. Но через несколько месяцев Михаил уволился из Ilim Timber.

Последняя масштабная сделка, над которой он работал, прошла в марте 2011 года: Ilim Timber купила американского производителя пиломатериалов Tolleson Lumber. Документы подписывал преемник Михаила **Александр Советников**. Все мысли Кокорича занимала уже другая, гораздо более рискованная лично для него сделка: он задумал купить банкротящуюся «Техносилу».



## АКУЛА КАПИТАЛИЗМА

Зимой Кокорич каждые выходные пробегает 20 км на лыжах в Тропаревском парке, летом увлекается подводным плаванием

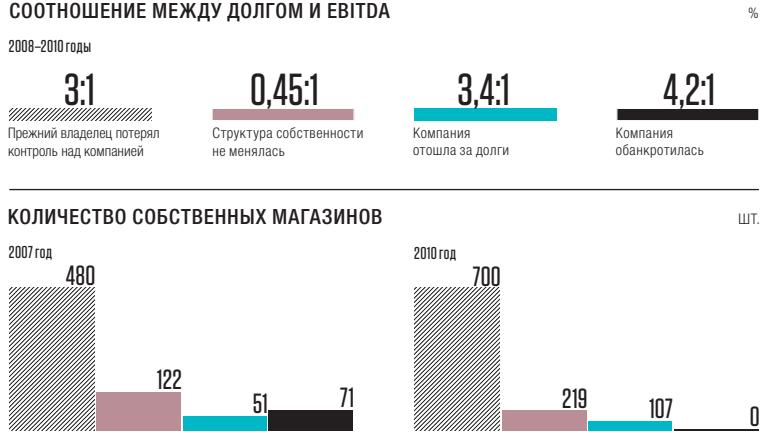
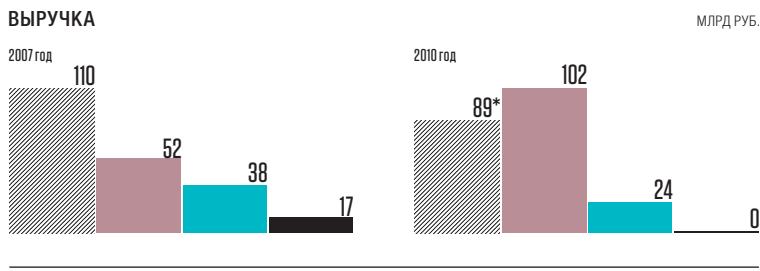
# \$200 тыс.

заработала на взаимозачетах первая компания Михаила Кокорича «Росинко» за первые два месяца работы в 1995 году. 20-летний бизнесмен купил подержанную иномарку, снял офис и нанял зама, с которым познакомился на школьных олимпиадах по физике

## КАК У МНОГИХ БИЗНЕСЕНОВ, У МЕНЯ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К РИСКУ ПОНИЖЕНАЯ

## БЫТОВАЯ ЭПИДЕМИЯ

Кризис спровоцировал передел среди продавцов бытовой техники и электроники. Из четверки крупнейших без потерь пережить сложные времена удалось только «М.Видео». У этой сети была самая низкая долговая нагрузка.



\*Данные за 2009 год

■ «Эльдорадо» ■ «М.Видео» ■ «Техносила» ■ «Мир»

## ДАЛ СПИСТЬ

Как обычно, идея пришла Кокоричу во время учебы. В 2009 году он поступил на МВА в Сколково, где его одногруппником был гендиректор «Техносилы» **Юрий Еременко**. Они единственные из всего потока работали в ритейле, к тому же, как выяснилось, жили в одном жилищном комплексе в Москве. Кокорич с Еременко вместе сделали несколько курсовых работ по «Уютерре» и «Техносиле». Так что о проблемах третьей в России сети бытовой техники и электроники Кокорич узнавал из первых рук. Владельцы «Техносилы» Вячеслав и Виктор Зайцевы решили в 2007 году догнать лидеров рынка — «Эльдорадо» и «М.Видео». Они привлекли консалтинговую компанию Accenture, планировали потратить \$30 млн на оптимизацию закупок, логистику, маркетинг и открыли в 2008 году 20 магазинов (см. СФ №37/2008). Но в 2009 году рынок упал на 30%, и «Техносила» оказалась к этому не готова. Ее долговая нагрузка превысила \$400 млн (см. график), а весной 2010-го началась процедура банкротства. Управляли процессом банки-кредиторы, основным из которых был МДМ-банк. Предправления МДМ-банка **Игорь Ким** учился в той же школе имени Лаврентьева, а Кокорич знал еще по тем временам, когда тот занимался бизнесом в Новосибирске. После долгих переговоров Кокорич договорился с кредиторами о том, что восстанавливать бизнес «Техносилы» будет именно он. «Меня хорошо знают обе стороны — кредиторы

Источники: данные компаний, отчеты аналитиков, расчеты «Секрета фирмы»

и менеджмент „Техносилы“. У меня есть опыт работы в ритейле и организации M&A», — говорит Кокорич. МДМ-банк выдвинул встречное условие: Кокорич становится гендиректором «Техносилы» и сам занимается управлением. Впрочем, на рынке считают, что другого покупателя на проблемный актив банкирам просто не удалось найти. Выручка компании в прошлом году составила \$800 млн, но еще в 2008 году превышала \$1,9 млрд. Как вспоминают сотрудники «Техносилы», единственным крупным вендором, который не прекращал отгрузки в сеть в 2009–2010 годах, был Samsung. Ритейлер приносил убытки.

Кокорич предложил создать три компании — ООО «Бизнес-ПРО», ООО «СервисТрейд» и ООО «Техноинвест-М», на которые были перезаключены договоры аренды магазинов «Техносила». Михаил получил контроль над этими активами за \$50 млн (собственные средства плюс кредиты пула банков под залог доли в «Ютерре» и других активах Кокорича). Еще \$250 млн в виде кредитных лимитов на срок «более трех лет», по словам Михаила, вложил МДМ-банк и другие кредиторы. На эти деньги Кокорич погасил долги перед поставщиками и начал развивать розничную сеть.

После того как Михаил заполнил товарами опустевшие полки, весной 2011 года продажи в магазинах «Техносилы» выросли на 30% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Правда, сказался эффект низкой базы. Выручка с квадратного метра у «Техносилы», по расчетам СФ, была в 2010 году всего около \$4 тыс. в год. Для сравнения: у близкой по формату «М.Видео» — свыше \$6 тыс.

## НА ПЯТЕРЫХ

— Ну как вам магазин? — волнуется Сергей Терасов, директор магазина «Техносила» на улице Монтажной в Москве — Для 1993 года совсем неплохо, — отвечает Кокорич.

Это самый старый магазин в сети, который соседствует с головным офисом компании, но провести его аудит Кокорич не успел. Пока он побывал только в половине магазинов.

— Розница для меня как первая любовь, — говорит Кокорич, поправляя на полках гаджеты, которые, по его мнению, неправильно лежат. — Если все правильно делаешь, то результат будет мгновенным.

Например, несмотря на проблемное прошлое «Техносилы», Кокоричу удалось договориться с Apple о поставках iPad 2, и первую партию планшетов смели за несколько часов.

В течение 2011 года он планирует вложить в рекламу несколько десятков миллионов долларов и открыть более десяти магазинов (инвестиции в каждый свыше \$1 млн).

Новые точки, а также некоторые действующие магазины станут испытательными полигонами для нестандартной розничной концепции. В «Техносиле» выделят пять целевых групп клиентов, на которых будут работать реклама,

сервис, ассортимент и мерчандайзинг. За три–пять лет под новую систему будут перестроены все магазины.

Концепция, разработанная Accenture, уже превратила Best Buy в крупнейшую сеть электроники в США с оборотом \$50 млрд. Например, в зоне для «одиноких матерей» в Best Buy на самом видном месте представлены стерилизаторы, а «благополучных профессионалов, живущих в городской квартире» завлекают плазменными телевизорами.

Какие группы будет обслуживать «Техносила», в компании не раскрывают: боятся, что конкуренты скопируют. Возможно, опасения преувеличены. «Ограничивая себя рамками специального зонирования, ритейлер может отсечь ряд клиентов», — сомневается пресс-секретарь «М.Видео» Антон Пантелеев. Впрочем, ритейлер сегментирует потребителей при проведении маркетинговых акций.

Директор по маркетингу сети ИОН Вилли Крючков считает, что Кокорич сделал правильный выбор, поскольку сегмент дискаунтеров заняли «Эльдорадо» и Media Markt, а обеспеченные люди идут в «М.Видео»: «„Техносиле“ остается только нишевое позиционирование».

Другая идея Кокорича — сервисный бизнес. Он хочет, чтобы сотрудники «Техносилы» не просто доставляли клиентам бытовую технику и электронику, но и оказывали сложные услуги, в частности монтаж цифрового дома или создание компьютерных сетей. Как и Best Buy, к концу 2011 года «Техносила» начнет продавать сертификаты, позволяющие, например, владельцам компьютеров обращаться в специальную службу, чтобы установить программу или вылечить вирусы. В мае интернет-магазин «Техносилы» первым среди электронных ритейлеров начал консультировать клиентов по Skype. «М.Видео» тоже с сентября 2010 года развивает сервисное направление «М.Сервис». Услугами воспользовались более 200 тыс. клиентов, и количество обращений растет на 25% ежемесячно.

По бизнес-плану в 2011 году «Техносила» должна выйти на операционную безубыточность. Для этого, например, компания переносит бэк-офис из Москвы в Новосибирск: 20 сотрудников, очевидно, придется уволить, но это принесет экономию около 100 млн руб. в год. Кокорич ожидает, что к 2015 году выручка компании достигнет как минимум \$2 млрд. Развивать сеть ему предстоит даже не с нуля, а имея убытки и колоссальную долговую нагрузку. Привлечь новые инвестиции практически невозможно: все активы Кокорича уже в залоге у банков. «Как и у большинства предпринимателей, у меня чувствительность к риску пониженная», — признается бизнесмен. Риск повторить печальный опыт братьев Зайцевых достаточно велик.



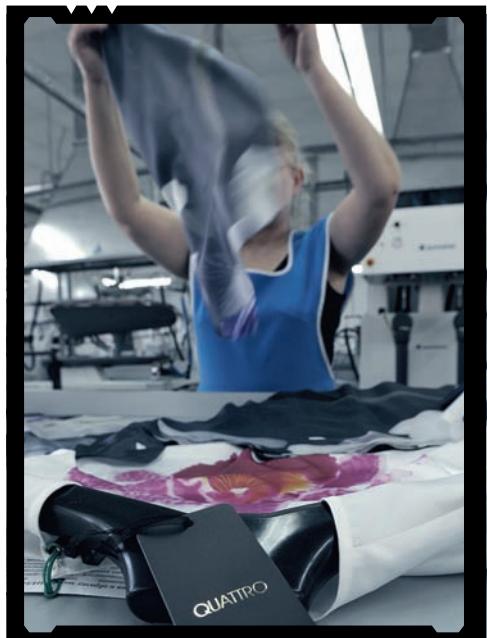


# ЖИЗНЬ ПОСЛЕ «Ж»: ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ ГЛАМУР



## ТОРГОВЫЙ ПУТЬ

В 2010 году продукцию «Юнистайла» заказали 920 независимых магазинов. Но перспективу Василий Гущин видит в развитии собственной розницы



## ИМЯ СОБСТВЕННОЕ

В отличие от других марок «Юнистайла» Quattro имеет свое лицо

Председатель совета директоров ивановского «Юнистайл холдинга» **Василий Гущин** не любит кожаные куртки — не как предмет гардероба, а как символ моды 1990-х. Когда он занялся выпуском детской одежды, в российской fashion-индустрии не было людей богаче тех, кто торговал кожаными куртками. Потом мода сменилась, и многие продавцы разорились. Выжили те, кто стал развивать свои марки и фирменную розницу. Однако долгое время Василий Гущин занимался бизнесом скорее по принципу «кожаной куртки». Продукция «Юнистайла» была представлена в мультибрэндовых магазинах, на которые до сих пор приходится 90% продаж. «Каждый владелец

**«ЮНИСТАЙЛ ХОЛДИНГ» СОЗДАЛ СЕТЬ QUATTRO, ГДЕ ПРОДАЕТ ОДЕЖДУ СВОЕГО ПРОИЗВОДСТВА И КОЛЛЕКЦИИ ДИЗАЙНЕРА СУЛТАННЫ ФРАНЦУЗОВОЙ. ДЛЯ НЕГО ЭТО ПОПЫТКА УЙТИ ОТ ДИКТАТА ПРОДАВЦОВ, ДЛЯ НЕЕ — ВЕРНУТЬСЯ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК.**

7-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ

магазина сам и дизайнер, и байер. Сегодня он покупает у тебя, а завтра говорит: „Мне нужно платье с розовым цветочком на бледно-желтом фоне. И если у тебя такого нет, я иду искать“, — описывает Гущин трудности партнерства. И добавляет, что всегда хотел создать компанию, у которой были бы и фабрики, и своя розница. «Гущин очень быстро принимает решения. Он четко понимает, чего хочет», — хвалит своего клиента коммерческий директор Fashion Consulting Group Ануш Гаспарян. К консультантам Гущин обратился в прошлом году, чтобы разработать розничный концепт. Итогом сотрудничества стала новая марка женской одежды Quattro, которая предлагает «стилистически окрашенную, а не унифицированную, функциональную одежду». Весной Гущин открыл 10 одноименных магазинов в Москве, Уфе, Ижевске, Тюмени и других региональных городах — свои и франчайзинговые. До конца года их должно быть около 35.

С розничным проектом владелец «Юнистайла» явно припозднился. Основные конкуренты — O'Stin, Oggi, Glance и Incity — имеют по несколько десятков, а то и сотен магазинов.

## СВОЯ РУБАШКА

Большая часть ассортимента магазинов «Юнистайл холдинг» производится в России.



## НЕ ПОКЛАДАЯ РУК

Фабрики «Юнистайла» заточены под производство собственных марок компании. Доля сторонних заказов составляет менее 5%. В будущем она должна возрасти

Ивановский производитель рассчитывает на тягу потребителей к гlamуру и на партнерство с **Султанной Французовой**. Пять лет назад названная ее именем сеть насчитывала около 50 магазинов, где продавались дизайнерские вещи всего по \$40. Выдержать экономику, впрочем, не удалось. Компания «Ж», развивавшая проект, стала сокращать издержки — упало качество продукции, в магазинах

появились вещи из старых коллекций и китайский ширпотреб. Французова покинула проект, потеряв при этом права на бренд Sultanna Frantsuzova. Магазины вскоре закрылись, а дизайнер уехала в Гонконг, где создала новую марку Anybody's Blonde. Недавно «Юнистайл» стал ее эксклюзивным дистрибутором на территории России и СНГ и открывает в своих магазинах отделы Anybody's Blonde.

Источник: «Юнистайл холдинг»



#### ПЕРИОДИКА МОДЫ

Часть коллекции в Quattro обновляется каждые две недели

#### В СТИЛЕ CASUAL

Василий Гущин носит костюмы, но охотно примеряет в своем шоу-руме футболки



#### ШВЕЙНЫЙ ЖРЕБИЙ

Выйдя из офиса в самом центре Иваново, Василий Гущин показывает, где в округе находились текстильные и швейные фабрики. Сейчас большинство из них перепрофилировались в торговые и офисные центры. «Все вывели производство в область», — объясняет Василий Гущин логику коллег. Швеи там готовы работать за 10–12 тыс. руб. в месяц против 15–25 тыс. руб. в Иваново, и земля значительно дешевле. Гущин развивал производство по-другому.

В «Юнистайл холдинг» входят две швейные площадки: в Кинешме, которая специализируется на верхней одежде (150 тыс. изделий в год), и в Иваново, где шьют костюмы и платья (100 тыс. изделий). Ивановский цех открылся относительно недавно — в 2008 году. По словам Гущина, квалификация у персонала в городе все-таки выше. Цех занимает небольшую часть одного из корпусов гигантской дореволюционной фабрики. Современное оборудование и светлый кафель диссонируют с прилегающими пустующими помещениями. Василий Гущин привычно

Фото: Григорий Собченко

50  
ЧЕЛОВЕК

должны проходить через торговый центр каждый час, чтобы в нем было целесообразно размещать магазин Quattro. Другое условие — наличие рядом конкурентов — магазинов O'Stin, Oggi, Glance, Incity

жалуется на безумные расходы на пожарную безопасность, из-за которых инвестированные в фабрику \$3 млн значительно превзошли проектную смету. Окупаемость сейчас совсем не та, что десять лет назад, когда вернуть деньги можно было за три года.



#### ДЕНЕГ НЕТ

Главной проблемой Василия Гущина в кризис стали неплатежи розничных партнеров

Свою первую текстильную фабрику выпускник Ивановского государственного университета купил с партнерами в городе Шуе, недалеко от Иваново, в начале 1990-х на деньги, заработанные на арбитражных сделках с ценными бумагами. «Акционер фабрики разорился и продавал от безысходности. Сама фабрика была хорошая», — говорит Гущин. Впрочем, с не меньшей теплотой он вспоминает и купленный в те же времена завод, где производились уникальные насосы для работы в агрессивных средах. Когда в 1995 году партнеры решили

разделить бизнес, выбор между текстилем и насосами был для Гущина не очевиден: «Я уж не помню, как мы решали. Жребий, что ли, тянули». Ему выпал текстиль.

## ЛОВЛЯ СЕКУНД

За текстильный рынок бились сотни небольших производителей, а рос он всего на 5–6% в год. Для сравнения: рынок одежды увеличивался ежегодно на 20–25%. Поэтому в 1999-м Гущин стал размещать на сторонних российских фабриках заказы на производство верхней детской одежды под маркой Unistyle. В 2001 году открылся шоу-рум в Москве.

Детские куртки обладали двумя преимуществами: нулевым на тот момент НДС и большими габаритами, если сравнивать с летним трикотажем. Соответственно, их логистика из Китая стоила больше. «Это сейчас доля нелегального одежного бизнеса оценивается в 60%, а тогда она была 100%. И конкурировать приходилось с контрабандистами», — делится Василий Гущин секретами ассортиментной политики образца 1990-х.

В 2002 году ему удалось купить первый швейный актив — фабрику в Кинешме. Предприятие занималось пошивом спецодежды и большую часть времени простоявало. «Холодное серое помещение, на столах черная одежда — склеп, — делится впечатлениями Елена Зобнина, руководившая инвентаризацией фабрики, а ныне креативный директор марки Quattro. — Представьте, как она преобразилась, когда там появились разноцветные детские вещи».

Преображение давалось нелегко. Приходилось менять оборудование, переделывать маркировку края, доказывать конструкторам, что изделие на 70% состоит из унифицированных узлов, поэтому не надо начинать проектирование с чистого листа. «Были и собрания, и слезы», — вспоминает

Гущин. Но в течение года производительность увеличилась на 30%. Для технического аудита Гущин пригласил специалистов из Японии, которые установили, что по скорости производственных процессов фабрика уступает передовым предприятиям всего 2,5%. Но вот на уровне подготовительных операций, за которые отвечают люди, идут потери. «Стали ловить секунды», — замечает Гущин.

Сейчас себестоимость производства на фабриках «Юнистайла» примерно такая же, как у китайцев. Компания самостоятельно отшивает 60–70% своих коллекций. Остальное производится в Турции, Узбекистане и Китае, потому что некоторые виды сырья в этих странах дешевле.

## НЯНЯ АПОКАЛИПСИСА

Василий Гущин чувствовал себя гораздо увереннее в роли производственника, чем маркетолога. Когда он создал одежду марку Unistyle, тодумал, что она ассоциируется со словосочетанием «уникальный стиль», и не предполагал, что оба слова общеупотребительные, а значит, Роспатент откажет в регистрации. Незащищенную марку Гущин особо не рекламировал, полагая, что качественный товар продвинет себя сам. Продажи действительно росли — с 3 тыс. изделий в 1999 году до 105 тыс. в 2004-м. «Юнистайл» вошел в четверку лидеров рынка детской одежды после «Глории джинс», Sela и Orby. И Гущин

В СЕНТЯБРЕ 2011 ГОДА  
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «КОММЕРСАНТЪ»  
ПРЕДСТАВЛЯЕТ

# ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

### Сентябрьский выпуск:

Каталог франшиз — в журнале «Секрет фирмы», сентябрь 2011  
Фестиваль франшиз — в газете «Коммерсантъ» 15 сентября  
и на сайте [kommersant.ru](http://kommersant.ru)

Скидки на размещение рекламы:  
рекламным агентствам — 15%

Последний срок заявки рекламы — 10 августа.

По вопросам размещения рекламы обращайтесь  
к Наталии Крюковой по телефонам:  
(499) 943-9108/10, (495) 925-1050 доб. 2080  
[kn@kommersant.ru](mailto:kn@kommersant.ru)

решил заняться женской одеждой. Еще в 2002 году он наладил выпуск дорогих комплектов постельного белья под «итальянской» маркой Samy Torino. Тот же лейбл стали использовать для женской одежды.

Всерьез о брандинге в «Юнистайл» задумались в 2007 году, когда выручка достигла 1 млрд руб., а партнерская база — 3 тыс. магазинов по всей России. Находить новых продавцов оказалось сложно, а имеющиеся выдвигали такие разнообразные требования, что отшивать каждую модель большими партиями становилось рискованно. В «Юнистайл» определили, что минимальная партия должна составлять 500 штук, в идеале — от 2 тыс.

В женском сегменте к Samy Torino добавилась молодежная марка Paprica, а в детском помимо Unistyle появилась марка UL'C. Тогда же состоялся первый и последний опыт сотрудничества «Юнистайла» со знаменитостью: лицом UL'C стала звезда сериала «Моя прекрасная няня» Анастасия Заворотнюк. Гущин увидел в ней российскую Мэри Поппинс. Но после фильма «Код апокалипсиса» образ няни среди потребителей потускнел. Кроме того, запускать рекламную кампанию с участием знаменитости без большой сети магазинов было бессмысленно.

## ПЕРЕДЕЛАТЬ ДОРОЖЕ

Первые фирменные магазины UL'C и Samy Torino открылись в мае 2007-го. Инвестиции в каждый составили примерно 2 млн руб. Василий Гущин планировал, что через три года их будет около ста, включая собственные и партнерские. Вообще планов было много. Например, построить в Иваново многофункциональный комплекс. Незадолго до кризиса Гущин с партнерами купил на собственные средства участок. Итальянские архитекторы разработали проект стоимостью 22 млн евро. «Это что-то потрясающее! — восхищается

Гущин.— Но мы не ввязались, и слава богу. А то бы разорились».

В кризис разорился другой ивановский производитель одежды — компания «Евростиль». В феврале 2009 года, незадолго до банкротства, она допустила дефолт по облигационному займу на 60 млн руб. Тогда же Гущин выкупил у нее лицензию на производство одежды для активного отдыха Normann. Сумму сделки он не раскрывает, но, учитывая обстоятельства, актив стоил немного. Главное, Normann была более узнаваема, чем марки «Юнистайла», — у нее насчитывалось около 50 партнерских магазинов. Вскоре Гущин перевел свои магазины UL'C под вывеску Normann. Помимо детской одежды в них стали продаваться женская и мужская.

Он рисковал: перед каждым сезоном производители собирают с розничных партнеров заказы и предоплату в размере 30–50% от их стоимости. Партнерские магазины Normann отказывались работать на таких условиях, поскольку предыдущий владелец марки недопоставил им товар. Тем не менее, по данным «СПАРК-Интерфакс», в 2009 году новое подразделение (ООО «Магнум») принесло «Юнистайл холдингу» 629 млн руб. выручки и скромную чистую прибыль 2,5 млн руб. Продажи холдинга без учета сделки составили 1,1 млрд руб. В натуральном выражении они выросли, а в денежном — упали: чтобы фабрики не простаивали, компания снижала цены на продукцию. В 2010 году выручка «Юнистайла» составила 1,7 млрд руб.

Оправившись после кризиса, конкуренты демонстрируют более впечатляющую динамику. Например, выручка «Мэлон фэшн груп» с учетом открытия новых магазинов в 2010 году увеличилась на 55%, до 4,7 млрд руб., а «Модного континента» — на 64%, до 4,4 млрд руб.

Вместо ста магазинов к 2010 году ивановскому производителю удалось

открыть чуть больше 20. Причем пять магазинов Paprica впоследствии закрылись. В скромных результатах Василий Гущин винит не только кризис: «У наших марок не было концепции, ДНК. Первоначально мы хотели строить концепт вокруг Samy, а потом поняли, что переделать будет дороже, чем создать новое». Маркой с ДНК стала Quattro.

## ЛЕДИ НОВОГО ТИПА

«Вас, кстати, слово „гламур“ не испугало? — интересуется Василий Гущин.— Никакого отношения к тем персонажам, которые называют себя гламурными, оно не имеет». Зато имеет к позиционированию Quattro. Сеть работает в стиле business glam для женщин «нового типа» — бизнес-леди. Каждый сезон коллекция Quattro из 200 моделей разрабатывается дизайнерами «Юнистайла» заново, а не тиражируется из года в год с небольшими изменениями. Марка ограничена размерами с 40-го по 48-й. Samy делают и для более пышных женщин. «Гламур — это не блеск, а соответствующая посадка, прилегание, подчеркивающие сексуальность фигуры», — поясняет Елена Зобнина.

Президент компании Vassa & Co Владислав Грановский считает, что многие российские дизайнеры ориентируются не на покупателей, а на спонсоров: «Дал „папик“ или „мамик“ денег — дизайнер показал коллекцию. Все это превращается в целые недели мод. Но на выходе реального товара, который могли бы покупать люди, нет. В случае с „Юнистайлом“ я вроде бы вижу реальный бизнес».

Гламур по-ивановски — это еще и низкие цены. Изделие весенней коллекции Quattro стоит в среднем 1,6 тыс. руб., осенней — 2,8 тыс. руб. Цены на коллекции Anybody's Blonde сопоставимы, хотя рентабельность продаж этой марки для «Юнистайла» ниже. Ход понятен: генеральный

директор компании «Мэлон фэшн груп» (марки Zarina, Befree) **Михаил Уржумцев** уверен, что коллекции Султанны Французовой могут привлечь в Quattro дополнительную аудиторию. Главное — их анонсировать. На витринах Quattro красуются крупные надписи «Anybody's blonde by Sultanna Frantsuzova». «Еще рано говорить, мы работаем только первый сезон, — говорит сама Французова, — но ясно, что „Юнистайл“ правильно подходит к розничной торговле».

### РУССКИЙ ДУХ

В ивановском магазине Quattro арт-директор «Юнистайл холдинга» **Илья Шагалов** лично помогает продавщицам одевать манекены в гламурный total look. Этот магазин служит для франчайзи эталоном. Площадь торгового зала 70 кв. м, инвестиции

в открытие — 2,8 млн руб. По бизнес-плану они должны были окупиться в течение 16 месяцев. Итоги первого полугодия 2011-го скорректировали этот показатель до двух лет. Средний доход с квадратного метра в месяц оценивается в 12,4 тыс. руб. — немного выше, чем у магазинов Norgmann. «Окупаемость в пределах 24 месяцев достижима», — считает Анастасия Костенко, руководитель отдела франчайзинга компании «Модный континент» (марка Incity). По мнению Владислава Грановского, это даже мало: «При таких скромных результатах они не покроют аренды. Например, квадратный метр в ТЦ „Европейский“ стоит примерно \$500 в месяц. Другое дело в регионах. Там получать с метра 12 тыс. руб. — это нормально, не сумасшествие, но выживаемый бизнес». Василий Гущин рассчитывает как раз на регионы: большая часть магазинов

открывается по франшизе. Предполагалось, что свои точки будут только в Москве и Иваново, но географию пришлось расширить. Томский франчайзи по личным обстоятельствам вышел из проекта, и «Юнистайл» выкупил его бизнес. Руководители торгового центра во Владимире выдвинули жесткое условие, чтобы магазином управлял владелец марки.

— Куда мы точно сами не пойдем, так это в Питер, — говорит Гущин. — У меня там есть приятели, которые покупают машины по \$70–100 тыс. и хвалятся тем, что одежду берут в «Ленте» и «Ашане». Объясняют это скандинавским менталитетом.

— А как же машины?

— Русский дух прорывается.



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

библиотека **Коммерсантъ**  
КОЛЛЕКЦИЯ ИСТОРИЙ



# ЭТО просто обман

Но какой блестящий!

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), [labyrinth.ru](http://labyrinth.ru), [biblion.ru](http://biblion.ru), [bolero.ru](http://bolero.ru)



ВАЛЕРИЙ  
РОЗОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ GLOBAL INSULATOR GROUP



НИКОЛАЙ  
КАРАСЕВ

ПРЕЗИДЕНТ  
ЗАО ПО «ФОРЭРГО»

# ИЗОЛЯТОР РАЗДОРА. КАК РАЗРУШИЛАСЬ МОНОПОЛИЯ

Вопрос об объеме рынка изоляторов для ЛЭП вызывает у вице-президента по маркетингу холдинга «Форэнерго» Андрея Деева некоторые затруднения. Он звонит по телефону, проверяет что-то в компьютере, записывает на листочке колонки цифр, снова звонит. «Мы такими расчетами не занимаемся. Делаю это впервые, специально для СФ, — объясняет Деев. — Мы просто видим, что наши возможности по отъединению различных сегментов у монополиста Global Insulator Group (GIG) поистине огромны. И не анализируем, а наступаем». Если верить подсчетам Деева, российский рынок изоляторов и линейной аппаратуры

**ОБВИНЕНИЕ  
В КРАЖЕ  
ИЗОБРЕТЕНИЙ,  
ПЕРЕМАНИВАНИЕ  
СОТРУДНИКОВ,  
ДЕМОНТАЖ  
РЕЛЬСОВ —  
ПРОИЗВОДИТЕЛИ  
ИЗОЛЯТОРОВ GIG  
И «ФОРЭРГО»  
ПРОЯВИЛИ  
УДИВИТЕЛЬНУЮ  
НАХОДЧИВОСТЬ  
В БОРЬБЕ  
ЗА УЗКИЙ РЫНОК.**

Фото: Дмитрий Лекай

для ЛЭП (проще говоря, креплений для проводов) невелик — \$260 млн в 2010 году. Но он стабильно растет на 10–15% в год. Основные драйверы роста — инвестиционные программы ФСК ЕЭС и межрегиональных МРСК, а также богатых корпораций (РЖД, нефтяников и металлургов). Когда «Форэнерго» начинала наступление, силы противников были явно неравны. GIG владела Южноуральским арматурно-изоляторным заводом (ЮАИЗ) в Челябинской области, который стал монополистом отрасли после распада СССР. Тогда от российского рынка были отрезаны лидеры — украинские заводы. «Форэнерго» же

стартовал с нуля. Сейчас в холдинг входят три завода изоляторов (один в Южноуральске и два в Лысьве), Московский завод высоковольтной арматуры, а также несколько сбытовых компаний во главе с ЮИК. За семь лет «Форэнерго» удалось отвоевать у GIG почти 25% рынка.

## ДИЛЕР УХОДИТ С КРЮЧКА

Карьера одного из бенефициаров холдинга «Форэнерго», а с 2010 года мэра Южноуральска **Евгения Соболева** началась с должности менеджера сбытового отдела ЮАИЗ. В 1998-м он основал собственный бизнес — компанию ЮИК, которая стала дилером завода. Соболев проявил недюжинную изобретательность по выколачиванию из бартерных схем реальных денег, и в начале 2000-х на ЮИК приходилось уже 20% продаж ЮАИЗ. Однако у Соболева и его партнера **Виталия Кобзева** были далеко идущие планы.

В Москве они познакомились с **Николаем Карасевым**, ныне президентом «Форэнерго». Карасев и семеро его партнеров (сейчас все они бенефициары «Форэнерго») владели предприятием по выпуску оборудования для ЖКХ. Результатом знакомства стало строительство Московского завода высоковольтной арматуры (МЗВА). Москвичи подыскали площадку и организовали производство, а южноуральцы профинансировали наибольшую часть проекта. Новый завод и ЮАИЗ не были конкурентами. МЗВА ориентировался на некрупных клиентов (коммунальные службы, районные сети и небольшие предприятия). ЮАИЗ — на поставки для магистральных распределительных сетей РАО ЕЭС. Однако в 2004 году завод-монополист решил перейти на прямые продажи, сократив роль дилеров. Выбора утех не было: не уступиши заводу крупный заказ — ЮАИЗ не продаст изоляторы. Для Соболева и Кобзева это был серьезный удар — в тот момент 70% продаж ЮИК приходилось на южноуральские изоляторы. Партнеры занялись поисками альтернативного канала поставок и нашли его на Украине, договорившись с Львовским изоляторным заводом.

## ЭКСПЕРТ



АЛЕКСАНДР ЕРМОЛЕНКО,  
РУКОВОДИТЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ  
ПРАКТИКИ «ФБК-ПРАВО»

**ВСЕ В РАМКАХ  
ПРАВОВОГО ПОЛЯ.  
И ПАТЕНТОВАНИЕ  
ГОСТА,  
И ПЕРЕХВАТ  
КОНТРОЛЯ  
В СБЫТЕ, И ДАЖЕ  
РАЗБОРКА  
РЕЛЬСОВ — ЭТО  
РАЗРЕШЕННЫЕ  
ЗАКОНОМ УЛОВКИ**



### ОПОРЫ РЫНКА

Рост строительства ЛЭП — основа для процветания рынков изоляторов и линейной арматуры

Именно тогда, по словам Андрея Деева, ЮАИЗ обратил внимание на подрастающего конкурента, который отказался «сдаться» монополисту несколько крупных контрактов с энергетиками. Руководство ЮИК понимало, что окончательный разрыв с ЮАИЗ — вопрос времени. Надо было как можно скорее наладить собственное производство изоляторов.

## ЛОВУШКА НОМЕР ВОСЕМЬ

В 2005 году ЮИК вместе с МЗВА начали строить завод полимерных изоляторов в городе Лысьве Пермской области. Проект обошелся в 100 млн руб. (в пять-шесть раз дешевле, нежели производство стеклянных изоляторов полного цикла). Правда, полимерные изоляторы годятся не для всех ЛЭП. Поэтому после запуска нового завода зависимость ЮИК от поставок с ЮАИЗ хоть и ослабла, но сохранилась. Между тем тучи над ЮИК продолжали сгущаться. В середине 2000-х годов в ЮАИЗ сменились собственники. Прежде акции были распылены между сотрудниками предприятия. Контроль над заводом, по сообщениям СМИ, перешел к группе бывших топ-менеджеров компаний «Уралинвестэнерго», в которую входили ЮАИЗ и еще 11 крупных уральских

10  
млн штук

**СТЕКЛЯННЫХ ИЗОЛЯТОРОВ  
ПРОИЗВЕЛИ В 2010 ГОДУ  
«ФОРЭНЕРГО», ЮАИЗ  
И ЛЬВОВСКАЯ ИЗОЛЯТОРНАЯ  
КОМПАНИЯ — ВДВОЕ  
МЕНЬШЕ, ЧЕМ В 1990 ГОДУ**

### ПРОИЗВОДИТЕЛИ АРМАТУРЫ ДЛЯ НЕИЗОЛИРОВАННЫХ ЛЭП

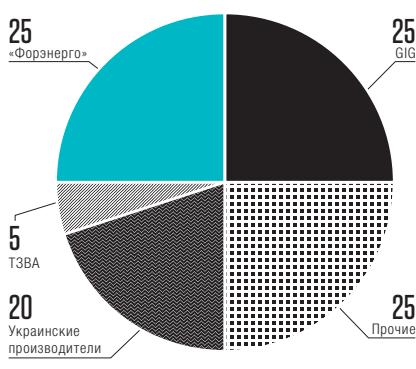


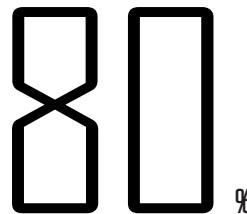
Фото: Евгений Дудин, PhotoXpress

предприятий. Сейчас бенефициары ЮАИЗ отбывают сроки за рейдерский захват, но права на активы сохранили, выведя их в офшоры. Прежде чем сесть в тюрьму, они успели в 2006 году купить Львовский изоляторный завод, основать в Екатеринбурге управляющую компанию Global Insulator

Group и назначить ее генеральным директором **Валерия Розова**.

GIG, по сути, стала главным дистрибутором продукции ЮАИЗ и ЛИК. Таким образом, компания ЮИК была навсегда отрезана от украинских поставок. Идти ей было некуда. И в 2007 году Кобзев и Карапасев рискнули и начали строительство дорогостоящего завода стеклянных изоляторов. Проект финансировался кредитом Сбербанка на 190 млн руб. Еще 200 млн руб. собрали собственники и столько же добавил некий московский инвестор в обмен на 50% акций завода. К концу 2007-го партнеры определились с местом для будущей площадки: удобнее всего было построиться в родном Южноуральске.

Об этом узнал Валерий Розов. Особое недовольство вызвал выбор площадки для завода: ЮАИЗ находится на улице Заводской в доме 1, а новое производство «Форэнерго» — в доме 3. «Они так поступили, чтобы переманивать кадры с ЮАИЗ и сбивать столкнувших поставщиков», — считает представитель GIG Татьяна Косовских. «Если кто-то из бывших сотрудников ЮАИЗ работает теперь на нашем заводе, это счастье для них, — возражает Андрей Деев. — Южноуральск — типичный моногород, а на ЮАИЗ прошло большое сокращение. И куда они должны были пойти?» Компания GIG тут же официально объявила о расторжении дилерского договора с ЮИК с января 2008 года и прекратила поставки изоляторов, не дожидаясь этой даты. Поводом послужил восьмой пункт договора, запрещавший дилеру продавать продукцию ЮАИЗ за пределами РФ, нарушитель должен был заплатить нештрафный штраф — 50% стоимости несанкционированной партии. И этот-то пункт ЮИК, как выяснилось, постоянно нарушала. «Три года мы поставляли продукцию ЮАИЗ в страны СНГ небольшими партиями, но никто на это не обращал внимания», — говорит заместитель генерального директора ЮИК по правовым вопросам **Дмитрий Грибанов**. GIG подал в суд три иска, потребовав от ЮИК уплаты около 23 млн руб. штрафа. И выиграл все процессы, хотя победа оказалась не полной:



рынка арматуры для изолированных проводов принадлежит иностранным производителям. GIG в этом секторе не работает. А доля «Форэнерго» составляет 20%



#### САМ СЕБЕ ЭЛЕКТРИК

За последние 10 лет расходы на монтаж новых линий государство возложило на потребителей — промышленные предприятия

#### ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ «ФОРЭНЕРГО» И GIG



Источник: «Форэнерго»

Фото: ИТАР-ТАСС

суд снизил сумму санкций до 3,65 млн руб. Далее военные действия продолжились рядом со строящимся заводом.

#### ДИВЕРСИЯ НА РЕЛЬСАХ

Семикилометровая ветка, соединяющая изоляторный завод «Форэнерго» с железнодорожной станцией Южноуральск, частично проходит по территории ЮАИЗ. Там же находится контейнерная станция. Дорога и станция принадлежат РЖД, но локомотивами владеет ЮАИЗ. Как оператор этой ветки, он должен был оказывать платные транспортные услуги и своему новому соседу, но по понятным причинам уклонялся от транспортировки вагонов соседа через свою территорию. «Форэнерго» пожаловался в УФАС Челябинской области, которая обязала ЮАИЗ заключить договор на подачу-уборку вагонов. Между соседями началась долгая судебная тяжба с участием железнодорожников и ФАС. Но потом рельсовая война приняла новый оборот — с легкой руки Дмитрия Грибанова. Сейчас он главный юрист ЮИК, а в 2008 году возглавлял юридическую службу ЮАИЗ. Осенью 2008-го он предложил руководству ЮАИЗ демонтировать 43 метра железнодорожного пути на коротком отрезке между ЮАИЗ и строящимся заводом «Форэнерго». Предлог — необходимость замены дефектных рельсов, которые никто менять не собирался. Если бы кто-то разобрал рельсы, скажем, на железной дороге между Москвой и Петербургом, его бы сразу арестовали. Но ветка в Южноуральске относилась к категории путей необщего пользования, за состояние которых отвечает не РЖД, а пользователи — предприятия. «Я изучил судебную практику и понял, что это лучшее решение: нет рельсов, нет и проблемы. Мы не можем оказывать услуги по транспортировке вагонов, если рельсы разобраны», — вспоминает Грибанов. После этого эффектного демарша гендиректор ЮИК Виталий Кобзев и переманил изобретательного юриста в свою компанию. Из-за демонтированного участка изоляторный завод «Форэнерго» до сих пор не может

3,3  
млрд руб.

**РАССЧИТЫВАЕТ  
ЗАРАБОТАТЬ В 2011 ГОДУ  
ХОЛДИНГ «ФОРЭНЕРГО».  
ВСКОРЕ ОН МОЖЕТ  
СРАВНЯТЬСЯ ПО РАЗМЕРУ  
С КОНКУРЕНТОМ – GIG**

пользоваться веткой. Ежемесячно он получает 2 тыс. тонн грузов от поставщиков (30 вагонов), которые приходится возить автотранспортом. Контейнеры, рассказывает Грибанов, доставляются по железной дороге в Троицк, находящийся в 50 км от Южноуральска, или в Челябинск, расстояние до которого составляет 90 км. Там их перегружают на фуры и везут на завод. То же самое происходит с готовой продукцией, но в обратном порядке.

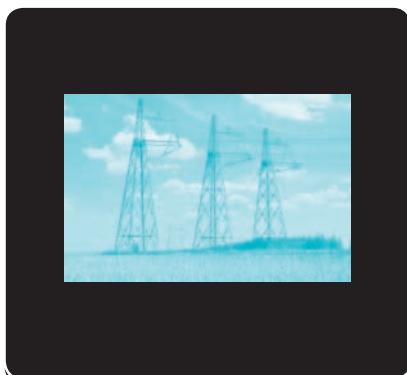
### ПАТЕНТ ИЗ РУКАВА

Завод «Форэнерго» в Южноуральске начал выпускать стеклянные изоляторы с середины 2009 года. Руководители GIG отнеслись к деятельности свежеиспеченного конкурента пренебрежительно. «Добиться выхода готовой продукции такого качества, которое соответствовало бы ГОСТам, – путь долгий и не всем он по карману. Сделать это в короткий срок нереально», – говорит Валерий Розов.

Однако уже весной 2010-го для GIG прозвенел тревожный звонок. Изделия конкурента прошли техническую аттестацию в ФСК ЕЭС и холдинге МРСК и сертификацию в ГОСТ-Р. Это означало, что они получили пропуск в мир крупных проектов. Что уже серьезно угрожало благополучию монополиста, потому как изоляторы «Форэнерго» стоили на 25–30% меньше, чем аналоги ЮАИЗ, – молодой игрок поступился маржой. Кроме того, «Форэнерго» выпускал полимерные изоляторы, которые были еще дешевле. А в кризис заказчики вспомнили об экономии. И запару лет продажи полимерных изоляторов для ЛЭП



Источники: «Форэнерго», ЮАИЗ,  
расчеты «Секрета фирмы»



### МАГИСТРАЛЬНАЯ ИМПЕРИЯ

Основной ставкой в борьбе между «Форэнерго» и GIG является благосклонность главного заказчика – ФСК ЕЭС

0,8  
млрд руб.

составил объем рынка полимерных изоляторов в 2010 году. GIG в этом секторе не представлена, а доля «Форэнерго» достигает 25%. Компания осваивает сектора, на которые не распространяется влияние GIG

Фото: Олег Харссеев

у «Форэнерго» увеличились с 50 млн руб. до 160 млн руб. в год – за счет вытеснения стеклянных изделий GIG.

Валерию Розову пришлось срочно выкапывать топор войны. На этот раз оружием стали патентные права. В мае 2010 года председатель правления ФСК ЕЭС Олег Бурагин получил письмо, где говорилось, что «Форэнерго» производит изоляторы, права на которые принадлежат ЮАИЗ. В частности, еще летом 2009 года предприятие зарегистрировало патент на полезную модель (конструкцию) изолятора класса 70. Руководство ФСК ЕЭС тут же прекратило закупки спорной продукции у «Форэнерго». Та запустила в ФСК ЕЭС встречный документальный фейерверк. В официальном письме «Форэнерго» предупредила, что притязания ЮАИЗ сомнительны: дескать, завод фактически запатентовал ГОСТ, действующий еще с 1988 года. Но самое главное, что спорные права ЮАИЗ невыгодны самим энергетикам, которые из-за патентных распри рискуют и вовсе остаться без поставок изоляторов. Ведь ЮАИЗ сможет предъявить претензии даже к ведущим мировым компаниям, например к франко-итальянской Seves. Она выпускает 70-е изоляторы с 1977 года. Аргументы сработали – в сентябре 2010-го ФСК ЕЭС возобновила закупки у «Форэнерго». В ноябре патент ЮАИЗ был аннулирован по решению палаты судебных споров при Федеральной службе по интеллектуальной собственности. Атака была отбита.

В начале этого года компания Соболева выиграла иск к GIG о защите деловой репутации. Дескать, конкурент рассыпал письма с нелестными отзывами о продукции и о самом заводе. Валерий Розов парирует: «Мы за здоровую конкуренцию, но пусть они производят нормальный продукт, а не такой, который конкурирует лишь по цене». Впрочем, в реальности монополист пока предпочитает нездоровую конкуренцию, и обе компании сражаются за рынок не на жизнь, а на смерть.





ЖАЛОБЫ КЛИЕНТОВ – ОБРАТНАЯ СТОРОНА РАБОТЫ ЛЮБОГО БАНКА. АЛЬФА-БАНК РЕШИЛ, ЧТО ЖАЛОБ ЕМУ ДОСТАТОЧНО – НУЖНЫ ПРЕДЛОЖЕНИЯ. И ЗАПУСТИЛ ПРОЕКТ, ГДЕ КЛИЕНТЫ МОГУТ ПРЕДЛАГАТЬ И ОБСУЖДАТЬ ЛЮБЫЕ ИДЕИ, СВЯЗАННЫЕ С ОБСЛУЖИВАНИЕМ В БАНКЕ.

# ЦЕЛАЯ ТОЛПА ИДЕЙ

«Обращаюсь от лица жителей Солнцево и Новопеределкино», – написал на сайте Альфа-банка посетитель под ником ZmuriKov. Клиент сообщил, что местный ТЦ «Солнечный рай» работает круглосуточно, а вот банкомат стоит в зоне, которую на ночь закрывают

рольставнями. Может, переставить устройство на два метра правее? Специалист банка Юлия Баскакова заверила, что пожелание будет выполнено. Альфа-банк первым среди российских кредитных учреждений внедрил новый формат общения

с клиентами — краудсорсинг, или генерирование идей потребителями. И запустил в октябре прошлого года проект «Альфа-идея» ([idea.alfabank.ru](http://idea.alfabank.ru)), где посетители могут публично высказывать и обсуждать свои предложения по работе банка. Сегодня у компании 14 каналов для связи с клиентами, включая телефон и интернет (площадки в Facebook, Twitter, «Одноклассники», «В контакте», Livejournal). Плюс банк участвует в работе независимых форумов, например на [Banki.ru](http://Banki.ru). Однако российские потребители зачастую воспринимают обратную связь как способ заявлять жалобы и претензии. Сайт идей — это возможность перевести общение в позитивное русло.

«Люди теперь могут не просто давать нам обратную связь, а реально менять к лучшему банк, в котором они обслуживаются», — рассказывает член правления, руководитель блока «Розничный бизнес» Альфа-банка **Алексей Марей**. По его словам, похожие сервисы есть, например, у Starbucks или Dell. «Этот инструмент не новый, но по части маркетинга российские банки отстают от западных лет на пять. „Альфа“ первым из российских банков начал его использовать, и это хороший ход», — считает владелец компании Marketing Intelligence & Risks Assessment Agency, член Гильдии маркетологов **Дмитрий Иванюшин**.

## ФОНТАН ИДЕЙ

Посетитель «Альфа-идеи» регистрируется на сайте, описывает свою идею, а затем предлагает «полочку», то есть тему в каталоге, на которую ее нужно «положить». Например, «счета», «банкоматы» и т. д. Модератор при необходимости связывается с автором и публикует идею. Участники могут комментировать предложения и голосовать за наиболее понравившиеся. «Не скрою, поначалу возникли опасения, не превратится ли сайт идей в сайт жалоб. Но клиенты восприняли приглашение к совместной работе именно так, как надо», — рассказывает Алексей Марей.

К середине июня 2011 года на сайте зарегистрировались примерно 4 тыс. человек, в день заходят около 1 тыс. уникальных посетителей, из них треть — постоянные. «Мы хотели бы довести долю постоянных неравнодушных посетителей и авторов сайта до 50%», — говорит Марей. Представители банка оперативно комментируют посты. Если требуется, модератор связывается со специалистами, помогая им



## БЕСПЛАТНЫЙ МАРКЕТИНГ

Алексей Марей пригласил клиентов на мозговой штурм

формулировать ответы на «человеческом» языке. Предложения поступают каждый день — их уже около 3 тыс. Почти 60% из них касаются работы дистанционных проектов банка — «Альфа-клик» и «Альфа-мобайл». 122 идеи банк одобрил и пообещал внедрить, пока же внедрены 47. Например, один из авторов предложил схему сжатия трафика для интернет-банка. Активное обсуждение вызвала идея отказа от авторизации интернет-платежей с технологией 3D Secure с помощью платной SMS-услуги «Альфа-чек». В результате спустя несколько месяцев будет введена авторизация через бесплатный интернет-банк. Предложения для внедрения отбирают по мере их поступления руководители профильных подразделений. Когда речь идет, скажем, о сайте, то предложения реализуют довольно быстро. Если же вопрос касается всей организации, на проработку может

## КАК КЛИЕНТЫ ОЦЕНИВАЮТ СЕРВИС АЛЬФА-БАНКА (ПО ДАННЫМ «НАРОДНОГО РЕЙТИНГА» BANKI.RU)

Дата	Место	Оценка клиентов*, балл	Количество отзывов, шт.	Зачтенные отзывы**, шт.	Ответы банка, шт.	Решенные проблемы***, шт.
01.06.2011	48 (из 80)	2,43	2993	1729	2669	136
31.12.2010	53 (из 73)	2,46	2429	1510	2111	82
01.06.2010	35 (из 58)	2,52	1847	1267	1530	
31.12.2009	33 (из 54)	2,57	1455	1108	1139	
01.07.2009	32 (из 60)	2,60	1163	933	848	

\* Средняя оценка по пятибалльной шкале

\*\* Каждый клиентский отзыв проходит модерацию

\*\*\* Показатель количества проблем клиентов, решенных банком, учитывается с 2010 года

В основе «Народного рейтинга» используется расчет среднего арифметического всех засчитанных голосов посетителей, а также учитываются дата опубликования отзыва и общее количество засчитанных голосов по банку.

Источник: Banki.ru

уйти несколько месяцев. Далеко не все можно реализовать по технологическим причинам.

Впрочем, цель проекта — не только собрать полезные идеи, но и поддержать лояльность клиентов. «Если клиент видит, что его точка зрения принята, взята в работу и реализована, это укрепляет его лояльность. Человек понимает, что банк с ним на равных и его действительно услышали», — объясняет Марей.

Руководители розничного блока периодически встречаются с активными участниками «Альфа-идеи». «Читая посты одного из авторов, я решил, что он работает в банке: уж больно хорошо человек разбирался в отраслевой специфике», — рассказывает Алексей. — Потом выяснилось, что он занимается автоматизацией в небольшом банке и некоторые из идей внедряет в том числе и в своей организации». «Профессиональный клиент», на счету которого 22 идеи (из них две приняты), сообщил СФ, что обслуживается в «Альфе» с 2003 года. И довольно высоко оценил проект: «Своеобразная форма обратной связи, которую придумал Альфа-банк, оказалась эффективной».

«Сервис дает возможность получать быструю обратную связь с банком по важным для меня вопросам», — соглашается Ренат Ниазбаев. Например, недавно он искал холодильник и обратил внимание, что на сайте Liebherr-bt.ru предлагают скидку 5–7% по картам нескольких банков, но «Альфы» среди них нет. Ренат предложил наладить партнерство с магазином, и буквально через неделю его просьбу удовлетворили. Правда, покупать холодильник в этой компании он в итоге передумал: нашел в интернете более выгодные предложения.

## ЖДИТЕ ОТВЕТА

Однако отношения клиентов с Альфа-банком далеки от идеала. Тот же Ренат Ниазбаев однажды столкнулся с неприятной ситуацией: при внесении денег через банкомат недосчитался на своем счете одной купюры. Ренат сообщил в службу сервиса, потом ему перезванивали сотрудники банка. Но ничем не помогли. «Для не VIP-клиентов „Альфа“ достаточно некомфортный банк», — считает Ниазбаев.

«Сегодня ненавижу Альфа-банк! Вот уже несколько ночей мне звонит робот и сообщает о задолженности», — пожаловался Дмитрий Бочаров на страничке банка в Facebook. При этом, как выяснил клиент, задолженности у него не было. На жалобу, отправленную через сайт банка, никто не отреагировал. Ответили только после публикации в Facebook, принесли извинения. Потом Дмитрию сообщили: его номер «закреплен за другим клиентом как дополнительное контактное лицо». Как такое возможно, он не понял. Но звонки еще некоторое время продолжались.

Клиент не всегда бывает доволен ответом банка, говорит Алексей Марей. Ведь при выяснении иногда оказывается, что ситуация не так однозначна. К тому же за 2010 год число розничных клиентов «Альфы» выросло с 3,8 млн до 5,1 млн человек, и поток жалоб тоже увеличился. «Показательным является то, как „Альфа“ реагирует на жалобы. С таким наплывом негатива, пожалуй, ни один банк не справился бы достойно», — считает руководитель отдела спецпроектов Banki.ru Вадим Пикулин. Этот портал уже несколько лет рассчитывает «Народный рейтинг» банков, опираясь на отзывы и оценки качества сервиса, которые

поступают от их клиентов. Альфа-банк реагирует практически на все посты, а их уже около 2 тыс. (см. таблицу), больше только у Сбербанка и ВТБ 24. И показывает неплохие результаты в общем рейтинге. «Не так давно Альфа-банк располагался в самом подвале, а сейчас тяготеет к среднему значению рейтинга», — констатирует Пикулин.

Фирменный стиль «Альфы» — дать официальный комментарий, но не вступать в дискуссию. «Чтобы качественно ответить на жалобу, нужны персональные данные. Но закон о банковской тайне никто не отменял, и не каждому клиенту захочется, чтобы информация стала публичной», — объясняет Марей. — «Обычно мы отвечаем индивидуально и взяли обязательство рассматривать претензию не дольше 21 дня. Средний срок — четыре-пять дней».

Но банку еще есть куда расти в плане сервиса. Дмитрий Иванюшин, изучив «Альфа-идею», сделал вывод, что на предложения по части ИТ банк реагирует активнее, чем на идеи по взаимоотношениям с клиентами, маркетингу и т. п. «Исправить глобальные и системные ошибки Альфа-банку очень тяжело. Небольшие банки в этом плане более гибкие», — подтверждает Пикулин.

## ЛЮБОВЬ И ДЕНЬГИ

Идея с краудсорсингом уже нашла последователей. В начале этого года портал Banki.ru открыл площадку «Друзья банков». Здесь общаются, в том числе предлагают свои идеи, клиенты 19 банков. Но Альфа-банк

не участвует: незачем «лить воду на чужой ресурс». «Задачу создания сообщества клиентов и формирования эмоциональной связи с брендом такая площадка не решит, — считает Марей. — Это как пригласить друзей домой или встретиться в кафе на бегу».

Тем не менее работа по укреплению лояльности на любой площадке может принести финансовые плоды. Так, PwC и маркетинговая компания Senteo последние четыре года рассчитывают «Индекс впечатления клиента» российских банков. Учитывают пять показателей: бренд, коммуникации (продвижение услуг), окружение (удобный ли офис), предложение (понятный и доступный продукт) и культуру (отношение к клиентам). Альфа-банк все четыре года удерживает первое место. Но дело не только в эмоциях потребителей, а в том, что эмоции напрямую влияют на эффективность бизнеса. Благоприятные впечатления, полученные клиентами при посещении банка, способствуют снижению чувствительности к уровню цен, говорят исследователи. Например, размер комиссии за обслуживание по карточкам выше у банков-лидеров рейтинга PwC и Senteo по сравнению с аутсайдерами. Кроме того, у лидеров выше доля остатков средств на счетах «до востребования».

В общем, как говорит Дмитрий Иванюшин, важно не только сказать клиентам: «Мы вас услышали». Надо действительно их слышать.



# direct mail

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



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

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

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

Дирекция по рекламе:  
8 (499) 943 9108, (495) 921 2365  
Ирина Назарова



# ОТПЕЧАТОК ЧУБАЙСА

НОВОСИБИРСКИЙ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ  
ВЛАДИСЛАВ МИРЧЕВ ИЗОБРЕЛ  
ИННОВАЦИОННЫЙ ПРИНТЕР  
И ПРИВЛЕК ИНВЕСТИЦИИ  
«РОСНАНО». ЧТОБЫ  
ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОДАЖИ  
НЕСТАНДАРТНОГО ТОВАРА,  
ЕМУ ПРИШЛОСЬ САМОМУ  
СОЗДАТЬ РЫНОК СБЫТА.

Новость о том, что глава «Роснано» **Анатолий Чубайс** продемонстрировал **Владимиру Путину** «нанопринтер с наночернилами, который может печатать на невозможных поверхностях», прошлой осенью повеселила ведущих программы «Проекторперисхилтон». **Иван Ургант** допустил, что Чубайс продемонстрировал свои новые татуировки, а **Александр Цекало** предложил писать на воде «В бассейн ни-ни!».

И только владелец ЗАО «Сан» **Владислав Мирчев** шутки воспринял всерьез. Спустя два месяца на выставке SIGN Istanbul компания Мирчева представила «водные чернила». Блюдце с водой помещается в принтер, на поверхность жидкости наносятся чернила, которые при обработке ультрафиолетом превращаются в полимерную пленку. Применения таким чернилам в «Сан» так и не придумали, зато привлекли внимание к собственному стенду.

## ПЕЧАТНЫЙ ФУРОР

Вообще-то Владислав Мирчев не изобретатель. Стартовый капитал он заработал в 1990-е, торгуя ширпотребом. А с 2004 года занимался поставками чернил, китайских широкоформатных принтеров и др. В середине 2000-х на рынке широкоформатной печати появилась новая технология — UV-печать. UV-принтеры могут печатать на любых поверхностях: стекле, дереве, металле и пр. Однако ультрафиолетовые лампы, которые используются в UV-печати, быстро перегорали, а чернила не всегда были стойкими. Тогда Мирчев задумал создать первый российский UV-принтер. Сотрудники «Сан» предложили заменить ультрафиолетовые лампы



### СУДЬБА ПИОНЕРА

Владислав Мирчев неожиданно для самого себя оказался первопроходцем на рынке UV-печати. Но заработать на своем изобретении ему удалось не сразу

на светодиодные. У светодиодов срок службы – 40 тыс. часов, а ультрафиолетовых ламп – всего 600. На изобретение нового принтера Мирчев выделил около \$3 млн, разработкой занимались 30 новосибирских ученых. В 2007 году они создали принтер UV-LED Evolution. Внешне он напоминает огромный, размером с бильярдный стол, копировальный аппарат. Изображение можно нанести на любой плоский (до 20 см толщиной) предмет.

«Это был фурор, – вспоминает технический менеджер британской компании Industrial Inkjet Сергей Белокуров. – Никому не известная компания из России привозит на европейскую выставку UV-LED-принтер, который мировые концерны не могут разработать».

### ЭКСПЕРТ



СЕРГЕЙ БЕЛОКУРОВ,  
ТЕХНИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖЕР КОМПАНИИ  
INDUSTRIAL INKJET

**ЕСЛИ ВСЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПРИНТЕРОВ ПРОДАЮТ, УСЛОВНО ГОВОРЯ, МИКРОВОЛНОВКИ, ТО «САН» ПЕРВЫМ ДОГАДАЛСЯ ВПРИДАЧУ ДАВАТЬ ПОВАРЕННУЮ КНИГУ**

В производство Владислав вложил еще около \$5 млн, но для совершенствования технологии требовались серьезные инвестиции. Однако и тут Мирчеву повезло.

В 2008 году на одной из выставок Владислав познакомился с Анатолием Чубайсом. Главу «Роснано» технология заинтересовала, он пообещал инвестировать в проект более 1 млрд руб. в обмен на 45% акций компании. Правда, деньги поступили не в сентябре 2009 года, как было обещано, а в мае 2010-го. «Чубайс говорил, давайте делать, все решим, но сам уехал, например, в командировку, и его менеджеры все тормозят», – жалуется Мирчев. Чтобы продержаться, ему пришлось продать личную недвижимость на 50 млн руб.

### ОБОГНАЛИ НА ПОВОРОТЕ

Пока Мирчев разворачивал производство, около десяти компаний, по словам Сергея Белокурова, начали выпускать UV-LED-принтеры. Европейские и американские принтеры дороже российского (цена UV-LED Evolution – \$100 тыс.), а китайские хоть и дешевле, но менее надежны.

UV-LED-принтеры покупают в основном производители мебели, керамической плитки, дверей, натяжных потолков и сувениров. Но войну за этот рынок Мирчев, похоже, проиграл. С 2007-го по 2009 год «Сан» реализовала всего 100 своих принтеров на 300 млн руб.

Тогда Владислав Мирчев решил избежать прямой конфронтации с мощными конкурентами. В каждом городе-миллионнике есть небольшие студии, которые печатают календари и визитки. Почему бы

не создать такой же рынок с UV-печатью, рассудил Мирчев. Но клиенты не знали, на каких конечных потребителей стоит ориентироваться, как устанавливать цены. Мирчев понял: чтобы продавать больше принтеров, нужно показать клиентам, как зарабатывать на этой технике.

### САМ СЕБЕ КЛИЕНТ

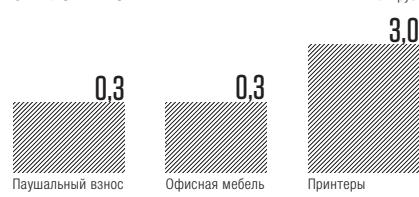
Владислав предложил коммерческому директору «Сан» Антону Борушу открыть в 2008 году в Новосибирске студию UV-печати San Studio (большую часть денег вложил сам Владислав). Вскоре к партнерам присоединился другой сотрудник «Сан» **Василий Минтюков**, который открыл SUN Studio в Москве.

Изначально Антон решил, что его ключевыми клиентами будут дизайнеры — можно создавать дорогие уникальные интерьеры. Однако рынок оказался очень узким, и заказы в SUN Studio поступали редко.

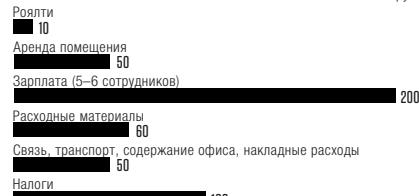
Тогда Боруш начал работать напрямую с компаниями, которые производят и устанавливают натяжные потолки. Привычные однотонные потолки многим надоели, а вот с рисунками — другое дело. Вскоре принтер SUN Studio на 100% был загружен, но, по подсчетам Боруша, студия работала в ноль. Проблема в том, что площади у потолков большие, и такие заказчики получали максимальные скидки. «С потолками мы обожглись», — вспоминает Антон. В итоге выяснилось: выгоднее всего работать на аутсорсинге не с дизайнерами, а с самими производителями фурнитуры, кухонных фасадов, строительными и проектными компаниями. Далеко не все из них могут позволить себе купить собственный UV-принтер.

### РАСХОДЫ

#### ЗАПУСК ПРОЕКТА



#### ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ ПЛАТЕЖИ



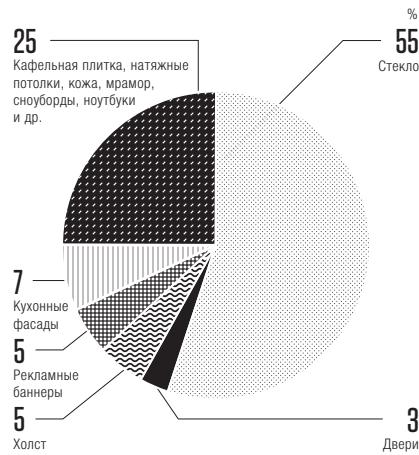
Источник: SUN Studio; приведены средние показатели по всей сети

# 8,5

млн руб.

выручки и около 3 млн руб. прибыли приносит в среднем каждая SUN Studio, уверяют в компании «Сан»

### СТРУКТУРА ДОХОДОВ ОТ НАНЕСЕНИЯ ИЗОБРАЖЕНИЙ НА РАЗЛИЧНЫЕ ПОВЕРХНОСТИ



Источник: SUN Studio; приведены средние показатели по всей сети

Рентабельность печати на дереве и стекле достигает 90% (в обычной оперативной полиграфии — 10–15%). Первая студия получила за первый же год работы около 1,5 млн руб. чистой прибыли.

К 2009 году Боруш и Минтюков описали весь свой опыт, рекомендуемые цены (например, печать на стекле — от 3,5 тыс. руб. за 1 кв. м, на дереве — от 2,5 тыс. руб.), а Мирчев в 2009 году учредил новое ОАО «Франчайзинговая компания „Сан“», которое начало продавать франшизу на SUN Studio. Никто из мировых производителей принтеров ничем подобным не занимался.

Костяк штата новой компании составили выходцы из коммерческого отдела ЗАО «Сан». Форма ОАО для совсем небольшого бизнеса была выбрана не случайно: Мирчев раздал миноритарные пакеты акций всем 40 сотрудникам этой компании, а себе оставил контрольный пакет. «Чего жалеть-то? — рассуждает Владислав. — Мне было важно заинтересовать людей».

### НЕИЗВЕДАННЫЙ ПРИНТЕР

Предприниматель из Йошкар-Олы **Андрей Хорошилов** купил франшизу SUN Studio, чтобы выделиться среди конкурентов. «Я один в городе печатаю на стекле», — гордится он. Но бизнес только спустя год начал приносить прибыль, хотя Боруш обещал, что дело начнет окупаться уже через полгода. Для продвижения новой необычной услуги была нужна массированная реклама, а все деньги Андрея ушли на запуск проекта. Это и правда недешевое удовольствие. Паушальный взнос SUN Studio 300 тыс. руб. (в него входит обучение печатника и менеджера),

роялти — 10 тыс. руб. в месяц, еще почти 3 млн руб. надо отдать за принтер (можно платить в рассрочку два года). По расчетам SUN Studio, без 4,5 млн руб. этот бизнес не начнешь. Между тем, по данным Deloshop, наибольшим спросом пользуются франшизы, на запуск которых требуется 0,6–1,5 млн руб.

Первыми франчайзи стали клиенты, которые уже купили UV-LED-принтеры и обладали технологиями работы с разными материалами. «Мы трудились уже год, когда появилась франшиза „Сан“. Но все равно решили, что развиваться в составе сети выгоднее», — говорит управляющий SUN Studio в Томске Олег Баканов. Скидка 10% на чернила отбивает расходы на роялти.

Старым клиентам разрешили не платить паушальный взнос, взамен предложили им делиться с «Сан» своими наработками. Антон собирает отчеты франчайзи: с какими новыми материалами они экспериментировали, каких новых клиентов нашли — и рассыпает их по всей сети. Например, недавно студии начали наносить изображения на iPhone — многие владельцы телефонов готовы заплатить 1 тыс. руб., чтобы получить мобильный с уникальным рисунком. «Мы работаем как социальная сеть: один что-то придумал, а польза для всех», — говорит Антон.

## ОБЩИЙ БИЗНЕС

Менее чем за два года SUN Studio привлекла 50 франчайзи. По словам исполнительного директора Deloshop Виктора Проскурина, для новой компании без имени и с высокими затратами на запуск бизнеса это очень хороший результат.



### СДЕЛАЙ САМ

Собственный принтер в «Сан» начали разрабатывать, когда разочаровались в китайской продукции

### ЭКСПЕРТ



ВИКТОР ПРОСКУРИН,  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
DELOSHOP

**ЕСЛИ «САН»  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО  
БУДЕТ ВКЛАДЫВАТЬ  
ДЕНЬГИ В РАЗВИТИЕ  
СЕТИ И РЕКЛАМУ,  
ТО ЭТО МОЖЕТ  
БЫТЬ ИНТЕРЕСНО  
ФРАНЧАЙЗИ.  
ЛЮДИ ЖЕ ДЕЛАЮТ  
ОБЩИЙ БИЗНЕС**

Среди франчайзи есть компании в Монголии, Турции, Таиланде и Франции. Например, в Таиланде студию открыли новосибирские бизнесмены, решившие сменить климат. В Монголии бизнес запустили местные предприниматели, которые учились в Новосибирском государственном университете. Условия франчайзинга и рынки сбыта за границей такие же, как и в России.

В прошлом году выручка «Сан» выросла на 30%, до 360 млн руб. Из них 200 млн руб. — это продажи в России, практически все принтеры купили франчайзи SUN Studio (некоторые приобретают два-три устройства). Но по бизнес-плану Мирчева оборот компаний должен был превысить 1 млрд руб. Сказались задержка финансирования «Роснано» и кризис, уверяет бизнесмен.

Сейчас он планирует рекламировать SUN Studio и создать несколько собственных студий за рубежом. Для этого Мирчев регистрирует в ФСФР допэмиссию ОАО на 120 млн руб. (цена одной акции — 1 тыс. руб.) и рассчитывает привлечь в капитал собственных франчайзи, дилеров и сотрудников. «Первый раз слышу, чтобы владелец бренда предлагал своим франчайзи собственные акции», — говорит Виктор Проскурин. Станут ли действующие франчайзи покупать акции головной компании — еще вопрос. Например, Андрей Хорошилов из Йошкар-Олы только начал выходить на прибыль. Пока часть допэмиссии готова выкупить только «Роснано». Если, конечно, Чубайс не уедет в очередную командировку.





# ВЫЕЗД ИЗ ТЕНИ

## МЫТИЩИНСКИЙ АВТОРЫНОК ПРЕВРАТИЛСЯ В СУПЕРАВТОМАРКЕТ «ФОРМУЛА 91». КРИЗИС И ВЫСОКИЕ ПОШЛИНЫ НА ИМПОРТНЫЕ АВТОМОБИЛИ ДОКАЗАЛИ, ЧТО КОМПАНИЯ РЕШИЛА ВОВРЕМЯ ОТДЕЛАТЬСЯ ОТ СВОЕГО НЕОДНОЗНАЧНОГО ИМИДЖА.

«Здесь раньше были вещевые ряды, одеждой торговали», — говорит директор по маркетингу суперавтомаркета «Формула 91» **Михаил Лезжов**. Теперь на месте рядов стоит здание площадью 4 тыс. кв. м. Верхний этаж отведен под магазины сопутствующих товаров и офисы. На первом представлены дорогие автомобили. Треть из них продает сама «Формула 91», остальные принадлежат салонам-арендаторам, которых на авторынке около 10. Машины попроще стоят на открытой площадке. В погожий день там даже лучше — светлее. А вот в непогоду бродить по рядам — удовольствие сомнительное.

— Была идея выстроить навес, но возник вопрос, как зимой снег убирать, — делится сомнениями Михаил Лезжов.

— Крышу можно отапливать.

— Площадь парковки свыше 30 тыс. кв. м. Получится цена космического корабля. Пока в «Формуле 91» ограничились тем, что ввели на парковке четкое зонирование, — найти автомобиль стало проще. На сайте компании даже появилась схема стоянки, где можно увидеть, в какой зоне находится конкретный автомобиль. Правда, данные обновляются не чаще одного раза в неделю. Наладить полноценный онлайн-сервис — это ведь как построить еще один «космический корабль».

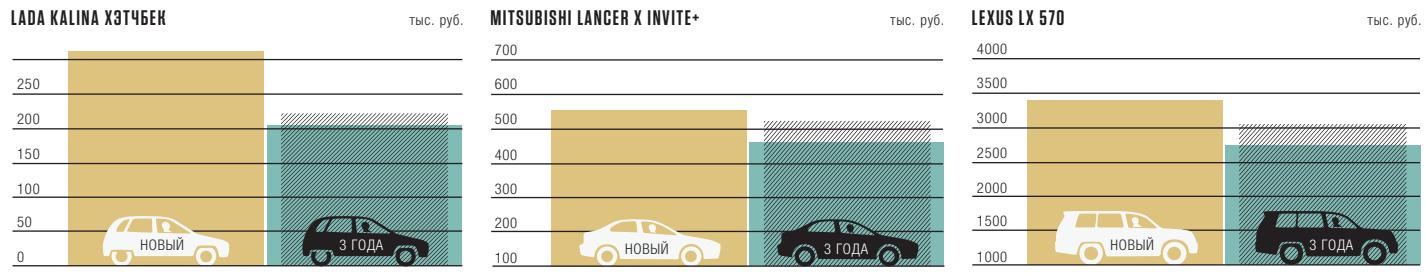
### КАРТ-БЛАНШ

У Мытищинского авторынка, существующего с конца 1990-х годов, сложилась неоднозначная репутация. Автолюбители хвалили его за огромный ассортимент (2 тыс. машин с пробегом) и ругали за то, что представленные образцы часто имели криминальное прошлое, скрученный пробег, были восстановлены после серьезных аварий. Но дела у рынка шли неплохо: ежегодно продажи росли на 10–12%.

Единственным серьезным конкурентом Мытищинского авторынка долгое время был люберецкий «Автогарант».

## НАКРУТКА СЧЕТЧИКА

Общепринятая формула для расчета стоимости подержанного автомобиля (в первый год он теряет 20%, в последующие — по 10%) перестала работать на российском рынке. Виной тому дефицит предложений.



Источники: сайты автопроизводителей, Auto.ru, Яндекс.авто, расчеты «Секрета фирмы»

Здесь выставлялось свыше 3 тыс. автомобилей, риски покупатели получали те же. Но в 2007 году ГК «Рольф» запустила проект Blue Fish по продаже автомобилей с пробегом. В то же время на вторичный рынок вышел холдинг Major с брэндом Major-Expert. Сейчас в Москве и Петербурге у этих компаний 18 и 15 салонов.

У официальных дилеров имелись оборотные средства, хорошая репутация и техническая база. Поэтому четыре года назад основной владелец Мытищинского авторынка **Александр Ежков** уволил прежних топ-менеджеров и пригласил людей из официальных дилерских центров — «Муса моторс», «Ориент авто» и других. Новая команда получила инвестиции и карт-бланш, чтобы превратить нецивилизованную торговую площадку в современную автотрейдинговую компанию. В начале 2008 года Мытищинский авторынок провел ребрендинг, превратившись в суперавтомаркет «Формула 91». Цифра обозначала 91-й километр МКАД, на котором расположен авторынок, а слово «формула» подчеркивало скорость, с которой здесь продаются и покупаются автомобили.

### ШАМАНИЛИ ПОТИХОНЕЧКУ

На Мытищинском авторынке покупателям, желающим убедиться в юридической чистоте автомобиля, приходилось

ездить в пункт ГИБДД. После ребрендинга в «Формуле 91» появился эксперт-криминалист. За 1 тыс. руб. он проверяет подлинность документов, соответствие VIN-номеров на узлах автомобиля, а также «пробивает» его по базам данных ГИБДД и Интерпола. Прежнее руководство авторынка признавало, что каждый сотый автомобиль числится в угоне. Михаил Лезжов утверждает, что за последние два года из нескольких тысяч машин был выявлен только один с темным прошлым.

Кроме того, «Формула 91» предлагает клиентам провести диагностику автомобиля: на территории авторынка работает технический центр «Мобиль-экспресс». Правда, большим спросом услуга не пользуется. «Культура покупки автомобиля у нас, к сожалению, низкая, — говорит Михаил Лезжов. — Каждый считает себя экспертом. Люди пренебрегают важной услугой, которая стоит совсем немного по сравнению с ценой автомобиля». В среднем это 2,5–5 тыс. руб. — вполне рыночная цена. С другой стороны, покупатели могут не доверять техцентру, аффилированному с торговой площадкой. Да и качество проверки зависит не только от оборудования, но и от квалификации мастера-диагноста. «Диагностику наиболее надежно сделать в официальном дилерском центре», — говорит главный редактор журнала «Автобизнесревю» **Сергей Баранов**.



#### ПРАВИЛА ПРОБЕГА

Руслан Ермачков четыре года прививает Мытищинскому авторынку стандарты официальных дилеров

Статус официального дилера, причем желательно не одной, а нескольких марок, сразу решил бы reputационные проблемы «Формулы 91». Поэтому еще одна идея, возникшая у руководства автомаркета, — это создать по соседству целую дилерскую деревню. «Мы хотели сделать единное здание в виде коридора, где слева и справа находятся небольшие автосалоны», — описывает концепцию генеральный директор «Формулы 91» **Руслан Ермачков**. Но производители отказались: каждый требовал себе отдельно стоящее здание, выстроенное по его стандартам. Теперь Ермачков даже рад, что переговоры ни к чему не привели. «Есть среди нас провидцы. Шаманиили потихонечку», — шутит он.

Никто не предполагал, что в 2009 году российский автомобильный рынок рухнет в два раза, и многие компании, вложившиеся в дорогостоящие дилерские центры, окажутся банкротами. Сегмент автомобилей с пробегом пострадал меньше: по данным «Автостата» — на 27,8%. Продажи у «Формулы 91» снизились на треть.

#### НЕ БОЛИД

Кошмар Руслана Ермачкова — люди приезжают к нему на площадку, а машин нет. До кризиса ассортимент «Формулы 91» на 80% состоял из автомобилей, пригнанных из-за рубежа. Заградительные таможенные пошлины, введенные в январе 2009 года, похоронили импорт. Если раньше среди поставщиков «Формулы 91» было много профессиональных перегонщиков, то теперь большинство — люди, желающие продать свой старый автомобиль. За счет средств акционеров «Формула 91» увеличила бюджет для выкупа автомобилей у клиентов — количество таких сделок в 2010 году по сравнению с 2009-м выросло в пять раз. Суперавтомаркет выкупает автомобили примерно за 90% рыночной цены, не щедрее, чем официальные дилеры.

Щедрость проявляется при комиссионных продажах, когда деньги бывшему владельцу выплачиваются уже после того, как на его автомобиль найден покупатель. Подобная схема менее маржинальна для дилеров, зато позволяет не замораживать средства. Ермачков отменил плату за аренду стоянки (раньше составляла 100–300 руб. за машиноместо) и снизил размер своего комиссионного вознаграждения. «Мы зарабатываем на обороте. Скажем, со 100 автомобилей получаем сумму, которую раньше получали с 50. Наше предложение лучшее в Москве», — уверяет Ермачков. Продать поддержанную Toyota Corolla, оцененную в 400 тыс. руб., в «Формуле 91» взялись за 15 тыс. руб., в «Автогаранте» — за 20 тыс. руб., в Majorg-Expert — за 30 тыс. руб.

«Людям удобно получить все услуги в одном месте, — считает директор по продажам компании BlueFish **Александр Никитин**. — В дилерском центре есть и отдел продаж новых автомобилей, и услуга trade-in или комиссии, плюс кредиты и страховки». В «Формуле 91» решили предоставлять похожие сервисы.

До ребрэндинга все салоны-арендаторы оформляли кредиты и полисы самостоятельно. Ермачков заключил со страховщиками и банками договора от лица «Формулы 91». «В страховом бизнесе существует криминал. Выписываютя полисы ОСАГО, которые не настоящие, списаны или утрачены страховыми компаниями. Когда мы замкнули сотрудничество на себя, контролировать подобные вещи стало проще», — говорит Ермачков. Кроме того, таким образом «Формула 91» сумела привлечь солидных партнеров: осенью 2010 года к программе автокредитования присоединились Сбербанк, «Уралсиб», Русфинанс банк и Собинбанк. Общее число финансовых партнеров достигло 15. «Формула 91» увеличила бюджет на рекламу автомобилей. Объявления даются на 28 специализированных сайтах (Auto.ru, Cars.ru, Bibika.ru и других), в газете «Из рук в руки», в журналах «Автомобили и цены» и «Автогид». «Рекламируются они грамотно, — считает Сергей Баранов. — Автомобили фотографируют на фоне баннера „Формула 91“. Формируется брэнд. Немногие так поступают».

Правда, по скорости продаж до болида «Формуле 91» пока далеко. В 2009 году средний срок экспозиции автомобиля достигал 50 дней, в 2010 году сократился до 28 дней. Хороший показатель — две недели. Гендиректор компании Fresh **Денис Мигаль** считает, что «Формула 91» неправильно работает с товаром: «Комиссионная продажа предполагает тщательный подбор модельного ряда, работу с входящей и исходящей ценой, с качеством автомобилей». В 2010 году «Формула 91» продала 11,8 тыс. автомобилей — на 34% больше, чем в 2009-м. Это соответствует динамике рынка и, похоже, она выше, чем у «Автогаранта». В июне на сайте «Формулы 91» насчитывалось свыше 1,3 тыс. автомобилей — вдвое больше, чем у некогда крупнейшей люберецкой площадки. Недавно Ермачков возобновил переговоры с автопроизводителями. Получить статус официального дилера для Мытищинского авторынка будет равносильно полету в космос.



# Как удержать сотрудника на рабочем месте?

Создать офис, из которого не хочется уходить



Р

*РАСШИФРОВКА ОДНОГО ИЗ СЕГМЕНТОВ МОЕЙ ДНК* выглядит так: «ГВС1: 16051G, 16092C, 16129C, 16183C, 16189C, 16263C, 16294T, 16362C». Это митохондриальная ДНК, которая передается по материнской линии. Похожая последовательность генов была обнаружена в останках древнего охотника на мамонтов из захоронения Маркина Гора в Воронежской области. Останкам моего «родственника» примерно 30 тыс. лет. И я, и он принадлежим к редкой сегодня в Евразии гаплогруппе U2. Еще недавно единственным способом разобраться в генеалогии своего рода был кропотливый анализ письменных источников, который позволял копнуть на глубину нескольких столетий. Сегодня нам предложен совершенно новый тип исторического источника — текст, записанный природой в наших генах.

Оборот американской компании Ancestry — больше \$300 млн в год. Ее бизнес — создание генеалогических баз данных, программы для построения генеалогического древа, а также баз данных генетических профайлов и генетическое тестирование. Невероятное «углубление» персональных историй формирует один из самых необычных рынков XXI века. Истории городов, народов и стран давно изучены. Истории отдельных семей, родов и фамилий еще предстоит постичь. Составлять их будут новые бизнесы, которые возьмут на себя расшифровку текста, на котором написаны мы сами.

# КЛНОВАЯ ЭКОНОМИКА

ГЕНЕТИЧЕСКИЕ ЛАБОРАТОРИИ  
УЧАТСЯ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА ИНТЕРЕСЕ  
КЛИЕНТОВ К ДАЛЕКИМ ПРЕДКАМ.



## ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ХРОМОСОМА

Как известно, у мужчин есть Y-хромосома, которая передается строго от отца к сыну, точно так же, как фамилия в патрилинейных культурах. Предположим, фамилия человека — Иванов, его отца — Иванов, его сына — тоже Иванов. Мы, разумеется, не знаем, как звали его прямого отцовского предка 25 тыс. лет назад. Но генетический маркер у него был почти такой же, как у современных Ивановых.

Еще не забудем про митохондриальную ДНК, которая передается строго по материнской линии. Со временем в разных участках этих ДНК накапливаются мутации, они позволяют разделить всех людей на «кланы», происходящие от общего отцовского или материнского предка. Например, 90% западных европейцев (клан R1b) имеют общего отцовского предка, жившего 4 тыс. лет назад. Причем жил он, если проанализировать современное распределение разных ответвлений этого клана, где-то в районе Дуная.

Сегодня любой человек может сделать анализ отцовских и материнских маркеров и получить схему существования своего рода на протяжении десятков тысяч лет. Вот, например, как выглядит история моего клана: Y-Гаплогруппа — I2a.

тыс. лет до н. э.



А вот для сравнения схема, полученная моим коллегой, вместе с которым мы делали анализ:

Y-Гаплогруппа — R1a.

тыс. лет до н. э.



Все это, разумеется, генеалогические реконструкции. Однако сделаны они не на пустом месте: судьбу каждого клана можно проследить по нынешнему распространению его членов. Например, клан R1a показывает стойкую связь с носителями индоевропейских языков — от скандинавов до индусов из высших каст. Скорость, с которой расходятся ветви фамильного древа (ее можно подсчитать по быстроте мутаций), хорошо накладывается на хронологию миграций древних индоевропейцев. В последнее время к этим данным прибавились результаты исследований палеогенетики: анализ ДНК, извлеченной из останков наших древних предков.

## ТАЙНА РОДА

«У нас в стране войны и революции разделили огромное количество семей. Так что в России востребованность генетической генеалогии еще выше, чем на Западе. Здесь дело не в теоретическом интересе — генеалогия позволяет искать родственников», — рассказывает Денис Григорьев, основатель первой российской компании в сфере ДНК-генеалогии «Гентис». Тестирование по отцовским и материнским маркерам в «Гентисе» обошлось корреспонденту **СФ** в 7670 руб.

Для самого Дениса Григорьева интерес к генеалогии начался с попытки разобраться в истории своего рода.

Предки Дениса по отцовской линии родом из Бурятии. По семейной легенде, в XVII веке жил некий монгол, принявший православие. Но результат генетического анализа стал для Григорьева неожиданностью: оказалось, у него редкая среди монголов гаплогруппа ОзАзс. Распространена она среди народов Китая. Так что же, семейная легенда ошибалась и предком Григорьевых был китаец? Чтобы разобраться во всем этом, Григорьев нуждался в базе евразийских гаплотипов. Но ее не было. «Большинство ДНК-тестов проводятся в США и Западной Европе. Обширных коллекций гаплотипов из России и бывшего СССР практически не существует», — говорит Григорьев. Раз базы нет, ее надо создать. Так появились сначала форум DNA-drevo, где российские энтузиасты выкладывали результаты своих ДНК-тестов, сделанных за рубежом, а затем и компания «Гентис». Она предлагала тестирование за деньги. Результаты собирали в базу, которая изначально и стала целью проекта.

## ДЕНЕЖНЫЙ ГЕН

«Сейчас мы примерно вышли в ноль, но все доходы продолжаем вкладывать в развитие», — неопределенно рассказывает Денис Григорьев. Когда речь заходит о бизнесе, Григорьев говорит очень обтекаемо. Хотя и так понятно, что серьезным бизнесом в компании «Гентис» пока не пахнет. Число клиентов, подсчитанное **СФ** по номерам заказов, не превышает 300 в год. Средний чек — около 4 тыс. руб. По словам Григорьева, особенно востребованы наиболее дешевые образцы тестов. В результате несложного подсчета получаем выручку 1,2 млн руб. в год. Сумма, может быть, и неплохая для хобби, но крайне незначительная для бизнеса. Сам Григорьев по-прежнему занимается своей



## РОДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ

Денис Григорьев создал компанию «Гентис», чтобы по ДНК найти всех своих родственников на Земле

основной профессией — торгует оборудованием для нефтяной и газовой промышленности. Тем не менее, по словам Григорьева, к нему то и дело обращаются инвесторы с предложениями купить «Гентис». В это легко поверить. Хотя в нынешнем виде «Гентис» и даже его западный аналог Family Tree DNA не достигают ошеломляющих бизнес-показателей, потенциал рынка просматривается уже сейчас. Информацию, полученную в результате тестов, могут использовать не только демографы и историки, но и медики. Например, я узнал, что моя гаплогруппа I обладает повышенной восприимчивостью к вирусу иммунодефицита. Возможно, знать свою гаплогруппу скоро станет такой же нормой, как и группу крови.

Основной игрок в сфере генетического тестирования на американском, да и мировом рынке — компания

Family Tree DNA. По официальным данным, с 1999-го по 2009 год она протестировала более 500 тыс. человек — это около половины всех тестов, сделанных в мире. При стоимости теста от \$169 до \$883 оборот компании уже превышает \$10 млн в год.

Сегодня из 71 компании, работающей на рынке ДНК-тестирования США, Канады и Великобритании, генеалогические тесты делают 38. В США в их числе, например, 23andMe — компания жены сооснователя Google Сергея Брина. По оценкам Genetic Genealogist Blog, в год в мире делается примерно 80–100 тыс. генеалогических тестов средней стоимостью \$300.

### НАСЛЕДИЕ ПРЕДКОВ

«Задача музеев и библиотек — хранить следы жизни умерших отцов», — считал русский философ **Николай Федоров**. В американской церкви Святых

Фото: Евгений Дудин

\$1  
млрд

примерно таков годовой объем рынка персонального генетического тестирования. На генеалогические тесты из этой суммы приходится примерно \$30 млн в год

Последнего Дня есть странный обычай — крестить мертвых. Члены семей, родившиеся до появления церкви, должны получить церковный обряд крещения. Только так, по представлениям «святых», можно спасти души умерших родственников. С XIX века церковь собирает информацию об истории семей своих членов. Эти списки публикуются в виде бюллетеней. Из такого странного «духовного

контекста» глухой американской провинции — штата Юта — выросла чрезвычайно успешная американская интернет-компания. Пол Аллен (не путать с сооснователем Microsoft), основатель Ancestry.com, сам принадлежал к церкви Святых Последнего

## ГЕННЫЕ ПИОНЕРЫ

### ЗАКАЗЧИКИ



#### ЭНТУЗИАСТЫ

Хотят найти исторические корни и дополнить генеалогическое древо. И таких немало. У Ancestry.com, специализирующейся на семейной истории, 1,4 млн платных подписчиков и оборот \$300 млн.



#### ОДНОФАМИЛЬЦЫ

Стремятся разобраться в истинном или минимом родстве. Только на сайте Worldfamilies.net собраны сведения о 276 группах, занимающихся установлением связей между их участниками — однофамильцами.



#### ИССЛЕДОВАТЕЛИ

Базы гаплогрупп — отличное подспорье для науки. Проект The Genographic Project, созданный учеными совместно с IBM, за пять лет протестировал более 400 тыс. человек, получив финансирование свыше \$40 млн.

Дня. Он окончил университет со специализацией по русскому языку и хотел избрать специальностью библиотечное дело. В 1989 году они с другом Дэном Таггартом приняли вполне логичное для технических продвинутых будущих библиотекарей реше-

ние — выпускать на дискетах бюллетени церкви Святых Последнего Дня, содержащие генеалогическую информацию об умерших родственниках. База на дискетах постепенно разрасталась и уже в 1997 году превратилась в интернет-сервис, собравший крупнейшую в мире коллекцию генеалогических записей. Под руководством Аллена и Таггарта сайт Ancestry.com оброс десятками дополнительных услуг и продуктов. Сегодня программный продукт Ancestry — Family Tree Maker — является самой продаваемой генеалогической программой в мире. Но основной доход получает от платных сервисов для пользователей, в том числе по генетическим тестам и поиску родственников в базах данных. Выход на рынок генетического тестирования не мешает Аллену и Таггарту оставаться ревностными христианами. Они продолжают расширять свою «базу отцов», которая сегодня насчитывает уже больше миллиарда записей.

### ИСПОЛНИТЕЛИ



**ГЕНЕТИЧЕСКИЕ ЛАБОРАТОРИИ**  
Исследуют вашу гаплогруппу для выявления закономерностей и связей, например родства со знатными фамилиями. В американской компании Family Tree DNA проведено уже более 500 тыс. подобных тестов.



**ДНК-ДЕПОЗИТАРИИ**  
Наполняемые пользователями онлайн-базы данных гаплогрупп. С их помощью можно заняться изучением собственных корней. В крупнейшей базе Ysearch свои данные загрузили уже более 100 тыс. человек.



**РАЗРАБОТЧИКИ СОФТА**  
Производят ПО для построения генеалогического древа по информации, закодированной в ДНК. Так, Legacy Family Tree компании Millenia определит, являются ли люди родственниками и — насколько близкими.

сейчас используется в «Гентисе». Разрабатывать более сложные маркеры Григорьеву и его коллегам приходится самостоятельно, консультируясь с генетическими лабораториями. Одним только количеством маркеров дело не ограничивается. Другой важный критерий — размер базы тестов, в закрытой базе Family Tree DNA их несколько сотен тысяч. Еще есть открытая база Ysearch.org, в которой примерно 100 тыс записей. Благодаря ей отпала задача создания отдельной евразийской базы гаплотипов — то, с чего начинался «Гентис». Ведь гораздо удобнее использовать глобальную и самую полную базу, позволяющую искать родственников по всему миру.

#### ПЛАН ПО КЛАНУ

Коэн — еврейская фамилия, происходящая от названия касты еврейских священников. Коэны, Коганы, Каны,

Коны и Капланы — согласно Торе, все священники-коэны происходят от Аарона, брата пророка Моисея. Первым, кто попытался разобраться, так ли это на самом деле, был в 1997 году израильский генетик **Карл Скорецки**. С тех пор проводились многочисленные исследования ДНК-образцов сотен Коэнов. Тесты показали, что больше половины Коэнов действительно довольно близкие родственники и имеют общего предка, жившего примерно за 2 тыс. лет до н. э. Еще у примерно 15% также общий предок, живший за 1,2 тыс. лет до н. э. Вторая группа, пусть и меньшая по числу, лучше укладывается в библейские представления о времени жизни Аарона.

Сегодня в мире сотни групп однодревесных, пытающихся проверить свое возможное родство. Они создают интернет-страницы, форумы и базы

данных. Чем больше гаплотипов будет в базах и чем подробнее они будут, тем более неожиданы открывающиеся родственные связи. «Наша история записана в нас самих. И только сейчас мы начинаем учиться читать и понимать ту тайну, которая находится в нас», — говорит президент компании Family Tree DNA **Беннет Гринспен**. Когда накопление данных достигнет определенной массы и генетический тест будет супить немедленное знание о сотнях родственников по всему миру и подробной истории своего рода, то рынок генетического тестирования продемонстрирует настоящий потенциал. Пока же он делает первые шаги, пытаясь прочитать тайну, которая находится внутри нас.



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Альпина нон-фикшн» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

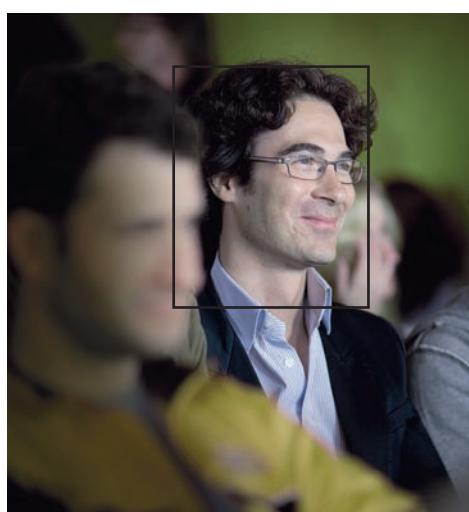
# ЭТО не только джинсы и джаз

СВОБОДНО — О СТРАНЕ СВОБОДЫ

Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Молодая гвардия», «Санкт-Петербургский дом книги», «Буквоед» и других магазинах страны, а также на сайтах: [nonfiction.ru](http://nonfiction.ru), [alpinabook.ru](http://alpinabook.ru), [ozon.ru](http://ozon.ru), [litres.ru](http://litres.ru), [labyrinth.ru](http://labyrinth.ru), [books.ru](http://books.ru) и [read.ru](http://read.ru)





# АЛЕКСИС БОНТЕ

Парламентское большинство в российской Госдуме — у мафии, второе место — у коммунистов. Союз коммунистов и мафии обеспечил президенту России победу на выборах с 60% голосов. Россия только что закончила противостояние с Польшей, и у нее крайне непростые взаимоотношения с США и Китаем. Это не парадигма текущей картинки российской действительности. И в то же время не совсем альтернативная реальность. Новая социальная онлайн-игра eRepublik воссоздала государства, политические системы и предложила десяткам тысяч игроков переустроить мир, в котором они живут. Здесь нет барьеров, догм и законов, регулирующих жизнь в обычном обществе. Даже воевать здесь весело, не говоря о том, чтобы учредить новую партию, религию или выбрать президента. Что такое eRepublik — пробирка для выращивания новой реальности, тестовая лаборатория или социальная отдушина — СФ выяснял у создателя eRepublik Алексиса Бонте.

*В вашей игре Россия уже дважды захватывала Америку. Значит ли это, что такая война возможна в реальности?*

Как минимум это означает то, что для победы вам не требуется быть самой богатой или самой милитаризованной страной. Вам просто нужно быть самым организованным и самым амбициозным государством.

*Судя по происходящему в игре, в eRepublik игроки создают мир, который им не дают построить в жизни.*

Возможно. Они действительно приносят сюда свои реальные страсти и стремления. Например, русские очень горды тем, что захватили США. Это — сильные эмоции.

*У вас самого были планы, которые можно реализовать только в eRepublik?*

О да. Я раньше увлекался политикой. Когда игра началась, я создал партию и стал первым президентом Франции, на месяц. Поскольку я предприниматель, то верю в низкие налоги, свободу конкуренции и предпринимательства. Я реализовал в игре все свои идеи... и обанкротил страну. Я был настолько ужасным президентом, что мне объявили импичмент и выгнали, не дожидаясь окончания срока. Моя партия полностью проиграла следующие выборы.

*В eRepublik — это тестовая площадка для больших идей?*

В eRepublik вы можете видеть, что люди хотят на самом деле и как идеалистически выглядят их мечты. Это сильно отличается от прагматичного подхода

Фото: erepublik.com, flickr.com/David Sifry

в реальной жизни. Как только мы возвращаемся в реальность, тут же становимся прагматиками.

**Чем же, по-вашему, eRepublik отличается от реальной жизни?**

Ну, несмотря на то что игра называется «Республика», здесь есть несколько стран, где строят коммунизм, а также другие необычные формы общественных отношений. Например, в Пакистане один игрок провозгласил себя божественным императором. И где-то три-четыре сотни других игроков сказали: «О'кей, ты — божественный император Пакистана». Прошло шесть месяцев, за Пакистан играют несколько тысяч человек, но его снова переизбрали божественным императором. Или возьмем США. Вы знаете, что там есть две крупнейшие партии — республиканцы и демократы. Но еще там есть Либертарианская партия, которая регулярно набирает не более 3% голосов. В eRepublik это самая сильная партия. Здесь каждый человек много значит и может многое сделать. Это очень сложно в реальной жизни. А у нас один человек в состоянии изменить мир. В реальной жизни личность может повлиять на ход истории разве что несколько раз в столетие. Здесь это возможно, потому что все происходит очень быстро. А это в свою очередь зависит от высокой степени связности. Благодаря большому количеству связей мир удается быстро менять.

**Значит, по мере увеличения связности в реальном мире скорость изменений также будет возрастать?**

Конечно. Помните, с чего начались события в Египте и Тунисе? С действий одиночки. В eRepublik события-катализаторы наступают ежедневно. В реальной жизни — не чаще пары раз в год.

**Что в игре сейчас происходит с Россией? Давайте раскроем тему «Россия сегодня».**

Россия участвует в большом количестве конфликтов, и у нее много ресурсов. Только что Польша захватила значительную часть России. Кстати, еще идет большая война между Россией и Турцией: турки взяли Москву. Надеюсь, вы любите шаурму.

**Я больше боюсь турецкого стиля вождения. А как там у нас с политическими партиями?**

О, вы не поверите. Главная политическая партия в России — «сообщество мафии». Вторая — коммунистическая партия. У нее 21%, а у мафии — 24%. Далее — «Русская воля». Авторитарная правоцентристская партия. Похоже на националистическую. У нее 17%.

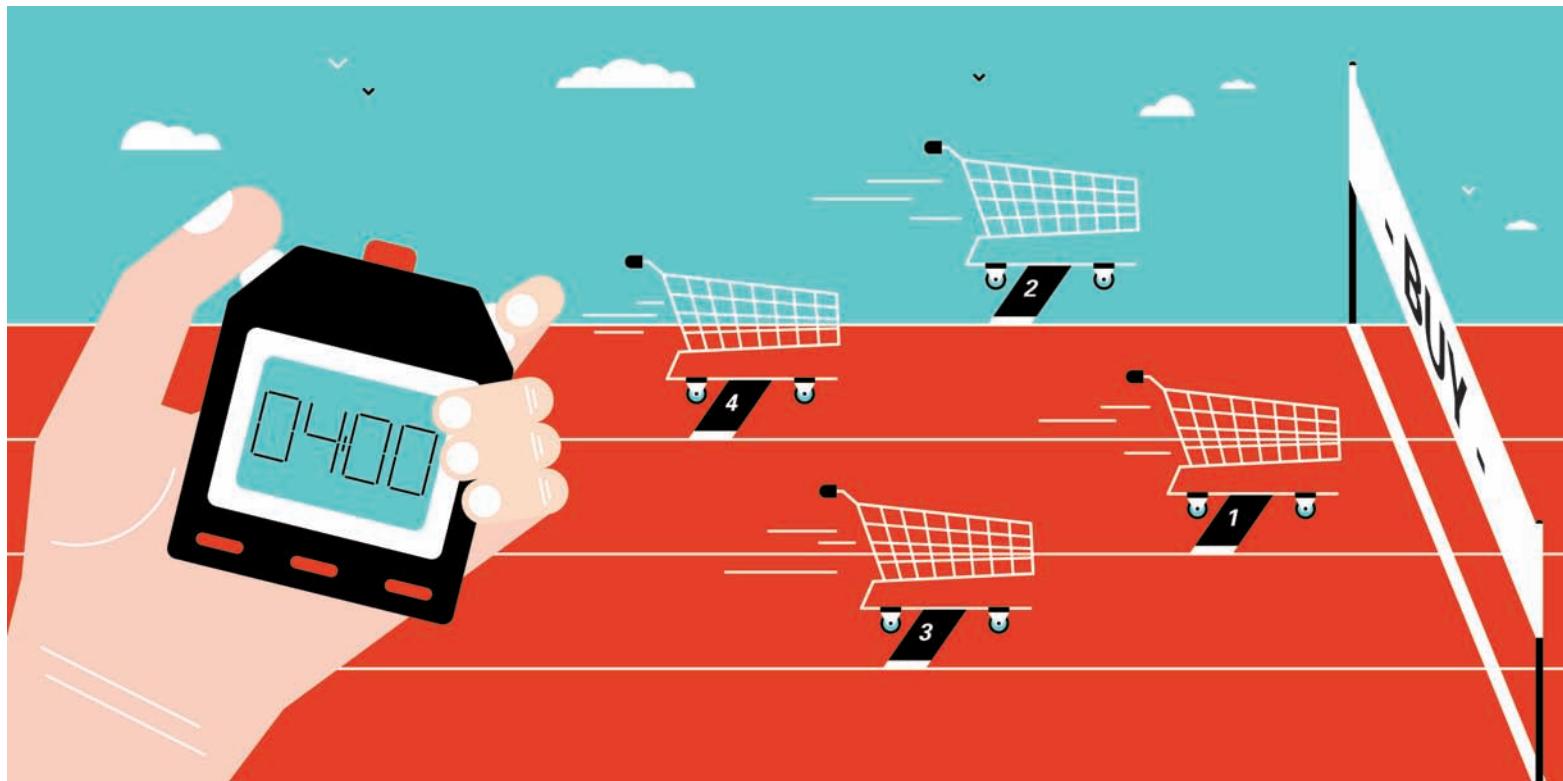
**Что с президентом? Кто его избирательная база и что ждет Россию на ближайших выборах?**

За него проголосовали 60% избирателей, и его опора — мафия и коммунисты.

**Вы знаете, довольно достоверная картинка получается...**

Возможно. Мы всего лишь даем людям загончик, где они могут попробовать быструю тестовую версию реальной жизни.





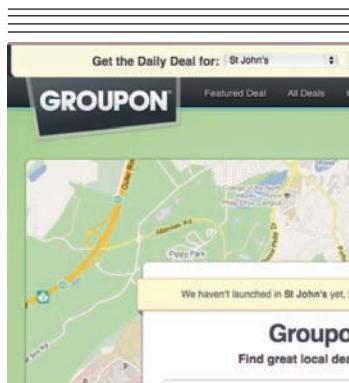
## ЧЕМПИОНАТ ПО ШОПИНГУ

<http://www.speedsale.se>

Вы встречали продавца, который сказал бы вам что-то вроде «Покупай сейчас или никогда», дал четыре секунды на раздумье, а потом, включив веселенькую музыку, предложил

бы возвращаться к его прилавку через миллиард лет? Вряд ли. Но именно так работает торговый проект Speedsale, запущенный шведским продавцом книг, кино и музыки Papercut. Зайдя на сайт, вы увидите небольшой ролик, где вам продемонстрируют дюжину

товаров со скидками от 30% до 50%. На покупку каждого из них у вас будет несколько секунд. Не купите сейчас, второй шанс не представится: все IP записываются. Разве что придется воспользоваться другим браузером или компьютером.



### В НУЖНОМ МЕСТЕ

<http://www.groupon.com/now>

Новый сервис Groupon.com, запущенный в тестовом режиме, предлагает с помощью мобильного телефона отслеживать выгодные сделки, которые происходят вблизи вашего местонахождения. Время принятия решения — пока не прошел мимо. Трепещи, Foursquare.

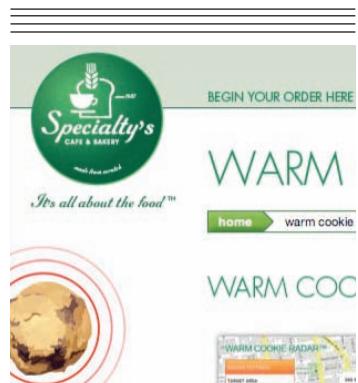


<http://www.modaoperandi.com>

### МОДНЫЙ УГОВОР

<http://www.modaoperandi.com>

Двое суток на размышление для модников. Moda Operandi позволяет стать обладателем вещей из модных коллекций только в течение 48 часов после дефиле. Торговая площадка работает в режиме закрытого шопинг-клуба. Услуги персонального стилиста прилагаются.



### ПЕЧЕНЬКИ, ПЕЧЕНЬКИ

<http://www.specialtys.com/CookieRadar>

«Ваш пончик с шоколадом готов минуту назад», — загорается на экране. The Warm Cookie Radar запущен сеть кофеен Specialty's Cafe & Bakery в Сан-Франциско. Заинтересованные в свежей выпечке клиенты получают уведомления по электронной почте и в Twitter.



<http://www.downlowtおそろ.com>

### В ДОБРЫЙ ЧАС

<http://www.downlowtおそろ.com>

Усовершенствованный вариант уже ставшей знаменитой модели one day deal, которую подхватил целый сонм торговых сайтов. То, что обычно продается целый день, здесь выкладывается всего на час. Правда, и этого оказывается достаточно, чтобы собрать несколько тысяч заявок.

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПЕРЕГРУЗКИ – ИСТОЧНИК НОВЫХ ТЕРМИНОВ ДЛЯ НОВЫХ ЯВЛЕНИЙ.

НАШ МОЗГ СЕГОДНЯ МОЖНО  
СРАВНИТЬ С БЛИНЧИКОМ.

## ЛАСТ-НЕЙМ- ЭФФЕКТ

*LAST-NAME EFFECT*

ЭФФЕКТ ФАМИЛИИ: ЧЕМ БЛИЖЕ ОНА  
К КОНЦУ АЛФАВИТА, ТЕМ БЫСТРЕЕ  
ЧЕЛОВЕК ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ

УПОМИНАНИЯ:  
129 (ЯНДЕКС),  
39 800 (GOOGLE)

## «БЛИННЫЕ ЛЮДИ»

*PANCAKE PEOPLE*

«БЛИННЫЕ ЛЮДИ» – ЛЮДИ С ШИРОКИМ  
КРУГОЗОРОМ, НО НЕЗНАЧИТЕЛЬНОЙ  
ГЛУБИНОЙ ЗНАНИЙ

УПОМИНАНИЯ:  
2 (ЯНДЕКС),  
73 600 (GOOGLE)

## «РАСТРАТА МОЗГОВ»

*BRAIN WASTE*

«РАСТРАТА МОЗГОВ» – КОГДА КВАЛИ-  
ФИЦИРОВАННЫЕ СОТРУДНИКИ ВЫПОЛ-  
НЯЮТ НЕКВАЛИФИЦИРОВАННУЮ РАБОТУ

УПОМИНАНИЯ:  
5 (ЯНДЕКС),  
117 000 (GOOGLE)

Пока Иванов думает, Сидоров уже расплачивается на кассе. Недавние исследования показали, что привычка быть в конце списка, заложенная в школе, влияет на потребительское поведение. «Последние люди» из-за постоянной привычки ждать стремятся «урвать» нужную вещь и поэтому принимают решения быстрее.

Мы получаем все больше информации, а знаем все меньше. Этот парадокс отразился в термине «блинные люди» — те, чьи информационные аппетиты такие же широкие и тонкие, как блины. Блинные люди много читают, но не достигают глубины ни в одной области знаний.

В отличие от всем известной утечки мозгов растрата мозгов — это превращение работников интеллектуального труда в неквалифицированных рабочих. Такое бывает либо при иммиграции в другую страну, либо при переходе к новой социальной системе. Собственно, именно это происходит в России последние 20 лет.

# ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ПРИВЛЕЧЬ АУДИТОРИЮ — НЕ ЗАСТАВИТЬ ЕЕ ПОВЕРИТЬ В ПОДЛИННОСТЬ, А ПОСЕЯТЬ СОМНЕНИЯ

РУБЕН ХАЛПЕР,  
МЕНЕДЖЕР РЕКЛАМНЫХ  
КОМПАНИЙ  
GOOGLE CREATIVE SERVICES

Девушка Джесси закрепила скрытую видеокамеру на попе и, прогуливаясь по улице, снимает прохожих, которые провожают ее взглядом. Видеоролик «Посмотреть у себя за спиной» за первые две недели февраля 2011 года собрал на YouTube 7 млн просмотров. В ролике не было никакого «брэндированного» содержания, но, возможно, зрители заподозрили, что камера на попе — очередное проявление корпоративного маркетинга. Уж слишком модельной была внешность героев, слишком профессиональными казались съемка и саундтрек. «Настоящее или постановочное?» — вот главная черта всех успешных вирусных компаний на YouTube в последнее время. Вирусный видеоролик не должен быть слишком «настоящим». Наоборот, фокус в том, чтобы заставить потребителей сомневаться



в его подлинности. Через неделю после выхода видео компания Levi's, которая, как выясняется, и стояла за роликом «Посмотреть за спиной», выпустила «разоблачающее» видео. Из него следовало, что «камера на попе» была придумана для рекламы новой линейки джинсов. Эстетика YouTube предполагает, что видео должно выглядеть так, будто его сделал ваш сосед. Профессионализм может отпугнуть людей. При этом самый эффективный способ привлечь аудиторию — не заставить ее поверить в подлинность, а посеять сомнения. На видео под названием «Бреющий шлем» два парня испытывают «шлем для бритья» — страшноватое устройство, которое один из героев надевает на голову. А когда снимает, голова оказывается побритой. Видео, появившееся в фев-

рале 2011 года, как потом выяснилось, создала компания HeadBlade.com, торгующая аксессуарами для бритья. Но само видео не имело отношения к бренду и вообще казалось абсолютно подлинным: например, было видно — его снимают на iPhone. Единственный момент, заставивший сомневаться в том, что это настоящий пользовательский контент, — за предельный абсурд происходящего.

Все видеокампании этого типа построены по одной схеме — «ролик-затравка», втягивающий зрителя в игру, и следующий за ним «ролик-разоблачение», показывающий связь видео с брендом. В период между этими двумя эпизодами зрители не ведут себя пассивно — например, они ищут в Google несуществующий «бреющий шлем». Представьте, например, что можно купить такие запросы как ключевые слова для вашей рекламной кампании. Игра в «настоящее-ненастоящее» позволяет зрителю стать более активным. И именно здесь ключ к успешному YouTube-маркетингу.





Что мы знаем о современном здравоохранении, о медицине, с которой постоянно сталкиваемся? Таблетки, уколы, УЗИ, врачи-терапевты? Но чтобы воспользоваться всем этим, необходимо куда-то идти — например, на прием к врачу. При этом есть вещи, которые мы всегда берем с собой, — это одежда. Именно она совершенно не осовита новыми технологиями, а ведь современные разработки позволяют с легкостью вмонтировать в нее электронные устройства. От того, что в ткань вставили SIM-карту, она потяжелеет лишь на несколько граммов. Уже скоро силиконовые микропроцессоры будут переплетаться с нитями из 100-процентного хлопка. Начав работать в направлении «умных» тканей, мы поняли, что их использование может не просто облегчить, но даже спасти жизни пациентов.

Один из последних концептов такого рода — сенсорное одеяло. Никакие провода и кабели не помешают пациенту выспаться. Это одеяло внешне практически ничем не отличается от домашнего пледа, однако с его помощью доктора могут следить за состоянием здоровья больного 24 часа в сутки. Благодаря новейшим разработкам ткань передает информацию обо всех процессах в организме: температуре тела, сердечном ритме, кровяном давлении, а также об уровне активности пациента, что особенно важно после операций. Интегрируя в одежду самые разные устройства и каналы связи с интернетом, мы, по сути, приходим к концепции «носимого телефона» или «носимого компьютера». Похожий принцип используется и в инновационном поясе для беременных. Будущие мамы устраиваютя в уютном кресле и накрывают живот мягким широким поясом со встроенными ультразвуковыми датчиками. Ткани достаточно просто прикоснуться к коже, и она отправляет все данные о состоянии плода докторам. После чего на экран мониторов выводится 4D-изображение малыша с полной диагностикой состояния его здоровья. Еще одна составляющая «мобильных» технологий — удаленное обследование и мониторинг пациентов. К телу прикрепляется маленький датчик, который в режиме

реального времени по выделенной линии непрерывно передает данные о состоянии человека в медучреждение для обработки. Это решение уже сегодня позволило отслеживать, например, протекание сердечно-сосудистых заболеваний. Оно существенно сокращает прямые расходы государства на здравоохранение за счет уменьшения случаев госпитализации и сокращения выездов медицинского персонала на дом.

Такие технологии должны изменить лицо здравоохранения в XXI столетии. Об их потенциале мы пока знаем мало, но уже сейчас можно сказать, что инновации в медицине в корне усовершенствуют сам подход врачей к работе с пациентами. Они позволят быстро ставить диагнозы, наблюдать за больными на расстоянии и уменьшать число врачебных ошибок. Новая медицина существенно повлияет на развитие человечества в ближайшие десятилетия.

ЭРИК СИЛФЕН,  
СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ  
КОМПАНИИ PHILIPS

В ОДЕЖДУ  
МОЖНО  
ВМОНТИРОВАТЬ  
САМЫЕ РАЗНЫЕ  
ЭЛЕКТРОННЫЕ  
УСТРОЙСТВА



ПОКА ЭТОТ ФАКТ  
ВЫГЛЯДИТ  
КУДА БОЛЕЕ  
ОЧЕВИДНЫМ  
ДЛЯ ЗАПАДНЫХ  
ИНВЕСТОРОВ  
И ПОЛИТИКОВ,  
ЧЕМ ДЛЯ  
РОССИЙСКИХ.  
НО ЧЕМ МЕНЕЕ  
БЕССПОРНА  
ИДЕЯ, ТЕМ  
БОЛЬШЕ ШАНСОВ  
СОБРАТЬ ВСЕ  
СЛИВКИ.  
АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ  
ГАЗПРОМЫ  
И ЛУКОЙЛЫ  
СОЗДАЮТСЯ  
В РОССИИ ПРЯМО  
СЕЙЧАС.

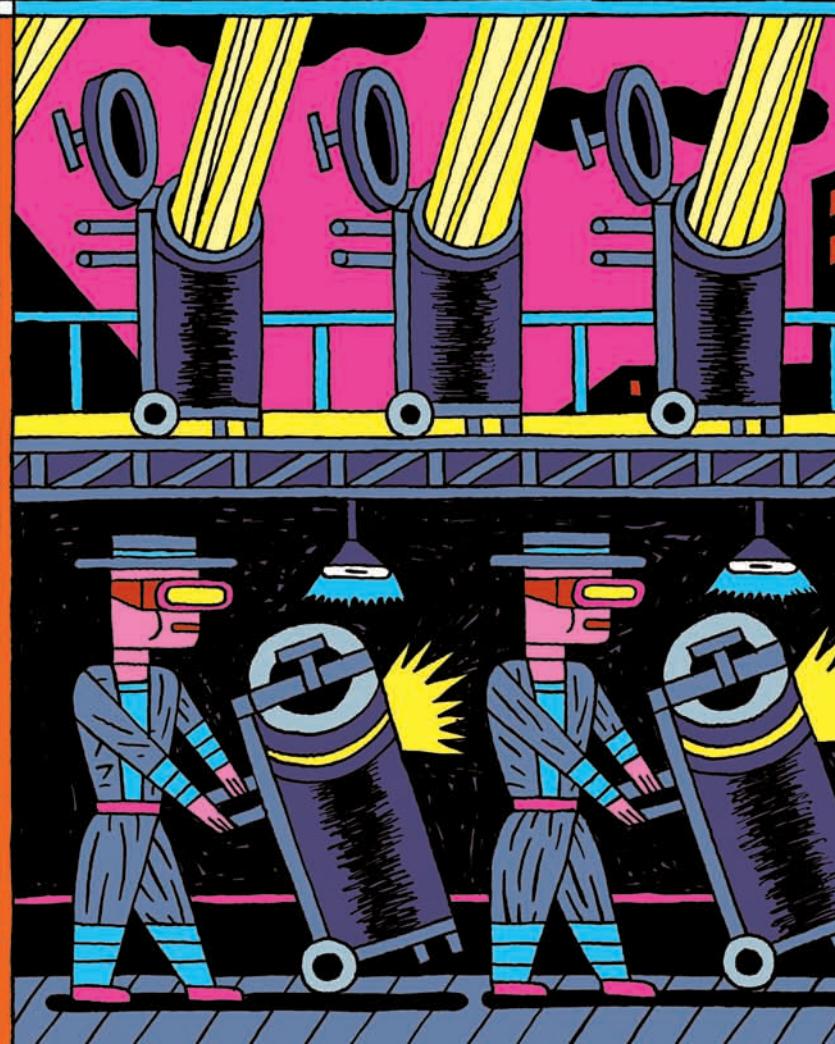
# НЕФТИ

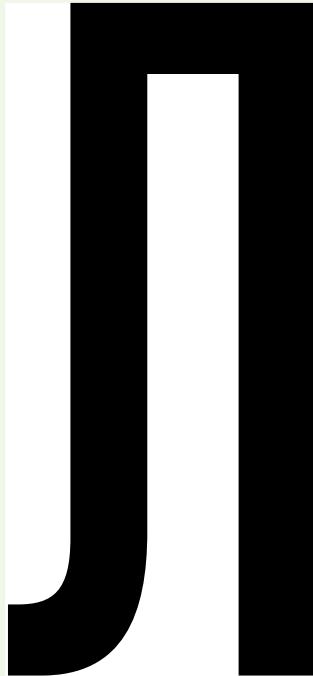
# БОЛЬШЕ



ВСЕ ВЫШЕ  
Цены на электричество и газ выросли в прошлом году на 15–30%. Чем они выше, тем выгоднее альтернативная энергия

# НЕБУДЕТ





Лето опять выдалось жарким и душным. Стоимость авиабилетов упала — перевозчики отказались от закупок авиакеросина, так как работающие от солнца самолеты производили достаточно энергии. А вот ветряные фермы вынуждены были поднять тарифы и проиграли конкуренцию солнечным. В моду вошли платья и купальники из змеиной кожи, которая на самом деле вовсе и не кожа: ткань покрыта пластинками-фотоэлементами, генерирующими энергию из солнечного света. От них уже можно заряжать не только мобильник, но и нетбук. Надо попробовать как-нибудь собраться дружной компанией и зарядить электромобиль...

Бред сумасшедшего? Уже нет. Первый работающий от солнечной энергии самолет запустила год назад швейцарская компания Solar Impulse. Ветряки стали привычной частью пейзажа вокруг многих европейских городов, в первую очередь Копенгагена. Электромобили уже несколько лет производят все крупнейшие автоконцерны мира, включая Toyota, Nissan и Mitsubishi. Заряжать мобильники и лэптопы от одежды придумал нью-йоркский дизайнер Эндрю Шнайдер, представив этим летом соответствующий купальник. Объем инвестиций в альтернативную энергетику по всему миру растет



#### ОЧАГ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Владимир Путин несколько раз публично высказывался против развития альтернативной электроэнергетики в России

ежегодно на 30% и уже составляет \$243 млрд в год, по данным фонда Pew Charitable Trusts. Если раньше ключевыми инвесторами были европейские государства, борющиеся за энергетическую независимость, то теперь в игру включились Google, Intel, Microsoft, Wal-Mart. Не остаются и российские бизнесмены: Роман Абрамович, Виктор Вексельберг (интервью с председателем правления «Реновы» Алексеем Московым см. на стр. 72), Олег Дерипаска, Михаил Прохоров.

Конечно, в живущей на нефтяные и газовые доходы России солнечные самолеты, ветряные фермы и купальники-генераторы выглядят более утопично, чем за ее пределами. И альтернативная энергия у нас дороже традиционной. Но, судя по динамике цен на электричество, в течение нескольких лет расстановка сил может радикально измениться.

#### ФЛАГМАНЫ БУДУЩЕГО

Уже сейчас в некоторых регионах электричество из возобновляемой энергии для предприятий стоит столько же, сколько и обычное. Это области, в которых, по данным Росстата, средняя цена за 1 кВт/ч составляет 5 руб. и выше: Алтай, Ингушетия, Калмыкия, Камчатка, Курганская

и Новгородская области, Ставропольский край и Якутия. Интересно, что многие из перечисленных регионов отлично подходят для использования солнечной, ветряной или биоэнергии (см. карту на стр. 62). Альтернативная электроэнергия там будет стоить примерно те же 5 руб. В будущем на ней можно и сэкономить, ведь цены на электричество, по подсчетам Минэнерго, станут только расти: на 15% в год для частных потребителей и на 20–30% в год для предприятий.

Возобновляемая энергия — это не только экономия, но и независимость от распределительных компаний.

Подключение к сети и установка собственной альтернативной электростанции бывают сопоставимы по стоимости и потраченному времени. В этом смысле российские сетевые и распределительные компании тоже стимулируют развитие альтернативной энергетики.

Конечно, производителю (который зачастую является одновременно и потребителем) возобновляемой энергии понадобятся большие стартовые капитальные затраты. Чтобы сэкономить на стоимости электроэнергии через пять-десять лет, нужно заплатить за строительство станции сегодня от 200 тыс. до нескольких десятков миллионов долларов в зависимости от мощности и используемых ресурсов. Такие проекты интересны в первую очередь крупным корпорациям. Так, Millhouse Capital Абрамовича построила ветропарк на Чукотке, а чешская инвестиционная группа Falcon Capital вкладывает в строительство ветропарка в Калмыкии.

Другая категория потенциальных потребителей энергии — небольшие компании, которые расположены в регионах, удаленных от электросетей. Подключение к сетям сегодня стоит до 150 тыс. руб. за 1 кВт/ч плюс плата



#### СОЛНЕЧНАЯ СТРЕКОЗА

Первый самолет, работающий на солнечной энергии, уже совершил полеты

за кабель. Для многих компаний подключение к сетям и установка собственной энергостанции равны по цене. Выгодны собственные станции и дачникам, у которых часто бывают перебои с электричеством. Так, один солнечный модуль стоит около \$5 тыс. и способен производить электричество, достаточное для работы телевизора и электрочайника.

### ВЕРХИ НЕ ХОТЯТ

По выпущенной в 2009 году директиве Европарламента страны Евросоюза собираются к 2020 году увеличить объем возобновляемой энергии в общем весе энергии до 20%. Пока такие показатели только у Дании — там еерабатывают в основном ветромашины. К 2020 году страна планирует производить 100% энергии с помощью альтернативных источников. В Дании действуют субсидии и льготные кредиты для изготавителей ветряков. Подобные программы есть и в других странах Евросоюза. Например, в Германии субсидии превышают в этом году 13 млрд евро. Там государство обязуется выкупить выработанную ветром энергию у поставщика дороже рыночного тарифа и продает пользователям дешевле рынка. В США со льготами строже: правительство субсидирует только исследовательские

работы и производство оборудования для альтернативной энергетики. Зато предоставляет производителям десятилетние налоговые льготы. В России единственная область, где для альтернативных энергетиков действуют поблажки, — Белгородская. Местный губернатор Евгений Савченко — большой фанат возобновляемых источников. С его подачи в регионе строятся три биогазовые станции и одна ветровая, солнечная уже работает. Себестоимость производства альтернативной энергии там выше, чем традиционной, но станция подключена к распределительным сетям, а не напрямую к потребителям, и стоимость альтернативной энергии просто заложена в общий тариф на электроэнергию.

Единственные представители государства, инвестирующие в альтернативную энергетику, — госкорпорации. «Роснано», например, готовит проекты по солнечной энергетике (вместе с «Реновой» строит завод в Чебоксарах), «Русгидро» — по приливной и геотермальной. «Росатом» и «Ростехнологии» планируют построить ветропарки в Мурманской и Волгоградской областях соответственно.

Российскому правительству субсидии для альтернативных энергетиков невыгодны, потому что половина добываемых нефти и газа продается на внутреннем рынке и обеспечивает шестую часть федерального бюджета. «Ни солнечная энергия, ни дрова, ни сущеный навоз не заменят углеводороды на ближайшие 15–20 лет» — так охарактеризовал свою позицию премьер Владимир Путин полтора года назад на международном саммите по экологии Балтийского моря.



### УЖЕ СКОРО

Пока в России всего четыре ветропарка, но до конца следующего года планируется строительство еще как минимум десяти



### ПРИЛИВ ФИНАНСОВ

В прошлом году «Русгидро» потратила 176 млн руб. на развитие приливной энергии, но толку от этого пока мало

### НИЗЫ ПЫТАЮТСЯ

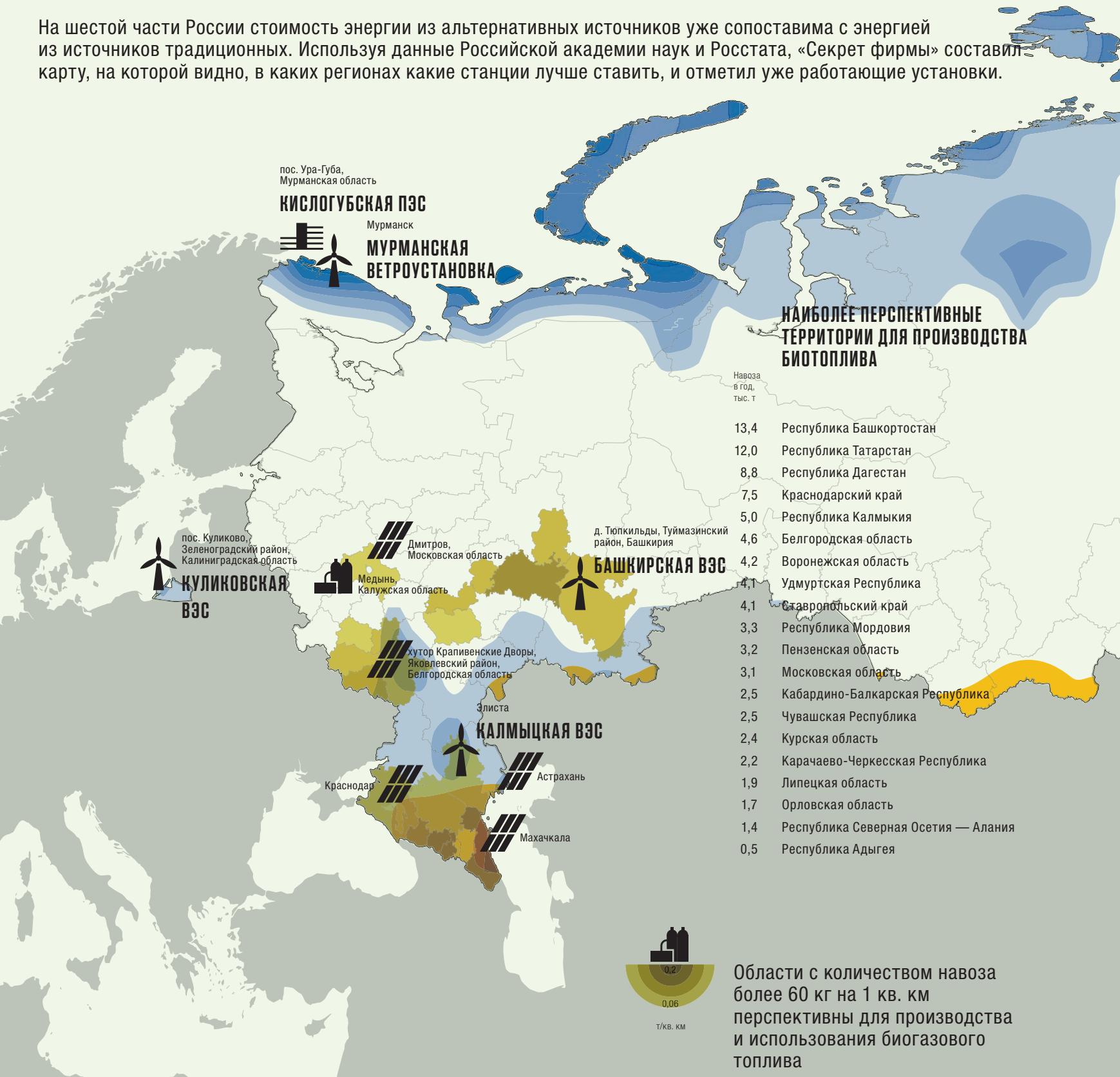
Позицию правительства стремятся изменить лоббисты от солнца и ветра. Сейчас доля энергии, выработанной альтернативными источниками, составляет в России, по данным «Русгидро», всего 0,68% общего объема энергии. С подачи лоббистов в 2009 году была принята программа развития альтернативной энергетики, которая предполагает увеличение ее доли в энергобалансе страны до 4,5% к 2020 году. Привлечь инвесторов в отрасль предполагается компенсацией (пока непонятно кому — производителям или потребителям энергии) в размере 2,5 коп. на 1 кВт/ч. Это, мягко говоря, немного — меньше 1% нынешней средней стоимости альтернативной энергии. Но и такой механизм пока не действует: нет подзаконных актов, в которых бы раскрывалась схема работы. Не без усилия лоббистов Минэнерго и десятка других ведомств такие акты сейчас готовят. Обсуждается и вопрос повышения компенсации. Для сравнения: в Германии субсидируется 70% стоимости альтернативной электроэнергии.

Если проект будет исполнен, выиграют и потребители, и альтернативные энергетики. Для первых цена на «зеленую» электроэнергию может сравняться с обычной. Для вторых срок окупаемости проектов снизится с сегодняшних десяти до пяти лет.

Пока же самый простой и быстрый способ заработать на альтернативной энергетике — купить акции соответствующих зарубежных компаний. Сейчас большинство фондов private banking — для обеспеченных частных инвесторов — предлагают инвестиции в компании из области нетрадиционной энергетики, будь то американские разработчики сланцевого газа или европейские строители ветропарков. Так, акции немецких компаний Nordex и Phoenix Solar AG выросли с 2005 года — момента введения в Германию субсидий на энергетику — на 1200% и 130% соответственно.

# АЛЬТЕРНАТИВА ЕСТЬ

На шестой части России стоимость энергии из альтернативных источников уже сопоставима с энергией из источников традиционных. Используя данные Российской академии наук и Росстата, «Секрет фирмы» составил карту, на которой видно, в каких регионах какие станции лучше ставить, и отметил уже работающие установки.



7-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Области со скоростью ветра\*  
более 5,5 м/с перспективны  
для использования ветровых  
электростанций

\* Среднегодовая скорость ветра на высоте 50 м

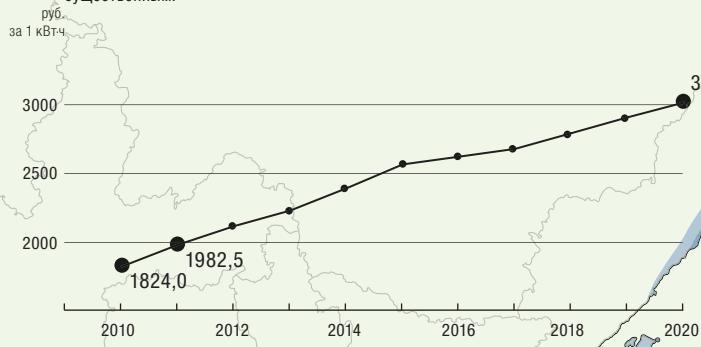


Области с солнечной радиацией\*\*  
от 4 кВт/ч перспективны для  
использования солнечной энергии

\*\* Среднегодовая дневная сумма солнечной радиации

## СТОИМОСТЬ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

По прогнозам Минэнерго, через 10 лет цены на электроэнергию для рядовых граждан вырастут минимум в два раза. Для предприятий рост цен может быть куда более существенным.



### АНАДЫРСКАЯ ВЭС

Анадырь

### МУТНОВСКАЯ ГЕОЭС, ВЕРХНЕ-МУТНОВСКАЯ ГЕОЭС

Петропавловск-Камчатский

пос. Паутетка, Камчатская область

### ПАУЖЕТСКАЯ ГЕОЭС

о.

Итуруп, Сахалинская область

### ОКЕАНСКАЯ ГЕОЭС

о. Кунашир, Сахалинская область

### МЕНДЕЛЕЕВСКАЯ ГЕОЭС



Биогазовые электростанции



Ветряные электростанции



Геотермальные электростанции



Приливные электростанции



Солнечные электростанции

**СОЛНЦЕ, ВЕТЕР, ПРИЛИВЫ, ГЕЙЗЕРЫ, БИОГАЗ – УЧЕНЫЕ, ИНВЕСТОРЫ И БИЗНЕСМЕНЫ ИЩУТ МАКСИМАЛЬНО ДЕШЕВЫЙ, ДОСТУПНЫЙ И ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЙ ИСТОЧНИК ЭНЕРГИИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КТО И КАК ЗАРАБАТЫВАЕТ НА ЭТОМ В РОССИИ.**

# ПЯТЬ СТИХИЙ

## НАВОЗ И НЫНЕ ТАМ

Ферма в деревне Доршино выглядит как картинка из рекламы швейцарского шоколада: под ногами ни намека на грязь, в воздухе пахнет только скошенной травой и даже коровы не мычат — накормлены. Пейзаж дополняют похожие на домики круглые зеленые строения рядом с фермой. Будь здесь рекламщики, непременно поселили бы там альпийских гномов с упаковки Alpen Gold. Но реальность прозаичнее. Вблизи «домики» оказываются трехметровыми цистернами. В них хранится навоз, а в одной стоит биогазовая установка, вырабатывающая из этого навоза электричество.

— Вы еще посмотрите вот на этот датчик. Видите цифру 78%? Это значит, что наша станция вырабатывает метана больше, чем европейские аналоги, у них этот показатель не более 60%, — **Сергей Чернин**, президент и совладелец «Газэнергостроя», рассказывает о биогазовой станции как о любимой игрушке. «Газэнергострой» специализируется на небольших тепловых электростанциях. То есть конкурирует с привычной системой электроснабжения. Тем не менее биогаз сперва оказался непривычен даже для Чернина, но, испытав установку в действии, предприниматель собрался построить еще полтора десятка таких же в разных регионах страны. И вложить в это более 1 млрд руб.

Строго говоря, эта биогазовая установка, первая в России, появилась по инициативе не Чернина, а экс-мэра Москвы **Юрия Лужкова**. Собственно, Доршино находится в лужковской вотчине. Это хоть и Медынский район Калужской области, но построено все на московские деньги:



Такая сумма за 1 кВт мощности уходит на строительство биогазовой установки, по данным комиссии Евросоюза. По этому показателю биогаз значительно превосходит солнечные и ветроэлектростанции

и пчелиные пасеки, и плантации с ускоренно выращиваемой кукурузой, и фермы на тысячи коров для производства молока «Большая перемена», и даже микрорайон для доярок Новые Лужки. Для идеальной фермы не хватало только «зеленых» технологий. В 2009 году принадлежащий правительству Москвы «Мосмедынъагропром» попросил компании «Газэнергострой» и «Биопоток» (вторая принадлежит дружественным Лужкову бизнесменам Агарагому и Шамилю Джадаровым) построить здесь станцию по переработке навоза в газ и затем в электричество. Она должна была выдавать 300 кВт мощности и снабжать электричеством ферму, принадлежащую тому же «Мосмедынъагропрому». Установка обошлась в 5 млн евро, она была оформлена на «Биогазэнергострой», которой Чернин и Джадаровы владели в равных долях.

Большая часть денег ушла на покупку немецкого оборудования. Практически сразу после его установки и запуска в ноябре 2009 года начались проблемы. Во-первых, установка перестала работать, как только температура воздуха опустилась до минус 25 градусов. Так что пришлось в срочном порядке утеплять цистерны. Во-вторых, нужна была «защита от дурака», вернее, от алкоголика: в немецкой системе навоз собирается, разбавляется водой и отправляется по трубе на переработку. В российских условиях нетрезвый фермер мог бросить в трубу вместе с навозом лом. Так что пришлось поставить фильтр-измельчитель. В-третьих, немцы рассчитывали мощность электростанции на определенное поголовье скота исходя из того, что коровы едят



#### ЛЮБИМАЯ ИГРУШКА

Сергей Чернин надеется превратить бизнес, задуманный Юрием Лужковым ради забавы, в прибыльный проект

**ЕСЛИ БЫ В РОССИИ  
ВЫПОЛНЯЛСЯ ЗАКОН  
ПО УТИЛИЗАЦИИ НАВОЗА,  
БИОГАЗ СТАЛ БЫ САМЫМ  
РАСПРОСТРАНЕННЫМ  
АЛЬТЕРНАТИВНЫМ  
ИСТОЧНИКОМ ЭНЕРГИИ**

Фото: Григорий Поляковский

определенный корм и дают определенное количество навоза в день. Но оказалась, что некоторые отечественные добавки снижают количество навоза. Так что пришлось срочно менять коровам рацион питания. На доработки ушло полтора года. Станция позволяет извлечь из перебродившего навоза газ, переработать его в электричество, а сам навоз превращается в органическое удобрение. Это удобрение «Мосмедиагропром» покупает у Чернина по 1000 руб. за тонну. А электричество стоит 5 руб. за 1 кВт/ч. Для 2010 года эта была невыгодная для «Мосмедиагропрома» цена, потому как стоимость обычной сетевой электроэнергии составляла тогда 4,5 руб. за 1 кВт/ч. Но уже в 2011-м цена на обычную энергию подскочила до 6 руб. за 1 кВт/ч. «Так что с этого года нам стало действительно выгоднее использовать биогаз, чем обычную энергию», — говорит глава «Мосмедиагропрома» **Валерий Пучков**.

— Вот тут я понял, что это мощнейший бизнес! — взмахивает руками Чернин. Он рассудил, что со временем газ, а вместе с ним и электроэнергия будут только дорожать. Уже сейчас в некоторых областях агропромышленные холдинги покупают обычную электроэнергию по ценам выше биогазовой.

Весной этого года «Газэнергохолдинг» выкупил акции «Биогазэнергостроя» у Джараровых. Теперь Чернин предлагает агроХолдингам инвестировать в биогазовые установки по схеме «50 на 50». И ставить их рядом с фермами, чтобы просто перекинуть кабель через забор и не подключаться к линиям электропередач (подключение стоит до 150 тыс. руб. за 1 кВт/ч).

У Чернина пока нет ни одной работающей установки, кроме Медынской. Но он утверждает, что договорился о сотрудничестве с агроХолдингами и губернаторами Алтайского края, Белгородской, Волгоградской, Краснодарской, Курской, Нижегородской и Пензенской областей. Если Чернину удастся построить еще хоть одну установку, проект, затеянный Лужковым как игрушка, может превратиться в серьезный бизнес.



#### ПУТЬ УСПЕШНОГО УЧЕНОГО

Владимир Звероловлев (слева) и Борис Эйдельман сделали на основе советской технологии международный бизнес

Фото: Григорий Поляковский

## СОЛНЕЧНЫЙ КРУГ

1992 год, Зеленоград. У въезда в ангары, где расположено производство компании «Телеком-СТВ», останавливается черный джип. Из него вылезают четверо крепких мужчин. Тот, что идет первым, поправляет под курткой кобуру, входит в ангар, некоторое время недоуменно наблюдает за людьми в белых халатах, склонившимися над похожими на микроскопы приборами, и наконец спрашивает:

— Что это?

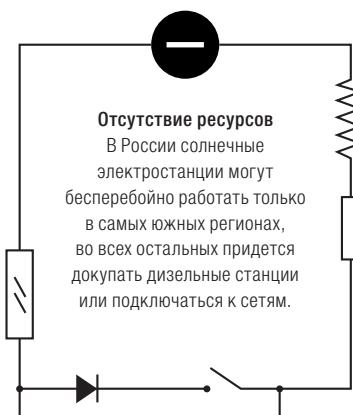
— Это кремниевые пластины и приборы, измеряющие чистоту кремния, они используются в полупроводниковой микроэлектронике, — отвечает кто-то из ученых. Кобура морщит лоб, потом поворачивается к своим:

— Пошли отсюда. Тут какие-то ботаники сидят, солнечными батарейками торгуют. Ловить нечего.

Но ловить было что. Сегодня «Телеком-СТВ» — одна из крупнейших в мире компаний по изготовлению оборудования для солнечных модулей и крупнейший в России производитель самих солнечных модулей: выручка в прошлом году — 160 млн руб., клиенты — от Китая до Германии и США.

Владельцы «Телеком-СТВ» — восемь выходцев из Московского института электронной техники — построили компанию на доработках советской технологии. Но сейчас ученым нужен новый технологический прорыв, а чтобы осуществить его — инвестиции.

«Телеком-СТВ» торговала кремниевыми пластинами, спрос на которые со стороны западных компаний появился еще в конце 1980-х. На основе этих пластин изготавливаются чипы почти для всех видов электроники — мобильных телефонов, компьютеров, автомобилей. Нынешний гендиректор «Телеком-СТВ» Владимир Звероловлев договорился с украинцами о поставке кремния и на синей «Волге» с прицепом ездил за товаром. А его друг — нынешний замгендиректора Борис Эйдельман — разъезжал на своих желтых



### ЭКСПЕРТ



СЕМЕН ФРИД,  
К. Т. Н., ВЕДУЩИЙ НАУЧНЫЙ СОТРУДНИК  
ОБЪЕДИНЕННОГО ИНСТИТУТА ВЫСОКИХ  
ТЕМПЕРАТУР РАН

**ПО ПОДСЧЕТАМ ЭКОНОМИСТОВ, ГОССУБСИДИИ СПОСОБНЫ ПРИНОСИТЬ ГОСУДАРСТВУ 0,5 РУБ. ПРИБЫЛИ НА КАЖДЫЙ ВЛОЖЕННЫЙ РУБЛЬ**

**ОТКРЫТИЮ РЫНКА В РОССИИ СПОСОБСТВОВАЛИ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ ЗЕЛЕНОГРАДСКОГО ПРАВЕДНИКА ВИССАРИОНА, КОТОРЫЕ ДО СИХ ПОР ПОКУПАЮТ МОДУЛИ В «ТЕЛЕКОМ-СТВ»**

«Жигулях» с прогнившим дном по Зеленограду между производственными цехами в разных частях города.

Первый солнечный модуль компания разработала в 1995 году. «Тогда он никому не был нужен, потому что солнечная энергетика представлялась чем-то из рассказов Жюля Верна», — говорит Эйдельман. Все, что продавалось, — это солнечные батарейки. Сначала их разбирали дачники для транзисторных приемников, потом ими заинтересовались китайцы и немцы — цена была ниже рыночной при вполне рыночном качестве.

В 2005 году в Германии ввели субсидированные тарифы на альтернативную энергетику. Солнечное электричество оказалось для конечного потребителя дешевле, чем обычное. Это вызвало резкий скачок спроса на солнечные модули. В «Телеком-СТВ» обратилась немецкая компания, подписавшая контракт на поставку модулей на несколько десятков миллионов рублей. Немцы оказались крупнейшими клиентами зеленоградских производителей батарей. Правда, называть эту компанию Эйдельман не хочет, так как она продавала модули «Телеком-СТВ» под своим бэндом.

Неожиданно рынок открылся и в России. Этому немало способствовали сектанты. Праведник **Виссарион**, появившийся в 2001 году в Зеленограде и призвавший своих сограждан забыть мирскую жизнь и уйти жить дикарями на Алтай, ничего, однако, не имел против альтернативной энергетики. Поэтому его последователи, которых на Алтае сейчас уже несколько тысяч, и по сей день заказывают себе солнечные модули в «Телеком-СТВ». Поддержали спрос и дачники, устанавливающие модули себе на крыши домов, до которых не доведено обычное электропитание.

Подключиться к сети дачнику будет стоить около 200 тыс. руб. плюс плата за электричество. Установка солнечного модуля обойдется в те же 200 тыс. руб., но без ежемесячных счетов за свет и общения с чиновниками. Сейчас на модули приходится 30% выручки компании, большая часть, около 50% — на кремниевые пластины, оставшиеся 20% — на приборы микроэлектроники, которые позволяют существенно экономить всем компаниям, использующим в производстве кремний. Это производители солнечных батарей и вообще электроники. «Вот представьте себе: у вас стакан чистой воды, в которую упала капля чая. Сначала эта капелька видна, а потом расплывается. То же самое с кремнием: загрязнения в нем невооруженным взглядом не найти — а без этого сделанный на основе кремния чип не будет работать. Наш прибор позволяет „найти грязь“, — объясняет Эйдельман. Такие приборы производят всего три компании в мире — венгерская Semilab, контролирующая 80% рынка, американская Sinton, контролирующая 5%, и российская «Телеком-СТВ» с 15%.

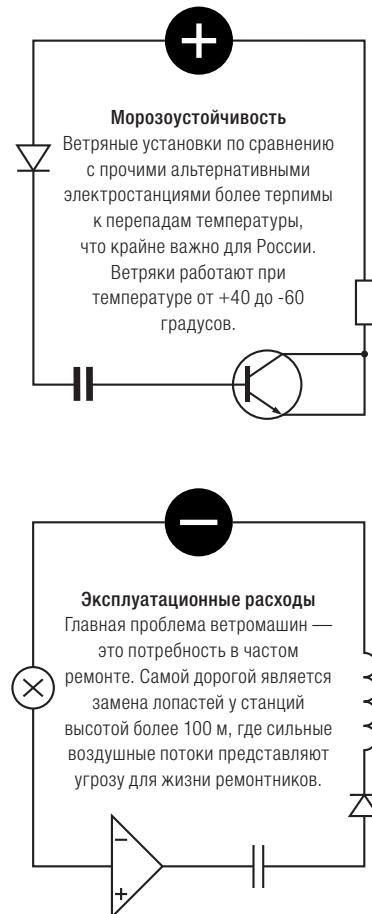
Во всей альтернативной энергетике именно солнечная энергия считается самой перспективной. В первую очередь из-за стремительно развивающихся технологий. Всего пять лет назад в «Телеком-СТВ» придумали метод, по которому их модули могли преобразовывать в электричество 15% поглощенных лучей. Тогда это был уровень лучших международных компаний. Но сегодня европейские солнечные модули преобразовывают 20% света в электричество. Чтобы угнаться за европейскими конкурентами, «Телеком-СТВ» нуждается в новом оборудовании. Оно обойдется, по словам Эйдельмана, в \$30–100 млн. Учитывая выручку фирмы, взять такую сумму в кредит практически невозможно, так что владельцы готовы продать долю в компании. У нее уже есть несколько потенциальных покупателей, но договор пока ни с кем не подписан. Если найдется инвестор, «Телеком-СТВ» снова обещает вырваться вперед: будет производить модули, способные преобразовывать в электричество до 23% солнца.

## ЭКСПЕРТ



АНДРЕЙ КУЛАКОВ,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛЕНИЯ  
ПО ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ  
«ДЕЛОВОЙ РОССИИ»

**ЦЕНА ВЕТРО-  
ЭНЕРГИИ УЖЕ  
СРАВНЯЛАСЬ  
С ЦЕНОЙ ГАЗОВОЙ  
И РАВНА 3,5 РУБ.  
ЗА 1 КВТ/Ч.  
ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ  
МОЩНОСТЬ  
ВЕТРОМАШИН  
В РОССИИ —  
10 ТЫС. МВТ**

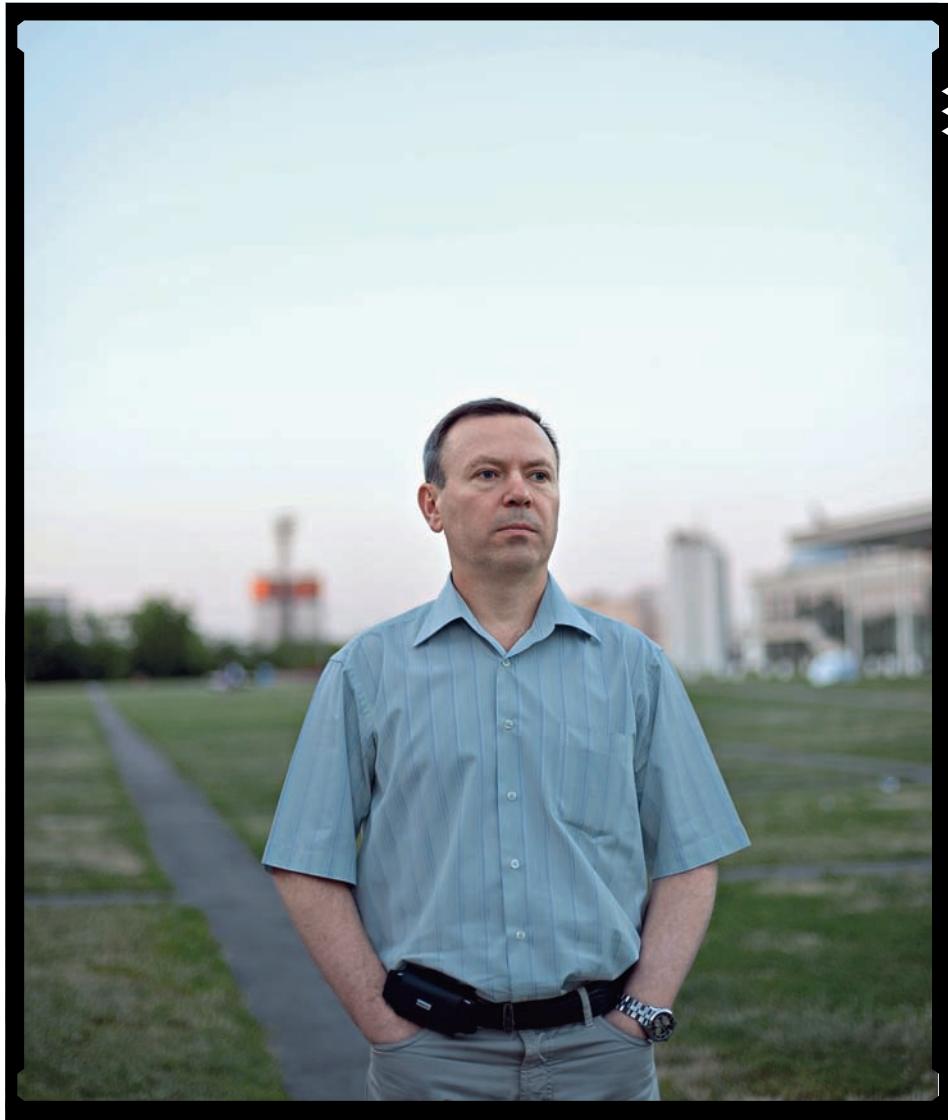
ДЕНЬГИ  
НА ВЕТЕР

Владимир Киселев уже пять лет живет двойной жизнью. У него два комплекта визиток: один — менеджера по проектам крупной нефтяной компании, которую он не хочет называть, а второй — никому не известной «Ветроэнерго», о ней Киселев говорит с удовольствием. Потому что он верит: в семилетней перспективе ветер будет приносить ему больше денег, чем нефть. Киселев — первый ветроэнергетик, который смог без помощи государства начать продавать электричество сбытовым компаниям. Подключиться к сети для него было делом принципа.

Ветроэнергетикой Киселев увлекся благодаря объявлению. В нем сообщалось о наборе на президентскую программу повышения квалификации. На дворе стоял 2000 год, и Киселев работал инженером в «Коленерго» — компании, обеспечивающей электричеством всю Мурманскую область за счет, конечно, не ветровой, а атомной, тепловой и гидроэнергии. Киселев решил поступить на программу даже несмотря на то, что для этого ему требовалось выучить английский с нуля всего за четыре месяца. «Если я ставлю перед собой цель, предпочитаю ее достигать», — говорит Киселев. Он выучил, поступил, прослушал лекции и уехал на стажировку в Нидерланды, где увидел огромные ветропарки, в которые влюбился с первого взгляда.

Вернувшись, предприниматель предложил идею ветропарка родному «Коленерго». Идея пришла кстати: 40%

**КИСЕЛЕВ РЕШИЛ  
ПРОЙТИ ВСЕ КРУГИ  
БЮРОКРАТИЧЕСКОГО  
АДА ПО ПОДКЛЮЧЕНИЮ  
К ЭЛЕКТРОСЕТИ  
НЕБОЛЬШОГО ВЕТРЯКА,  
ЧТОБЫ ИНВЕСТОРЫ  
НЕ БОЯЛИСЬ ВКЛАДЫВАТЬ  
ДЕНЬГИ В БОЛЕЕ КРУПНЫЕ  
ПРОЕКТЫ. ЗАТО ТЕПЕРЬ  
ЕСТЬ ЧЕМ ПОХВАСТАТЬ**



## ДЕЛО ПРИНЦИПА

Владимир Киселев потратил полтора года на то, чтобы подключить мурманский ветряк к сети

мурманской электроэнергии давали гидроэлектростанции, которые зимой вырабатывали значительно меньше электроэнергии, чем летом, так как вода кое-где замерзала. Зато зимой на Кольском полуострове активнее дули ветры.

В «Колэнерго» сначала согласились, получили у акционера — РАО ЕЭС — зеленый свет на проект 100 МВт, стали готовить документы и вести переговоры с инвесторами. Но началась реформа РАО ЕЭС, и проект заморозили. В 2006-м Киселев покинул «Колэнерго», решив, что реализация мечты — личное дело каждого. Он пытался продать свою мечту многим инвесторам,

25 %

всей электроэнергии — во столько оценивается потенциал ветроэнергетики в России. Экономия может составить до 10 млн тонн нефти в год. Но в реальности ветряки вырабатывают меньше 0,3% электроэнергии страны

Фото: Григорий Поляковский

но все они пугались бюрократических препон и отсутствия господдержки. Киселев понял, что единственный для него шанс доказать инвесторам перспективность ветроэнергетики — обкатать технологии на каком-нибудь ветряке. Такой в городе уже был — 30-метровый гигант, построенный Кольским отделением РАН на грант норвежского правительства и снабжавший электричеством гостиницу «Огни Мурманска». Вырабатываемой ветряком энергии — 200 кВт — хватило бы и на три гостиницы, но ученые не знали, как эту энергию продавать. Киселев взялся исправить ситуацию и составил план: подготовить документы, подключиться к сетям и найти покупателя энергии. Владелец ветряка — компания «Ветроэнерго», принадлежащая консорциуму норвежских компаний, — сделала Киселева заместителем гендиректора.

С первыми трудностями Киселев столкнулся уже при подготовке проектной документации для Госэкспертизы. Эта шаблонная вроде бы процедура вызывала полное недоумение у всех проектировщиков. «Только полгода ушло на поиски человека, который согласился бы взяться за работу», — говорит Киселев. Еще сложнее оказалось с Ростехнадзором, разрешение которого нужно было Киселеву для подключения ветряка к сети. У чиновников не было соответствующих инструкций. На их разработку ушло еще около года.

Непосредственно подключение к сети, о котором все альтернативные энергетики говорят с ужасом, обошлось Киселеву в 150 тыс. руб. Эти деньги понадобились для стометрового кабеля, соединившего ветряк с линией электропередач. Киселев объясняет, что бюджет столь мал, так как мал ветряк: «Представьте подстанцию на 100 МВт. Она сегодня подключена на 90 МВт. Тут приходите вы и просите подключить ветряк мощностью 25 МВт. Вам что говорят? Прокладывайте кабель к другой подстанции, которая потянет вашу мощность. Правда, она находится в 100 км отсюда, и каждый километр обойдется вам в 1 млн руб. А наш ветряк к любой подстанции подходил».

**«КРЭС-АЛЬЯНС» УВЕРЯЕТ, ЧТО ПОКУПАЕТ ЭНЕРГИЮ ВЕТРА РАДИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ. НО В ОБМЕН ОН ПОЛУЧАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ НАЗЫВАТЬСЯ «ЗЕЛЕНОЙ КОМПАНИЕЙ»**

В 2008-м состоялось торжественное открытие ветряка, начавшего поставлять энергию в сеть. Киселев стал гендиректором «Ветроэнерго». Но проект все еще существовал на дотации норвежских акционеров. Киселеву нужно было придумать, как продавать энергию. Это было непросто. Вырабатываемое ветром электричество стоило 3,5 руб. за 1 кВт/ч, а на обычных станциях — не более 70 коп. за 1 кВт/ч. Что придумал Киселев? Он позаимствовал идею у законодателей. В то время в Госдуме пытались поправки, в которых предлагалось на деньги государства или частных инвесторов создать фонд и субсидировать из него первые проекты в ветроэнергетике. Киселев предложил сделать то же самое, но в рамках одной компании.

Идея понравилась «Крэс-альянсу», объединяющему сетевые и распределительные компании. Холдинг стал покупать энергию у «Ветроэнерго», а наценку распределять между всеми потребителями по схеме «с миру по нитке — голому рубаха». «Крэс-альянс» уверяет, что ничего на этом не зарабатывает. «С нашей стороны это своего рода дотация, вклад в развитие „зеленых технологий“», — говорит начальник отдела энергосервисных услуг и специальных проектов «Крэс-альянса» Юрий Назаркин.

Самое удивительное, что у Киселева нет акций в капитале «Ветроэнерго», а часть денег он вкладывал из своего кармана, чтобы не тратить время на переговоры с акционерами. Ведь для него подключение ветряка было делом принципа. Зато теперь сразу две голландские компании ведут переговоры с Киселевым о строительстве в Мурманске ветропарка мощностью 25 МВт. Но на сей раз Киселев должностно наемного директора ограничивать себя не собирается.

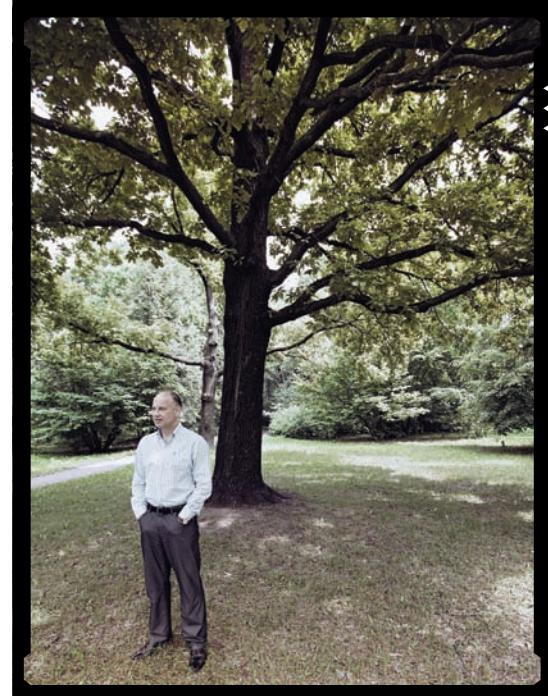


#### ЭКСПЕРТ



СТАНИСЛАВ ЧЕРНИЦА,  
К. Г. Н., ГЕНДИРЕКТОР «АЭНЕРДЖИ»

**СОГЛАСНО РЫНОЧНЫМ ЗАКОНАМ, ТРАТЫ НА ЭКСПЕРИМЕНТЫ ВПОЛНЕ ОПРАВДАННЫ: БЕЗ НИХ НЕ РАЗРАБОТАТЬ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ЭТИ ДЕНЬГИ ТРАТИЛИСЬ ПО НАЗНАЧЕНИЮ**



#### ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАЗМАХ

Степану Савченкову нужно \$30 млрд на новую станцию

#### ПРИЛИВ СИЛ

Приливная энергетика в России появилась благодаря ученому-идеалисту **Льву Бернштейну**. Когда в 1960-е проект постройки станции хотели зарубить, Бернштейн в обход промежуточных инстанций начал обзванивать профильных министров и выбрал деньги. Кислогубская ПЭС начала работать в 1968 году, и до сих пор это единственная приливная станция в России. Штат — 23 человека, объем производства — около 1 МВт. Этого не хватает даже на обслуживание нужд самой станции. Фактически Кислогубская — изрядно затянувшийся эксперимент. Между тем правительство, которое через «Русгидро» владеет станцией, явно верит в это направление — в прошлом году на приливную энергию было выделено 176 млн руб. Эти деньги ушли на усовершенствование турбины, проектирование новой приливной станции и на поиск участков на северном побережье России, подходящих для строительства таких станций. Организовал его **Степан Савченков**, гендиректор

Ленинградской ГАЭС, 100-процентной «дочки» «Русгидро». Самые большие приливы оказались в Архангельской области. Если поставить там станцию, ее мощность будет достигать 8000 МВт. Мощность Саяно-Шушенской ГЭС, для сравнения, составляет 6400 МВт. Строительство новой приливной станции обойдется в \$30 млрд. Но Савченков не торопится: «Надо изучать все постепенно». Для этого Савченков предлагает построить в Мурманской области экспериментальную Северную ПЭС мощностью около 12 МВт с себестоимостью электроэнергии 10 руб. за 1 кВт/ч. Электричество в этом регионе стоит 3 руб. за 1 кВт/ч. Зачем строить такой генератор? Ради экспериментов, считает Савченко, без них цены не снизить. Государство, похоже, готово и дальше оплачивать эксперименты: проект Северной ПЭС утвержден, на постройку уйдет около 7 млрд руб. На сей раз даже министрам звонить не пришлось.

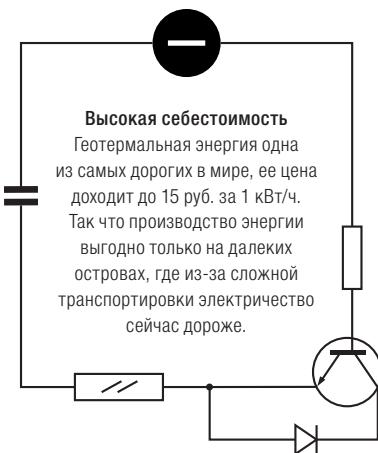
## ГОРЯЧАЯ ТОЧКА

Кунашир — самый южный остров в гряде Курильских островов. Его обитатели начали ходить зимой без свитеров в собственных квартирах только в 2007 году, когда здесь отремонтировали построенную еще в 1990-е государственную геотермальную электростанцию «Менделеевская» (вырабатывает энергию за счет пара из подземных горячих источников). Разработка технологий и закупка оборудования в процессе ремонта «Менделеевской» финансировались большей частью из федерального бюджета. Обошлись они в 521 млн руб. «И эти средства уже отбились!» — уверяет **Константин Бутаков**, исполнительный директор компании «Энергия Южно-Курильской», управляющей станцией. Бутаков приводит расчеты: электричество, произведенное на дизельной станции, стоит около 20 руб. за 1 кВт/ч, а на геотермальной — 8,6 руб. Местные жители используют электроэнергию по более низкой цене — 3,41 руб. за 1 кВт/ч. Разницу доплачивает государство. Но одно дело



### ОСТРОВИТИЯ

Константин Бутаков подсчитал: геотермальная энергия сэкономила 1 млрд руб. бюджетных средств



субсидировать тариф 20 руб., а другое — 8,6 руб. По подсчетам Бутакова, уменьшив субсидии, государство уже сэкономило более 1 млрд руб. Но мощности станции (3,6 МВт) хватает всего на 40% жителей острова (3200 человек). Остальные по-прежнему живут на угле и дизеле. Бутаков знает, как исправить ситуацию: построить еще одну геотермальную станцию. «Энергия Южно-Курильская» уже получила лицензию на разработку соответствующей разведочной скважины. Стоимость разработки — 70 млн руб. Компания такими деньгами не располагает, а государство может финансировать проект только из федерального бюджета. Но глава государства **Дмитрий Медведев** удостоил этот остров вниманием лишь однажды — в прошлом году. И то после этого обиженные японцы отозвали из Москвы посла. Страшно подумать, что будет с российско-японскими отношениями, если Россия еще и новую станцию на Кунашире построит.

**КОМПАНИЯ «РЕНОВА» ВИКТОРА ВЕКСЕЛЬБЕРГА – КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ ЧАСТНЫЙ ИНВЕСТОР В АЛЬТЕРНАТИВНУЮ ЭНЕРГЕТИКУ. ВМЕСТЕ С «РОСНАНО» «РЕНОВА» СОЗДАЛА КОМПАНИЮ «ХЭВЕЛ», КОТОРАЯ БУДЕТ ПРОИЗВОДИТЬ СОЛНЕЧНЫЕ МОДУЛИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РАССПРОСИЛ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ «РЕНОВЫ» АЛЕКСЕЯ МОСКОВА, СКОЛЬКО В ЭТОМ РЕШЕНИИ ПОЛИТИКИ, СКОЛЬКО БИЗНЕСА И СКОЛЬКО «ЛЮБВИ К ИСКУССТВУ».**



# «МЫ БУДЕМ ВКЛАДЫВАТЬ И ВКЛАДЫВАТЬ»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ: ЕСТЬ ГИПОТЕЗА, ЧТО В РОССИИ В АЛЬТЕРНАТИВНУЮ ЭНЕРГЕТИКУ ИНВЕСТИРУЮТ ЛИБО ИДЕАЛИСТЫ, ЛИБО ЛЮБИТЕЛИ «ПОПИЛТЬ» БЮДЖЕТНЫЕ ДЕНЬГИ. ТАК ЧТО ВСЕ МОИ ВОПРОСЫ ВОКРУГ ТОГО, ПОЧЕМУ ВЫ ДЕСЯТЬ МИЛЛИАРДОВ РЕШИЛИ В ЭТО НАПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИРОВАТЬ.**

**АЛЕКСЕЙ МОСКОВ:** Вы про рубли говорите? Тогда наши вложения гораздо больше. Считайте: только строительство принадлежащего «Хэвелу» завода по производству солнечных модулей, которое мы ведем совместно с «Роснано», потребует инвестиций более 7 млрд руб. Еще 9,3 млрд руб.— это заем со стороны «Роснано» и 2,3 млрд руб.— со стороны «Реновы». Сделка была структурирована как 51 на 49 между «Реновой» и «Роснано» в капитале «Хэвела».

**СФ: ПОЛУЧАЕТСЯ 19 МЛРД РУБ. НА ДВОИХ?**

**АМ:** Да. И у нас еще были косвенные инвестиции: мы купили концерн Oerlikon, который ориентирован на многие отрасли, в том числе на солнечную энергетику. Последний объем допэмиссии концерна в конце прошлого года мы выкупили, если я правильно помню, за 450 млн швейцарских

франков. Еще у нас есть в Европе компания Avelar Energy. Она занимается альтернативной энергетикой, в том числе строит солнечные парки. Понятно, что Avelar может покупать солнечные модули для парков у кого угодно. В том числе и у нас.

**СФ: ВО СКОЛЬКО ВАМ ОБОШЕЛСЯ КРЕДИТ «РОСНАНО»?**

**АМ:** Мне не хотелось бы называть цифры. В любом случае никто бы не рискнул три года назад в таком объеме вложить капитал в развитие солнечной индустрии. Но не сказать чтобы это была прямая раздача всем бесплатных денег. Сегодня мы ведем переговоры со Сбербанком и другими банками о реструктуризации кредита под более низкий процент.

**СФ: КАКОВ СРОК ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА?**

**АМ:** Я думаю, что срок восемь лет, который поставила «Роснано» для себя, правильный. Это долгосрочный бизнес с учетом того, что сегодня происходит на рынке.

**СФ: ВЕРНЕМСЯ К ПЕРВОМУ ВОПРОСУ. ПОЛУЧАЕТСЯ, ЧТО ВАМ В ПРИДАЧУ К ОСНОВНЫМ АКТИВАМ ОТ OERLIKON ДОСТАЛИСЬ СОЛНЕЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. ВЫ РЕШИЛИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ПРИВЛЕКЛИ ДЛЯ ЭТОГО «РОСНАНО» С БЮДЖЕТНЫМИ ДЕНЬГАМИ. У ВАС ЕСТЬ КАКОЙ-ТО ДОГОВОР, УСЛОВНО, О РАЗДЕЛЕ ИМУЩЕСТВА С «РОСНАНО» В СЛУЧАЕ, ЕСЛИ КТО-ТО ИЗ ПАРТНЕРОВ РЕШИТ ВЫЙТИ ИЗ ПРОЕКТА?**

**АМ:** У «Роснано» есть возможность уйти из проекта только в том случае, если проект идет ненадлежащим образом. И у них существуют условия, рассчитанные, по-моему, на 2014-й или 2015 год, когда они могут предъявить опцион на выкуп, если захотят. Мы точно не собираемся выходить из этого бизнеса и точно не собираемся ничего никому продавать. Ни государству, ни кому бы то ни было. Потому что в стратегическом плане мы верим в развитие этих активов, мы будем вкладывать и вкладывать.

**СФ: СООБЩАЛОСЬ, ВЫ БУДЕТЕ ПРОДАВАТЬ МОДУЛИ ТОЛЬКО НА ЭКСПОРТ, И В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ – НА БЛИЖНИЙ ВОСТОК.**

**АМ:** Сама идея строительства этого завода изначально была ориентирована на экспорт. Что касается рынков, то это в первую очередь, конечно, Западная Европа. Во-первых, правительства стран Западной Европы уделяют альтернативной энергии довольно существенное внимание. Во-вторых, у них есть средства для того, чтобы финансировать поддержку альтернативной энергетики. Ближним Востоком мы тоже интересовались, но с учетом происходящего там я думаю, что наши планы будут подвергнуты существенным корректировкам.

**СФ: ИМЕЕТ ЛИ СМЫСЛ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ТЕХНОЛОГИЮ, КОТОРАЯ УСТАРЕВАЕТ В ТЕЧЕНИЕ ТРЕХ-ПЯТИ ЛЕТ, УЧИТЫВАЯ, ЧТО ОКУПАЕМОСТЬ НАСТУПИТ ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ ВОСЕМЬ ЛЕТ?**

**АМ:** Технология Oerlikon, безусловно, меняется и обновляется каждый год. Конечно, по условиям договора у нас есть доступ к любым апгрейдам этой технологии. Поэтому

говорить, что мы там от кого-то отстаем на пять лет, мягко говоря, смешно. Ради очередного такого апгрейда мы задержали строительство завода «Хэвел» на девять месяцев и получили улучшенную линию по сравнению с технологическим состоянием на дату подписания соглашения. «Роснано» пришлось проявлять чудеса терпения.

**СФ: РОССИЙСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СОЛНЕЧНЫХ МОДУЛЕЙ «ТЕЛЕКОМСТВ» НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ТОРГОВАЛ С ГЕРМАНИЕЙ, НО В ЭТОМ ГОДУ ВЫ-НУЖДЕН БЫЛ УЙТИ С РЫНКА, ТАК КАК КИТАЙСКИЕ КОНКУРЕНТЫ СИЛЬНО СНИЗИЛИ ЦЕНЫ. КАК ВЫ СОБИРАЕ-ТЕСЬ СОПЕРНИЧАТЬ С КИТАЕМ?**

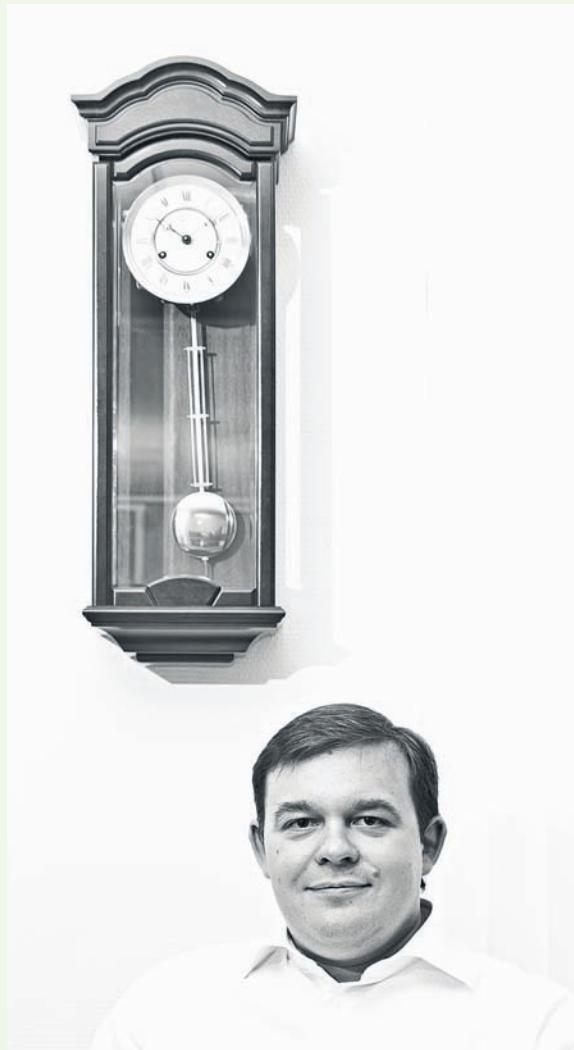
AM: Если Китай примет решение опустить цены в два раза, он их опустит, поскольку плечо государственной поддержки может быть бесконечным для этой отрасли в этой стране. Но здесь есть вопрос качества. И вот тут мы можем быть лучше.

## СФ: ВОПРОС КАЧЕСТВА ОБЫЧНО ТЕСНО СВЯЗАН С ВОПРОСОМ БРЭНДА. ОН У ВАС БУДЕТ ОРЛИКОНОВСКИЙ?

AM: Oerlikon – это производитель оборудования. Я думаю, что мы начнем продавать солнечные модули под брендом Heavel, потому что завод получается довольно крупный, в четыре раза мощнее своего швейцарского аналога Pramac. Хотя мы рассматриваем возможные сделки по кооперации с производителями панелей, например, с тем же Pramac. Либо начнем использовать совместные бренды, либо сделаем два бренда, один уровнем повыше, другой уровнем пониже. У нас еще есть несколько месяцев, чтобы ответить на этот вопрос.

**СФ: ВЫ САМЫЕ АКТИВНЫЕ ЛОББИСТЫ ЗАКОНОПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ. ЗАЧЕМ ВАМ ЭТО, ЕСЛИ ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ ПРОДАВАТЬ ВСЕ ЗА ГРАНИЦУ?**

AM: Потому что мы считаем, что внутренний рынок может быть чудовищно эффективен. То есть мы можем обеспечить себе здесь очень хороший сбыт. Но понятно, что солнечная энергетика в России все равно будет дороже, чем традиционные источники. Если реализовать программу, утвержденную правительством России по развитию всех альтернативных источников энергии, то к 2020 году при установленной норме производства такой электроэнергии в России 4,5%, по последним расчетам Минэкономики,



общий тариф на электроэнергию может вырасти на 6%. Очевидно, альтернативная электроэнергия гораздо дороже, чем обычная генерация.

## СФ: И КАК ВЫ ПРЕДЛАГАЕТЕ ИЗБЕЖАТЬ ЭТОГО РОСТА?

AM: Тариф будет, безусловно, субсидирован государством. Иначе никакая альтернативная энергетика не работает. Мне эта идея кажется реализуемой.

## СФ: НАКОВА РАССТАНОВКА СИЛ? В СТЕНАХ ГОСДУМЫ ГОВОРЯТ, ЧТО ПРЕМЬЕР И МИНИСТЕРСТВО ЭНЕРГЕТИКИ ПРОТИВ ЭТОЙ ЗАТЕИ.

АМ: Премьер не говорил «нет». Он же подписал постановление, по которому у нас к 2020 году количество альтернативной энергии должно составлять 4,5% от общего объема рынка. Премьер должен давать стратегию, а остальные — ее выполнять. Недавно **Игорь Сечин** (заместитель председателя правительства России.— **СФ**) поручил Минэнерго подготовить программу. Понятно, что у каждого чиновника своя точка зрения. Но со временем все получится. Спешить не стоит, нам нужен сбалансированный ответ всех ведомств. Если вдруг предположить, что все сделают ставку

на солнце и это решение не будет проработанным с разных точек зрения, то произойдет простая вещь. Вы получите поддержку в этом году, а в следующем, поскольку она была непродуманной, все увидят ее печальные последствия. И поддержка закончится навсегда. Это не наш сценарий. Мы хотим найти разумный вариант. Но если по каким-то причинам, которые будут выяснены на уровне правительственные дебатов, окажется, что в России солнце невозможно, мы будем экспортствовать. Как и собирались.

**СФ: НЕДАВНО ВСЕМИРНЫЙ БАНК ОПУБЛИКОВАЛ ИССЛЕДОВАНИЕ, В КОТОРОМ ПОКАЗАНО, ЧТО НЕСЫРЬЕВОЙ ЭКСПОРТ ИЗ РОССИИ КАТАСТРОФИЧЕСКИ СОКРАЩАЕТСЯ. ПРОДАЖА ЗА РУБЕЖ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ТОВАРА MADE IN RUSSIA ВСЕ БОЛЬШЕ ПОХОЖА НА СКАЗКУ.**

*AM:* Нет. Это действительность.



СБОИ В РАБОТЕ «ПОЧТЫ РОССИИ», ПРОСТОЙ И ВОРОВСТВО НА ТАМОЖНЕ ДАЛИ ЗЕЛЕНЫЙ СВЕТ ЧЕЛНОКАМ 2.0. НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ, КОТОРОЙ БОЯТСЯ ЗАПАДНЫЕ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ, ПОЗВОЛИЛА ПОСРЕДНИКАМ ВОЗРОДИТЬ СТАРЫЙ ДОБРЫЙ БИЗНЕС — НА СЕЙ РАЗ В ИНТЕРНЕТ-КОММЕРЦИИ.

Четыре года назад киевлянин Антон Сергеев (свои настоящие имя и фамилию он просил не называть) выиграл в лотерею грин-карту США. Первое время после переезда он работал по ночам на бензоколонке, а днем «серфил» интернет, где однажды наткнулся на интересное сообщение. Российские покупатели искали посредника, который бы организовал доставку вещей из американского интернет-магазина в Москву. Сергеев зарегистрировал юридическое лицо на территории США и поместил объявление на форуме

# ЧЕЛНОЧНЫЙ РЕНЕССАНС



«Шопоголик»: «Готов помочь доставить покупки в Россию с eBay, Amazon.com и других интернет-магазинов». Довольно быстро на него откликнулся человек из Москвы — попросил заказать MacBook и заплатил вперед \$1,2 тыс. «Я был в шоке, что кто-то взял и перевел какому-то неизвестному столько денег», — рассказывает Сергеев. За последние три года его ресурс Pochtoy.com собрал заказов из России, Украины, Литвы, Польши и даже Австралии на \$300 тыс. В основном это одежда и товары для детей. Но иногда заказывают хоккейные клюшки и даже корм для хорьков.

Оборот одного из крупнейших интернет-посредников Shipito.com, принадлежащего американской Eastbiz Corporation (почти половина клиентов которой из России), за последние два года вырос в три раза и сейчас составляет более \$1 млн в месяц. Выручка Pochtoy.com, запущенного в сентябре 2010-го, к марта увеличилась на 50%. Рост оборотов посредников между российскими покупателями и западными интернет-магазинами стал возможен в немалой степени благодаря покупателям нового формата, считает генеральный директор Fashion Consulting Group **Анна Лебсак-Клейман**. «Это молодые, образованные и самостоятельно мыслящие люди, многие из которых учились или жили вне России или привыкли часто ездить за границу», — описывает их Лебсак-Клейман. Они ищут немассовое предложение и не в российских магазинах, так

как не готовы переплачивать. Только вот обслужить россиян иностранцы готовы не всегда. Все дело в технологической цепочке. Обычно магазин гарантирует определенные сроки поставки. За рубежом логистика работает практически бесперебойно. В России же найти адекватную курьерскую службу не просто: «Почта России» при невысоких ценах доставляет посылку не меньше двух недель и при этом не гарантирует, что срок не затянется. Пересылка же курьерскими службами слишком дорога. Связать российских шопоголиков с царством развитого онлайн-капитализма вызвала прослойка предпринимателей забытого после 1990-х формата — членков.

## НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ

Посредники помогают приобрести товар в магазине, который не торгует с Россией напрямую: регистрируют покупку на свой адрес, получают посылку, проверяют ее, страхуют от утраты и повреждений и отправляют — все той же «Почтой России» или курьерскими службами. Крупные посредники обзаводятся своей доставкой. Мелкие порой возят товар «на себе». За услуги членки берут 5–10% цены заказа. Членочный бизнес — это не обязательно мелкое посредничество. В базе Shipito.com около 50 тыс. клиентов. «Бизнес по импорту велосипедов, которым я занимался до 2007 года, рос слишком медленно. Нужно было заполнить пустующие склады», — рассказывает



Джон Ванхара, основатель Eastbiz. Доставка посылок стала естественным шагом: у основателей был опыт развития такого проекта на предыдущем месте работы. В итоге бизнес по доставке вытеснил велосипедный. «Он стал расти быстрее, чем мы ожидали: через два года пришлось арендовать еще один склад, через год — еще один», — говорит Ванхара.

Посредник берет за пересылку товара около \$8,5 и примерно столько же за виртуальный почтовый адрес — ячейку на складе посредника. Для тех, кто заказывает в американских интернет-магазинах, есть абонемент за \$50 в год и возможность консолидации приобретений: компания собирает все покупки клиента за определенный срок на складе, а затем отправляет одной посылкой. Помимо американских у Shipito есть склады в Японии, Чехии и Сингапуре.

## РЫНОК ПРОДАВЦОВ

Один из крупнейших интернет-аукционов eBay вышел на российский рынок год назад. Однако до сих пор российским трейдерам доступны не все возможности площадки — например, сервис позволяет выставлять только товары по фиксированной цене, а не через аукцион. Еще один недостаток российского eBay в том, что воспользоваться глобальным сервисом могут лишь покупатели. У тех, кто хочет через eBay продать старые часы или комплект формы советской армии, возможность поместить объявление есть, но его увидят лишь соотечественники. «eBay предпочитает иметь дело с американской компанией, а не с продавцами из



СНГ»,— рассказывает **Михаил Бирман**, автор книги «Аукцион eBay: советы и секреты» и основатель компании-посредника Western Bid. Кроме 5 тыс. постоянных покупателей клиентами компании являются 2 тыс. магазинов, большая часть которых (65%) из России.

«Я был программистом в американской энергетической госкомпании NSP. Идея появилась тогда, когда мое хобби — коллекционирование советских фотоаппаратов — переросло в небольшой бизнес. Мои поставщики из России вознамерились самостоятельно продавать фотоаппараты на аукционе eBay, и им потребовалась моя помощь в регистрации в системе электронной торговой площадки»,— рассказал Бирман.

В случае с продавцами схема посредничества немного сложнее, чем с покупателями. Функция посредника — предоставить клиенту-продавцу легальный (то есть существующий) адрес для регистрации на сайте торговой площадки и перевести деньги, уплаченные покупателем, на аккаунт клиента. Когда аукцион закончен и определен покупатель, продавец

получает свои деньги от посредника через платежные системы. Western Bid работает через «Юниаструм», Contact, Anelik, WebMoney, банковский перевод или дебетовую карту Payoneer MasterCard, разработанную специально для Western Bid. Комиссия этого посредника — 5% цены покупки, но не больше \$50.

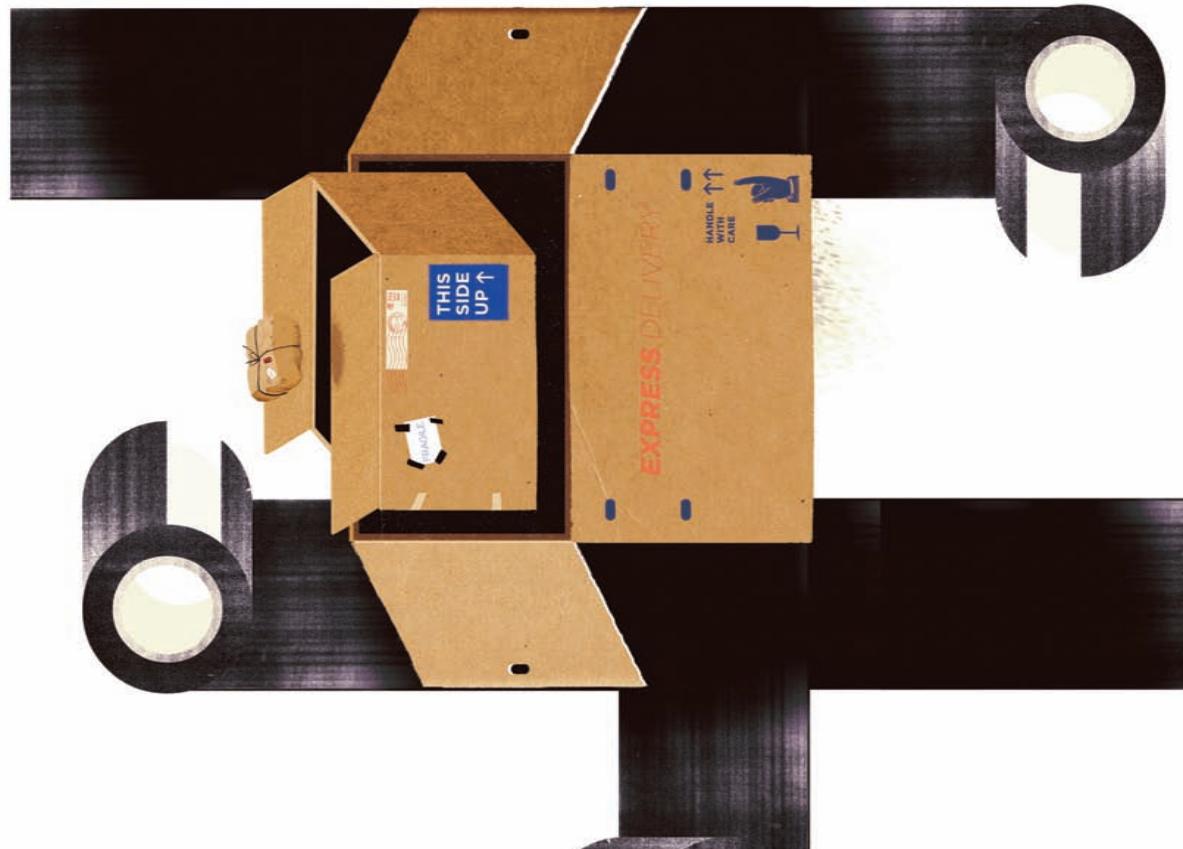
«Большинство посредников не работают с продавцами, потому что риски

слишком велики»,— считает **Алексей Б.**, владелец посредника RuAmerica. Если покупателю не подойдет товар, он может вернуть его в течение 45 дней и PayPal будет на его стороне. Помощник же при этом рискует столкнуться с ситуацией, когда он должен вернуть деньги, уже переведенные клиенту-магазине, за товар, от которого отказался покупатель.

«Помощник в этом случае сообщает о желании покупателя вернуть товар своему российскому клиенту,— объясняет Михаил Бирман.— Клиент либо предлагает частичную компенсацию, либо просит нас принять на склад товар и после этого отдать деньги покупателю. Если же это была единичная продажа нашего клиента, то мы держим у себя деньги 45 дней, в течение которых покупатель может потребовать возврат или замену. Если клиент постоянный, то возвращаем деньги из его текущих платежей».

## ПОЧТОВЫЙ КОЛЛАПС

Зимой 2010–2011 года любители закупаться в западных интернет-магазинах оказались в сложной ситуации: из-за проблем на таможне «Почта России» задерживала посылки по несколько месяцев. В результате некоторые интернет-





магазины отказались пересыпать товары в Россию. Тогда проблему удалось частично решить, увеличив количество таможенных постов и время их работы. В начале апреля служба экспресс-доставки «Почты России» (EMS) попыталась наладить систему, при которой контролеры информировали бы ее о готовящихся посылках.

Сами посредники на помощь EMS не рассчитывают. «Основная причина проблем с доставкой — огромный приток заказов в конце года. Мы можем предоставить информацию об объемах посылок, но самих заказов меньше не станет», — сокрушается Джон Ванхара. «Что бы они ни решили, EMS не работает с Европой, а мы как раз специализируемся на европейских магазинах», — рассказывает Феликс Любашевский, гендиректор eBay-Posrednik.

Впрочем, претензии посредников не ограничиваются только сроками работы

российской почты. «У нас есть задокументированные факты того, что товар при пересылке был украден. Две недели назад две посылки вернулись из России из-за отсутствия вложения», — рассказал Михаил Бирман. По его словам, пропажа немногого — около 2%. Сложнее с сохранностью содержимого посылок. На таможне с грузами обращаются неосторожно. «Мы должны паковать все так, чтобы можно было бить кирзовым сапогом. Внутри коробки строится каркас из прочного пенопласти 3–5 см», — говорит Любашевский.

### АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ДОСТАВКА

По словам Любашевского, у российских покупателей практически нет выбора: либо долгая и ненадежная «Почта России», либо дорогие курьерские службы. «Крупные курьерские службы славятся тем, что навязывают дополнительные услуги — например,

клиент платит за хранение товара до того, как товар поступил на склад курьера», — добавляет Феликс Любашевский. Кроме того, если покупатель заказывает через «Почту России» товаров на общую сумму 10 тыс. руб. за неделю, он не платит таможенную пошлину. Лимит для беспошлинной доставки частной курьерской службой в два раза ниже. При этом пошлина на некоторые категории товаров может превышать 30% стоимости.

«Нам часто звонят мужчины, рассказывают, что скоро станут отцами и просят срочно доставить, скажем, коляску», — рассказывает Феликс Любашевский. — За такую посылку FedEx или UPS возьмут 600–700 евро». Таким клиентам eBay-Posrednik предлагает услуги крупных транспортных компаний, с которыми сотрудничает уже не первый год. «Мы арендует несколько 40-тонных трейлеров и загружаем их нашими посылками из Германии», — рассказывает Любашевский. Такая доставка получается дороже, чем через «Почту России», и подходит только для крупных (мебель) или хрупких (автозапчасти) грузов. Или для тех, которые нужно доставить в определенный срок.

В планах компании — регистрация при таможне собственного брокера, который будет работать только с этим посредником и его авторизованными магазинами. «Мы уже арендовали склад рядом с таможней, в Вологде. Обычно грузы проходят через таможенные посты в Москве и Самаре — по одному в каждом городе. По нашим расчетам, собственный таможенный брокер ускорит и удешевит доставку в несколько раз», — поделился Любашевский.

Рынку посреднических услуг есть куда расти, но тем не менее посреднические компании уже ищут себя в других отраслях. Несколько лет назад на складе eBay-Posrednik остались невостребованные товары. «Мы предложили их своим клиентам, которые быстро все разобрали», — рассказывает Феликс Любашевский. Компания планирует развивать собственный интернет-магазин. История начала 1990-х, когда множество розничных точек выросли из челночного бизнеса, повторяется. Теперь в интернете.

# ГОНКИ ПО ВЕРТИКАЛИ

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ИВАН САВЕЛЬЕВ ТРИ ГОДА НАЗАД КУПИЛ МОТОЦИКЛ. С ТЕХ ПОР, ЕСЛИ ПОЗВОЛЯЕТ ПОГОДА, ОН ЕЗДИТ ТОЛЬКО НА НЕМ. СЕЙ ЧАС ИВАН ХОЧЕТ ДОКАЗАТЬ, ЧТО МОТОЦИКЛ – ИДЕАЛЬНЫЙ ВИД ТРАНСПОРТА В КАЧЕСТВЕ ТАКСИ.**

ИВАН  
САВЕЛЬЕВ

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ  
«БАЙК-ТАКСИ»



ИДЕЯ ОРГАНИЗОВАТЬ «БАЙК-ТАКСИ» пришла Ивану Савельеву три года назад, когда он приобрел мотоцикл. «Проезжая без проблем в столичных пробках, я подумал, что это хорошая бизнес-идея — сделать такси на мотоциклах», — рассказывает предприниматель. В мае 2009 года он напечатал 500 визиток-приглашений для пилотов и раздал их за три вечера на Воробьевых горах — традиционном месте встречи столичных байкеров. Ивану позвонили пять человек, с которыми он и начал бизнес. Для продвижения новой услуги Иван сделал сайт и распространял визитки на улицах Москвы.

В КОМПАНИИ РАБОТАЮТ 50 человек, в основном по договору подряда. Все имеют опыт вождения минимум три года и ездят на собственных мотоциклах. Кроме ОСАГО компания предоставляет им дополнительную страховку от несчастного случая на 500 тыс. руб. Пассажирам выдают шлем, одноразовый подшлемник, по желанию — наколенники, в ветреную погоду или дождь — дождевик. «Люди часто боятся ездить на мотоцикле, поэтому мы строго соблюдаем все правила безопасности», — говорит Иван. Пока на счету его водителей не было ни одной аварии.

ПОЕЗДКА НА МОТОЦИКЛЕ — удовольствие недешевое. Минимальная цена — 1 тыс. руб., за эти деньги пассажир может проехать 20 км. За каждый следующий километр придется доплатить 50 руб. Можно заказать экскурсию на мотоцикле — это обойдется в 3–5 тыс. руб. за час поездки. «Еще мы можем очень быстро возить мелкие вещи и документы, — перечисляет Савельев. — Например, забрать паспорта из посольства и через 40–50 минут отдать их людям в аэропорту». Водители получают 70% от стоимости поездки, бензин оплачивают сами. Пилоты выступают также в роли диспетчеров, как и сам Иван, — номер его телефона указан на сайте «Байк-такси».

1200 РЕЙСОВ сделали в прошлом году пилоты «Байк-такси», оборот компании составил более 3 млн руб. По словам Ивана, в 20% случаев клиенты заказывают поездки в аэропорт, еще по 40% приходится на мотоэкскурсии и поездки по городу. Ездить на мотоциклах в холодную погоду не получается. «Пока прибыль небольшая, — говорит Иван. — Но с учетом того, что первоначальных вложений я практически не делал, все давно окупилось». В этом году за первый месяц мотоциклетного сезона пилоты перевезли 400 человек. Рекламные акции «Байк-такси» до сих пор не проводила, довольствуясь тем, что о компании периодически бесплатно снимали телевизионные сюжеты. В этом году Иван решил повесить баннеры в LiveJournal и планирует совместную акцию со «скидочным» сайтом Biglion. Рано или поздно москвичи начнут воспринимать мотоцикл в качестве такси, уверен Савельев.

Компания  
«БАЙК-ТАКСИ»

Год основания  
2009

Специализация  
Такси на мотоциклах

Владелец  
Иван Савельев

Персонал  
50 сотрудников

Штаб-квартира  
Москва

Конкуренты  
Службы мототакси  
в Москве появляются регулярно, этот вид бизнеса пытаются развивать как минимум еще две компании, открывшиеся в прошлом году

Проблемы  
Сезонность бизнеса, восприятие мотоцикла как опасного вида транспорта

# ЗДОРОВЫЕ БОЧКИ

**НИКОЛАЙ КОТЕНКОВ ЕЩЕ В ИНСТИТУТЕ ПРИДУМАЛ УСТАНОВКУ ДЛЯ РЕАБИЛИТАЦИИ РАБОЧИХ НА ТЯЖЕЛЫХ ПРОИЗВОДСТВАХ. А ПОТОМ СУМЕЛ ПРЕВРАТИТЬ ЭТО ИЗОБРЕТЕНИЕ В УСПЕШНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ПРОДУКТ.**

НИКОЛАЙ  
КОТЕНКОВ

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ  
«КЕДРОВАЯ БОЧКА»



**ТЕМА КАНДИДАТСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**, которую Николай Котенков защитил в начале июня, звучит так: «Термобиологическая установка для реабилитации организма горнорабочих». Устройство представляет собой кедровую бочку высотой 130 см. Туда можно усадить человека — снаружи остается только голова. Внизу бочки находится парогенератор, который работает от простой розетки. Его можно заправить сбором трав или эфирными маслами. С помощью форсунок пар нагнетается в бочку. «Эффект как от русской бани: из организма выводятся шлаки, оказывается лечебное воздействие на кожу. Но если баня многим противопоказана, то нашим устройством могут пользоваться все: у человека не нагревается голова, он не страдает от отсутствия кислорода», — объясняет Николай.

ПЕРВУЮ МИНИ-ПАРНУЮ он собрал в 2003-м, когда учился в Санкт-Петербургском государственном горном институте. «С этой установкой я посещал различные выставки как молодой ученый. Ко мне стали обращаться с просьбами ее продать. Так у меня появилась идея бизнеса», — рассказывает предприниматель. Николай договорился с бондарями из Алтайского края, откуда он родом, о поставке бочек, сделанных по старинным технологиям, и получил лицензию на использование реликтового кедра — это дерево занесено в Красную книгу. В конце 2003 года он зарегистрировал компанию «Кедровая бочка». На открытие дела Николай занял 100 тыс. руб. Долг он вернулся уже через полгода.

«БИЗНЕС РОС ПОСТЕПЕННО», — вспоминает Николай. Поначалу Котенков снимал гараж, где устанавливали в бочки парогенераторы и сиденья. Продавать удавалось по одному-два изделия в месяц, в основном в спа-салоны. Это обеспечило хорошую рекламу — люди сами искали производителя оздоровительных бочек. Сейчас в Алтайском крае у Николая мастерская, где работают шесть человек. Объемы продаж выросли до 300 бочек в год, парная стоит от 30 тыс. руб. «Мы держим очень низкую маржу, — говорит Николай. — Хочется зарабатывать от увеличения объемов продаж. Но на жизнь нам хватает». Годовой оборот компании, по расчетам СФ, составляет около 8 млн руб.

СПА-САЛОНЫ закупают 20% продукции, остальное продается физлицам. Компания продвигает мини-парные через свой сайт и 15 магазинов-партнеров, торгующих медтехникой и оборудованием для саун. В прошлом году «Кедровую бочку» включили в нацпрограмму Минздрава «Здоровье нации». Компания поставляет продукцию на горнодобывающие предприятия. Котенков установил 100 мини-парных для шести шахт Воркуты и Кузбасса и надеется, что это направление станет основным для его компании. В конце концов, именно о таком применении мини-парных он и написал диссертацию.

Компания  
«КЕДРОВАЯ БОЧКА»

Год основания  
2003

Специализация  
Производство мини-парных на основе бочек из кедра

Владельцы

Николай Котенков

Персонал

12 человек

Штаб-квартира

Санкт-Петербург

Конкуренты

В последние два года в России появились восемь компаний, которые производят похожие мини-парные

Проблемы

Появление компаний-конкурентов, сложный технологический процесс изготовления бочек





«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ ИЮНЬСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» – СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА, БАНКА «ТРАСТ» И MAIL.RU. ГОТОВЯСЬ К ЛЕТНЕМУ ЗАТИШЬЮ, СТАРТАПЕРЫ ВЫЖИМАЛИ МАКСИМУМ ИЗ СВОИХ ПРОЕКТОВ.

## «СЕВЕРНАЯ МАНУФАКТУРА»

«МЫ ЗАПУСТИЛИ СЕРИЮ ЧЕХЛОВ В ВИДЕ ВАЛЕНОЧКОВ ДЛЯ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ. СЕЙЧАС ЖДЕМ МАТЕРИАЛ ДЛЯ БРЭНДИРОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ»

✉ НАДЕЖДА ПОНОМАРЕВА

У архангельского проекта «Северная мануфактура» наступил период стабильности. «Заказы к нам поступают регулярно, поставки продукции идут своим чередом», – без особого энтузиазма рассказывает одна из основательниц валяльной компании **Надежда Пономарева**. Сейчас «Северная мануфактура» выполняет поставки почти по всей России – от Архангельска до Новосибирска. Клиенты в основном оптовики и корпоративные заказчики. Нынешнего объема реализации «Северной мануфактуре» хватает, чтобы поддерживать стабильный ежемесячный оборот на уровне 400–450 тыс. руб.

В начале июня, когда и в Архангельске наконец наступило лето, девушки решили в плотную заняться фотосессией для каталога по брошам. Эту идею они вынашивали уже несколько месяцев. Но поскольку съемку собирались проводить на улице, ждали солнечной погоды. Однако за несколько дней до фотосессии основательницы «Северной мануфактуры» поняли, что расходы на съемки не ограничиваются гонораром моделям. Надо ведь еще закупить им гардероб для съемки. Это неожиданное озарение привело к тому, что



фотосессию девушки в итоге отменили. «Меня вдруг осенило: нам ведь гораздо проще показать на себе, как носить наши броши!» – рассказывает Надежда. Посовещавшись, девушки решили, что сами легко справятся с ролью моделей. Правда, конкретную дату съемки они пока не выбрали.

В конце мая у основательниц «Северной мануфактуры» состоялось первое публичное выступление. На областной конференции малого и среднего предпринимательства девушки участвовали в круглом столе «Молодежь и бизнес», где рассказывали о себе, о запуске своего бизнеса и о том, как развивается проект, – в общем, делились знаниями с менее опытными предпринимателями.

### ЦЕЛЬ НА ИЮЛЬ:

найти партнера, который возьмет на себя дистрибуцию продукции в Ярославле.

## LUI.ET.MOI

«КАЖДЫЙ СТАРТАП ПЕРЕЖИВАЕТ ВРЕМЯ, КОГДА НИЧЕГО НЕ ПРОИСХОДИТ. НАША СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ – ЗАЛАТАТЬ ВСЕ ДЫРЫ В БИЗНЕСЕ И ПОСТАРАТЬСЯ ВЫЖИТЬ ИЗ СЕБЯ МАКСИМУМ»

✉ КАРИНА БЕЛОВА

В июне основательница проекта Lui. et.Moi **Карина Белова** готовилась к приезду в Москву. В Сингапуре первый месяц лета – сезон ливней и плящущего солнца, поэтому предстоящее возвращение на родину девушку радовало. Кроме того, Карина рассчитывает, что ее поездка окажется не только приятной, но и продуктивной: она запланировала несколько знакомств с владельцами интернет-магазинов и надеется, что эти встречи выльются в сотрудничество. Вдобавок Карина в плотную занялась расширением ассортимента. Во-первых, она решила «дважды войти в одну реку» и вновь испытать себя в одежном ритейле. В конце мая предпринимательница закупила более ста летних винтажных платьев. Не забыла девушка и о мужской аудитории. Помимо запонок, она приобрела, например, итальянские прищепки для денег. «Мне очень сложно признаваться даже себе, но в общем-то ничего сверхнового у нас не происходит. Никто не предлагает контракты на шестизначные суммы, мы не открываем для себя новые пути продаж, нам не поступают интересные предложения», – растерянно признается Карина. Однако девушка настроена в ближайшее время «сделать как можно больше шагов», которые приведут ее к заветным шестизначным цифрам.



### ЦЕЛЬ НА ИЮЛЬ:

обзавестись новыми партнерами в Москве для расширения каналов сбыта.

## «BOOKЛАВКА»

«ПОКА ОТЛОЖИЛ РАБОТУ, ГОТОВЛЮСЬ К ГОСЭКЗАМЕНУ. НАДЕЮСЬ, ВСЕ У МЕНЯ ПОЛУЧИТСЯ»

■ НИКОЛАЙ ЦИОМО

Учредители «BookЛавки» Николай Циомо и Дмитрий Капранов продолжают ждать ответа от крупного московского книжного магазина. Предварительные переговоры с розничной точкой состоялись еще в апреле, но реакции с тех пор так и нет.

### ЦЕЛЬ НА ИЮЛЬ:

начать работать с одним магазином хотя бы в тестовом режиме.

наконец-то будет «внятная кампания в контексте», поскольку на самостоятельную работу в этом направлении у нее не хватало ни времени, ни сил, ни знаний.

Еще у Елены появился партнер по рассылке direct mail по подписчикам — компания Future Bit. Раньше предпринимательница занималась этим сама. Future Bit будет делать рассылки бесплатно, а Елена — рассказывать широкой общественности об успехах и неудачах на этой почве, то есть «заплатит» своим партнерам пиаром.

Кроме того, в июне интернет-магазин Toyzez.ru начал сотрудничать с курьерской компанией DPD, которая пару месяцев назад запустила для интернет-магазинов специальный тариф с весьма гуманными расценками. Теперь в 100 городов доставка будет занимать от одного до пяти дней, а оплачивать заказы покупатели смогут наличными курьеру. Елена рассчитывает с помощью новой службы доставки увеличить число региональных покупателей.

В начале июня Toyzez.ru разместился на торговой площадке Ichiba.ru. Это недавно созданный агрегатор магазинов вроде Wikimart.ru.

Сейчас Елена Локтионова запускает свой магазин в соцсетях «В контакте» и Facebook. В общем, Toyzez.ru вовсю обрастает новыми площадками продаж, благодаря чему Елена надеется без значительных потерь в выручке пережить летнее затишье.

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.

■ Выручка ■ Расходы



### ЦЕЛЬ НА ИЮЛЬ:

вывести на профессиональный уровень маркетинговую деятельность через e-mail-рассылки.

## 3D-БАНК

«МЫ ДОВОЛЬНЫ СОТРУДНИЧЕСТВОМ С SAMSUNG — ТЕМ, ЧТО МЫ В ИТОГЕ ДЛЯ НИХ РАЗРАБОТАЛИ. ДУМАЮ, ЗАКАЗЧИКИ ТОЖЕ ДОВОЛЬНЫ, ХОТЯ С НИМИ МЫ ПОКА ЭТО НЕ ОБСУЖДАЛИ»

■ ДМИТРИЙ ТРЕПАКОВ

В мае ребятам из 3D-банка пришлось перекроить весь свой график, чтобы освободить время под одну единственную разработку. Компания Samsung заказала 3D-банку производство трехмерной квест-игры для своей рекламной кампании новой модели телефона Samsung Galaxy S II и поставила жесткий дедлайн по исполнению — 18 мая. По словам генерального директора 3D-банка Дмитрия Трепакова, серьезных проблем с остальными заказчиками не возникло: там, где требовалась срочность, — исполняли, не откладывая, а в остальных случаях удалось договориться о переносе сроков.

Для Samsung 3D-банку необходимо было создать промосайт и квест-игру. Над заказом 3D-банк трудился почти всей командой; разработка заняла около месяца. Столь длительный срок понадобился ребятам из-за того, что подобную игру они делали впервые. «Все технические вопросы мы довольно быстро решали, а вот последовательность разработки — что и на каком этапе должно подключаться — далась нам не сразу. Именно это оказалось для нас самым сложным в работе. Но теперь мы во всем разобрались и понимаем процесс создания игры», — рассказывает Трепаков. Результат трудов 3D-банка Samsung разместил на сайте Mobile-review.com.

В первые календарные дни лета у основательницы интернет-магазина Toyzez.ru Елены Локтионовой произошло сразу несколько приятных событий.

Во-первых, она договорилась с агентством, которое занимается продвижением в интернете, о том, что оно станет вести рекламную кампанию Toyzez.ru в «Яндекс.Директ». Елена Локтионова надеется: теперь у нее

### ЦЕЛЬ НА ИЮЛЬ:

По расчетам СФ, в квест-игру за месяц сыграли несколько сотен раз. Этот заказ для 3D-банка крайне важен. Во-первых, Samsung выделил фирме отдельный бюджет — что не может не радовать активно ищущих финансирование предпринимателей (о встрече совладельцев 3D-банка с представителями инвестфонда AddVenture можно почитать на стр. 85). Кроме того, заказ выполнял и чисто рекламную функцию, что не менее важно для молодой компании. Трепаков видит еще один плюс: «Мы протестировали наши возможности и приобрели новый опыт».



**ЦЕЛЬ НА ИЮЛЬ:**  
добиться конкретных решений от инвесторов, с которыми давно ведутся переговоры.

## KYBOE!

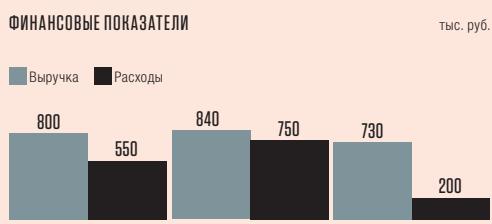
«ПРОДОЛЖАЕМ ВЫСТРАИВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ЧТОБЫ СООТВЕТСТВОВАТЬ ТРЕБОВАНИЯМ СЕТЕВОГО РИТЕЙЛА. ПАРАЛЛЕЛЬНО РАБОТАЕМ НАД РАСШИРЕНИЕМ АССОРТИМЕНТА»

□ ДМИТРИЙ ЧУДАКОВ

На фоне затяжных майских праздников начало июня выдалось у основателя проекта KYBOE! Russia Дмитрия Чудакова крайне насыщенным. Во-первых, предпринимателю удалось найти дополнительные оборотные средства, чтобы ускорить рост

бизнеса. Несколько миллионов рублей Дмитрию одолжил его знакомый.

Кроме того, Чудаков решил расширить ассортимент компании и начал вести переговоры о дистрибуции в Россию еще одной марки наручных часов. «Это брэнд, который по формату близок к KYBOE! Новые часы такие же большие, представлены примерно в той же цветовой стилистике. Но в отличие от KYBOE! они более спокойные — не такие кричащие и блестящие, — рассказывает предприниматель. — Если KYBOE! — это чисто клубная тема, то новая марка — скорее casual или casual sport». В начале июня Дмитрий Чудаков привез в Россию образец новых часов и протестировал их на фокус-группе. Отзывы понравили предпринимателя, поэтому он рассчитывает завершить переговоры с компанией-производителем как можно быстрее — «в идеале в первой половине июля». Тогда же Чудаков планирует начать переговоры с владельцами магазинов о продажах новой марки. Ценовая категория, в которой будут представлены часы, совпадает с нынешними KYBOE! — около 10 тыс. руб. за штуку. Дмитрий, как и рассчитывал в первых числах мая, начал отладку бизнес-процессов в своей компании. Вместе с коллегами он расписывает и систематизирует логистику, складской учет, бухгалтерию и другие процессы. По его словам, это долгосрочная задача, поэтому о каких-то конкретных результатах пока говорить рано.



**ЦЕЛЬ НА ИЮЛЬ:**  
завершить переговоры по дистрибуции новой марки часов.

## GAGADO

«РАБОТА В КОМПАНИИ ИДЕТ, НА МЕСТЕ СТАРАЕМСЯ НЕ СТОЯТЬ, ХОТЯ, КОНЕЧНО, ХОТЕЛОСЬ БЫ НЕСТИСЬ ВПЕРЕД С СУМАСШЕДШЕЙ СКОРОСТЬЮ. НО, КАК ГОВОРИТСЯ, ТИШЕ ЕДЕШЬ — ДАЛЬШЕ БУДЕШЬ»

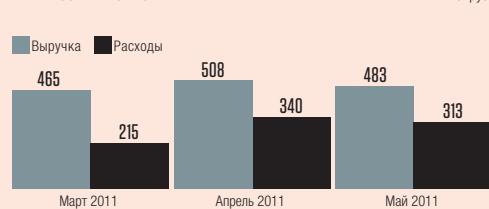
□ МИХАИЛ БУРЧИК

В последних числах мая создатель проекта GaGaDo Михаил Бурчик совершил неожиданный при его-то рассудительности и аналитическом складе ума поступок. Он сел в машину и вместе с друзьями поехал из родного Санкт-Петербурга в Москву на рок-фестиваль «Максидром». По словам предпринимателя, поездка в столицу стала, пожалуй, самым ярким впечатлением за прошедший месяц. В то время как в бизнесе подобных запоминающихся событий за этот же период у Михаила не случилось.

В GaGaDo вовсю кипит работа над заготовками будущих приложений. При этом выпускать «в массы» новые продукты команда пока не торопится. По двум причинам.

Во-первых, Михаилу хочется сделать продукт максимально качественным во всех деталях и не позволять себе выпускать «нечто сырое». «Чтобы не давать почву для критики и порадовать пользователей», — объясняет предприниматель. Во-вторых, Бурчик хочет подготовить «пачку» приложений, придержать их до осени и запустить все сразу. Эффект, по расчетам Михаила, будет намного лучше, потому как несколько приложений позволяют экономить средства на привлечении игроков — «нагоняешь» в одно приложение, а «размазываешь» по всем. Кроме того, в GaGaDo вовсю

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



идет разработка двух приложений для сторонних заказчиков. Новых клиентов у компании не прибавилось, и Михаил надеется, что они и не появятся. «Звучит, конечно, странно, но заказчики „потребляют“ очень много времени и в долгосрочной перспективе работа с ними не так привлекательна, как работа полностью на себя», — поясняет предприниматель. Сейчас соотношение доходов от сторонних и собственных приложений — примерно поровну. Но осенью Михаил хочет изменить эти пропорции до 80% к 20% — в пользу дохода от собственных проектов. В мае предприниматель узнал о рекламных бюджетах брэндовых приложений, которые размещаются в соцсетях, и эта информация его «приятно ошарашила». Теперь Михаил уверен, что даже на приложениях без монетизации можно неплохо зарабатывать — примерно по 2–3 руб. ежемесячно за уникального игрока. По словам предпринимателя, делается это методом «перегона» пользователей из одного приложения в другое.

## ЦЕЛЬ НА ИЮЛЬ:

закончить работу над единой панелью управления приложениями.

тыс. руб.

## ЭКСПЕРТ



НАДИЯ ЧЕРКАСОВА,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ  
НБ «ТРАСТ»

**СНИЖЕНИЕ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ЛЕТОМ НЕИЗБЕЖНО, ЕСЛИ ВЫ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ В ТЕПЛОЕ ВРЕМЯ ГОДА ТОВАРЫ И УСЛУГИ. ПОДКОРРЕКТИРУЙТЕ ПРОДУКТОВУЮ ЛИНЕЙКУ В СООТВЕТСТВИИ С АКТУАЛЬНЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.**

В сезонном затишье есть и плюсы. Так, многие рекламные носители летом дешевеют, для предпринимателя это возможность попробовать каналы коммуникации, которые были недоступны в «высокий» сезон. Продумайте сезонные «горячие» предложения, скидки и пр. За счет естественной летней миграции потенциальная аудитория сокращается, но и с ней нужно работать: потребление в целом не снижается, а перераспределяется. Лето можно использовать для совершенствования внутренних процессов, повышения эффективности. В конце концов, если продажи снижаются, отправьте сотрудников в отпуск и отдохните сами. К осени вернетесь полными сил и идей.

## ЭКСПЕРТ



КСЕНИЯ ЧАБАНЕНКО,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КРЕАТИВНОЙ  
МАСТЕРСКОЙ А-ТАК»

**ПЕРВЫЙ ШАГ ПРИ РАСКРУТКЕ НЕИЗВЕСТНОГО В РОССИИ ИНОСТРАННОГО БРЭНДА, ТАКОГО, КАК УКВОЕ! — ДОНЕСТИ ДО БОЛЬШОЙ БАЗЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ ИНФОРМАЦИЮ О ТОМ, ЧТО ЭТОТ БРЭНД В ПРИНЦИПЕ СУЩЕСТВУЕТ И ЧЕМ ОН ХОРОШ.**

Я бы организовала совместную акцию с крупным игроком коллективных покупок в интернете — например, «Групон Россия». Это удачный инструмент повышения узнаваемости, а для акции не нужны дополнительные средства — все построено на разделении маржи. Необходимо работать с соцсетями. Удачным ходом будет конкурс, победители которого в качестве приза получат фотосессию в часах КУВОЕ! Еще хочу посоветовать изменить флашку с демонстрацией часов на сайте. Вид товара должен захватывать с первой секунды встречи с ним.



7-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



СЕРГЕЙ КАРПОВ,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
ФОНДА ADDVENTURE

МАКСИМ МЕДВЕДЕВ,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
ФОНДА ADDVENTURE

СЕРГЕЙ МАТИЯСЕВИЧ,  
ТЕХНИЧЕСКИЙ  
ДИРЕКТОР 3D-БАНКА

ДМИТРИЙ ТРЕПАКОВ,  
УЧРЕДИТЕЛЬ  
И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
3D-БАНКА

## «МЫ РАССЧИТЫВАЕМ НА „ВИРУСНОЕ“ ЗАРАЖЕНИЕ»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»  
УСТРОИЛ ОЧНУЮ СТАВКУ  
МЕЖДУ 3D-БАНКОМ —  
ОСТРО НУЖДАЮЩИМСЯ  
В ДЕНЬГАХ УЧАСТНИКОМ  
ПРОЕКТА «СТАТЬ  
КОММЕРСАНТОМ» —  
И ПАРТНЕРАМИ  
ФОНДА ADDVENTURE  
(ИНВЕСТИРОВАЛИ  
ОКОЛО \$1 МЛН  
В 11 ПРОЕКТОВ,  
ПЛАНИРУЮТ ВЛОЖИТЬ  
ЕЩЕ \$7 МЛН). БЕСЕДУ  
КОММЕНТИРУЕТ  
СОЗДАТЕЛЬ PRICE.RU  
И ВЛАДЕЛЕЦ ФАБРИКИ  
СТАРТАПОВ «ГЛАВСТАРТ»  
АРКАДИЙ МОРЕЙНИС.

КОММЕНТИРУЕТ



АРКАДИЙ МОРЕЙНИС,  
ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ  
«ГЛАВСТАРТ»

В конце 1990-х запустил  
проект сравнения цен  
Price.ru. С 2008-го  
по 2009-й руководил  
департаментом  
разработок и развития  
проектов холдинга  
«Рамблер Медиа»

МАКСИМ МЕДВЕДЕВ: Расскажите коротенько свой бэкграунд.

ДМИТРИЙ ТРЕПАКОВ: Свою бизнес-карьеру я начал с лакокраски — выводил на российский рынок ряд известных российских и международных брендов. Но тут стали развиваться интернет-технологии. Вместе с партнером я создал онлайн-магазин по продаже сантехники H2Odesign.ru. Спустя некоторое время мы поняли, что нам нужны дополнительные конкурентные преимущества. Решили, что одним из таких преимуществ может стать создание трехмерной витрины. Такого сервиса в России не было. Так родилась идея проекта 3D-банка. Мы вложили 5 млн руб. собственных средств, подобрали команду — и работа началась.

ММ: Вы же наверняка тестировали трехмерные витрины в своем интернет-магазине. Заметили рост конверсии?

**ДТ:** Трехмерным мы успели сделать менее 5% ассортимента, так как в магазине свыше 19 тыс. наименований. Но мы заметили одну особенность: стало гораздо меньше возвратов.

**СЕРГЕЙ КАРПОВ:** Что является вашим продуктом? Что вы продаете и как это формулируете?

**ДТ:** Наш продукт — трехмерный виджет, который показывает физический объект.

**СК:** С коммерческой точки зрения?

**ДТ:** Наша задача — сделать такой вид контента популярным в интернете, а для этого необходимо стимулировать его распространение и сделать его бесплатным. Мы создаем виджеты, пользователи их берут и используют.

**СК:** К вам пришел, например, магазин одежды Wildberries и хочет, чтобы все их модели были в 3D. Что дальше происходит?

**СЕРГЕЙ МАТИЯСЕВИЧ:** Это делаем не мы. Мы — хостинг такого контента. Съемкой занимаются специализированные студии. Мы, конечно, тоже можем выполнить эту работу. Но мы в первую очередь сервис, который позволяет отразить содержимое на сайте клиента.

**СК:** Еще раз. Я магазин, продаю часы, хочу крутить их в 3D. Я к вам прихожу?

**СМ:** Приходите к нам. Если у нас есть эти модели, подключайтесь и платите абонентскую плату. Если нет, приходите либо в нашу студию, либо к нашим партнерам.



Фото: Александр Щербак, Варвара Лозенко

**СК:** Вы смотрите, что есть на рынке, выбираете модели?

**СМ:** Нет, мы создаем свое в основном. Сейчас у нас более полутора тысяч 3D-моделей. Студия забита товарами для съемки до предела, даже окон не видно.

**ММ:** Какова у вас себестоимость одной 3D-модели?

**ДТ:** Если взять самую популярную технологию спин-фото — около 190 руб. Это с учетом всех операционных и коммерческих расходов. Рентабельность продаж впечатляющая.

### «СКАЖИ КОНКРЕТНО»

**СМ:** Мы разработали распределенную систему контекстной рекламы, которая, по нашему мнению, должна зажечь глаза инвесторов. Например, у нас есть партнер — портал Mobile-review.com, у которого около 150 тыс. суточных посещений. На днях вышел новый телефон Samsung Galaxy S II, и на Mobile-review.com крутится наш виджет. В нем мы можем показывать, например, кнопку «Вставить код», как на YouTube.

**СК:** То есть виджет распространяется таким образом?

**СМ:** Да. Каждый, кто заинтересовался, может скопировать себе код в ЖЖ или еще куда-то. Мы рассчитываем на «вирусное» заражение. Внутри виджета отображается три возможных типа рекламы: небольшой баннер, текстовый контекстный блок или кнопка «Купить», которая приведет на ресурс, где можно приобрести товар. За приход покупателя будем брать деньги с рекламодателя.

**ММ:** Можете прикинуть потенциальный объем рынка?

**ДТ:** Один виджет, если он находится в топе у ресурса (у того же Mobile-review.com), — минимум 5 тыс. показов в сутки. Если этих виджетов, допустим, десять — это 50 тыс. показов. Стоимость переходов по ссылке «Купить»... Тут давайте определимся с процентом конверсии...

**ММ:** Это вы эксперты.

**ДТ:** Возьмем 10%.

**СК:** Это реально?

**СМ:** Погодите, правильнее исходить из стоимости рекламного показа. Давайте сделаем 4 коп. за показ нашего контекстного блока.

**ММ:** То есть объем рынка получается 2 тыс. руб. в сутки с десяти объектов

на одном ресурсе. При десяти ресурсах — 20 тыс. руб. Итого ваш доход в месяц — 600 тыс. руб.

**СМ:** Что-то мы неправильно умножаем. У меня на столе лежат бумаги — там, по самым скромным подсчетам, заработка получается 3,2 млн руб.

**ДТ:** Но это же только десять ресурсов. А сколько девайсов, компьютеров, других товаров?

**ММ:** То, что у вас больше моделей продвижения — 10, 100, 1000, никаким образом не повышает вашу отдачу. Внимание на этих ресурсах просто распределяется между 10, 100 или 1000 объектами. Вы фактически перепродааете количество показов, которое генерируют вам Mobile-review.com и иже с ним.

**ДТ:** Но мы распространяемся дальше. Mobile-review.com в данном случае выступает «родительским» ресурсом.

**СК:** Зайдем с другой стороны. Вы сняли виджет по Samsung для Mobile-review.com, поставили. Результат какой?

**СМ:** Его посмотрели огромное количество человек.

**СК:** Сколько? Скажи конкретно.

**ДТ:** 5 тыс. просмотров виджета за сутки.

**ММ:** Вы можете сказать, каково у вас в среднем ежедневное количество просмотров по всем вашим виджетам?

**СМ:** У нас есть такая статистика, но я сейчас не могу посмотреть — негде.

**СК:** Так у вас бизнес-модель не на продаже виджетов, а на продаже рекламы? Или у вас две модели?

**ДТ:** Модель на продаже рекламы. Мы предоставляем новый вид контента, через который можем людям оказывать такую услугу.

**ММ:** Почему вы не хотите сделать прямую модель классического фотобанка, который продает доступ к контенту?

**ДТ:** Мы продаем доступ к контенту. Но если ты подключаешь трехмерную витрину по дешевому тарифу, мы будем показывать в виджетах на твоем сайте рекламу. Если не хочешь этой рекламы — плати больше.

**СК:** То есть, с одной стороны, ваши потребители — такие контентные ресурсы, как Mobile-review.com. В этом случае модель монетизации через рекламу — классная история, потому что для них покупать виджет нет смысла. Они, скорее всего,



поставят его у себя на сайте бесплатно, а вы будете делиться с ними своим заработком от рекламы. Другой пласт клиентов — магазины электронной коммерции, которые хотят установить 3D-витрину, чтобы повысить конверсию и уменьшить возвраты.

**СМ:** Еще есть третий пласт — это простые люди, которые пользуются нашим контентом как пользователи обычного видеохостинга. Просто взял интересный виджет-контент — и все. А мы будем зарабатывать на показе рекламы в этом виджете.

## «СЕЙЧАС У НАС ЭТАП ВЫЖИВАНИЯ»

**СК:** Сколько вам нужно денег и на что?

**СМ:** Вся система распределенной контекстной рекламы, о которой мы говорили, у нас технически разработана и реализована, но фактически не работает.

**ММ:** Как это — «реализована, но не работает»?

**ДТ:** Она готова к внедрению. То есть программно уже реализована, осталось немного доработать. Подготовка к продаже этой системы уже проведена — с теми же Mobile-review.com и Mobi.ru. Есть договоренности, есть понятная партнерская

←  Просто фантастика! Ребята не могут держать в голове нужные данные для объяснения инвестору работоспособности бизнес-модели. Для этого много данных и не нужно, грубая оценка делается достаточно быстро и легко. Как человек может не помнить нескольких данных, ключевых для того бизнеса, которым он собирается заниматься?

→  Перед инвестором нельзя вилять — надо четко и честно рассказывать про текущую ситуацию. Иначе у него не появится доверия, необходимого для того, чтобы дать деньги.



схема монетизации. Грубо говоря, сейчас у нас этап выживания. Чтобы активно развиваться дальше, нам нужны разработчики, которые позволят довести все до ума — тогда мы сможем развивать именно эту основную составляющую. Что касается цифр, мы посчитали, что нам нужно 21 млн руб.

**СК: Какие доработки нужны? Вы же сейчас уже практически запускали что-то...**

**СМ:** Без денег мы не можем приступить непосредственно к реализации механизма.

**СК: Нужно написать движок?**

**СМ:** Он есть! Я сейчас с другой стороны ситуацию обрисую. Нам сейчас кушать нечего — приходится делать «левые» заказы как веб-студия, сайты делаем. Для 3D-банка — это огромный-прогромный минус. Нам хочется от этого дистанцироваться и вернуться к основному бизнесу. Для этого нам требуются деньги.

**СК: Что вы сделали на те, первые, 5 млн руб.?**

**ДТ:** Построили студию, купили лицензионное программное обеспечение, оборудование, сделали сайт и осуществили его первоначальное наполнение, анонсировали проект профессиональной аудитории, наработали первый клиентский пул, платили в течение года зарплаты.

**ММ: Клиентская база сейчас какая? Cash flow генерируется?**

**ДТ:** Выручка сейчас поступает только от работы над сайтами интернет-магазинов. Еще студия

зарабатывает. Немного, но она себя окупает. Нам нужно оборудование, чтобы увеличить количество рабочих мест, необходимо решать проблему с помещением, потому что в нынешнем мы уже не помещаемся.

**СК:** Чтобы в виджет какую-то рекламу помещать, нужно будет искать рекламодателей. То есть необходим свой рекламный отдел. Это другой бизнес, а не продажа виджетов с сайта 3D-банка. Вы не сможете сделать две модели одновременно — ни технически, ни с точки зрения времени и усилий, которые вы на это потратите.

**СМ:** Почему же? Мы не проводим границу между этими вещами. Например, аборигены убили животное и разделили его на шкуру и мясо. Мы продаем шкуру одним, а мясо — другим.

**СК:** Извините, нет. Пошел ты куда-то с топором, убил какую-то зверушку. Одним эта зверушка нужна целиком, другим — только мех, третьим — только мясо. Со всем этим можно что-то предпринимать. Вы говорите, что делаете следующий этап передела — свежаете эту зверушку. Отделяете шкуру и мясо. Кто-то покупает у вас мех, потому что знает, как из него изготавливать шубу, а кто-то — мясо, потому что в курсе, как из него делать котлеты. Вы говорите, что у вас два бизнеса. Есть модель, когда люди приходят и покупают у вас хостинг. Есть модель, когда вы идете и устраиваете монетизацию через рекламу. Это две принципиально разные модели: шить шубы и продавать мясо.

**СМ:** Животноводческая ферма — один бизнес или тоже несколько разных?

**СК:** Ферма — один бизнес. Но это как раз и не производство шуб. Рано или поздно вы столкнетесь со всеми уважаемыми агентствами, которые вас будут отжимать. Чтобы стать чем-то значимым в рекламном бизнесе, нужно строить собственное агентство. Это такой головняк! Технология у вас там будет десятой в списке приоритетов!

**СМ:** Нашиими рекламодателями уже сейчас готовы стать клиенты наших партнеров. Маркетинговый отдел того же Mobile-review.com уже работает на нас. Мы о своих возможностях им рассказали, они в ответ: о, вот те, те и те компании заинтересованы в этой штуке.



Если люди уже вложили 5 млн руб., рассчитывая достичь результата, и получили не то, что ожидали, — где гарантия, что подобное не случится с деньгами инвестора? Нужно было объяснить, почему не достигнут результат, какие выводы из этого сделаны.

**ММ:** Все же пока нет минимального объема продаж, вы ни одному серьезному клиенту не продадите рекламу. Даже RuTube сейчас сложно ее продавать, хотя у них есть рычаг «Газпром-медиа».

**СМ:** У нас же рекламодатель — конкретные магазины, которые ломятся в тот же «Яндекс.Маркет» и пытаются в их аукционах сделать себе цену пониже. Они есть, просто сейчас направлены немного в другую сторону — надо их развернуть.

### «МЫ ЕДЕМ НА ДВУХ ЛЫЖАХ ПАРАЛЛЕЛЬНО»

**ММ:** По ощущениям, первые деньги вам не надо от инвесторов привлекать. Лучше заключить нормальный контракт с каким-нибудь интернет-магазином. Тогда у вас появится статистика, нужная для показа проекта инвесторам. Хотя бы парочка кейсов типа «было так-то — сделали то-то — получили такой-то рост конверсии».

**СМ:** Вы же сами говорите, что мы выходим на несуществующий рынок. Его изучать тяжело. Кстати! Мы об этом еще не говорили, но в процессе работы мы ведь создаем много чего нового и уникального — того, что может быть интересно другим игрокам рынка.



Фото: Александр Щербак, Варвара Лозенко

Можно пробовать разные модели, но нельзя одновременно развивать идеологически конкурирующие модели — продажи и рекламу. Невозможно заинтересовать компании в продвижении своих конкурентов. Либо ты продаешь бюджеты, либо рекламу в них.

**СК:** Это и пугает, что вы расфокусированы! Вы же создаете массу всего и так и пойдете сначала продавать CRM-решения, потом другие куски технологий. Нужно выбрать себе фокус — в каком направлении вы будете.

**СМ:** Мы едем на двух лыжах параллельно.

**ДТ:** По нашим ощущениям, выстрелить должно рекламное направление, а именно — распределенная контекстная реклама продукта, показываемого в виджете через кнопку «Купить». Но пусть рынок сам покажет, что ему больше нужно и на что нам необходимо сделать ставку.

**СМ:** Когда мы встречаемся с потенциальными клиентами и переходим к конкретике, мы очень легко договариваемся. Когда мы начинаем говорить отвлеченно — о концепции, путях развития, на чем концентрируемся или нет... Мне лично не понятно, почему у наших собеседников появляются какие-то неуверенные аргументы. Никто нам еще ни разу не сказал конкретно: ребята, вот она, ваша проблема.

**СК:** Первое — надо создать рынок, которого нет. Второе — фокус бизнеса. Третье — конкретный кейс. Хотя бы для того, чтобы приходить к инвесторам. Нам нужно понимать, куда мы инвестируем, где и как деньги зарабатываются, куда это пойдет.

**ММ:** В самом начале разговора мы с вами попытались сделать классическое упражнение для стартаперов под названием «Бизнес на салфетке». Там бизнес оцифрован двумя-четырьмя ключевыми параметрами, которые между собой перемножаются, и в итоге получаются потенциальные цифры по обороту.

**СМ:** Мы можем принести нашу салфетку в следующий раз.

**ММ:** Я бы эту штуку для каждой модели проделал — сколько вы заработаете и когда. Сколько вы заработаете от продаж, сколько — в рекламе. У вас потенциал в каждой из ваших историй разный. Способы достижения тоже разные. Объем инвестиций в эти достижения разный. Инвестор должен принимать осознанное решение, а не идти каждый раз на ощупь.





Текст: Юлия Гордиенко Фото: Тимур Тургунов

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



# Мытье всего

# всего

СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ STEP ДМИТРИЙ КУНИС СТАЛ ЖЕРТВОЙ ПРЕДАТЕЛЬСТВА СО СТОРОНЫ КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА. И ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ДАЛЕМУ ХОРОШУЮ РЕКОМЕНДАЦИЮ ПРИ ПОСЛЕДУЮЩЕМ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ. НЕ СЛИШКОМ ЛИ МЯГКО ОН СЕБЯ ПОВЕЛ?

— Есть люди, которые приходят в новый коллектив и всех буквально очаровывают. Нам попался такой парень: умный, симпатичный и энергичный, — вспоминает президент и совладелец компаний-генподрядчика STEP **Дмитрий Кунис** (выручка компании за 2010 год — 3,7 млрд руб., среди заказчиков — Hyundai, Hines, «Белая дача»). Несколько лет назад по рекомендациям коллег он нанял нового инженера — **Николая Петрова** (имя и фамилия изменены). Инженер оказался не только толковым, но и гиперобщительным. Вскоре Кунис отметил его коммуникабельность и перевел в отдел продаж, а потом повысил до коммерческого директора.

За новую работу Петров взялся с энтузиазмом. «Он хватался за все и буквально сыпал идеями», — вспоминает Кунис. Вскоре, однако, у блистательного сотрудника выявился серьезный недостаток: Петров не умел работать в команде. Он много обещал, но при этом пытался решать все задачи единолично, не выполнял обязательства, срывал сроки и подводил клиентов. Вместе со своим партнером **Юрием Иоффе** Дмитрий Кунис отмечал перегруженность коммерческого директора и предлагал ему делегировать часть полномочий. Однако Петров рекомендации акционеров игнорировал.

Петров, в свою очередь, скорее всего, тоже был недоволен сложившейся ситуацией. «Очевидно, ему казалось, что по сравнению с тем, как он „защищается и пашет“, все остальные просто бездельничают», — предполагает совладелец STEP. Возможно, именно это и подтолкнуло коммерческого директора к неэтичному поступку: Николай попытался увести у компании крупного клиента.

#### ИГРА ЗА СПИНОЙ

Петров предложил свои услуги по проектированию и строительству складских помещений заказчику, с которым STEP уже вел переговоры о крупном годовом контракте. «Все равно выполнять заказ буду я. Он может обойтись намного дешевле, если мы минуем посредника в лице фирмы», — заявил он клиенту



#### ПРОЩЕНИЕ ЗА ЧУЖОЙ СЧЕТ

Дмитрий Кунис уволил сотрудника за утрату доверия, но решил, что новому работодателю знать об этом необязательно

(как Николай собирался выполнять крупный заказ в одиночку, Кунис не знает). Заказчик, однако, дешевизной не прельстился и к тому же оказался хорошим знакомым Дмитрия Куниса. «Твой работник за твоей спиной делает мне альтернативные предложения, будь с ним осторожен», — предупредил он главу STEP. Узнав о поступке топ-менеджера, Кунис почувствовал разочарование. «Как это так? Делаешь ставку на человека, доверяешь ему, а он тебя предает», — делится переживаниями Кунис. Однако, успокоившись, он вместе с партнером стал взвешивать все за и против увольнения сотрудника. С одной стороны, коммерческий директор вел переговоры со многими клиентами. Найти в кратчайшие сроки равноценную замену его опыту и знаниям было сложно. Кроме того, Петров был «любимцем публики»,

**ВСЕ РАВНО ВЫПОЛНЯТЬ ЗАКАЗ БУДУ Я.  
ОН МОЖЕТ ОБОЙТИСЬ ДЕШЕВЛЕ, ЕСЛИ  
МЫ МИNUЕМ ПОСРЕДНИКА В ЛИЦЕ  
ФИРМЫ**

большая часть работников его обожала. «Увольнение „хорошего человека“, которому симпатизирует коллектив, всегда шок для сотрудников», — беспокоился Кунис.

Однако опасения, что ситуация может повториться, все же взяли верх, и после совещаний акционеры STEP решили уволить Петрова. Обязанности коммерческого директора Кунис и Иоффе в тот момент поделили между собой. Разговор с отступником был коротким и эмоциональным. Акционеры вызвали сотрудника в кабинет и сказали: «Парень, ты получаешь у нас зарплату и хочешь за спиной у нас вести свой бизнес? Так иди и веди, но без нас!»

**ПРОСТИТЕЛЬНАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ**

«Показательную порку» и акт устрашения из увольнения сотрудника Дмитрий Кунис решил не устраивать. Акционеры разъяснили ситуацию лишь ближайшим коллегам Петрова. Глава STEP чувствовал личную ответственность за сложившуюся ситуацию: если человек перестал справляться с работой и начал проявлять свои худшие качества, значит они с партнером «что-то недоглядели». Самого же Петрова Кунис частично оправдывал, считая, что неблаговидный поступок тот совершил «не со зла и корысти» и «не по подлости» — это была ошибка инфантильного человека, склонного к необдуманным действиям. «Петров поступил как ребенок. Он импульсивно сделал предложение клиенту и не подумал о возможных последствиях», — говорит гендиректор.

Но через год бывший сотрудник снова напомнил о себе. Петров долго искал новое место. Наконец, потенциальный работодатель попросил его предоставить рекомендацию с предыдущего места работы. Петрову ничего

не оставалось, как набраться смелости и обратиться с подобной просьбой к Дмитрию Кунису.

За год обида у главы STEP улеглась. Петров не негодяй и не вор, подумал Кунис, не стоит всю жизнь преследовать человека, который когда-то совершил ошибку по глупости. В итоге Дмитрий согласился дать характеристику бывшему коммерческому директору. «Парень талантливый, но неорганизованный», — аттестовал он экс-сотрудника, однако о неприятном инциденте рассказывать новому работодателю не стал. В итоге работу Петров получил, а из того случая, уверен глава STEP, извлек серьезный урок.

Однако для самого Дмитрия Куниса история, очень похожая на ту, что произошла с Петровым, частично повторилась через несколько лет. В одном из параллельных бизнесов Куниса и Иоффе, инвестиционном проекте, компаньоны поймали третьего партнера на воровстве при закупках. Отношения с ним они также разорвали. Но Кунис, по собственному признанию, так и не решил, как избежать подобных ситуаций в дальнейшем. Ведь тотальный контроль над сотрудниками приводит к подавлению их инициативы. Полное же доверие иногда становится причиной материальных потерь и разочарования.





Герой делает классические ошибки, которые совершают многие предприниматели. Хорошего продавца они назначают начальником отдела продаж или, как в этом случае, коммерческим директором, ставя знак равенства между успешным специалистом и руководителем. Николай — душка, он очень коммуникабелен. Но акционеры сконцентрировались на одном положительном качестве сотрудника и закрыли глаза на отсутствие остальных. Часто такие вещи происходят, когда у владельца нет видения того, в какую сторону развивается бизнес и какие люди для этого нужны.

Когда Дмитрий Кунис узнал о попытке сотрудника увести клиента, не нужно было раздумывать: с таким работником необходимо прощаться в ту же секунду. Стоило предать всю историю огласке.

Каждый сотрудник обязан знать: если его поймают на подобном, то отрубят голову. Если начальник боится показаться плохим, он выдает каждому бесконечный кредит доверия, в итоге люди садятся ему на шею. Дмитрий Кунис порекомендовал бывшего сотрудника другому работодателю, скрыв от него историю с уводом клиента. По сути, это обман. Он уверен, что Николай не повторит подобных поступков в дальнейшем. Но на основании чего? Нельзя быть на 100% уверененным даже в собственных действиях в будущем.

А уж ручаться за другого — просто верх безумия. Я бы спросил Дмитрия: «Вы бы хотели, чтобы к вам приходили люди с подобными рекомендациями? Ведь вы ставите их на ключевые позиции, доверяете им деньги и бизнес!» Гораздо честнее было бы предоставить полную информацию о сотруднике и сказать: «Это человек с нехорошим прошлым, но, скорее всего, он изменился, и я готов за него поручиться».

Герой статьи оправдывает своего бывшего подчиненного тем, что тот совершил проступок не со зла, а по глупости. Я бы поинтересовался у Дмитрия: сколько лет было его коммерческому директору? 12? 14? 16? Герою очень важно разобраться в своих чувствах к подчиненному. Нередко руководители испытывают отцовские эмоции к своим сотрудникам, что мешает бизнесу.

Это личностная проблема, и ее важно решить.

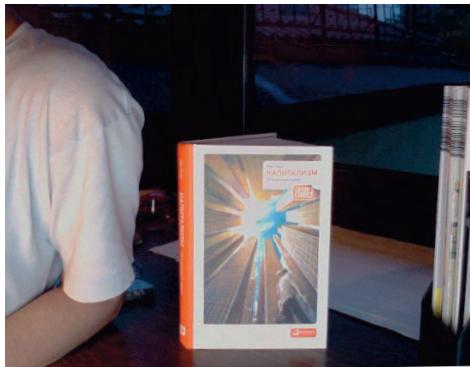
Оправдать можно всех: и воров, и убийц. Но важно держать внутри себя четкую границу, за которую нельзя перейти. Формально эта граница у героя есть. По крайней мере, он говорит, что не прощает подлых поступков. Но разве попытка увести клиента — это не подłość? Глава STEP как будто не видит, что границы дозволенного уже проойдены. Ему стоит задать себе вопросы: «Почему я этого не почувствовал? Почему я не отстаиваю свои принципы?»

Опыт показывает: сначала жизнь просто предупреждает, потом колокольчик звенит громче, затем разражается гром. В истории с коммерческим директором Дмитрий Кунис пропустил первичный сигнал, затем у него стали воровать уже напрямую (ситуация с партнером во втором бизнесе). Это вопросы к себе: «Почему вокруг меня такие люди? Что нужно изменить в себе, чтобы их рядом со мной не было?» И первое, что нужно сделать, — перестать быть добрецом. Бизнес не богадельня. Хотите быть хорошим для всех — откройте приют. Хотя и там необходимы порядок и дисциплина.

АЛЕКСАНДР САВКИН,  
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА  
КОУЧИНГА  
(САНКТ-ПЕТЕРБУРГ)

**СОТРУДНИК  
ОБЯЗАН ЗНАТЬ:  
ЕСЛИ ЕГО  
ПОЙМАЮТ  
НА ПОДОБНОМ,  
ТО ОТРУБЯТ  
ГОЛОВУ**





**НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ ВЫШЕЛ СБОРНИК СТАТЕЙ АВТОРА ИЗВЕСТНОГО РОМАНА «АТЛАНТ РАСПРАВИЛ ПЛЕЧИ» АЙН РЭНД, В КОТОРОМ ПОПУЛЯРНО И ДОСТУПНО ОБЪЯСНЯЕТСЯ, ПОЧЕМУ КАПИТАЛИЗМ – ЭТО ХОРОШО.**

## В ЗАЩИТУ КАПИТАЛА

Айн Рэнд; с добавлением статей Натаниэля Брандена, Алана Гринспена и Роберта Хессена  
**«КАПИТАЛИЗМ: НЕЗНАКОМЫЙ ИДЕАЛ»**  
 М.: Альпина паблишерз, 2011

Айн Рэнд известна в России прежде всего как автор антиутопии «Атлант расправил плечи», в которой к власти во всем мире приходят социалисты, после чего экономика полностью разваливается. На Западе роман стал культовым, он принес экономисту и философу Айн Рэнд писательские лавры. Рэнд проповедовала полное устранение государства из экономики. Сборник ее статей, выпущенных в России только в этом году, как раз и посвящен объяснению, почему частное предпринимательство и капитализм – хорошо,

а госконтроль – плохо. В книге также собраны статьи единомышленников Рэнд, например Алана Гринспена, который 20 лет руководил ФРС США.

Названия статей звучат как расхожие обвинения: «Неизбежны ли экономические депрессии при капитализме?», «Обязательно ли появление монополий?». По мнению Рэнд, и монополии, и депрессия являются результатом действий государства, а никак не частного капитала. Хотя все материалы книги были написаны еще в 1960–1970-х годах, актуальности они не потеряли. Защитникам частного капитала можно использовать книгу для споров с идеологическими оппонентами. С Айн Рэнд не обязательно соглашаться, но возражать ей очень сложно.

Фото: РИА НОВОСТИ

Текст: Иван Марчук, Полина Русская

Эдвард Эпштейн

**«ЭКОНОМИКА ГОЛЛИВУДА. НА ЧЕМ НА САМОМ ДЕЛЕ ЗАРАБАТЫВАЕТ КИНОСТУДИЯ»**

М.: Альпина Паблишерз, 2011

Американский публицист по кирпичкам раскладывает бизнес-модель «фабрики грез». Соль как рецепт прибыльности кинотеатров. Законодательные льготы как средство заработать десятки миллионов долларов, не отсняв ни кадра. Для многих читателей она станет сплошным откровением.



Джулиан Дент

**«ВСЕ О ДИСТРИБУЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ ПРОДАЖ»**

М.: Аквамариновая книга, 2011

В оригинале называется Distribution Channels, и посвящена она не «всему», а лишь изучению бизнес-моделей игроков в канале поставок. Книга обобщает личный 30-летний опыт автора, главы VIA International. Интересна тем, кого волнует, что ожидает дистрибуторов, реселлеров и системных интеграторов в эпоху грядущей «облачной» эры.



Джил Хэссон и Сью Хэдфилд  
**«ПРЕОДОЛЕНИЕ. УЧИТЕСЬ ВЛАДЕТЬ СОБОЙ, ЧТОБЫ ЖИТЬ ТАК, КАК ВЫ ХОТИТЕ»**

М.: Претекст, 2011

Две учительницы написали книгу-пособие о том, как добиться желаемого – как в личной жизни, так и в карьере. Ключ к успеху, по их мнению, в самообладании и эмоциональной устойчивости. Истории, положенные в основу книги, а также конкретные упражнения придется по душе любителям псевдопсихологической прозы.



ЧТО ЧИТАЕТЕ?

ЙОНАС РИДДЕРСТРАЛЕ, КЬЕЛЛ НОРДСТРЕМ  
 «КАРАОКЕ-КАПИТАЛИЗМ. МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА»

**ОДНА ИЗ НЕМНОГИХ ПОЛЕЗНЫХ КНИГ О БИЗНЕСЕ, КОТОРАЯ СООТВЕТСТВУЕТ МОИМ ПРЕДСТАВЛЕНИЯМ О СОВРЕМЕННОЙ ДЕЛОВОЙ И ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ.**



БОРИС БОБРОВНИКОВ,  
**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «КРОК»**

**ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ**

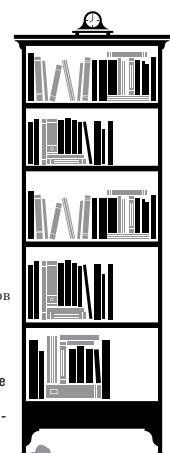
Стивен Кови  
**7 навыков высокоеффективных людей**  
 Альпина бизнес-букс, 2010

Айн Рэнд  
**Атлант расправил плечи**  
 Альпина Паблишерз, 2011

Максим Котин  
**И ботаники делают бизнес**  
 Манн, Иванов и Фербер, 2011

Анар Бабаев, Николай Евдокимов, Андрей Иванов  
**Контекстная реклама**  
 Питер, 2011

Кармин Галло  
**Правила Джобса. Уникальные принципы достижения ошеломительного успеха от лидера Apple**  
 Манн, Иванов и Фербер, 2011



Источник: интернет-магазин Ozon.ru

## УСЛУГИ

**БУХГАЛТЕРСКИЕ УСЛУГИ**

предприятиям малого и среднего бизнеса

Москва,  
Тверской бульвар, д. 18, стр. 2  
**(495) 641-7110**

С.-Петербург,  
набережная реки Мойки, 60, лит. В.  
**(812) 312-2110**

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



Работаем  
с 2002 года

## ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

**СВД**

*Сопровождение Внешнеэкономической  
Деятельности*

**ТАМОЖЕННЫЕ АДВОКАТЫ**

- » Отмена корректировок таможенной стоимости
- » Возврат таможенного обеспечения и платежей
- » Защита по делам об административных правонарушениях
- » Судебное обжалование решений таможенных органов
- » Взыскание убытков с таможенных органов
- » Сопровождение внешнеэкономической деятельности

тел.: +7 (963) 726-0000, +7 (495) 781-6764

факс +7 (495) 781-6765

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

## ПРОДАЕМ

**РОСМЕТАЛЛОПРОКАТ****Круг сортовой**

**8-800-200-77-02**

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

## РАБОТА

**ОАО «Концерн Росэнергоатом»**

объявляет конкурсный набор специалистов для развития Производственной системы «Росатом»

**Требуются руководители проектов по направлениям:**

- Обучение персонала принципам и инструментам производственных систем, проведение практических тренингов и симуляционных игр
- Сооружение АЭС
- Машиностроение
- Эффективный офис

**Базовые требования:** высшее образование, профессиональное знание принципов производственных систем TPS, Lean, 6 sigma, личное участие в оптимизации управления проектами и организации производственных процессов

Телефон: +7 915 106 08 38, e-mail: 11535@mail.ru

## ЗДОРОВЬЕ

Гранд-Мастер Стайлисти

**THAI-SPA салоны  
“7 КРАСОК”**

- ✓ коррекция фигуры
- ✓ глубокая релаксация
- ✓ восстановление сил
- ✓ тонус мышц
- ✓ гармония души и тела

**настоящий ТАЙский и  
БАЛИйский МАССАЖ**

(495) 925-51-77  [www.7KRASOK.ru](http://www.7KRASOK.ru)

о возможных противопоказаниях проконсультируйтесь с врачом

реклама

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

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

По вопросам размещения рекламы звоните  
Марии Битуевой или Алине Колесовой  
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25;  
[kommersant.ru](http://kommersant.ru)

**Коммерсантъ**

# ХОЧЕТСЯ ПОЛОЖИТЬСЯ НА ОПЫТ И ИНТУИЦИЮ, КОТОРЫЕ ПОДСКАЗЫВАЮТ, ЧТО ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ. НО Я ВСЕГДА ПРИНИМАЛ РЕШЕНИЕ НЕ ИДТИ ПРОТИВ ПРАВИЛ

1

2

3



АНДРЕЙ ПОПКОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «QIWI-КОШЕЛЕНЬ»

Уже много лет состою в аэроклубе. Летаю на вертолете. Занятие это очень нравится, и я уделяю ему по возможности много времени. Лет шесть-семь назад произошел такой случай. Мы с моими товарищами-летчиками сидели на летном поле. Как раз в это время туда должны были приземлиться парашютисты. В нашем аэроклубе занимаются очень титулованные спортсмены. Мы с интересом смотрели, как они выполняют в воздухе различные фигуры. Но тут один из них стал делать немыслимо сложные трюки, каких раньше мы никогда не видели. Он явно пренебрегал всеми существующими правилами. Добром это не кончилось: очень опытный спортсмен, настоящий профессионал, но даже он не избежал грубого приземления. В результате получил тяжелые травмы и потом целых два года не мог прыгать с парашютом.

Хотя прошло уже много лет, я часто вспоминаю эту историю, когда хочется нарушить какие-то правила. Едешь, например, за рулем, опыт большой, и кажется, что справишься с любой сложной ситуацией. Но все же для того и создаются правила, чтобы обезопасить водителей. Так стоит ли их нарушать? То же самое и на работе. Ежедневно в бизнесе сталкиваешься с одними и теми же процедурами и начинаешь думать, что сможешь сделать все даже с закрытыми глазами. Но думать так — это допустить ошибку того парашютиста. Нельзя быть излишне самонадеянным.

Бывает, что наши партнеры просят именно для них изменить принятые в компании условия сотрудничества: допустимые размеры обязательств, периодичность расчетов или ставки вознаграждений. Неоднократно предлагаю соблазнительные, но рискованные сделки. Конечно же, хочется положиться на свой опыт и интуицию, которые подсказывают, что все получится. Но я всегда принимал решение не идти против корпоративных правил. И, как выяснялось позднее, делал правильно. Эти сделки потом оказывались у других компаний и зачастую приводили к финансовым потерям. Правила надо соблюдать. Даже если уверен, что, нарушив их, многое выиграешь.

