

9 771727 417006

12007

ISSN 1727-417-6

СЕРВИС НА ГРАНИ ДЕФОЛТА

Какой вы потребитель и что делают компании, чтобы заработать на вас больше

sf.kommersant.ru

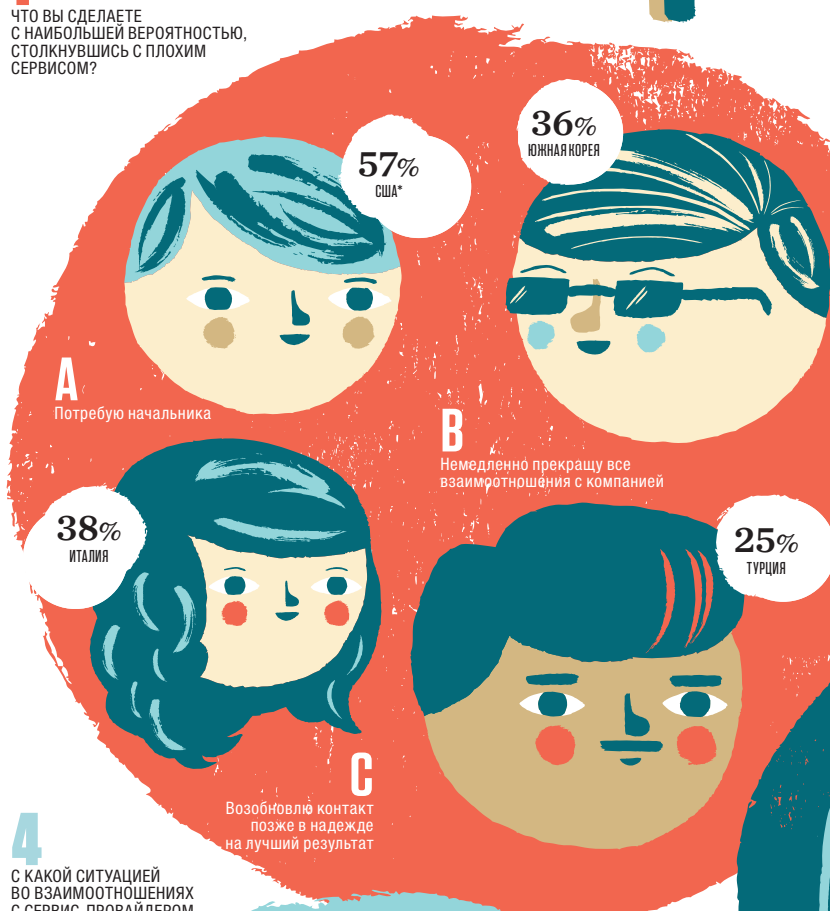
7
ИЮЛЬ

Секрет фирмы

7 (321) 2012

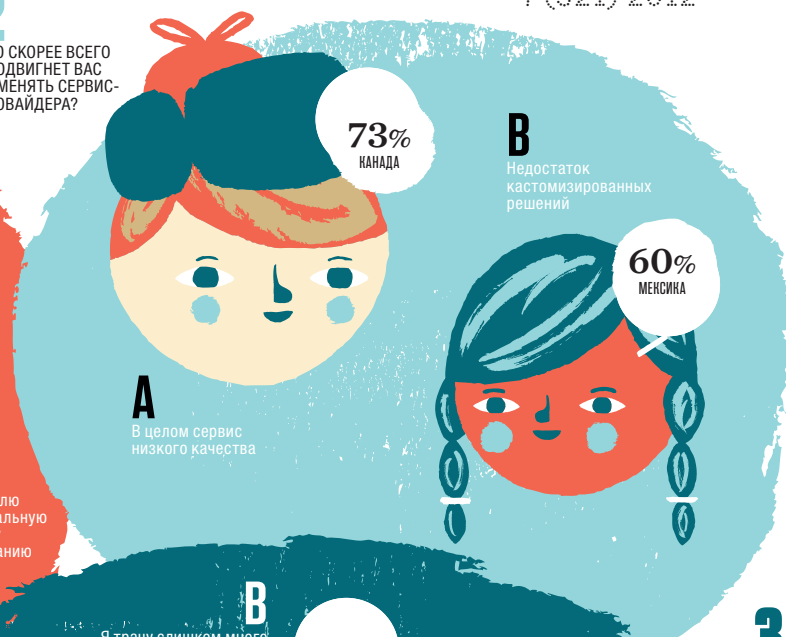
1

ЧТО ВЫ СДЕЛАЕТЕ С НАИБОЛЬШЕЙ ВЕРОЯТНОСТЬЮ, СТОЛКНУВШИСЬ С ПЛОХИМ СЕРВИСОМ?



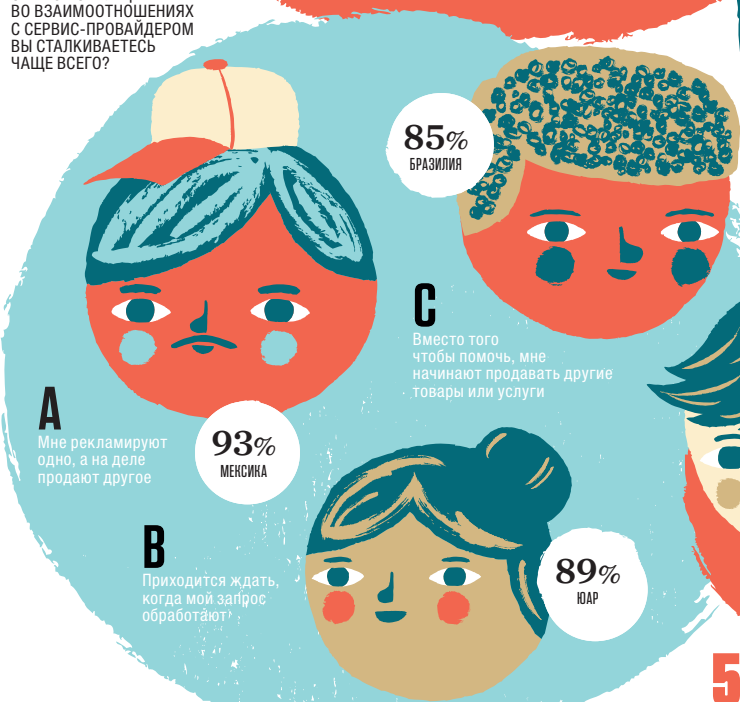
2

ЧТО СКОРЕЕ ВСЕГО СПОДВИГНЕТ ВАС ПОМЕНИТЬ СЕРВИС-ПРОВАЙДЕРА?



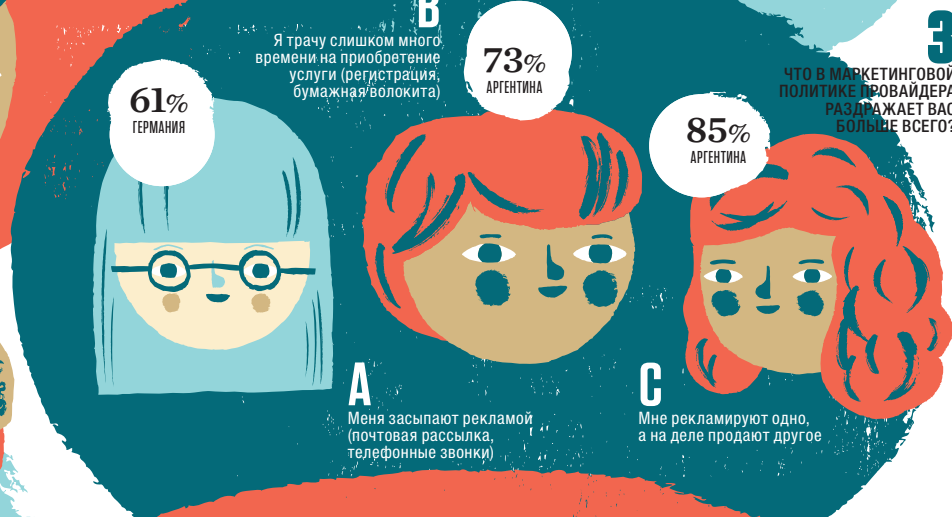
4

С КАКОЙ СИТУАЦИЕЙ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С СЕРВИС-ПРОВАЙДЕРОМ ВЫ СТОЛКИВАЕТЕСЬ ЧАЩЕ ВСЕГО?



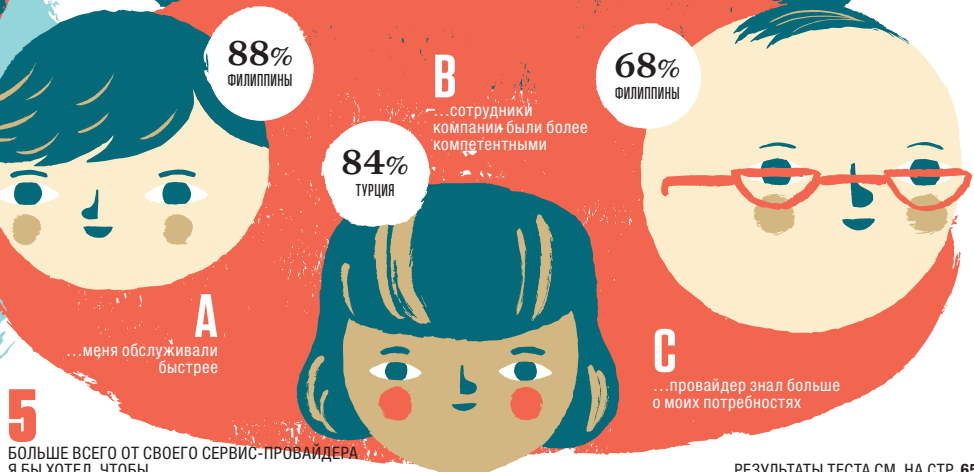
3

ЧТО В МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКЕ ПРОВАЙДЕРА РАЗДРАЖАЕТ ВАС БОЛЬШЕ ВСЕГО?



5

БОЛЬШЕ ВСЕГО ОТ СВОЕГО СЕРВИС-ПРОВАЙДЕРА Я БЫ ХОТЕЛ, ЧТОБЫ...



* Страна, в которой данный ответ пользовался наибольшей популярностью (в процентах указана доля респондентов, выбравших этот вариант)

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА СМ. НА СТР. 65

ВАШ РОСТ - МЕРА НАШЕГО УСПЕХА

АССА развивает у своих студентов и членов глобальное мышление, дает им жесткую школу необходимых знаний. Мы следим за индивидуальным развитием каждого студента, его полезностью для бизнеса: чтобы он помогал расти вашей компании, а потом руководил этим ростом с помощью новейших знаний. Выигрывает каждый.

АССА

**ГОТОВА БЫТЬ
НЕПОХОЖЕЙ**



Узнайте больше о
международной организации
профессиональных бухгалтеров

+7 (495) 737 5542
info@ru.accaglobal.com
www.russia.accaglobal.com



60	ИДЕАЛЬНЫЙ СЕРВИС
60	АНАЛИЗ Сервис не становится хуже, но его уже недостаточно, чтобы удержать клиента
62	ПРОГРАММЫ Почему не работают скидки и бонусы
66	МОНЕТИЗАЦИЯ Оказывается, бизнес еще только учится работать с клиентами. Представляем компании, которые учатся быстрее других
12	ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ
12	ТРЕНД Онлайн-бронирование ресторанов — ниша, на которую нацелились купонные сайты, отставшие от конкурентов
14	ЭКСПЕРИМЕНТ Производитель итальянского вина Fantinel прокладывает дорогу к сердцам российских потребителей. Через дегустационный зал
15	ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ Почему торговые автоматы «Юкры» не переварили икру
16	НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Германа Клименко



СОДЕРЖАНИЕ

18	СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
18	НОВЫЕ ФОРМАТЫ Евгений Бутман. Жизнь после re:Store
26	ПРОДАЖИ Почему немецкий «орднунг» от Media-Saturn Holding не работает на российской территории
32	СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ Многие государственные клиники получили статус автономных и будут переданы в управление частным лицам. «Секрет фирмы» выяснил, каким именно
36	УДАЛЕННЫЙ КОНТРОЛЬ Если сотрудники могут трудиться дома, почему бы владельцу тоже не управлять компанией с пляжа или из гольф-клуба?
40	БРЭНДИНГ «585»: один брэнд, два владельца. Удастся ли бывшим партнерам сохранить равновесие?
46	ПЕРСПЕКТИВЫ
46	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Петербургский стартап предложил мировому рынку экомтехнологию производства бензина
52	ПЕРЕЗАГРУЗКА Главный экономист Eve Online — о виртуальных пузырях и реальных мошенниках
54	АЛГОРИТМ Как российскому стартапу получить инвестиции на Западе?
58	ИДЕИ Сьюзан Кейн и Жан-Батиста Мишеля
70	ИНВЕСТИЦИИ
70	ТОЧКИ РОСТА Российские бизнесмены научились зарабатывать на бабушкиных диванах и сезонных вещах
76	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ Начало лета — время подарков. Июньские итоги «Стать коммерсантом»
84	СТАРТАПЫ По просьбе «Секрета фирмы» два венчурных гуру объяснили, кому они дают деньги и почему
91	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ
91	СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Как Марина Бакулина чуть не потеряла бизнес, увлекшись благотворительностью
6	ПОЧТА
8	БАНК РЕШЕНИЙ
96	УРОКИ



ОБЛОЖКА
Тест: какой вы потребитель

Иллюстрация:
Ben Javens



ЕВГЕНИЙ БУТМАН,
ВОЖДЬ РИТЕЙЛ-РЕВОЛЮЦИИ

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

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

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

Найдите облачное решение, о наличии
которого у себя вы даже не подозревали.

Больше возможностей благодаря эффективным ИТ

У вас уже имеются системы, поддерживающие использование облачных технологий. Открытые решения виртуализации и облачные решения Dell обеспечивают эффективную работу существующей инфраструктуры, что дает ощутимые преимущества для организации в области частных облачных систем. Посетите веб-сайт YourDellSolution.com/ru



The power to do more



РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**¹

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**²

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**³

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**⁴

Редакторы **Константин Бочарский**⁵, **Николай Гришин**⁶,
Юлия Фуколова⁷

Обозреватели **Алексей Гостев**⁸, **Ксения Леонова**⁹,

Юлиана Петрова¹⁰

Корреспонденты **Светлана Горбачева**¹¹, **Динара Мамедова**¹²,

Полина Русяева¹³, **Ксения Шамакина**¹⁴

Тематические страницы «iOpe.

Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**¹⁵

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**¹⁶

Дизайнеры **Вера Лысенко**¹⁷, **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Бильд-редактор **Ирина Майорова**¹⁹

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**²⁰

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

Верстка **Елена Артемьева**²³

Инфографика **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арнцт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



Столкнулся с управляемым хаосом стр. 18



Выяснила, как можно работать, забыв о работе стр. 36



ИНФОГРАФИКА

16

АРТ-ОТДЕЛ



20

КОРРЕКТОРЫ

ВЕРСТКА



23

ФОТОСЛУЖБА



УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

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

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

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

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

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

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

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

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

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

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



Испытывала сервис на прочность стр. 60



Разобралась, как два разных бизнеса живут под общей крышей стр. 40



21



5



9



1

РЕДАКЦИЯ



2

КАФЕТЕРИЙ

Продвинутый уровень



Если Вы планируете совершенствовать свои знания и кадровые позиции, то Московский государственный университет экономики, статистики и информатики рад предложить Вам продолжить образование по востребованным магистерским программам

С учетом потребностей

Вести подготовку магистров имеют право далеко не все вузы, а только лучшие. И МЭСИ - среди них. Обучение по магистерским программам университет начал более 14 лет назад. Диплом магистра МЭСИ сегодня котируется не только в России, но и далеко за ее пределами. Выпускники вуза помимо хорошей подготовки и качественных знаний получают еще и гарантию успешной карьеры.

В последние годы спрос на магистерские программы быстро растет. У многих бакалавров и специалистов появилась возможность получить степень магистра, обучаясь за счет бюджетных средств, – и это в полной мере относится к МЭСИ. Для многих юношей важным моментом при поступлении в магистратуру на очную форму обучения является предоставление отсрочки от службы в армии.

Сегодня студенты магистратуры МЭСИ – это не только вчерашние выпускники бакалавриата, но и взрослые люди, испытывающие потребность в получении новых знаний и компетенций. При реализации магистерских программ в университете учитываются потребности различных категорий обучающихся. Им предоставляется возможность выбрать график и форму обучения: очную, очно-заочную (вечернюю), заочную, в том числе с применением он-лайн технологий.

Магистратура в МЭСИ – это новый и более высокий уровень высшего образования. Программа построена не на перезачете пройденных ранее дисциплин, а на переносе имеющихся знаний и навыков на новую предметную область и новый уровень.

Теория на практике

Несомненным преимуществом магистерских программ МЭСИ является использование в учебном процессе новейших технологий и методов, таких как интерактивные лекции, групповые проекты, индивидуальные и групповые презентации, научные семинары. Очная форма обучения (по вечерам после работы) позволяет получать образование без отрыва от основной деятельности. Значительная доля самостоятельной работы, возможность изучить интересующие курсы из широкого перечня дисциплин по выбору, научно-исследовательские проекты на материале реальных компаний и организаций позволяют студентам приобретать практикоориентированные знания. В процессе обучения участвуют ведущие преподаватели МЭСИ, специалисты-практики из российских и международных компаний, профессора из зарубежных вузов. Магистратура МЭСИ открывает возможность подготовиться к профессиональным международным экзаменам, признаваемым и востребованным бизнес-сообществом.

На любой выбор

Все магистерские программы МЭСИ аккредитованы. Качество образования по направлениям «Экономика»,

«Менеджмент», «Прикладная информатика» соответствует Европейским стандартам гарантии качества образования ESG-ENQA.

Университет ведет подготовку по одиннадцати направлениям магистратуры. В рамках каждого реализуются обычно несколько магистерских программ, которые отличаются друг от друга частью специальных дисциплин.

• **Государственное и муниципальное управление.** Подготовка студентов по данному направлению осуществляется при поддержке Аппарата Совета Федерации. Студенты проходят практику в органах государственной власти: Администрации Президента, Государственной Думе, Совете Федерации и в органах местного уровня управления.

• **Информатика и вычислительная техника.** МЭСИ гарантирует качественную подготовку специалистов в области проектирования и использования информационных технологий. Студенты направления получают прочные математические знания и на практике учатся анализировать и прогнозировать потоки информации, создавать поисковые системы, сети хранения, обработки и передачи информации.

• **Лингвистика.** Направление осуществляет подготовку специалистов в области межкультурной коммуникации, владеющих двумя иностранными языками и современными компьютерными технологиями.

• **Менеджмент.** Магистратура по данному направлению направлена на подготовку профессионалов-управленцев, способных осуществлять на высоком уровне аналитическую, консультационную, научно-исследовательскую деятельность, а также решать сложные задачи управления как бизнес-процессов, так и компаний в целом.

• **Прикладная информатика.** Данная образовательная программа в 2011 году получила высокую оценку профессиональной, академической и научной общественности и статус «Лучшей образовательной программы инновационной России».

• **Психология.** Студенты получают уникальные знания и навыки, позволяющие самостоятельно разрабатывать и внедрять программы по обучению, развитию и мотивации персонала, грамотно выстраивать процесс его оценки и подбора, проводить деловые игры и тренинги.

• **Торговое дело.** Данное направление в МЭСИ – это уникальное сочетание дисциплин по управлению продажами, маркетингу, предпринимательству. Знания и опыт, полученные в МЭСИ, позволяют выпускникам открыть свое дело - среди них высока доля частных предпринимателей.

• **Управление персоналом.** В Москве подготовку по данному направлению ведут всего около двух десятков вузов. Один из них - МЭСИ. В процессе обучения студентам предоставляется возможность углубленного изучения английского языка, используются профессиональные программные продукты, проводятся мастер-классы и тренинги с привлечением зарубежных специалистов.

• **Финансы и кредит.** Направление нацелено на получение системных знаний в области финансов, денежно-кредитных отношений, банковского дела и налогообложения. Магистерские программы направления базируются на основе традиционно сильных научных школ МЭСИ в области финансов и кредита.

• **Экономика.** Студенты направления продолжают углубленное изучение базовых фундаментальных экономических дисциплин, но при этом большое внимание уделяется их подготовке в конкретной области экономических и управленческих знаний. Ряд дисциплин на английском языке читают ведущие профессора МЭСИ и приглашенные преподаватели зарубежных университетов.

• **Юриспруденция.** Подготовка юристов в МЭСИ осуществляется с учетом опыта таких университетов, как Cambridge, Harvard University и Berkley University of California. Отличительной чертой программы является привлечение к образовательному процессу преподавателей - практиков в сфере государственного управления, начиная с базовых курсов и заканчивая более сложными в заключительной части.

Do you speak English?

Для тех, кто уверенно владеет английским языком и имеет средний опыт работы (до восьми месяцев), МЭСИ реализует два англоязычных магистерских направления: «International Economics: Case of Russia» и «Strategic and Corporate Management». Каждая программа включает в себя основной курс, предметы по выбору, научные семинары, практику.

Магистерская программа «Strategic and Corporate Management» предоставляет широкий спектр знаний в области международного менеджмента компаний, международного стратегического управления и бизнес-коммуникаций. Студенты приобретают навыки оценки рисков мирового рынка, разработки системы управления в соответствии с международными особенностями и условиями конкуренции. Программа соответствует современным международным стандартам обучения и требованиям глобальной бизнес-среды. Это позволяет выпускникам эффективно реализовывать бизнес-процессы в сотрудничестве со своими зарубежными коллегами.

Вторая магистерская программа рассматривает основные направления международной экономики с учетом особенностей практики в России. Цель программы - подготовить иностранных студентов к установлению делового сотрудничества с российскими компаниями. Программа была разработана в соответствии с прогрессивным подходом, начиная с базовых курсов и заканчивая более сложными в заключительной части.

К поступлению готов!

Подготовиться к поступлению в магистратуру помогут подготовительные курсы МЭСИ. Учащиеся программы в зависимости от базового образования и индивидуальных потребностей могут выбрать траекторию и интенсивность обучения. Продолжительность обучения по очно-заочной форме составляет от 48 до 100 часов в зависимости от программы. По окончании обучения в зависимости от программы выдается сертификат или удостоверение о повышении квалификации.

Что, где, когда

В этом году МЭСИ выделено 81 бюджетное место на направления магистратуры. Все поступающие сдают только одно вступительное испытание - экзамен по предмету. Прием документов для обучения в магистратуре МЭСИ начинается 20 июня и заканчивается 29 июля на бюджетную и 12 сентября на договорную основу. Приемная комиссия МЭСИ работает ежедневно по будним дням с 10:00 до 17:00. Для вашего удобства можно договориться о конкретной дате и времени визита в университет по телефонам +7 (495) 442-71-55, +7 (495) 442-63-33. Ждем вас!

МЭСИ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

www.mesi.ru



«ЕСЛИ РУССКИЕ РАБОТАТЬ НЕ ХОТЯТ, ТО КТО ВИНОВАТ В ТОМ, ЧТО МНОГО ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ ПРИЕЗЖАЕТ?»

ZARAZA_TAKAYAYA, КОММЕНТАРИЙ
НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ВСТАЛ В СТРОЙКУ»

СФ №6 (320), июнь 2012

«Изобретение схем противодействия коррупционному злу, видимо, и есть тот конек, что отличает „Кастораму“. Хотя на рынке уже все изобретено. Первое — развитие собственного персонала (покупка „успешных“ специалистов на рынке всегда лотерея, а своих ты наблюдаешь и многое о них знаешь). Второе — мотивация. По сути, это критическая точка, на которой ломаются многие ритейлеры. Желание экономить на людях и не делить с ними успех приводит к парадоксу. Часто нужен взрослый и опытный коммерсант, который может обеспечить успех. Но коммерсанта мечтают ограничить окладом и небольшой премией. А волка репой не прокормишь, вот люди и начинают думать. Умные — как заработать, а слабые — как украсть».

DMITRY MOTORIN, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«БЕЗОТКАТНАЯ ЖИЗНЬ», СФ №6 (320), июнь 2012

«Обозреватель сравнивает два показателя: объем автоперевозок и потребление авиатоплива. Однако при сравнении этих двух количественных показателей автор заметки не обращает внимания на качество процесса. Удельный расход керосина на выполнение автоперевозок за последние десять лет снизился почти на треть. Не стоит думать об абсолютных рекордных цифрах тех или иных объемных показателей. Нужно смотреть на качественные данные: расход бензина на объем автоперевозок, дизтоплива — на объем морских грузоперевозок, затраты на транспортировку одной тонны груза, других ресурсов на душу населения. Вот там нас ожидают реальные рекорды оптимального потребления, границ которым нет».

ВИТАЛИЙ ПАНТЕЛЕЕВ, ДИРЕКТОР АФ «СТАВР», ДОЦЕНТ ХАРЬКОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

«УГОЛ ЗРЕНИЯ», СФ №3 (317), март 2012

«Прочитал, что якобы клеточные линии ввозятся „практически в кармане“ из-за непредсказуемости российской таможни. У меня лично был неоднократный успешный опыт официального ввоза клеточных линий для проведения клинических испытаний. Несмотря на всю сложность работы с российской таможней, клеточные линии ввезти официально вполне возможно. С момента прилета самолета до момента получения груза у меня уходило от четырех до шести часов. При этом от отправки до помещения этих линий в криокамеру должно пройти не более 24 часов. С учетом того, что клеточные линии поставляются упакованными в сухой лед, лично у меня вызывает серьезные сомнения возможность ввоза их в кармане или в багаже».

РОМАН МАЙОРОВ, ДИРЕКТОР ПО ЛОГИСТИКЕ ООО «ДЕЙЛАЙТ»

«ВЕНЧУРНЫЕ КАПИТАНЫ», СФ №3 (317), март 2012

«Игорь Лукашов на первый взгляд делал очевидные просчеты, развивая собственный бизнес: не вкладывался в рекламу, открывал клубы на собственных площадях. И будто бы проиграл борьбу за рынок гигантам вроде World Class или „Планета фитнес“. Но в долгосрочной перспективе заведомо проигрышная стратегия вдруг начала работать на пользу Лукашову. Хороший пример, как вопреки здравой логике можно построить успешный бизнес».

ДИНАРА ШАШКИНА, МОСКВА

«ОЛИГАРХ НА РАЙОНЕ», СФ №6 (320), июнь 2012



УТОЧНЕНИЕ:

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

РЕКЛАМА В ОГОНЬКЕ: 10 КОПЕЕК — НЕ ДЕНЬГИ



реклама

А СТОИМОСТЬ РЕКЛАМНОГО КОНТАКТА

Летнее предложение для российских рекламодателей

Вы производите продукты питания, безалкогольные напитки, табак, аудио-, видео- и бытовую технику, одежду, мебель, товары для дома и сада? У вас туристическая компания, частная школа или детский сад, салон красоты или спортивный центр?

Всего 10 копеек за один рекламный контакт — именно во столько вам обойдется реклама в «Огоньке».

Уникальное сочетание цены и эффективности: о вас узнают 800 000 читателей старейшего российского еженедельника. Не упустите отличную рекламную возможность для вашего бизнеса.

ПРОБЛЕМА

ЧТОБЫ ПРОДАВАТЬ
КАРТИНЫ ДОРОГО,
СТУДИИ IMPERATA
СТОИТ РАСКРУЧИВАТЬ
БРЭНД И СОЗДАВАТЬ
СЕБЕ ИМЯ. ТАКОВ
СОВЕТ УЧАСТНИКОВ
«БАНКА РЕШЕНИЙ».
ИНАЧЕ ПРИДЕТСЯ
ПОДСТРАИВАТЬСЯ ПОД
ВКУСЫ МАССОВОГО
РЫНКА, КОТОРОМУ
НЕ НУЖНА
АБСТРАКТНАЯ
ЖИВОПИСЬ.

НАСТЕННЫЙ БРЭНД

Студия художественного декора Imperata работает в Санкт-Петербурге уже три года. Ее работы знают в городе, они ассоциируются с качественной интерьерной живописью. Картины покупают люди, желающие украсить свое жилье, дизайнеры, использующие живопись в интерьерных решениях.

В студии предлагают абстрактные композиции. На Западе такие работы популярны и приносят хороший доход, в России конкуренции в этой области практически нет. «Я создавал бизнес, чтобы делать качественный и творческий продукт. Абстрактные интерьерные решения показались мне находкой для поиска своей ниши», — рассказывает генеральный директор Imperata **Дмитрий Кирсанов**.

Работы, выполненные по эскизам художественного руководителя Imperata **Натальи Бильдяевой**, получили одобрение профессионалов и публики в группе «В контакте». Ежемесячно через соцсеть, а также через художественные галереи Санкт-Петербурга студия продает несколько полотен, одну-две работы выполняет по заказу дизайнеров.

Кирсанов разместил каталоги и буклеты в розничных точках города, повесил картины в салонах красоты в новостройках. Новые каналы принесли студии несколько покупателей, но Дмитрий опасается, что распыляет средства, вместо того чтобы искать точечные выходы на свою аудиторию.

Полотна Imperata продаются за 15–40 тыс. руб., в то время как в Европе и Америке стоимость подобных работ достигает 5–10 тыс. евро, ведь оформление абстрактными композициями — модный тренд в дизайне интерьеров. Но основная масса российских покупателей хочет что-то попроще и подешевле, их предпочтения не идут дальше пейзажей и натюрмортов. В студии стараются угодить заказчикам, делая, например, цветочные композиции. Они пользуются спросом, но конкурировать приходится с дешевыми штампованными изделиями из Китая, а цена на авторские работы кажется покупателям завышенной.

Кирсанов уверен, что спрос на качественную современную интерьерную живопись есть, существуют и покупатели, готовые платить адекватную цену. Но пока не понимает, как найти своего клиента. За советами он обратился к читателям «Секрета фирмы» и участникам сообщества E-executive.ru.

С О В Е Т Ы

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

ДМИТРИЙ
КИРСАНОВГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
СТУДИИ IMPERATA

— Большое спасибо **СФ** и специалистам, которые уделили нам свое время. Я очень доволен участием в «Банке решений», а профессиональный уровень авторов оценил хотя бы по тому, что никто не предложил нам открывать собственную галерею и почти никто — делать скидки. Я, признаться, этого боялся, как и рассуждений участников об искусстве. Но с нами поделились опытом и знаниями о том, как продавать элитный качественный товар, а это для меня самое ценное. Мы не претендуем на создание трендов в искусстве, а хотим делать хороший коммерческий продукт. Но если я раньше думал, что достаточно создать такой продукт, то теперь понимаю, какое значение имеет маркетинг. И больше всего обрадовался решениям, в которых содержались советы, как создавать и продвигать брэнд. Мы оказались единодушны с другими экспертами при выборе победителя, назвав лучшим дельное и харизматичное решение **Станислава Лазарева**. Автор имел опыт продажи картин и отлично разбирается в специфике рынка. Благодарен **Давиду Басову** за критику сайта, схемы работы в социальных сетях, нашей попытки устраивать рекламные акции со скидками. Его замечания справедливы и конструктивны, а советы полезны. Много ценных рекомендаций по позиционированию студии дают **Елена Ощепкова** и **Татьяна Алмазова**. Они подчеркивают, что увеличение цен на наши работы позволит повысить ценность брэнда и отстроиться от нецелевой аудитории. Думаю, это действительно наш путь: не хочу заниматься тиражированием недорогих принтов, как предлагают несколько авторов. Но согласен с Татьяной Алмазовой: не стоит отказываться от цветочных композиций, поскольку их продажи позволят нам получать средства для развития. Принимаю и предложение Елены Ощепковой (его высказал также **Алексей Курилов**) повысить комиссию дизайнерам. Хороших советов, важных замечаний и оригинальных идей нашел много, все перечислить сложно. Например, понравились предложение **Евгения Григорьева** о создании закрытого клуба, совет **Игоря Ана** показывать процесс создания полотна или дать клиенту возможность самому положить на него мазок.

Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 11.07.2012. Укажите, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **СФ** и E-xecutive.ru сообщат 27.07.2011, 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 — эффективности рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Баллы, проставленные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

ПОБЕДИТЕЛЬ



СТАНИСЛАВ ЛАЗАРЕВ,
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
ООО «ИГРУС» (МОСКВА)

① Начинать надо с продукта. Выйти на старый рынок можно либо с новым брэндом, либо с новой культурой потребления, либо с инновационным продуктом.

② Цена 15–20 тыс. руб. адекватна для массмаркета. Но для такой модели бизнеса подходят цветы-пейзажи-натюрморты, а не «непонятное» абстрактное искусство. Можно красиво «завернуть» интерьерную абстракцию для массового потребления, приписывая картинам «мистические» свойства.

③ Нужно продвигать студию как брэнд, сделать известной у потенциальных потребителей. Принимайте участие в значимых выставках, повесьте картины в «громких» галереях. Работайте над художественной ценностью.

④ Предложите интерьерный абстракционизм как новый продукт. Возможная идея — делать картины для самолетов, яхт, автобусов, троллейбусов.

⑤ Не затронут корпоративный сегмент. Нужны проекты по оформлению банков, госучреждений, офисов. Пригласите клиентов на презентацию, проводите мастер-классы.

Полный вариант решения
опубликован на сайте
sf.kommersant.ru

СОВЕТЫ

ПРАКТИК

ВАЛЕРИЯ
СТЕПИНА

АРТ-ДИРЕКТОР
CRAZY-CAMEL



*ПРЕЖДЕ ВСЕГО НАДО ПОНЯТЬ, ЧТО
СТУДИЯ ПРОДАЕТ. ТЕХНОЛОГИЮ?
ИСКУССТВО? ПОДХОД К ОФОРМЛЕНИЮ
ИНТЕРЬЕРОВ? ЭТО ВАЖНЫЙ ВОПРОС*

— Было интересно принять участие в «Банке решений», а советы оказались полезными и для меня. Проблемы студии Imperata нам близки, мы тоже ищем свою нишу, продавая картины на натуральном папирусе, в том числе и для интерьерных решений. А это новый для рынка материал. Нравится подход Кирсанова: Дмитрий понимает, что делает коммерческий продукт, но хочет, чтобы он был качественным. Советов тиражировать принты, развивать направление массовой дешевой продукции было много, и они экономически оправданны. Но думаю, предприниматель прав в нежелании «занижать планку», и верю, что он добьется успеха.

Станислав Лазарев и **Герман Милякин** советуют прежде всего понять, что студия продает. Технологию? Искусство? Подход к оформлению интерьеров? Это очень важный вопрос. Если технологию, то стилистику и темы диктует заказчик, а цены определяет рынок, что и происходит сейчас. Тогда надо расширять ассортимент, и, как предлагает **Елена Маликова**, создавать полотна на любой вкус. Учитывать менталитет населения, ведь, как справедливо замечают участники «Банка решений», спрос на абстрактную живопись в России ограничен. Дмитрий ссылается на моду в Европе, но там искусство дизайна развивалось десятилетиями. По моему опыту, здесь такая живопись будет больше востребована в офисах и ресторанах. Соглашусь с советом **Вадима Ахмерова** сотрудничать с дизайнерами, работающими с подобными объектами.

Если Imperata продает искусство, пусть декоративное, она может диктовать свой стиль, сделав его модным, может сама определять цены. Но покупателям нужен брэнд, громкое имя. Об этом пишут все авторы лучших решений. Их советами, думаю, Дмитрий воспользуется. При этом прав **Валентин Николов**: необычные акции и ходы для привлечения внимания обязательно нужны. Согласно со Станиславом Лазаревым: как брэнд можно продвигать и студию.

Понравилось решение **Елены Модиной**, но ее совет работать с женами олигархов представляется спорным. Это очень специфическая аудитория, мой опыт работы с ней не был слишком успешным. Хотя, возможно, у Дмитрия получится.

С О В Е Т Ы

КОНСУЛЬТАНТ

МАРИЯ
ТРУСОВАХУДОЖНИК,
ДИЗАЙНЕР

ЛЮДИ ПОКУПАЮТ КАРТИНЫ КАК БРЭНД, ТАКАЯ ПОКУПКА ЯВЛЯЕТСЯ ВЛОЖЕНИЕМ ДЕНЕГ. А КРОМЕ ТОГО, ДЛЯ ДУШИ, ПРОСТО ПОТОМУ ЧТО НРАВЯТСЯ

— Участники «Банка решений» указывают студии Imperata два пути, и оба, на мой взгляд, возможны. Люди покупают картины как брэнд, такая покупка является вложением денег. Кроме того, клиенты приобретают картины и для души, просто потому что они нравятся. Если средств немного, покупают принты. Создание принтов со своих работ, на мой взгляд, вполне реальный бизнес для студии. Понравилось предложение **Анатолия Радюшкина** выделить разные категории работ и установить на них различные цены. Аудитория покупателей живописи как брэнда и живописи для души разная, здесь очень важно хорошо представлять потребителей, это подчеркивает **Валентин Любимов**. Неплохое понимание клиента позволит найти точечные способы обратиться к аудитории. Пока же существующие каналы сбыта Imperata рассчитаны больше на вторую группу клиентов. Например, если говорить о продвижении в социальных сетях, справедливо замечание **Татьяны Алмазовой** о том, что надо работать в первую очередь с Facebook, а не «В контакте». Как отмечают многие авторы, например **Михаил Конарев**, брэнду нужны красивая легенда, правильный PR, присутствие в нужных местах, выставки. К сожалению, галерейный бизнес в нашей стране развивался не так, как на Западе, и лишь редкие галеристы выступают в качестве продюсеров художников, занимаясь их продвижением. Но присутствовать в галереях необходимо, как и налаживать связи с людьми, являющимися авторитетами в этой области. Возможно, стоит наладить и сотрудничество с госорганами, как советует **Сергей Ежков** и другие. В свое время немало художников сделали себе имя, вешая картины в приемных и домах чиновников и известных людей. Но если Дмитрий хочет продвигать свои картины, ему нужно работать над их качеством, что он и сам понимает. В наш век постмодернизма что такое хорошо, а что такое плохо, не знает никто. Тем не менее, думаю, Дмитрию не помешают консультации искусствоведа, а также специалистов, которые хорошо знают тенденции спроса на российском рынке. Многие авторы советуют продавать картины на Западе. Это сложный путь, там есть свои художники, которые немало сделали для продвижения на рынке. К тому же надо сначала поднять уровень работ. Кстати, приятно, что тема живописи «зацепила» людей, например, **Оксана Неменова** предложила помещение, где можно выставлять свои работы. _____

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	30
Автор	СТАНИСЛАВ ЛАЗАРЕВ
Компания	ООО «ИГРУС»
Должность	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
Город	МОСКВА
Место	2
Балл	25
Автор	ТАТЬЯНА АЛМАЗОВА
Компания	ШКОЛА ПСИХОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ АЛМАЗОВОЙ
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ
Город	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
Место	3
Балл	24
Автор	ЕЛЕНА ОЩЕПКОВА
Компания	—
Должность	—
Город	ПЕРМЬ
Место	4
Балл	23
Автор	ВАЛЕНТИН ЛЮБИМОВ
Компания	LIVEINTERNET.RU
Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	МОСКВА
Место	5
Балл	22
Автор	ЕЛЕНА МОДИНА
Компания	ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ
Должность	БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ ПО ТЕХНОЛОГИЯМ ПРОДАЖ
Город	МОСКВА

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Предлагать купон на скидку или малую картину в подарок при заказе большого полотна, ведь женщины очень любят подарки и скидки.

Тренд

ЗАВТРА КУПОНА

КУПОННЫЕ САЙТЫ ПОРОДИЛИ НОВУЮ ВОЛНУ НЕОБЫЧНЫХ ОНЛАЙН-СЕРВИСОВ. КОМПАНИИ, КОТОРЫМ НЕ УДАЛОСЬ СТАТЬ ЛИДЕРАМИ В КУПОННОМ СЕГМЕНТЕ, ЗАНЯЛИСЬ ОНЛАЙН-БРОНИРОВАНИЕМ РЕСТОРАНОВ. ОНИ БЕРУТ ДЕНЬГИ ЗА БРОНЬ, НО ПРЕДЛАГАЮТ КЛИЕНТАМ БОЛЬШИЕ СКИДКИ В РЕСТОРАНЕ. НИША ПОКА ПУСТА, НО ВСКОРЕ ЗДЕСЬ МОЖЕТ СТАТЬ НЕ МЕНЕЕ ТЕСНО, ЧЕМ В КУПОННЫХ РАСПРОДАЖАХ.

Текст: Ксения Шамакина



24-летний американец **Бен Маккин** привлек \$3,75 млн инвестиций под простую идею — объединить старомодный сервис по бронированию мест в ресторанах с купонными сервисами типа Groupon. Бронируя столик на сайте Savored.com, пользователи платят \$10, а за это получают скидку до 40% ресторанного счета. Savored.com появился пару лет назад. Сейчас мода на необычный сервис дошла до России. В декабре 2011 года запустился сайт RestoMesto. В марте-апреле — «Резервируйте.рф» и «ПанГурман». С их помощью, заплатив около 100 руб., клиент

получает скидку 30–50% от счета. В отличие американского оригинала клоны не могут похвастаться миллионными инвестициями. Но RestoMesto уже получил \$200 тыс. от Social Space Fund, а «ПанГурман», по оценке конкурентов, \$600 тыс.

Все основатели новых сайтов — выходцы из купонного бизнеса. Создатель RestoMesto **Михаил Петрушин** вместе с тремя партнерами параллельно развивает сервис Fun2mass.ru. Сайт «Резервируйте.рф» запустили **Александр Дасаев** и **Павел Турянский** — владельцы ростовских сервисов Saynobody.ru и Kupongostov.ru. А создатель «ПанГурмана» **Леонид Глузман** развивает купонный агрегатор «Зина.ру.» Такое движение не случайно. Почти 90% купонного рынка в России контролируют всего шесть компаний: Biglion, Groupon, Vigoda, KupiKupon, BigBuzzy и KupiBonus. Выживать локальным игрокам на нем трудно, и их владельцы ищут смежные ниши. К слову, купонные гиганты тоже предлагают скидки в ресторанах. Причем если

RestoMesto сотрудничает с 88 заведениями в Москве, то у Biglion партнеров около 1 тыс. Но у нишевых сервисов бронирования есть преимущества.

Они не просто привлекают посетителей, но и позволяют заведениям управлять своим трафиком. «Рестораторы устали от купонных акций, от того, что из-за наплыва посетителей заканчивается пиво, например», — перечисляет

ЭКСПЕРТ



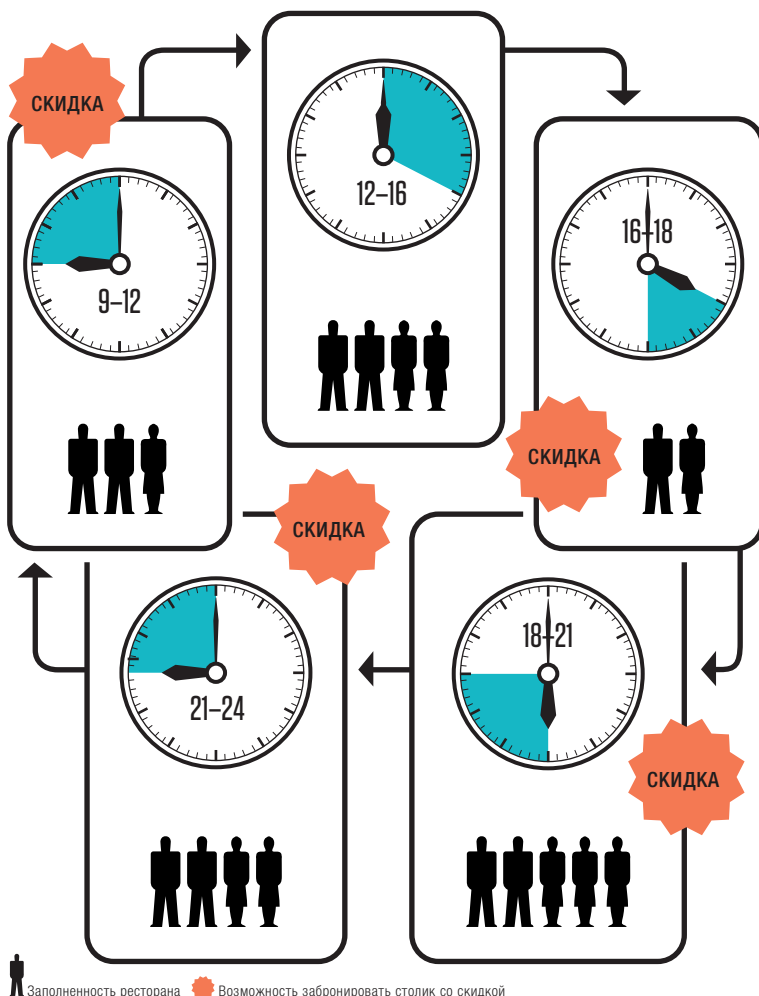
АНДРЕЙ ПЕТРАКОВ,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ RESTCON

**КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ
О ВЫЖИВАНИИ
РЕСТОРАНА, ДАЖЕ
50% — НЕБОЛЬШАЯ
СКИДКА. НО ЛЮДИ,
КОТОРЫЕ
ОРИЕНТИРОВАНЫ
НА СКИДКИ,
СКОРЕЕ ВСЕГО,
НЕ СТАНУТ
ПОСТОЯННЫМИ
ПОСЕТИТЕЛЯМИ
РЕСТОРАНОВ**

Фото: Сергей Киселев, Сергей Михеев

БРОНИРОВАННЫЕ СКИДКИ

Днем рестораторы традиционно привлекают посетителей бизнес-ланчами, а в остальное время готовы сотрудничать с онлайн-сервисами бронирования.



Источники: «ПанГурман», «Резервируйте.рф», Restcone

представитель RestoMesto **Александр Назаров**. «Приличные рестораны не готовы давать скидки больше 50%, которых требует купонные сайты», — добавляет Александр Дасаев. Рестораторы в принципе с опаской относятся к новым сервисам. Они боятся, что придут студенты, которые оставят мало денег, поясняет Михаил Петрушин: «Мы их переубеждаем. А чтобы

не приходили „халявщики“, приглашаем клиентов только в рестораны с чеком от 1,5 тыс. руб.». Работа со скидочными сервисами может бросить тень на репутацию дорогих ресторанов, считает директор Института ресторанных технологий **Кадрина Айситулина**: «Клиенты начнут думать: неужели ресторан стал экономить на качестве?» Рестораторы привыкли работать

со службой «Ресторанный рейтинг», которая позволяет бронировать столики в 5 тыс. московских заведений. Для клиентов услуга бесплатна, но и скидок не дает. «Ресторанный рейтинг» живет на комиссии. Например, Ginza Project платит ему 10% счета гостей, которых тот привел. Таких немало — 25–30% общего числа посетителей ресторанов, участвующих в рейтинге.

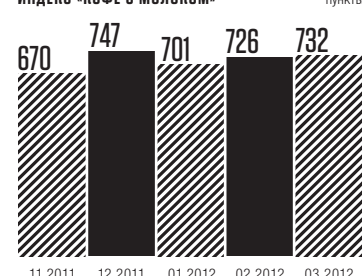
Тем не менее тот же Ginza Project, а еще рестораны **Аркадия Новикова** начали сотрудничать с «ПанГурманом». У всех ресторанов есть проблемы с заполняемостью, уверена Кадрина Айситулина. Сами рестораторы, опрошенные **СФ**, о результатах работы с новыми сервисами бронирования пока рассказать не могут: слишком мало времени прошло.

По данным RestoMesto, на сайт каждый день заходят более 9 тыс. человек, конверсия составляет 4%. Таким образом, выручка компании, по оценкам **СФ**, может достигать 1 млн руб. в месяц. Однако участники рынка считают, что RestoMesto посещают не более 2 тыс. человек в сутки, хотя и признают, что это лидер. Впрочем, расклад сил может измениться. Креативный директор «ПанГурмана» **Александр Киреев** говорит, что, по его информации, к запуску готовится еще несколько подобных проектов.

Цифры

РОССИЯНЕ НЕ ОТКАЗЫВАЮТ СЕБЕ В ГАСТРОНОМИЧЕСКИХ РАДОСТЯХ, ПОКАЗЫВАЕТ НОВЫЙ ИНДЕКС «РОМИРА»

ИНДЕКС «КОФЕ С МОЛОКОМ»



Источник: «Ромир»

Индекс рассчитывается на основе цен на четыре продукта: кофе, молоко, бутилированную воду и шоколад — и объема их потребления. Это не продукты первой необходимости, поэтому индекс отражает экономическую уверенность россиян.

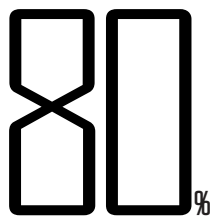
КАЖДЫЙ ДЕНЬ В МОСКВЕ ОТКРЫВАЕТСЯ ОДНО-ДВА КАФЕ ИЛИ РЕСТОРАНА

10,4 тыс.

точек общественного питания работали в столице на 1 апреля 2012 года, по данным департамента торговли и услуг города Москвы. В первом квартале этого года появились 144 новых заведения.

Цифры

В ПРЕДДВЕРИИ УВЕЛИЧЕНИЯ ТАРИФОВ НА ЖКХ С 1 ИЮЛЯ

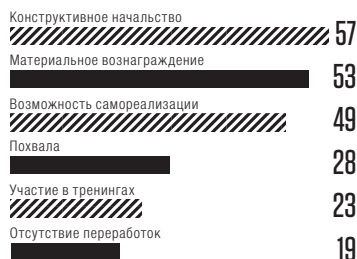


респондентов, опрошенных фондом «Общественное мнение», ожидают в ближайший месяц рост цен на основные товары и услуги. При этом количество людей, которые надеются на снижение стоимости продуктов, оказалось равным нулю.

80% СОТРУДНИКОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПОДВЕРЖЕНЫ ПРОФЕССИО- НАЛЬНОМУ ВЫГОРАНИЮ, ИСПЫТЫВАЮТ УСТАЛОСТЬ И БЕЗРАЗЛИЧИЕ К РАБОТЕ.

ЧТО ПОМОГАЕТ СОХРАНИТЬ ЭНТУЗИАЗМ

% опрошенных



Источник: HeadHunter

В ходе опроса, в котором участвовали 3,8 тыс. человек, выяснилось, что чаще интерес к работе теряют консультанты, медицинские работники, маркетологи, рекламисты и топ-менеджеры. Устойчивее всего сотрудники отделов безопасности.

Эксперимент

ИТАЛЬЯНСКАЯ FANTINEL ТАК УСТАЛА ОТ ДИКТАТА РОССИЙ- СКИХ ДИСТРИБУТО- РОВ, ЧТО ПЕРВОЙ СРЕДИ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВИНА СОЗДАЛА КЛУБ ПОКЛОННИКОВ МАРКИ.

Текст: Николай Гришин



В провинции Фриули, на севере Италии, внук основателя и нынешний CEO компании Fantinel **Марко Фантинель** как Карабас-Барабас: виноградники, гостиницы, рестораны — все принадлежит ему. В России его бизнес куда скромнее. До 2007 года Fantinel сотрудничал с крупным

дистрибутором МБГ, который ежегодно продавал около 150 тыс. его бутылок в среднем по 1 тыс. руб. за каждую. Но затем компании разошлись, и продажи упали почти до нуля. «В России сложилась олигополия: несколько поставщиков держат рынок и диктуют условия

производителям», — сетует Марко Фантинель.

Его старый знакомый **Джулио Дзомпи** (на фото) еще в начале 2000-х перебрался в Москву. Он предложил Марко продвигать брэнд в России и СНГ вместе.

Джулио нашел двух новых дистрибуторов — «Агросэко М» и «Марин-экспресс». За прошлый год продажи Fantinel выросли на 30% и составили 100 тыс. бутылок. Однако такие же объемы продают сотни производителей. Чтобы хоть как-то выделиться, Дзомпи решился на эксперимент. В начале 2012 года он инвестировал 60 тыс. евро собственных средств в создание дегустационного зала, мелкооптового магазина и винного клуба на Покровке. Несколько раз в месяц здесь проходят бесплатные дегустации. По словам Дзомпи, за полгода клуб набрал несколько сотен членов и продал 10 тыс. бутылок.

«Никто из винных производителей так больше не делает», — говорит гендиректор дистрибуторской компании **Simple Максим Каширин**. — Дегустации хороши для продвижения брэнда, но игроку средней руки будет крайне сложно отбить затраты». Клуб на Покровке пока не приносит прибыль. Но именно с его помощью в Fantinel рассчитывают по итогам 2012 года наконец выйти на объемы пятилетней давности.

Фото: Светлана Привалова

Продолжение следует

ИКРА НАВЫЛЕТ

КОМПАНИЯ «ЮКРА» ПЕРВАЯ И, ПОХОЖЕ, ПОСЛЕДНЯЯ ПОПЫТАЛАСЬ ПРОДАВАТЬ КРАСНУЮ ИКРУ ЧЕРЕЗ ВЕНДИНГОВЫЕ АППАРАТЫ. ЭКСПЕРИМЕНТ НЕ УДАЛСЯ. ТЕПЕРЬ ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬ ИННОВАЦИОННЫЕ КАНАЛЫ ПРОДАЖ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ИКРЫ ЗАНЯЛСЯ ОПЫТАМИ НАД САМИМ ПРОДУКТОМ.

Текст: Динара Мамедова Фото: Дмитрий Лекай



Если через вендинговые аппараты продают чипсы и газировку, то почему бы не предложить покупателям икру, посчитал владелец компании «Юкра» **Юрий Казьменко** (на фото). К 2010 году он установил десять «икроматов» в бизнес-центрах и административных зданиях.

Казьменко планировал, что количество «икроматов» увеличится до 50, а необычный канал продаж будет приносить 50% выручки (см. **СФ** №9/2010). До этого 85% продаж шло через рестораны и отдельные магазины. С сетевыми ритейлерами Казьменко не сотрудничал.

Маленькой компании было не по силам конкурировать за место на полке с крупными игроками, например с «Русским морем» или «Русским рыбным миром». Однако, по словам Казьменко, владельцы бизнес-центров оказались не менее алчными.

В 2011 году несколько девелоперов повысили арендные ставки с \$200 до \$300 за 1 кв. м в месяц, что привело к падению маржи «Юкры» с 20–25% до 10–15%. С учетом операционных расходов продавать икру через вендинг стало невыгодно. Договориться с новыми бизнес-центрами не удалось. В итоге за два года сеть не только не выросла, но и сократилась до шести точек.

Теперь у Юрия Казьменко новая идея фикс — технология, которая позволяет без добавления консервантов хранить икру два года. Обычный срок — от восьми месяцев до года, при этом используются консерванты. По словам бизнесмена-новатора, вкус новой икры заметно лучше, и покупатели ее охотно приобретают даже по более высокой цене. В рознице

она стоит 350 руб. за баночку весом 140 граммов, тогда как обычная икра — 250 руб. Длительный срок хранения позволяет нивелировать риск сезонных скачков цен на продукцию у производителей. При плохом улове рыбы на Дальнем Востоке икра может подорожать на 40%.

В прошлом году «Юкра» продала 42 тонны икры, из которых три тонны пришлось на продукт с длительным сроком хранения. В этом году его продажи должны увеличиться до 10 тонн. Конкуренты сомневаются в перспективах нового продукта. Гендиректор ТД «Лукоморье» **Вероника Салимова** считает, что хранить икру два года смысла нет: лучше каждый год брать свежую. «Переплачивать за икру без консервантов 30% готовы только любители деликатеса, которые разбираются в тонкостях вкуса», — говорит заместитель гендиректора по проекту «Икра» компании «Русский рыбный мир» **Владимир Медведев**. Если ритейлеры и девелоперы могут быть алчными, то конечные потребители — экономными.

П Л А Н

Сентябрь 2010

- ⊗ Увеличить сеть «икроматов» до 50 точек
- ⊗ Продавать экзотические морепродукты
- ⊗ Закрыть оптовое направление бизнеса

Ф А К Т

Июль 2012

- Сеть состоит из шести «икроматов»
- Компания торгует только икрой
- Опт приносит 70% выручки

Фото: Дмитрий Лекай

БЮДЖЕТ НАШЕЙ СЕМЬИ ИЗ ЧЕТЫРЕХ ЧЕЛОВЕК — 42–46 ТЫС. РУБ. В МЕСЯЦ

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MANAGEMENT DEVELOPMENT
GROUP



Пару лет назад мы с **Максом Протасовым** (владелец холдинга «Помидорпром». — **СФ**) праздновали Новый год во Франции. В ресторане был обязательный дресс-код. Максим заставил меня купить комплект из костюма, рубашки и ботинок. Тогда я разом потратил 450 евро. Особая для меня ситуация: обычно я покупаю по три костюма раз в три-пять лет на фабрике «Большевичка», все они обходятся в 12–15 тыс. руб. Как человек экономный, до сих пор припоминаю этот случай Максу.

Телефон, автомобиль, квартира или одежда не могут быть фетишем. Для нормальных людей не могут. Безусловно, идея «понты дороже денег» имеет место быть до сих пор, хотя, слава богу, почти сошли на нет личная охрана, крутые тачки и секретарши с четвертым размером груди. Но периодически всплески

какой-то фигни в головах происходят, когда люди начинают считать, что какая-то вещь может быть показателем статуса. Для меня деньги как шариковая ручка — инструмент, которым нужно распоряжаться. Согласитесь, глупо рубиться за шариковые ручки.

Моя жена и дети относятся к деньгам так же. Лично для меня тема личных финансов и корпоративных неразделима — бюджет моей семьи я формирую так же, как и компании. Есть операционные расходы, есть инвестиционные, а все траты только по инвестиционному плану. Я пропагандирую экономию в бизнесе — точно так же скромно мы и живем. Сейчас бюджет нашей семьи из четырех человек — 42–46 тыс. руб. в месяц. Это на текущие нужды. Около половины денег уходит на продукты, которые я покупаю в «Ашане», примерно 8 тыс. руб. — на коммуналь-

ные расходы, остальное — развлечения вроде кино пару раз в месяц и рестораны типа «Якитории».

Да, я могу позволить себе большее, да практически все, что угодно, но зачем? Кого удивлять? Кому что-то доказывать? Это какие-то уже физиологические комплексы. Вот меня любят попинать: мол, у тебя же автомобиль Mercedes-Benz Gelandewagen. Безусловно, не самое дешевое авто. Только он, на минуточку, на газу. Я его покупал, как положено, б/у, трехлетку. И конечно, в кредит. Можно было оплатить покупку сразу, но средняя ставка по автокредиту — 15% годовых. Если я вложу деньги в свой бизнес, то заработаю куда больше. Новеньким «мерседесом» можно выпендриваться только перед «шестерками», а если ты живешь и общаешься в кругу равных, то будешь выглядеть идиотом. Я лучше буду вкладывать деньги в большие красивые проекты, чем спускать их на себя и на красивые игрушки.





Прошедший месяц медиа-среда активно обсуждала провальное IPO Facebook: акции крупнейшей мировой соцсети за первые две недели после размещения подешевели более чем на 25%. История с Facebook тут же стала обрастать скандалами и судебными исками. Она аукнулась даже в России: недавно акционер «В контакте» **Павел Дуров** объявил о переносе IPO своей компании на неопределенный срок. Что же так разочаровало инвесторов Facebook и коллег **Марка Цукерберга** по цеху?

Чтобы понять суть вопроса, следует вернуться в прошлое. За год до размещения Facebook инвесторы гадали: сколько может стоить компания — \$50 млрд? 70? 100? В качестве отправной точки аналитики брали «дочку» Facebook — игровой сервис Zynga, который приносил ему 30% годового дохода. То есть при стоимости

Zynga во время размещения \$12 млрд Facebook должен был стоить около \$50 млрд. Но после этого пошел «разогрев» компании, и к выходу на IPO соцсеть достигла капитализации \$114 млрд — это почти половина стоимости лидера интернет-индустрии Google.

Как и в «народном» IPO ВТБ, акции соцсети часто покупали непрофессиональные инвесторы, которые не разбираются в тонкостях интернет-бизнеса. Они искренне считали, что Facebook может стать вторым Google по капитализации. Но что такое Google? Это крупнейший в мире поисковик, которому каждый пользователь приносит доход в размере \$125. У Facebook этот показатель равен \$24. Оценка стоимости Facebook инвесторами в \$114 млрд означала, что прибыль компании, по их мнению, будет с каждым годом удваиваться. Мне трудно представить: за счет чего? Рекламы в соцсети действительно много, но эффективность ее низкая, и доходы от нее копеечные, если сравнивать с поисковиками.

Поэтому на сегодняшний день Facebook — это дорогой клуб, в основе которого лежит не бизнес, а мода. Google же — это инструмент, который можно не любить, но пользоваться им. Сейчас у «Яндекса» сотни тысяч рекламодателей, у Google — миллионы, завтра они никуда не денутся, и стоимость этих компаний можно просчитать.

Иллюстрация: Will Ritson

А моду нельзя спрогнозировать, и что будет с любовью пользователей к Facebook через два года — угадать невозможно.

Поисковики с эффективными инструментами привлечения рекламной аудитории — это онлайн-овые «Газпром» и «Роснефть». Купонные сервисы, где нет технологий (полноценный скрипт для создания конкурента Groupon стоит \$299), а есть один маркетинг — «мусорные» бумаги. Facebook находится где-то посередине. Исходя из показателя прибыли за 2011 год, сеть должна быть минимум в десять раз дешевле Google.

Проблемы Facebook неизбежно отразятся на наших соцсетях. Если лидер индустрии будет стоить \$10 за акцию, то «В контакте» или «Одноклассники» — практически ничто. Российским соцсетям придется биться за клиентов, и в итоге останется кто-то один.

FACEBOOK — ЭТО ДОРОГОЙ КЛУБ, В ОСНОВЕ КОТОРОГО ЛЕЖИТ НЕ БИЗНЕС, А МОДА

ГЕРМАН КЛИМЕНКО,
ВЛАДЕЛЕЦ ОНЛАЙН-СЕРВИСА
LIVEINTERNET





ДОКТОР

В 48 ЛЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ
ЕВГЕНИЙ БУТМАН РЕШИЛ
НАЧАТЬ ВСЕ С НУЛЯ. ОН ПОКИНУЛ
СОЗДАННУЮ ИМ СЕТЬ RE:STORE
И «РАЗВЕЛСЯ» С ПАРТНЕРОМ.
ТЕПЕРЬ БУТМАН — СТАРТАПЕР.
В ЕГО АКТИВЕ ПОРТФЕЛЬ
НЕОБЫЧНЫХ РИТЕЙЛ-БРЭНДОВ,
КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТ
«УПРАВЛЯЕМЫЙ ХАОС»
И ТЕАТРАЛИЗОВАННЫЕ ПРОДАЖИ.



ХАОС

7-2012

**ЧЕРНО-БЕЛАЯ ЖИЗНЬ**

Всего за месяц Евгений Бутман разошелся с давним партнером и начал сотрудничать с тремя крупными брендами



СТРОГИЙ УЧИТЕЛЬ
Бутман сравнивает себя со школьным учителем. Он сформировал уже несколько команд сотрудников, которые работают в разных компаниях

И

«Извините, мне нужно поздороваться с королевой», — сказал **Евгению Бутману** CEO Hamleys Group **Гуджон Рейниссон**. Их разговор состоялся год назад, накануне свадьбы принца **Уильяма**, когда в Лондон съехались коронованные особы со всей Европы. Многие из них решили зайти в знаменитый магазин игрушек на Риджент-стрит.

Поздоровавшись со шведской королевой, Гуджон вернулся и продолжил рассказывать российскому предпринимателю о компании. Бутман слушал невнимательно: «У меня было впечатление, что я маленький мальчик и попал в сказку». Вокруг Евгения происходило то, что Рейниссон называет «управляемый хаос». Hamleys известен тем, что помимо продавцов в нем работают демонстраторы, которые играют с детьми и устраивают яркие представления. В лондонском магазине за анимацию отвечают десятки сотрудников. Многие из них — студенты театральных вузов.

Бутман убежден, что именно за такими «эмоциональными» магазинами будущее, и до конца 2014 года он обещает открыть 150 собственных и франчайзинговых магазинов. Среди уже приобретенных франшиз Imaginarium, Mamas & Papas и Hamleys.

РАЗВОД ПО-РУССКИ

Еще в 1995 году Бутман создал системного интегратора DPI Computers, а в конце 1990-х привлек в качестве партнера владельца другой ИТ-компании, «Ланит», **Георгия Генса**. За несколько лет тот нарастил свою долю до контрольной. Со временем DPI Computers превратился в холдинг ECS Group, основным активом которого является сеть из 85 магазинов re:Store, торгующих техникой Apple.

Бутман сделал ставку на монобрендовые магазины — один из самых тяжелых форматов в торговле. Например, ассортимент re:Store насчитывает всего 50 позиций против 3–4 тыс. в магазинах электроники аналогичной площади. В отличие от «Евросети» или «Связного» re:Store не может поменять ассортимент и целиком зависит от успехов Apple. К счастью, Бутман поставил на правильную лошадку. В прошлом году выручка сети превысила \$314 млн (см. **СФ** №1–2/2012). Однако по мере того как рос бизнес группы, росло и ощущение дискомфорта у ее президента. «Евгений по природе своей мажоритарий», — говорит **Георгий Генс**. — Любого человека, с которым ему нужно согласовывать свои действия, со временем он начинает рассматривать как помеху. Даже если это партнер, вкладывающий свои деньги в совместные проекты». У Бутмана своя логика: «Я этот бизнес создал и придумал, я им управлял, но при этом оставался миноритарным акционером. Отношения с партнером развивались как у двух медведей в одной берлоге».

Младший «медведь» нашел несколько инвестфондов и крупных предпринимателей, готовых профинансировать выкуп доли старшего партнера. Среди них был **Александр Мамут**. Но в последний момент Генс отказался от сделки. «А какие еще у вас идеи? Мы еще что-нибудь можем делать вместе?» — спросил Мамут, когда расстроенный Бутман сообщил, что сделка не состоится. Идеи, конечно же, были. Один из последних проектов Бутмана в ECS Group — создание сети монобрендовых магазинов Lego. Детская тема оказалась золотой жилой. С 2006 года рождаемость в России повышается. «В 2011 году рынок детских товаров вырос на 16–18% и в ближайшие пять лет увеличится в два раза, до \$25,5 млрд», — прогнозирует президент Ассоциации индустрии детских товаров **Антонина Цицулина**. — На детях не экономят».

Розничная наценка на электронику составляет около 30%, а на игрушки превышает 100%. «Детский рынок напоминает

60

СЕТЕЙ

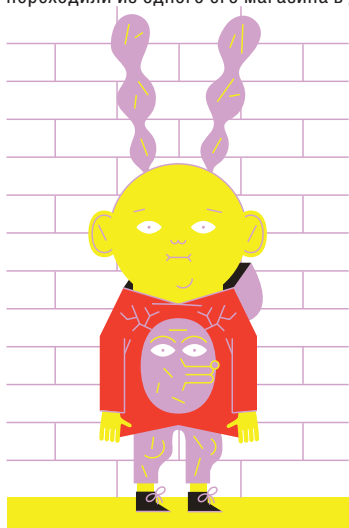
торгуют в России товарами для детей, по расчетам Ideas4retail. Доля каждой из них, за исключением лидера рынка, «Детского мира», не превышает 1%

ОТНОШЕНИЯ РАЗВИВАЛИСЬ КАК У ДВУХ МЕДВЕДЕЙ В ОДНОЙ БЕРЛОГЕ

сегмент электроники в начале 2000-х: треть товаров продается на рынках и ярмарках, самый крупный игрок „Детский мир“ занимает всего 5% рынка», — говорит Евгений Бутман. Он был убедителен, потому что весной 2011-го Александр Мамут согласился инвестировать в детскую розницу, не претендуя при этом на контрольный пакет в новом бизнесе.

ОКНА РОСТА

Евгений Бутман собрал коллекцию франшиз популярных западных ритейлеров таким образом, чтобы дети по мере взросления переходили из одного его магазина в другой.



MAMAS & PAPAS

Возраст целевой аудитории
От 0 до 2 лет

Средняя площадь магазина
От 700 кв. м

Количество ассортиментных позиций
3,5 тыс.

Количество магазинов в России и в мире
1 и 300 соответственно



IMAGINARIUM

Возраст целевой аудитории
От 0 до 9 лет

Средняя площадь магазина
От 150 кв. м

Количество ассортиментных позиций
1 тыс.

Количество магазинов в России и в мире
13 и 400 соответственно

Иллюстрация: Coldturkey



HAMLEYS

Возраст целевой аудитории
От 0 до 15 лет

Средняя площадь магазина
От 1,7 тыс. кв. м

Количество ассортиментных позиций
10 тыс.

Количество магазинов в России и в мире
1 и 16 соответственно

ВЕРНУЛСЯ В ДЕТСТВО

В апреле прошлого года Евгений Бутман увидел в соцсети LinkedIn, что знакомая ему по работе в Nokia Хелен Барниш теперь отвечает за международный франчайзинг в компании Hamleys. «Привет, Хелен! Как дела?» — написал ей российский предприниматель. «Привет, Евгений,

\$29_{тыс.}

в год с 1 кв. м зарабатывают магазины re:Store. Это лучший показатель в рейтинге ритейлеров, составленном агентством Infoline. На втором месте — «Связной» с \$18 тыс.

не интересно ли тебе поработать с Hamleys?» — сразу же ответила Хелен.

Бутман слышал о легендарном универмаге игрушек, но никогда там не был. Он как раз собирался в Лондон, чтобы встретиться с сотрудниками нескольких дизайн-бюро, которые должны были придумать дизайн для его нового магазина. Почему заодно не пообщаться со старой знакомой? Уже через неделю Евгений Бутман оказался на Риджент-стрит. «Столько детей с горящими глазами я нигде еще не видел», — говорит он. В этот момент дизайнеры остались без работы: предприниматель забыл об идее создавать сеть с нуля. Правда, глаза у него потухли, когда он узнал условия сотрудничества с Hamleys. Англичане хотели две трети операционной прибыли франчайзи. Жесткость Hamleys объясняется тем, что франчайзинг — не основное направление его бизнеса. У Hamleys 16 магазинов по всему миру, каждый из которых приносит \$10–20 млн выручки. Большинство из них принадлежат британской компании.

«Hamleys вообще очень высокого мнения о себе», — считает владелец компании FD Lab **Александр Лопатин**. Несколько лет назад он тоже вел переговоры с Hamleys, но в итоге решил создавать его аналог своими силами. Универмаг игрушек «Сказка» на улице Тверской в Москве просуществовал всего около года и закрылся из-за высокой арендной ставки и низкого трафика покупателей.

Евгений Бутман не стал заключать договор с англичанами, взяв время на размышление. Зато на той же Риджент-стрит его ждало еще одно открытие — магазин Mamas & Papas. Бутман терпеть не может словосочетание «магазин для беременных и новорожденных». Ему нравится английское слово maternity («материнство»). Оказавшись в Mamas & Papas, он очутился в мире материнства: «Уютный, комфортный. Красивые вещи, которые приятно держать в руках. Я понял, что хочу открыть этот магазин, в нем есть атмосфера». Сразу же со своего iPhone Бутман зашел на сайт Mamas & Papas, нашел контакты людей, отвечающих за франчайзинг, и договорился о встрече. Через неделю он посетил испанскую Сарагосу, где находится штаб-квартира Imaginarium, самой известной сети, специализирующейся на развивающих играх и игрушках. «Это настоящая звезда с большим потенциалом роста», — решил Евгений.

Франшизы он выбирал так, чтобы они дополняли друг друга. Mamas & Papas площадью от 700 кв. м рассчитан на беременных и детей до двух лет. Hamleys и Imaginarium ориентированы на детей постарше. При этом Hamleys — большой формат (в Москве универмаг занимает 1,7 тыс. кв. м, как самые крупные магазины «Детский мир», а в Лондоне — 5 тыс. кв. м). Они интересны владельцам торговой недвижимости как «якоря». Imaginarium — небольшие магазины площадью 200–300 кв. м, которые можно открывать быстро. Для этой сети проще всего искать помещения. Такой набор

форматов дает гибкость в общении с торговыми центрами. Кроме того, ритейл-группа экономит на аренде, по оценкам Бутмана, до 20%. «Самые большие скидки у „якорей“, потом у ритейл-групп, одиночки платят больше всех», — объясняет Евгений Бутман логику тарифной сетки. В основном по такому пути идут одежные холдинги: российская «Меллон фэшн групп» (бренды Zarina, Love Republic, Befree), испанская Inditex Group (Zara, Bershka, Pull&Bear). Но в детском ритейле никто торговым центрам портфель брендов не предлагал.

Закончив свое франчайзинговое турне, Бутман тут же улетел на десять дней на Мальдивы — «выспаться, прийти в себя и подготовиться к переменам». Вернувшись, всего за неделю он завершил формальности своего бизнес-развода. Генс сам выкупил долю младшего партнера в ECS Group и доверил управление холдингом своему сыну **Филиппу**. Условия сделки партнеры не раскрывают. По расчетам **СФ**, Бутман получил около \$30–40 млн. На эти деньги он основал с Александром Мамутом управляющую компанию Ideas4retail.

САМ СЕБЕ ЗАЖИГАЛКА

«Самое сложное в роли стартапера — это забираться пешком на четвертый этаж», — смеется Евгений Бутман. Офис Ideas4retail находится в старинном доме без лифта возле метро «Таганская». Впрочем, была еще одна стартаперская задача — создать с нуля команду.

Сейчас в офисе Ideas4retail уже более 70 человек, еще 200 работают в магазинах. Каждый бренд имеет свою небольшую команду, бэк-офис централизован. Впрочем, как настоящий стартапер, Евгений Бутман лично встречается с руководителями и владельцами коммерческой недвижимости: «В re:Store я делал то же самое, но лишь в самом начале. Я умею „зажигать“».

«Зажигать» приходится потому, что арендодатели предпочитают работать с известными в России брендами, а Бутман мог показать магазины только в буклетах. С другой стороны, его знали по ECS Group. «Это как в вузе — сначала ты работаешь на зачетку, потом зачетка работает на тебя», — улыбается Бутман. Похоже, у него была неплохая успеваемость. Ему удалось договориться с крупнейшими торговыми центрами Москвы, среди которых «Европейский», «Атриум», «Метрополис» и «Мега». Не обошлось без доли авантюризма.

Евгений Бутман пообещал менеджменту «Европейского», что приведет к ним Hamleys, еще не имея договора на франшизу. Когда он получил площадку, то обратился к англичанам и попросил снизить роялти. В конце концов Hamleys снизил их в три раза. «Мы наконец нашли партнера, который понял нашу концепцию», — объяснил **СФ** Гуджон



Рейниссон позицию своей компании. С другой стороны, на решение британского топ-менеджера мог повлиять тот факт, что «Европейский» — один из самых посещаемых торговых центров в России.

На подписание контракта с Hamleys ушло почти полгода, столько же на ремонт и обустройство магазина — он заработал только в конце мая 2012 года. На открытие пришли 5 тыс. человек. С задержкой по соседству открылся и флагманский Mamas & Papas. Все это время Ideas4retail тратила деньги на офис, сотрудников, залоги за аренду и ремонт магазинов, не зарабатывая ни копейки. Быстрее всего удалось запустить Imaginarium — первые четыре магазина появились в ноябре прошлого года.

ПРАЗДНИК ДЛЯ КИДАЛТОВ

Евгений Бутман обнаружил очередное подтверждение своей идеи «эмоционального ритейла», когда увидел в Imaginarium молодого мужчину с трехлетней дочкой.

1970

год

Именно тогда Уильям Хэмли открыл в Лондоне первый Hamleys. По корпоративной легенде королева Елизавета II покупает игрушки для своих восьмерых внуков в этом магазине

Папа увлеченно стучал по игрушечным барабанам, пока девочка безуспешно пыталась привлечь его внимание к куклам.

За первый квартал 2012 года Евгений Бутман планировал довести число магазинов Imaginarium до 13. На деле он успел открыть только девять — в Москве, Екатеринбурге, Самаре, Уфе и в других городах России. Но и с таким количеством магазинов Бутман выполнил план по обороту. Например, по данным Ideas4retail, Imaginarium площадью 200 кв. м в ТЦ «Атриум» в январе 2012 года получил выручку 4 млн руб., а в марте уже 6 млн руб. В среднем в день в магазине совершались около 120 покупок, хорошим показателем для детского магазина аналогичной площади считается 30–50.

Сейчас происходит «невидимая революция», которую другие ритейлеры не замечают, убежден Евгений Бутман: «New parents, новые родители, рожденные в 1980–1990-е, выбирают магазины в соответствии со своим стилем и образом жизни, для них важны не только цены и ассортимент, но и эмоции, праздничная атмосфера».

Например, в Imaginarium праздник начинается со входа. Там двое ворот — большие для взрослых и маленькие для детей. Все игрушки распакованы, в них можно играть. В Mamas & Papas проходят fashion-показы детской одежды. Hamleys работает в формате spectacular store («магазин-театр»). На входе детей встречает клоун, а вечером проходят кукольные спектакли. В магазине есть несколько «точек притяжения»: в одном месте можно порисовать специальной кисточкой, которая красит всеми цветами радуги, в другом — управлять плавающей в бассейне машинкой. «Hamleys удалось превратить процесс покупки игрушки в искусство», — считает директор по маркетингу компании «Lego Россия» **Станислава Янковская**.

Искусство стоит дорого. Например, в первом Hamleys помимо продавцов работают девять демонстраторов, которые играют с детьми. Обычный детский супермаркет обходится без этих сотрудников. Впрочем, студентов театральных вузов в московском Hamleys нет. Затраты на ремонт и оборудование тоже выше среднерыночных и, по оценкам СФ, измеряются сотнями тысяч долларов.

Mamas & Papas ориентируется на обеспеченную аудиторию — средний чек почти 4 тыс. руб. А вот цены в Hamleys и Imaginarium среднерыночные. Стоимость покупки в два раза ниже. Здесь весь расчет на высокий трафик и конверсию. В магазинах Бутмана она составляет 15–30%.

«Будущее именно за концептуальными магазинами. Это станет необходимым условием для выживания. Только синергия образования, развлечения и торговли будет конкурентоспособна в детском секторе», — считает Антонина Цицулина. Похоже, такого же мнения придерживаются и менеджеры «Детского мира». В июне стало известно,

САМОЕ СЛОЖНОЕ В РОЛИ СТАРТАПЕРА — ЗАБИРАТЬСЯ НА ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАЖ



МЕЧТЫ О ГЛАВНОМ

Идеал Евгения Бутмана — Alshaya Group, кувейтский ритейл-холдинг, владеющий франшизами Starbucks, Mothercare и Next

что компания покупает 19 российских магазинов британской розничной сети развивающих игрушек Early Learning Centre (ELC) — это новый для «Детского мира» сегмент.

ЧЕЛОВЕК С БОМБОЙ

Почти каждые выходные Бутман ездит по московским торговым центрам и изучает чужие магазины. Остановиться на развитии чужих, пускай и «эмоциональных», брендов явно не в его характере.

Параллельно с запуском трех детских сетей владелец Ideas4retail готовил собственные «эмоциональные» концепции. Так, первый магазин товаров для дома Cook House площадью 400 кв. открылся в ТЦ «Золотой Вавилон». До конца года Бутман рассчитывает открыть еще 12 таких магазинов

(на оплату годовой аренды всех точек уйдет около \$10 млн, по расчетам агентства Cushman & Wakefield). В центре магазина разместится «гастрономический театр», где несколько раз в день будут проводиться кулинарные мастер-классы. Основа ассортимента — товары для приготовления пищи и сервировки, кухонная утварь. Всего 6–8 тыс. наименований. «Посуда есть у каждого человека. Чтобы заманить потребителя в такой магазин, нужна какая-то фишка, а кулинарные мастер-классы сейчас в моде», — рассуждает совладелец сети гипермаркетов товаров для дома „Уютterra“ Александр Селиверстов. — Дело это затратное, но в перспективе может сработать».

«Это будет бомба», — обещает Евгений Бутман. В его арсенале есть еще две концепции, однако подробности этих проектов Бутман не раскрывает.

По образованию он программист (окончил факультет технической кибернетики Московского университета путей сообщения), так что модель будущего холдинга уже просчитал. К концу 2012 года компания планирует открыть 59 магазинов под четырьмя брэндами. Ее выручка составит 1,2 млрд руб. Через год Ideas4retail должна будет выйти в операционный плюс. Всего за три года Бутман рассчитывает открыть не менее 150 магазинов под восемью-десятью своими и чужими брэндами, потратив на это, по расчетам **СФ**, около \$75–100 млн. Изначально проект финансировался только акционерами, но в мае привлек кредиты от двух банков. Собственные и кредитные ресурсы, по планам, будут использоваться в соотношении 1:3.

«Считайте, что ритейл — это мое хобби. Мне нравится атмосфера магазинов», — смеется Бутман. Как и в любом хобби, пока он тратит куда больше, чем зарабатывает.





ФАНТАСТИШ



*КРУПНЕЙШАЯ
В ЕВРОПЕ СЕТЬ
БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ
И ЭЛЕКТРОНИКИ
MEDIA-SATURN
HOLDING ТЕРПЕЛА
В РОССИИ ОДНИ
УБЫТКИ, ПОКА
К НЕМЕЦКОЙ
ДЕМОКРАТИИ
НЕ ДОБАВИЛСЯ
МЕСТНЫЙ
АВТОРИТАРИЗМ.*

ДЕЛО ТЕХНИКИ

Гидо Обервальд плохо говорит по-русски, зато обожает электронику и хорошо знает проблемы российской торговли

ДЕМОКРАТИШ

На рекламном флаере четверо мужчин в белоснежных рубашках и строгих галстуках, но со спущенными до колен брюками, выстроились в ряд и прикрывают пикантные места плакатом: «Мы спустили цены до неприличия!» Это не актеры, а реальные директора четырех магазинов «Медиа Маркт» в Москве — люди, которые, по словам директора по операционной деятельности компании Media-Saturn Russia Гидо Обервальда, зарабатывают столько, что каждый год способны покупать себе по квартире.

Высокие оклады и склонность к смелым экспериментам взаимосвязаны: во всем мире немецкий ритейлер предоставляет директорам своих магазинов полную самостоятельность. Именно они, а не центральный офис определяют, что продавать, по какой цене и как рекламировать.

В России никто из торговцев техникой и электроникой такой управленческой демократией не отличается. Между тем именно благодаря ей «Медиа-Сатурн» сумел ворваться в тройку крупнейших «электронных» ритейлеров. В конце 2011 года у сети насчитывалось 36 гипермаркетов (32 под вывеской «Медиа Маркт» и четыре «Сатурна») в 16 городах, а чистая выручка составила 35,7 млрд руб. Больше только у «М.Видео» и «Эльдорадо» — 86,6 млрд руб. и около 80 млрд руб. соответственно.

По среднегодовой выручке с 1 кв. м, главному показателю эффективности в ритейле, немцы и вовсе занимают первое место — \$9 тыс. Для сравнения, «М.Видео» зарабатывает с метра \$6,3 тыс., «Эльдорадо» — \$5,5 тыс., а «Техносила» — лишь \$3,3 тыс.

Правда, на первых порах излишняя демократия серьезно осложнила жизнь «Медиа Маркт» в России.

ЗА СВИНЬЮ ОТВЕТИШЬ

Во всех странах магазины Media-Saturn Holding оформлены в красно-черной цветовой гамме. И только в России они

\$16,5

млрд

Таков, по данным РАТЭК, был объем рынка бытовой техники и электроники в России в 2011 году. Это равно показателям 2008 года. Наиболее ходовые категории товаров — компьютеры, планшетики и нетбуки. На них приходится треть продаж

малиново-черные. Компания открыла первые два гипермаркета в Москве в декабре 2006 года, а за несколько месяцев до этого сеть «Эльдорадо» провела рестайлинг, сменив желто-синюю гамму на красно-белую. Пришлось немцам перекрашиваться.

Следующая неприятность случилась в первые же дни работы, когда «Медиа Маркт» объявил распродажу плазменных телевизоров Panasonic по вызывающе низкой цене 33 333 руб. за штуку — почти на 50% дешевле, чем в других сетях. Все та же «Эльдорадо» и примкнувшие к ней «Техносила», «М.Видео», «Мир», «Евросеть» и «Связной» обвинили компанию Matsushita, поставщика телевизоров марки Panasonic, — дескать, она закрыла глаза на то, что «Медиа Маркт» завез телевизоры «в серую» и продает их по демпинговым ценам. Ритейлеры даже пригрозили Panasonic бойкотом. Скандал утих после того, как «Медиа Маркт» распродал телевизоры раздора и спорить стало не о чем.

Неудачной оказалась и первая рекламная кампания, в которой «Медиа Маркт» использовал образ поросенка со слоганом: «Хрю-хрю-хрю! Экономить я люблю!» Если в Германии свиньи ассоциируются с достатком, то в России, скорее, сленью, грязью и хамством. Кроме того, в пику немцам «Эльдорадо» выпустила свои плакаты с зажаренным поросенком

СТАНИСЛАВ КУЧЕР И АЛЕКСЕЙ НЕМОВ
ПРЕДСТАВЛЯЮТ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

TALK WITH GIANTS*

ГЕРОИ НАШЕГО ВРЕМЕНИ

* РАЗГОВОР С ВЕЛИКИМИ

JOHNNIE WALKER



Коммерсантъ FM 93.6
радио новостей

«Всегда важно оставаться индивидуальностью, быть верным своим идеалам. При этом важно иметь в жизни примеры реальных людей и их историй, которые могли бы вдохновлять, не останавливаться на достигнутом, идти вперед, достигая большего.

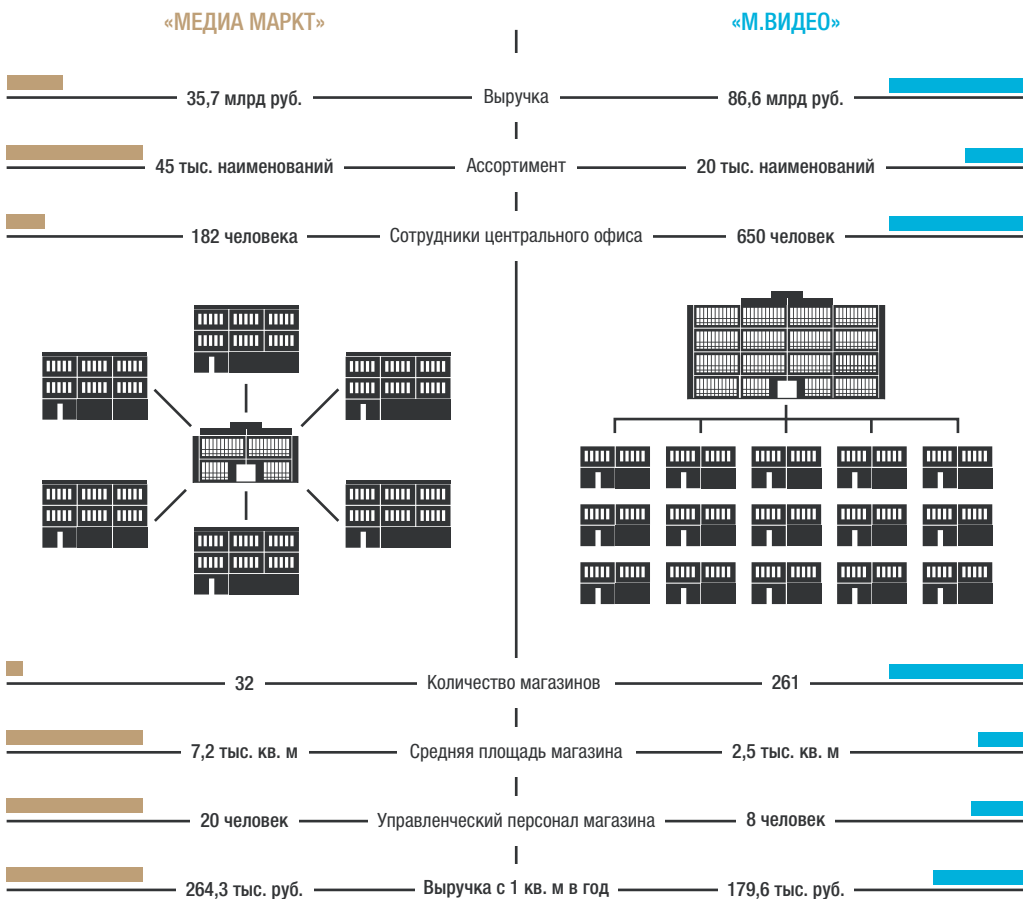
Я, Станислав Кучер, и Алексей Немов сделали 7 интервью именно с такими людьми, людьми, которые не боятся сделать следующий шаг»

СЛУШАЙТЕ НА РАДИО Коммерсантъ FM
КАЖДУЮ ПЯТНИЦУ В 8 ВЕЧЕРА С 1 ИЮНЯ

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

ГОРИЗОНТАЛЬ ВЛАСТИ

Дав менеджерам магазинов самостоятельность, «Медиа Маркт» стал зарабатывать с квадратного метра больше, чем его самый эффективный российский конкурент — «М.Видео».



Источник: данные компаний

40%

российского рынка бытовой техники и электроники контролируют всего пять крупнейших сетей. Это «М.Видео», «Эльдорадо», «Медиа-Сатурн», «Техносила» и казанская Домо, купившая «Белый ветер — Цифровой»



СКРОМНЫЙ ТОП

У Игоря Иванова нет ни машины с шофером, ни секретарши. Директора «Медиа Маркт» получают 10% от прибыли магазинов, потому что считают каждую копейку

и слоганом «Мы побьем любые цены». Петербургская сеть «Калинка-трейд» предложила в своей рекламе отправляться за свиньями на ферму, а за техникой — в магазины «Калинки». После жалобы «Медиа Маркт» антимонопольные органы провели разбирательство и признали рекламу «Калинки» незаконной. Однако от поросенка в качестве рекламного персонажа немцы отказались.

Несмотря на неприятности, магазины «Медиа Маркт» показывали оборот в три раза больший, чем конкуренты. Например, в декабре 2006 года московские гипермаркеты сети заработали по \$15 млн каждый против \$5 млн у обычного крупного столичного магазина электроники. Однако «Медиа Маркт» были не просто крупными, а гигантскими — по 5–8 тыс. кв. м. Средняя площадь магазинов «М.Видео» составляет 2,5 тыс. кв. м, «Эльдорадо» — 2 тыс. кв. м.

Но самое главное — немецкая сеть несла в России колоссальные убытки. В 2006 году они составили 40 млн евро (впрочем, в эту сумму входили инвестиции в открытие магазинов). В следующем же году одни только операционные

Инфографика: Вадим Ильин

убытки компании, без учета капитальных затрат, достигли 50 млн евро.

Летом 2007-го компанию неожиданно покинул тогдашний операционный директор **Бернд Ланг**. Он объяснял, что внедрять децентрализованную модель управления в неизменном виде, как предлагал немецкий офис, в России нельзя: начнутся анархия и злоупотребления, убытки будут расти с каждым годом.

Ланг оказался прав. Каждый гипермаркет являлся отдельным ООО, в котором директора должны были получить 10-процентную долю (так Media-Saturn Holding вознаграждал директоров во всем мире). Но актив был убыточным, а потому неликвидным: если бы топ-менеджеры захотели продать свой пакет, единственным покупателем был бы основной владелец. Найти компетентных управленцев не удалось. Менеджеры, предоставленные сами себе, совершали ошибки или откровенно злоупотребляли своим положением. Воровство процветало и в торговых залах: установленные системы охраны плохо отслеживали кражи.

Антон Пантелеев, представитель «М.Видео», говорит, что при централизованном управлении такие проблемы исключены, потому что и ассортимент, и цены определяются головным офисом: «В любом городе любой из 261 магазинов „М.Видео“ как две капли воды походит на все остальные. Без единого и централизованного подхода в торговле бытовой техникой и электроникой построить сильный бренд невозможно». «Медиа Маркт» это удалось, но лишь после смены топ-менеджмента и адаптации модели управления к российской реальности.

ПЛОДЫ ДЕМОКРАТИИ

В начале 2008 года вышестоящее немецкое руководство отправило в отставку генерального директора Media-Saturn Russia **Збигнева Здулечны** и двух ключевых членов правления: **Михаэля Хайна**, директора по операционной деятельности, и **Томаса Краевски**, директора по продажам, маркетингу и кадрам.

В обновленное правление набрали немцев с опытом работы в России. Генеральным директором «Медиа-Сатурн» стал **Бернд Гуральчик**, бывший директор по развитию сети OBI. Финансовым директором был назначен **Штефан Гессльбауэр**, прежде главный финансист сети Billa. А Гидо Обервальд, перед тем как занять директорское кресло в «Медиа-Сатурне», руководил подразделением ИТ и организационной структуры сети гипермаркетов Real.

Новое руководство изменило систему вознаграждений. Вместо 10-процентной доли в ООО директора получали бонус — 10% от прибыли магазина. Разрозненные юрлица были собраны в единое ООО «Медиа-Маркт-Сатурн».

В децентрализованную модель управления принялись спешно вводить элементы контроля: установили новые системы видеонаблюдения в магазинах, внедрили ERP-систему SAP для финансового и складского учета. В центральном офисе появились общие для всей сети отделы: единая бухгалтерия, юридическая и кадровая службы, отделы закупок и контроля затрат.

Теперь ассортимент для открытия каждого нового магазина стали формировать закупщики центрального офиса. Этот отдел также заключает с поставщиками рамочные договоры, в которых оговаривается общая для всей сети сумма закупок на год. При этом за директорами магазинов оставалось право заключать текущие договоры и договариваться с поставщиками о ценах и условиях конкретных закупок.

Сейчас три четверти сотрудников центрального офиса заняты контролем деятельности магазинов: финансовых показателей, закупочных и отпускных цен, рекламных акций. «Информационная прозрачность внутри сети беспрецедентна», — считает генеральный директор агентства «InfoLine-аналитика» **Михаил Бурмистров**. Все директора и менеджеры среднего звена видят показатели соседних магазинов. И хотя правление сети по-прежнему называет модель управления магазинами децентрализованной, по сути это гибрид демократии и авторитаризма.

Как бы то ни было, гибрид дал хорошие результаты. В зависимости от рыночной конъюнктуры цены в «Медиа Маркт» могут меняться ежедневно. Оперативность в проведении рекламных акций также выше, чем у конкурентов, где все маркетинговые мероприятия согласовывает центральный офис.

Проектирование офиса вместо расстановки мебели?



Больше сотрудников на той же площади в том же офисе
Больше результатов за то же время у тех же сотрудников



4,1%

Такова была убыточность продаж «Медиа Маркт» в 2010 году. «М.Видео» тоже была в минусе (–1,9%). Концы с концами сети бытовой техники и электроники сводят благодаря маркетинговым взносам поставщиков. В итоге ритейлеры даже получают чистую прибыль

У «Медиа Маркт» самый большой ассортимент на рынке: 45 тыс. товарных позиций. Из них 20% приходится на новинки-хиты. Еще 20% — на товары периодического, но стабильного спроса. Остальные 60% позиций покупают редко и заказываются они в количестве трех-пяти штук, зато формируют имидж сети, в которой есть все. Управлять такими мелкими закупками из центрального офиса было бы невозможно. Поэтому, например, у «М.Видео» в ассортименте насчитывается всего 20 тыс. позиций, у «Эльдорадо» — 25 тыс.

Децентрализованная модель также позволяет адаптировать ассортимент к спросу в конкретном районе. «В централизованной сети закупщик кухонных плит закажет поровну электрических и газовых моделей. Но возьмем район Белой Дачи, где у всех жителей в домах газ, — рассуждает **Игорь Иванов**, директор магазина „Медиа Маркт Белая Дача“. — Какой смысл сюда закупать электрические плитки? Они стоять будут». Иванов и не закупает.

Другой пример: в магазине у метро «Университет» или на Рублевском шоссе чек за телевизор 150–200 тыс. руб. считается обычным, на Белой Даче 200 тыс. руб. — редкость, зато за телевизорами по 15 тыс. руб. может очередь стоять. Поэтому «Медиа Маркт Университет» закупает много дорогих телевизоров, а «Медиа Маркт Белая Дача» — много дешевых.

Несмотря на внушительный ассортимент «Медиа-Сатурн» имеет наименьший уровень складских остатков по сравнению с конкурентами. В 2009-м, по данным «СПАРК-Интерфакс», доля запасов в активах у немецкой сети составляла 33%, тогда как у «Эльдорадо» было 40%, а у «М.Видео» — 59%. При этом период оборота запасов и затрат у «Медиа Маркт» составлял 77 дней против 81 дня у «Эльдорадо» и 94 у «М.Видео».

Словом, кризис 2008–2010 годов немецкий ритейлер встретил в хорошей форме.

ВЕРНОСТЬ ЖАНРУ

Когда из-за больших долгов и падения спроса на технику разорилась сеть «Мир», а «Техносила» и «Эльдорадо» оказались на грани банкротства, «Медиа Маркт» решил этим воспользоваться. Компания продолжила открывать магазины: шесть в 2009-м и 11 — в 2010-м. Хотя каждый обходился в 6–10 млн евро, деньги на открытие новых точек щедро выделяла штаб-квартира в Германии.

В 2010 году Media-Saturn Russia впервые получила чистую прибыль. А вот ее давний прямой конкурент — глубоко убыточный «Эльдорадо» — покинул «территорию низких цен» и заявил, что ориентируется на покупателей с уровнем дохода не ниже среднего. Так «Медиа-Сатурн» со своими «фантастиш» ценами остался в счастливом одиночестве.

Это вовсе не значит, что цены в «Медиа Маркт» самые низкие на рынке. Просто «Медиа Маркт», как и вообще зарубежным ритейлерам, гораздо искуснее удается создавать у покупателя впечатление дешевизны, объясняет Михаил Бурмистров: «Они грамотнее, чем российские ритейлеры, выбирают товары-индикаторы, по которым посетители судят об уровне дешевизны, и устанавливают на них цены гораздо ниже. И покупатель идет за скидками, хотя остальной ассортимент в „Медиа Маркт“ продается по меньшей мере не дешевле, чем в магазинах конкурентов». К слову, товаров с «фантастиш» ценами в рекламной акции не так уж много, 50–60. В основном это телевизоры и компьютеры.

«Сейчас „Медиа Маркт“ самые агрессивные и заметные на рынке: у них яркая и провокационная реклама. Но главное — они последовательны», — говорит **Александр Неруш**, креативный директор агентства Arena Magic Box. По его словам, новый «Эльдорадо» стал «чистым и вежливым». Былого хулиганства, например слогана «сосу за копейки» в рекламе пылесосов, не осталось и в помине. «М.Видео» и «Техносила» пока находятся в поиске долгосрочной рекламной стратегии. А «Медиа Маркт» по-прежнему веселит публику неоднозначными слоганами и акциями. Например, на открытии магазинов танцуют полуобнаженные девушки-модели, раскрашенные в фирменные цвета сети. Однако последовательная стратегия Media-Saturn Russia рискует утратить прежнюю целостность. Германский офис давно настаивает на том, чтобы в России развивался второй принадлежащий ритейлеру бренд — «Сатурн». По сути, обе сети отличаются друг от друга только оформлением зала и вывесок: у «Сатурна» они оранжево-черно-синие. Главная ценность «Сатурна» в том, что эти магазины привлекают покупателей, которые хотят помимо «Медиа Маркт» посещать и другие магазины. В Европе этот прием работает. «В Берлине на Александерплац находится огромный „Медиа Маркт“, а на расстоянии всего 50 м от него — столь же огромный „Сатурн“. И оба хорошо работают, — говорит

Гидо Обервальд.— Вот если бы рядом находились два „Медиа Маркт“, посетители распределились бы между ними». Первые два «Сатурна» открылись в конце 2010-го в Москве и Воронеже, в 2011-м к ним добавились два магазина в Челябинске. По неофициальным данным, руководство российского «Медиа-Маркт-Сатурн» до последнего сопротивлялось нажиму головной конторы. Концепция хороша для Европы, где полно «Медиа Маркт», например, в Германии их 245 (и 144 «Сатурна»), в Италии 94 (16 «Сатурнов»). В России их пока слишком мало, чтобы создавать альтернативу.

САМ СЕБЕ СТРОИТЕЛЬ

«В России современные торговые центры в дефиците. Если появятся сто новых моллов, я открою сто магазинов»,— обещает Гидо Обервальд. Но сто моллов в России в ближайшее время не появятся. До сих пор «Медиа Маркт» и «Сатурны» открывались в торговых центрах класса А. Найти подходящие площади для гипермаркетов на 6 тыс. кв. м гораздо труднее, нежели для компактного магазина на 2 тыс. кв. м. Поэтому немцы не могут открывать по 25 магазинов в год, как «М.Видео». А очень хочется.

Бернд Гуральчик и Гидо Обервальд заявляли, что готовы умерить свои требования к помещениям и открывать магазины на 2,5–3 тыс. кв. м. Но это вряд ли получится. Проблема не только в том, что втиснуть в это ограниченное пространство весь ассортимент «Медиа Маркт» невозможно. Децентрализованная модель просто не рассчитана на управление множеством мелких магазинов.

У Media-Saturn Russia нет ни распределительных центров, ни региональных складов, которые есть у тех же «М.Видео» и «Эльдорадо». Поставщики сами возят товар в каждый гипермаркет, потому что он заказывает помногу. «Если „Медиа Маркт“ начнет заказывать у поставщиков товар паллетами в каждый небольшой магазин, он разорится на логистике»,— говорит Михаил Бурмистров.

Гораздо более вероятный сценарий для Media-Saturn — стать соинвестором строящихся торговых центров. Деньги у материнской компании, скорее всего, найдутся. В 2011 году у нее стали снижаться продажи на ключевом рынке, в Германии. И в первом квартале 2012 года глобальный Media-Saturn впервые за много лет понес убыток 20 млн евро. Но вот Турция и Россия, напротив, показали отличную динамику. Они выросли на 27% и 25% соответственно. К слову, по данным РАТЭК, российский рынок бытовой техники и электроники увеличился в 2011 году на 15%. А того, кто быстро бежит, обычно хорошо кормят.



Премия HR-бренд 2012

Станьте участником ежегодной
премии «HR-бренд»

Прием заявок уже начался.



АРТЕМ
ГАПЕЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«ЕВРОПЕЙСКОГО МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА»



ТАТЬЯНА
СЕРГЕЕВА

ПРЕЗИДЕНТ
ГК «МЕДСИ»

КЛИНИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: БОЛЬНОЕ МЕСТО ПУСТО НЕ БЫВАЕТ

Вскоре после того, как в 2010 году Леонид Печатников покинул пост президента «Европейского медицинского центра» (ЕМС) и возглавил департамент здравоохранения Москвы, на его машину упало дерево, якобы подпиленное. У человека, который взялся реформировать систему закупок медицинского оборудования, не могло не быть недоброжелателей. В союзники Печатников пригласил своих бывших работодателей из ЕМС. Их фирмы и выиграли тендер правительства Москвы, предложив более выгодные условия. Люди, поработавшие в частной медицине, знают цену деньгам и не переплачивают втридорога.

НА РЫНКЕ ЧАСТНОЙ МЕДИЦИНЫ СРАЗУ ДВЕ ГРОМКИЕ СДЕЛКИ: ЕМС ПОЛУЧИЛ МНОГОМИЛЛИОННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ, А ГК «МЕДСИ» — СЕТЬ ГОСКЛИНИК. ТЕПЕРЬ ПЕРВАЯ КОМПАНИЯ СТАНЕТ ДЕМОКРАТИЧНЕЕ, ВТОРАЯ ЗАЙМЕТСЯ ДОРОГИМИ УСЛУГАМИ.

Фото: Глеб Щелкунов, Юрий Мартынов

То, что государство — не самый рачительный управленец, неудивительно. Удивительно другое: государство, похоже, само готово признать свою неэффективность. По крайней мере, в 2010 году был принят федеральный закон №83, по которому многие медицинские учреждения получили статус автономных, будут акционированы и переданы в управление частным лицам. С начала 2012 года клиники были освобождены от налога на прибыль — еще одна мера для поощрения частного капитала. При этом рынок коммерческих медицинских услуг развивался даже в кризис. «Его объем в России составляет около \$17 млрд.

Для сравнения, в США он превышает \$3 трлн,— говорит президент ГК „Медси“ **Татьяна Сергеева**.— Коммерческая медицина ежегодно показывает прирост в среднем на 16%, являясь одной из самых динамично развивающихся отраслей».

Динамика не осталась незамеченной инвесторами. В апреле 27,8% акций ЕМС (выручка в 2011 году — \$80 млн) купил Baring Vostok Private Equity Fund IV. Сумма сделки составила \$100 млн. Переговоры с инвесторами, среди которых известный американский фонд Aрах Partners, ведет и крупнейшая в России сеть клиник «Медси», чья выручка в прошлом году достигла \$199 млн. При этом недавно компания обменяла 25% своих акций на привлекательный госактив.

ИНКУБАТОР КЛИНИК

В народе поликлинику №6 Мосгорздравотдела называли «Поликлиникой „Интуриста“». Здесь обслуживались гости столицы и сотрудники туроператора-монополиста. Позже из этих стен вышли две сети.

В 1989 году при участии французской компании Euror Assistance на базе шестой поликлиники был основан «Европейский медицинский центр». Его врачи, преимущественно французы, предлагали непривычную для тогдашней Москвы услугу — «семейный доктор». В 1994 году ЕМС арендовал особняк в Спиридоньевском переулке, где до сих пор расположена старейшая клиника компании. Между тем «Поликлиника „Интуриста“» в 1996 году была акционирована и передана новоиспеченному ЗАО «Медси», за которым стояла мощная АФК «Система».

Вплоть до середины 2000-х обе компании не делали резких движений. ЕМС удалось открыть стоматологическую клинику на Смоленской площади и наладить связи с зарубежными страховщиками. Долгое время основную выручку компании обеспечивала небольшая, но очень состоятельная аудитория — около 5 тыс. дипломатов и иностранных специалистов, проживавших в Москве. Россияне потянулись в ЕМС в 2004 году, когда в компанию

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСЕЙ ВАНИН,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ГК «БЮРО»

**ПОЛИТИКА
МИНЗДРАВА
ПРЕДПОЛАГАЕТ
ПОВЫШЕНИЕ
РОЛИ ЧАСТНОГО
СЕКТОРА. ХОТЯ
ДЛЯ ЭТОГО
И ПОТРЕБУЕТСЯ
УСИЛЕНИЕ
НАДЗОРНЫХ
ФУНКЦИЙ**



ТЯЖЕЛОЕ РАССТАВАНИЕ

«Аптечная сеть 36,6» выставила ЕМС на продажу лишь под угрозой банкротства

СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЫ

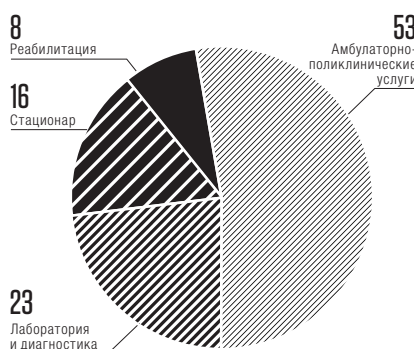


Фото: Евгений Дудин

Источник: «Медси»

пришел Леонид Печатников. Как утверждает генеральный директор «Европейского медицинского центра» **Артем Гапеев**, Печатников начал заниматься серьезной клинической практикой, развивая академические компетенции клиники: «Мы перестали бояться тяжелых пациентов, стали много оперировать. Заработала система экстренной неотложной помощи».

Сегодня услуги стационара приносят ЕМС 30% выручки. У «Медси» этот показатель чуть больше 2%. Зато компания стала раньше строить сеть. В 2005 году открылась большая детская клиника на Пироговке, в 2007 году — еще одна, в бизнес-центре на Дербеневской набережной, рассчитанная на офисных работников.

Выручка обеих компаний была при этом сопоставима: в 2006 году «Медси» заработала \$16,9 млн, ЕМС — около \$14 млн. Шанс вырваться вперед появился у ЕМС в том же году. Компанию купила «Аптечная сеть 36,6», по оценкам, за \$18–21 млн.

АПТЕЧНЫЙ ФАЛЬСТАРТ

Владелец «Аптечной сети 36,6» **Артем Бектемиров** утверждал, что бренд «36,6» знают 76% москвичей. Он же обещал, что под вывеской аптечной сети в Москве появятся и медицинские учреждения.

50%

**РОССИЯН ПОЛЬЗУЮТСЯ
УСЛУГАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ
МЕДИЦИНЫ. В ЗАПАДНОЙ
ЕВРОПЕ ВРАЧАМ ПЛАТИТ
ОКОЛО 80% НАСЕЛЕНИЯ**

До этого фармацевты клиниками не занимались. Из инвесторов, принадлежащих смежным отраслям, сегментом интересовались разве что страховщики. Так они контролировали свои расходы на ДМС, поскольку сторонние врачи зачастую включали в счет ненужные процедуры. Сеть собственных клиник под брендом MedSwiss

с начала 2000-х развивала «РЕСО-Гарантия». В 2007 году «Ингосстрах» купил сеть «Будь здоров» и в течение трех лет планировал открыть 22 клиники, вложив в проект свыше \$140 млн.

Выполнить амбициозный план не удалось: сейчас «Будь здоров» насчитывает десять филиалов. «36,6» и вовсе не открыла за два года ни одной клиники. Она слишком увлеклась скупкой аптек. В 2008 году совокупный долг «36,6» достиг \$583,8 млн при отрицательной EBITDA \$30,8 млн. Чтобы не пойти ко дну, компания стала избавляться от непрофильных активов. ЕМС оказался одним из лотов, выставленных на продажу. Среди десятка потенциальных покупателей была и «Медси».

К тому времени «дочка» АФК «Система» на деньги материнской структуры уже провела несколько поглощений. В ее состав вошли сеть «Медэкспресс», «Корпорация семейной медицины» и American Medical Center (АМС) — в общей сложности около 20 клиник в Москве и регионах стоимостью \$25 млн. За исключением элитного АМС все они работали в среднеценовом сегменте. ЕМС оценили дороже. В мае 2008-го его купил бывший владелец соковой компании «Нидан» **Игорь Шилов** за \$106,5 млн. Почему так дорого? ЕМС был лидером в премиальном сегменте и владел недвижимостью в центре Москвы.

СИМПТОМ ДЛЯ ИНВЕСТОРА

Стационар с операционной и реанимацией — это совсем не то, что клиника, где, например, лечат зубы. Два резервных источника электропитания, два источника отопления, аварийная система и прочие нюансы инженерии делают такое здание непригодным для последующего репрофилирования. «Мы бы с удовольствием арендовали помещения, если бы были девелоперы, готовые развивать такие объекты под задачи медицины», — говорит Артем Гапеев. В Москве таких девелоперов, к сожалению, не нашлось.

Первый крупный объект был куплен ЕМС еще при «36,6» — 5,2 тыс. кв. м в Орловском переулке. Открылась клиника уже

58 тыс.

операторов здравоохранения насчитывается в России. При таком обилии игроков неудивительно, что крупнейшая сеть — «Медси» — контролирует всего 1% рынка



РЕКЛАМНАЯ ПРОФИЛАКТИКА

Чтобы привлечь клиентов в свои клиники, «Медси» использовала телевизионную рекламу

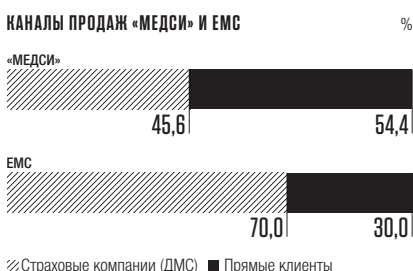


Фото: Вячеслав Прокофьев

при новом владельце в сентябре 2009 года. Тогда же ЕМС приобрел здание площадью 15,5 тыс. кв. м на улице Щепкина.

Комплекс на Щепкина должен заработать в конце лета и объединит шесть практик (общеклинический блок, онкология, акушерство и гинекология, урология, маммология, стоматология). С его запуском ЕМС планирует выйти в среднеценовой сегмент. «Сейчас мы оказываем помощь более 40 тыс. человек в год, — подсчитывает Артем Гапеев. — Комплекс на Щепкина сможет принимать 150 тыс.». Цены на базовые услуги (например, прием врача и анализы) здесь будут, по словам Гапеева, на 30–40% ниже, чем в других филиалах ЕМС. Сегодня консультация в ЕМС стоит около 5 тыс. руб. В среднем по Москве в 2011 году эту услугу, по данным BusinesStat, можно было получить за 2,8 тыс. руб.

Поступиться ценой, сохранив рентабельность, реально, считает генеральный директор компании Cegedim Strategic Data в России **Давид Мелик-Гусейнов**. Правда, при условии, что ЕМС удастся оптимизировать поток пациентов. «Еще **Николай Пирогов** говорил: „Ключевая проблема медицины — сортировка“. Нужно, чтобы человек сначала попал к терапевту, а уже тот направлял его к более узким специалистам, — рассуждает Мелик-Гусейнов. — Сейчас часто человек приходит, например, сразу к кардиологу, хотя, может, ему туда и не надо». Редкие специалисты слишком загружены — страдает качество услуг.

Побочный симптом грандиозного проекта — долговая нагрузка ЕМС, которая, по данным «СПАРК-Интерфакс», в 2010 году выросла до 766,4 млн руб. Это в 5,5 раза больше, чем EBITDA компании. Двумя годами ранее долгов почти не было. «Мы вводим объекты, и они становятся залоговой базой для того, чтобы дальше продолжать заимствования на рынке, — говорит Артем Гапеев. — Другое дело, что мы настолько активно развиваемся, что нашей обеспечительной массы иногда недостаточно». Так что сделка с Baring Vostok оказалась для ЕМС весьма кстати. «ЕМС является одной из наиболее интересных компаний с точки зрения качества

Источник: данные компаний

\$1 млрд

ДОЛЖНА СОСТАВИТЬ КАПИТАЛИЗАЦИЯ ЕМС К 2016 ГОДУ, ПО ЗАМЫСЛУ АКЦИОНЕРОВ. К ТОМУ ВРЕМЕНИ ОНИ ПЛАНИРУЮТ ПРОВЕСТИ IPO

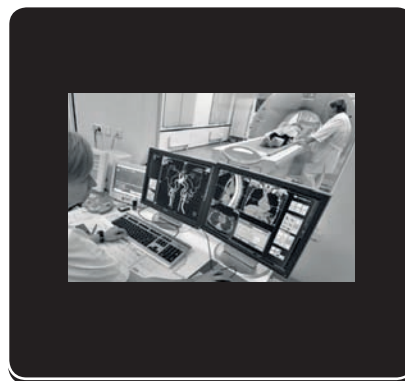
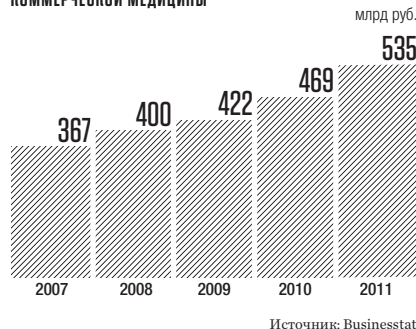
и спектра услуг, уровня применяемых технологий и протоколов, качества менеджмента и фокуса акционеров», — объясняет партнер компании Baring Vostok Capital Partners **Константин Повстаной**.

Фокусироваться акционеры намерены на высокотехнологичной медицине. 25% выручки клиники в Орловском переулке приходится на ортопедию и травматологию. Ключевой компетенцией нового комплекса на Щепкина станет помощь раковым больным. Рентабельность амбулаторно-поликлинических услуг достигает 30%. В онкологии, учитывая затраты на дорогостоящее оборудование, она, как правило, ниже. Однако сами услуги значительно дороже. Неслучайно «Медси» тоже нацелилась на сложную медицину.

ВЗЯТИЕ «КРЕМЛЕВКИ»

Главный канал продаж «Медси» — страховые компании, продающие полисы ДМС. Из всех медуслуг этот сегмент единственный пострадал в кризис, когда компании стали сокращать социальные программы для сотрудников. Но сейчас объем ДМС восстановился. Кроме того, осенью 2010 года «Медси» провела масштабную рекламную кампанию, впервые задействовав телевидение (TNS зафиксировала 680 рекламных роликов на ТВ, 935 — на радио и 226 билбордов). В прошлом году «Медси» открыла 40 небольших медицинских пунктов в регионах, где оказываются простые лечебно-профилактические услуги. В итоге число оказанных компанией услуг в 2011 году выросло на 24,6%, а выручка — на 27,2%. Сеть, которая закончила 2009–2010 годы

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА
КОММЕРЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЫ



ГРЯНУЛ ГРОМ

80% операций в России носят экстренный характер и лишь 20% — плановые. В Европе соотношение с точностью до наоборот

с убытками, по итогам прошлого года получила прибыль \$6,7 млн. Но, главное, она первой нашла общий язык с государством. До того как возглавить ГК «Медси» в январе 2012 года, Татьяна Сергеева работала гендиректором ГУП «Медицинский центр управления делами мэра и правительства Москвы». Так называемая московская кремлевка всегда считалась элитной: обслуживала только сотрудников госаппарата и коммерческих пациентов. По соглашению с правительством Москвы в апреле 2012-го ее активы вошли в состав «Медси». Столичные власти получили 25% в объединенной компании, а сама компания — пять поликлиник, три стационара, два санатория в Москве и один в Крыму. «В наших планах — получение государственных квот на оказание высокотехнологичных медицинских услуг, а также открытие специализированных центров оказания высокотехнологичных услуг на базе лечебно-профилактических учреждений сети», — говорит Татьяна Сергеева. Сейчас частные клиники не допущены к государственным квотам. Равно как не занимаются ОМС, потому что субсидии покрывают 20–30% стоимости их услуг. В будущем ситуация может измениться. «Государство крайне неэффективно, — убежден Давид Мелик-Гусейнов. — В прошлом году мы провели исследование и зафиксировали скрытую рентабельность в региональных ЛПУ 30–40%». При умелом управлении эти учреждения могли бы зарабатывать гораздо больше. Судя по опыту «кремлевки», государство не прочь передавать активы независимым операторам. ЕМС на частно-государственное партнерство пока не рассчитывает. Строить перинатальный центр и реабилитационный комплекс в Подмоскovie компания планирует самостоятельно. С другой стороны, главный врач Москвы — Леонид Печатников — выходец из ЕМС. Если начнется приватизация государственных клиник, такой контакт компании пригодится.



УДАЛЕННАЯ РАБОТА — МОДНАЯ ФИШКА
СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА. ЕСЛИ СОТРУДНИКИ МОГУТ
ТРУДИТЬСЯ ДОМА, ПОЧЕМУ БЫ ВЛАДЕЛЬЦУ ТОЖЕ
НЕ УПРАВЛЯТЬ КОМПАНИЕЙ ИЗДАЛЕКА? НАПРИМЕР,
ОТДЫХАЯ НА ПЛЯЖЕ ИЛИ В ГОЛЬФ-КЛУБЕ. ГЛАВНОЕ —
НАЛАДИТЬ ДИСТАНЦИОННЫЙ КОНТРОЛЬ.

ОТПУСК
ЗА ЧУЖОЙ
СЧЕТ

«Моя прописка — самолет „Аэрофлота“, место 1D», — шутит владелец группы компаний «Сава» **Владимир Саблин**. Действительно, в офисе его застать практически невозможно, а когда он отвечает на телефонный звонок, собеседник обычно не представляет, где в этот момент находится предприниматель. «Сава» ведет операции в Восточной Сибири, Москве, Киеве, в Китае и Мексике. За последние полтора года Саблин побывал более чем в 20 странах дальнего зарубежья, не говоря уже о России и СНГ. Однако отсутствие владельца не ухудшает положение дел в бизнесе. Даже наоборот, за последний год оборот компании вырос на треть, приблизившись к 2 млрд руб.

«Прошло то время, когда бизнесмен был в роли цепного пса, охранял бизнес и сидел в офисе с утра до вечера», — считает научный руководитель Международной бизнес-школы Executive MBA LWB Государственного университета управления (ГУУ) **Владимир Морыженков**. Держать руку на пульсе менеджерам помогают программы по управлению проектами — подобных продуктов можно насчитать несколько десятков. Саблин обратил внимание на программу дистанционного управления Green Line 52 (GL52), которую разработали в Международной бизнес-школе Executive MBA LWB для «внутреннего пользования». И внедрил систему в своей компании.

ОТ ЛЮБВИ ДО НЕНАВИСТИ

«Сава» — это первые буквы фамилии, имени и отчества владельца (Саблин Владимир Александрович). Так без ложной скромности 19 лет назад предприниматель назвал свою компанию. Она занимается оптовой и розничной продажей моторной техники (катера, снегоходы, квадроциклы), а также сельскохозяйственных машин (мотоблоки, культиваторы, газонокосилки и т. д.). Компании принадлежат десять магазинов в Иркутской области. Кроме того, она производит модульные дома для газовиков и нефтяников.

Два года назад Саблин зарегистрировал марку SWATT и начал под этим брэндом производить в Китае мини-трактора для подсобных хозяйств. «Я за возрождение кулачества», — любит повторять предприниматель. Один трактор стоит 150–200 тыс. руб., уже продано около 1 тыс. машин. Под маркой SWATT компания также выпускает электрогенераторы, снегоуборочную технику и др.



РАБОТА НЕ ВОЛК

Владимир Саблин может заниматься стратегическими вопросами в промежутке между игрой в гольф и путешествиями

Несмотря на то что у Саблина были хорошие руководители направлений и наемный гендиректор, ему все равно приходилось много времени проводить в офисе. Пока несколько лет назад он не познакомился с профессором Морыженковым. Бизнесмен учился на программе ЕМВА Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, а Владимир Морыженков читал там курс финансового менеджмента. От преподавателя Саблин услышал про Green Line. В свое время Морыженков вместе со своим аспирантом **Павлом Бурковым** (менеджер аудиторской компании PwC в Лондоне) и выпускником ВМК МГУ **Ильей Пятигорским** (сейчас работает в Google в Цюрихе) разработали компьютерную программу для контроля за слушателями бизнес-школы. Опробовали ее на студентах ГУУ, работавших над проектом «Управление рисками на товарных рынках». Учащиеся открывали



БИЗНЕС НА ЛАДОНИ
Как узнать, чем занимались ваши сотрудники целую неделю (интерфейс программы Green Line 52)*

	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Менеджер 5	Менеджер 6
Директор процесса						
Видение будущего						
Бизнес-процесс						
Бенчмаркинг						
76. 31.12.2011						
77. 07.01.2012						
78. 14.01.2012						
79. 21.01.2012						
80. 28.01.2012						
81. 04.02.2012						
82. 11.02.2012						
83. 18.02.2012						
84. 25.02.2012						
85. 03.03.2012						
86. 10.03.2012						
87. 17.03.2012						
88. 24.03.2012						
89. 31.03.2012						
90. 07.04.2012						
91. 14.04.2012						
92. 21.04.2012						
93. 28.04.2012						
94. 05.05.2012						
95. 12.05.2012						
96. 19.05.2012						
97. 26.05.2012						

■ Подготовлено ■ Изменено ■ На доработку ■ Принято ■ Драфт □ Нет отчета

* Каждый руководитель компании «Сава» обязан сдавать отчет о проделанной работе в конце недели. Каждая рабочая неделя имеет свой порядковый номер с момента установки программы, а также дату на субботу. Цветом обозначается, в какой стадии находится подготовка отчета. Кликнув на цветной прямоугольник, можно ознакомиться с отчетом конкретного человека.

Источник: ГК «Сава»

виртуальные позиции и должны были демонстрировать свою активность, писать план на неделю. Чтобы никто не сачковал, их обязали еженедельно выкладывать в GL52 письменный отчет о проделанной работе. Слушатели ужасно возмущались, но в итоге им пришлось смириться.

Позже Владимир Морыженков внедрил продукт в бизнес-направлениях, где является совладельцем, — в девелоперской компании «Гермес-планета» и Агентстве инвестиционных ресурсов. «Поначалу люди будут вас ненавидеть, — говорит профессор. — Поэтому успешность проекта зависит от настойчивости собственника и критической массы вовлеченных сотрудников». С другой стороны, Морыженков появляется в офисе раз в три месяца и имеет возможность заниматься стратегией, а не текучкой. В сентябре 2010 года Саблин тоже решил внедрить GL52.

НА ДЛИННОМ ПОВОДКЕ

Экран iPad пестрит разноцветными прямоугольниками. «Зеленый обозначает, что человек прислал отчет, — рассказывает Саблин. — Синий — руководитель проверил отчет этого сотрудника и принял его. Красный — отчет отправлен на доработку. Три красные метки подряд могут закончиться увольнением».

В компании «Сава» работают около 500 человек, из них 150 (менеджеры и сейлзы) обязаны каждые семь дней писать короткий отчет о проделанной работе и план на следующую неделю. Например, менеджер по продажам одного из подразделений обработал 22 заявки и выручил 3 533 тыс. руб., а на следующей неделе планирует поработать с 15 заявками, которые принесут 4 млн руб. В году 52 рабочие недели, то есть сотрудник «загружает» в систему 52 отчета (отсюда и цифра 52 в названии программы).

Понятно, что собственник не в состоянии изучить все. Поэтому менеджеры проверяют отчеты своих подчиненных (около десяти), а Саблин — отчеты руководителей направлений. Кроме того, он наугад выбирает и просматривает десять отчетов рядовых сотрудников. «Менеджеров больше всего злит, что владелец может через их голову посмотреть, что делают их „солдаты“, — говорит Морыженков. Зато вопросы о повышении зарплаты стало решать проще: достаточно открыть отчеты сотрудника и сделать выводы. Не привирают ли люди в отчетах? Сблaзн есть, ведь от результатов зависит размер бонуса. Но, по словам разработчиков, в показаних можно выявить нестыковки. Так, в свое время Морыженков предоставил GL52 на полгода в качестве теста своему другу, мэру города Серпухов. Чиновники были несказанно «рады» нововведению и пытались его саботировать. Один из них написал, что вручил ветерану ключи от квартиры. Мэр решил поздравить героя лично, но услышал в телефонной трубке непечатные выражения: ни о какой квартире ветеран и понятия не имел.

Впрочем, отчеты только часть проекта GL52. Чтобы бизнес развивался, о будущем должны думать все, а не только собственник. Поэтому сотрудники ГК «Сава» обязаны еженедельно предлагать идеи по улучшению результатов труда, своего или коллег. Разработчики GL52 назвали этот процесс бенчмаркингом. «Если человек не в состоянии придумать идею сам, можно посмотреть у других компаний, в интернете, книжках.

1,3

млрд

сотрудников, по оценкам компании IDC, будут к 2015 году работать в режиме удаленной занятости. В России уже готовят поправки в Трудовой кодекс насчет дистанционной работы

Но бенчмаркинг должен заниматься каждый», — рассказывает Мориженков. Если за месяц нет предложений, решается вопрос об увольнении.

Поначалу сотрудники предлагали банальные идеи вроде купить в офис микроволновку. Потом стали мыслить креативнее. Например, организовать в Братске клуб любителей квадроциклов. Предложения поступают в сводный отчет, а оттуда после ранжирования и оценки экспертами — в календарь реализации стратегических инициатив. Автору идеи, рекомендованной к внедрению, платят несколько тысяч рублей, а в конце года — 10% от экономического эффекта. Саблин отметил, что раньше сотрудники боялись рисковать и редко предлагали инициативы, которые требовали серьезных инвестиций. Теперь таких предложений стало больше. Идеи начали предлагать даже те, кто не обязан это делать. Так, рабочие склада попросили, чтобы им тоже дали доступ к Green Line, поскольку есть чем поделиться. А один менеджер за два месяца придумал два десятка идей и попросил бонус — хотя бы на месяц освободить его от заполнения отчетов. Правда, поблажек в GL52 не дают.

В итоге «Сава» получила вовлеченных сотрудников, а Саблин — более полное представление о своем бизнесе. Теперь предприниматель может не сидеть в офисе, а думать о перспективах. Например, искать новые ниши, путешествуя по миру.

БИЗНЕС ВОКРУГ СВЕТА

В начале мая Владимир Саблин вернулся в Россию после почти двух месяцев отсутствия. В прошлом году его не было около полугода. Все это время он

находился в кругосветных экономических экспедициях, которые проводит Международная бизнес-школа Executive MBA LWB. «Мы договариваемся с посольствами, университетами, они организуют нам визиты в компании, — рассказывает Владимир Мориженков. — Кроме того, мы увлекаемся гольфом, а через местных тренеров по гольфу можно получить прямой выход на интересных предпринимателей».

Количество стран, в которых побывали бизнес-путешественники, уже идет на десятки. Они занимались английским языком в Оксфорде, посетили McDonald's Hamburger University в Китае, посмотрели, как в пустынях Перу выращивают спаржу. В Новой Зеландии Саблин узнал, что здесь становится холоднее, дома нуждаются в утеплении. Значит, вполне можно выйти на местный рынок с модульными домами из Братска. В Бразилии пока не занята ниша мини-тракторов — почему бы туда не поставлять свою продукцию? «О таких вещах невозможно узнать, сидя в интернете», — говорит Саблин. И теперь прикидывает, как использовать новые возможности.

Владимир Мориженков, в свою очередь, задумался о продвижении Green Line на рынок. Продукт он оценивает в 3 млн руб., что довольно дорого: есть программы по управлению проектами, где лицензия на одно рабочее место стоит несколько сотен рублей в месяц. Можно найти даже бесплатные.

Профессор признает, что программная оболочка GL52 не уникальна. Но дело в том, что внедрению продукта, по словам Мориженкова, предшествует полугодовая работа консультантов по выстраиванию 12 основных бизнес-процессов (стратегия, производство, маркетинг, логистика и т. д.). Подобные услуги не нужны мелкому бизнесу, но могут пригодиться среднему (оборот от 500 млн руб. в год), который хочет стать крупным.

Кроме того, Green Line, по мнению Мориженкова, будет полезна предпринимателям, вступившим во вторую половину жизни. Так, Владимир Саблин в 62 года открыл для себя гольф. Чтобы научиться играть, ему потребуется несколько лет. Потом, наверное, придумает что-то еще. В конце концов, у бизнесмена с деньгами есть много интересных дел за стенами офиса.



ЮВЕЛИРНЫЙ БРАК

СОБСТВЕННИКИ
ЮВЕЛИРНОЙ СЕТИ «585»
РАЗДЕЛИЛИ БИЗНЕС,
НО ОСТАВИЛИ ОДИН
БРЭНД НА ДВОИХ —
ВОПРЕКИ ВСЕМ
ЗАКОНАМ МАРКЕТИНГА.
СПОСОБНА ЛИ ВЫЖИТЬ
ПОДОБНАЯ КОНСТРУКЦИЯ
НА КОНКУРЕНТНОМ
РЫНКЕ ИЛИ СИМБИОЗ
НЕВОЗМОЖЕН
В ПРИНЦИПЕ?

На выходе из метро «Арбатская» молодой человек в красно-желтой куртке раздает прохожим рекламные флаеры ювелирной сети «585», где написано: «Тотальная распродажа — скидки до 70%». Чуть дальше другой промоутер предлагает еще одну листовку, уже с иным содержанием: «Акция-провокация: вернем до 50% от стоимости покупки». На Старом Арбате расположены два магазина «585», они находятся буквально в 150 метрах друг от друга. Но зачем одной компании в один и тот же день проводить две разные акции? Объяснение простое: арбатские магазины «585» принадлежат разным владельцам.

Полтора года назад петербургский предприниматель **Александр Смирнов**, а также двое его партнеров **Антон Петров** и **Алексей Феликсов** разделили бизнес — крупнейшую на тот момент ювелирную сеть России с 377 точками и оборотом 5,3 млрд руб. в 2010 году. Но при этом сохранили для всех магазинов марку «585». Теперь торговые точки, работающие под одной вывеской, стали конкурентами. Бывает, что супруги разводятся, но оставляют общую фамилию и иногда даже продолжают жить в одной квартире. Но для бизнеса ситуация с сохранением единого брэнда — нонсенс. Возможно ли это — развивать одну сеть, исповедуя разные принципы ведения бизнеса?

ЗОЛОТОЙ РАСКОЛ

Совместный бизнес собственники «585» начали в 2006 году. Основатель сети Александр Смирнов, имевший на тот момент 40 магазинов в Северо-Западном регионе, задумал построить федеральную розницу. Но денег на развитие не хватало, и он продал 50% компании совладельцу петербургского девелоперского холдинга «Балтийский монолит» Антону Петрову и управляющему одного из филиалов этого же холдинга Алексею Феликсову. Инвесторы вложили в бизнес, по оценкам **СФ**,



ЗОЛОТАЯ ЖИЛА

Алексей Феликсов собрался развивать новую сеть ювелирных магазинов «Золотой»

более 6 млрд руб. В 2006–2007 годах «585» выросла с 40 до 425 магазинов, а ее выручка в 2007 году составила \$200 млн. С началом кризиса продажи украшений из золота упали на 22% в денежном выражении, и сети пришлось закрыть треть своих точек. Но после того как рынок начал оживать, выяснилось: каждый из партнеров тянет одеяло на себя. Феликсов и Петров хотели по-прежнему агрессивно открывать магазины и за счет экспансии увеличивать выручку. Смирнов, наоборот, планировал повышать эффективность сети и в дальнейшем выводить ее на IPO. Как вспоминает Феликсов, партнеры несколько раз садились за стол переговоров, но не смогли договориться, поскольку противоречия заключались в стратегических вопросах. Тогда решили мирно разойтись. «Добрачное» имущество Смирнова в виде 40 магазинов осталось при нем, а остальные

точки поделили по территориальному принципу, с учетом объема генерируемой ими выручки. Так, в конце 2010 года юрлицам Смирнова (по данным «СПАРК-Интерфакс», ему принадлежат «Ювелирная сеть — 585», «585-С-1») отошли 199 точек, расположенных в Северо-Западном и Уральском регионах. Петров и Феликсов учредили несколько юрлиц (их названия собственники не раскрывают) и получили 139 магазинов на Юге России, в Сибири и Центральном регионе. Разделив имущество, бывшие партнеры оказались перед сложным выбором: кто оставит себе фамилию, то есть брэнд «585»? Марка была зарегистрирована на Смирнова, но ни он, ни его партнеры не хотели менять вывеску на своих магазинах. Как говорит Феликсов, за десять лет существования узнаваемость брэнда «585», по расчетам собственников, достигла 70%.

ПОД БРЭИНДОМ «585» РАБОТАЮТ РАЗНЫЕ ЮВЕЛИРНЫЕ СЕТИ



ВЛАДЕЛЕЦ
Александр Смирнов

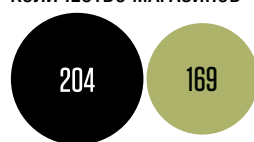
РАСПОЛОЖЕНИЕ
Северо-Западный регион, Поволжье,
Урал, Москва



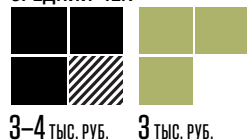
ВЛАДЕЛЬЦЫ
Антон Петров, Алексей Феликсов

РАСПОЛОЖЕНИЕ
Центральный регион, Сибирь,
Юг России, Москва

КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ



СРЕДНИЙ ЧЕК



ВЫРУЧКА С 1 КВ. М*



ВЫРУЧКА*



* В 2011 году

Источники: данные компаний, расчеты «Секрета фирмы»

Отказываться от него и продвигать с нуля новую марку было бы глупо. В итоге партнеры пришли к соломонову решению: осенью 2010 года Смирнов передал права на марку новому юрлицу — «585», в котором бывшие партнеры имели доли, пропорциональные их участию в бизнесе.

После раздела компании бизнесмены условились не мешать друг другу и договорились, что не будут открывать новые магазины под вывеской «585» в регионах присутствия прежних партнеров. Исключением стала лишь Москва, здесь джентльменские соглашения не действуют. Раньше в столице работали три магазина, во время кризиса два из них закрыли. Остался один магазин на старом Арбате, который отошел Смирнову. Впрочем, он недолго работал в одиночестве: в 2012 году Феликсов открыл рядом с конкурентом свою точку.

ПОД ОДНОЙ КРЫШЕЙ

Как и многие разведенные пары, собственники «585» перестали общаться друг

10,3 МЛН ШТУК

ювелирных изделий без камня были произведены в России в 2011 году. По данным Росстата, это на 1,3% больше, чем в 2010-м

с другом. Однако ради бизнеса они договорились какое-то время поддерживать имидж «дружной семьи» — чтобы покупатели не заметили «развода» и почаще «заходили в гости».

Для начала Смирнов с Феликсовым сохранили во всех магазинах «585» программу лояльности — дисконтные карты, дающие клиентам право получать скидку 5% и 10% на все изделия. Они условились принимать уже выданные 1,1 млн карт, а также сохранили прежний дизайн при выпуске новых.

Решили вопрос и с интернет-сайтом компании — www.zoloto585.ru. Понятно, что после раздела бизнеса партнеры уже не могли наполнять его каждый своим контентом. Старый адрес достался Смирнову, а Феликсов создал новый домен — www.gold585.ru, но сохранил прежний дизайн и навигацию. Благодаря «долгожительству» своего ресурса Смирнов и по сей день получает больше посетителей. По данным Webomer.ru, сейчас трафик сайта Zoloto585.ru составляет 4,0–4,2 тыс. посещений в день, у Gold585.ru чуть меньше — 3 тыс. в день.

Сложнее было определиться с рекламной стратегией. До раскола «585» использовала федеральные рекламоносители — телевидение, радио, печатные СМИ — и добавляла к ним промоакции с раздачей листовок рядом со своими магазинами. Но после

раздела бизнеса никто не хотел лить воду на мельницу конкурента и пиарить его за свой счет. Поэтому бывшие партнеры ограничились локальными методами продвижения. Феликсов задействует в качестве рекламоносителей региональные телеканалы, радио, печатные СМИ, Смирнов использует рекламу наружную и в метро, проводит акции в местах продаж. Обе стороны тратят на маркетинг примерно 3% годовой выручки.

Несмотря на то что бывшие компаньоны сохранили видимость единой сети, в операционной деятельности каждый начал реализовывать собственный подход.

ОБРАТНАЯ СТОРОНА

Феликсов, как и планировал, с 2011 года стал активно открывать новые магазины. На собственные и заемные деньги он увеличил свою сеть на 39 торговых точек, вложив около 80 млн руб. По словам Алексея Феликсова, сейчас компания использует примерно 30% заемных средств, долговая нагрузка невелика — 0,3 EBITDA. Смирнов, в свою очередь, открыл за полтора года четыре магазина в Северо-Западном регионе. Но в Москву никто особо не рвется. «Сеть „585“ работает в low-сегменте, а в столице имеет смысл открывать магазины среднего ценового сегмента. Возможно, предприниматели думают о выводе на столичный рынок новых форматов, поскольку действующий формат „585“ тут неконкурентоспособен», — говорит заместитель гендиректора группы ювелирных компаний «Элит» **Денис Винокуров**.

Бывшие компаньоны уже начали пересматривать ассортимент. Так, Феликсов в своих торговых точках увеличил с 50% до 70% предложение недорогих изделий (украшения без камней или с фианитами вместо бриллиантов). Он собирается продавать и собственную продукцию. В конце года вместе с партнером на собственные деньги он запустит в Санкт-Петербурге

небольшой завод мощностью переработки 30 кг чистого золота в месяц, или производства 60–90 кг готовых изделий (при выпуске украшений в золото добавляют примеси).

Александр Смирнов не стал рассказывать **СФ** об изменениях в своей сети. Но, по словам одного из конкурентов, ассортимент в его магазинах «585» визульно уменьшился на треть по сравнению с магазинами бывших партнеров. По информации других игроков, Смирнов сделал ставку на продукцию с драгоценными камнями. Основа его ассортимента — легкие изделия (в среднем до 2 г золота) с драгоценными камнями, мелкими бриллиантами. Благодаря этому компания привлекает небогатых покупателей и удерживает средний чек в пределах 3,5–4,0 тыс. руб. Зато наценка на такие изделия составляет 120–130% против обычных 100%.

Как утверждают конкуренты «585», магазины бывших компаньонов сети сейчас работают с одинаковой эффективностью. По расчетам **СФ**, 2011 год Смирнов мог закончить с выручкой 4,1 млрд руб., а Феликсов — 4 млрд руб. По оценке Дениса Винокурова, при пропорциональном сокращении основного ассортимента на 30% выручка ювелирного магазина с квадратного метра может снизиться максимально на 15%. То есть если компания на рынке в среднем зарабатывает 40 тыс. руб. с квадратного метра в месяц (как у Феликсова), то аналогичный показатель у Смирнова может составлять 34 тыс. руб.

Впрочем, мирное равновесие в бизнесе бывших партнеров, живущих под одним брэндом, скоро закончится.

ЗОЛОТЫЕ КЛОНЫ

Бывшие компаньоны не могли не испытывать соблазна поработать на территории конкурента, ведь они знали, какой трафик, оборот, спрос были в магазинах друг друга. Но если нельзя нарушать достигнутые



ОДИН НА ВСЕХ

Владельцы сети «585» не нашли общего языка и поделили магазины. Но, похоже, клиенты пока этого не заметили

соглашения, то почему бы не запустить еще одну сеть ювелирных магазинов — под иным брэндом? Первым на территорию «врага» вступил Феликсов: в августе 2011 года он открыл магазин под вывеской «Золотой» в Санкт-Петербурге, сейчас уже работают десять точек в других регионах. Новый брэнд разработало агентство DDC Creative Lab, предприниматель поставил ему задачу показать связь «Золотого» с «585». В итоге во внешнем оформлении вывесок магазинов двух сетей много общего: схожая цветовая гамма, шрифт и основной символ — звезда.

Правда, ассортимент «Золотого» немного отличается от магазинов «585», принадлежащих Феликсову и Петрову. В «Золотом» около 50% товаров — изделия с драгоценными и полудрагоценными камнями, тогда как в «585» их доля составляет 20%. Из-за этого средний чек в новой сети — 4 тыс. руб., что на 15% выше, чем в «585». Кроме того, в «Золотом» появились новые услуги: обмен старых изделий на новые, выдача микрокредитов в партнерстве с компанией «Мигомденьги». Эти сервисы приносят сети около 10% оборота.

Правда, новая марка еще не настолько раскручена, как «585», сетует Феликсов.

Но в преддверии президентских выборов в интернете появилась информация, что в одном из магазинов «Золотого» будет стоять пудовый бюст **Владимира Путина**, из которого спустя несколько месяцев сделают украшения в виде сердечек. Выручка от их продажи должна была пойти на лечение онкологических больных. Пресс-служба «Золотого» слухи опровергла, однако не исключено, что это была PR-акция самой компании.

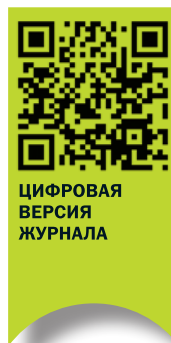
Увидев агрессивное развитие своих бывших партнеров, Александр Смирнов тоже решил действовать. По информации **СФ**, в 2012 году он планирует открывать магазины площадью 100–150 кв. м под брэндом Since & Forever, который ему разработало лондонское агентство Fitch. Сейчас компания подбирает помещения в Сибири, Поволжье, Южном и Центральном регионах. В отличие от Феликсова, Смирнов собирается в новой сети продавать в основном изделия с бриллиантами, рассчитывая на средний чек 11 тыс. руб. По словам генерального директора информационно-аналитического агентства «Росювелирэксперт» **Ольги Мироновой**, для изделий с бриллиантами это низкий ценовой сегмент — в среднем сегменте чек составляет около 20 тыс. руб.

В общем, несмотря на то что бывшие собственники «585» создали самостоятельные компании и научились сосуществовать под одним брэндом, они так или иначе тянут его в разные стороны. Искусственная конструкция становится все менее устойчивой. Как считает президент Depot WPF **Алексей Андреев**, из-за несогласованности маркетинговой стратегии бывших компаньонов образ и позиционирование марки «585» будут размываться и дальше. Это значит, что в итоге ее место скоро займут более активные брэнд.



НАЖМИ НА ДЕНЬГИ!

ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID

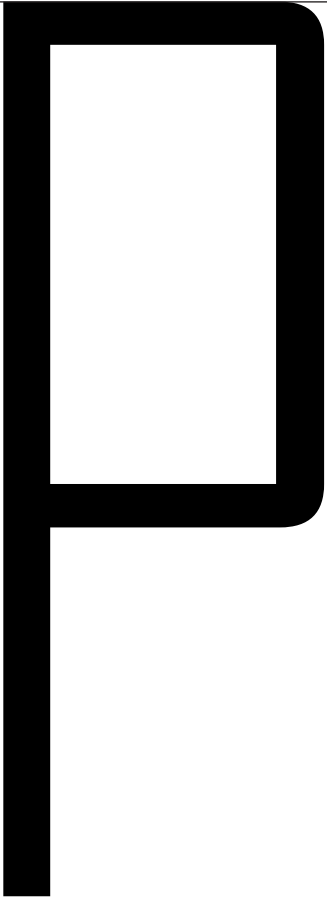


- современно и экологично
- всегда под рукой
- свежий номер – в любой точке мира
- архив предыдущих номеров – в любую минуту
- удобная навигация и постраничный просмотр
- видео- и фотогалереи

И ВСЕ ЭТО — ЗА \$0.99

ТЕ ЖЕ ДЕНЬГИ, НО ДЕШЕВЛЕ

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



«РЫНОК НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ В РОССИИ — отрасль исторически консервативная», — говорит Алексей Камешков, начальник цеха производства бензина компании «Кинеф», одного из крупнейших НПЗ в России. Основные технологии разработаны 30–40 лет назад, причем, как правило, на Западе. Когда в России идет речь о стартапах, почти всегда подразумевается приставка «ИТ». Когда же говорят о новых технологиях в перерабатывающих отраслях, имеют в виду гигантские инвестиции и длительные сроки внедрения. Еще одно неписаное правило — большинство новаций здесь решают узкие задачи. Оптимизировать определенный участок техпроцесса — уже большая победа. Разработкой технологий для добывающих и перерабатывающих индустрий в России занимаются профильные НИИ. И революции в таких сферах происходят не часто. Компания RRT нарушает эти правила. Стартап в нефтепереработке, он запустился с инвестициями всего в \$100 тыс. Прошел путь от идеи до внедрения всего за два года. И главное — как уверяют эксперты, это действительно прорывная технология даже по меркам гигантского мирового рынка производства бензина. Придумали ее и внедрили два выпускника Петербургского технологического института, которые, устроившись на работу по специальности, вдруг поняли, что им скучно.

ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЧНОСТЬ

П Е Т Е Р Б У Р Г С К И Й С Т А Р Т А П
П Р Е Д Л О Ж И Л Н О В У Ю Т Е Х Н О Л О Г И Ю
П Р О И З О Д С Т В А Б Е Н З И Н А .





Самая дорогая книга в истории человечества — «Лестерский кодекс», написанный 500 лет назад рукой **Леонардо да Винчи**, — ушел с молотка за \$30,8 млн на аукционе Christie's в 1994 году. BDEP (Basic Design Engineering Package) — тоже книга. Толстенный сборник инструкций и описаний, «как правильно собрать завод» по технологии, запатентованной разработчиком. BDEP, которую продает нефтеперерабатывающим компаниям российский стартап RRT Global, будет стоить \$4–7 млн. Тоже очень дорого. И тоже фактически манифест изобретателя.

До создания RRT ее основатели **Олег Гиязов** и **Олег Парпуц** подготовкой таких документов занимались уже несколько лет — в инжиниринговой компании, обслуживающей нефтеперерабатывающий сектор. «Продажа технологий — поразительно маржинальный бизнес, — говорит Гиязов. — Тяжело только разработать такой проект. Дальше фактически просто редактируешь документ. Правда, для профессионального развития это смерть. Сидишь и месяцами забиваешь в шаблоны данные». Желание развиваться у молодых

специалистов соперничало разве что со стремлением создать собственный бизнес. «На озарение и счастливый случай не рассчитывал. Поэтому и красивой историей про то, как нашли идею, не порадовать, — предупреждает Гиязов. — Просто перебирали с коллегой, что умеем лучше всего. Оказалось, что я много изучал совмещение различных процессов, а мой друг Олег Парпуц — катализаторы».

Прорывной результат стал суммой имеющихся слабых. Технология изомеризации — получения компонентов бензина «Евро-5», которую разработали Гиязов и Парпуц, превратилась в рекорсмена по эффективности. При ее использовании капитальные затраты снижаются в 3,2 раза, а затраты на энергоресурсы — в пять раз.

ЧИСТЫЙ БЕНЗИН

Изомеризация — пугающий термин с довольно простой сутью. «Изос» в переводе с греческого означает «равный». Изомер — химическое соединение с таким

же, как у оригинала, составом молекулы, но с отличающимися свойствами. Например, с другой



НОВАТОРЫ ПО СОВМЕСТИТЕЛЬСТВУ

Олег Парпуц (справа) и Олег Гиязов придумали, как совместить несколько процессов выработки бензина в одном — экономном

Двое экспертов дали отрицательные отзывы. А третий высказался в духе, что если установка и правда сработает, то это будет бомба. И я решил считать этот отзыв положительным

температурой кипения. Разница в свойствах достигается, как правило, за счет изменения расположения атомов — операции, требующей большого количества энергии. Для этого часто применяют различные катализаторы.

В нефтепереработке изомеризация стала популярным способом получения высокооктановых бензинов из низкооктановых фракций. Драйвер спроса на технологию — постоянно ужесточающиеся требования к экологичности автомобилей и, как следствие, к бензину. Новые стандарты, регулирующие содержание вредных веществ в выхлопных газах, ужесточаются в Европе регулярно, раз в несколько лет. Каждый из них поднимает планку по чистоте и октановому числу бензина.

Сегодня в Европе действует стандарт «Евро-5», принятый в 2009 году. С 2011-го по 2015 год США переходят на еще более жесткий экологический стандарт MSAT 2. Индия готовится перейти на аналог «Евро-4» в 2013–2017 годах, Китай — в 2012-м. В России уже несколько лет переносят принятие стандарта «Евро-3» — мы до сих пор допускаем использование архаичного «Евро-2», объясняя это большим количеством архаичных же автомобилей. Правда, для ввозимого в Россию транспорта уже приняты современные европейские нормы, то же касается и новых выпускаемых на территории России автомобилей. Год от года экологические стандарты будут ужесточаться, а значит, спрос на высокооктановый бензин станет расти. У технологии Парпуца и Гиязова два ключевых слабых, которые и дают на выходе драматическую

экономичность. Первый — физическое объединение всего оборудования, участвующего в процессе, в одну установку. Это четыре ректификационные

колонны (аппараты, где нефтепродукт разделяется на фракции) и два реактора. Второе слабое — следствие первого. Изомеризация требует огромного количества энергии. При этом используется она расточительно. «Сейчас установки изомеризации таковы, что в разных участках цепочки вам нужно то подводить тепло — там, где требуется нагрев, то, напротив, охлаждать оборудование», — рассказывает Гиязов. Идея RRT — объединить элементы оборудования так, чтобы тепло, которое надо отводить, использовалось

для нагрева там, где это требуется. «В себестоимости бензина доля затрат на энергоресурсы — 60%, — объясняет Гиязов. — Отсюда и резкое снижение расходов». По данным World Oil Outlook OPEC, сегодня в мире насчитывается 430 установок изомеризации. Большая часть их находится в Индии и Китае — главных нефтеперерабатывающих площадках планеты. В России в 2010 году насчитывалось 15 таких установок. Ожидается, что к 2030 году их количество удвоится, а мощности вырастут в четыре раза.

«Сейчас в России производство бензина по стандарту «Евро-4» и «Евро-5» занимает 3–5% общего объема. Используются технологии, которым 30 лет», — говорит Гиязов. В мире к 2030 году OPEC прогнозирует увеличение количества установок изомеризации до 1200 при темпах ввода по 70 штук в год. Наиболее интенсивный ввод мощностей ожидается в 2013–2015 годах, а самыми крупными рынками для этих технологий станут Индия, Китай и развивающиеся страны.

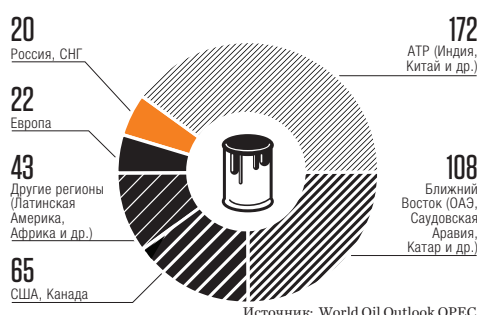
Процесс модернизации отрасли выглядит впечатляюще, и у него единственная проблема: он очень дорогой. Стоимость одной установки составляет \$40–70 млн. Поэтому и подходят нефтеперерабатывающие компании к выбору технологий крайне консервативно. С другой стороны,

34

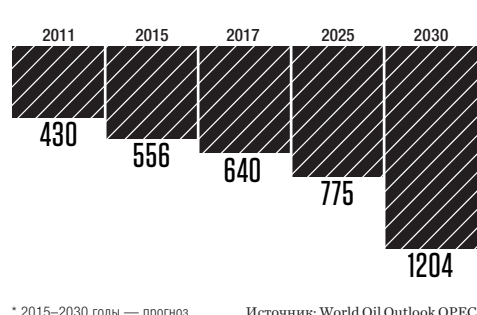
МЛН ТОНН

Таков объем российского рынка автомобильного бензина в 2011 году. На бензин с октановым числом 95 и выше приходится около 20% рынка

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УСТАНОВОК ПО ИЗОМЕРИЗАЦИИ В МИРЕ



УСТАНОВКИ ПО ИЗОМЕРИЗАЦИИ В МИРЕ К 2030 ГОДУ*



к обозначенному ОПЕС 2030 году рынок, которому RRT предлагает свое решение, должен так или иначе освоить несколько миллиардов долларов.

СЫРЬЕВАЯ ЗАВИСИМОСТЬ

Специализация венчурного фонда Foresight Ventures — ИТ-проекты. Однако у **Владислава Свиблова**, партнера фонда, есть нехарактерный для этого сектора «сырьевой опыт»: инвестиция в проект по технологии подземного выщелачивания никеля. «Я занимаюсь этим проектом с 2007 года. Он очень сложный и капиталоемкий. Но именно этот опыт пригодился для понимания идей RRT, — вспоминает Свиблов. — И там и там речь идет о технологических процессах, о повышении их эффективности, а также об „аппаратных решениях“, которые эти идеи реализуют. Я был к нему готов».

Чтобы проверить работоспособность идей Парпуца и Гиязова, Владислав Свиблов передал информацию о проекте трем экспертам. Двое экспертов дали отрицательные отзывы, уверенно заявив, что установка работать не будет. Третья оценка была положительной. Хотя такой ее тоже можно было считать весьма условно. «Эксперт высказался в духе, что если установка и правда сработает, то это будет бомба. И я решил считать этот отзыв положительным, — рассказывает Свиблов. — Рассудил, что инвестиции на этом этапе невелики, однако результат в случае успеха будет грандиозный». А что еще надо инвестору?

Инвестиционный план был такой: в режиме «капельного финансирования» перейти от теории к практике — создать компанию, подать заявку на основные патенты в США, проработать документацию и, самое главное, создать лабораторную установку.

ШАЙБА В ЗОНЕ

«Когда мы провели патентный поиск, то поняли, что действительно нашли золотую жилу, — вспоминает Свиблов. — Идеи совмещения техпроцесса встречались, однако они либо предлагали слабые решения, либо оказывались нереализуемыми на практике».

«Разработок такого плана, как у RRT, не предлагает ни одна российская компания, — подтверждает исследования Свиблова Алексей Камешков. — Хотя в мире существуют процессы, реализованные в одном аппарате и заменяющие целый комплекс оборудования, все они ориентированы на химическую или нефтехимическую промышленность, а не на нефтепереработку». Однако, несмотря на потенциал, требовалось пройти большой путь, чтобы превратить технологию в работающее предприятие.

Первый транш составил около \$100 тыс. Их Свиблов вкладывал как частное лицо — бизнес-ангел. Деньги были нужны на регистрацию компании, защиту интеллектуальной собственности, подготовку технической документации. Но главное — требовалось получить практические доказательства работоспособности идеи.

«Соизмеряя риски, я думал так: если все получится, то речь идет о компании с глобальными амбициями и потенциалом занять выгодную нишу на тяжелом и закрытом рынке технологий нефтепереработки, — поясняет Свиблов. — Главная задача — донести технологию до рынка. Тогда стоимость бизнеса будет измеряться десятками миллионов долларов, а может, и сотней. Не сумеем пробиться — можно коммерциализировать идею продажей компании одному из крупных игроков. В этом случае стоимость будет существенно меньше, но все равно выше инвестиций. На таком раннем этапе невозможно точно оценить риски. Приходится действовать по принципу „шайбу в зону, а там посмотрим“».

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА

Лабораторная установка — это занимающий примерно полкомнаты агрегат, выдающий готовый продукт буквально по капле. Ее цель — показать, что теоретические расчеты подтверждаются на практике. Лабораторную установку Парпуц и Гиязов собрал в Петербургском технологическом университете, руководство которого с интересом отнеслось к проекту. «Риск, наверное, был, — вспоминает Олег. — Все-таки реактор, вдруг рванет». Но все обошлось, скептики были посрамлены, и инвестор смог приступить к поиску финансирования второго раунда. Его источником стал инвестиционный фонд Bright Capital Seed Fund совместно с фондом «Сколково».

«RRT Global — уникальный проект. Это прорыв не только российского, но и мирового уровня», — уверен проектный менеджер кластера энергоэффективных технологий фонда «Сколково» **Максим Михайлов**. Сегодня в Сколково около 30 проектов, связанных с нефтегазовым сектором. Правда, большинство из них посвящено нефтедобыче. По словам Михайлова, RRT — один из лучших в этой обойме.

Сколково софинансирует RRT по программе «25/75», в рамках которой четверть суммы вкладывает инвестор, а три четверти — Сколково. Общий объем финансирования на этой стадии составил 40 млн руб., из них около 30 млн руб. — грант Сколково. Остальное — инвестиции Foresight Ventures и Bright Capital Seed Fund.

«У нас есть сильная экспертиза в сфере чистых технологий и энергоэффективности, поэтому мы и заинтересовались идеями RRT — надеемся на синергетический эффект с проектами в нашем портфеле», — говорит партнер Bright Capital Seed Fund **Вадим Куликов**. Сколково и дальше готово поддерживать проект финансово. «Вторая стадия финансирования подразумевает возможность выделения гранта до \$5 млн при софинансировании с инвестфондом на условиях 50/50», — поясняет Михайлов.

Однако в RRT надеются, что следующий транш им уже не понадобится. Компания находится на стадии подписания контракта с первым клиентом: речь идет о строительстве установки изомеризации в Индии. Проект состоится в случае успешного тестирования опытной — почти как настоящей — установки, монтаж которой заканчивается на производственной площадке под Петербургом. Она продемонстрирует работоспособность идеи практически в промышленном масштабе.

Если все пойдет, как запланировано, то доходов от контракта хватит, чтобы обеспечить дальнейшее самостоятельное финансирование операционной

деятельности, уверен Гиязов. Его до сих пор не смущает то, что «революционный проект» родился не в недрах нефтеперерабатывающего гиганта, а у пары энтузиастов. «Все прорывные технологии создаются в маленьких лабораториях — 10–12 человек, не больше», — говорит Гиязов. Именно десять человек работают сегодня в петербургском офисе компании. Еще три — в индийском. У компании уже открыт головной офис в США, а в прошлом году CEO компании стал **Дуглас Харрис**, бывший вице-президент ВР и ТНК-ВР по нефтепереработке. В 2013 году RRT ожидает завершения своего первого рабочего проекта. С 2014 года компания планирует выполнять три-пять внедрений в год. Эксперты сходятся во мнении, что это крайне сжатые сроки для такой инертной отрасли. Однако в RRT научились скептически относиться к оценкам экспертов. «Всего два года назад у нас были только матмодель на флешке и вера в победу», — напоминает Гиязов.



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Альпина Пабlishер» представляют

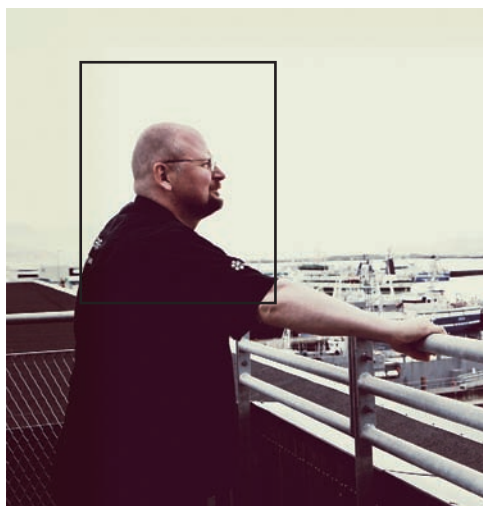
библиотека **Коммерсантъ**

ЭТО начало вашего успеха

О ПОЛЬЗЕ РЕЗКИХ ДВИЖЕНИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА



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



ЭЙОЛФУР ГУДМУНДССОН

Исландец **Эйолфур Гудмундссон** — экономист, чьей власти могли бы позавидовать **Алексей Кудрин**, **Герман Греф** или даже какой-нибудь **Бен Бернанке**. Еще бы: если эти господа вынуждены действовать в условиях ограниченных ресурсов своих стран, то в руках Гудмундссона абсолютная власть над экономикой целого мира. Правда, мир этот пока виртуальный. Гудмундссон — первый человек, занимающий пост «главного экономиста» интернет-игры. Во вселенной *Eve Online* игроки со всего мира добывают минеральные ресурсы на окраинах галактики, обманывают друг друга, устраивая банковские аферы, или строят боевые звездолеты, беспощадно уничтожающие врагов и конкурентов. Некоторые, наиболее удачливые, даже пытаются обналичить полученный в игре капитал, превратив его в сотни тысяч реальных долларов. Уже давно стали общим местом разговоры о том, что экономика превратилась в «виртуальную», а несуществующие вещи покупаются за фиктивные деньги. «Секрет фирмы» решил расспросить главного на сегодняшний день эксперта по виртуальной экономике **Эйолфура Гудмундссона** о том, что представляет собой экономическая деятельность в «настоящем ненастоящем» мире.

*Насколько я знаю, вы едва ли не единственный человек в мире, занимающий такую специфическую должность — главный экономист игровой вселенной. Зачем *Eve Online* создала отдельное подразделение для управления игровой экономикой?*

Наша игра построена по принципу песочницы. У нее нет единого сюжета или сценария, мы не говорим игрокам, как им играть. Они сами придумывают все те удивительные истории, из которых состоит жизнь в игре: создают космические корабли, захватывают звездные системы, организуют союзы и устраивают заговоры. Все это происходит независимо от нас, творцов этого мира. Еще один постулат нашей игры — принцип акциона. Игрок вынужден затрачивать ресурсы на создание активов, например строительство звездолетов, либо покупать их. Если в результате битвы игрок проигрывает, все эти ресурсы утрачены. Поэтому каждый вынужден принимать бизнес-решения — об оценке рисков и целесообразности вложения средств в тот или иной проект. В этом смысле экономика игры ничем не отличается от обычной экономики. Каждый думает о том, будет ли производимое им востребовано завтра. Именно здесь появляется необходимость в таком человеке, как я. Когда 400 тыс. человек одновременно участвуют в этой виртуальной хозяйственной деятельности, должен быть кто-то, кто постоянно мониторит происходящие в экономике процессы и вмешивается, если в системе случаются сбои.

Как дела в экономике сейчас? В Европе кризис, в России предкризисные ожидания. А что в мире Eve Online?

Экономика растет: два раза в год мы осуществляем «расширение» системы — выпускаем в оборот больше ресурсов. Это естественно — появляется все больше игроков, люди больше играют, а значит, больше производят. У нас тоже бывают циклы: люди чересчур увлекаются игрой, слишком много играют, производят, тратят. В результате появляются «пузыри», которые лопаются, затем рост начинается снова. Как и в реальности, новые циклы связаны с инновациями. Например, недавно наши игроки стали осваивать новые способы боевых действий. У нас эти военные технологии называются «Инферно». Как и в реальном мире, новые технологии требуют больше ресурсов и ведут к росту экономической активности.

А у вас в игре есть преступники? Или абсолютно все разрешено?

Вообще у нас разрешено все, пока это внутри игры, — воровство, мошенничество, предательство. Запрещено переносить игровые отношения в реальный мир. Нельзя также переносить в игру напрямую реальные деньги, то есть платить реальными деньгами за игровые товары. Мы с этим боремся, хотя победить «черный рынок» практически невозможно. Его объем только в многопользовательских играх, по оценкам индустриальных экспертов, — примерно \$1 млрд в год.

То есть вы еще и полиция. Какие крупнейшие экономические преступления вы раскрыли в последнее время?

Возьмем недавний случай. Трое партнеров в игре создали банк, а гендиректор решил их кинуть. Он вывел из банка все активы и продал другим игрокам. Следующим шагом, по его расчетам, должен был стать перевод игровых денег в реальные доллары, причем он мог выручить несколько сотен тысяч долларов. Но мы пресекли эту транзакцию, и ему удалось обналичить всего несколько тысяч.

В чем главный смысл экономической деятельности в игре?

Главный двигатель экономики — война. Но чтобы строить боевые звездолеты, необходимо добывать ресурсы. Базис экономики в игре — это добыча ресурсов.

У разных стран в игре наверняка разная структура экономики. Что отличает Россию, вернее, игроков из России, в Eve Online?

Русские гораздо менее воинственны, чем игроки из других стран. При этом они основные исследователи и добытчики минеральных ресурсов.

Если мы — трудолюбивые гномы, то кто самые храбрые воины?

Трудно сказать, но американцы, например, гораздо активнее участвуют в военных действиях, чем русские. Немцы занимаются производством.

Говорят, что экономическим поведением в реальном мире управляют всего несколько человеческих страстей, в частности жадность и страх. А что мотивирует экономическую деятельность в вашей игре?

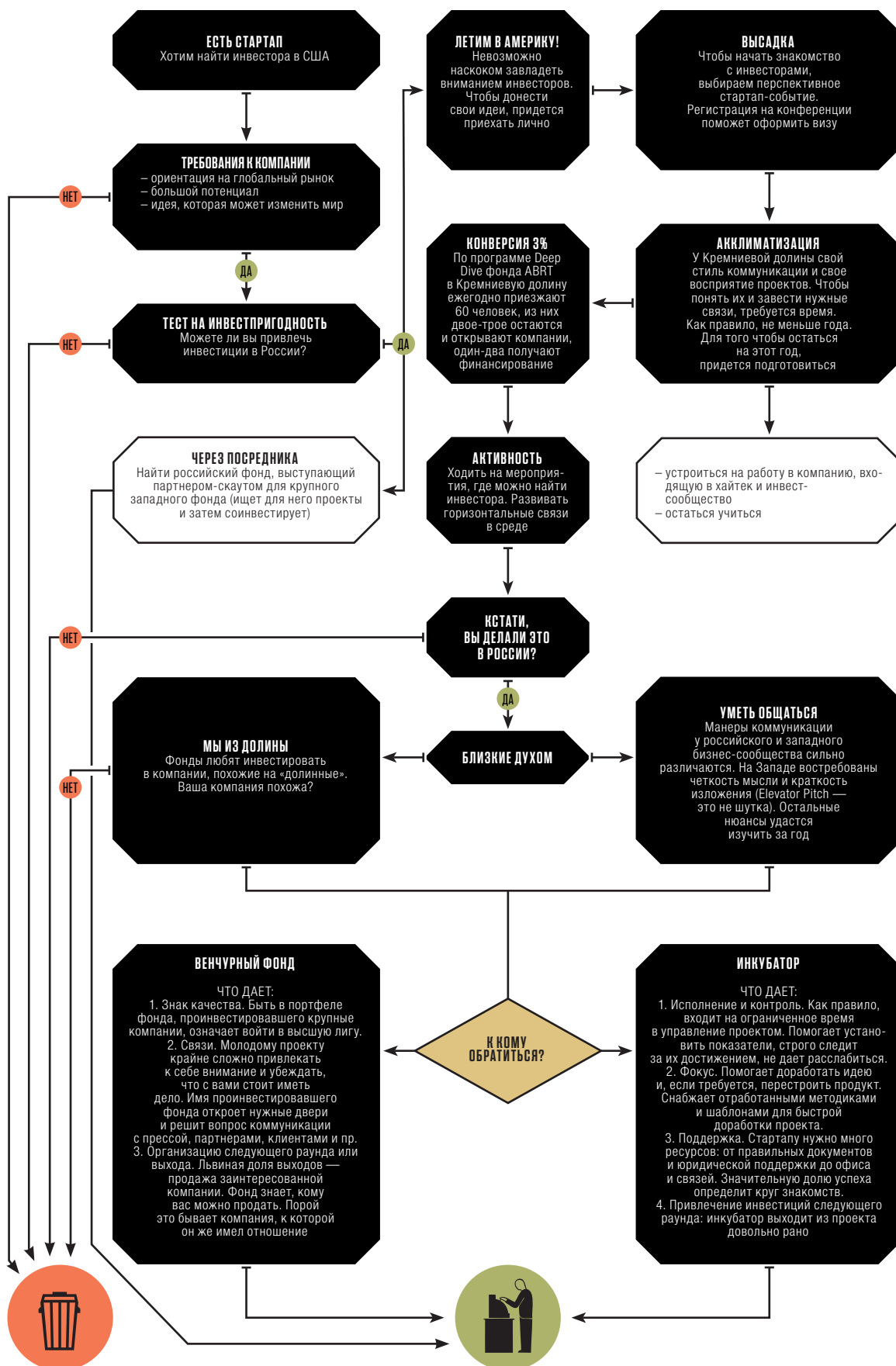
В целом, наверное, то же самое. Я бы назвал еще честолюбие и желание изменить мир. В игровом мире гораздо больше возможностей стать «кем-то». И гораздо меньше правил и ограничений.



ДЕНЬГИ НА ВЫЕЗД

КАК РОССИЙСКОМУ СТАРТАПУ ПОЛУЧИТЬ ИНВЕСТИЦИИ НА ЗАПАДЕ?

«Если стартапер не смог получить инвестиции в России, то на Западе он их тем более не получит», — уверен Николай Митюшин, директор по инвестициям венчурного фонда ABRT. У ABRT большой опыт работы с западными фондами: Insight Venture Partners, Mangrove Capital Partners. Вместе с ними фонд инвестировал в несколько российских проектов. Тем не менее, если можно уехать работать, учиться или жить на Запад, почему нельзя съездить за инвестициями на Запад? «Почему нельзя? Можно», — отвечает Митюшин. Только это займет много времени и потребует трансформации. «Инвесторы из Кремниевой долины любят, чтобы ваш стартап и стиль коммуникации были похожи на „долинные“», — говорит Юрий Лифшиц, несколько лет проработавший в крупнейших хайтек-компаниях Калифорнии. СФ подготовил план действий для тех, кто решится на эту трансформацию.



БЕССТРАСТНЫЕ ЦИФРЫ ВПОЛНЕ СПОСОБНЫ ПРОЯСНИТЬ ТО, ЧТО РАНЬШЕ БЫЛО ПОД СИЛУ РАЗВЕ ЧТО ПСИХОАНАЛИТИКУ.

ПЕРВЫЕ 38 НЕДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ APPLE ТИМОМ КУКОМ И СТИВОМ ДЖОБСОМ



Источник: Tech.fortune.cnn.com

29 мая 2012 года **Тим Кук** впервые выступил перед журналистами как CEO Apple, что стало удобным поводом для сравнения его с великим предшественником — **Стивом Джобсом**. Считается, что сдержанного и корректного Кука, тем не менее, здорово раздражали такие сравнения. Тем интереснее наблюдать сравнительную динамику стоимости акций компании за первые 38 недель правления как первого, так и второго. Траектории до мистицизма идентичные.

КАК ВЕЛИ СЕБЯ АКЦИИ GOOGLE В ПЕРВЫЙ ГОД ПРАВЛЕНИЯ ЛАРРИ ПЕЙДЖА



Источник: Businessinsider.com

В апреле исполнился год, как основатель Google **Ларри Пейдж** стал CEO компании, отправив в отставку **Эрика Шмидта**. Итоги противоречивы. Траектория котировок напоминает американские горки, аналитики пеняют на прибыль ниже прогнозной и раздутые расходы. Зато в активе запуск Google Plus, как покупка очередного билета в мир соцсетей (привет, Facebook!), и приобретение Motorola — билет в мир мобильной связи (привет, Apple!). Правда, не ясно, что из этого не смог бы сделать Шмидт.

КОГДА БУМАЖНЫЕ КНИГИ УДОБНЕЕ ЭЛЕКТРОННЫХ



Источник: The Pew Internet and American Life Project

Казалось бы, признанный факт: бумажные книги умирают, уступая место цифровой инкарнации. Однако, глядя на данные The Pew Internet and American Life Project, хочется снова пуститься в споры. Хотя бы для того чтобы выяснить, действительно ли возможность «легко делиться» побьет возможность «читать вместе с детьми», а индивидуалистское «чтение в путешествии» победит социальное «дать почитать». И можно ли считать боевой ничьей одинаковые показатели у опции «чтение в постели»?

БИЗНЕС ПО СИГНАЛУ

Александр Кургузкин — трейдер, занимающийся созданием так называемых торговых роботов — программ, которые по заданным алгоритмам торгуют на биржах. Позитивная реакция сообщества на его идеи подвигла Александра на следующий шаг — организацию сервиса Stat-machine.com, позволяющего подключить к его роботам всех желающих. «Сейчас подходит к концу работа над новым поколением моих статистических алгоритмов. Хочу посмотреть, насколько может быть востребован публичный сервис на эту тему», — говорит Александр.

Сервис поставки торговых сигналов не нов для финансового рынка. На Западе этой идее больше 20 лет. В России уже несколько лет работает сервис компании «Финам» Comon.ru — сообщество, где каждый трейдер может подключить свой брокерский аккаунт и открыть к нему публичный доступ. А участники — оформить подписку на торговые сигналы.

Николай Старченко, вице-президент финансовой компании «Интраст», — пользователь Comon.ru с 2010 года. Подписку на его сигналы оформили полторы сотни человек, и хотя Старченко комиссию с них не берет, сам сервис начислил ему за это время 47 тыс. руб. — как часть комиссии пользователей, совершающих те же сделки, что и он. Всего в сети зарегистрированы около 20 тыс. трейдеров. Некоторые из них включили функцию «автоследования», где торговые сигналы напрямую управляют счетом.

Торговля по сигналам — интересная модель для продажи знаний. Точнее, информации о результатах их применения. Эта концепция решает одну из классических «проблем эксперта» — приобретая знания, риски принимает покупатель. Покупка сигналов способна перевести эти отношения на новый уровень. Правда, для их применения требуется соблюдение нескольких условий: знания должны применять в среде, где есть высокая частота событий, результаты можно измерить количественно, а поставщик сигнала — иметь возможность получить от этого выгоду.

Пока таких сфер не много. Но, возможно, скоро мы увидим маркетологов, консультирующих с помощью раскрытия движения товаров на складе. Или специалист по контекстной рекламе откроет доступ к своим аккаунтам в рекламных сетях, чтобы клиенты могли следить за ставками.

Так, система автоматизированного продвижения сайтов Rookee.ru уже предоставляет участникам возможность создавать собственные стратегии покупки ссылок. Такие стратегии можно продавать — позволять участникам системы закупать ссылки по параметрам, описанным в стратегии, автоматически. За это создатель стратегии получит комиссионные. Сейчас к частным стратегиям в системе подключились уже около 1 тыс. человек. В книге Signals: Evolution, Learning, and Information, вышедшей в 2010 году, **Брайан Скирмс**, профессор философии Стэнфордского университета, описывает одно из свойств сигналов в социуме — зависимость вознаграждения участников социума от получения и передачи сигнала и от общей выгоды социума. В большинстве систем эта связь прямая, отмечает он.



**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»
КОНСТРУИРУЕТ
РЫНОК,
КОТОРОГО НЕТ**

ИНДУСТРИЯ

Консалтинг, корпоративное обучение

СФЕРА

B2b-услуги

КЛИЕНТЫ

Представители фирм, выступающие заказчиками услуг сервисных, образовательных, консалтинговых компаний, заинтересованные в точной оценке компетентности и уровне поставщика экспертизы

VISION

Обучение через раскрытие информации о своей практической деятельности

СВЯЗАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕПЬЮ

① **Поставщик сигнала**
Эксперт, раскрывающий в реальном времени показатели своей профессиональной деятельности

② **Сигнал**
Данные (например, о биржевых операциях брокера), показатели профессиональной деятельности, которые эксперт раскрывает в реальном времени

③ **Потребители сигнала**
Клиенты, заинтересованные в экспертизе, обучении или в получении оперативных данных для принятия решения

④ **Рост репутации**
Самый лучший способ убедить клиента в качестве твоей экспертизы — открыто продемонстрировать стабильный успех в той же профессиональной сфере, где работает клиент

⑤ **Комиссионные**
Практика финансовых рынков показала, что качественный сигнал может оплачиваться «по факту» — как по преискурранту поставщика, так и в виде комиссии с успешных операций

⑥ **Заказы**
Наглядные успешные практики — лучшая реклама для привлечения заказов





ИНТРОВЕРТЫ ИЗОБРЕЛИ ПЕРСОНАЛЬНЫЙ КОМПЬЮТЕР И ТЕОРИЮ ОТНО- СИТЕЛЬНОСТИ. ОНИ НЕЗАМЕТНО ПРАВЯТ ЭТИМ МИРОМ

СЬЮЗАН КЕЙН,
ПИСАТЕЛЬНИЦА
И ЖУРНАЛИСТ



«Большинство изобретателей похожи на меня. Они живут в своей голове», — любил говорить один из основателей компании Apple Стив Возняк. В нашей культуре есть сильное предубеждение против интровертов, дискриминация всех асоциальных, молчаливых, замкнутых. Все помнят экстраверта Стива Джобса, но мало кто вспоминает его партнера Стива Возняка. А ведь без визионерской идеи Возняка о персональном компьютере, удобном для всех, не было бы и компании Apple. Интровертов недооценивают: их не повышают на работе, дискриминируют в школе. Если вы не король вечеринок, у вас меньше шансов получить грант на учебу или продвинуться в карьере. В культурах древности именно интроверты считались мудрецами и пользовались особым по-

Иллюстрация: Will Ritson

четом. Во всех, кроме одной. Оратор — вот идеал западной античности, Греции и Рима. Видимо, еще с тех пор в нашей культуре сложилась власть экстравертов. Экстраверты превратились в господствующее сословие, а интроверты — в подчиненное меньшинство. Сейчас вполне можно говорить о дискриминации по психологическому признаку. Но ведь именно интроверты изобрели персональный компьютер и теорию относительности. И именно они незаметно правят этим миром, несмотря на непризнание школ и корпораций. Сегодня офисные работники трудятся в командах, примерно 70% работают в офисах, где нет личного пространства. Интроверты, которых около трети населения, загнаны в прозрачные загончики и, как правило, работают под руководством экстравертов.

Между тем исследование профессора бизнес-школы Wharton Адама Гранта показывает, что интроверты в среднем справляются с менеджерскими задачами лучше, чем экстраверты. Многие знаменитые менеджеры, например Билл Гейтс, Уоррен Баффетт, Стивен Спилберг и даже президент США Гарри Трумэн — интроверты. Культ экстраверта, видимо, окончательно сложился в обществе в XIX веке, в период формирования капитализма. Появилась «культура личности», в которой «казаться» важнее, чем «быть», а умение произвести хорошее впечатление на собеседовании полезнее умения придумывать глубокие и не всем понятные идеи. Я не против командной работы, но ее избыток формирует групповое мышление. Современный мир как будто разучился молчать. Чтобы не превратиться в стадо мыслящих одинаково, мы должны дать интровертам возможность оставаться наедине с самими собой, чтобы они могли создавать новые идеи, которые изменяют мир.





Мы забываем все быстрее. Сегодня это не просто общее утверждение — его справедливость можно измерить. Возьмем какой-нибудь год, например 1973-й. Частота упоминаний этой цифры в печатных текстах постепенно увеличивается по мере приближения этого года и достигает пика, естественно, когда этот год наступает. Потом настанет период «полужабвения»: год исчезает из фокуса общественного внимания и памяти, и количество упоминаний о нем снижается по сравнению с пиком в два раза. 1880-й достиг «полужабвения» к 1912-му, через 32 года. А 1973-й — к 1983-му, всего через десять лет. За 92 года мы стали в три раза забывчивее. Знаменитые люди XX века забывались примерно в два раза быстрее, чем в начале XIX. Число знаменитостей растет, а срок памяти об их жизни падает. Мы все

ближе подступаем к ситуации, о которой художник **Энди Уорхол** еще в 1968 году сказал: «В будущем каждый будет знаменитым на протяжении семи с половиной минут».

Сегодня в мире оцифровано примерно 15 млн книг (12% всех книг, когда-либо опубликованных). Этот огромный корпус отражает культурные тренды и смену общественных настроений. Все это теперь доступно математическому анализу и вызвало к жизни новую науку на стыке математики и социологии — культуromики (culturomics).

Анализируя большие объемы текстов, можно предсказывать события. Однако для этого надо измерять не только частоту использования отдельных слов, но и тональность высказываний. В свое время американское бюро анализа иностранной информации предсказало возможное начало войны за день до атаки на Перл-Харбор. Проанализировав десятки японских новостных сообщений за этот день, они отметили главное — изменившуюся тональность, которая стала более враждебной.

Иногда культуromика отражает настоящие войны слов, за которыми стоит война социальных групп или идеологических течений. Простой пример: слово «мужчины» встречалось в текстах начала XIX века примерно в семь раз чаще, чем слово «женщины». Такое положение сохранялось

до 1950-х, когда движение феминизма стало постепенно менять соотношение сил — и слов. Примерно в 1980-е частота употребления этих слов сравнялась, а в начале 2000-х годов, на пике политкорректности, слово «женщины» использовалось существенно чаще, чем «мужчины». Сейчас частотность обоих слов становится вновь примерно одинаковой.

29 марта 2012 года администрация **Обамы** выделила \$200 млн на инициативу «Большие данные». Ее цель — при помощи анализа больших объемов текстовых данных предсказывать политические и экономические кризисы, изучать культурные тренды и даже предупреждать об опасности эпидемий. Бизнес оценил культуromику еще раньше. Сегодня почти каждая крупная компания анализирует упоминания своих продуктов в новостях и социальных медиа. «Культурная математика» уже сегодня в состоянии объяснять глубинные тренды в нашем поведении, а в будущем сможет и с высокой точностью предсказывать их.

ЖАН-БАТИСТ МИШЕЛЬ,
ИССЛЕДОВАТЕЛЬ
ГАРВАРДСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

**ЧИСЛО
ЗНАМЕНИТО-
СТЕЙ
РАСТЕТ,
А СРОК ПАМЯТИ
ОБ ИХ ЖИЗНИ
ПАДАЕТ**



КЛИЕНТ

СЕРВИСА ТЕПЕРЬ НЕДОСТАТОЧНО, ЧТОБЫ «ПРИВЯЗАТЬ» КЛИЕНТА, СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ ИССЛЕДОВАНИЕ ACCENTURE 2011 GLOBAL CONSUMER RESEARCH STUDY. В ЭПОХУ «ЦИФРОВОГО ПОКОЛЕНИЯ» КОМПАНИИ УЖЕ ВОЮЮТ ЗА ПОТРЕБИТЕЛЯ НА НОВОМ УРОВНЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ САМЫХ ПРОДВИНУТЫХ.



В ОДИН КОНЕЦ

Индивидуальный подход, вознаграждения за лояльность, быстрая реакция на пост в Facebook — это лишь немного, чего требуют теперь потребители от ресторанов, банков и авиакомпаний. Научиться прогнозировать разрыв отношений, сегментировать клиентскую базу и больше общаться с пользователями в Сети — таков вкратце ответ на вызов нового, «цифрового» потребителя, рекомендуемый международной консалтинговой компанией Accenture по итогам опроса более 10 тыс. пользователей услуг в 27 странах.

СФ решил подкрепить зарубежные исследования собственными. По нашей просьбе компания «Медиалогия» замерила число негативных и позитивных упоминаний компаний из четырех отраслей (банки, страхование, телекоммуникации, ритейл) в 1 тыс. самых популярных блогов. Мы вычислили относительные доли негативных отзывов и по каждой отрасли составили топ-10 самых критикуемых

компаний (см. стр. 65). Оказалось, что большинство «королей негатива» имеют программы лояльности, но на их имидже в глазах потребителей это отражается слабо.

Пожалуй, меньше всего народной любовью могут похвастаться страховщики. Причина в том, объясняет заместитель генерального директора компании МАКС Виктор Алексеев, что 40% клиентов приходят в компании нерыночным способом — по настоянию банков, выдающих кредиты. Поэтому автовладелец остается клиентом страховой компании до тех пор,

пока не выплатит кредит (два-три года), а потом уходит. По подсчетам начальника управления андеррайтинга автострахования компании «Альфа-Страхование» **Ильи Григорьева**, ежегодно компанию покидают 35% клиентов, в том числе 20% из-за истечения срока кредита и 15% водителей, «налетевших» на повышение тарифов из-за аварийной езды.

У главных российских авиаперевозчиков — «Аэрофлота», «Сибири», «Трансаэро» и Utair — есть программы лояльности — с начислением бонусных миль. По данным опроса 14 тыс. человек, проведенного порталом Superjob, в программах лояльности участвуют лишь 15% авиапассажиров.

Банковские программы лояльности ограничиваются мерами по повышению оборотов по кредитным и дебетовым картам. Для этого банки договариваются с ритейлерами и авиакомпаниями о скидках по картам. Большинство таких инициатив направлены на узкую аудиторию состоятельных клиентов. Например, чтобы накопить на бесплатный билет из Москвы до Берлина и обратно, держатель карты Raiffeisen Travel должен показать оборот минимум 750 тыс. руб.

Но самое главное — в погоне за лояльным потребителем многие забывают, что первичны все-таки сами услуги. Эту нехитрую истину подтверждают результаты опроса, проведенного СФ на своей странице в Facebook. Мы заинтересовались у наших читателей, при каких обстоятельствах они никогда не будут иметь дело с поставщиком. Опрос собрал более 350 голосов. Самым популярным был ответ: «Если продукт или услуга не соответствует ожиданиям». Когда компании нечего предложить клиенту, никакие реверансы не удержат его ни за рубежом, ни в России.



С КАЖДЫМ ГОДОМ В СФЕРЕ УСЛУГ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ. ОДНАКО КЛИЕНТЫ ПО-ПРЕЖНЕМУ УХОДЯТ, НЕВЗИРАЯ НА ВСЕ ПРОГРАММЫ. ПОЧЕМУ ЖЕ НЫНЕШНИЕ МЕТОДЫ УДЕРЖАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ РАБОТАЮТ ТАК ПЛОХО?

КАРТА НЕВЕЕРНОСТИ

Потребитель все меньше доверяет скидкам и бонусам. Результаты исследования компании Accenture показывают: с каждым годом доля активных участников программ лояльности снижается на 1–3%. Так, в прошлом году в зависимости от сектора доля «верных» варьировалась от 51% (страхование жизни) до 57% (розничная торговля).

Россияне не исключение. По данным опроса 11,4 тыс. человек, проведенного еще в 2010 году порталом Rambler, 30,8% владельцев различных дисконтных и бонусных карт разочаровались в программах, а 23,6% участников таких программ и вовсе не пользуются выданными им картами. Почему это происходит? Чтобы найти ответ, **СФ** изучил действующие инструменты удержания клиентов, которые практикуют банки, страховщики, ритейлеры, авиакомпании, операторы связи и провайдеры доступа в интернет.



НАЛЕТАЙ, ПОДЕШЕВЕЛО

Подавляющее большинство программ лояльности в России — дисконтные. По экспертным оценкам, средний чек покупателя с дисконтной картой почти на 40% выше, нежели покупателя без карты. Правда, по данным опроса, проведенного компанией «Маркетинг машина», 67% держателей дисконтных карт не считают их наличие основанием для того, чтобы чаще посещать магазин, выдавший карту. Более того, дисконтные программы часто дают обратный эффект. В московской сети супермаркетов «Мой магазин» накопительная дисконтная программа существует

с 2006 года. За пять лет компания дважды меняла карты и условия. Дело в том, что по мере увеличения объема закупок скидка по карте увеличивалась с 2% до максимальных 10%. Но число держателей с максимальной скидкой выросло быстрее, чем рассчитывали владельцы сети, — компания стала терпеть убытки. Через год сеть заменила все карты на новые с двухпроцентной скидкой и повысила требования к объемам покупок. Однако к концу 2008-го все повторилось. В течение года после каждой замены карт программа теряла 15–20% участников. Сейчас в компании действуют скидки, привязанные к числу визитов: не заходишь в магазин неделю — скидка

снижается на 0,5%. Сеть автосалонов «Автомир» в аналогичной ситуации действовала мягче: закрыла дисконтную программу в кризис и заменила ее на бонусную. При этом отток был нулевым: «Автомир» при замене карт дал клиентам скидку и начислил бонусы. По оценкам опрошенных **СФ** экспертов, 70% дисконтных программ в России убыточны. Поэтому российские ритейлеры переходят на более выгодные — бонусные. По оценкам генерального директора «Золотой середины» (оператора коалиционных программ лояльности) **Антон Семенникова**, избавление от скидок приводит к оттоку случайных клиентов и увеличивает прибыль на 10%.

ТРЕХГРОШОВАЯ ОПЕРА

«Накопление бонусов можно превратить в увлекательную игру, поэтому бонусы гораздо лучше мотивируют посетителей, нежели скидки», — убежден руководитель управления программ лояльности X5 Retail Group **Александр Иванов**. Возможно, именно поэтому держатели бонусных карт, по экспертным оценкам, покупают на 20% больше, чем клиенты с дисконтными картами.

Челябинская сеть «Молния», по словам директора по маркетингу **Юрия Блохина**, первая из уральских ритейлеров в августе 2010 года перешла на бонусную программу. Она начала проводить маркетинговые акции по повышению среднего чека, по увеличению продаж блюд своего кулинарного цеха и т.д., экспериментируя с курсами начисления бонусов за различные товары.



Бонусы в отличие от скидок позволяют манипулировать покупателем: например, клиента можно подстегнуть SMS-сообщениями о том, что его бонусы вот-вот «сгорят» и нужно прийти в магазин и их потратить. Такие сообщения регулярно рассылает сеть «Спортмастер», получая после каждой рассылки всплеск продаж на 25–30%, по данным самого «Спортмастера».

Правда, многие считают накопление бонусов играми для бедных. Слишком уж мала награда верному покупателю. Действительно, держателю карты «Связной-клуб» нужно совершить покупок на 33 тыс. руб., чтобы оплатить бонусами чашку кофе с сэндвичем в «Шоколаднице» на сумму

500 руб. Бонусы в крупнейшей в продовольственном ритейле карточной программе «Клуб „Перекресток“» конвертируются в 1–2% скидки. Ради этой экономии покупателям просто лень предъявлять свои карты (результаты вышеупомянутого опроса на портале Rambler это подтверждают).

Бонусы начинают влиять на поведение потребителей лишь в отраслях с высоким средним чеком. Например, в авиакомпаниях. Пассажир, оплативший девятьдесят полетов за год, получает на карты «Аэрофлот бонус», «S7 приоритет» или «Трансаэро привилегия» столько бонусных миль, что этого достаточно для бесплатного билета, например, до Анапы и обратно. Для сравнения,

латвийская программа лояльности Baltic Miles гораздо выгоднее: держатели ее карт, независимо от того, летают они самолетами Air Baltic или делают покупки в партнерских магазинах, набирают бонусы на бесплатный авиабилет за полгода. Тем не менее, по данным Accenture, участники программ лояльности по всему миру жалуются на то, что многие компании устанавливают слишком высокие требования к тратам покупателей. Чтобы обрести серебряный статус в «Трансаэро привилегии», нужно совершить за год больше 30 полетов в один конец, а для золотого статуса уже 60. Для серебряного статуса по программе «Аэрофлот бонус» нужно налетать 25 рейсов за год, для золотого — 50.

ТЕАТР ОДНОГО АКТЕРА

На Западе компании повышают покупательскую активность своих клиентов, вступая во всевозможные коалиции: клиент может пользоваться привилегиями не в одной сети

магазинов, клубов или ресторанов, а в нескольких, поэтому тратит больше. Однако в России такие программы буксуют.

Крупнейшая российская коалиционная программа — «Малина» (УК «Лоялти партнерс Восток»), основанная сетью аптек «36,6», «Росинтером»

и ТНК-ВР. Выпущено уже более 5,5 млн карт, главным образом в Москве. Но число активных держателей «Малины» — около 25%, причем почти 60% начисленных бонусов остаются невостребованными. По словам **Владислава Уса**, генерального директора LMC Group, это

свидетельствует о низкой активности владельцев карт. Причина — малая выгода. Чтобы пополнить счет в «Билайне» на 200 руб., держателю необходимо «наесть» в ресторанах «Росинтера» на 13,3 тыс. руб.

По сути, все эффективные программы,



претендующие на статус коалиционных, представляют собой «театры одного актера». Например, «Связной-клуб» (16 млн держателей, 50 партнеров) при сети салонов «Связной» выгоден для самого «Связного»: держатели карт обеспечивают сети 50% оборота, а средний чек держателей карт вдвое выше по сравнению с чеком клиентов без карт. Но вот партнерам вступить

в коалицию со «Связным» невыгодно. Например, аптечной сети «Ригла», участвующей в коалиции, держатели карт «Связной-клуб» обеспечивают менее 10% оборота. Причина холодности партнеров — в устройстве коалиций: начислив бонусы, компании-участники одновременно должны перечислить деньги в бонусный фонд управляющей компании. Пока клиент не потратит

бонусы, деньги фактически замораживаются — порой на месяцы. Невостребованная же часть бонусов фактически идет в доход организатора программы. По оценкам Семенникова, в ритейле доля активных держателей должна превышать 50%, доля востребованных бонусов — 60%, а доля покупок держателей карт в обороте сети или магазина — 70%. Крупнейшие программы отстают:

«Клуб „Перекресток“», «Связной-клуб» и «Кукуруза» по доле держателей в обороте (40%, 50% и 20% соответственно), «Малина» — по доле активных клиентов (25%).

Бонусные программы не нужны? Совсем нет. Компании, раздав карточки, хотя бы узнают, кто их клиенты и что они покупают. Затем они смогут разбить клиентов на группы, сделать им подходящие для них предложения и таким образом повысить частоту покупок и средний чек. Например, сети «Перекресток» такая сегментация в прошлом году дала 26-процентный прирост продаж среди держателей карт.

БОНУС ДЛЯ КАССИРА

Осенью 2010-го в кассовой зоне магазинов «Перекресток» появилось объявление: «Уважаемые покупатели! Если вы совершаете покупку на сумму более 1,5 тыс. руб. и вам не предложили бесплатную карту „Клуба „Перекресток“», вашу покупку оплатит магазин!»

Дело в том, что тогда в магазинах «Перекресток» проводилась акция по раздаче бесплатных карт (обычно они стоили 99 руб.) покупателям с суммой покупок более 1,5 тыс. руб. Забыл кассир



предложить карту — сумма покупки вычитается из его жалованья. После нескольких показательных вычетов память у кассиров улучшилась. «С 2010-го мы научили кассиров спрашивать у посетителей, есть ли у них карта, но пока не научили предлагать карты», — смеется Мария Гузовская, сотрудник управления программ лояльности X5 Retail Group. С забывчивостью и безразличием

кассиров «Перекресток» борется не только кнутом, но и пряником. Во всех магазинах каждый из трех лучших кассиров по числу выданных бонусных карт получает 1000 бонусных баллов, которые можно потратить на покупки в самих «Перекрестках».

Но сколько ни выдавай карточки, если клиенту грубят в магазине, он туда ходить не станет. По статистике Accenture,

35% клиентов уходят от поставщика услуг из-за плохого обслуживания. Получается, что для повышения лояльности клиентов не нужно слишком изощренных программ, порой помогают простые дисциплинарные меры в отношении своих же сотрудников.



КЛЮЧ
К ТЕСТУ
НА
ОБЛОЖКЕ

Сложите баллы
в соответствии
с выбранными вариантами
ответов

Вопрос 1
Баллы: А) 5; В) 4; С) 4; D) 1

Вопрос 2
Баллы: А) 5; В) 1

Вопрос 3
Баллы: А) 1; В) 3; С) 5

Вопрос 4
Баллы: А) 5; В) 1; С) 3

Вопрос 5
Баллы: А) 5; В) 4; С) 1

РЕЗУЛЬТАТЫ

БОЛЕЕ 20 БАЛЛОВ: вы российский потребитель, прошедший все круги отечественного сервиса.
10 – 20 БАЛЛОВ: вы на перепутье между отношением к сервису, характерным для развивающихся государств и типичным для развитых стран.
ДО 10 БАЛЛОВ: возможно, Европа больше подойдет вам в качестве места проживания.

САМЫЕ КРИТИКУЕМЫЕ ПРОВАЙДЕРЫ УСЛУГ РОССИИ*

№	НАЗВАНИЕ**	2011 КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ	НЕГАТИВ/ ПОЗИТИВ, РАЗ***	ДОЛЯ НЕГАТИВА, %	2010 КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ	НЕГАТИВ/ ПОЗИТИВ, РАЗ***	ДОЛЯ НЕГАТИВА, %
СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ							
1	МАКС	155	3,3	19,4	36	—	2,8
2	СТРАХОВАЯ ГРУППА МСК	634	0,5	2,8	27	0,0	0,0
3	«ИНГОССТРАХ»	603	0,2	1,5	222	1,4	10,4
4	«РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»	212	0,2	1,4	41	0,0	0,0
5	«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	149	0,1	1,3	81	0,0	0,0
БАНКИ							
1	МАСТЕР-БАНК	380	3,6	24,5	201	0,1	2,5
2	БАНК МОСКВЫ	15084	2,7	22,3	901	0,8	4,6
3	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	445	—	19,6	147	13,7	27,9
4	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	1757	0,5	7,3	620	1,6	12,7
5	МОСКОВСКИЙ БАНК СБЕРБАНКА РОССИИ	1087	0,6	4,3	205	0,0	1,0
РИТЕЙЛЕРЫ							
1	«ЭЛЬДОРАДО»	17148	2,9	22,8	841	1,7	19,1
2	«М.ВИДЕО»	19695	1,4	16,5	308	0,0	0,0
3	«ТЕХНОСИЛА»	5924	2,3	16,5	89	1,7	5,6
4	«МЕДИА МАРКТ»	5372	1,2	14,8	91	0,3	1,1
5	«АЗБУКА ВКУСА»	870	1,1	11,7	65	1,0	1,5
ОПЕРАТОРЫ СВЯЗИ И ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРЫ							
1	«МЕГАФОН»	3188	0,5	5,4	1402	0,2	1,7
2	«СКАРТЕЛ» («ЙОТА»)	295	0,2	4,1	250	0,5	12,4
3	«ВОЛГАТЕЛЕКОМ»	229	0,3	3,1	146	0,1	0,7
4	МТС	5243	0,4	2,7	2181	0,1	1,4
5	«ВЫМПЕЛКОМ» («БИЛАЙН»)	2120	0,2	2,6	1033	0,7	6,5

* По сообщениям в 1000 самых популярных блогов ** Рассматривались компании с числом упоминаний не менее 200 за 2011 год *** Отношение числа негативных упоминаний к числу позитивных упоминаний

Источник: «Медиалогия»

НОВЫЕ ПРИЕМЫ ОБЩЕНИЯ С КЛИЕНТОМ СТАНОВЯТСЯ СЕРЬЕЗНЫМ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ СПОСОБЫ МОНЕТИЗАЦИИ ХОРОШЕГО СЕРВИСА.

РЕЦЕПТЫ ПРЯНИКОВ

ОХОТА НА АВТОРИТЕТОВ

Что общего у террористов «Аль-Каиды» и абонентов мобильной связи, решивших сменить оператора? И тех, и других можно вычислить по социальным связям.

В сотовой связи отток абонентов составляет 4–6% в месяц. В конце 2011-го МТС запустил пилотный проект по выявлению перебежчиков по методу Social Network Analysis (SNA). Он охватил 3 млн абонентов МТС и обошелся в 45 млн руб. SNA запоминает, кому и как часто звонит абонент. Решив сменить оператора, тот покупает новую SIM-карту и начинает звонить с нее по прежним контактам. Если его собеседники — абоненты МТС, система зафиксирует появление внешнего абонента с профилем общения, похожим на одного из абонентов системы.

Компания анализировала так называемых лидеров общественного мнения с высоким среднемесячным чеком (ARPU). Это общительные клиенты с 30–50 постоянными собеседниками, которые подключали новые услуги вслед за клиентом.

После этого сотрудники МТС обзванивали абонентов, которых система «подозревала» в желании переметнуться к конкурентам, и делали им привлекательное предложение — например, полугодовую скидку на звонки, SMS или интернет (смотря чем больше пользуется абонент). «Мало кто отказался», — уверяет

Фото: Григорий Поляковский



КОНСТАНТИН
РОМАНОВ

НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ
СИСТЕМ CRM КОМПАНИИ МТС

начальник отдела развития систем CRM компании МТС **Константин Романов**. Средний чек (ARPU) вырос на 7%, а отток в пилотной группе абонентов сократился на 10%. Романов говорит о том, что число ошибок при выявлении абонентов, желающих уйти, в пилотном проекте составило 50%. Обычно модели прогнозирования дают верный результат лишь в 10% случаев, значит, компания теряет в пять раз меньше денег на скидках для неправильно выявленных абонентов, которые на самом деле уходить не собираются. В начале 2012 года анализ социальных связей был применен ко всем 70 млн абонентов МТС. И по итогам первого квартала МТС показала минимальный уровень оттока среди «большой тройки» — 11,3% против 17,3% у «Вымпелкома». Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, собираешься ли ты уйти.

Компания МТС

Профиль
Оператор сотовой связи

Клиентская база
70 млн человек

Задача
Поиск на ранней стадии клиентов, которые собираются уйти к конкурентам

Решение
Выявление в абонентской базе клиента, купившего SIM-карту у конкурентов, по его социальным связям

Результат
Сокращение ежеквартального оттока на 1%, до 11,3%, в первом квартале 2012 года

КЛУБНЫЙ ФЕЙСКОНТРОЛЬ

На конец 2009-го в базах «Перекрестка» хранились совершенно бесполезные данные о покупках почти 2 млн держателей карт. В 2010 году «Перекресток» обратился за помощью к британскому агентству EYCS. Аналитики разделили покупателей на шесть групп лояльности в зависимости от среднего чека и числа посещений в месяц.

Результаты анализа всех удивили, вспоминает руководитель управления программ лояльности X5 Retail Group **Александр Иванов**: 4,3% всех держателей карт «Клуба „Перекресток“», относящиеся к группе самых лояльных клиентов, дают сети 24% оборота от покупок участников «Клуба „Перекресток“» (в свою очередь, все держатели этих карт обеспечивают сети около 50% совокупного оборота).

Эти данные сеть использовала в десяти целевых маркетинговых кампаниях, охвативших 1,5 млн держателей карт. Они получали именные SMS, электронные письма, а также флаеры по почте. В основном кампании были направлены не на удержание самых лояльных, а на увеличение продаж от среднелояльных клиентов — самой многочисленной категории «Клуба „Перекресток“» (47% всех держателей карт

Компания
X5 Retail Group

Профиль
Розничная торговля

Клиентская база
3,7 млн держателей карт
«Клуба „Перекресток“»

Задача
Увеличение покупательской активности держателей бонусных карт «Клуб „Перекресток“»

Решение
Держатели карт разделены на шесть групп по уровню лояльности; проведены 10 целевых маркетинговых кампаний, адресованных отдельным группам покупателей

Результат
Рост продаж среди одних и тех же держателей карт «Клуба „Перекресток“» за 2011 год на 26%

в обеих «второстепенных» группах). Тех, кто приходит в магазины редко, поощряли баллами за посещение в конкретные даты, а покупателям, приходившим только за хлебом и молоком, начисляли баллы за покупку «правильных» категорий вроде кулинарии или овощей.

На акции, направленные на увеличение среднего чека, среагировали 17% покупателей писем, на кампании по стимулированию продаж отдельных категорий — 9%. Целевая аудитория рассылки увеличила покупки на 26% в 2011 году.

Сейчас сеть совершенствует закупки. «До сих пор мы закупали тот товар, в продаже которого были заинтересованы поставщики. Брали трех-четыре лидеров в каждой категории и делали у них заказы. Понимания, что нужно покупателям, не было», — говорит Иванов. Теперь «Перекресток» видит, какие товары, каких поставщиков и какими группами покупателей востребованы. И собирается подключить к своей аналитической системе поставщиков, чтобы те тоже увидели, кому нужен их товар.



**АЛЕКСАНДР
ИВАНОВ**

НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММ
ЛОЯЛЬНОСТИ X5 RETAIL GROUP

**МЫ ЗАКУПАЛИ
ТОВАР,
В ПРОДАЖЕ
КОТОРОГО БЫЛИ
ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ
ПОСТАВЩИКИ.
ПОНИМАНИЯ,
ЧТО НУЖНО
ПОКУПАТЕЛЯМ,
НЕ БЫЛО**

АНТОН
СЕМЕННИКОВГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
СПК «ЗОЛОТАЯ СЕРЕДИНА»

МЫ НЕ СОБИРАЕМ
ПУЛ ПРЕДПРИЯТИЙ,
ЧТОБЫ ЗАГНАТЬ
ИХ В ПРОГРАММУ
ЛОЯЛЬНОСТИ,
А ОБЪЕДИНЯЕМ
ТОЛЬКО САМИ
ПРОГРАММЫ.
В ЭТОМ НОУ-ХАУ

КУРС ГЕОМЕТРИИ

Почему в России не работают коалиционные программы? Они приносят доход главным образом управляющим компаниям, которые присваивают бонусы, не использованные клиентом, рассуждает генеральный директор «Золотой середины» **Антон Семенников**. Но участники не хотят платить за нелояльных клиентов. Программе конец.

«Золотая середина» придумала схему, выгодную всем участникам. В ней они перечисляют бонусы друг другу, а управляющая компания зарабатывает только на транзакциях. Крупные игроки снижают затраты на содержание программы, мелкие фактически даром получают новых клиентов.

С этой идеей Семенников в 2008-м обошел всех федеральных ритейлеров: мол, давайте делать коалицию. Те предложили новосибирской компании показать себя в проекте для узкой целевой аудитории.

«Мы не собираем пул предприятий, чтобы загнать их в общую программу лояльности, а объединяем только программы лояльности. В этом ноу-хау», — рассказывает Семенников. «Золотая середина» и до этого занималась программами лояльности, но только в регионах. Ее первый проект стартовал в Новосибирске в 2001 году. Компания собрала пул из 200 участников (супермаркетов, аптек, салонов красоты, кафе, АЗС), выпустила дисконтные

карты «Золотая середина» и стала продавать их оптовым покупателям — банкам, страховым компаниям и операторам связи. Те охотно приобретали карточки в качестве подарка своим клиентам. Сегодня в коалиции «Золотой середины» 3,5 тыс. участников, число активных карт превысило 1 млн штук, выручка компании — около 100 млн руб. в год. В 2010-м «Золотая середина» запустила дисконтную программу «Карта ремонта», в которой участвуют 20 сетей стройматериалов и мебельных салонов: «Роникон», «Керама Марацци», «Форема-кухни» и другие. Число держателей в семи регионах России составило 100 тыс. человек, средний чек участников вырос на 31%.

Компания
«Золотая середина»

Профиль
Оператор коалиционной программы лояльности «Золотая середина» (3,5 тыс. участников в семи регионах)

Клиентская база
Более 1 млн активных держателей дисконтных карт

Задача
Создать коалицию программ лояльности «Золотая середина» и вовлечь в нее крупнейших московских ритейлеров

Решение
Разработка продвинутой системы лояльности и схемы обмена бонусными фондами

Результат
Компания стала оператором внешних партнерских программ лояльности «Клуба „Перекресток“»

Этой весной Семенников снова вступил в переговоры с федеральными ритейлерами. «Золотая середина» уже подписала договор с X5 Retail Group: компания становится оператором по работе с внешними партнерами «Клуба Х5». Семенников мечтает объединить крупнейших ритейлеров в коалиционную программу с конвертацией бонусов и стать оператором этой мегапрограммы. К концу 2013-го в «Золотой середине», прогнозирует он, будет больше 10 тыс. магазинов. Новосибирский подход к созданию коалиций, похоже, оценили ритейлеры по всей России.

ДОЛГОЕ ПРОЩАНИЕ

Компания «Акадо-столица», занимающая второе место в Москве по числу абонентов ШПД, боролась с оттоком абонентов с помощью скидок, но лишь теряла на этом деньги. Ситуация поменялась, когда в «Акадо-столице» поняли, что разным группам абонентов нужны разные методы удержания: кому — скидка на полгода, кому — месяц льготного тестирования новой услуги, а кому — просто «поговорить». В четвертом квартале 2011 года в «Акадо-столице» был запущен проект по удержанию абонентов.

Но кто эти люди, желающие попрощаться с «Акадо»? Часть из них не нужно было искать: они сами звонили в call-центр «Акадо» и заявляли, что хотят расторгнуть договор. Другую часть нужно было как-то вычислять, вспоминает директор по маркетингу группы «Акадо» **Максим Чернов**. Выяснилось, что их уходу всегда предшествовала жалоба на цены или качество услуг. Другой признак грядущей потери клиента — резкое снижение его трафика. «Если абонент перестал качать фильмы с „торрентов“, смотреть YouTube и слушать интернет-радио, а перед этим жаловался на низкую скорость доступа, с вероятностью 90% он уйдет», — говорит Чернов.

Компания «Акадо»

Профиль
Оператор цифрового ТВ и широкополосного доступа в интернет

Клиентская база
650 тыс. абонентов ШПД

Задача
Сократить отток клиентов

Решение
В call-центре была создана служба, обрабатывающая звонки абонентов, желающих расторгнуть договор, а также жалобы абонентов с высоким риском ухода

Результат
60% абонентов, намеревавшихся уйти, остаются в компании. В апреле 2012-го общий отток сократился на 23% по сравнению с тем же месяцем 2011 года

В конце 2011-го в call-центре «Акадо-столицы» была создана служба сохранения абонентов. Восемь операторов принимают звонки клиентов, желающих расторгнуть договор или подпадающих под признаки близкого ухода. В «Акадо» все абоненты в зависимости от среднего чека и времени, проводимого в сети, делятся на «знатоков», «прагматиков», «умеренных» и «неискушенных». К каждой группе свой подход. «Знатоку», пожаловавшемуся на качество, предоставят месяц тестирования доступа в интернет на удвоенной скорости, «прагматику» дадут 20-процентную скидку на шесть месяцев и т.д.

Call-центр ежемесячно обрабатывает 10–15 тыс. звонков от недовольных абонентов, и служба сохранения должна удержать не менее 60% из них (таковы KPI для сотрудников этого подразделения).

В апреле 2012 года по сравнению с тем же месяцем 2011-го отток снизился на 23%. В топ-10 самых критикуемых в блогах операторов связи и ШПД, составленный компанией «Медиалогия», «Акадо» уже не входит.

ЕСЛИ АБОНЕНТ
ПЕРЕСТАЛ
КАЧАТЬ ФИЛЬМЫ
И СМОТРЕТЬ
YOUTUBE,
А ДО ЭТОГО
ЖАЛОВАЛСЯ
НА КАЧЕСТВО
УСЛУГ, ОН УЙДЕТ



МАКСИМ
ЧЕРНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АКАДО»





КЛАД БАРАХЛА

БИЗНЕСМЕНЫ НАУЧИЛИСЬ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА БАБУШКИНЫХ ДИВАНАХ И СЕЗОННЫХ ВЕЩАХ. В МОСКВЕ БИЗНЕС ПО СДАЧЕ В АРЕНДУ ПЛОЩАДЕЙ ДЛЯ ХРАНЕНИЯ ДОМАШНЕГО СКАРБА ОКАЗАЛСЯ В ТРИ РАЗА ДОХОДНЕЕ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ СКЛАДОВ.

Узкий коридор, по обеим сторонам — опломбированные двери. На первый взгляд кажется, что находишься в коридоре какой-то гостиницы, но на самом деле это склад индивидуального хранения, или так называемый self storage. В «номерах» «живут» вещи: велосипеды, лыжи, домашняя мебель или одежда, которые на временное хранение сдают владельцы квартир.

Рынок складов для частных лиц начал развиваться в России во время кризиса и был создан предложением, а не спросом. «Сначала появилась услуга, люди стали узнавать о ней, и постепенно сформировался спрос», — говорит гендиректор компании «Сити-бокс» **Алексей Тулешов**.

Самый громкий проект на рынке принадлежит экс-владельцу Одинцовской кондитерской фабрики **Андрею Коркунову**: в конце 2008 года шоколадный магнат объявил о запуске нового бизнеса self storage — компании «Мобиус». Спустя два с половиной года участники рынка говорят, что их ожидания оправдались. Например, количество арендаторов компании «Мобиус» ежегодно увеличивается в три раза и на сегодняшний день составляет 2 тыс. Его конкуренты, а их в Москве около десятка, своей динамикой развития тоже довольны. По словам Тулешова, за первые четыре месяца ему удалось полностью сдать в аренду склад площадью 2,5 тыс. кв. м.

По подсчетам **СФ**, выручка «Мобиуса» в 2011 году составила около 125 млн руб.,

а «Сити-бокса» — 18 млн руб. Относительно скромные показатели выручки self storage с лихвой компенсируются 40–50-процентной рентабельностью по валовой прибыли.

«На российском рынке коммерческой недвижимости сейчас практически нет проектов, которые могут принести рентабельность более 15% годовых. Такие доходы есть только у девелоперов жилья», — говорит гендиректор агентства недвижимости DNA Realty **Антон Белых**.

Привлекательная рентабельность self storage достигается за счет высоких цен на услугу (800–1100 руб. за 1 кв. м в месяц), о которых, к слову, американские компании могут только мечтать. Например, через сайт Priceselfstorage.com частное лицо может арендовать 1 кв. м склада, расположенного в Южной Калифорнии, за \$1,1 в месяц (36 руб.).

Но самое заманчивое в бизнесе self storage — потенциальная емкость российского рынка. Действующие игроки на сегодняшний день управляют в общей сложности 12–15 площадками в Москве и Санкт-Петербурге. По данным соучредителя проекта «Мобиус» **Владимира Зингера**, в Нидерландах число таких точек составляет 280, а по всей Европе — 7 тыс. Москва и Московская область с населением 18 млн жителей могут вместить не одну сотню таких объектов. Компании «Складовка», «Сити-бокс», Red Box Co. открывают по одному складу в каждом административном округе столицы. «Сити-

бокс» планирует в ближайшие пять лет построить в Москве и миллионниках 24 объекта общей площадью 100 тыс. кв. м «Мобиус» собирается за два года вырасти с шести площадок до 25.

ПОД ЧУЖОЙ КРЫШЕЙ

«Российский рынок будет готов к self storage лет через десять», — говорит сооснователь питерского проекта «Кладовки.Нет» **Петр Манько**.

В конце 2008 года маркетолог вместе с коллегой **Алексеем Вороным** арендовал склад площадью 150 кв. м. На оснащение помещения и продвижение услуги в интернете предприниматели потратили 5 тыс. евро. За первые четыре месяца друзья привлекли 80 клиентов, но от дальнейших инвестиций в бизнес отказались. «Кладовка.Нет» проработала три года, после чего партнеры закрыли бизнес, инвестировав в агентство недвижимости. По словам Манько, из-за того что склад находился на арендованных площадях, основной его доход «съедала» плата за помещение. По оценке Тулешова, self storage на чужих площадях окупается за пять–семь лет, собственный — за два–три года.

Проблемы с арендодателями стали причиной ухода с московского рынка первопроходца self storage — KeySpace, учредителем которого, по данным «СПАРК-Интерфакс», выступала **Анастасия Русских**. В 2007 году компания первой в России открыла свой склад в Москве, но спустя год, не сумев договориться с владельцем арендуемого помещения, закрыла бизнес.

Павел Матвеев, бывший менеджер «Интерроса» и ТНК-ВР, предпочитает развивать бизнес на собственных площадях. Правда, первый склад основатель компании «Складовка» открыл в арендованном помещении в Москве в июле 2009-го. Сейчас у «Складовки» четыре склада общей площадью 16 тыс. кв. м — три в Москве и один в Мытищах. По словам гендиректора «Складовки» **Анны Клевцовой**, на подбор участка и строительство помещения уходит от года до полутора лет. Выручка компании в 2010-м, по данным СПАРК, составила 10 млн руб., рентабельность по валовой прибыли — 40%.

ДЕВЕЛОПЕРСКАЯ ДОЛЯ

Экс-производители шоколада, маркетологи, менеджеры нефтяных компаний — профессио-



АЛЕКСЕЙ
ТУЛЕШОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «СИТИ-БОКС»

ТУЛЕШОВ СЧИТАЕТ, ЧТО СОСЕДСТВО С ТОРГОВЫМИ ЦЕНТРАМИ СМОЖЕТ ПРИВЛЕЧЬ В SELF STORAGE БОЛЬШЕ КЛИЕНТОВ

нальных логистов на рынке self-storage пока немного. Пожалуй, единственный крупный — девелопер KR Properties, который занимается строительством и управлением коммерческой недвижимости общей площадью 500 тыс. кв. м. Когда в кризис спрос на складские услуги со стороны бизнеса упал, KR переделал часть площадей под нужды частных лиц. Направление self storage выделили в компанию «Сити-бокс». Ее первый склад заработал в 2010 году. Средняя площадь склада составляет 3–4 тыс. кв. м. В нем в четыре

ряда и четыре яруса располагаются хранилища, оборудованные грузовым лифтом. Клиент имеет доступ к своему боксу 24 часа в сутки. За счет четырехъярусной схемы, сдавая 1 кв. м за \$450 в год, «Сити-бокс» получает фактически в четыре раза больше выручки с единицы складской площади. По оценке игроков, уже при заполнении второго яруса первоначальные инвестиции окупаются. Сейчас у «Сити-бокс» два склада на 12-м проезде Марьиной Рощи, третий компания строит на Варшавском шоссе, недалеко от ТЦ

Фото: Татьяна Бекасова

«Ритейл парк». Инвестиции в строительство одной точки составляют \$2–3 млн. По мнению Тулешова, близость складов к торговым комплексам позволит ему быстрее сформировать пул арендаторов. «Гораздо удобнее приехать в магазин за покупками и здесь же забрать велосипед со склада», — рассуждает Тулешов. Несмотря на то что российский бизнес self storage существует почти три года, заметным игрокам рынка («Складовка», Red Box Co., «Сити-бокс») удалось запустить всего по два-три склада. Компания «Мобиус», одновременно с ними вышедшая на рынок, сумела открыть шесть. Помогла технология, подсмотренная в США.

МОБИЛЬНЫЙ БИЗНЕС

«Мне пришлось из девелопера переквалифицироваться в управдомы», — смеется Владимир Зингер. До кризиса, будучи партнером международного складского оператора VVV Company, он строил индустриальные логистические центры класса А, в 2009 году вместе с основателем Одинцовской кондитерской фабрики Андреем Коркуновым и ее коммерческим директором **Николаем Харченко** занялся новым для России бизнесом — сдачей в аренду мобильных складов для частных лиц.

Впрочем, тогда знакомые Коркунова в успех проекта не верили. «Если бы мы провели маркетинговое исследование, то увидели бы, что услуга в тот момент не интересовала потребителей, и наверняка занялись бы чем-то другим», — признается Зингер.

По его словам, мобильные склады в форме контейнеров появились в США в середине 1990-х годов и за 15 лет буквально вытеснили с рынка компании, занимавшиеся домашними переездами.

Главное отличие мобильного self storage склада от стационарного — возможность вызвать контейнер «на дом». Кроме того, аренда бокса, стоящего на открытом участке, огороженном забором, обходится почти в два раза дешевле, чем в капитальном складе. Для инвесторов формат хорош тем, что его можно быстро реализовать. Необходимы лишь площадка и контейнеры. Если площадка арендована, то на запуск склада уходит четыре-шесть недель, тогда как реконструкция капитального склада требует 9–12 месяцев.

Боксы «Мобиуса» также отличаются от хранилищ конкурентов — они представляют собой складные контейнеры. По словам Зингера, такие боксы использует американская армия во время быстрой передислокации — они монтируются за полчаса, в пять раз легче и в два раза прочнее грузовых контейнеров. Полы в боксах сделаны из дерева, а верхняя и боковая обшивка — из стали. Площадь каждого бокса составляет 4, 6, 8 и 12 кв. м, или от 8 до 24 куб. м в объемном выражении.

По мнению Анны Клевцовой, «Мобиусу» удалось

удачно вписаться в рынок self storage — клиентам, которым важна в первую очередь цена, вполне подходят контейнеры, стоящие на открытом воздухе. Те, кому важны условия хранения и надежность, становятся арендаторами капитальных складов.

Первоначально «Мобиус» заказывал передвижные контейнеры в Европе, но спустя полгода открыл в России дочернее предприятие по их производству. Его название и стоимость боксов Зингер не раскрывает: опасается, что идею подхватят конкуренты. «Когда мы арендовали

площадку в Питере, ее владелец активно интересовался, где мы закупаем боксы. Видимо, хотел запустить аналогичный бизнес», — говорит Зингер.

Инвестиции в одну площадку «Мобиуса», рассчитанную на 50 контейнеров, составляют \$2–3 млн. По словам Зингера, они сопоставимы с затратами на строительство капитального склада, поскольку основные текущие издержки приходятся на закупку складских модулей. Однако мобильные склады, в отличие от арендованных стационарных, — хорошая страховка в случае разрыва договора аренды. Оператор может просто перевезти их на другой участок. «Мы арендуем сначала 1 тыс. кв. м, ставим туда 50 контейнеров и, пока они не заполнятся, не расширяем территорию. Так мы задействуем 100% имеющихся ресурсов», — говорит Зингер.

НЕЧАЯННЫЕ ПОСТОЯЛЬЦЫ

«Недавно нам позвонила директор школы: к ним с проверкой пришли пожарники и заставили убрать с запасной лестницы хлам», — рассказывает Зингер. — Мы забрали на хранение их вещи, а через несколько дней нам позвонили из другой школы с той же проблемой».

Школы, банки, архивы, интернет-магазины, мелкие непродуктовые ритейлеры, рестораны — это небольшой перечень нынешних клиентов self storage, на которых изначально владельцы складов даже не рассчитывали. Как утверждают игроки, сегмент b2b доминирует по объему арендуемых площадей (соотношение примерно 70% к 30%) и растет более динамично по сравнению с сегментом частных лиц.

Юристы сами потянулись в self storage, чтобы хранить в них стоковые коллекции одежды, оргтехнику, сезонное оборудование. Содержать вещи в подсобном помещении арендуемого офиса или магазина им обходилось зачастую в три-десять раз дороже, чем в self storage. Ставки аренды в self storage сейчас составляют \$224–450 за 1 кв. м в год.

По словам Владимира Зингера, за год число клиентов «Мобиуса» из сферы бизнеса выросло с 25% до 35%. Боксы, размещенные на открытой площадке, оказались более адаптированы для хранения вещей нестандартных размеров (капсулы для соляриев, промышленное оборудование), чем капитальные склады с узкими

«ЕСЛИ БЫ МЫ С АНДРЕЕМ КОРКУНОВЫМ ПРОВЕЛИ МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ, ТО УВИДЕЛИ БЫ, ЧТО УСЛУГА В ТОТ МОМЕНТ НЕ ИНТЕРЕСОВАЛА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, И НАВЕРНЯКА ЗАНЯЛИСЬ БЫ ЧЕМ-ТО ДРУГИМ»

ВЛАДИМИР
ЗИНГЕР

СООУЧРЕДИТЕЛЬ
КОМПАНИИ «МОБИУС»



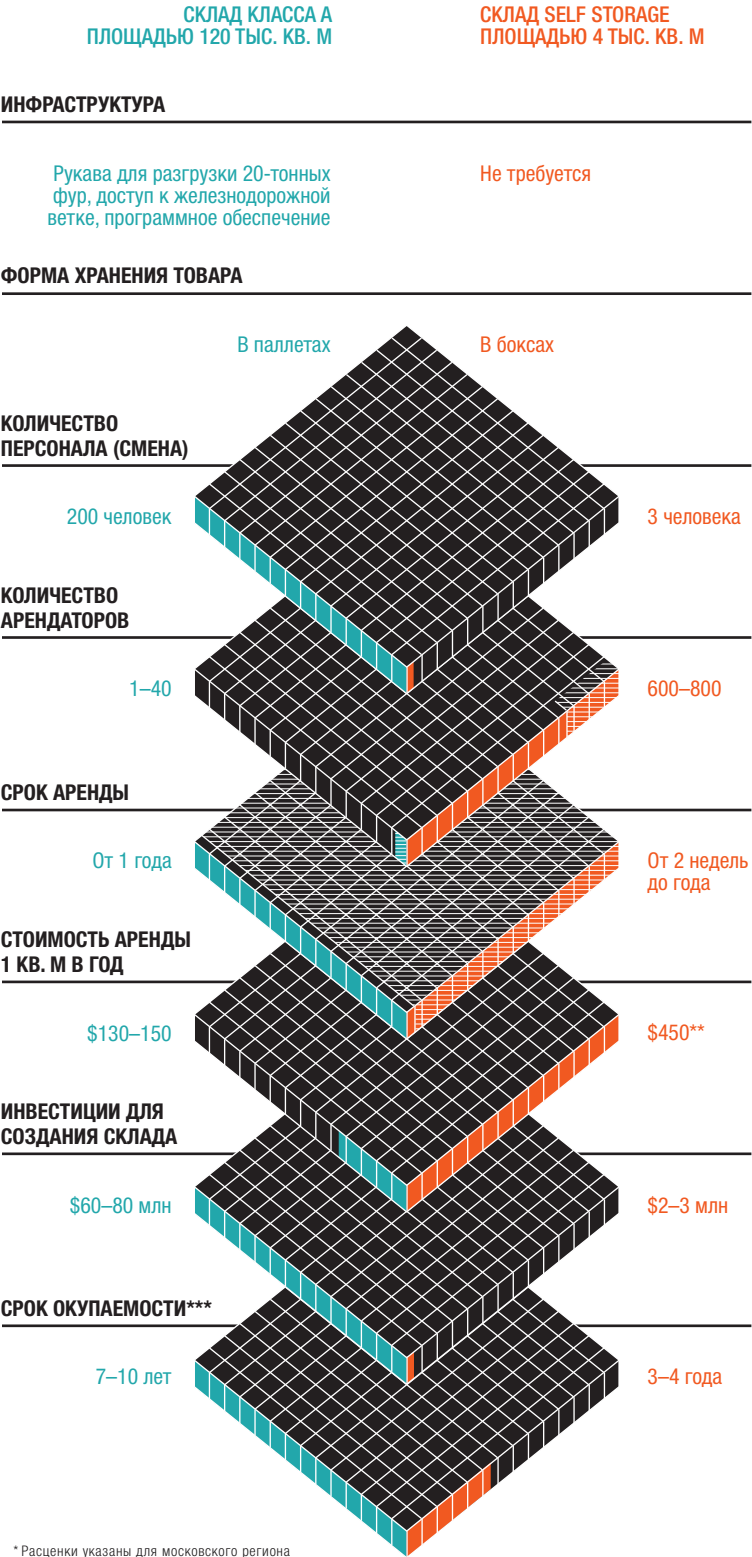
Фото: Юрий Чичков

ИНВЕСТИЦИИ

Точки роста

СКЛАДНАЯ АРИФМЕТИКА

Чем self storage отличается от склада для крупного и среднего бизнеса*



* Расценки указаны для московского региона
** Можно установить до трех боксов в высоту
*** При строительстве собственного склада

Источники: «Сити-бокс», «Мобиус»

коридорами. Однако не всем владельцам self storage работать с юрлицами выгодно.

«Мелкий и средний бизнес обычно арендует 20–60 кв. м и использует индивидуальное пространство в качестве мини-складов для своих товаров,— говорит старший руководитель подразделений компании Red Box Co. **Наталья Родионова.**— За большую арендуемую площадь юрлица, как правило, просят скидку, которая составляет не более 20% стоимости аренды. Поэтому фокус на клиентах сегмента b2b чреват для собственника self storage потерей маржи».

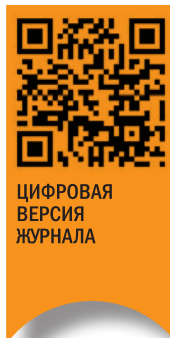
По словам Родионовой, привлечение крупных юрлиц выгодно для владельца склада лишь на этапе его заполнения. Как правило, помещение площадью 2 тыс. кв. м «заселяется» в течение полутора-двух лет. Потом стоит акцентироваться на физических лицах как более маржинальных клиентах. Но как раз с их привлечением у компаний возникают трудности.

В 2009 году Коркунов с Зингером при запуске «Мобиуса» использовали рекламные растяжки — они провисели четыре месяца и не принесли компании ни одного клиента. Сейчас «Мобиус» тратит 3–4% выручки на продвижение в интернете (реклама сайта и контекстная), который генерирует ему постоянный поток арендаторов. Кроме того, «Мобиус» сотрудничает с операторами переездов, магазинами стройтоваров, которые рекомендуют своим клиентам арендовать self storage на время ремонта квартиры. «Контрагентам мы выплачиваем комиссионные,— уверяет Зингер.— Но для них наши услуги — дополнительный сервис клиентам».

Другие компании («Складовка», «Сити-бокс», Red Box Co.) тоже рекламируются только в интернете. По словам Анны Клевцовой, часть клиентов приходят благодаря сарафанному радио. На агрессивный рывок для захвата рынка ни одна компания пока не решается: слишком еще молода услуга, о ней знают около 15% потенциальных клиентов, а денег в бизнес надо вкладывать много. Например, чтобы выстроить сеть из 10–15 складов, игрокам требуется от \$20 млн до \$30 млн. Так что пока игроки рынка self storage сооружают крышу и укрепляют финансовый фундамент.



НАЖМИ НА ОГОНЁК! ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



ЦИФРОВАЯ
ВЕРСИЯ
ЖУРНАЛА

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

реклама

ТОТ ЖЕ **ОГОНЁК**, НО НА БАТАРЕЙКЕ

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

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ ИЮньСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» — СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА И СОЦСЕТИ PROFESSIONALI.RU. НАЧАЛО ЛЕТА ПРИНЕСЛО ПОЧТИ ВСЕМ СТАРТАПЕРАМ МАССУ ПРИЯТНЫХ СОБЫТИЙ.



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

APARTATOR.RU

Май и начало июня — самое активное и плодотворное время для онлайн-сервиса бронирования квартир Apartator.ru. Белые ночи в Санкт-Петербурге, длинные майские и короткие июньские праздники позволили Apartator.ru добиться двукратного увеличения продаж по итогам прошедшего месяца и выйти в операционный плюс.

При этом рост сделок вскрыл новые проблемы в работе сервиса, из-за чего основатели проекта **Дмитрий Линник** и **Антон Мальков** активно взялись

за доработки и улучшения. Кроме того, предприниматели обновили и расширили базу сдаваемых квартир в Москве, а также «подключили» к сервису Казань. В ближайшее время география Apartator.ru пополнится Нижним Новгородом. Предпринимателей особенно радует, что «заметно увеличился поток владельцев квартир, которые сами просят добавить их в систему бронирования». По словам Антона Малькова, с подобными собственниками жилья очень легко работать: им не нужно «продавать» сервис, они «в теме», в онлайн и быстро осваивают принципы и особенности работы системы.

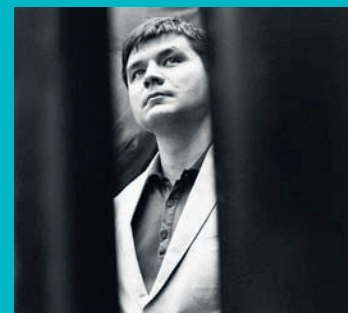
Произошло в Apartator.ru и еще одно радостное событие: Мальков и Линник со своим сервисом стали резидентами бизнес-инкубатора ГУ-ВШЭ.

ПРОБЛЕМА

Основатели сервиса Apartator.ru Антон Мальков и Дмитрий Линник провели анализ работы с владельцами квартир и выяснили, что многие собственники жилья не привыкли работать в интернете. Проверяют почту раз в несколько дней, боятся работать с системой бронирования и в итоге предпочитают телефон интернету. И это при том, что клиенты все больше стремятся бронировать квартиры именно через интернет и не хотят «дедовским способом» обзванивать всех владельцев жилья.

Предприниматели пытаются понять, как они могут помочь собственникам квартир быстрее адаптироваться к потребностям клиентов и перейти в Сеть. Мальков и Линник уже начали на ранней стадии отсеивать тех владельцев жилья, кто в принципе не готов обучаться работе с системами интернет-бронирования. Для остальных предприниматели составили подробную инструкцию со скриншотами и организовали службу поддержки.

РЕШЕНИЯ



**АНТОН
МАЛЬКОВ**

СОУЧРЕДИТЕЛЬ
APARTATOR.RU

**МЫ ПРОДОЛЖАЕМ
ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
С ВЛАДЕЛЬЦАМИ
КВАРТИР. НАПРИМЕР,
УСОВЕРШЕНСТВОВАЛИ
МЕХАНИЗМ РАБОТЫ
С ПОМОЩЬЮ SMS.**

Теперь, когда собственник жилья получает заявку от клиента по SMS, он может не только подтвердить возможность аренды на конкретные даты, но и уточнить финальную цену. Раньше этот функционал был доступен только на сайте.

345 ТЫС. РУБ.

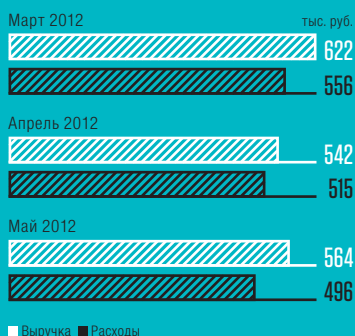
составила выручка сервиса Apartator.ru по итогам работы в мае. Впервые за время своего существования проект показал операционный плюс — 55 тыс. руб.



ALEXGARUDO

У основателей AlexGarudo дела идут не так хорошо, как могли бы: сказывается отсутствие новой летней коллекции обуви. Весь прошлый месяц основатели проекта **Елена Березина** и **Антон Кудрявцев** вынуждены были распродавать «что есть», предлагая покупателям существенные скидки на имеющийся ассортимент. Подобный шаг позволил предпринимателям не только остаться на плаву, но и, к их собственному удивлению, превзойти запланированную на май выручку (см. график). Задача на текущий месяц — «добиться хоть каких-нибудь продаж». Предприниматели пытаются всеми силами разбавить ассортимент сторонними брендами: ведут переговоры с поставщиками, у которых есть остатки летней обуви, но нет возможности распродать их по своим каналам.

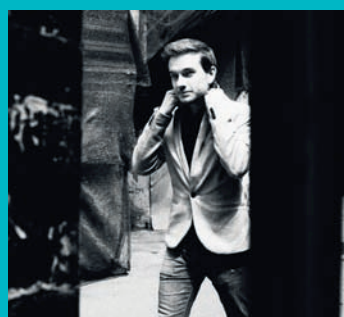
ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



ПРОБЛЕМА

Из-за неудачного стечения обстоятельств основатели обувного проекта AlexGarudo Елена Березина и Антон Кудрявцев остались без летней коллекции. Так что основная проблема, которую необходимо срочно решать, — восполнение недостатка товара. Предприниматели пришли к выводу, что настало время расширять ассортимент с помощью сторонних брендов, пока еще не распространенных в России. Речь идет не только об обувных марках, но и о новых товарных категориях (например, одежда и аксессуары). Березину и Кудрявцева интересуют поставщики и предприниматели, которые, к примеру, нашли хорошую иностранную марку и начали продавать ее в России, но пока не имеют возможности расширить продажи за пределами собственной торговой точки. Основатели AlexGarudo готовы предложить свой интернет-магазин как площадку для продаж. Основная сложность с расширением ассортимента — необходимость донести до потенциальных партнеров свое предложение. Ситуация осложняется тем, что предприниматели не могут предложить гарантированного объема продаж.

РЕШЕНИЯ



АНТОН
КУДРЯВЦЕВ

СОУЧРЕДИТЕЛЬ
ALEXGARUDO

ОДИН НАШ ПАРТНЕР СТАЛ ВОЗИТЬ В РОССИЮ ПОКА МАЛОИЗВЕСТНЫЕ ИТАЛЬЯНСКИЕ ДЖИНСЫ TRAMAROSSA. ДУМАЮ, СКОРО НАЧНЕМ РАСШИРЯТЬ АССОРТИМЕНТ ЗА СЧЕТ ОДЕЖДЫ.

Кроме того, мы взяли на реализацию, без каких-либо вложений, обувь у другого нашего партнера. Речь идет о недорогих китайских марках Eberklaus и BigTime. Партия получилась небольшая, 33 модели по 10 пар. Если считать по количеству моделей, то в ассортименте AlexGarudo партнерская обувь сейчас составляет около 10%.

МНЕНИЕ



СЕРГЕЙ ЕГОРУШКИН,
ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ
E-COMMERCE TECHNOLOGY

Раз уж предприниматели из AlexGarudo начали распродавать остатки коллекций, я бы рекомендовал и дальше придерживаться стокового направления. Основная задача — поиск поставщиков с излишками товара. Для начала стоит «обстрелять» всех крупных вендоров. К примеру, насколько я знаю, компания «Сити обувь» активно работает по стокам с партнерами. Можно также охватить крупных интернет-продавцов обуви вроде KupiVIP и Sapato. Кроме того, советую обратиться непосредственно к производителям или официальным представителям различных брендов в России. Со всеми потенциальными партнерами следует договариваться о том, что вы будете брать товар на реализацию с возможностью вернуть непроданное. Впрочем, издержек все равно не избежать: придется забирать товар, хранить его на складе, фотографировать и выставлять на сайт. В любом случае подобный вариант развития событий лучше, нежели бизнес будет простаивать целое лето из-за отсутствия собственной коллекции.

JETVENTURE

Управляющий партнер фондов JetVenture и JetVenture2 Вадим Тарасов умудряется развивать все четыре запущенных им проекта и параллельно работать над прототипами для новых стартапов. Например, в сервисе Jetwant.com (проект фонда JetVenture2) появился новый функционал для банков: теперь можно заполнить одну анкету, «заказать» кредит в нескольких организациях и сразу получить ответ от банков с предварительным решением.

В конце мая Тарасов с коллегами начал делать прототип сервиса венчурного крауд-фонда Crowdza.com (фонд JetVenture2). Идея проекта — дать возможность любому желающему принять участие в финансировании перспективных проектов начиная с суммы \$100. Прежде чем взяться за программирование сервиса, предприниматели решили обкатать идею в офлайне и провести несколько показов. Первое мероприятие под названием «Час бизнес-ангела» должно состояться в рамках форума «Все для малого бизнеса. Стартап-2012» и выставки «Малый бизнес Тольятти. Услуги для малого бизнеса» в конце июня. Тарасов собирается,

в частности, представить свои фонды и их проекты, а у посетителей мероприятия будет возможность стать бизнес-ангелами. Это один из вариантов решения задачи по привлечению инвестиций, которую Тарасов пытается решить уже не первый месяц.

В начале июня предпринимателю наконец улыбнулась удача: он привлек \$20 тыс. в JetVenture2 за 15% уставного капитала. Общая стоимость активов фонда сейчас составляет почти \$145 тыс. По словам Тарасова, если взглянуть только на цифры, сделку вряд ли можно назвать выгодной. Но в команду пришел еще один человек «с нестандартным мышлением и большим успешным опытом в бизнесе».

И еще одна новость: Jetka.com и Jetwant.com стали резидентами технопарка «Жигулевская долина».

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

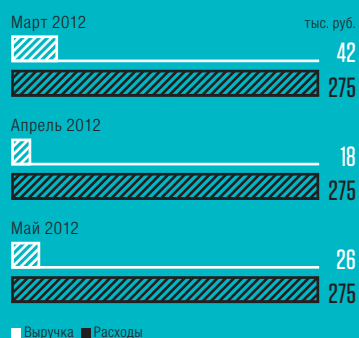


Фото: Игорь Черников

ПРОБЛЕМА

В конце мая управляющий фонда JetVenture Вадим Тарасов запустил очередной свой проект — Jetgeo.com. Фотографии, сделанные на любом устройстве с GPS-приемником, имеют зашифрованные в себе координаты места съемки; такие изображения Тарасов называет геофото.

Проект Jetgeo.com — это по сути геофотолента, где можно добавлять и просматривать фотографии по конкретной тематике или по определенным географическим координатам. Все геофото можно комментировать, при этом авторы остаются анонимными. Вадим Тарасов и его команда уже даже продумали мелкие детали, связанные с проектом. Например, на сайте будет раздел «Поток», где можно отследить место с наибольшим притоком геофото, — это будет означать, что там происходит какое-то интересное мероприятие.

Казалось бы, все готово для запуска и тестирования проекта на реальной аудитории. Однако у Тарасова нет бюджета на маркетинг. Предприниматель сейчас думает, как испытать Jetgeo.com с минимумом затрат, как продвигать сайт, с кем сотрудничать и как заинтересовывать пользователей.

РЕШЕНИЯ



ВАДИМ
ТАРАСОВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ФОНДОВ
JETVENTURE И JETVENTURE2

**ПРОБЛЕМА
С JETGEO.COM
НЕ ИСЧЕРПАНА.
НО МЫ ПОНЯЛИ,
КАК РЕШИТЬ ЕЕ,
ИМЕЯ МАЛЕНЬКИЙ
БЮДЖЕТ.**

Мы планируем привлекать за небольшие деньги «народных» фотографов на местах, в том числе журналистов, которые будут освещать региональные события и выкладывать фотографии в нашу геофотоленту. Это повлечет рост объема контента и будет способствовать тому, что местные новостные ресурсы начнут ссылаться на наш портал в своих сообщениях и за счет этого привлекать к сервису внимание аудитории. Модель уже работает у нас в Тольятти.

«ВИДЕОИНСТРУМЕНТ»

По итогам работы в мае выручка «Видеоинструмента» превысила 2 млн руб. Добиться подобного результата компании удалось за счет коренных изменений в бизнесе. Так, по решению **Юлии Оськиной**, «Видеоинструмент» отказался от своей основной деятельности и больше не предоставляет услуги по видеосъемке. Сейчас проект занимается консультациями по организации онлайн-телевидения. За месяц «Видеоинструмент» помог создать студии четырем интернет-магазинам. Кроме того, компанию покинул один из соучредителей **Сергей Додонов**, поэтому Оськина ищет в проект управляющего или нового партнера.

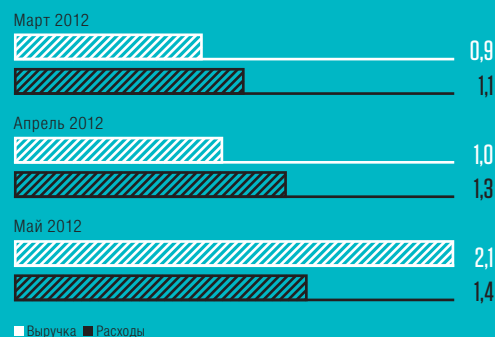


АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Сменив профиль, «Видеоинструмент» еще больше ограничил круг клиентов. Теперь компания не может вести два конкурирующих магазина, это приведет к обострению противостояния и усложнит задачу консалтеру. Как развести клиентов из одной товарной группы, чтобы все были довольны?

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

млн руб.



TUTTI ARTI

Для **Елены Крыловой**, основательницы проекта Tutti Arti, приятным сюрпризом прошедшего месяца стали удачные продажи сувениров через вендинговые автоматы, установленные в центре дизайна «Артплей». Причина кроется



АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

У Елены Крыловой назрела необходимость сменить в учредительных документах основной вид деятельности компании. Предпринимательница хочет поменять «Торговлю» на «Производство». В связи с этим встал вопрос по поводу признаков, которым должно отвечать предприятие, чтобы называться производственным.

40

ТЫС. РУБ.

составила выручка Tutti Arti по итогам мая. Это вдвое больше, чем в апреле. При этом расходы остались на прежнем уровне — 15 тыс. руб.

в невиданном ранее наплыве посетителей, пришедших на ежегодно проходящую в столице «Ночь музеев». К счастью, предпринимательница была готова к ажиотажу: заменила непопулярную коллекцию смешными стеклянными «таракашками» художницы **Галины Криволаповой**. Трафик посетителей «Артплей» сделал свое дело: больше половины загруженных в автоматы «тараканов» «разбежались».

Полученная выручка позволила Крыловой заказать материалы для новых коллекций. Одной из них будет линия бижутерии по мотивам древнерусских украшений из постоянной коллекции музеев Кремля, а второй — серия сувениров к 200-летию Отечественной войны 1812 года.

Параллельно предпринимательница занимается производством обычного ассортимента — кулонов и закладок. Одна из последних коллекций с использованием 10 фрагментов изображений художника **Константина Коровина** недавно выставлена в Третьяковской галерее на Крымском валу. Стратегически важным событием месяца, по словам самой девушки, стал международный фестиваль музеев «Интермузей-2012», который проходил в Москве в начале июня. Во время фестиваля тематическая коллекция сувениров Крыловой была выставлена в музеях Московского Кремля. Кроме того, на мероприятии предпринимательница нашла новых партнеров из разных городов России, благодаря чему в ближайшие месяцы будет готовить коллекции для нескольких выставок и новых музеев.

«ПЕКИ САМЪ»

У «Пеки самЪ» начинается период сезонного снижения продаж. Владелец компании **Дмитрий Яковлев** подготовился к этому заранее. Предприниматель закупил в меньшем объеме сырье, расходные материалы и готовую продукцию, а также заранее рассчитался с поставщиками, чтобы потом не вытаскивать средства из «худеющего» оборота. Шаг спорный, поскольку для совершения всех платежей Яковлеву

2-3

года

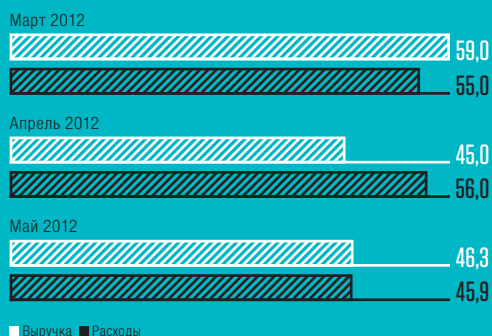
Столько времени, по расчетам Дмитрия Яковлева, потребуется, чтобы собрать разрозненные производственные мощности его компании. Работа предстоит огромная, зато есть простор для творчества

пришлось взять кредит в Пробизнес-банке. Параллельно предприниматель приступил к оформлению земли под свои проекты. Поскольку его проект «Пчелоферма Яковлевых» — официально зарегистрированное фермерское хозяйство, по закону Яковлев может претендовать на выделение земли под ведение соответствующей деятельности (на условиях аренды). Изучив все сайты районных администраций Ярославской области, Яковлев нашел наконец подходящий участок, написал заявление, и через несколько дней глава района выделил ему землю под «крестьянское фермерское хозяйство». Впереди — процедура подготовки земельного участка к заключению договора аренды.

«ГРИДЛИ»

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

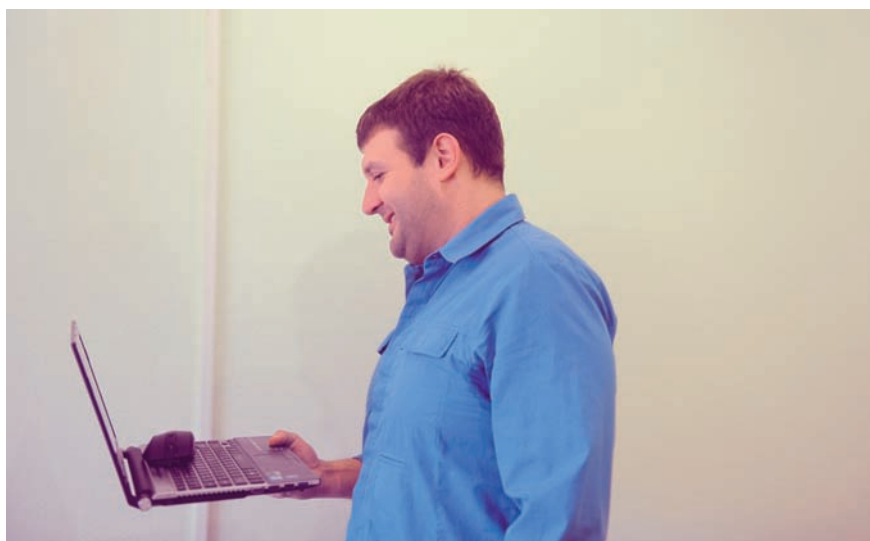
Большинство клиентов, которым «Гридли» уже оказала услугу, обращаются в компанию повторно. Однако Алексею Карпову не хватает от клиентов критики — мнений о недостатках, а также пожеланий по созданию дополнительных сервисов. Как узнать мнение клиента, не тратя значительную часть его личного времени?

Изначально основатель «Гридли» **Алексей Карпов** считал, что основная целевая аудитория его компании — физлица и малый бизнес. Теперь он понял, что обслуживание юристов, которые испытывают необходимость в постоянном юридическом сопровождении, не только проще с организационной точки зрения, но и прибыльнее. Карпов ведет переговоры с несколькими компаниями — потенциальными клиентами. Но менять специализацию «Гридли» предприниматель пока не собирается.

В рамках состоявшегося недавно в Екатеринбурге «Бизнес-марафона 2012» Карпов заключил договор о регистрации 160 индивидуальных предпринимателей. Владелец «Гридли» относится к данному контракту как к шансу, который позволит ему «доказать высокое качество услуг» и заодно пополнить пул лояльных клиентов.



АЙФОНЫ ОПТОМ



СМЕШАТЬ, НО НЕ ВЗБАЛТЫВАТЬ

Денис Рябченков сделал микс из самых популярных технологий электронной коммерции

Предприниматель **Денис Рябченков** создал более десяти интернет-магазинов, торгующих всем — от детских товаров до эротического белья.

В основе его нового проекта «сервис умных покупок» top10.ru лежит идея коллективных покупок — наиболее успешно реализовали ее Groupon и многочисленные аналоги. Но у купонных сайтов есть недостаток — потребители не могут напрямую повлиять на их ассортимент. Так что Денис решил добавить в сервис популярную у электронных b2b-площадок технологию обратного аукциона.

Потребители оставляют пожелания, какие именно товары они хотят приобрести. В Рунете уже есть похожие сервисы — на нескольких форумах и специальных порталах покупатели могут объединяться в группы и делать

совместные покупки. Как правило, поставщика выбирают инициативные пользователи, создавшие группу. Ключевое отличие top10.ru в том, что команда портала взяла на себя переговоры с оптовиками. Они регистрируются на сайте и получают возможность бороться за клиентов, снижая цены.

В первоначальной версии проекта, появившейся в октябре 2011 года, посетители сайта могли даже сами выставить стартовую цену на товар. Однако от этой идеи Рябченков быстро отказался. «Например, часто покупатели хотели приобрести iPhone за 10 тыс. руб., но чудес не бывает, — говорит Денис. — Я решил, что будет разумнее, если интернет-магазин, откликнувшийся первым на заявку, предложит свою цену. А по мере присоединения к торгам

ЭКСПЕРТ



ИВАН КУРГУЗОВ,
СОУЧРЕДИТЕЛЬ OBOROT.RU

**ПРОЕКТ
TOP10.RU БУДЕТ
ПРИВЛЕКАТЕЛЕН
ДЛЯ «СЕРЫХ»
ИНТЕРНЕТ-
МАГАЗИНОВ,
КРУПНЫЕ
РИТЕЙЛЕРЫ НЕ
ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ
БИТЬСЯ
ЗА ПОКУПАТЕЛЯ
И СНИЖАТЬ ЦЕНЫ**

ЭКСПЕРТ



АРКАДИЙ МОРЕЙНИС,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«ГЛАВСТАРТ»

**В РАЗВИТИИ
СЕРВИСНЫХ
ПРОЕКТОВ
ГЛАВНОЕ —
СИЛЬНАЯ КОМАНДА,
СПОСОБНАЯ ДЕШЕВО
ПРИВЛЕЧЬ БОЛЬШЕ
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ
И ИНТЕРНЕТ-
МАГАЗИНОВ.
Я ТАКИХ КОМАНД
НА НАШЕМ РЫНКЕ
ПОКА НЕ ВИДЕЛ**

других ритейлеров, стоимость начнет убывать».

Скидки доходят до 60% от розничной цены, в среднем они составляют 30–35%. В месяц сайт проводит чуть меньше 1 тыс. сделок со средним чеком 15–20 тыс. руб. К концу 2012 года Рябченков планирует выйти на оборот 1 млн евро. Сервису удалось собрать «несколько десятков тысяч» зарегистрированных пользователей и 500 магазинов со всей России. Наибольшим спросом пользуются гаджеты, в будущем Рябченков надеется продавать по такой схеме машины и квартиры.

Зарабатывает предприниматель на комиссии от сделки — 1–10%. На запуск top10.ru он потратил \$500 тыс. собственного капитала и средств инвесторов. Деньги ушли на разработку программного обеспечения и стартовую рекламную кампанию (два месяца сайт рекламировался на «Нашем радио» и «Best FM»).

Отбить вложенные деньги Денис рассчитывает за два года. Но сейчас затраты на рекламу в интернете съедают 80–90% от маржи. Чтобы снизить этот показатель до приемлемых 20–30%, top10.ru предстоит повысить узнаваемость брэнда. Предприниматель ведет переговоры с несколькими инвесторами, которые могли бы оплатить рекламную кампанию портала в обмен на миноритарный пакет акций. Проблема в том, что такой технологией продаж уже заинтересовались крупные игроки: весной 2012 года медиахолдинг РБК запустил похожий сайт — «Заявка.ру». Рябченкову стоит спешить.

УИКЕНД ДЛЯ ДВОИХ



Пакетные туры — это скучные типовые экскурсии, обычные отели и толпы соотечественников. Чтобы отправиться в эксклюзивное путешествие, нужно все организовать самому. Как бы не так, решили учредители проекта Weekends.Travel. Они создали интернет-бутик, где продаются туры выходного дня для романтического отдыха.

Особенность туров — в выборе отелей: «Небольшие и бутиковые, они имеют необычный дизайн и расположены в местах, где отдыхает молодежь и богема», — говорит директор компании **Екатерина Гайдук** (на фото). Например, коттедж в центре Лондона в английском стиле или отель-галерея в Афинах, в котором проходят художественные выставки. При этом самостоятельная бронь билетов и мест в отелях обошлась бы дороже процентов на 20, уверяет Гайдук. Собственники Weekends.Travel вложили в стартап около 200 тыс. евро. Планируемый срок окупаемости — два года.

Проект стартовал в марте 2012-го. Сейчас сайт Weekends.Travel посещают 3–4 тыс. человек в день. В среднем продается 15 туров в неделю. Стоимость поездки варьируется от 600 до 1200 евро на двоих. Цена дизайнерских отелей на 10–15% выше, чем обычных, однако клиенты, считает Гайдук, готовы платить за уникальное предложение.

При этом у компании нет офиса и операторов, которые бы принимали и обрабатывали заявки, сам заказ и его оплата происходят в онлайн-режиме — ваучер присылают на электронную почту. Не оказывает компания визовой поддержки и не продает свои туры через традиционные турагентства.

ДЕЛО ВРАЧЕЙ



Основатели проекта «Доктор на работе» врач-эндокринолог **Андрей Перфильев** и специалист по интернет-проектам **Станислав Сажин** (на фото) договорились создать закрытую социальную сеть для врачей 14 октября 2009 года. А на следующий день тогдашний глава правительства **Владимир Путин** заявил, что нужно запретить представителям фармкомпаний рекламировать свои препараты в клиниках.

В среднем за год фармацевты тратили на рекламу препаратов среди врачей до 60 млрд руб. Компаньоны рассудили, что после введения законодательных ограничений производители лекарств будут искать новые способы продвижения. Неудивительно, что в «Доктор на работе» сумел привлечь \$1,8 млн инвестиций.

На старт сети в 2010 году партнеры потратили 500 тыс. руб. Проблема специализированных соцсетей в том, что в них может вступить кто угодно, а врачам было важно общаться именно с коллегами. Чтобы зарегистрироваться на сайте «Доктор на работе», необходимо предоставить данные о месте работы. «На нашем сайте нет ни одного человека, который не был бы врачом», — гордится Сажин. Сейчас аудитория сайта превышает 70 тыс. пользователей.

Компания подписала контракты с фармкомпаниями — Teva, Zambon и другими. Взамен те получили возможность проводить опросы, а также информировать врачей о новых лекарствах и проводить обучающие вебинары.



ШАНСЫ ПОЛУЧИТЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ ЗАМЕТНО ВЫРАСТАЮТ, ЕСЛИ СТАРТАПЕР УЧИТЫВАЕТ ЖЕЛАНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ ИНВЕСТОРА. ПО ПРОСЬБЕ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ДВА ВЕНЧУРНЫХ ГУРУ ОБЪЯСНИЛИ, КОМУ ОНИ ДАЮТ ДЕНЬГИ И ПОЧЕМУ.

ЧЕГО ХОТЯТ ИНВЕСТОРЫ



ИГОРЬ
ТАБЕР

ДИРЕКТОР ПО ИНВЕСТИЦИЯМ
В РОССИИ И СНГ ФОНДА INTEL CAPITAL

INTEL CAPITAL — настоящий монстр на венчурном рынке, работающий по всему миру. С 1991 года фонд инвестировал более \$7,5 млрд почти в 1 тыс. компаний из 45 стран. Россия — один из приоритетных рынков.

Проще всего показать наши приоритеты на примере проектов, в которые мы уже вложились, ведь мы не делаем случайных инвестиций. Один из интересных для нас сегментов связан с местным рынком. Как правило, это проекты в сфере потребительского интернета: электронная коммерция, социальные игры, цифровые медиа и т. д. К примеру, мы инвестировали в Sapato и недавно продали компанию Ozon.ru. Второе направление — корпоративное программное обеспечение. Тут мы рассматриваем в качестве объектов финансирования те компании, что используют некую техническую экспертизу, владеют уникальными технологиями и ориентируются на глобальный рынок. Пример — Rock Flow Dynamics, которая разрабатывает софт для нефтяного сектора. У них уже построен хороший бизнес в России. Теперь компания на наши инвестиции открывает офис в Хьюстоне, чтобы продавать свой продукт на американском рынке. На российском рынке уже есть две компании, которые стоят миллиард долларов. В течение пяти лет еще пять компаний дорастут до этого уровня. В востребованных сегментах есть свои лидеры, и скорее всего именно они войдут в эту пятерку. С ними мы и хотим сотрудничать. Необязательно компания при этом должна быть уже зрелой. Ведь сегмент, возможно, только зародился. Но важно, чтобы это был лидер в своем сегменте.

У Intel только в России работают сотни инженеров, которые занимаются технически сложными вещами. Эта техническая экспертиза может использоваться для создания успешных глобальных бизнесов. Наше видение заключается в том, чтобы находить компании, способные сотворить продукт, который будет востребован на мировом уровне.

Есть ли такие сферы, куда мы бы не стали инвестировать? Правило венчурного бизнеса номер один: никогда не говори «никогда». Например, если бы в середине 1990-х вы спросили у инвесторов, станут ли они вкладываться в интернет-поиск, то большинство из них сказали бы: никогда в жизни. Десятки компаний не могли построить бизнес на поиске. Но это было до того, как появился Google.



ДАВИД
ВАРОКЬЕ

ПАРТНЕР
ФОНДА MANGROVE

В портфеле
**MANGROVE
CAPITAL
PARTNERS**

30 компаний, среди них Skype и, например, проект экс-президента «Одноклассников» Никиты Шермана Drimmi. Фонд активно ищет новые объекты для инвестиций.

Мы инвестируем в электронную коммерцию. Мобильные приложения также любопытны, но они должны уже приносить деньги. Еще нам интересна сфера автомобильных технологий — все, что служит для развлечения в автомобиле.

Мы смотрим на проекты с транзакционной моделью. К примеру, в эту категорию входят сервисы, продающие виртуальные товары, берущие плату за конкретные результаты, модель freemium (базовый сервис бесплатный, дополнительные услуги или товары — за деньги). Бизнес-модель, которая нам не очень нравится, — та, что построена на получении основной выручки за рекламу. Этого рода бизнес подвержен сильному влиянию экономической ситуации, кризис способен подкосить такую компанию. Яркий пример — Facebook. Сейчас эта социальная сеть уходит в мобильные устройства. Можно видеть, насколько сильный стресс испытывает компания в связи с этим, потому что пока не ясно, как эффективно зарабатывать на мобильной рекламе.

Что же касается конкретных сфер, скажу: инновации могут прийти отовсюду и оказаться какими угодно. Например, мы считаем очень привлекательной электронную коммерцию именно в России. Потребители в регионах хотят тратить деньги, но у них нет доступа к широкому ассортименту товаров, нет хороших больших магазинов. Например, совсем недавно мы закрыли сделку по инвестированию в HomeMe — интернет-магазин мебели.

Чтобы проект получил от нас инвестиции, мы должны поверить в возможности рынка. Также смотрим на основателя: его отношение, амбиции. К примеру, в случае с Oktogo, мы уверены, что Марина (Марина Колесник, CEO Oktogo. — СФ) — это человек, способный организовать серьезный бизнес, у нее глубокие знания о путешествиях по России. Также она хорошо знает, как строить ИТ-инфраструктуру. Кроме того, местный партнер Mail.ru Group уже вложил в проект, и это нам нравится. Итак, нам важны: рыночный потенциал идеи, личность основателя и партнеры. Мы делаем нишевые инвестиции, но предпочитаем финансировать крупные бизнесы.



СТАРТАПЕР — ЧЕЛОВЕК БОЛЬШЕ УПРЯМЫЙ, ЧЕМ СООБРАЗИ- ТЕЛЬНЫЙ

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



Некоторое время назад руководитель одной из портфельных компаний Runa Capital решил нанять инженера, которого мы уволили из Parallels. Неадекватный, плохой сотрудник, объяснил стартаперу начальник этого инженера. Но руководитель уперся и поверил, что человек уволился сам, нанял его на работу. Еще через полгода наконец понял, что инженер действительно не профессионал, и тоже уволил его. Казалось бы, упрямство у стартапера за гранью.

Стартапер — это активный, упрямый и сообразительный человек. Именно в такой последовательности — больше упрямый, чем сообразительный. С другой стороны, инвестор — мудрый, сообразительный и тоже упрямый.

Например, несколько лет назад в Parallels рассматривали возможность

получения инвестиций от таких крутых венчурных компаний, как Benchmark, Accel, Sequoia Capital, но мы не нашли общий язык. Потому как для них важно, чтобы из 100 стартапов выстрелили десять, но это будут настоящие «звезды». Они выбирают рискованные стратегии. А мы в Parallels не хотели оказаться среди 90% провалившихся — пусть лучше бизнес не вырастет таким уж огромным, но и риски будут хотя бы 50% на 50%. Кстати говоря, у нас в Runa Capital другой подход: сделать так, чтобы как можно больше бизнесов смогли выжить.

Есть очень много теорий о том, что ценности создаются во время конфликтов. У меня нет желания работать со стартапером, у которого нет своего мнения и упрямства.

Инвесторы годами оттачивают манипуляторские,

гипнотизерские способности. В 2005–2007 годах под гипнозом наших инвесторов мы совершили гигантскую ошибку. Parallels пыталась выйти на рынок софта для крупных корпораций. Мы шли в лобовую атаку против противника, превосходящего нас по силам, — VMware, Microsoft и др. В итоге только потеряли время. Иногда инвесторы дают правильные советы, которые находятся вне контекста и не применимы в вашем конкретном случае.

Точно не стоит быть упрямым, когда речь идет об общих для разных компаний вещах, например таких, как менеджмент, управление персоналом. В 2005 году я довел один свой бизнес до того, что прибыльная компания могла остаться в любой момент без кэша. У меня был плохой финансовый контролер, и инвестор настаивал, что его нужно сменить. Но я не понимал зачем.

Не перестаю удивляться, как много успешных людей не готовы принять факт, что в чем-то они могут не разбираться. Они тебя слушают, но все делают по-своему. Я и сам бывал таким, но все-таки в меньшей степени, чем большинство других людей.



НАЖМИ НА ВЛАСТЬ!

ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



ЦИФРОВАЯ
ВЕРСИЯ
ЖУРНАЛА



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

реклама

ТА ЖЕ **Власть**, НО НЕ МНЕТСЯ

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



НАНОТЕХНОЛОГИИ

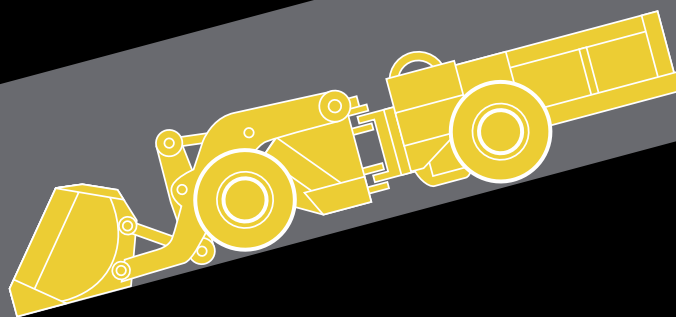


ПАРТНЕР РУБРИКИ

В МАЕ В ГОРОДЕ КЫШТЫМ ОТКРЫЛСЯ НОВЫЙ ЗАВОД РОСНАНО. ОН БУДЕТ ВЫПУСКАТЬ ВЫСОКОЧИСТЫЕ КВАРЦЕВЫЕ КОНЦЕНТРАТЫ. ДЛЯ КАКИХ ПРОИЗВОДСТВ НУЖЕН ЧИСТЫЙ КВАРЦ, — РАССКАЗАЛИ В КОМПАНИИ. «ВЫСОКОЧИСТЫЕ КВАРЦЕВЫЕ КОНЦЕНТРАТЫ ЯВЛЯЮТСЯ НЕЗАМЕНИМЫМ СЫРЬЕМ ДЛЯ МИКРОЭЛЕКТРОНИКИ И СОЛНЕЧНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ, — ГОВОРIT УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР РОСНАНО СЕРГЕЙ ПОЛИКАРПОВ, — НЕТ СОМНЕНИЙ, ЧТО НАШ ПРОЕКТ БУДЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ РАЗВИТИЮ ЭТИХ ОТРАСЛЕЙ В РОССИИ».

1 Добыча руды
и транспортировка

КЫШТЫМСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ
ПЛОЩАДЬ: **20** КМ².
ЗАПАСЫ КВАРЦЕВОЙ РУДЫ:
БОЛЕЕ **1** МЛН ТОНН.
ПРИ ПЛАНИРУЕМЫХ ТЕМПАХ ДОБЫЧИ
ЗАПАСОВ СЫРЬЯ ХВАТИТ НА **35** ЛЕТ.



Завод ООО «Русский кварц»
г. Кыштым
Производство высокочистых
кварцевых концентратов

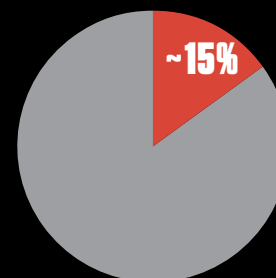
2300
750

млн рублей
общий бюджет
проекта

млн рублей
инвестиции
РОСНАНО

К 2015 ГОДУ ЗАВОД ВЫЙДЕТ
НА ПРОЕКТНУЮ МОЩНОСТЬ
И БУДЕТ ЕЖЕГОДНО
ВЫПУСКАТЬ ОКОЛО
10 ТЫСЯЧ ТОНН
ВЫСОКОЧИСТЫХ
КВАРЦЕВЫХ КОНЦЕНТРАТОВ

К 2015 году продукция компании
займет около 15% мирового рынка

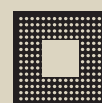


2 Предварительная
механическая
обработка

3 Глубокое
обогащение

4 Упаковка

**Для каких производств
необходим чистый кварц?**



Микроэлектроника



Солнечные батареи



Ртутные, галогеновые
и ультрафиолетовые лампы



Линзы для оптических приборов



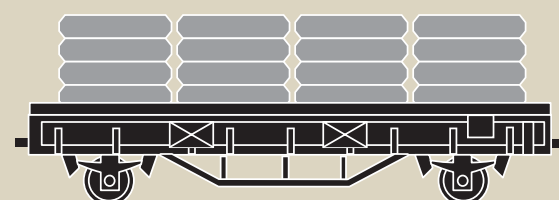
Литьевые формы для металлургии



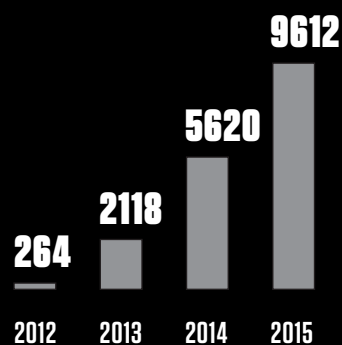
Химически устойчивое стекло



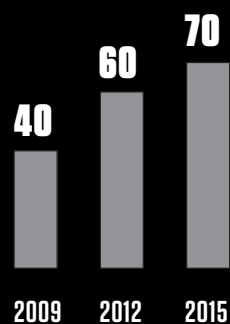
Материалы для авиастроения



**Производство высокочистых
кварцевых концентратов
на предприятии (тонны)**



**Объем мирового рынка
высокочистых кварцевых
концентратов (тыс. тонн)**



**Потребление высокочистых
кварцевых концентратов
мировой промышленностью (%)**





ДЛЯ ДЖОНА РОЛЬФА И ПИТЕРА ТРУУБА КНИГА О ДВУХ ГОДАХ РАБОТЫ В ВЕДУЩЕМ АМЕРИКАНСКОМ ИНВЕСТИЦИОННОМ БАНКЕ DLJ СТАЛА КАТАРСИСОМ. ПРИЧЕМ С ПРИВКУСОМ МЕСТИ.

АДСКИЙ ЗООПАРК

Джон Рольф, Питер Трууб
МАРТЫШКИН ТРУД: УОЛЛ-СТРИТ ИЗНУТРИ

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012

«Наш мир был бы более приятным местом, если бы в нем было меньше банкиров и больше торговцев хот-догами на углу», — говорится в книге Рольфа и Трууба. Авторы описывают историю двух выпускников престижных бизнес-школ, принятых в DLJ на должности младших банкиров. В их жизни были щедрые зарплаты, раблезианские вечеринки, обеды в лучших ресторанах, лимузины, полеты первым классом. Но при этом им приходилось по 100 часов в неделю заниматься бездумной обработкой бумаг: «Жизнь младшего инвест-банкира — это жизнь выжатого лимона».

С юмором и злорадством Рольф и Трууб описывают вышестоящих начальников по прозвищу Черная Вдова, Аллигатор, Мыльный Пузырь. Себя же они называют воробьями, прыгающими по дорожке из хлебных крошек, и обезьянами, карабкающимися по пальмам за бананами (бонусами). «Мартышкин труд» — книга о том, как инвестбанки Уолл-стрит перемалывают сотрудников, лишают их воли и чувства собственного достоинства, подсаждая пилюлю щедрыми бонусами. Авторы нашли в себе силы слезть с деревьев, потому что утекающую жизнь не вернуть ни за какие деньги. И написали книгу для армии труженников, которые мечтают уволиться с ненавистой работы и при этом высказать все, что наболело.

Джефф Хау
КРАУДСОРСИНГ. КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

М.: Альпина паблишер, 2012

Краудсорсинг — разновидность мозгового штурма. При использовании «любительского» коллективного разума компания может решить задачи, которые не под силу профессионалам. Опыт создания Linux — лишнее тому подтверждение.



Блейк Майкоски
ОСТАВЬ СВОЙ СЛЕД. КАК ПОСТРОИТЬ КОМПАНИЮ, КОТОРАЯ МЕНЯЕТ МИР К ЛУЧШЕМУ

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012

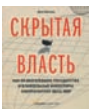
Блейк Майкоски на примере собственной обувной компании Toms учит предпринимателей, как конвертировать деньги в хорошую репутацию. И наоборот — как прозрачность и открытость могут приносить бизнесу материальные дивиденды.



Эрик Вейнер
СКРЫТАЯ ВЛАСТЬ. КАК РАЗБОГАТЕВШИЕ ГОСУДАРСТВА И ВЛИЯТЕЛЬНЫЕ ИНВЕСТОРЫ КОНТРОЛИРУЮТ ВСЕЬ МИР

М.: Альпина бизнес букс, 2012

Каковы масштабы теневого бизнеса? В чьих руках сосредоточены мировые финансовые потоки? Автор раскрывает тонкие взаимосвязи между деньгами и растущим геополитическим влиянием стран Востока.



ЧТО ЧИТАЕТЕ?

ФАЗИЛЬ ИСКАНДЕР
КРОЛИКИ И УДАВЫ

КАК УПРАВЛЯТЬ СТРАНАМИ, ЧИТАЙ — КОРПОРАЦИЯМИ. ДОКТРИНЫ УГРОЗЫ И НАДЕЖДЫ — ОСНОВА ИДЕОЛОГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В КОМПАНИИ



ОЛЕГ ЛОБАНОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ
«КОРПУСГРУПП»

ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРО

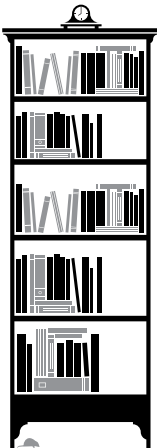
Андрей Парабеллум,
Николай Мрочковский
Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль
Питер, 2011

Микаэль Кротерус,
Роман Чепелер
Книга решений. 50 моделей стратегического мышления
Олимп-бизнес, 2012

Стивен Кови
Семь навыков высокоэффективных людей
Альпина паблишер, 2011

Александр Остервальдер,
Ив Пинье
Построение бизнес-моделей
Альпина паблишер, 2011

Нина Зверева
Вам слово! Выступление без волнения
Альпина паблишер, 2012



СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ



ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА



ДРУГАЯ ПЛАНЕТА

Не все родители оказались готовы к тому, чтобы их дети обучались в группе со сверстниками, имеющими отклонения в развитии



ОТ НОЛЯ ДО ВОСЬМИ

Изначально «Ступеньки» принимали трехлетних детей, но затем расширили возрастные рамки

ОБЩИЙ ЯЗЫК КОГДА МАРИНА БАКУЛИНА ВЫЯСНИЛА, ЧТО КАЖДЫЙ ВТОРОЙ РЕБЕНОК В РОССИИ НУЖДАЕТСЯ В ПОМОЩИ ЛОГОПЕДА, ОНА ПОСТРОИЛА ПЕРВЫЙ В РОДНОЙ ТЮМЕНИ РАЗВИВАЮЩИЙ ЦЕНТР ДЛЯ ДЕТЕЙ. НО ПОТОМ ЧУТЬ НЕ ПОТЕРЯЛА ЕГО, ПЕРЕИДЯ ГРАНИЦУ МЕЖДУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬЮ И БИЗНЕСОМ.

Текст: Ксения Леонова Фото: Марат Губайдуллин

«Делай что хочешь, но деньги из семейного бюджета не тяни», — поставил условие **Марине Бакулиной** муж. Он не тиран. Просто Бакулиной, чей бизнес имеет отношение к детям с отклонениями в развитии, бывает сложно удержать баланс между благотворительностью и предпринимательством. Бакулина создала первый в Тюмени центр для детей с нарушениями в речевом развитии «Ступеньки», где все предметы преподают профессиональные логопеды. Благодаря новомодным методикам меньше чем за четыре года Бакулина увеличила выручку своей компании до 3 млн руб. (по итогам 2007 года). Однако увлекшись этими методиками и попытавшись по одной из них ввести инклюзивное образование, чуть не потеряла весь бизнес.

Когда 17-летняя Бакулина, мечтавшая стать великим литератором, поступала на филологический факультет Тюменского государственного университета, она и подумать не могла, что будет работать с детьми. Но уже на первом курсе стало ясно: литератор, еще не получивший статус великого, должен чем-то зарабатывать себе на жизнь. Типичным заработком для

студентов филфака — будущих учителей русского языка и литературы — считалось репетиторство, которое Бакулиной казалось слишком скучным. Поэтому, обнаружив объявление о наборе пионервожатых, она стрелой полетела на собеседование. Точно так же туда полетела еще сотня кандидатов-конкурентов. Чтобы получить работу, Бакулиной пришлось вспомнить детские песни на гитаре и станцевать лезгинку под песню «Вот оно какое, наше лето». В результате следующие несколько лет до окончания университета в 2001 году Бакулина проработала вожатой. После этого уже без всякого страха перед детьми и даже с радостью отправилась преподавать в школу.

Школьная атмосфера показалась Бакулиной, привыкшей в лагерях наблюдать детей открытыми и расслабленными, больше всего похожей на тюремную. Школьные программы Бакулиной тоже не понравились, и она взялась вводить новшества. Упор делала на этимологию, рассказывая, например, о древнеславянских корнях полногласного слова «ворота»

и неполногласного «врата». Кроме того, Бакулина обнаружила, что в младших классах многие дети допускают орфографические ошибки потому, что у них не развит фонематический слух, то есть они неправильно различают звуки. Бакулина начала выполнять с детьми специальные упражнения. Но из-за новшества она отклонилась от программы, и это не понравилось руководству школы («У нас ведь в школах шаг влево, шаг вправо — расстрел»), которое стало присылать чуть ли не на каждый урок молодой учительницы проверки. Спустя год ожесточенной битвы с системой Бакулина из школы ушла и пару лет работала на телевидении и в одной из «дочек» «Билайна». Но работать на кого-то Бакулиной надоело, она вспомнила о своей мечте стать литератором и решила, совместив ее с новым увлечением — кулинарией, — открыть кафе.

ЛОГОПЕДИЯ ВМЕСТО ОБЩЕПИТА

На дворе стоял 2004 год. Кредиты на открытие бизнеса банки не давали. Так что Бакулина взяла кредит якобы на ремонт квартиры. Взять удалось 200 тыс. руб. Но на открытие кафе требовалось не меньше 700 тыс. руб. Бакулина пришла к матери. «А ты делай что умеешь», — сказала та. И тут Бакулина поняла, что лучше всего она умеет работать с детьми. Она поговорила с сестрой, работавшей логопедом в муниципальном детском саду. Та рассказала, что в садах проблема та же, что и в школах: все слишком стандартизировано, детям уделяется очень мало внимания. И вспомнила статистику — каждый второй ребенок в России нуждается в помощи логопеда.

«Так откроем аналог дома творчества для дошкольников — с логопедическим уклоном!» — решила Бакулина. На это требовалось вдвое меньше денег, чем на кафе. Следующий месяц ушел на поиск помещения (в результате сняли три комнаты в дореволюционном особняке в центре Тюмени), мебели (купили подержанные детские столики и стульчики) и логопедов (наняли сестру и двух ее коллег). Еще месяц ушел на разработку программы занятий и поиск клиентов. Программы Бакулина с сестрой писали сами — специально для этого заказали из Москвы пособия **Николая Зайцева**, педагога, разработавшего методику обучения письму и счёту с помощью кубиков. «На рекламе решили не экономить», — смеется Бакулина. Листовки печатали в типографии. Их дизайн предпринимательница придумала сама («Как вспомню сейчас, что получилось, — мурашки по коже, но тогда казалось красотой»). Однако этот способ оказался неэффективным. Звонили многие родители, но все они, услышав, что месяц занятий стоит от 1500 руб. за один предмет, отказывались — в домах творчества можно было заниматься за 300 руб. ежемесячно. Куда эффективнее сработало сарафанное радио. Так, первая трехлетняя ученица неделю занималась в одиночестве, а потом уже ее мама привела в «Ступеньки» своих знакомых.

Бакулина была поражена. Она открывала свой центр изначально для детей с нарушениями в речевом развитии, но из семи ее клиентов нарушения были лишь у четырех, а оставшиеся приходили просто потому, что в Тюмени не было хороших частных детских садов — в муниципальные посетители «Ступенек» не ходили. «В муниципальных детских садах 30–40 человек занимается, а в частных 5–15. Сами посудите, куда вы отведете ребенка, если вам позволяют средства?» — говорит **Полина Квитковских**, она одна из первых привела свою дочь в «Ступеньки».

Бакулина не растерялась. Изначально она открывала группу для трехлетних детей, причем приводить их можно было лишь на 45 минут. Но поняв, что родители хотят не только логопедической помощи, открыла группы длительного пребывания. Получался аналог детского сада, в котором, правда, нельзя было обедать и спать. Кроме того, предпринимательница расширила возраст клиентов: с шести месяцев до восьми лет. В итоге уже к концу 2007-го в центр ходило около сотни детей. А годовой оборот составлял примерно 3 млн руб. Правда, прибыль росла не столь быстрыми темпами, потому что изначально, определяя цены на услуги центра, Бакулина здорово просчиталась. Она предполагала, что клиентами должны стать семьи с доходом от 45 тыс. руб., которые будут платить за занятия не больше 6 тыс. руб. Но оказалось, что такие цены приносят центру одни убытки. Стоимость пришлось поднять в полтора раза.

ИЛЛЮЗИЯ ИНКЛЮЗИИ

Однажды Бакулина поехала в зимний детский лагерь, где оказалось очень много глухих и слабовидящих детей. Бакулина была так впечатлена, что решила работать с такими ребятами. Вскоре после поездки она прочитала

БАКУЛИНОЙ, ПРИВЫКШЕЙ НАБЛЮДАТЬ
ДЕТЕЙ ОТКРЫТЫМИ И РАССЛАБЛЕННЫМИ,
ШКОЛЬНАЯ АТМОСФЕРА ПОКАЗАЛАСЬ
ПОХОЖЕЙ НА ТЮРЕМНУЮ



ДЕТСКИЙ САД КАКОЙ-ТО

Благодаря бизнесу Марина Бакулина (справа) стала звездой и даже выступала с докладом о детсадах перед Дмитрием Медведевым

об инклюзивном, или смешанном, образовании — когда дети с серьезными отклонениями в развитии и обычные дети занимаются вместе. Вот было бы здорово сделать такое у нас, подумала Бакулина. Однако большинство родителей детей с особенностями в развитии вряд ли смогли бы оплатить занятия в частном центре. Тогда Бакулина решила обратиться к благотворителям.

Оказалось, что один из крупнейших областных фондов — Благотворительный фонд развития города Тюмени — как раз проводит серию тендеров на гранты для работы с детьми, страдающими ДЦП (детским церебральным параличом). Бакулина конкурс выиграла. «Он был посвящен не инклюзивному образованию, а просто образовательным программам для детей с отклонениями в развитии, — вспоминает руководитель грантового отдела Фонда развития Тюмени **Светлана Дремлюга**. — И тот факт, что „Ступеньки“ предложили программу инклюзивного образования, стал их ключевым конкурентным преимуществом».

Бакулина и ее сестра стали писать программы для детей с отклонениями в развитии и брать таких детей на обучение за счет благотворителей в общие группы. Получилось так, что в каждой группе из 10 человек было по одному-два ребенка с ДЦП. «Мы не очень много общались с теми, кто приводил детей в „Ступеньки“ за деньги, но то, что все это пошло на пользу нам, — факт. Наша девочка научилась общаться с другими детьми, играть на музыкальных инструментах, стала более открытой. Были там и дети, научившиеся ходить по стеночке и даже разговаривать», — рассказывает **Елизавета Алексеевна**, вдовившая в центр свою трехлетнюю дочь с ДЦП. Но Бакулина вспоминает: «Половина клиентов от нас ушла. Дети с ДЦП, понимаете, немного заторможены, у них тонкие ножки, косоглазие, не все родители здоровых детей были готовы к этому».

Уход половины клиентов был более чем критичен для «Ступенек». Гранты, которые Бакулина получила на 2008 и 2009 год, давали по 50 тыс. руб. в год на ребенка. Всего в центр пришли 10 детей с ДЦП. А ушли 50 детей, каждый из которых приносил по 300 тыс. руб. в год. Бакулина, слишком увлекшаяся благотворительностью, поняла масштаб проблемы лишь в 2009 году. В результате она вынуждена была свернуть инклюзивное обучение и создать отдельные группы для детей с ДЦП, занимавшиеся в самое непопулярное обеденное время. По желанию в этих группах могли заниматься и обычные дети. Желающих, правда, не нашлось.

Зато вся эта история обеспечила Бакулиной неожиданную рекламу. У нее сложилась репутация одного из главных инноваторов в области образования в регионе. Репутация настолько прочная, что главный любитель слова «инновации» — экс-президент России **Дмитрий Медведев** — пригласил Бакулину в Москву выступить на съезде «Единой России» (о чем сообщили все тюменские СМИ), а благотворительный фонд **Вагита Алекперова** «Наше будущее» вручил ей приз как одному из главных «социальных предпринимателей» России.

Какую выгоду получил от этого бизнес? Появились новые клиенты, а занимавший тогда пост мэра Тюмени **Евгений Куйвашев** выделил Бакулиной помещение — правда, в спальном районе, зато по льготной арендной ставке. Выручка почти вернулась на прежний уровень: в 2011 году она составила 2 млн руб. Прибыль же предприятия благодаря льготному помещению выросла на 20%. Теперь Бакулина мечтает уже не о книге, а о собственной школе. Частной.



АЛЕКСАНДР СМИРНОВ,
ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ФК «УРАЛСИБ»

О нравственности общества судят по тому, как оно относится к детям, старикам и инвалидам. Долгое время в России существовало негласное табу на освещение проблем детей с психофизическими отклонениями. Сегодня отношение к ним стало меняться в лучшую сторону. Всевозможные фонды, общественные организации и объединения готовы поддерживать разнообразные формы обучения, направленные на улучшение условий реабилитации и адаптации таких детей. Проблема, однако, по-прежнему остается сложной. Существует барьерная среда, отталкивающая «неординарных» детей. Родители здоровых учеников опасаются, что присутствие детей с ограниченными возможностями, требующих особого внимания, может задерживать развитие или отрицательно сказываться на психике остальных детей. Однако опыт педагогов и психологов показывает, что совместное обучение помогает в том числе и здоровым детям стать добрее,

СОВМЕСТНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПОМОГАЕТ И ЗДОРОВЫМ ДЕТЯМ СТАТЬ ДОБРЕЕ, ТЕРПИМЕЕ, ЧТО ОСОБЕННО АКТУАЛЬНО ДЛЯ НАШЕГО ОБЩЕСТВА С ЕГО КРАЙНЕ НИЗКОЙ ТОЛЕРАНТНОСТЬЮ

терпимее, что особенно актуально для нашего общества с его крайне низким уровнем толерантности. Любой человек, имеющий дефект развития, может при соответствующих условиях стать полноценной личностью, развиваться духовно и быть полезным обществу.

Опыт Марины Бакулиной показал, что коммерция может сочетаться с социальными задачами. Марина заслуженно одержала победу в двух все-российских конкурсах в номинациях «Социально ответственный бизнес» и «Лучший частный детский сад», организованных фондом региональных социальных программ «Наше будущее».

В России существует большой потенциал для развития социального предпринимательства. И, что очень важно, социальные предприниматели сегодня становятся проводниками значительных положительных изменений в обществе, вносят реальный вклад в развитие своего района, города, области.

РЕКЛАМА

CLASSIFIED

ОБРАЗОВАНИЕ

 Самолов и Самолова

26 сентября начнется одна из самых популярных программ подготовки руководителей в России

Директорский курс

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

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

УСЛУГИ

ЧАСОВОЙ ЛОМБАРД ПЕРСПЕКТИВА



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

Крупные ссуды под залог часов

Телефоны: (495) 998 7272, (812) 922 5992, (343) 382 1888
<http://lombard-perspectiva.ru> 000 «Часовой Ломбард Перспектива»

Москва, С.-Петербург, Екатеринбург

ЗДОРОВЬЕ

Гранд-Мастер Сотивати

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

ЛЕТНИЕ СКИДКИ ДО 50% ЦЕНЫ ОТ 990 РУБ.



БОНУСЫ И ПОДАРКИ

Акция действует до 05.09.12. Подробности уточняйте у администраторов или на сайте 7KPAСOK.pф

ТАЙский и БАЛийский МАССАЖ
 (495) 925-51-77 7KPAСOK.pф

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 Битулевой или АLINE Колосовой
 по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25;
kommersant.ru

Коммерсантъ

direct mail

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



kommersant.ru

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

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

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

РЕКЛАМА

В ЛЮБОМ БИЗНЕСЕ СЛУЧАЮТСЯ ФОРС-МАЖОРЫ. ТОЛЬКО ТОТ, КТО НЕ ТЕРЯЕТСЯ
В СЛОЖНОЙ СИТУАЦИИ, ОСТАЕТСЯ В ДЕЛЕ.

АЛЕКСЕЙ ФИЛАТОВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР
B2B CONFERENCE GROUP



— Самая большая катастрофа в моем бизнесе случилась на рубеже 2000-х годов. Буквально за день-два до нашей большой конференции выяснилось, что в то же самое время в гостинице, которую мы арендовали, свое мероприятие будут проводить московские власти. В первую минуту ситуация казалась безвыходной. Участники из регионов уже в пути, а у нас нет площадки. Но мы вместе с коллегами из той гостиницы сели и стали придумывать, как использовать оставшееся нам пространство. В итоге организовали дискуссии во всех лобби, выставку разместили в картинном зале, гардероб был вместо склада. Разве что до туалетов дело не дошло. Это была наша самая необычная конференция за все годы работы. Но участникам понравилось! Гости решили, что это такой странный креатив, что мы специально решили уйти от привычной формы конференции.

ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ КОРПОРАЦИИ
«БИОЭНЕРГИЯ»



Записала: Ксения Шамакина Фото: Роберт Дойников, Глеб Щелкунов

АННА СОТНИКОВА

УПРАВЛЯЮЩАЯ
РЕСТОРАНАМИ ВОСТОЧНОГО
НАПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГА
GINZA PROJECT



— В ночь на 29 апреля охранник в ресторане «Бричмула» почувствовал запах дыма. Оказалось, он шел с открытого балкона нашего заведения. Ресторан расположен в жилом многоэтажном доме, и пожар начался из-за окурка, который кто-то из соседей выбросил из окна. Охранник сразу вызвал бригаду пожарных, а потом пытался самостоятельно потушить пожар. Для меня известие о пожаре было, мягко говоря, не самым приятным. Конечно же, мы быстро отреагировали: вся команда «Бричмулы» примчалась в ресторан. Масштабы пожара оказались не такими страшными, как показалось в первую минуту. Пострадал только балкон, закоптились окна второго этажа. Поэтому мы быстро сделали ремонт и открылись уже через две недели после пожара. В форс-мажорных ситуациях самое главное — иметь крепкий тыл в виде сплоченной команды.

— Время форс-мажорных ситуаций в российском бизнесе — это, конечно, 1990-е годы. Хотя о многих ситуациях до сих пор рассказывать нельзя. Я о них, может быть, книгу когда-нибудь напишу. Помню, еще до «Вимм-Билль-Данна» я по вечерам чинил радио- и видеоаппаратуру и из-за этого был на контроле у КГБ. Однажды за мной по городу ехало семь машин! Я их все, конечно, вычислил, но они доехали до самого дома, остались караулить. У меня тогда уже был знакомый — офицер КГБ. Я ему с утра позвонил, назвал номера машин, он их отозвал. В КГБ тоже люди с обычными интересами работали. И техникой они пользовались — мы им помогали. Я счастлив, что сейчас в России цивилизованный бизнес. Но привычка смотреть в зеркало заднего вида осталась.





самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию

**Четыре рекламных объявления единого формата
в течение рабочей недели
в четырех ведущих деловых изданиях:**

газете «Коммерсантъ»

еженедельнике «Коммерсантъ Власть»

еженедельнике «Коммерсантъ Деньги»

журнале «Огонёк»

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

1 800 000 человек увидят то, что вам нужно!

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 9108 / 10

kommersant.ru

**Коммерсантъ
Business+**

kommersant.ru



SHIFT_

**NISSAN
JUKE**

- Подлинный кроссовер
- Двигатель 1,6 DIG-T
190 л. с.
- ALL MODE 4x4-i с Torque
Vectoring System¹*



На правах рекламы

NISSAN JUKE. ЗАПРАВЛЕН ЭКСТРИМОМ.

Зачем делать автомобиль, если он не вызывает никаких эмоций? Драйв и динамика экстремальных видов спорта вдохновили наших дизайнеров и инженеров на создание Nissan Juke. При вождении Вы почувствуете, сколько энергии было в него вложено. Nissan Juke создан для мощных впечатлений, которые превратят каждую поездку по городу в экстремально захватывающее путешествие.

Nissan. Innovation that excites.**



¹Система адресного распределения крутящего момента. *Перечисленные опции входят не во все комплектации. **Иновации, которые восхищают.