



9 771727 417006 12008  
ISSN 1727-417-6

sf.kommersant.ru

8 (322) 2012

8

АВГУСТ

25 000

## УЛЕТНОЕ ДЕЛО

ТОП-50  
СТРАН  
ДЛЯ ЖИЗНИ  
И БИЗНЕСА

20 000

15 000

10 000

5 000

Запросы в «Яндексе», шт.\*



10

100

Служебные выезды в 2010 году, тыс. чел.



РОССИЙСКИЙ СУПЕРКОМПЬЮТЕРЩИК  
ВСЕВОЛОД ОПАНАСЕНКО НА ТЕРРИТОРИИ  
МОНСТРОВ

## «НУЖНО БЫЛО ПОКАЗАТЬ УЖАСЫ ПАРКА ГОРЬКОГО»

Ольга Захарова  
о призраках  
центрального  
московского парка



\* Количество запросов в «Яндексе» по шаблону «бизнес в [название страны]» в апреле—декабре 2010 года

# 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](mailto:info@ru.accaglobal.com)  
[www.russia.accaglobal.com](http://www.russia.accaglobal.com)



54	БИЗНЕС ЗА РУБЕЖОМ
54	РЕЙТИНГ Топ-50 стран для эмиграции и бизнеса
58	ГЕОГРАФИЯ Чем привлекают российских бизнесменов Объединенные Арабские Эмираты, Австралия и Сингапур
66	ОПЫТЫ Трое россиян, нашедших себе место под жарким солнцем
70	ИНТЕРЕС Самые кликабельные страны
12	ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ
12	ТРЕНД Обида как двигатель стартапов
14	НОУ-ХАУ Нет компании, нет профсоюза. Как PR-агентство Edelman разрубило gordiev узел
15	ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ Зачем немецкая сеть Metro Cash & Carry хочет превратить «школьников» во франчайзи?
16	НАСТРОЕНИЕ Германа Клименко и Дмитрия Потапенко



СОДЕРЖАНИЕ

18	СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА	
	18	НИША Как российский инженер ворвался в лигу чемпионов ИТ-индустрии
	26	ОПТИМИЗАЦИЯ Директор Парка Горького Ольга Захарова рассказала руководителю Leo Burnett Group Russia Владимиру Ткачеву, почему настоящие изменения в парке еще только начинаются
	32	ЭКСПЕРИМЕНТ Цены — не священная корова, а инструмент для отчаянных экспериментаторов
	36	РАБОТА НАД ОШИБКАМИ Торговый центр Tsvetnoy стал культовым местом для хипстеров, но так и не вышел в прибыль
42	ПЕРСПЕКТИВЫ	
	42	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА На рынке образования происходят радикальные перемены под девизом «Больше, лучше, бесплатно»
	50	ПЕРЕЗАГРУЗКА Миллиардер Эдвард Конард пытается убедить население США и всего мира, что гигантское неравенство — это благо для бедных
	52	ИДЕИ Чарльза Фергюсона и Хуана Энрикеса
72	ИНВЕСТИЦИИ	
	72	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ Начало лета — время подарков. Июньские итоги «Стать коммерсантом»
	78	СТАРТАПЫ Москва против провинции: где удобнее начинать бизнес?
84	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО	
	84	КОУЧИНГ Как совладелица компании Kalinka Realty Екатерина Румянцева ходила по граблям
88	КНИГИ	
	88	ОБОЗРЕНИЕ Лучшие новинки бизнес-литературы
89	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ	
	89	СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ История самого известного мусорщика и одновременно главного защитника экологии Волгограда
	6	ПОЧТА
	8	БАНК РЕШЕНИЙ
	96	УРОКИ



**ОБЛОЖКА**  
Чемодан бизнес-эмигранта

Иллюстрация:  
Вера Лысенко



ЭДВАРД КОНАРД,  
ПРОПОВЕДНИК НЕРАВЕНСТВА

Фото: Businessweek.com

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

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ  
3 сентября  
ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
3 сентября

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



# вашему бизнесу нужен ОГОНЁК

РЕКЛАМА

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

газете «Коммерсантъ»

еженедельнике «Коммерсантъ Власть»

еженедельнике «Коммерсантъ Деньги»

**и впервые — в журнале «Огонёк»!**

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

Пакет «Коммерсантъ Business+» —  
это максимальный охват вашей целевой  
аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business+»  
включен в программу Galileo компании  
Gallup Media как отдельный  
рекламоноситель.

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

## 1 800 000 человек увидят то, что вам нужно!



**Коммерсантъ  
Business+**

По вопросам размещения  
обращайтесь в рекламную службу  
по телефонам: 8 (499) 943 9108/10  
[kommersant.ru](http://kommersant.ru)



## РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**<sup>1</sup>

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**<sup>2</sup>

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**<sup>3</sup>

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**<sup>4</sup>

Редакторы **Константин Бочарский**<sup>5</sup>, **Николай Гришин**<sup>6</sup>,

**Юлия Фуколова**<sup>7</sup>

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

**Юлиана Петрова**<sup>10</sup>

Корреспонденты **Светлана Горбачева**<sup>11</sup>, **Динара Мамедова**<sup>12</sup>,

**Полина Русяева**<sup>13</sup>, **Ксения Шамакина**<sup>14</sup>

Тематические страницы «iОпе.

Информационные технологии»

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

## РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

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

Дизайнеры **Сергей Федоров**<sup>17</sup>, **Дмитрий Маконен**<sup>18</sup>

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

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

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

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

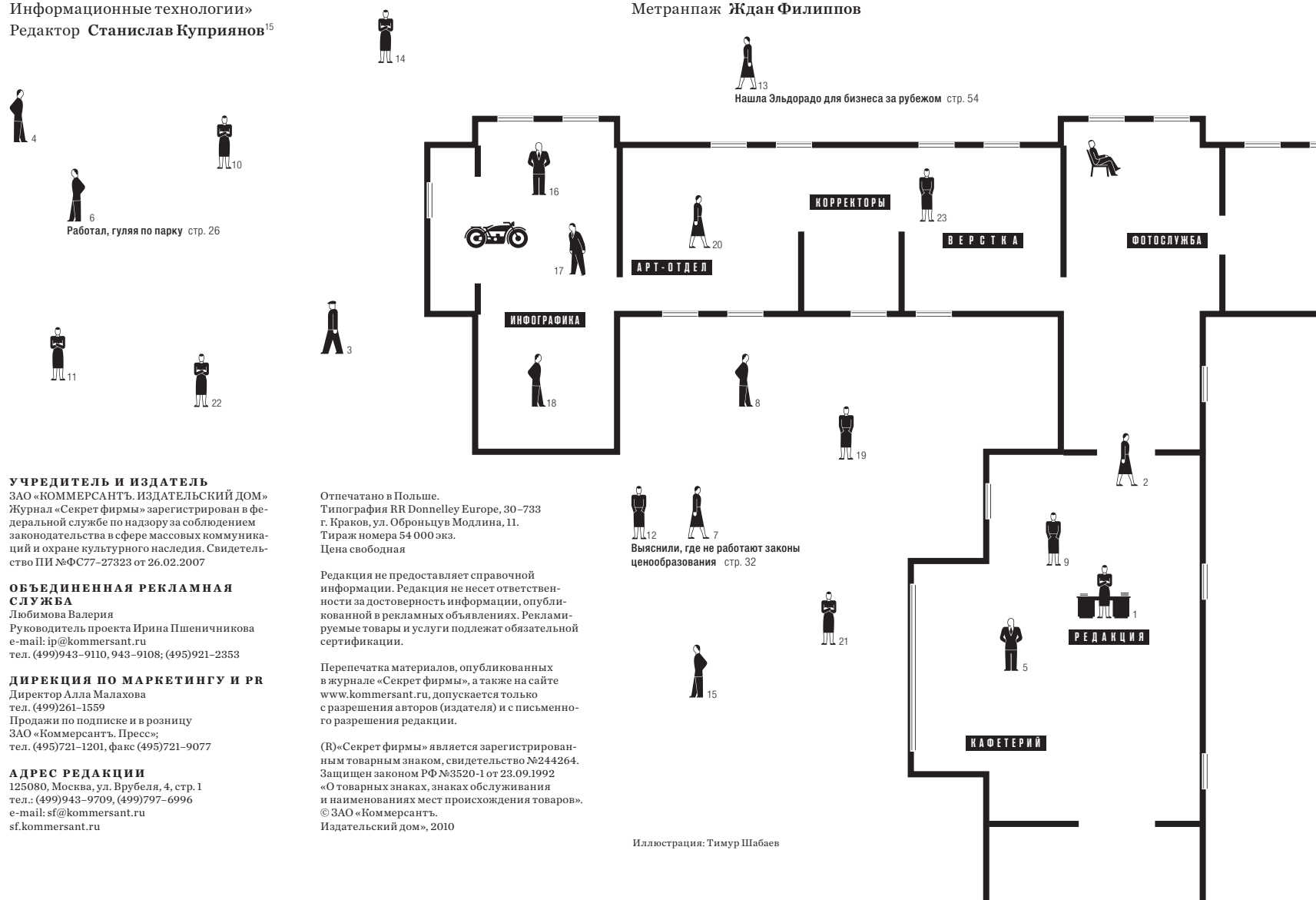
Инфографика **Дмитрий Маконен**<sup>18</sup>

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арнцт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



## УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

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

## ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

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

## ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

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

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

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

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

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

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

Иллюстрация: Тимур Шабает

# 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.



**«ИДЕЯ ЭКОНОМИИ ДОВЕДЕНА ДО АБСУРДА. ЗАЧЕМ РАБОТАТЬ, ЗАРАБАТЫВАТЬ, ЕСЛИ ПОТОМ ДЕНЕЖАКИ НЕ ТРАНСФОРМИРУЮТСЯ В УДОВОЛЬСТВИЯ?»**

КАТЮА FEDOROVA, КОММЕНТАРИЙ  
НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО»,**  
СФ №7 (321), июль 2012

«Прическа у парня зачетная. Чего не скажешь о его идее продавать икру через автоматы. Во-первых, в отличие от чипсов или шоколадок, икра все-таки не готовое к употреблению изделие. Даже если есть из банки, нужна ложка. А кто-то любит с тарталетками, на хлебе и т. д. Я люблю с блинами и водкой — ни того, ни другого автомат мне предложить не сможет. К тому же желание употребить и закусить не возникает спонтанно. Потом я, например, редко съедаю банку икры за один раз, да и потребность в ней не настолько насущна, как в напитках. Детям до определенного возраста нельзя много икры. В общем, минусов при продаже икры в автоматах гораздо больше, и статья доказывает мою правоту».

ALAIN\_SANDER, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«ИКРА НАВЫЛЕТ»,** СФ №7 (321), июль 2012

«Это же нужно такое придумать! Велосипед с педалями на руле. Цель любого предпринимателя — построить систему, которая сможет работать и развиваться без его участия, а не контролировать сотрудников на каждом шагу. Для этого и вводятся KPI. Зарплата — это морковка перед носом в виде премии, но ни в коем случае не кнут в виде кучи отчетов. Есть люди, которые по жизни исполнители, они не могут и не хотят что-то придумывать. Они приходят в компанию, чтобы качественно выполнять работу в сложившейся системе и не задумываться, что помимо этого им еще нужно придумывать какие-то идеи. Есть более творческие люди, которых хлебом не корми, дай что-нибудь изменить. А вы берете и замешиваете всех в один котел».

ALEX, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«ОТПУСК ЗА ЧУЖОЙ СЧЕТ»,** СФ №7 (321), июль 2012

«Забавно, но для понимания того, что потребителю для начала нужен адекватный сервис, а не мифический бонус, некоторым поставщикам услуг необходимы специальные опросы. Странно рассчитывать на рост покупок, если надо потратить 500 баксов, чтобы получить бесплатно чашку кофе. Если плохо просчитать последствия скидок и все время менять условия, уйдут те самые 15–20%, которые картами и пользуются. Пример — прошлогодний конфуз в сети „Азбука вкуса“, когда они поменяли систему скидок. Ходовые товары стали дешевле, однако скидка по карте распространялась только на более дорогие товары. Но они плохо объяснили ситуацию, и для клиента это означало внезапное и почти полное отсутствие скидки по скидочной карте».

НАТАЛЬЯ ОДИНЦОВА, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«КАРТА НЕВЕРНОСТИ»,** СФ №7 (321), июль 2012

«Мне идея более новых купонаторов очень понравилась. Ведь правда, что нынешние скидочные сервисы никак не влияют на ассортимент купонов и любителям купонов порой не из чего выбирать. А так они смогут получить то, что давно искали, и по низкой цене».

VLADOK\_NN, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«АЙФОНЫ ОПТОМ»,** СФ №7 (321), июль 2012



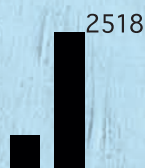
**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

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



Массовое производство солнцезащитных очков началось в США в 1929 году. Сэм Фостер Грант продавал их на пляжах Атлантик-Сити, штат Нью-Джерси.

Из открытых источников



Контекстная реклама солнцезащитных очков, размещенная через интерфейс SearchBerry, принесла клиенту 2518 кликов и CTR 3,14% за один месяц.

Зарегистрируйтесь в системе [searchberry.ru](http://searchberry.ru).  
Введите секретный код **sekretbonus**.  
Получите на счет 3000 рублей.  
Потратьте их на рекламу в Яндекс.Директе, Google AdWords и Бегуне.

**SearchBerry**

Настоящая Рекламная акция проводится ЗАО «Блондинка.Ру» (далее — Организатор) на территории Российской Федерации с 01.08.2012 по 01.09.2012. Участником Рекламной акции может стать юридическое лицо или дееспособный гражданин РФ в возрасте от 18 лет (Участник). Настоящий Купон может быть использован Участником только в период проведения Рекламной акции и только для оплаты размещения рекламной кампании в системе размещения контекстной рекламы «SearchBerry» (на сайте [www.searchberry.ru](http://www.searchberry.ru)). Использование Купона любым иным способом не допускается. Организатор не гарантирует Участникам эффективность размещения рекламы в ходе настоящей Рекламной акции. Полный текст правил участия в Рекламной акции находится по адресу <http://searchberry.ru/news/category/promo> и обязателен для ознакомления для всех Участников Рекламной акции.

РЕКЛАМА



## ПРОБЛЕМА

УЧАСТНИКИ «БАНКА РЕШЕНИЙ» ДАЛИ ПОРТАЛУ ОНЛАЙН-БРОНИРОВАНИЯ POSOSHOK.RU ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ И УЛУЧШЕНИЮ ЮЗАБИЛИТИ САЙТА. ОДНАКО СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВОПРОС «КУДА ИДТИ ДАЛЬШЕ?» ПОКА ОСТАЛСЯ БЕЗ ОТВЕТА.

# ДОРОЖНАЯ КАРТА

Pososhok.ru — один из первых проектов онлайн-бронирования в России, он появился 12 лет назад. На портале можно купить авиа- и железнодорожные билеты, забронировать отели и трансфер, арендовать автомобиль, оформить страховку. Российский рынок онлайн-бронирования растет стремительными темпами и обладает огромным потенциалом. В последнее время он стал очень привлекателен для новых игроков — сейчас в России функционируют более 200 онлайн-агентств и специализированных поисковиков. Все игроки работают за комиссионные и, как правило, с одними и теми же поставщиками. Большую часть тарифов по авиабилетам аккумулируют международные GDS (Global Distribution Systems) — посредники между сайтами бронирования и авиакомпаниями, цены на размещение в отелях предлагают агрегаторы и гостиничные брокеры. Основной инструмент на рынке — технологии, с их помощью компании пытаются расширить доступ к предложениям, получить самые низкие цены. «Но ИТ-решения стоят много, и прежде, чем вкладывать средства в разработки, надо понять, куда двигаться», — поясняет исполнительный директор Pososhok.ru Елена Зимина. Другие игроки тоже развивают технологии, поэтому остро встает вопрос о конкурентных преимуществах.

В Pososhok.ru разработали платформу, позволяющую создавать «динамические пакеты» и предоставлять клиентам скидку при покупке нескольких услуг, а также искать лучшие ценовые предложения на рынке. Затраты на ИТ, с помощью которых портал можно сделать более привлекательным и удобным для пользователей, составят большую часть выделенных частным инвестором 3 млн руб. Но будет ли этого достаточно? Пока основной объем продаж российских сайтов онлайн-бронирования приходится на авиабилеты. К тому же отечественные пользователи предпочитают покупать билеты на самолет и заказывать гостиницы на узкоспециализированных сайтах. Как выиграть битву за потребителя? За советами руководители Pososhok.ru обратились к читателям «Секрета фирмы» и участникам сообщества E-xecutive.ru.

## С О В Е Т Ы

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

ЕЛЕНА  
ЗИМИНАИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
POSOSHOK.RU

— Спасибо всем участникам «Банка решений», практически во всех ответах я нашла что-то полезное для себя. Интересно, что многие улучшения, которые нам советуют привнести, уже у нас работают. Это значит, что мы их плохо показываем, мало привлекаем к ним внимания, — будем исправляться. Редизайном портала, о необходимости которого пишут несколько авторов, мы сейчас и занимаемся. Вообще, участники хорошо изучили наш сайт, такой анализ для нас очень важен.

Тем не менее многие правильно подмечают проблемы, но не предлагают путей решения. Лучшие оценки я ставила тем участникам, в чьих ответах кроме неплохого анализа есть интересные идеи. Но предложений по стратегии бизнеса (об этом был вопрос) я не нашла ни у кого.

Хорошие предложения по тактике сделала **Екатерина Щербак**, у нее много дельных советов по использованию инструментов интернет-маркетинга. **Сервер Сервериев**, работающий в туризме, также неплохо изучил этот вопрос. Например, он отмечает, что мы должны акцентировать внимание на динамических пакетах, чтобы человек, зайдя на сайт, увидел, что пакет услуг можно купить со скидкой. Автор, как и **Герман Горшков**, предлагает мотивировать людей описывать свой опыт поездок. Мы это делаем: каждому клиенту, купившему на портале услуги, высылаем электронные письма с просьбой оставить комментарии.

Понравилось решение **Леонида Сулина**, который подробно разбирает потребности клиентов из бизнес-сегмента, дает рекомендации по работе с ними. Большое внимание бизнес-направлению уделил и **Даниил Лебедев** — его решение я считаю одним из лучших. Леонид, так же как **Александр Орлов** и другие авторы, рекомендует создать собственную программу лояльности. Мы думаем над этим и, скорее всего, будем делать такую программу совместно с партнерами.

К сожалению, многие авторы плохо разбираются в специфике онлайн-бронирования туристических услуг. Например, **Александр Фельдман** считает, что нам нужно поднять конверсию до 15–20%. Это абсолютно нереальные цифры.

## Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 15.08.2012. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **EO** и **E-xecutive.ru** сообщат 31.08.2012, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ  
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

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



## ПОБЕДИТЕЛЬ



**ЕКАТЕРИНА ЩЕРБАК,**  
ДИРЕКТОР ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ  
«СЕМЬ СОВ»  
(САНКТ-ПЕТЕРБУРГ)

- ① Поработать с юзабилити. Изменить систему прокрутки предложений отелей, разобраться с «медленной» картой, сделать выход на страницу отзывов из каталога отелей, ввести сервисные сообщения в случае некорректного заполнения формы.
- ② Провести анализ отказов, выявить точки выхода с сайта, найти «обрывы», «Горячие» и «мертвые» зоны сайта. Провести анкетирование и фокус-группы. Провести редизайн, придумать уникальные торговые предложения, внедрить систему бонусов.
- ③ Продвигать сайт в поисковых системах, в том числе используя поиск по низкочастотным запросам. Использовать контекстную рекламу. Вычистить группу «В контакте» от ботов, наполнить ее интересным контентом, предложить скидки и бонусы для участников.
- ④ Развивать партнерские программы и организовать постоянную рассылку с актуальными предложениями. Сделать турпортал на базе сайта [www.pososhok.ru](http://www.pososhok.ru)

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

## СОВЕТЫ

## ПРАКТИК

**ВИКТОР  
БОНДАРЕНКО**

ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ  
И КОММЕРЦИИ ПРОЕКТА А360



**ВОПРОС «КУДА ИДТИ ДАЛЬШЕ?» НЕПРОСТОЙ И, НАВЕРНОЕ, ГЛАВНЫЙ ДЛЯ ВСЕХ ИГРОКОВ. АВТОРЫ УПУСТИЛИ ЕГО, СОСРЕДОТОЧИВШИСЬ НА АНАЛИЗЕ САЙТА**

— Участники «Банка решений» хорошо проанализировали сайт Pososhok.ru, его юзабилити и набор предложений, название и логотип, оценили сильные и слабые стороны портала. Наиболее качественный анализ и толковые рекомендации, в том числе по SEO- оптимизации, интернет-маркетингу, работе в социальных сетях, по моему мнению, дали Екатерина Щербак и Сервер Сервериев.

Высокую оценку я также поставил **Константину Данилову** за идею подбора опций поездки по заполненной форме. Человек описывает примерный маршрут, даты, количество путешественников, бюджет, и ему подбирают удобные варианты поездки. Примерно по такой схеме мы сейчас развиваем новый проект А360. Можно будет задать или отметить на карте несколько точек, после чего пользователи увидят различные способы добраться до места (например, самолетом, самолетом и поездом, самолетом и машиной), различные варианты проживания в одном или нескольких городах или поселках и даже план проведения досуга. Это наш ответ на поставленный авторами проблемы вопрос «Куда идти дальше?». Но подобный путь, конечно, подходит не всем. С порталом Pososhok.ru мы, кстати, будем работать как с одним из партнеров.

Вопрос же «Куда идти дальше?» непростой и, наверное, главный сейчас для всех игроков на рынке онлайн-бронирования. Авторы упустили его, сосредоточившись на анализе сайта. Хотя советы уделить внимание кросс-продажам и партнерским программам, улучшать сервис, разрабатывать программы лояльности, продвигать портал в поисковиках, которые дают авторы, справедливы. У компании есть неплохой ресурс. Работая над ошибками, можно поднять свои позиции.

Отмечу решение **Елены Ощепковой**. Проведя мини-исследование среди своих знакомых, она убедилась: люди действительно предпочитают узкоспециализированные сайты. Елена делает вывод, что это вопрос цены (люди думают, что услуги на таких сайтах дешевле) и привычки. Динамические пакеты Pososhok.ru, возможно, позволяют получить более выгодные по цене предложения, а разбить стереотипы, по мнению Елены, поможет грамотная рекламная компания.

С О В Е Т Ы

КОНСУЛЬТАНТ

ТАМАРА  
ВЕЛИГОРСКАЯ

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ И ПРОДВИЖЕНИЮ СИСТЕМЫ БРОНИРОВАНИЯ  
«ТАРИФЫ ONLINE. КАРЛСОН ТУРИЗМ»



*В НАШЕЙ ОТРАСЛИ НА ПЕРВОМ МЕСТЕ  
СТОЯТ ТЕХНОЛОГИИ, А МАРКЕТИНГОВЫЕ  
ИДЕИ ВСЕГДА УПИРАЮТСЯ В ВОПРОСЫ  
«КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?» И «СКОЛЬКО ЭТО  
БУДЕТ СТОИТЬ?»*

— Соглашусь с авторами, которые пишут, что portalу нужен простой и понятный интерфейс. Это Анастасия Коленик, Александра Щупилина, Сергей Зайцев. Так, клиенты нашей системы — туристические агентства. В них работают профессионалы, но мы видим, что и они испытывают трудности даже при взаимодействии с хорошо продуманной схемой поиска и заказов. Мое убеждение — чем проще, тем лучше. Введение же дополнительных сервисов, как советуют многие авторы, — дело хорошее, но может усложнить коммуникацию клиента с сайтом и кого-то даже оттолкнет от его использования.

В связи с этим принципиально важными задачами для портала являются сегментирование рынка и выбор своих потребителей — этот вопрос разбирают Екатерина Щербак, Даниил Лебедев, Александр Фельдман. Например, я с удивлением узнала, что услуга бронирования автомобилей, которая у нас является одной из самых востребованных (и спрос на нее растет), не пользуется популярностью у клиентов Pososhok.ru. Это значит, что наши аудитории (я имею в виду конечных пользователей) различны. Возможно, продвижению услуги способствуют агенты, но ведь и у коллег есть свои способы влиять на продажи.

Для кого-то важно удобство использования, для кого-то — ассортимент услуг, для кого-то — цена. Цена, по нашему опыту, далеко не единственный фактор выбора. Так называемые самостоятельные путешественники, которые пользуются услугами сайтов, подобных Pososhok.ru, в большинстве своем представители среднего класса. Об этом пишет и Сервер Сервериев: потребители готовы платить больше и за надежность поставщика, и за сервис. Ценовые же войны выиграть не всегда возможно. Хотя выгодные предложения, конечно, продвигать нужно. Согласно с Еленой Ощепковой, Сервером Сервериевым и другими: предложения «отель плюс авиабилет со скидкой» сейчас на сайте «не звучат».

Думаю, что Pososhok.ru также стоит давать больше информации об отелях. Например, далеко не все отели готовы прислать приглашение для получения визы, а это важно знать потребителям. Александра Щупилина предлагает выделять самые популярные отели, отели с самой низкой на текущий момент ценой, отели, у которых есть спецпредложения. Интересные идеи по сегментации отелей есть у Екатерины Щербак.

Вопрос же стратегии очень непростой. Действительно, в нашей отрасли на первом месте стоят технологии, а любые маркетинговые идеи всегда упираются в вопросы «Как это сделать?» и «Сколько это будет стоить?».

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	21
Автор	ЕКАТЕРИНА ЩЕРБАК
Компания	«СЕМЬ СОВ»
Должность	ДИРЕКТОР ПРОЕКТОВ
Город	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
Место	2
Балл	18
Автор	СЕРВЕР СЕРВЕРИЕВ
Компания	ООО «АНЕКСТУР»
Должность	СОТРУДНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	17
Автор	ДАНИИЛ ЛЕБЕДЕВ
Компания	ООО «ЭНЕРГОСЕРВИС»
Должность	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
Город	ЛИПЕЦК
Место	4–5
Балл	15
Автор	КОНСТАНТИН ДАНИЛОВ
Компания	GEA MASHIMPEKS
Должность	МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТОВ
Город	МОСКВА
Место	4–5
Балл	15
Автор	ЕЛЕНА ОЩЕПКОВА
Компания	—
Должность	—
Город	ПЕРМЬ

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Большое количество услуг — это хорошо, но, может, выгоднее наладить партнерские отношения с другими ресурсами, которые будут предоставлять клиенту скидку при переходе на их сайт после покупки билета.

Тренд

# ЯЗВА СОБСТВЕННИКА

В РОССИИ РАСТЕТ ЧИСЛО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ СНАЧАЛА ПРОДАЛИ СВОЙ БИЗНЕС, А ЧЕРЕЗ НЕКОТОРОЕ ВРЕМЯ ОПЯТЬ ВЕРНУЛИСЬ В РОДНУЮ ОТРАСЛЬ. ОНИ ОСНОВЫВАЮТ НОВУЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НАНИМАЮТСЯ В ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА. ПРИ ЭТОМ ЗАЧАСТУЮ ИМИ ДВИЖЕТ НЕ СТОЛЬКО ЖАЖДА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ВЫГОДЫ, СКОЛЬКО ЭЛЕМЕНТАРНАЯ ОБИДА.

Текст: Юлиана Петрова

До конца 2013 года бывшие совладельцы сети «Лента» **Август Мейер** и **Дмитрий Костыгин** откроют в Москве и Санкт-Петербурге по новому магазину «Энель» в том же формате, что и «Лента».

В мае стало известно, что часть бывших соучредителей ОАО РТС, в конце прошлого года продавшие свои пакеты ММВБ за \$37,5 млн, теперь собираются делать альтернативную площадку. Они уже договорились о покупке контрольного пакета ОАО «Санкт-Петербургская биржа» примерно за \$3 млн.

В родную отрасль вернулся и **Дмитрий Докин**, основатель крупнейшего российского производителя мороженого «Инмарко», в 2010 году продавший свой бизнес компании Unilever. Докин взялся руководить направлением «Мороженое» в молочном холдинге

Food Union, созданном в Латвии **Андреем Бесхмельницким**. При этом Бесхмельницкий тоже продал контрольный пакет своей компании «Юнимилк» международному гиганту — Danone. С осени 2012 года Food Union собирается поставлять в Россию сыры, масло и мороженое. Что заставляет бывших владельцев дважды войти в одну и ту же реку? Им очень важно еще раз пережить свой опыт успеха и вернуть утраченное влияние на отрасль, говорит научный руководитель консалтинговой компании Vi To Be **Наталья Боровикова**. Но, пожалуй, самым мощным стимулом к возвращению является обида. Одни обижаются на бывших партнеров. Например, **Август Мейер** и **Дмитрий Костыгин** конфликтовали с **Олегом Жеребцовым** и теперь, по информации инсайдеров, хотят доказать своему прежнему партнеру, что они тоже кое-что умеют в ритейле. Выходцы из РТС неоднократно говорили о своем несогласии на поглощение со стороны ММВБ — прогосударственной и бюрократической

ЭКСПЕРТ



**АНДРЕЙ ДАВЫДОВ,**  
СТАРШИЙ ПАРТНЕР  
КОМПАНИИ «АЛЬФА ПЕРСОНАЛ»

**БЫВШИЕ  
СОБСТВЕННИКИ  
НАБИЛИ ШИШЕК,  
КОГДА РАСТИЛИ  
СВОЙ БИЗНЕС.  
В ПРЕЖНЮЮ  
ОТРАСЛЬ ОНИ  
ВОЗВРАЩАЮТСЯ  
ПОТОМУ, ЧТО  
УВЕРЕНЫ: ВО  
ВТОРОЙ РАЗ У НИХ  
ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ  
ЛУЧШЕ И БЫСТРЕЕ**

структуры. Наконец, участники молочного рынка усматривают прямую связь между новой деятельностью Докина и тем, что летом 2011 года Unilever закрыл родной завод «Инмарко» в Новосибирске. Обида предпринимателей — не помеха бизнесу, говорит **Татьяна Елизарова**, аналитик ИФК «Метрополь». Возвращенцы хорошо знают рынок и сохраняют умения и связи.

## ИНОГДА ОНИ ВОЗВРАЩАЮТСЯ

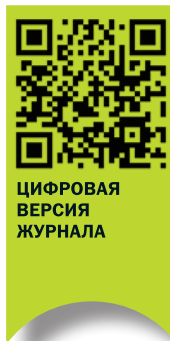
Опрос 150 предпринимателей, проведенный в 2009 году, показал, что чаще всего из бизнеса уходят из-за усталости. Однако, отдохнув, люди вполне могут взяться за старое.



Источники: Business Forum Stock, «Секрет Фирмы»

# 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

ТЕ ЖЕ **ДЕНЬГИ**,  
НО ДЕШЕВЛЕ

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



## Цифры

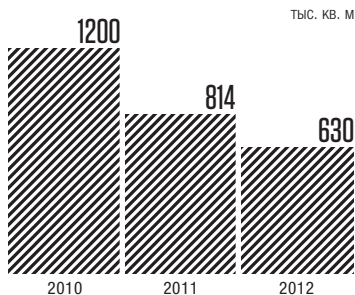
**РОССИЙСКИЕ  
БИЗНЕСМЕНЫ  
НЕ ДОВЕРЯЮТ  
РОССИЙСКОМУ  
ПРАВУ.**

90 %

всех сделок, значимых для деятельности их компаний, отечественные предприниматели оформляют в соответствии с зарубежными законами, показал опрос адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры». Наиболее популярными являются нормы английского права.

**ЗА ПОСЛЕДНИЕ  
ТРИ ГОДА ОБЪЕМ  
ВВОДА ЖИЛОЙ  
НЕДВИЖИМОСТИ  
В СТОЛИЦЕ  
СОКРАТИЛСЯ  
В ДВА РАЗА.**

ТЕМПЫ СТРОИТЕЛЬСТВА В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ



Источник: Мосгосстройнадзор

**ПРИЧИНА** столь низких показателей объясняется новой градостроительной политикой мэрии города. Она направлена на возведение дорог и социальной инфраструктуры, ревизию строительных инвестиционных контрактов и выход девелоперов за пределы МКАД.

## Ноу-хау

## PR-АГЕНТСТВО EDELMAN НЕОБЫЧНО РАЗРЕШИЛО КОНФЛИКТ С ПРОФСОЮЗОМ — ЛИКВИДИРОВАЛО КОМПАНИЮ.

Текст: Ксения Шамакина



«Белые воротнички» тоже защищают свои трудовые права в профсоюзах. В середине мая в российском офисе международного PR-агентства Edelman сменилось руководство. Предчувствуя сокращения, несколько сотрудников учредили профсоюз. После того как новый гендиректор

Керри Ируин провела увольнения в связи с сокращением штатов, члены профсоюза подали жалобу в трудовую инспекцию и прокуратуру. Якобы работодатель пытался уменьшить сумму положенных законом компенсаций. В июле конфликт получил неожиданный поворот.

Фото: Reuters

Ируин заявила, что к концу года ООО «Эдельман Имиджленд» прекратит существование, но это «не повлияет на обслуживание клиентской базы в России». Вместо старой компании, очевидно, будет создана новая.

Ликвидация юрлица занимает минимум полгода. Однако теперь, даже если госорганы встанут на сторону уволенных и потребуют восстановить их на работе, сделать это будет невозможно по причине отсутствия самой компании.

Юрист адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» **Анна Иванова** отмечает, что на ликвидацию работодателя идет в единичных случаях, когда конфликт с профсоюзом заходит в тупик. Чаще всего к этой мере прибегают компании, создающие интеллектуальный продукт.

В подобных случаях главный риск для работодателей — репутационный. Если профсоюзы вели информационную войну, ликвидация компании не пройдет незамеченной. Но в случае с Edelman, кажется, и это неважно. Один из членов профсоюза Edelman Imageland считает: новая компания, которая появится вместо той, что ликвидируется, будет обслуживать в России только международных клиентов Edelman. А их российская история вряд ли взволнует.

Продолжение следует

# ФАСОЛЬ ДЛЯ ШКОЛЯРОВ

НЕМЕЦКАЯ СЕТЬ METRO CASH & CARRY СОЗДАЛА В РОССИИ «ШКОЛУ ТОРГОВЛИ», ЧТОБЫ СТИМУЛИРОВАТЬ ПРОДАЖИ В НЕБОЛЬШИХ ПРОДУКТОВЫХ МАГАЗИНАХ. ПРОЕКТ СОБРАЛ ЦЕЛЮЮ АРМИЮ УЧАСТНИКОВ. ОДНАКО ТЕПЕРЬ РИТЕЙЛЕР ХОЧЕТ ПРЕВРАТИТЬ «ШКОЛЬНИКОВ» В ПОЛНОЦЕННЫХ ФРАНЧАЙЗИ.

Текст: Динара Мамедова



Основная клиентура Metro Cash & Carry — не конечные потребители, а владельцы небольших магазинов. В 2009 году сеть взяла их под опеку. В рамках проекта «Школа торговли» ритейлер давал торговцам консультации, обучал их персонал и иногда даже брал на себя расходы

по переоборудованию магазинов (СФ №8/2010). За три года участниками проекта стали 7,5 тыс. розничных точек.

Немцы занимались бизнесом, а не благотворительностью. По оценкам Metro Cash & Carry, оборот участников «Школы торговли» после реконструкции

увеличивался на 50%, а их закупки в сети — на 130%. «В некоторых партнерских магазинах продукция нашей компании достигает в обороте 90%», — говорит генеральный директор Metro Cash & Carry в России **Питер Бооне** (на фото). Однако опрошенные СФ «ученики» заявили, что в их магазинах эта доля колеблется в пределах 15–20% — зачастую брать товар оказывается выгоднее у других поставщиков.

Этим летом немецкая сеть объявила о запуске франчайзинговой программы «Фасоль», вступить в которую может любой участник «Школы торговли». Сейчас два магазина «Фасоль» открыты в Санкт-Петербурге. До конца года планируется запустить еще 15 в Северной столице и Ростове-на-Дону. Франчайзи освобождены от выплаты паушального взноса и роялти, но должны закупать не менее 20% своего ассортимента у Metro. Это 250 наименований продукции, из которых 200 приходится на собственные торговые марки ритейлера. Ранее никаких

условий по объемам закупок Metro Cash & Carry не выдвигала.

Почему участники «Школы торговли» должны брать на себя обязательства? «Сеть предложила нам более выгодные цены. Мы планируем, что на собственные марки Metro они будут в два раза ниже, нежели когда мы работали в рамках „Школы торговли“, — говорит генеральный директор компании „Нева-шарм“ **Виктор Линева**. — Если после вступления в „Школу торговли“ наш оборот вырос примерно на 20%, то с помощью франчайзинга мы собираемся увеличить его на 30%».

По словам партнера консалтинговой компании Retaility **Дмитрия Токарева**, с помощью франчайзингового проекта немецкий ритейлер, скорее всего, хочет повысить собственную прибыль. По сравнению с товарами под чужими брэндами маржа сетей на продукцию private label существенно выше. Это должно компенсировать «выгодные цены», которые Metro Cash & Carry предложила партнерам.

## П Л А Н

Август 2010

- ⊗ Модернизировать 35 тыс. магазинов
- ⊕ Увеличить выручку партнерских магазинов до 50%
- ⊕ Увеличить свою выручку на 390–790 млн евро

## Ф А К Т

Август 2012

- Переоборудовано 7,5 тыс. магазинов
- Оборот участников «Школы торговли» вырос на 20–50%
- Программа может приносить Metro до 1 млрд евро в год

Фото: Глеб Щелкунов

# С БАЛКОНА ТРЕТЬЕГО ЭТАЖА СТАРУШКА СНИМАЛА ПРОЦЕСС «ЗАЧИСТКИ» ДВОРА НА АЙФОН

ГЕРМАН КЛИМЕНКО,  
ВЛАДЕЛЕЦ ОНЛАЙН-СЕРВИСА  
LIVEINTERNET



На днях я с удивлением наблюдал, как два полицейских с автоматами по звонку жильцов забирали мужичков, распивающих во дворе на скамейках. На мой вопрос «А почему бы не взять с нарушителей по 500 руб. и отпустить во свояси?» страж порядка ответил: «Эти старухи отсылают видео в мэрию». И действительно, с балкона третьего этажа старушка снимала процесс «зачистки» двора на айфон. Сейчас мы становимся свидетелями технической революции, которая стала грозным оружием в борьбе против коррупционеров. Помимо граждан с айфонами, на дорогах крупных городов работают камеры видеонаблюдения с автоматической регистрацией нарушения правил движения. Часть госзакупок проводится при помощи электронных аукционов, благодаря которым

Иллюстрация: Will Ritson

мы можем поименно узнать покупателей золотых унитазов. Постепенно невидимый глаз Большого брата становится регулятором товарно-денежных отношений. Ведь все мы не идеальны. Заставляют нас вести себя порядочно только контроль и неотвратимость наказания. Обычный пример: мой приятель за неделю получил по почте пять штрафов по 3 тыс. руб. за неправильную парковку и задумался. Нет, говорит, больше не буду нарушать правила под прицелом камер. Другой факт: в подъездах домов с установленными камерами люди не справляют нужду. Контроль воровства с помощью технических средств очень выгоден бизнесу не только в борьбе со взятками и откатами. На сегодняшний день в столичных магазинах работают 700–800 тыс. охранников. Недоработку полицейских

в ликвидации общей криминогенной среды предприниматели берут на себя, ежегодно тратя миллиарды рублей на защиту бизнеса от краж. Тысячи установленных камер помогут решить эту проблему куда дешевле.

Конечно же, у повального распространения видеослежки есть обратная сторона. Из-за краж баз данных заинтересованные лица смогут следить за передвижением человека и вторгаться в его личную жизнь. Но при условии, что камеры будут гарантировать безопасность, думаю, 99% из нас согласятся на их установку. Ведь большинству просто нечего скрывать.

Контроль правонарушений со стороны технических средств уже давно действует в США и Европе. Наконец эта практика начинает появляться у нас. Не стоит думать, что мы особенные или у России есть свой «неповторимый» путь. Наши граждане так же, как американцы и европейцы, любят хорошо поесть, отдохнуть и чувствовать себя в безопасности. Маленькими шажочками и мы придем к цивилизации.







Сейчас многие мои знакомые затягивают пояса. То есть не садятся на диеты, а сокращают инвестиционные бюджеты на третий квартал 2012 года. Один из знакомых — крупнейший производитель соли, другой — из застройщиков, третий — из промышленников. Можно подумать, что они сокращают бюджеты из-за страха перед новой волной кризиса. Но я думаю, что осенью нас потрясет не из-за европейских проблем, а из-за собственной дурости.

Конечно, загнивающий, как говорили большевики, Запад тоже внесет свою лепту. Греция, Испания, Италия залезли в очень большие долги, фактически повесив все свои проблемы на Германию. Это приведет к тому, что осенью Европа сократит потребление наших нефти и газа. Думаю, просадка будет, но она окажется

исчисляемой, разумной и, главное, предсказуемой. Благодаря этой предсказуемости никаких громких банкротств и предсмертных записок у европейских бизнесменов не будет.

Отлично помню, как выручка сети моих магазинов в Чехии в 2008 году просела всего на 2%, а в России — на 37%. И мои знакомые затягивают пояса не из-за Европы, а из-за проблем в самой российской экономике, которые осенью просто усилятся.

Мы все ожидали, что после всех этих выборов что-то изменится. Нам было важно, чтобы власть услышала наши слова, уловила сигналы о неэффективности своего управления. Выборы закончились, произошли перемены в правительстве, но перемены чисто фиктивные: все бывшие министры остались у кормушки. Законодательство как решето — все в дырах. Менты и налоговики как борзели, так и борзуют. На днях у еще одного моего знакомого налоговики безо всякого суда списали 25 млн руб. Он теперь должен с ними судиться и доказывать, что произошла ошибка и все налоги были выплачены в срок.

Вот с 1 июля повысились цены на газ и электроэнергию, потому как контролируемым чиновниками псевдоестественным монополиям так выгодно. Мои издержки вырастут из-за этого на 10–15%. В сентябре-октябре нас ожидает второе повышение

тарифов естественно-неестественных монополий. В рамках борьбы с алкоголизмом к концу лета бизнесмены должны начать закрывать палатки. У меня 16 палаток. Казалось бы, черт с ними. Я же крупный ритейлер, так что по логике вот эти желающие выпить люди должны прийти за пивом ко мне в магазины. Но в России логика не работает, а коррупция — очень даже. Так что таксисты, цветочники и просто частные умельцы будут продавать контрафакт и заменитель.

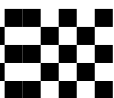
У меня банкиры, инвестиционные и частники, которые в последнее время слишком много инвестировали в строительные объекты, плачут на плече и хором просят взять в управление объекты, которые забирают за долги. Им бы реструктурировать кредиты — все были бы счастливы. Но Центробанк и другие регуляторы так закрутили гайки, что те же банки рубля выдать не могут. А финансов у них как грязи. В итоге крутят эти деньги на валютном рынке.

Мы все видим разрыв между обещаниями чиновников и реальностью и понимаем: дальше будет еще хуже.

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT  
DEVELOPMENT GROUP

**ОСЕНЬЮ  
НАС ПОТРЕАЕТ  
НЕ ИЗ-ЗА  
ЕВРОПЕЙСКИХ  
ПРОБЛЕМ,  
А ИЗ-ЗА  
СОБСТВЕННОЙ  
ДУРОСТИ**





# ВОЙНА МОЗГОВ

**ВЛАДЕЛЕЦ  
КОМПАНИИ  
«Т-ПЛАТФОРМЫ»  
ВСЕВОЛОД  
ОПАНАСЕНКО  
ВОРВАЛСЯ В ЛИГУ  
ЧЕМПИОНОВ  
ИТ-ИНДУСТРИИ —  
НАЛАДИЛ ВЫПУСК  
СУПЕРКОМПЬЮТЕРОВ.  
ТЕПЕРЬ ЕМУ  
ПРЕДСТОИТ  
ВЫДЕРЖАТЬ БОЙ  
С МОНСТРАМИ  
ВЫСОКИХ  
ТЕХНОЛОГИЙ  
НА ИХ ЖЕ  
ТЕРРИТОРИИ.**

Ноябрь 2009 года. До визита в МГУ тогдашнего президента РФ Дмитрия Медведева и торжественного запуска самого мощного российского суперкомпьютера «Ломоносов» оставались сутки. Инженеры «Т-платформ» работали всю ночь напролет, но машина отказывалась включаться. «Ломоносов», насчитывающий более 35 тыс. ядер процессора (у обычного компьютера их не более четырех), занимает комнату более 250 кв. м. Еще столько же места отведено под систему охлаждения. Найти любую ошибку — задача невероятно сложная, но и отложить визит президента — все равно что поставить крест на репутации компании.

В отчаянии разработчики придумали план «Б»: записали шум собственного суперкомпьютера в офисе «Т-платформ» и подготовили несколько скриншотов, чтобы

**ЛЕСТНИЦА В НЕБО**

Всеволод Опанасенко начинал со сборки компьютерных мышек. Сейчас его компьютеры умеют моделировать ядерные взрывы и движение элементарных частиц

**МЕНЯ НЕ ПНУЛ ТОЛЬКО  
ЛЕНИВЫЙ.**

**ДРУЗЬЯ**

**ГОВОРИЛИ: КУДА ТЫ,  
ДУРАК,  
ПОЛЕЗ?**





60%

На столько обновился список 50 самых мощных суперкомпьютеров мира в течение 2012 года. На рынке НРС идет настоящая гонка вооружений



ПРИСЛОНИЛСЯ К ВЛАСТИ  
«Т-платформы» опираются на госзаказ, частных клиентов на рынке суперкомпьютеров немного

**ЭТО  
БЫЛА ВОЙНА ТЕХНИЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ.  
Я НА 90% БЫЛ УВЕРЕН,  
ЧТО МЫ НЕ ПОЛУЧИМ  
ЗАКАЗ**

имитировать работу «Ломоносова». Учитывая, что суперкомпьютеры занимаются сложнейшими вычислениями, например моделируют ядерный взрыв или поведение элементарных частиц, неспециалисту понять, работает компьютер или нет, почти невозможно. К счастью, потемкинская деревня не пригодилась: в последний момент неисправность удалось ликвидировать.

Посмотрев на гудящий «Ломоносов» и пообщавшись с учеными, Медведев сразу же поинтересовался, можно ли нарастить мощность суперкомпьютера. Так **Всеволод Опанасенко** получил для своей компании работу на несколько лет вперед. На создание и модернизацию «Ломоносова» за три года в общей сложности ушло около 3 млрд руб. Компьютер попал на 12-ю строчку в рейтинге самых мощных мировых суперкомпьютеров, а «Т-платформы» стали компанией номер семь по обороту среди мировых производителей, по версии аналитической компании IDC.

В конце 2011 года Внешэкономбанк выкупил блокпакет «Т-платформ» за 1 млрд руб. «Де-факто в России мы монополисты», — говорит Всеволод Опанасенко. По расчетам IDC, «Т-платформы» контролируют 70% российского и около 1% мирового рынка НРС (высокопроизводительных или суперкомпьютеров). Всего компания собрала около 400 суперкомпьютеров. Основной ее клиент — государство. Но госзаказы — вещь непредсказуемая. Сегодня они есть, а завтра нет. Деньги Внешэкономбанка Опанасенко тратит на завоевание зарубежных частных клиентов. Тут скриншоты точно не помогут.

## СУПЕРКАР И ПЕТАФЛОПС

«15 лет назад мой iPhone мог бы считаться суперкомпьютером. Еще через 15 лет нынешние суперкомпьютеры вполне могут уместиться в iPhone», — сказал один из родоначальников НРС-индустрии, профессор университета Теннесси **Джек Донгарра** на выставке International Supercomputing Conference 2012 в Гамбурге. «Т-платформы» представили на ней самый маленький в мире суперкомпьютер T-mini. Размером он сильно превосходит iPhone и напоминает скорее обеденный стол. Однако самые миниатюрные модели конкурентов похожи на платяные шкафы.

Рынок суперкомпьютеров развивается по тому же сценарию, что и индустрия ПК: устройства год от года становятся все более мощными, а цены снижаются. Судя по последнему рейтингу Top500, самый мощный суперкомпьютер в мире — американский IBM Sequoia. В ходе теста Linpack, который, кстати, придумал Донгарра, он показал производительность 16,32 петафлопса. Мощность «Ломоносова» — 0,9 петафлопса. 1 петафлопс — это квадриллион математических операций в секунду. Тактовая частота обычного ноутбука — около 2 млрд операций.

Суперкомпьютеры сродни суперкарам. Нужны они для очень специфических задач. Например, интернет-гигант Google содержит крупнейший в мире парк серверов, но обходится без суперкомпьютеров, так как каждый компьютер решает отдельную задачу. НРС-технологии необходимы, когда множество процессоров работают над одним грандиозным вопросом.

Так что покупают суперкомпьютеры в основном военные, научные учреждения и крупнейшие корпорации. Рынок невелик. По данным IDC, в 2011 году он составил \$10 млрд (для сравнения: серверов было продано на \$52,3 млрд), из которых лишь \$100 млн пришлось на Россию. Однако при этом заниматься НРС престижно, а маржа производителей превышает 30% против 5–10% на серверах. Суперкомпьютеры создают крупнейшие мировые вендоры, среди которых IBM, HP и Cray. Как в эту компанию попал Опанасенко?

## ВУНДЕРКИНД-МИЛЛИОНЕР

«Я в ИТ-бизнесе 25 лет», — говорит 40-летний Всеволод Опанасенко. В конце 1980-х российский ученый **Евгений Велихов** привез из Японии один из первых в СССР персональных компьютеров. Он создал молодежное конструкторское бюро, куда приглашал одаренных московских школьников. Среди них был старшеклассник Опанасенко.

Школьники решали вполне взрослые задачи. Например, Всеволод разработал графическую библиотеку, которую Академия наук продала компании, выпускавшей компьютерные игры. Юный программист получил за это дефицитный магнитофон «Электроника» и медаль ВДНХ.

А вот первый \$1 млн Всеволод Опанасенко получил, когда, будучи студентом РГТУ имени Циолковского, занялся челночным бизнесом — ввозил в страну персональные компьютеры. В конце 1990-х его компания Micronic купила в Китае завод, где 800 человек собирали мышки, клавиатуры, блоки питания и другие комплектующие.

Micronic, по словам Опанасенко, контролировала 25% российского рынка комплектующих. Ее оборот превышал несколько десятков миллионов долларов, но чистая прибыль была небольшой. «У продукта не было никакой добавленной ценности, вся война шла вокруг цены», — пренебрежительно отзывается о своем первом бизнесе Опанасенко. — Мне хотелось неконкурентного высокомаржинального бизнеса». Хотелось бы, наверное, всем, но Опанасенко такой бизнес сумел найти.

«Меня не пнул только ленивый. Друзья говорили, куда ты, дурак, полез?» — вспоминает Опанасенко. В 2002 году он продал завод в Китае, а вскоре свернул и дистрибуторский бизнес. Вырученные «несколько миллионов долларов» Всеволод направил на создание новой компании «Т-платформы».



После кризиса 1998 года российские вузы и компании не покупали суперкомпьютеры. В России их разрабатывали только ученые в Федеральном ядерном центре в Сарове. Но они обслуживали нужды Росатома, не продавая свои технологии сторонним заказчикам. «Было понятно, что это затишье перед бурей. Как только экономика пойдет в рост, возникнет спрос»,— говорит Опанасенко.

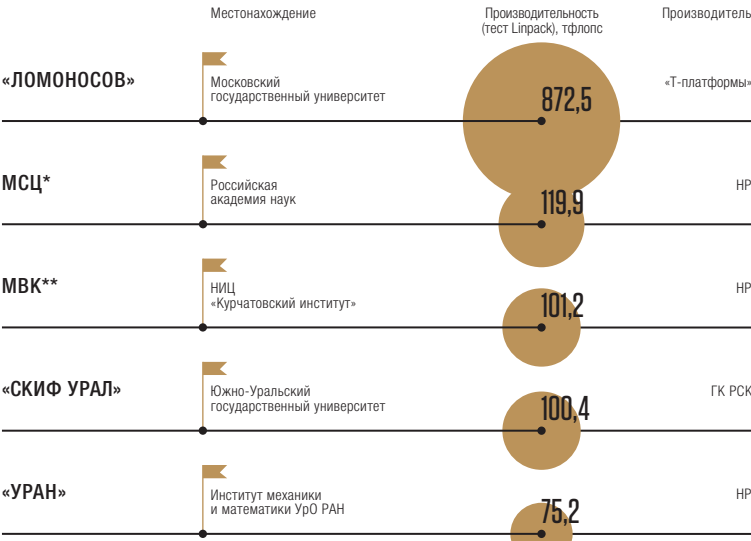
ИГРЫ ПАТРИОТОВ

Ждать пришлось два года. Все это время Всеволод Опанасенко в основном тратил. Он содержал штат из 20 сотрудников, которые изучали передовые иностранные разработки и искали способы удешевления некоторых комплектующих. Например, систем охлаждения, гдегодились наработки Micronic. Кроме того, «Т-платформы» были готовы проявить большую гибкость. «В лоб бороться с монстрами было бесполезно. Но крупные компании выпускают готовые линейки суперкомпьютеров, а мы решили сделать своеобразное тюнинг-ателье, где каждый компьютер делается под нужды конкретного заказчика»,— объясняет Опанасенко. У него были математически подкованная команда, часть которой пришла еще из молодежного клуба, и хорошее знание рынка комплектующих. Однако свой первый заказ «Т-платформы» получили не благодаря привлекательной цене или гибкости,

В  
РОССИИ  
ОПАНАСЕНКО  
РАБОТАЕТ

В  
ВАКУУМЕ

ТОП-5 РОССИЙСКИХ СУПЕРКОМПЬЮТЕРОВ



\* Межведомственный суперкомпьютерный центр РАН  
\*\* Многоцелевой вычислительный комплекс НИЦ «Курчатовский институт»

Источники: МСЦ РАН, НИВЦ МГУ

1997 год

ознаменовался тем, что суперкомпьютер IBM обыграл тогдашнего чемпиона мира по шахматам Гарри Каспарова. Позднее великий гроссмейстер сумел взять реванш



БЫТОВОЙ ЭКСТРИМ  
Создав самый мощный российский компьютер, теперь Всеволод Опанасенко смотрит на Запад

а из-за российской прописки. В 2003 году компания стала участником совместной белорусско-российской госпрограммы СКИФ (Суперкомпьютерная инициатива «Феникс»), цель которой — оснастить вузы и НИИ этих стран суперкомпьютерами. Заказчиками выступали академия наук Белоруссии и Минпром РФ. Как говорит директор Института программных систем РАН **Сергей Абрамов**, одной из целей программы стало развитие суперкомпьютерных технологий в России, поэтому была четкая установка привлекать преимущественно российских производителей.

В создании суперкомпьютера СКИФ-1000 стоимостью \$2 млн помимо «Т-платформ» принимали участие около 40 компаний и НИИ. Компания Опанасенко отвечала за интеграцию различных технических решений. «По отдельности элементы были в порядке, а все вместе не работали», — с ужасом вспоминает Всеволод Опанасенко. Выяснилось, что сбой возникает из-за мобильных телефонов, которыми пользовались сотрудники. Инженерам пришлось переделывать платы, чтобы устранить неполадку.

«Они сразу же заявили, что суперкомпьютер собрала команда „Т-платформ“, хотя их заслуга была не так уж велика», — рассказывает Абрамов. — В научном обществе присваивать себе результаты чужих трудов считается неприличным. Был большой скандал». Начинал Опанасенко, действительно, как один из поставщиков, но в середине 2000-х «Т-платформы» стали делать суперкомпьютеры «под ключ»: от «железа» и программного обеспечения до подготовки специалистов заказчика, которые будут работать с НРС. В рамках госпрограммы «Т-платформы» собрали несколько десятков суперкомпьютеров, в том числе СКИФ Cyberia для Томского госуниверситета за \$1,9 млн

и «СКИФ Мономах» для Владимирского госуниверситета за \$0,75 млн. Всего на программу СКИФ до 2010 года Россия и Белоруссия потратили около 1 млрд руб.

Правда, государство оказалось не самым постоянным заказчиком. Тендер на разработку очередного суперкомпьютера «СКИФ Аврора» на 80 млн руб. в 2009 году неожиданно выиграла компания РСК СКИФ, зарегистрированная за несколько месяцев до этого. Сделкой заинтересовалась ФАС, так как гендиректор РСК СКИФ **Вадим Заднепровский** одновременно являлся заместителем директора ИПС РАН, заказчика и организатора торгов. Однако в 2010 году Арбитражный суд Москвы отклонил претензию ФАС и признал тендер законным. Так у Опанасенко появился первый отечественный конкурент — группа компаний РСК.

### ЗВЕЗДНЫЙ ЧАС «ЛОМОНОСОВА»

Кризисный 2009 год стал звездным часом Всеволода Опанасенко: выручка ОАО «Т-платформы», по данным «СПАРК-Интерфакс», выросла в четыре раза, до 1,8 млрд руб. Чистая прибыль при этом составила 107 млн руб. Все благодаря самому грандиозному в России НРС-проекту — «Ломоносов».

«На конкурсе было два предложения — от консорциума разработчиков СКИФ и от „Т-платформ“. Технические условия были такими, что никто, кроме Опанасенко, выиграть его не мог», — рассказывает Сергей Абрамов. «Это была война технических и ценовых решений. Я на 90% был уверен, что мы не получим этот заказ», — уверяет Опанасенко.

Чтобы выполнить грандиозный заказ, Опанасенко пришлось даже удвоить штат до 200 человек. В 2009–2011 годах

# Как улучшить взаимодействие сотрудников?

Ограничить помехи, не ограничивая общения





«Т-платформы» несколько раз наращивали мощность суперкомпьютера. Но сейчас все «золото» уже выбрано.

«Ломоносов» пользуется спросом: очередь на его использование доходит до полугода. Например, он просчитывал формулу лекарства от старости и создавал модель, которая имитирует социально-экономическое развитие России на протяжении следующих 50 лет. «Мы довольны результатами сотрудничества с „Т-платформами“, но дальнейшего расширения мощности не предполагается», — говорит замдиректора Научно-исследовательского вычислительного центра МГУ **Владимир Воеводин**. В 2011 году завершилось и финансирование программы СКИФ.

Выручка ОАО «Т-платформы» за 2011 год, по данным «СПАРК-Интерфакс», упала до 1,15 млрд руб. Однако Опанасенко создал параллельные бизнесы.

## БЫТОВОЙ СУПЕРКОМПЬЮТЕР

Самый популярный стенд на выставке International Supercomputing Conference 2012 принадлежал компании IBM. И не только потому, что это крупнейший игрок с долей 47%. IBM разместила на стенде симулятор автогонок с 3D-очками и подвижным креслом. Вообще-то для организации такого аттракциона суперкомпьютер не нужен, хватило бы и обычного мощного ПК, но мужская аудитория выставки выстраивалась в очередь, чтобы погонять.

Более 60% мирового рынка НРС — это государственные программы, но есть еще богатые частные университеты, корпорации и индустрия развлечений, где тоже востребованы суперкомпьютеры. За счет них Всеволод Опанасенко и диверсифицировал свой бизнес. Он использовал метод из сферы b2c — предоставил возможность тест-драйва.

Крупнейшие производители суперкомпьютеров не занимаются услугами. Они продают машины, софт, но не делают расчеты для клиентов. Еще в середине 2000-х инженеры «Т-платформ» построили собственный суперкомпьютер, который использовали, например, для расчета охлаждающей системы «Ломоносова». Чтобы заинтересовать заказчиков, менеджеры также предлагали просчитать какие-нибудь сложные решения для крупного бизнеса бесплатно. Например, выяснили, как деформируется бампер автомобиля при столкновении, и продемонстрировали результаты АвтоВАЗу. После этого в 2007 году автозавод купил суперкомпьютер у «Т-платформ».

В 2008 году Опанасенко поставил расчеты на поток, организовав компанию «Т-сервис». «Когда Всеволод пришел и сказал, что создает компанию, которая будет обучать людей НРС, я сразу загорелся. В бизнесе инновации можно внедрять куда быстрее, чем в науке», — вспоминает директор центра вычислительной экспертизы «Т-сервиса» **Александр Мурашов**. Раньше он работал в МГИУ.

Ключевая проблема ученых, попавших в бизнес, — быстрая потеря научной квалификации. Поэтому Мурашов разрешил сотрудникам совмещать работу в институтах и в «Т-сервисе».

В 2010 году компания выиграла конкурс на оказание услуг «Роснано» на общую сумму 200 млн руб. Появились и клиенты, никак не связанные с госфинансированием. Например, «Т-сервис» сделал несколько сцен в фильме **Тимура Бекмамбетова** «Черная молния», рассчитал распределение температуры внутри горнолыжного комплекса «Снеж.Ком» и давление ветра на рекламные конструкции. Средняя стоимость таких проектов — 4 млн руб. Клиенты стоят в очереди по два-три месяца.

В 2011 году сервисное предприятие принесло Опанасенко около 20% оборота, компенсировав снижение выручки «Т-платформ». «Расчет на то, что, попробовав, люди начнут покупать суперкомпьютеры», — говорит Всеволод. Для этого уже не нужны миллионы долларов. Например, T-mini мощностью 2,6 терафлопса (в 360 раз меньше «Ломоносова») стоит от 1,5 млн руб. Опанасенко рассчитывает продавать его дизайнерам и производителям анимации. Компьютер впервые был представлен на выставке в июне, и на него уже поступило несколько заявок.

## ТЕРРИТОРИЯ МОНСТРОВ

С прошлого года Всеволод Опанасенко открыл офисы продаж и обслуживания в Ганновере, Киеве, Тайбэе, Гонконге и американском Пало-Альто. Он уверяет, что выпускает аналогичные суперкомпьютеры на 5–10% дешевле лидеров рынка. Российские суперкомпьютеры удалось продать в Национальный университет Сингапура, Центр высокопроизводительных вычислений Лейпцига, финский суперкомпьютерный центр CSC и другие. Впрочем, иностранные рынки в прошлом году принесли «Т-платформам» лишь около 3% выручки.

«За рубежом пока дела так себе: мы только заходим на территорию монстров», — говорит Опанасенко. У его компании более 200 международных патентов, но на R&D он тратит в разы меньше глобальных конкурентов. Каковы шансы закрепиться на мировом рынке? «Пока „Т-платформы“ — это все-таки удачливый интегратор, а не вендор, который создает новые ценности», — считает редактор журнала об НРС «Открытые системы» **Леонид Черняк**. — В России Опанасенко работает в вакууме. Чтобы выйти на Запад, ему предстоит создавать новые технологии». Российская прописка в этом деле никаких преимуществ не дает.



# НАЖМИ НА ВЛАСТЬ!

## ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



ЦИФРОВАЯ  
ВЕРСИЯ  
ЖУРНАЛА

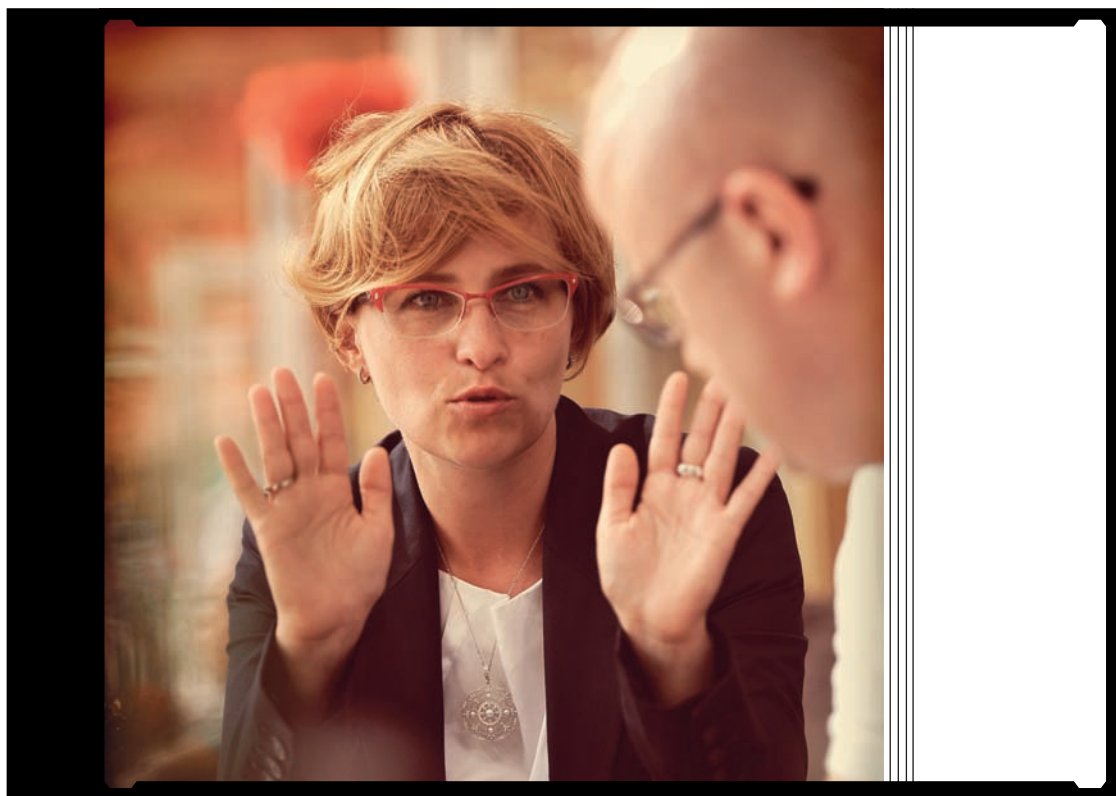


- современно и экологично
- всегда под рукой
- свежий номер – в любой точке мира
- архив предыдущих номеров – в любую минуту
- удобная навигация и постраничный просмотр
- видео- и фотогалереи

ТА ЖЕ **Власть**,  
НО НЕ МНЕТСЯ

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

# «ДУМАЛА, БУДЕТ КОНЦЕПЦИЯ, НО НЕ ТУТ-ТО БЫЛО»



## ФОКУС С ПАРКОМ

Ольга Захарова управляет мини-городом, где часто бывает Владимир Ткачев

**ДИРЕКТОР ЦПКИО  
ИМЕНИ ГОРЬКОГО ОЛЬГА  
ЗАХАРОВА РАССКАЗАЛА  
РУКОВОДИТЕЛЮ  
КРЕАТИВНОГО АГЕНТСТВА  
LEO BURNETT GROUP RUSSIA  
ВЛАДИМИРУ ТКАЧЕВУ, КАК  
ПОСЕТИТЕЛИ ВОРУЮТ  
ЖИВУЩИХ В ПАРКЕ БЕЛОК,  
ЗАЧЕМ ГОСУДАРСТВО  
СТАВИТ ЭКСПЕРИМЕНТЫ  
НАД ЛЮДЬМИ И ПОЧЕМУ  
НАСТОЯЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ  
В ПАРКЕ ЕЩЕ ТОЛЬКО  
НАЧИНАЮТСЯ.**

Ольга Захарова обожает историю Парка Горького — мемуары первого директора парка Бетти Глан стали для нее настольной книгой. Так что поездка по парку с Ольгой на электрокаре сродни путешествию во времени. Начинается оно в 30-е годы прошлого столетия, когда архитектор-авангардист Константин Мельников построил образцово-показательный советский парк. Побывавший в нем в те годы писатель Герберт Уэллс сказал: «Вы создали фабрику счастливых людей».

После перестройки «фабрику» оккупировали владельцы аттракционов и кафе. «Вся фонтанная площадь была заставлена „шаурмой“. Грохот, гам. Это был реальный ужас», — вспоминает Захарова.

Например, на месте волейбольной площадки размещался аттракцион «Страшилка», а газон был занят огромным складом арендаторов. Владимир Ткачев, который попросил порулить электрокаром, тем временем пытается объехать многочисленных, несмотря на проливной дождь, посетителей.



Новая жизнь в парке началась полтора года назад, когда его возглавил человек из команды олигарха **Романа Абрамовича — Сергей Капков**. Он убрал все аттракционы и кафе, затеял грандиозную перестройку парка. В октябре 2011-го Капков пошел на повышение, возглавив столичный департамент культуры, его место заняла Ольга Захарова. Первые результаты нового руководства таковы. Интерес москвичей к ЦПКиО вырос на порядок: если два года назад парк за летний выходной день посещали в среднем 10 тыс. человек, то сейчас 100 тыс. Вместо пивных фестивалей здесь проходят выставки современного искусства и хипстерские фестивали. Парк стал визитной карточкой нового мэра Москвы **Сергея Собянина**. На его реконструкцию и содержание в 2012 году Москва выделила 1,5 млрд руб. При **Юрии Лужкове** парк жил за собственный счет. Как и зачем меняется парк, решил разобраться Владимир Ткачев. Он живет и работает рядом, так что все происходит на его глазах.

### «ПРИЕХАЛ, ПОЕЛ ШАУРМЫ, ПОКАТАЛСЯ НА АТТРАКЦИОНАХ. ВСЕ»

**ВЛАДИМИР ТКАЧЕВ:** Если воспринимать нашу встречу как журналистское упражнение, то для меня этот формат непривычный. Я решил представить, что наш с вами разговор — это брифинг с клиентом. Обычно перед стартом масштабной рекламной кампании менеджеры и хозяева бизнеса рассказывают о своем детище, что за их брэндом стоит.

**ОЛЬГА ЗАХАРОВА:** Ну, парк — это не брэнд. Это образ жизни. Минигород. Если закрыть парк на ключ, то он прекрасно выживет. Ему остальная Москва не нужна. Есть транспорт, есть службы технические, и еда есть...

#### ДОСЬЕ

**ОЛЬГА ЗАХАРОВА**  
ДИРЕКТОР ЦПКИО  
ИМЕНИ ГОРЬКОГО

**Родилась**  
в 1976 году  
**Семья**

Замужем, двое сыновей

**Образование**  
Московский  
государственный  
университет прикладной  
биотехнологии

**Спорт**  
Танцы

**Искусство**  
Николай Полисский,  
Дубосарский-Виноградов,  
группа Rescue  
**Книга**  
Джон Фаулз «Волхв»

**ВЛАДИМИР ТКАЧЕВ**  
ДИРЕКТОР LEO BURNETT  
GROUP RUSSIA

**Родился**  
в 1977 году  
**Семья**

Женат, трое сыновей  
**Образование**  
Институт социологии  
и управления персоналом  
Государственного  
университета управления

**Спорт**  
«Формула-1»

**Искусство**  
Кухня, исполненная как  
современное искусство  
**Книга**  
Ajaz Ahmed «Velocity»

**ВТ:** То, что вы сказали, отчасти и есть стратегия развития брэнда. Хотелось бы подробнее узнать, как вы ее реализуете последний год. Давайте начнем по порядку. Как вы в эту историю попали?

**ОЗ:** Я по жизни стартапер — обожаю развивать новые проекты. Работала с основателем радиостанции «Серебряный дождь» **Дмитрием Савицким**, была управляющей в fashion-бизнесе. Затем **Наталья Синдеева** (основательница телекомпаний «Дождь. Optimistic Channel». — **СФ**) пригласила меня заниматься ее новым проектом — телеканалом «Дождь», где я была исполнительным директором. Но после трех лет работы на «Дожде» мне стало чего-то не хватать. Меня муж все время спрашивает: ну когда же ты успокоишься? Сейчас-сейчас, потерпи, отвечаю я. Но как только это «сейчас-сейчас» на «Дожде» наступило, мне стало неуютно. Все вроде хорошо идет, но дальше-то что?

**ВТ:** А как в команду **Сергея Капкова** попали?

**ОЗ:** Случайно увидела в прессе, что планируется привлечь известные западные компании для строительства обновленного Парка Горького. О, круто! Записалась на прием, пришла к Капкову **Сергею Александровичу** — возьмите меня на работу. Он на меня так посмотрел — «что-то странное происходит». Спросил: «А что вы умеете?» — «Все умею». Звучит странно, но я всегда занималась всем: и бухгалтерией, и финансами, и организацией мероприятий. Я все пропускала через себя.

**ВТ:** У парка есть прообраз? Он строится исходя из концепции в чьей-то голове? Есть идеальное представление, к чему идем?

**ОЗ:** Изначально я тоже думала, что будет большая концепция, генплан — и вперед. Но не тут-то было: парк до сих пор работает в ручном режиме. Мы гуляли с **Сергеем Саным** по территории, и я спросила: «Что делать-то надо?» — «Да я сам не знаю», — ответил он. Дело было в апреле 2011 года, кругом горы снега, палатки, страшные аттракционы. А летний сезон уже начинается, и обещано, что будет новый парк. Капков договорился, чтобы городские службы начали помогать парку: вывозить аттракционы, менять асфальт, освещение. Подключились все городские службы. Это были бесконечные колонны машин.

**ВТ:** Секундочку, у всех аттракционов, палаток были владельцы. Как с ними?

**ОЗ:** Расторгали договоры, судились. Суды идут до сих пор. Арендаторы здесь с 1990-х годов. Они думали: очередная власть сменилась, но ничего, договоримся как-нибудь. Договориться не получилось. До последнего они не верили, что все будем сносить.

**ВТ:** То есть вы разом отрезали все источники дохода парка?

**ОЗ:** Да, начали с того, что отменили плату за вход, а это основной источник дохода. Около 40 млн руб. в год парк



зарабатывал. С аттракционов получали копейки. Там были такие контракты, что все доходы оставались у арендаторов. Были большие просрочки по платежам. Но и госфинансирования не было: парк существовал за собственный счет. Власти воспринимали парк как площадку для арендодателей и развлечения для посетителей. В основном иногородних. Приехал, поел шаурмы, шашлыка, покатался на аттракционах. Все.

**«ПАРК ДОЛЖЕН ПРИНОСИТЬ РАДОСТЬ ЛЮДЯМ.  
ОНИ ЗА ЭТО НАЛОГИ ПЛАТЯТ»**

**ВТ: Вы взяли и поменяли бизнес-концепцию?**

**ОЗ:** Да не было никакой бизнес-концепции. Просто взяли и убрали все. Как в квартире: чтобы сделать хороший ремонт, нужно все вынести и заново построить. Это был стресс для жителей города и для нас. Нас завалили письмами: верните аттракционы. Позднее мы все-таки установили несколько аттракционов для детей, но не так, чтобы они заполнили весь парк.

Мы и сами не понимали, в каком направлении движемся. Аттракционы убрали, а дальше-то что? Тогда мы решили делать парк для отдыха. Освободили газоны, установили шезлонги, пуфики, разную мелочевку, которая создает атмосферу отдыха. В целом мы решили строить парк по принципам 1950-х годов. Стараемся даже планировку клумб вернуть.

**350** ЧЕЛОВЕК

**ЧИСЛЯТСЯ В ШТАТЕ ПАРКА  
ГОРЬКОГО. В СОВЕТСКИЕ  
ГОДЫ СОТРУДНИКОВ БЫЛО  
ОКОЛО 1,5 ТЫС.**





*ПРОСТО ВЗЯЛИ  
И УБРАЛИ ВСЕ.  
КАК В КВАРТИРЕ:  
ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ  
ХОРОШИЙ  
РЕМОНТ, НУЖНО  
ВСЕ ВЫНЕСТИ  
И ЗАНОВО  
ПОСТРОИТЬ. ЭТО  
БЫЛ СТРЕСС ДЛЯ  
ЖИТЕЛЕЙ ГОРОДА  
И ДЛЯ НАС*



Потом подумали: раз это центр города, здесь люди могут работать. Мы сделали бесплатные розетки и интернет. Это дало совершенно другую аудиторию: люди приходят с ноутбуками и работают.

Денег на все нововведения не хватало: бюджеты формируются в конце года, а мы в прошлом году уже не успевали подать документы. Помогли спонсоры.

**ВТ: Что сейчас парку приносит основные деньги?**

**ОЗ:** Общепит. Все здания ресторанов принадлежат нам, хотя управляют ими профессионалы: Ginza Project, Митя Борисов... Мы участвуем в их создании вплоть до оформления меню и одежды официантов. У нас политика, что не каждый сам по себе, а мы все вместе. Работаем по концессии: рестораны платят фиксированную минимальную сумму плюс процент от оборота. Из услуг парка больше всего дохода приносит летом аренда велосипедов и катамаранов. Зимой — каток. Сейчас выручка парка — 25 млн руб. в месяц.

**ВТ: Все, что вы говорите, это правильные коммерческие вещи. А вы утверждаете, что концепции нет.**

**ОЗ:** У нас нет цели получить деньги любой ценой. Если мы решим сейчас на всем зарабатывать, это будет сказываться на конечном потребителе. Например, мы установили фонтанчики с питьевой водой. С точки зрения бизнеса это глупо. Люди меньше покупают воды в ресторанах. Но если я сейчас пойду по пути максимизации доходов, то превращусь в площадку, которая была здесь в 1990-е.

Есть капитальные расходы — их берет на себя государство. А есть операционные. Например, с начала года мы уже потратили 770 млн руб. Хорошо, если с ними получится работать в ноль. Но основная цель — парк должен принести радость людям. Они за это налоги платят.

**«ВЕЗДЕ МОЖНО СИДЕТЬ И НИЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ»**

**ВТ: Как вы собрали команду?**

**ОЗ:** Когда я пришла, пришлось сменить почти всю управляющую команду. И сейчас, как только я слышу, что человек занимался парками, я не хочу его брать на работу. Мне



доставка корреспонденции  
и грузов по Москве и области

организация доставки  
корреспонденции и грузов  
любыми видами транспорта  
по РФ и зарубежью

логистические услуги,  
в том числе сортировка,  
маркировка и упаковка

ответственное  
хранение, переезды

собственный  
логистический  
склад в Москве

логистический аутсорсинг,  
уничтожение архивов

## НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТАВКИ



г. Москва ул. Введенского, д. 8  
+7 495 921 41 39

**16 лет  
вместе**

e-mail: [info@zest.ru](mailto:info@zest.ru)  
[www.zest.ru](http://www.zest.ru)



не нужен зашоренный взгляд. Не нужен этот опыт. Вот пример. У нас есть великолепная оранжерея — там находится питомник растений. Раньше он был огорожен огромным забором, а за ним — настоящая свалка. Я этот забор заменила ограждением из сетки-рабицы. Пусть все посетители видят, какой у нас «красивый» отдел озеленения. Не поверите: все изменилось. Они тут же посадили цветники, все вычистили, убрали. Самим же приятно на работу приходить.

**ВТ: А «советский» менталитет посетителей? Мне кажется, мусора стало меньше в парке.**

**ОЗ:** Расставили везде урны, вот и мусора стало меньше. У нас же как принято: сначала требовать что-то от людей, все запретить, а потом уже создать условия для выполнения этих требований. Не надо ничего требовать. Вот я говорю отделу озеленения: нужно посадить везде цветы. Они отвечают: зачем, их же украдут? Я как-то ночью закончила работать и вижу: человек на велосипеде везет пуфик три на три метра. Еле едет, бедный. Очень важно не судить обо всех людях по таким экземплярам.

Например, зимой мы организовали бесплатное катание на катке в парке, а у нас украли коньки. Можно это воспринимать так: дурачки, поверили людям, раздали коньки бесплатно, а те их украли. Но можно по-другому: за четыре дня на катке побывало 40 тыс. человек, и всего 210 пар пропало. Мы ввели досмотр багажников выезжающих с парковки автомобилей — и чего только там не находили! Не поверите, но воровали даже здешних белок. Ума не приложу зачем.

**ВТ: Насколько вам комфортно работать в рамках госструктуры?**

**ОЗ:** В любой структуре, частной или государственной, надо уметь выделять деньги. Везде можно сидеть и ничего не делать, ссылаясь на то, что нет плана, бюджета и прочее. Хотя,

конечно, в госструктуре находишься под прицелом проверяющих органов, так как это деньги государства.

**ВТ: Как формируется бюджет?**

**ОЗ:** Он определяется каждый год. Мы пишем, что бы мы хотели сделать, а потом нам выделяют деньги. Бюджет парка Горького сопоставим с бюджетом парка «Сокольники» — 1,5 млрд руб. в этом году. Сокольники больше по территории, но бюджет зависит не столько от метража, сколько от «убитости» инфраструктуры. Проблема парков — это коммуникации. Спектр и качество услуг зависят от коммуникаций. Например, если в кафе есть вода, значит есть нормальная посуда. Есть электричество — можно организовать нормальную кухню. У меня очень много объектов требуют реконструкции. Каждый раз я должна продумывать на несколько шагов вперед.

**ВТ: Штатное расписание как-то изменилось? Вам же нужно привлекать дорогих специалистов.**

**ОЗ:** Первое, что сделал Сергей Александрович, — превратил парк в автономное госучреждение: раньше это был ГУК, а теперь мы ГАУК. Раньше мы целиком зависели от департамента, теперь большая часть вопросов — это ответственность директора. Зарплатный фонд — в среднем 25 тыс. руб.

на человека. Если я хочу платить больше, то могу выделять деньги только из доходов от предпринимательской деятельности.

### «УЖАСЫ ПАРКА ГОРЬКОГО»

**ВТ: Кто занимается организацией мероприятий в парке?**

**ОЗ:** Мероприятия бывают двух видов. Первые мы организуем сами, и они направлены на развитие людей. Начали мы со спорта: поставили теннисные столы, сделали беговой клуб, организовали занятия йогой, танцами. Соорудили многофункциональную площадку для волейбола, футбола, зону игры в петанк.

По сути, мы ставим эксперименты с людьми — пытаемся понять, что им интересно. Если весь прошлый год мы создавали парк отдыха, то в этом делаем парк культуры. Например, организовали программу «Мамалыш» — специалисты рассказывают беременным и только что родившим женщинам, как строить семейные отношения и воспитывать ребенка. Мы сделали пленэр: купили краски, мольберты, наняли профессиональных натурщиков. Первый раз пришли 20 человек, сейчас уже 200. Организовали курсы



ораторского мастерства. Все это бесплатно — так государство развивает своих граждан.

Другой тип мероприятий проводят частные компании. Тут тоже есть градация: если мероприятие подходит под идеологию парка, то одна цена аренды, нет — другая. Например, фестиваль Faces & Laces — уличное искусство, молодые дизайнеры, правильная атмосфера. Это мое, это мероприятие формирует лицо города. А если производитель автомобилей хочет на набережной устроить гонки, то мне этого не надо. Я могу пойти навстречу, но и цена будет соответствующей для центра города.

**ВТ: Парк Горького — дорогая площадка?**

**ОЗ:** Да. Мы же предоставляем не просто место, но и имущество, аппаратуру, услуги по уборке и прочее. Я никогда не пущу сюда, например, пивной фестиваль. Зачем мне мероприятие против здорового образа жизни? В ресторанах парка алкоголь специально дорогой.

Мы понимаем, что количество посетителей в парке уже настолько велико, что рестораны не справляются. Проблема в том, что то количество людей, которое уже сейчас приходит в парк, катастрофично. 100 тыс. человек в день — это ненормально. Это вокзал какой-то.

**ВТ: Я пытался пройти в фан-зону на трансляцию матча Россия—Чехия, но мне это не удалось: слишком много людей пришло.**

**ОЗ:** Я сегодня в Facebook прочитала: как же так, директор Парка Горького не уделяет внимание этому уродству с парковкой. Негде парковаться, встает Садовое кольцо. Ей все равно. Да не все равно! Но территория парка — это памятник садово-паркового искусства, и стоянку автомашин здесь организовывать запрещается. Парковка должна быть подземная, а это колоссальные капиталовложения.

**ВТ: Мне это напоминает ситуацию с первым «Макдоналдсом» на Пушкинской. Когда он был один на всю Москву, там была толпа людей. Проблема решилась сама собой, когда «Макдоналдсов» стало много.**

**ОЗ:** Правильно. Проблему с перегрузкой парка я не могу решить системно, она глобальная. В Москве множество парков, и если мы сейчас их «поднимем», то разгрузим Парк Горького. Не нужно клонировать наш парк, у каждого своя история и аудитория. Не факт, что кинотеатр под открытым небом «Пионер» нужен в Лианозово, а скейт-площадка — в парке Филя. Каждому парку нужно найти свое лицо.

**ВТ: Вы сказали, что вы по жизни стартапер, а Парк Горького — это до сих пор стартап?**

**ОЗ:** Конечно. Парк еще даже не начинал строиться. Мы приняли просто первоочередные необходимые меры. Сейчас мы объявили тендер на разработку концепции парка. Уже 12 иностранных компаний выставили свои заявки, россияне пока не участвуют: я не знаю компании, которые бы имели подходящий опыт. В сентябре будет победитель, затем

состоится конкурс среди архитектурных компаний. Недавно приехали англичане, одни из претендентов. По парку их возила моя сотрудница: у меня времени не было. Им все очень понравилось. Зачем вам концепция, спрашивали они. Потом выяснилось, что сотрудница показала им все наши достижения, а не проблемные места. Зачем? Нужно им было показать ужасы Парка Горького: склад, где до сих пор навалены аттракционы; задние дворы, где мы соседствуем с больницей, — это мертвая территория. Что там должно быть — бассейн, театр, может быть, что-то еще? В ручном режиме такие вещи решать неправильно.

Меня критикуют, что в парке до сих пор нет достаточного количества указателей. Но если установлены указатели, значит изменения уже закончились. Нужно все время двигаться, иначе засосет.



## ИНСТИТУТ БИЗНЕСА МЭСИ

ЛИЦЕНЗИЯ №1913 от 19 сентября 2011 г. аккредитация №2133 от 17.07.2009

# МЭСИ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

- ✓ EXECUTIVE MBA DOUBLE DEGREE NEW
- ✓ MBA
- ✓ СТАЖИРОВКИ ЗА РУБЕЖОМ

Accredited by  
Association  
of MBAs

**Время получать MBA!**  
Позвоните в Институт бизнеса МЭСИ!

**Тел.: (499) 766-49-56**  
[www.magistr-mba.com](http://www.magistr-mba.com)

Реклама



СТОИМОСТЬ ТОВАРОВ И УСЛУГ — СВЯЩЕННАЯ  
КОРОВА ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. НО ЧТО БУДЕТ,  
ЕСЛИ ОТСТУПИТЬ ОТ СТАНДАРТНЫХ ПРИНЦИПОВ  
ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕНЫ? «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ  
И РАССПРОСИЛ ТРЕХ ЭКСПЕРИМЕНТАТОРОВ.

ЦЕНА  
ВОПРОСА

## ВРЕМЯ — ДЕНЬГИ

Владелец финансово-строительной компании «Неон» **Михаил Мулин** осенью 2011 года задумал диверсифицировать свой бизнес и решил создать гибрид коворкинг-центра, кафе и места для досуга. В феврале этого года, вложив \$100 тыс. в двухмесячную аренду помещения площадью 250 кв. м и закупку оборудования, он открыл на четвертом этаже офисного здания возле метро «Павелецкая» антикафе «Бабочки». Новый термин Мулин придумал сам, выразив в нем суть своего бизнеса. Посетители платят в «Бабочках» не за еду, а за проведенное время — 2 руб. в минуту. На входе клиенты получают электронные карточки, которые фиксируют время. Здесь бесплатно предлагают чай, кофе, сладости, доступ в интернет, настольные игры. В обычном кафе посетитель может взять чашку кофе (139–220 руб.) и просидеть с ней час. В антикафе он за час заплатит 120 руб., а напиток получит бесплатно.

В день в «Бабочки» приходят около 200 человек — фрилансеры, студенты, офисные сотрудники. Размер среднего чека сопоставим с фастфудом — 250–300 руб. Размер выручки Мулин не раскрывает, но, исходя из трафика, «Бабочки» зарабатывают в месяц около 1,8 млн руб. Срок окупаемости бизнеса предприниматель пока назвать не готов, но к концу года планирует разработать инвестплан и продавать франшизу в регионы. По словам вице-президента по корпоративным коммуникациям холдинга «Росинтер ресторантс» **Валерии Силиной**, рентабельность антикафе ниже, чем у обычных точек общепита. «Операционные

ЭКСПЕРТ



АНДРЕЙ СТАСЬ,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
STAS MARKETING

**ПО ПОНЯТНОЙ  
ФОРМУЛЕ «ВРЕМЯ —  
ДЕНЬГИ» КЛИЕНТ  
МОЖЕТ ПОДСЧИТАТЬ  
СВОИ ЗАТРАТЫ  
В КАФЕ И АНТИКАФЕ,  
А ПОТОМ РЕШИТЬ, ГДЕ  
И В КАКИХ СЛУЧАЯХ  
ЕМУ ВЫГОДНЕЕ  
ПРОВОДИТЬ СВОЙ  
ДОСУГ**



### ЭФФЕКТ БАБОЧКИ

Бизнес Михаила Мулина находится на стыке рынка быстрого питания и индустрии развлечений

расходы антикафе площадью 300 кв. м (120 посадочных мест) составляют 900 тыс. руб. в месяц, — говорит гендиректор консалтинговой компании Business Hospitality Group **Александр Киндеев**. — При 10-процентной загрузке и круглосуточной работе выручка составит 1 млн руб. в месяц. Стандартное кафе такой же площади в месяц зарабатывает 2 млн руб., из которых 500 тыс. руб. — чистая прибыль».

Кроме того, «Бабочки» не продают сигареты и алкоголь, чтобы не отпугнуть часть клиентов. «Скорее всего, чтобы повысить рентабельность, антикафе придется вводить меню», — говорит Силина. Мулин так и поступил: недавно он стал предлагать гамбургеры (стоят 120 руб.) и комплексные обеды (200 руб.). Еду можно также принести с собой.

Идея Мулина пришлась по душе и другим предпринимателям. Сейчас в Москве работают уже несколько его последователей — антикафе «Циферблат», «У шляпника», LocalTime, «Зеленая дверь» и другие. У некоторых конкурентов стоимость посещения дешевле — 1 руб. в минуту. Однако во всех подобных проектах есть фактор риска — сезонность. В теплое время года и во время вузовских сессий трафик сокращается примерно на треть. Чтобы нивелировать его падение, «Бабочки» стали вводить новые развлечения, причем без дополнительной оплаты: транслировать футбольные матчи, проводить лекции, тренинги, различные конкурсы. В общем, заманив клиентов нестандартным ценообразованием, владельцам антикафе теперь предстоит удерживать своих постоянцев. И здесь потребуются еще большая изобретательность, нежели идея с поминутной оплатой.

## ПЛАТИ СКОЛЬКО ХОЧЕШЬ

Управляющий музыкальным порталом Thank You **Аркадий Кулик** решил сломать стереотип о любителях халявы. В свое время Аркадий организовывал концерты зарубежных артистов и с проблемой дистрибуции музыки знаком не понаслышке. По данным агентства Intermedia, в 2011 году объем продаж легальных музыкальных CD и DVD снизился в 2,3 раза по сравнению с 2010 годом, до \$80 млн. Причина очевидна: люди бесплатно скачивают пиратские копии из интернета. Принцип «плати сколько хочешь», по мнению Кулика, — это самый эффективный способ борьбы с пиратством.

Предприниматель и его партнеры вложили в создание и раскрутку сайта, наем персонала около \$2 млн. Артисты отдают треки Thank You «на реализацию» и по факту оплаты слушателем получают свой процент от продаж. Размер собственной комиссии Кулик не раскрывает, уточняя, что она сопоставима с комиссией iTunes. То есть примерно он зарабатывает 30% от каждого платежа, остальное получает артист. Сейчас на сайте выложены 21 тыс. треков и 1,1 тыс. клипов от 700 исполнителей, среди которых «Ляпис Трубецкой», «Машина времени», Noize MC, Вася Обломов, группа «Каста». Основная аудитория Thank You — мужчины 18–35 лет.

Клиент может послушать песню на сайте, а чтобы скачать ее, необходимо зарегистрироваться или использовать свой аккаунт в соцсети. После скачивания музыки можно заплатить с помощью SMS, электронных денег или кредитной карточки. Эти деньги сначала попадают на

ЭКСПЕРТ



СЕРГЕЙ СИЧКАР,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
MUZ.RU

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ,  
РАБОТАЮЩАЯ  
ПО СХЕМЕ «ПЛАТИ  
СКОЛЬКО ХОЧЕШЬ»,  
ЖИЗНЕСПОСОБНА,  
НО ЕЕ СОЗДАТЕЛЯМ  
ОНА БУДЕТ  
ПРИНОСИТЬ СУЩИЕ  
КОПЕЙКИ**



ВСЕМ СПАСИБО

Аркадий Кулик предложил слушателям самим оценивать, сколько стоит талант

**\$450** МЛН

составили доходы от музыкальных пиратских интернет-сервисов в 2011 году. Тогда как легальные продажи музыки в онлайн-эксперты оценивали в несколько миллионов долларов

единый счет портала, затем портал переводит их музыканту. У артиста, в свою очередь, есть возможность отслеживать свои поступления. По словам Кулика, ежемесячный трафик портала — 800 тыс. посетителей. Правда, только 300 тыс. являются зарегистрированными, из них за музыке платят всего 1–1,5% клиентов. «Самый маленький платеж у нас составил 11 коп., самый большой — 20 тыс. руб., — говорит Кулик. — Но средний чек Thank You сейчас составляет 212 руб. — это в 5,5 раза больше, чем на любом музыкальном сайте». Впрочем, гендиректор крупнейшего сайта по продаже легальной музыки Muz.ru **Сергей Сичкар** отмечает, что на его сайте стоимость одного трека составляет 11–20 руб., альбома — 102 руб. По его мнению, клиенты не готовы платить больше. Увеличивать доходы Thank You планирует с помощью высокого трафика и продажи рекламы. Сайт продвигает себя в социальных сетях, а с конца мая стал предлагать электронные книги. Сегодня здесь выложены 214 книг от 90 писателей. При посещаемости 1,2 млн человек в месяц Кулик рассчитывает вывести бизнес на самоокупаемость уже к концу этого года. Пока же показатели скромные. Сейчас, по расчетам СФ, объем платежей на сайте Thank You составляет 576 тыс. руб. в месяц, то есть из этой суммы портал оставляет себе всего 172 тыс. руб.

В музыкальном бизнесе проект Thank You — одна из первых ласточек, предложивших новый подход в ценообразовании. Правда, на момент верстки журнала Кулик вышел из состава учредителей Thank You. Теперь превращать «спасибо» в прибыльный бизнес будет его партнер **Алексей Мартынов**.



## ВЕЧЕРОМ ДЕНЬГИ

Маркетинговые агентства традиционно берут фиксированную плату за услуги. Платить в зависимости от результата в России не принято, хотя в других странах примеры есть (СФ №7/2010). Но в последнее время экспериментаторы появляются и у нас. Агентство «Новые маркетинговые решения» начало работать года три назад, в штате 12 человек. Они занимаются исследованиями, консалтингом на b2b-рынках и др. «Конкуренция высока, игроков, работающих по принципу „деньги вперед“, и так много. Надо предлагать клиентам интересные варианты сотрудничества», — рассказывает управляющий партнер **Василий Кашкин**.

За стандартные работы, например исследования, агентство устанавливает фиксированную оплату. В остальных проектах отвечает рублем за результат (таких заказов примерно треть). Сначала клиент оплачивает небольшой «фикс», что подтверждает серьезность его намерений и покрывает зарплату сотрудников. А второй транш зависит от того, добьются ли консультанты запланированных показателей. Типичный клиент — компания, нацеленная на рост продаж. «Наемный менеджер по продаже должен проводить в день три-четыре встречи с клиентами, но обычно получается намного меньше. Мы беремся увеличить число подобных контактов в два-три раза, причем стоимость услуги будет не выше, чем наем дополнительного персонала», — рассуждает Василий Кашкин. Стороны договариваются, сколько потенциальных клиентов «сосватает» агентство, и фиксируют сумму, которую



### ДОХОД НЕ ГАРАНТИРОВАН

Василий Кашкин готов остаться без прибыли, если его агентство не выполнит план

### ЭКСПЕРТ



**ДМИТРИЙ ИВАНУШИН,**  
ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ MARKETING  
INTELLIGENCE & RISKS  
ASSESSMENT AGENCY

**ЕСЛИ  
МАРКЕТИНГОВОЕ  
АГЕНТСТВО  
ГАРАНТИРУЕТ  
УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ  
И/ИЛИ ПРИБЫЛИ,  
ТО ПРИВЯЗКА  
К РЕЗУЛЬТАТУ ВПОЛНЕ  
ОПРАВДАНА. ПРАВДА,  
ТАКАЯ ПРАКТИКА  
ПОКА НЕ ЯВЛЯЕТСЯ  
СТАНДАРТНОЙ**

получит исполнитель при выполнении плана. «Мы не разрабатываем шкалу результатов. Просто если не выполним план, нам не заплатят вторую часть. До сих пор выполняли», — рассказывает Кашкин.

Например, юридическая фирма решила расширить клиентскую базу. Маркетологи разработали позиционирование (заказчику это стоило несколько десятков тысяч рублей), затем определили список компаний, которым могут понадобиться конкретные юридические услуги. Их обзвоном занимался call-центр «Новых маркетинговых решений», для экономии он находится в Уфе (здесь работают четыре человека). Договорились, что в качестве гонорара агентство получит процент от объема заключенных сделок. «Заказчик уже заключил один крупный контракт», — рассказывает Кашкин. Недавно по такой же схеме «Новые маркетинговые решения» начали работать с ивент-агентством.

Конечно, подобные формы сотрудничества возможны, если результат измерим. К тому же риски агентства высоки. Так, у Кашкина был случай, когда клиент не оплатил второй транш. Позже выяснилось, что договор заключен на «левое» юрлицо, с которого и взыскать нечего. Сейчас Василий тщательнее проверяет заказчиков и обращается к специалистам по безопасности. Отказываться от принципа оплаты по результату он не собирается. Если в 2011 году подобная форма сотрудничества приносила агентству 200–250 тыс. руб. в месяц, то в 2012-м — уже около 400 тыс. руб. ежемесячно.



# БЕДНЫЙ ГЛАМУР

КОМПАНИЯ RGI  
ПОСТРОИЛА В ЦЕНТРЕ  
МОСКВЫ ДИЗАЙНЕРСКИЙ  
ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР  
TSVETNOY И СУМЕЛА  
ПРЕВРАТИТЬ ЕГО  
В КУЛЬТОВОЕ МЕСТО ДЛЯ  
ХИПСТЕРОВ. ГЛАМУРА  
ПОЛУЧИЛОСЬ МНОГО,  
ВОТ ТОЛЬКО ПРИНОСИТ  
ОН СПЛОШНЫЕ УБЫТКИ.

Tsvetnoy мало похож на классические российские торговые центры: он в два-три раза меньше, чем «Мега» или «Метрополис». Здание довольно узкое, но высокое — пять этажей. Внутри вместо отдельных магазинов единое торговое пространство, где представлены товары разных марок. В каждом зале общие примерочные и кассы. Здание, построенное известным архитектором **Юрием Григоряном**, уже собрало множество премий. Tsvetnoy по результатам конкурса EuroShop Retail Design Awards был признан лучшим среди европейских дизайнерских торговых центров, а журнал Vogue назвал его «Лучшим магазином 2011 года». Награды, безусловно, тешат самолюбие владельцев девелоперской компании RGI. А вот финансовая отчетность скорее вызовет слезы. Tsvetnoy, открытый в декабре 2010-го, до сих пор не стал прибыльным: в прошлом году его ежемесячные убытки превышали \$1 млн. В надежде отбить инвестиции девелопер пошел на рискованный эксперимент.

## НАМОЛЕННОЕ МЕСТО

В XIX веке на Цветном бульваре располагался цветочный рынок, в советские годы — продуктовый. В 2007 году здесь стал скупать участки известный девелопер **Борис Кузинец**, который застроил Остоженку элитным жильем. В 2006 году его компания RGI продала 27% акций на площадке AIM Лондонской биржи за \$192 млн. На скупку земли Кузинец потратил около \$100 млн и рассчитывал превратить бульвар в такую же «золотую милю», как Остоженка.

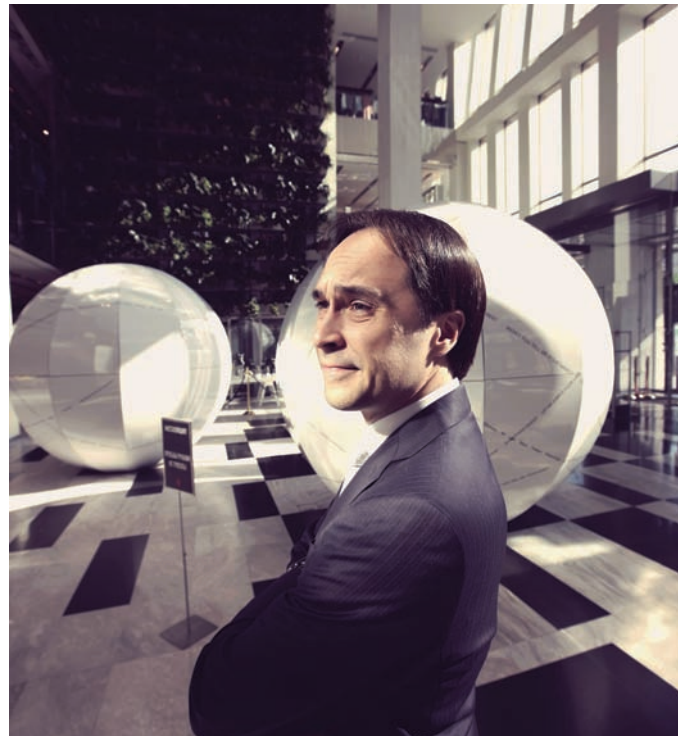
После кризиса Кузинец пересмотрел планы насчет строительства жилья, но оставил проект мегамолла. «Цветной — это же намоленное для торговли место», — говорит гендиректор RGI **Андрей Нестеренко**. Московские власти пообещали RGI выделить площадку, где можно было бы построить второй «Европейский» или «Атриум».

Позже планы чиновников изменились, и RGI осталась при своих 0,4 га. Здесь можно было возвести высокое, до пяти-шести этажей, но узкое здание, совершенно неподходящее для мегамолла.

Поскольку Сбербанк уже выделил RGI кредит \$150 млн на строительство ТЦ, Кузинец не стал отказываться от проекта. Правда, немного его изменил. Девелопер решил сделать не обычный торговый центр с нарезкой на отдельные магазины, а department store (универмар) вроде британского Selfridges, где все арендаторы работают в одном пространстве, меньше площади уходит на коридоры, витрины и пр. Так, из 38 тыс. кв. м общей площади Tsvetnoy под торговлю сейчас отведено 15 тыс. кв. м, при традиционном формате получилось бы 10 тыс. кв. м.

Сложность в том, что в универмаге нет арендаторов в привычном понимании: ритейлеры, как правило, не платят за аренду, а перечисляют владельцу здания процент с оборота. При этом владелец сам нанимает и содержит кассиров, охрану и весь персонал (кроме продавцов). «Если ты построил обычный торговый центр и сдал его в аренду, то сразу же получаешь прибыль. Риск только в том, что не найдешь арендаторов», — объясняет Нестеренко. — В универмаге же все денежные потоки идут через владельца недвижимости. Он дополнительно несет риски ритейлера».

Кузинец нести двойные риски не хотел. «RGI — девелопер, мы строим, а не торгуем одеждой», — объясняет Нестеренко. RGI планировала сдать здание целиком или, на худой конец, отдать проект кому-нибудь в управление. Кузинец встречался практически со всеми крупными ритейлерами — французской Galeries Lafayette, британской Selfridges, финской Sokos. Но договориться так и не удалось. Среди российских игроков универмагами занимаются только Mercury (ЦУМ) и Bosco di Ciliegi («Весна»), но они предпочитают работать на собственных площадях.



#### ШАРОМ ПОКАТИ

Андрей Нестеренко убедился, что красивый и популярный торговый центр вовсе не означает доходный

Между тем RGI потратила на Tsvetnoy более \$200 млн, и перестраивать что-либо было уже поздно. «Мои эксперты просчитывали варианты сделать из здания обычный торговый центр, офисы, гостиницу, но только универмаг вытягивает экономику Tsvetnoy с учетом понесенных и текущих затрат», — вспоминает миноритарный акционер RGI **Петр Шура**.

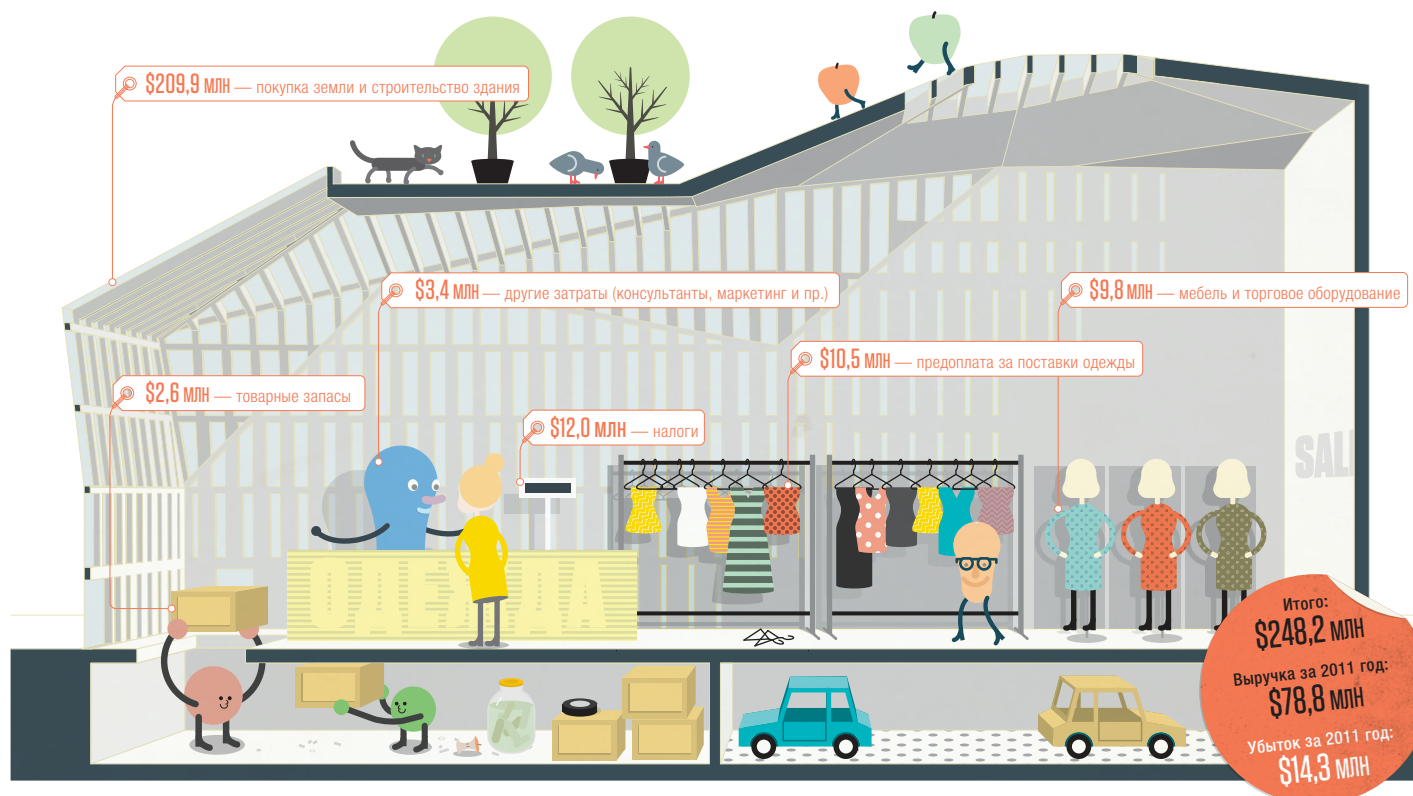
Пришлось девелоперу выходить на чужую поляну и самому становиться ритейлером.

#### СПОРЫ О ВКУСАХ

Для работы в Tsvetnoy Борис Кузинец собрал внушительную команду. СЕО ТЦ стал **Йорам Эван** (он контролировал финансы в RGI). **Кэролайн Грив**, работавшую в лондонском универмаге Liberty, пригласили заниматься закупками и ассортиментом,

## TSVETNOY В РАЗРЕЗЕ

На строительство и запуск небольшого универмага RGI потратила \$248 млн. На что ушли деньги?



а главным байером и мерчендайзером назначили **Махипата Сингха**. В качестве консультантов проекта исполнительный директор Tsvetnoy и супруга бенефициара RGI **Елена Кузинец** привлекла три британские компании: студию НМКМ, Lifschutz Davidson Sandilands и DPA.

Однако с наполнением полок возникли сложности. Самый маржинальный сегмент в универмагах — дорогие сумки, обувь и аксессуары, но Tsvetnoy не мог привлечь популярные luxury-бренды, так как в России эксклюзивными правами на них обладают Mercury и другие дистрибуторы. Кроме того, далеко не все компании были готовы работать в формате универмага, в тесном соседстве с другими брендами. Зато договориться удалось с поставщиками Topshop, Mango, Promod и Lacoste. Но даже те, кто был готов к сотрудничеству, не всегда понимали суть формата. Например,

Источник: RGI International

косметическим оператором должна была стать «Л'Этуаль». «Их менеджеры принесли план этажа, а там лес перегородок», — вспоминает Елена Кузинец. Это противоречило самой идее универмага, где нет лишних стен. Договорились с «Рив Гош». Англичане решили позиционировать торговый центр для верхушки среднего класса и продвинутой молодежи (средний чек — около 8 тыс. руб.). Ставку сделали на модные западные марки, еще не представленные в России (IRO, Reiss, All Saints, Maje, Zadig & Voltaire и др.). Около 10% ассортимента Tsvetnoy импортирует самостоятельно. Например, прошлой весной Tsvetnoy завез много коллекций черного цвета, а выяснилось, что в теплое время года россияне предпочитают более яркие цвета. Елена Кузинец сетует на отсутствие опыта: сотрудникам пока не хватает статистики по предпочтениям покупателей.



«Профессиональный ритейлер всегда будет продавать лучше, чем мы. Это закон,— говорит она.— Но на начальном этапе нам было важно сформировать имидж Tsvetnoy, заманить сюда имиджевые брэнды».

На нижнем этаже крупные торговые центры обычно размещают супермаркет, а на верхнем — кинотеатр и парк развлечений для детей. Tsvetnoy площадей для таких арендаторов не хватало. Выход нашел холдинг Ginza Project — он получил в управление два верхних этажа универмага. И сделал миниатюрный гибрид Дорогомиловского рынка и «Азбуки вкуса», названный «Фермер базар». Конечно, реальных фермеров среди поставщиков Ginza не так много, да и «базар» работает как обычный магазин свежих овощей и фруктов, но рыночный антураж и открытые полки привлекают покупателей.

### НЕ ИМЕЙ СТО ДРУЗЕЙ

«Помните кафешку в сериале „Друзья“, где герои общались все время?» — спрашивает Андрей Нестеренко. По его словам, хороший универмаг рано или поздно превращается в такую destination point (пункт назначения.— **СФ**), куда люди приходят «не просто шопинговать, но и потусить». Причем не только в выходные. «Все построено на импульсных покупках: зашла девушка чаю с подругами попить, купила фруктов и юбочку», — рассуждает Нестеренко.

Чтобы завлечь тусовщиков, Tsvetnoy развернул невиданную для московских ТЦ event-активность: мероприятия проходят здесь два-три раза в месяц. В апреле 2012 года, например, были дни британской культуры, в мае — выставка фарфора, раз в год можно понаблюдать за выпуском журнала Grazia — журналисты и фотографы работают в стеклянном атриуме на первом этаже. Каждое мероприятие обходится RGI в сумму от \$10 тыс. до \$150 тыс. «Нам нужно сформировать у среднего класса привычку сюда ходить», — говорит Елена Кузинец.

Похоже, Tsvetnoy уже стал культовым местом среди московских хипстеров. «Разместись мы в каком-нибудь „Европейском“, аудитория нас бы не поняла, а в Tsvetnoy „правильная“ атмосфера», — рассказывает гендиректор компании TrendsBrands **Настя Сатран**, которая продвигает одежду молодых дизайнеров. Впрочем, 80% продаж TrendsBrands приносит интернет-магазин, а свои корни в универмаге компания использует скорее как шоу-рум. Директор департамента аналитики Esper Group **Дарья Ядерная** подтверждает, что некоторые ритейлеры готовы работать в ноль, лишь бы иметь точку в культовом месте.

В целом проект Tsvetnoy оказался таким же — гламурным, но неприбыльным. В 2011 году Петр Шура обвинил Бориса Кузинца в неэффективном менеджменте. «Если разделить затраты на сдаваемую в аренду площадь, то квадратный метр универмага обошелся акционерам RGI в безумные \$19 тыс.», — говорит Шура. Он предлагал обменять свой пакет 22,26% RGI на проект Tsvetnoy, но переговоры зашли в тупик. Миноритарий лишь добился смены гендиректора: в феврале этого года RGI возглавил Андрей Нестеренко.

«Если бы в RGI брали с посетителей деньги за вход, как в музей, то, наверное, модель работала бы», — шутит Петр Шура. В Tsvetnoy за уик-энд приходит 11–12 тыс. человек, но покупают они мало. За прошлый год универмаг принес \$14,3 млн убытков.

Андрей Нестеренко надеется, что проект выйдет в плюс к концу этого года, хотя обычно западные универмаги выходят на точку безубыточности за три года. Вопрос в том, сумеет ли компания сделать так, чтобы за модниками и хипстерами потянулись не столь продвинутые покупатели. Иначе действительно придется брать деньги за вход.



# НЕВЕРОЯТНО, НО ФАКТ

Российские риэлторы могут зарабатывать в среднем на 70% больше и при этом вести бизнес честно. Нужно только создать правильную бизнес-систему.

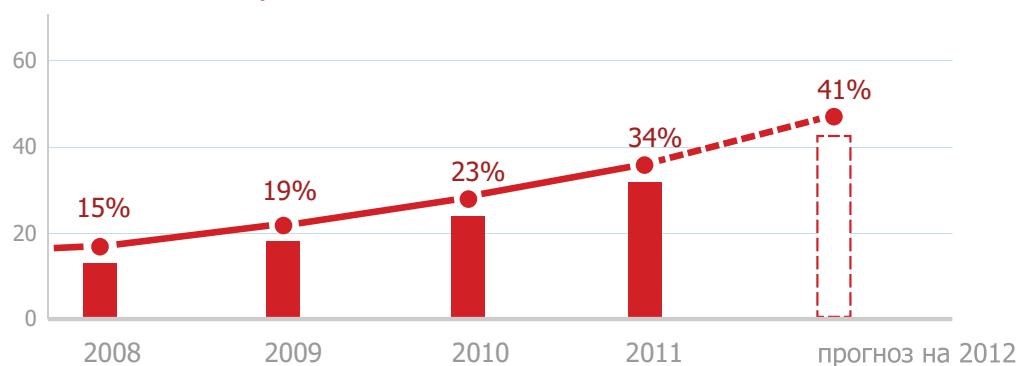
Тюменское агентство недвижимости «Этажи» в 2009 году поставило перед собой задачи: создать четкую бизнес-систему, занять лидирующие позиции в своем регионе, открыть филиалы в других городах УРФО, а затем и по России.

## ИННОВАЦИИ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛИЛИ КОМПАНИИ ДОСТИГНУТЬ ЦЕЛИ

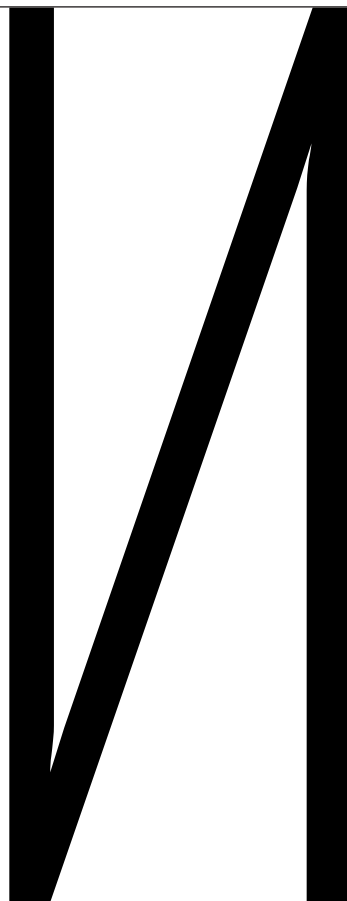
1	<b>ВВЕДЕНИЕ СИСТЕМЫ ЕДИНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ</b> Вместо «плавающего» процента установлены фиксированные цены на услуги и четко прописано, что входит в эту стоимость	Внедрение 4 месяца	Средний чек увеличился на 12%. Повысилась лояльность клиентов и качество услуги. Риэлторы конкурируют качеством, а не ценой
2	<b>ВВЕДЕНИЕ УЛУЧШЕННОЙ ГАРАНТИИ</b> Компания взяла на себя некоторые риски при заключении сделок на вторичном рынке – создан гарантийный фонд, который покрывает затраты при нестандартных ситуациях	Внедрение 1 год	За 6 месяцев на 34,12% увеличилась доля компании на рынке вторичного жилья. Резко снизилось количество теневых сделок, которые риэлторы могли проводить за спиной компании. Повысилась конверсия: при увеличении входящего потока на 4% количество сделок увеличилось на 42%
3	<b>ФОРМИРОВАНИЕ ИПОТЕЧНОГО ЦЕНТРА В ОФИСЕ КОМПАНИИ</b> Услуга ипотечного брокериджа интегрирована в риэлторскую	Внедрение 2 года	22% всех ипотечных сделок Тюмени проходят в офисе «Этажи». Получены преференции от 16 банков – клиенты оформляют ипотеку с более выгодным процентом. Специалисты ТОП 5 банков региона работают в офисе компании, открыт доступ к банковским IT-программам

4	<b>ПОЛНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ РАБОТЫ РИЭЛТОРА</b> Разработана уникальная риэлторская CRM-система – РИЭС (патент № 2011619661). Это корпоративный информационно-операционный портал, интегрированный с сайтом агентства. Включает базы данных и интерактивные инструменты для работы специалистов всех отделов головного офиса и федеральной сети. Известных аналогов нет	Внедрение 3 года	Производительность труда риэлтора повысилась более чем в 2 раза по сравнению со средним значением по отрасли. До 40% работы риэлтора делает РИЭС. Работа риэлтора стала более прозрачной для административного контроля
5	<b>ВЫСТРАИВАНИЕ ГРАМОТНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ЗАСТРОЙЩИКАМИ</b> Создан единый онлайн-центр продаж новостроек	Внедрение 1 год	Продажи новостроек в компании выросли на 48%. Брокерское вознаграждение достигло 3%
6	<b>ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ ДЛЯ КАЖДОЙ КВАРТИРЫ</b> Создана система централизованного управления продаж каждой квартиры	Внедрение 8 месяцев	В 2,5 раза снизились расходы на продвижение объектов недвижимости, при этом выросла эффективность рекламы. Квартиры стали продаваться в среднем на 30% быстрее. Управление маркетингом стало централизованным. Один риэлтор может одновременно работать с 50 квартирами
7	<b>РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА</b> Введена точечная специализация – дополнительные сервисы отданы на инсорсинг (фотографирование квартир, регистрация, оформление документов, документооборот и пр.). Риэлтор в основном курирует весь цикл работы с клиентом без затраты времени на решение рутинных вопросов	Внедрение 2 месяца	Производительность риэлтора возросла в среднем на 54%. Повысилась лояльность риэлторов к компании. Повысилось качество услуг, они перестали казаться «размытыми»: клиенты четко понимают, из чего состоит услуга и складывается ее стоимость

Доля рынка РАН «Этажи» в г.Тюмени



Создание четкой бизнес-системы, ориентированной, с одной стороны, на повышение качества услуг для клиентов и, с другой стороны, на создание комфортных условий для риэлторов, позволило агентству недвижимости «Этажи» за 4 года увеличить долю рынка в 3 раза и выйти в лидеры отрасли в своем регионе. Были открыты филиалы в Сургуте, Новом Уренгое, Нижневартовске, Тобольске и Ноябрьске. Успешно стартовало и франчайзинговое направление, которому посвящен отдельный сайт <http://franch.etagi.com>. Сайт стал эффективным инструментом продажи франшизы, благодаря которому у компании уже появились филиалы по франчайзингу в Екатеринбурге, Нефтеюганске, Волгограде и Новосибирске.



«ИЗНАЧАЛЬНО МЫ РАСЧИТЫВАЛИ НА ИНТЕРЕС К СЕРВИСУ ДВУХ АУДИТОРИЙ — организаторов мероприятий и участников. Однако вскоре после запуска сфокусировались на самом денежном — функционале для организаций. Интерфейс для рядовых пользователей оставили лишь потому, что жалко было выбрасывать сделанное», — вспоминает Людмила Павлова, коммерческий директор сервиса TimePad.ru, платформы для организации лекций, семинаров, конференций.

Сегодня в TimePad рады, что не пошли на поводу у сурового прагматизма, который учит фокусироваться на главном. По наблюдениям Павловой, в последнее время более перспективной видится ставка не на компании, а на многочисленную армию пользователей. Девиз перемен — «Больше, лучше, бесплатно». Проблема в том, что новое образование фрагментировано и плохо структурировано. Втягиваясь в гонку за образованием нового типа и распробовав его преимущества, аудитория требует еще один бонус — удобство. Сейчас, после того как в феврале этого года компания «Рамблер-Афиша» приобрела сервис TimePad, именно на создание возможностей для пользователей направлены основные силы проекта. И не только его. Пока одни организуют новые семинары и курсы, другие работают над тем, как превратить мозаику из образовательных продуктов в полноценный персональный университет.

# ЗНАНИЯ В ПАКЕТЕ

О Т Б Е С П Л А Т Н О Й Л Е К Ц И И Д О  
П Е Р С О Н А Л Ь Н О Г О У Н И В Е Р С И Т Е Т А  
О Д И Н Ш А Г. И О Н С Д Е Л А Н.







## ЦВЕТ ПРОФЕССИИ

Весной прошлого года **Алексей Ильин**, ныне аналитик инвестфонда NovStream Internet Advisors, провел эксперимент. Используя API сервиса «Мой круг», он выгрузил из социальной сети анонимные данные профилей 1 млн 174 тыс. пользователей и занялся анализом их «карьерной истории». К сожалению, пользователи «Моего круга» не стремились к унификации названий своих профессий. Поэтому, чтобы объединить, например, «программистов» и «разработчиков», потребовалась кропотливая работа по нормализации данных. Зато в результате Ильин оказался владельцем уникального «графа профессий», убедительно продемонстрировавшего то, что, правда, можно было предположить и так. Скажем, что рынок труда очень мобилен: среднее время, которое человек проводил на одном рабочем месте, для 50% работников составляло 12–18 месяцев.

Самое интересное, что обнаружил Алексей, — «пути миграции». «Люди чаще всего переходят между профессиями, сходными между собой. На основе этих связей можно построить карту профессий, где похожие специальности располагаются близко друг к другу. Мы „красили“ узлы карты разными кодами — например, „Информационные технологии“, „Работа с людьми“ — и запускали эту цифровую краску по карте алгоритмом, похожим на Google PageRank, наблюдая, как она окрашивается и как разные краски сочетаются в профессиях», — вспоминает Ильин. Эксперимент помог увидеть интересные закономерности: например, профессия «менеджер интернет-проектов» очень близка к редакторской деятельности, а значит, требует

навыков работы с текстами намного больше, чем работа менеджером других ИТ-проектов.

Меняя профессии, люди выбирают те, где часть востребованных «скиллов» (навыков и знаний) соответствует уже имеющимся у работника. Следовательно, на первое место в размышлениях о приобретении профессии, смене деятельности и даже студенческой профориентации выходят

именно эти навыки и знания, иначе говоря «скиллы».

Сервис Smartia.ru, который Алексей разрабатывает сегодня, как раз использует «скиллы» как фундамент для концептуальных построений. Smartia создает каталог профессий, для каждой из которых можно указать необходимые навыки, знания, компетенции. К ним, в свою очередь, привязаны учебные материалы, по-

могающие в приобретении этих навыков, — книги, курсы, лекции, семинары, образовательное видео и прочие. Цепочка «образовательный контент — скиллы — профессия» важна потому, что рынок вот-вот поразит образовательная булимия. Стремительно увеличивающийся объем образовательного контента предъявляет требования к его организации.

## УЧЕБНЫЕ СТАДИОНЫ

«За год работы „Кибермаркетинга“ мы обучили больше специалистов, чем все игроки рынка за все время его существования», — говорит **Анар Бабаев**, идеолог проекта Cybermarketing.ru компании «Сеопульт». Итог — годовой оборот, по оценкам руководителя группы компаний «Сеопульт» **Николая Евдокимова**, приближающийся к \$100 млн.

«Мы смотрели на примеры успешных интернет-сервисов, особенно сервисов Google. Обнаружили семейное сходство:

вот вам робот, вот вам алгоритм использования плюс вот вам знания — желательно бесплатные. Дальше возитесь сами. У нас были серьезные амбиции, и мы решили поступить как Google», — вспоминает Анар историю создания проекта. Второе решение, определившее портрет и судьбу Cybermarketing, — делать семинары бесплатными. По словам Бабаева,



НАИЛЬ БАЙКОВ  
РУКОВОДИТЕЛЬ «СЕОПУЛЬТ-ТВ»

**ЦЕЛЬ «СЕОПУЛЬТ-ТВ» —  
ДОВЕСТИ КОЛИЧЕСТВО  
ПОЛУЧАЮЩИХ КУРС ИНТЕРНЕТ-  
МАРКЕТИНГА ДО 100 ТЫС.  
ЧЕЛОВЕК В ГОД. ТЕЛЕКАНАЛ —  
МАГНИТ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ  
ЛОЯЛЬНОСТЬ**

Фото: Александр Щербак

Cybermarketing обходится компании в «сущие копейки» — несколько сотен тысяч рублей в месяц. «Это меньше, чем бюджет на маркетинг у обычной SEO-студии», — говорит он. За время своего существования, с декабря 2010 года, через проект прошли около 25 тыс. человек. «Производительная мощность» прошлого года — 20 тыс. человек. Бизнес-результат — лидирующие позиции среди сервисов по автоматическому продвижению сайтов. И все — лишь результат упомянутой формулы «автоматизация, понятный алгоритм, бесплатное обучение». «Сеопульт» собирается развивать успех. Цель — довести количество получающих курс интернет-маркетинга от «Сеопульта» до 100 тыс. человек в год. Решить эту задачу должен проект «Сеопульт-ТВ» — интернет-телевидение о продвижении в интернете. «Телеканал — это магнит, обеспечивающий совершенно иной уровень лояльности, а также распространения знаний», — говорит **Наиль Байков**, руководитель «Сеопульт-ТВ». Ну и, конечно, с помощью интернета снимается региональное ограничение.

### БИЛЕТ НА РЫНОК

«Сеопульт» — не единственный игрок, обнаруживший эффективность образовательного маркетинга. Количество образовательных продуктов растет практически на каждом рынке. Так, только запустившись осенью, проект «Нетология» — семинары по интернет-маркетингу — отчитывается сегодня о 1 тыс. слушателей, прошедших ее курсы.

**Людмила Павлова** из Timerpad говорит, что в месяц на ее сервисе регистрируется примерно 3 тыс. событий, общее количество участников которых составляет приблизительно

**ЗА ГОД РАБОТЫ  
«КИБЕРМАРКЕТИНГА»  
МЫ ОБУЧИЛИ БОЛЬШЕ  
СПЕЦИАЛИСТОВ, ЧЕМ ВСЕ  
ИГРОКИ РЫНКА ЗА ВСЕ ВРЕМЯ  
ЕГО СУЩЕСТВОВАНИЯ**

**АНАР БАБАЕВ**  
ИДЕОЛОГ ПРОЕКТА CYBERMARKETING.RU



**1**  
МЛН СТУДЕНТОВ

запишутся к концу года на бесплатные курсы ведущих университетов мира на сервисе Coursera.com

Фото: Александр Щербак

50 тыс. человек. По оценке Павловой, Timerpad охватывает сегодня около 5–10% рынка, за прошлый год количество подобных событий выросло в четыре раза. Из огромного объема семинаров и лекций желающий может составить персональный университет. Однако чем шире предложение, тем выше спрос на инструменты, помогающие искать, выбирать и организовывать образовательный процесс.

Сегодня, по словам Павловой, у Timerpad три основных источника доходов: продажа билетов, услуги организаторам (от создания веб-страниц события до работы на самом мероприятии) и реклама. Общую выручку в компании не разглашают, но говорят, что вклад этих направлений в доход компании можно оценить как 40/40/20. Всего же у Timerpad сегодня около 8 тыс. клиентов — компаний, размещающих на площадке свои мероприятия. Из них платными услугами пользуются примерно 500. В месяц компания продает около 2 тыс. билетов на мероприятия. Всего за 2011 год на платформе было размещено более 10 тыс. событий.

В начале этого года проект купила объединенная компания «Рамблер-Афиша», стоимость сделки составила около \$200 тыс.

По оценке **Натальи Атяшевой**, генерального директора стартапа EventMag, запущенного

весной 2012 года инвесткомпанией Fast Lane, рынок корпоративного обучения в России составляет от \$300 млн до \$500 млн. «Рынок сильно упал во время кризиса в 2009-м и практически замер в 2009–2010 годах. Только начиная с 2011-го он начал показывать положительную динамику», — говорит Атяшева. По ее оценке, рынок так до сих пор и не вернулся к прежним показателям. Но



это собственно и является определенной гарантией роста на ближайшую пару лет, уверена Наталья, напоминая, что до кризиса, с 2006-го до 2008 года, этот рынок показывал рост чуть ли не 30% ежегодно. И при стабильной экономической ситуации может составить около 15% в год в будущем. Образовательные мероприятия обеспечивают более 60% выручки EventMag. За несколько первых месяцев работы EventMag привлек на свою платформу более тысячи различных тренингов, конференций и курсов, продав около 3 тыс. билетов.

### РОЗА КОМПЕТЕНЦИЙ

«Розочка компетенций», по **Михаилу Кожаринову**, управляющему партнеру проектной группы «Метавер», — тоже граф. Но уже не профессий, как в случае со Smartia, а навыков отдельно взятого пользователя. Идея идти не от сетки профессий, а от деятельностной структуры привела Кожаринова к построению образовательных проектов на базе карты компетенций пользователей. Для ее создания команда «Метавера» использовала обычную круговую диаграмму, где по осям, идущим от центра, откладываются оценки компетенций пользователя в баллах. Соединив эти точки, можно получить причудливый многоугольник: разный набор компетенций определяет структуру графа, а их оценка — конфигурацию. Для каждого она окажется индивидуальной, по мере прокачки компетенций «розочка» будет меняться. С помощью подобного графа удобно следить за такими умоуловительными вещами, как навыки, опыт, наблюдать их прогресс. Но не только. «Мы использовали „розочку“ для указания персональных рекомендаций по прокачке

компетенций. И привязали к ней навигатор по курсам и квестам, которые позволили использовать этот граф в качестве своеобразного компаса для составления личной образовательной траектории», — говорит Кожаринов. Впервые идею реализовали еще в 2008 году — в стенах МГИМО. Экспериментальный сервис предлагал студентам оценить их текущую карту компетенций, составить желаемую

и при обучении следить за тем, как она сближается с реалиями. Приобретение и выявление компетенций невозможно без деятельности, поэтому сервис наполняли не учебными материалами, а заданиями-кейсами. Сейчас Кожаринов планирует выпустить проект во внешний мир, пока же тестирует свой «сервер компетенций» Devyourself.ru на различных образовательных проектах. Сегодня основной

доход «Метавера» — образовательный консалтинг и проекты для крупных клиентов, например Фонда Потанина, Открытого университета Сколково, АвтоВАЗа, Минатома и пр.

### ЛИЧНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Осенью прошлого года профессор Стенфордского университета **Себастьян Тран** решил организовать бесплатный онлайн-курс по искусственному интеллекту. «Я думал, на него запишутся 500, ну 1 тыс. человек», — вспоминал он. На курс записались 160 тыс. онлайн-студентов. «У людей есть колоссальный спрос на знания», — уверен Тран. Этот опыт подвиг его на запуск проекта Udacity.com — площадки бесплатных курсов от ведущих преподавателей. На сервисе уже созданы курсы по созданию поисковых движков, робототехнике, криптографии и пр.

«Ежегодно в мире стартуют сотни стартапов в сфере образования. Создаются онлайн-университеты и школы, корпоративные университеты, разрабатываются тесты, обучающие приложения для мобильных телефонов, образовательные игры, проводятся видеолекции», — говорит **Юрий Лифшиц**, организовавший в прошлом году национальную премию в области образовательного видео «Внимание». Сегодня в каталоге премии зарегистрировано



ДМИТРИЙ ПЕСКОВ  
ИДЕОЛОГ ПРОЕКТА «МЕТАВЕР»

ЕСЛИ НЕ ТАК ДАВНО МЫ  
НАБЛЮДАЛИ ЗА РАСТУЩЕЙ  
ЛАВИНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
КОНТЕНТА, ТО СЕГОДНЯ ВСЕ  
ИГРОКИ СТРЕМЯТСЯ  
СОБИРАТЬ ЕГО  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ КУРСЫ

Фото: Александр Щербак



более 200 проектов, создающих или агрегирующих образовательный видеоконтент.

«Наступает новый виток битвы за рынок образования. Если не так давно мы наблюдали за растущей лавиной образовательного контента, то сегодня все стремятся собирать его в образовательные курсы», — говорит **Дмитрий Песков**, идеолог «Метавера».

У Пескова тоже есть свой персональный образовательный трек. Его Дмитрий создает с помощью iTunes University: «Это самое удобное, что мне удалось найти в этой сфере. Сейчас я прохожу там несколько курсов по энергетике и алгоритмике. Длительность — от двух до шести недель, в конце есть возможность сдать тест». Однако чаще всего пользователям по-прежнему приходится брать управление своим образовательным треком в собственные руки: отмечать

в календаре даты семинаров, сохранять рассылки и добавлять в избранное видеоролики. Как объединить в едином, плавном учебном процессе материалы разных провайдеров знаний — пока нерешаемая задача.

### МЯГКАЯ СТЫКОВКА

«Весь образовательный контент сегодня — море хаоса», — считает Песков. По его оценкам, предпринималось множество попыток создать конструктор образовательных курсов. Но все уперлись в барьер: стандартов создания образовательного контента не существует. «Лекций и видео недостаточно, с учебным материалом нужно работать», — уверен Кожаринов. — Кроме подборки контента образовательный процесс подразумевает проверку полученных знаний, а также связь с прикладными задачами, превращающими знания в навыки».

Бизнес привык решать такие задачи с помощью создания корпоративных университетов. Подумывают о таком и в компании «Сеопульт». «Мы думаем о создании подобной структуры — университета, который смог бы стыковать наши образовательные модули в комплексный учебный курс. Но стыковать наш образовательный продукт с образовательными продуктами от других поставщиков задача не стоит», — говорит Бабаев. Однако замечает, что ему такая задача видится весьма перспективной, и напоминает: залог успеха — автоматизация, понятный алгоритм и бесплатные знания. У того, кто первым воплотит этот принцип на рынке образования, есть все шансы стать его лидером.



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Альпина Пабlishер» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

# ЭТО О ТОМ, КАК НЕ НАЛОМАТЬ ДРОВ

НОВЫЙ БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР



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

# КУРС ОБУЧЕНИЯ E-COMMERCE

Семестр в персональном университете

## ЮЗАБИЛИТИ И ДИЗАЙН



**Видеокасты на YouTube**  
Юзабилити и дизайн  
**Автор**  
Дмитрий Сатин  
⌘ 40 часов \$ Бесплатно

## ЛОЯЛЬНОСТЬ И МАРКЕТИНГ БАЗ ДАННЫХ

**Семинар**  
Продвинутый курс по контекстной рекламе  
**Организатор**  
Cybermarketing.ru  
⌘ 4 часа \$ Бесплатно

**Очный учебный курс**  
Полный курс SEO от TopЭксперт.РФ  
**Организатор**  
TopЭксперт.РФ  
⌘ 150 часов \$ 25 тыс. руб.

## ПРОДВИЖЕНИЕ В ИНТЕРНЕТЕ

**Семинар**  
E-mail, SMS и социальные сети — опыт эффективной интеграции для увеличения продаж  
**Организатор**  
UniSender  
⌘ 8 часов \$ 3,9 тыс. руб.



**Конференция**  
Mailing Day 2012. День e-mail и SMS-маркетинга в России  
**Организатор**  
Mailingday.ru  
⌘ 11 часов \$ Бесплатно



## ДИРЕКТ-МЕЙЛ



**Мастер-класс**  
Нейтан Блечарзик, основатель Airbnb  
**Организатор**  
Digital October  
⌘ 3 часа \$ Бесплатно



**Семинар**  
Создание и продвижение интернет-магазина  
**Организатор**  
InSales  
⌘ 8 часов \$ 2 тыс. руб.

**Конференция**  
Как заставить Сеть работать на вас  
**Организатор**  
UniSoft  
⌘ 6 часов \$ Бесплатно

## E-COMMERCE



**Семинар**  
Google Analytics  
**Организатор**  
iConText  
⌘ 16 часов \$ 10 тыс. руб.



## ВЕБ-АНАЛИТИКА



# 103

ТЫС. РУБ.

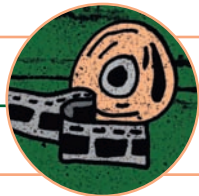
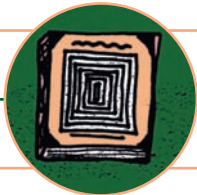
стоит учебный курс объемом 608 часов в персональном университете, спроектированном собственными руками. Преподаватели — ведущие эксперты и практики. Около 500 часов из этого курса досталось слушателю бесплатно

**Книга**  
Маркетинг на основе баз данных  
**Автор**  
Артур Хьюз  
40 часов \$ 800 руб.

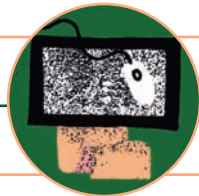
**Видеокурс**  
Нестандартные способы увеличения прибыли интернет-магазина  
**Автор**  
eShopSales  
16 часов \$ 11,2 тыс. руб.

**Семинар**  
Продвинутый курс SEO  
**Организатор**  
Cybermarketing.ru  
4 часа \$ Бесплатно

**Интернет-телеканал**  
Seopult-TV  
**Организатор**  
Seopult.ru  
200 часов \$ Бесплатно



**Е-mail-рассылка**  
Лаборатория e-mail-маркетинга  
**Автор**  
Emailslab.ru  
6 часов \$ Бесплатно



**Семинар**  
Е-mail-маркетинг для интернет-магазинов  
**Организатор**  
FutureBit  
4 часа \$ 4 тыс. руб.



**Конференция**  
11-я международная конференция розничной дистанционной торговли Distance Selling in Russia  
**Организатор**  
Национальная ассоциация дистанционной торговли  
16 часов \$ 24,8 тыс. руб.

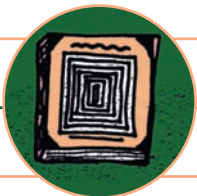
**Вебинар**  
Интернет-магазин за вечер. Формула быстрого старта  
**Организатор**  
lmsider.ru  
4 часа \$ Бесплатно

**Конференция**  
Online Retail Russia  
**Организатор**  
B2B Conference Group  
16 часов \$ 20 тыс. руб.

**Семинары, выставка**  
ECOM Expo  
**Организатор**  
Oborot.ru  
16 часов \$ Бесплатно



**Книга**  
Веб-аналитика 2.0  
**Автор**  
Авинаш Кошик  
40 часов \$ 800 руб.



29

31

МАРТ

АПРЕЛЬ

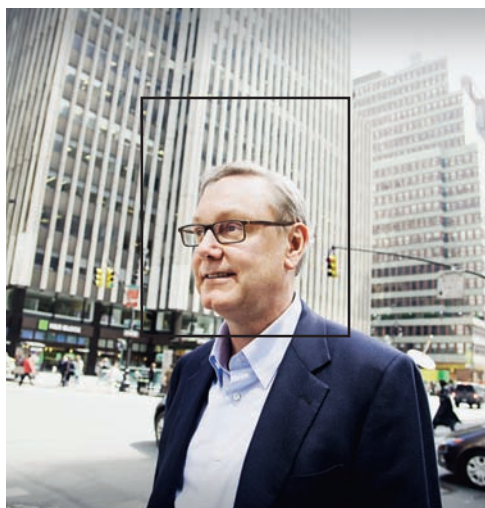
12

27

23

24

МАЙ



# ЭДВАРД КОНАРД

«Слишком много у нас развелось специалистов по истории искусства», — любит говорить **Эдвард Конард**, миллиардер и бывший гендиректор инвестиционной компании Bain Capital. Конард — друг и бывший подчиненный нынешнего кандидата в президенты от республиканцев **Митта Ромни**. У американских левых (и особенно у тех самых дистанцирующихся от капитализма молодых горожан, «специалистов по истории искусства») Конард вызывает настоящую ненависть. После ухода из Bain Capital в 2007-м Конард стал «публичным интеллектуалом», отстаивающим интересы сверхбогатой финансовой элиты. Он пытается убедить население США и всего мира, что гигантское неравенство — это благо для бедных, что кризис — не результат заговора хитрых мошенников, а всего лишь «непреднамеренные последствия» обычных экономических процессов (именно так и называется его книга — «Непреднамеренные последствия»). Одним словом, что генеральная линия, которую западные политики и экономисты выбрали в начале 1980-х, правильна, ну а кризис — ситуация, когда «лес рубят, щепки летят».

*Есть привычная точка зрения: рост неравенства — в интересах жадной и вороватой элиты коррумпированных финансистов и олигархов. У вас хватило смелости утверждать, что неравенство — это благо для всего общества. Что же в нем хорошего?*

Все разговоры о росте неравенства исходят из того, что люди не понимают, насколько ситуация в 1950-е годы отличается от нынешней. В те годы в мире было гигантское количество очевидных инвестиционных возможностей. В США, например, не существовало дорог между штатами, и их надо было построить. Надо было дать людям автомобили, дома, построить городскую инфраструктуру. Все это открывало колоссальные возможности для капитализма. К 1970-м годам эта модель была исчерпана. Дороги построили, автомобиль появился в каждой семье. Очевидные возможности закончились. После этого вся схема инвестиций стала основываться совершенно на других принципах, не на капитале, а на таланте. Сейчас несколько человек без всякого капитала могут за два года создать компанию Instagram стоимостью \$1 млрд. Индивидуальные усилия отдельного человека, его талант и готовность к риску сегодня стоят гораздо больше, чем в 1950-е годы. Эта элита, состоящая из инноваторов, вознаграждается за свои усилия. Возможности для роста создает тоже она. Сравните ситуацию в США, где низкие налоги на богатых и инновационная экономика имеет режим наибольшего благоприятствования, с Европой. Где европейские **Стивы Джобсы** и **Ларри Пейджи**, где их iPhone и Google? Мы не должны снижать мотивацию для риска среди самых талантливых индивидуумов — это основная рекомендация моей книги.



*В середине XX века генеральный директор получал в 40 раз больше, чем рядовой работник, сегодня — в 400 раз. Получается, в последние годы общественный пирог «перераспределили», и часть средств просто отобрали у средних и бедных слоев в пользу богатых.*

На самом деле наличие в обществе сверхбогатых, таких как я, людей с большим количеством активов, — в интересах среднего класса и работающих бедняков. Здесь можно привести много аргументов. С начала 1990-х в США было создано 40 млн рабочих мест. Возникла целая новая экономика — и все это благодаря тому, что те самые «богатеи», о которых все время говорят, не тратят свои миллиарды на личное потребление. Они их инвестируют. Несколько инноваторов и богатых инвесторов создали, например, индустрию персональных компьютеров. Они заработали миллиарды, но при этом помогли миллиардам людей работать эффективнее. Именно поэтому в США наблюдался огромный рост доходов средних и бедных слоев — 37-процентное увеличение среднего (медианного) дохода с 1979-го до 2007 года. А низкие процентные ставки по ипотеке! Они ведь стали возможны только потому, что бремя риска переместилось с рядовых заемщиков на богатых инвесторов (через сложные финансовые инструменты). Фактически в США низкая процентная ставка по ипотеке финансируется за счет таких, как я, и это больше соответствует интересам бедных, чем финансирование ее за счет государственных налогов, как это происходит в Европе. Я уверен, что в интересах среднего класса и бедных нам нужно не меньше, а больше неравенства.

*Но как же нынешний кризис? Почему, если вы говорите, что все бремя риска взяли на себя богатые, пострадали в основном бедные?*

В мире есть огромное количество спекуляций на тему причин нынешнего кризиса, которые абсолютно не соответствуют действительности. На самом деле в медленном росте экономики США и недостатке в создании новых рабочих мест виноват огромный торговый дефицит США. Проблема в том, что такие страны, как Китай, накапливают деньги «в кубышке», а не тратят их. В результате все негативные стороны глобализации испытывают только работники в развитых странах, чьи рабочие места выводятся в Китай. Именно поэтому на данном этапе нам необходимо достичь соглашений с китайскими партнерами, чтобы они покупали американские товары и услуги и тем самым давали работу американским сотрудникам.

*В России богатая элита — это, как правило, связанные с государством «олигархи», получившие состояния, отнюдь не изобретая «фейсбуки» и персональные компьютеры. Для нас неравенство тоже благо?*

Я понимаю, что рецепты моей книги неприменимы к другим странам. Должны пройти поколения, прежде чем у вас появится такая элита, как в США. Проблема в том, что в России в XX веке была нормальная человеческая история — кровавая и страшная. А в США сложилась ненормальная и совершенно уникальная ситуация — стабильное демократическое развитие на протяжении 100 лет.

*Вы уверены, что американские богатые принципиально отличаются от российских? И что вам не грозит попасть под власть коррумпированной и воровской элиты?*

Абсолютно уверен.



# БАЛДАХИННЫЙ КАПИТАЛИЗМ — НОВАЯ ФОРМА ЭКОНОМИКИ, ОСНОВАННОЙ НА СГОВОРАХ, КОРРУПЦИИ И ХИЩНИЧЕСТВЕ

ЧАРЛЬЗ ФЕРГЮСОН,  
ПОЛИТОЛОГ, СОЗДАТЕЛЬ  
ТЕХНОЛОГИИ FRONT PAGE



Балдахинная экосистема — это конгломерат живых существ, живущих на вершинах тропических деревьев. Эти существа не зависят от происходящего внизу — благодаря тому, что у них есть привилегированный доступ к источнику жизни, солнечному свету. Именно поэтому они существуют, блокируя солнечный свет для остальных. Гигантские доходы, получаемые узкой прослойкой мировой суперэлиты, создали в мире глобальную «балдахинную экономику». Балдахинный капитализм — новая форма экономики, основанной на сговорах, коррупции и хищничестве. Ее суперэлита уже не зависит от национальных экономик или от тех народов, из которых вышли ее представители. Топ-менеджеры крупных компаний, их «приятели» из академических институтов, влиятельные политики — все они образуют

Иллюстрация: Will Ritson

своего рода глобальную мафию. Ключ к влиянию и богатству здесь — не собственные достижения, а личные связи. Мы все знаем о **Стиве Джобсе**, **Ларри Пейдже** или **Энди Гроув**е, сделавших огромные состояния собственным умом и талантом. Однако обычно не принято говорить о сотнях богатейших людей, заработавших на доступе к инсайдерской информации, сговоре с правительственными чиновниками и спекулятивных аферах, разоривших целые государства. Какая сфера является основной, например, для экономики США? Финансы. Тон здесь задают не Apple и Google, а банки и биржевые спекулянты. Искатели ренты — так называются властители этого мира. Каждый из них стремится монополизировать какой-то ресурс (например, информацию или полезные связи) и ограничить доступ

к нему других. В мире идеального капитализма успех принадлежит инноваторам. Но «искатели ренты» не изобретают микропроцессор или новый алгоритм поиска. Они лишь выкачивают деньги и ресурсы из других — методами примитивного воровства или при помощи изощренных финансовых схем. Искатели ренты процветают не только в слаборазвитых диктаторских странах, где одного слова местного царька достаточно, чтобы «отписать» нефтяную вышку, а то и целую отрасль экономики своему родственнику или приятелю. Они есть и в развитых странах Запада, только механизм их паразитизма более изощренный. Они опираются на сложные лоббистские схемы и закрытые клубы. Их господство обесмысливает смысл рыночной экономики: «При помощи тяжелой работы и хорошего образования ты сможешь добиться успеха и стать богатым». Если игра заведомо ведется краплеными картами, зачем тратить силы на образование и продвижение по карьерной лестнице? Мир ждут гигантские потрясения, если капитализм инноваторов уступит место капитализму воров.





577R — так называется ген, который был обнаружен у каждого олимпийского чемпиона по тяжелой атлетике. Теперь, когда мы знаем это, у олимпийского комитета наверняка появится повод задуматься: 577R — мутация, которая дает ее обладателю заведомое преимущество. А ведь это неспортивно! Получается, Олимпиада — всего лишь соревнование трудолюбивых мутантов. Нас долго приучали к мысли, что мы одинаковые. После Второй мировой войны мысль о том, что у людей есть врожденные различия, была табу в науке и политике — любой, кто утверждал такое, получал клеймо расиста.

Сегодня генетики доказали, что мы разные. Но мы еще не умеем жить с этой мыслью и пока не понимаем, насколько мы разные. И, что гораздо важнее, мы меняемся: одни быстрее,

другие медленнее и в разных направлениях. Эволюция человека продолжается, и, возможно, уже наши внуки будут принадлежать к другому биологическому виду. А кто сказал, что будет по-другому? Тем, кто поверил в старинную сказку о том, что человек — венец творения, придется смириться с мыслью: изменения только начинаются. История убыстряется: сегодня мы уже умеем выращивать из стволовых клеток клетки любого органа. В одной лаборатории сердце мыши «напечатали» на трехмерном принтере. Принтер, печатающий сердца, показывает, насколько сильно мы можем вмешаться в механику природы. И изменять ее. Так что, скорее всего, ход эволюции будет ускорен извечным желанием человека «улучшить» себя. За сутки мы перерабатываем больше информации, чем люди в прошлом на протяжении всей жизни. Наш мозг, разумеется, меняется в этой ускоренной эволюции в первую очередь. И вот факт — число аутичных детей в США всего за десятилетие увеличилось почти в два раза (с шести до 11 на 1 тыс. человек). О том, почему это происходит, идут дебаты. Мозг аутиста гипертвнителен, гиперчувствителен и обладает невероятной способностью к запоминанию. Наше время производит людей, которые сверхвнимательны к деталям и ничего не забывают.

Иллюстрация: Will Ritson

Это только одна из реакций нашей природы на меняющуюся «информационную диету». Будут и другие. При этом изменения всегда происходят и будут происходить с разной скоростью. Вместе с революцией неизбежен процесс распада того, что раньше казалось единым.

Всего один вид людей — это ненормально. Нормальное состояние человечества — разделиться на несколько биологических видов. На протяжении большей части своей истории Homo sapiens сосуществовал с как минимум восемью другими видами людей (среди них — неандертальцы и даже «хоббиты», низкорослые люди с островов Индонезии). Мы оказались в том отрезке времени, когда изменения происходят очень быстро — в состоянии быстрой и частично управляемой эволюции. В этой эволюции разным версиям человека придется уживаться друг с другом. Как и 100 тыс. лет назад.

ХУАН ЭНРИКЕС,  
ДИРЕКТОР ПРЕНТА LIFE  
SCIENCES PROJECT,  
HARVARD BUSINESS SCHOOL

**ПОЛУЧАЕТСЯ,  
ОЛИМПИАДА —  
ЭТО ВСЕГО ЛИШЬ  
СОРЕВНОВАНИЕ  
ТРУДОЛЮБИВЫХ  
МУТАНТОВ**





БИЗНЕС ЗА РУБЕЖОМ

Рейтинг





# ЭМИГРАНТ

*ПРИЗЫВЫ «ВАЛИТЬ ИЗ РАШКИ» БОЛЬШЕ НЕ В МОДЕ. С ЭТОГО ГОДА  
НОВЫЙ ТРЕНД — ПАКОВАТЬ ЧЕМОДАНЫ И РЕАЛЬНО УЕЗЖАТЬ, ПРИЧЕМ  
ЖЕЛАТЕЛЬНО ПОДАЛЬШЕ.*

«Я подаю в суд на маму, потому что она родила меня здесь», — это одна любимых шуток владельца команды «Формулы-1» Marussia Virgin Racing и шоумена **Николая Фоменко**. Но юмор, как известно, всегда содержит частицу правды. По данным сразу трех главных исследовательских институтов России — «Левада-центра», ВЦИОМ и фонда «Общественное мнение», каждый пятый россиянин моложе 35 лет хочет эмигрировать.

В ежегодной лотерее на получение американской грин-карты, которая позволяет легально жить в Америке, в 2011-м участвовали 167 тыс. россиян. В прошлом году в страны дальнего зарубежья, по данным Росстата, эмигрировали 14,2 тыс. россиян — на 15% больше, чем в 2010-м. Впрочем, уже по итогам первого квартала текущего года число уехавших превысило 7,3 тыс. человек, и это вдвое больше, чем за аналогичный период 2011-го.

В этом году **СФ** впервые составил рейтинг стран по степени их привлекательности для эмиграции и ведения бизнеса. В топ-50 (см. с. 56) европейским государствам принадлежит 27 позиций, странам Азии — 14, Северной и Южной Америки — 4. А европейские страны теряют привлекательность. Так, число запросов в «Яндексе», касающихся бизнеса в той или иной стране, сократилось у 16 из 27 государств — членов Евросоюза. Причины — нестабильность экономики еврозоны и ужесточение миграционной политики большинства государств Старого Света. В итоге количество европейских стран в топ-50 преобладает над «качеством»: выше своих соседей расположилась островная Великобритания, но и она занимает лишь восьмую строчку в рейтинге.

Так что российским бизнес-эмигрантам в ближайшие годы придется серьезно расширить географические горизонты, чтобы не ошибиться с местом для лучшей жизни. Впрочем, миграционные приоритеты уже начали меняться: так, по данным Росстата за первый квартал текущего года, почти 24% всех официальных эмигрантов уехали из России на ПМЖ в Китай, хотя еще в прошлом году Германия в этом списке лидировала с колоссальным отрывом.

# ПОНЕВОЛЕ

		Таблица: Полина Русяева	
БИЗНЕС ЗА РУБЕЖОМ	Рейтинг		

# ТОП-50 СТРАН ДЛЯ БИЗНЕС-ЭМИГРАЦИИ

МЕСТО	СТРАНА	ИНТЕРЕС РОССИЯН*	ПРОЦЕДУРЫ ДЛЯ ЗАПУСКА БИЗНЕСА, ШТ.	ВРЕМЯ НА ЗАПУСК, ДНИ	НАЛОГОВАЯ НАГРУЗКА, % ОТ ПРИБЫЛИ	ДОЛЯ ТРУДОСПОСОБНОГО НАСЕЛЕНИЯ, %	ДИНАМИКА ВВП В 2011 ГОДУ, %	ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС
1	ОАЭ	9829	7	13	14	76	4,9	34,99
2	АВСТРАЛИЯ	11 293	2	2	48	53	2,0	34,94
3	СИНГАПУР	4768	3	3	27	65	4,9	34,13
4	НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ	3680	1	1	34	54	1,4	33,63
5	КАНАДА	16 568	1	5	29	55	2,5	33,61
6	МОНГОЛИЯ	2113	7	13	25	34	17,3	32,74
7	ГОНКОНГ	3539	3	3	23	52	5,0	30,90
8	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	22 675	6	13	37	50	0,7	28,90
9	КИТАЙ	92 842	14	38	64	61	9,2	27,68
10	ДАНИЯ	2532	4	6	28	51	1,0	26,16
11	ЭСТОНИЯ	6011	5	7	59	54	7,6	26,01
12	ШВЕЙЦАРИЯ	11 358	6	18	30	54	1,9	25,76
13	БОЛГАРИЯ	21 793	4	18	28	37	1,7	25,58
14	ФИНЛЯНДИЯ	23 574	3	14	39	51	2,9	25,47
15	ИНДИЯ	9866	12	29	62	40	7,2	25,40
16	ЛАТВИЯ	7029	4	16	38	53	5,5	25,32
17	НОРВЕГИЯ	4006	5	7	42	49	1,7	25,04
18	США	123 532	6	6	47	49	1,7	24,76
19	ПОЛЬША	10 869	6	32	44	44	4,3	24,65
20	АВСТРИЯ	6833	8	28	53	44	3,1	24,22
21	ЧЕХИЯ	36 432	9	20	49	53	1,7	24,17
22	ТАИЛАНД	4156	5	29	38	58	0,1	23,60
23	ЛИТВА	5289	6	22	44	46	5,9	23,46
24	ЮЖНАЯ КОРЕЯ	6773	5	7	30	50	3,6	23,32
25	ГЕРМАНИЯ	61 959	9	15	47	53	3,1	23,10
26	АРГЕНТИНА	2530	14	26	108	40	8,9	22,73
27	БРАЗИЛИЯ	3535	13	119	67	51	2,7	22,48
28	ВЬЕТНАМ	4379	9	44	40	52	5,9	22,41
29	ИСПАНИЯ	23 398	10	28	39	49	0,7	22,34
30	ТУРЦИЯ	16 946	6	6	41	31	8,5	21,99
31	НИДЕРЛАНДЫ	5108	6	8	41	47	1,3	21,90
32	ВЕНГРИЯ	2285	4	4	52	42	1,7	21,40
33	ФРАНЦИЯ	18 829	5	7	66	43	1,7	21,34
34	КАМБОДЖА	2026	9	85	23	54	6,1	21,15
35	ХОРВАТИЯ	3866	6	7	32	39	0,0	21,12
36	ЯПОНИЯ	19 576	8	23	49	52	−0,7	21,03
37	СЛОВЕНИЯ	3667	2	6	35	47	−0,2	21,02
38	ИТАЛИЯ	30 442	6	6	69	41	0,4	20,80
39	ИЗРАИЛЬ	9 474	5	34	31	41	4,7	20,59

МЕСТО	СТРАНА	ИНТЕРЕС РОССИЯН*	ПРОЦЕДУРЫ ДЛЯ ЗАПУСКА БИЗНЕСА, ШТ.	ВРЕМЯ НА ЗАПУСК, ДНИ	НАЛОГОВАЯ НАГРУЗКА, % ОТ ПРИБЫЛИ	ДОЛЯ ТРУДОСПОСОБНОГО НАСЕЛЕНИЯ, %	ДИНАМИКА ВВП В 2011 ГОДУ, %	ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС
40	СЕРБИЯ	2498	7	13	34	44	1,8	20,35
41	ПОРТУГАЛИЯ	4364	5	5	43	52	−1,5	20,02
42	ШВЕЦИЯ	7402	3	15	53	54	4,0	19,59
43	ДОМИНИКАНА	3910	7	19	42	45	4,5	19,16
44	СЛОВАКИЯ	3875	6	18	49	49	3,3	18,36
45	ИРАН	1817	6	8	44	33	2,0	18,31
46	БЕЛЬГИЯ	2974	3	4	57	48	1,9	18,14
47	КИПР	9835	6	8	23	36	0,5	17,88
48	ГРЕЦИЯ	6591	10	10	46	47	−6,9	17,03
49	ЕГИПЕТ	7487	6	7	44	32	1,8	16,26
50	ЧЕРНОГОРИЯ	10 014	6	10	22	39	2,4	15,52

\* Число запросов «бизнес в [название страны]» за период с 01.04.2010 по 29.02.2012 в поисковике «Яндекс». Данные по Великобритании — сумма запросов «бизнес в Великобритании», «бизнес в Англии» и «бизнес в Шотландии»; данные по Китаю — сумма запросов «бизнес в Китае» и «бизнес в КНР»; данные по Нидерландам — сумма запросов «бизнес в Нидерландах» и «бизнес в Голландии»; данные по ОАЭ — сумма запросов «бизнес в ОАЭ» и «бизнес в Эмиратах»; данные по США — сумма запросов «бизнес в США» и «бизнес в Америке».

Источники: International Monetary Fund, The World Bank, International Finance Corporation, Wordstat.yandex.ru, iformatsiya.ru, расчеты «Секрета фирмы»

КАК МЫ СЧИТАЛИ

Исходной базой для рейтинга наиболее привлекательных для эмиграции и ведения бизнеса государств послужил список из 198 стран. Из него были исключены страны ближнего зарубежья. Далее мы посчитали количество запросов по шаблону «бизнес в [название страны]» за период с 1 апреля 2010 года по 29 февраля 2012 года в «Яндексе». 50 стран, набравших наибольшее количество запросов, были включены в шорт-лист. Для определения степени комфортности страны для эмиграции и ведения бизнеса мы использовали 12 социальных и макроэкономических критериев, объединенных в три индекса.

**1. Композитный индекс «Бизнес»** включает простоту регистрации фирмы, процент налоговой нагрузки от прибыли компании, доступность кредитов, уровень коррупции и уровень средней заработной платы.

**2. Композитный индекс «Население»** включает уровень покупательной способности населения, преступности, долю трудоспособных граждан, плотность населения и уровень миграции.

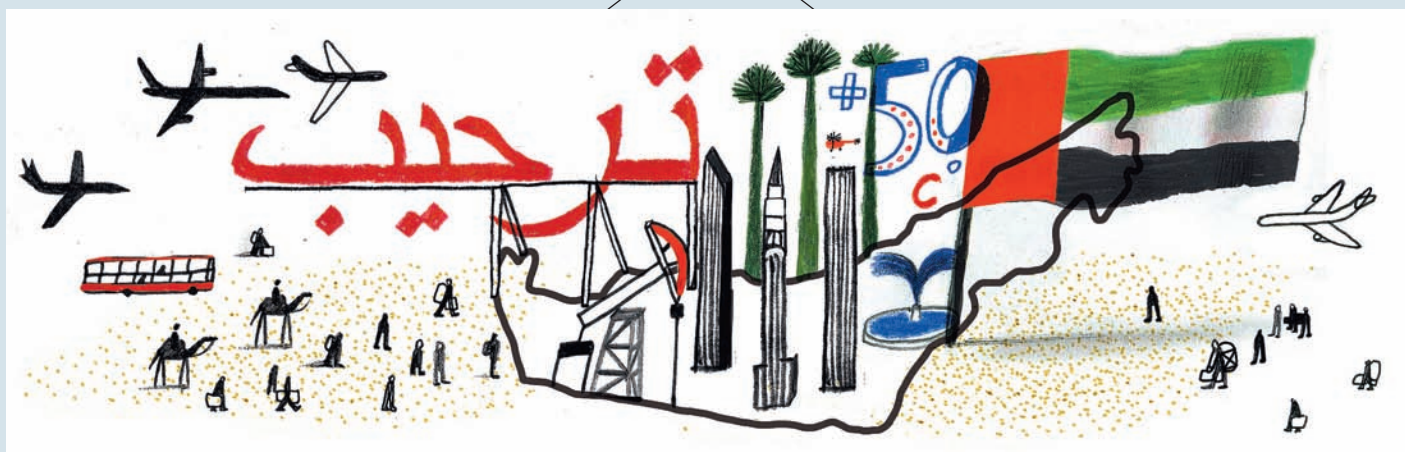
**3. Композитный индекс «Финансы»** включает долю государственного долга в общем объеме ВВП и динамику роста ВВП по итогам прошлого года.

Каждый из 12 критериев был нормирован по максимальному значению (среди значений соответствующего критерия у всех стран) и принимает значение от 0 до 1. Каждый из трех индексов представляет собой среднее арифметическое из входящих в него нормированных критериев. Итоговый индекс страны, определяющий его место в топ-50 наиболее привлекательных для эмиграции и ведения бизнеса государств, вычислялся как сумма композитных индексов с присвоенными каждому из них весами, умноженная на 100 для удобства представления:

**Индекс страны = (индекс «Бизнес» + индекс «Население» + индекс «Финансы» × 0,5) × 100**

В качестве источников информации мы использовали несколько ежегодных международных исследований, отчетов и опросов: исследование Doing Business, проводимое Всемирным банком и Международной финансовой корпорацией, опрос антикоррупционной организации Transparency International, исследование центра International Labour Organization, статистику с сайтов Mytravelcost.com и Tradingeconomics.com, исследования Института экономики и мира, Всемирного банка и Международного валютного фонда.

# АРАБСКАЯ СВЯЗЬ



## ПО ТУ СТОРОНУ

Ирина Фриаф, совладелица Marbag Consulting, за десять лет помогла соотечественникам зарегистрировать в ОАЭ 1,5 тыс. фирм



**ЗАЛЕЖИ НЕФТИ,  
РОСКОШНЫЕ ОТЕЛИ  
И САМЫЕ ВЫСОКИЕ  
НЕБОСКРЕБЫ —  
ТО, ЧЕМ СЛАВЯТСЯ  
ОБЪЕДИНЕННЫЕ  
АРАБСКИЕ ЭМИРАТЫ.  
ПОБЕДА В РЕЙТИНГЕ  
ЛУЧШИХ СТРАН  
ДЛЯ БИЗНЕС-  
ЭМИГРАЦИИ  
ПОКАЗАЛА,  
ЧТО ЕХАТЬ В ОАЭ  
СЛЕДУЕТ СОВСЕМ  
ЗА ДРУГИМ.**

В 2000 году Сергей Токарев зарегистрировал сайт «Русские Эмираты» и опубликовал там первые 50 страниц информации об Объединенных Арабских Эмиратах (ОАЭ) на русском языке. В арабской стране Токарев находился лишь пару месяцев: крупнейшая металлургическая корпорация мира Arcelor Mittal, на которую Токарев работал уже более десяти лет, делегировала его в ОАЭ открывать представительство и офис экспортных продаж. Сайт об ОАЭ для бизнесмена был хобби.

Увлечения иногда превращаются в бизнес. В 2002-м Токарев ушел из металлургической компании, возглавил Российский торговый центр в Дубае (консалтинговая компания). В 2003 году к предпринимателю обратился владелец российского издательского дома «Здесь и сейчас» Владимир Микеда с предложением выпустить русскоязычный путеводитель по ОАЭ. Сегодня ИД «Русские Эмираты», совладельцем и генеральным директором которого является Токарев, выпускает не только путеводитель, но и глянцевые издания «Русские Эмираты» и «Деловые

Эмираты». Журналы печатаются тиражом 20 тыс. экземпляров каждый и продаются в ОАЭ через розничные точки и по подписке. Токарев утверждает, что его ИД никогда не работал в убыток.

В последние годы Арабские Эмираты привлекают россиян не только высококлассным отдыхом и относительно недорогой по сравнению с Москвой недвижимостью (однокомнатная квартира площадью 100 кв. м — от \$150 тыс.). **СФ**, проанализировав двухлетнюю статистику «Яндекса» по запросам, касающимся бизнеса за рубежом, выяснил, что ОАЭ входят в топ-20 наиболее часто запрашиваемых русскоязычными пользователями государств. А в нашем рейтинге лучших для бизнес-эмиграции стран ОАЭ заняли первое место.

В предкризисные годы, когда в ОАЭ был настоящий строительный бум, по словам совладелицы консалтинговой фирмы Marbag Consulting **Ирины Фриаф**, русские покупали по три-пять и более квартир (апартаментов, домов). На арабском рынке тогда работали свыше 400 риэлтерских компаний, четверть из них — с российским участием. К примеру, приятель одного из собеседников **СФ**, который тогда «почувствовал момент и резко перекинулся на недвижимость», стал миллионером. Впрочем, в отличие от Европы, где у российских эмигрантов-предпринимателей за редким исключением процветает только бизнес, построенный на соотечественниках, ОАЭ позволяют «разгуляться». Русский бизнес сегодня замечен абсолютно во всех сферах — от логистики до ИТ, от фасовки чая до кондитерских фабрик.

Властям ОАЭ, заинтересованным в ослаблении зависимости доходов страны от нефти и в привлечении иностранных инвестиций в экономику, удалось создать благодатную почву для «выращивания» бизнеса.

## КАК ПО МАСЛУ

Юрист по корпоративному праву **Сергей Коваленко** приехал в Дубай два года назад. Новосибирскую компанию, в которой он тогда трудился, накрыла волна кризиса, и Коваленко остался без работы. В расстроенных чувствах,

**500** ТЫС. ТУРИСТОВ

посетили один из эмиратов ОАЭ Рас-эль-Хайма за первые пять месяцев текущего года — это на 20% больше, чем за аналогичный период 2011-го

утомленный суровостью русской зимы, он решил уехать куда подальше и где потеплее. «Пару месяцев размышлял о будущем, чем хочу заниматься... Короче, медитировал. Потом у меня закончились деньги, и я решил открыть бизнес», — вспоминает Коваленко. В родном Новосибирске он, будучи юристом, занимался «оптимизацией налоговых схем», но потребности в подобных услугах в ОАЭ нет. Коваленко переквалифицировался в производителя и продавца офисной техники. Со стартовым капиталом в размере \$150 тыс. частично помогли родственники Коваленко, оставшиеся в России, остальное вложили двое местных партнеров. Несмотря на то что все комплектующие предприниматели закупают в Китае, на продукции в итоге значится не Made in China, а куда более респектабельное Made in UAE. Название и выручку своей компании Коваленко не раскрывает, но уточняет, что в 2011 году продал «несколько десятков тысяч» единиц техники в европейских странах и частично в России. По словам собеседников **СФ**, в Эмиратах фактически отсутствуют препоны, столь раздражающие предпринимателей в России. «В ОАЭ нет коррупции — разве что иногда могут пригодиться „связи“. Здесь нет бюрократии, если не считать, что большинство госучреждений работают до обеда, а местные чиновники очень ослабленные», — рассказывает Ирина Фриаф. В исследовании Transparency International, посвященном коррупции, из 183 стран мира ОАЭ находятся на 28-м месте. По сравнению с Россией, которая занимает

РАСХОДЫ  
НА ПРЕБЫВАНИЕ  
В ОАЭ

- \$400 — перелет Москва — Дубай\*
- \$820 — депозит в банке
- \$700 — месячная аренда жилья (студия)
- \$1000 — обустройство жилья
- \$150 — ежемесячные затраты на услуги ЖКХ
- \$300 — транспортные расходы (в месяц)
- \$500 — ежемесячные расходы на питание
- Итого: \$3800

\* По состоянию на 29 июня 2012 года, по данным поисковика Skyscanner.ru, самый дешевый билет на прямой рейс Москва—Дубай на 1 октября 2012 года стоил около 13,5 тыс. руб.

143-е, можно считать, что в Эмиратах действительно все спокойно. Впрочем, главное конкурентное преимущество ОАЭ — отсутствие налогов. В первую очередь это касается фирм, зарегистрированных в одной из девяти свободных экономических зон (СЭЗ), разбросанных по ОАЭ: компаниям предоставляется 15 лет налогового «отпуска», который по истечении периода можно пролонгировать на такой же срок. Льготы распространяются в том числе и на импортно-экспортные операции. Без налогов, коррупции и бюрократии арабские СЭЗ выглядят практически идеальной гаванью для предпринимателей. А точнее, для предпринимателей, нацеленных в первую очередь на глобальный, а не местный рынок. Согласно исследованию Doing Business, по критерию «международная торговля» ОАЭ занимают седьмое место из 183 стран. При этом если фирма зарегистрирована в одной из СЭЗ, в большинстве случаев «бесплатно» ей разрешается вести бизнес где угодно, но не в Эмиратах: ввозить продукцию в ОАЭ придется с минимум 5-процентной пошлиной. Впрочем, если у владельцев компании есть желание сконцентрироваться на местном рынке, можно зарегистрировать фирму в одном из эмиратов. Самый популярный — Дубай. Однако в этом случае придется столкнуться не только с юридическими тонкостями, но и с весьма конкурентной рыночной средой.

СУРОВАЯ СКАЗКА

В конце 1990-х годов русский бизнесмен создал в Дубае логистическую компанию, вспоминает Фриаф. Как того требует местное законодательство, предприниматель взял в партнеры гражданина ОАЭ и «отдал» ему контрольный пакет компании. Стороны сразу же заключили так называемое боковое соглашение, по которому арабский партнер

35 297

сделок с недвижимостью было заключено в прошлом году в Дубае. Их общая сумма составила около \$39,2 млрд. Это на 16% больше, чем годом ранее

отказывается от каких-либо притязаний на прибыль компании за отступные (сейчас \$10–50 тыс. в год). Однако за более чем пять лет логистическая русско-арабская компания неплохо раскрутилась, после чего на пороге возник тот самый формальный партнер и потребовал у русского бизнесмена половину прибыли. Получив отказ, араб подал в суд. Процесс проиграл, но длился он более четырех лет — на весь этот период суд приостановил деятельность компании.

«Каким бы благоприятным ни был бизнес-климат в ОАЭ, случаи, когда наши предприниматели бывают кинутыми, обманутыми, дезинформированными или обведенными вокруг пальца, не редки», — рассказывает Сергей Токарев. Будучи генеральным секретарем Российского совета предпринимателей (РСП) в Дубае и северных эмиратах, Токарев уточняет, что подобных «жалоб» в РСП поступает по одной в неделю и чаще всего они вызваны желанием русских сделать все самостоятельно — без помощи юристов и консультантов.

Однако избежать столкновения с мошенниками — это только начало. Дело в том, что в ОАЭ сегодня представлены почти все глобальные корпорации, какую сферу ни возьми. Кроме того, в последние годы на арабском рынке набирает силу новый игрок — китайцы. Если еще вчера российские товары позиционировались «дешевле, чем европейские, но качественнее, чем китайские», то сегодня приходится придумывать новые конкурентные преимущества: качество азиатской продукции растет.

# \$234,7

*ПРИНОСИЛ В 2011 ГОДУ  
В СРЕДНЕМ ОДИН  
ГОСТИНИЧНЫЙ НОМЕР  
В ДУБАЕ. С ПОКАЗАТЕЛЕМ  
\$169 ГОДОМ РАНЕЕ  
СТОЛИЦА ОАЭ ВХОДИЛА  
В ТОП-5 ГОРОДОВ  
С САМЫМИ ДОХОДНЫМИ  
ОТЕЛЯМИ В МИРЕ*

Тем не менее, по данным девелоперской компании The First Group, только в Дубае сейчас зарегистрировано около 1 тыс. компаний с участием русских. И неспроста. Экономика ОАЭ, конечно, до сих пор полностью не окрепла после недавнего кризиса, но и сегодня арабская страна выглядит более чем достойно, даже в сравнении с экономикой самой стабильной европейской страны. Так, соотношение госдолга к ВВП у ОАЭ — 16,9% против 81,2% у Германии, а динамика арабского ВВП по прошлому году — 4,9% против роста немецкого ВВП на 3,1%.

С конца прошлого года в ОАЭ наконец-то возобновилось строительство — один за другим возводятся отели, небоскребы и жилые дома. Это означает, что все сферы, связанные с недвижимостью, туризмом и развлечениями, становятся перспективными для бизнеса. «Кстати, в последнее время в ОАЭ появилось огромное количество складов и зон с большими участками земли, где можно хоть завтра расположить заводы, предприятия, поскольку там уже создана вся необходимая инфраструктура. Местные шейхи работают на перспективу», — рассказывает Ирина Фриаф.

По данным РСП, в ОАЭ сегодня живут около 70 тыс. русскоговорящих — это только те, кто имеет резидентскую визу в паспорте. В прошлом году каждый десятый прибывший в ОАЭ (с любыми целями, без учета транзитных пассажиров) и каждый четвертый покупатель недвижимости в Дубае являлся гражданином одной из бывших советских республик. По расчетам ЦФ, только русскоговорящие туристы и землевладельцы в 2011-м принесли экономике и без того одной из самых богатых стран мира около \$13,8 млрд (приблизительно 3,5% ВВП).

ОАЭ могут показаться настоящей арабской сказкой для молодых и предприимчивых, но сказка закончится ближе к 60 годам. Продлить резидентскую визу гражданам пенсионного возраста крайне сложно, а стать гражданином ОАЭ вообще невозможно.

**АВСТРАЛИЯ — САМАЯ ЛУЧШАЯ, ПО МНЕНИЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ, СТРАНА ДЛЯ ЖИЗНИ. ОНА ЖЕ ЗАНИМАЕТ ВТОРОЕ МЕСТО СРЕДИ ЛУЧШИХ СТРАН ДЛЯ БИЗНЕС-ЭМИГРАЦИИ. НАВЕРНОЕ, ПОЭТОМУ НАЙТИ СВОЮ НИШУ НА ЭТОМ КОНТИНЕНТЕ УЖЕ НЕПРОСТО.**

Через три часа после того, как **Виктор Овчаренко** зарегистрировал свою компанию Reality Maker через интернет, ему позвонили из налоговой инспекции. «Не хотели бы вы получить консультации о том, как работает австралийская налоговая система?» — спросил инспектор. Овчаренко хотел, так что уже через день к нему домой пришли два налоговика и несколько часов подробно отвечали на вопросы. Овчаренко так изумился, что окончательно влюбился в Австралию. И вот уже четыре года продает свою любовь другим выходцам из России и стран бывшего СНГ. Овчаренко — миграционный агент.

Это весьма прибыльный бизнес, так как в Австралию, население которой сопоставимо с населением Москвы — около 20 млн человек, ежегодно приезжают не меньше 150 тыс. мигрантов (по данным Австралийского бюро



## ХОЛОДНЫЙ ПРИЕМ



### ПЕРВЫЙ В ОЧЕРЕДИ

Алексей Гринько, приехав в Австралию в первую волну эмиграции, эксплуатирует имидж удачливого «нового австралийского»



статистики). 500–600 из них — россияне. Ну, а бизнес в Австралии открывают каждый год двадцать три десятка россиян, чаще всего в сфере услуг, говорит владелец Sydneyvisa.ru **Алексей Гринько**. Входной билет в австралийский бизнес стоит не менее \$500 тыс. Это деньги, которые по законам разных штатов мигрант должен вложить в облигации Австралии либо в местный бизнес.

Не надо открывать доклад Австралийской комиссии по производительности, чтобы понять: из развивающихся стран мигрируют в более развитые ради высокого уровня жизни. По этому показателю Австралия сейчас лучшая в мире. Не даром Организация экономического сотрудничества и развития присвоила Австралии наивысший рейтинг качества жизни. Работу в Австралии найти значительно проще, чем в европейских странах: уровень безработицы здесь всего 5%, что в два раза ниже, чем в еврозоне. Но делать в Австралии бизнес — другое дело. Если работу тут найти легко, то работника куда сложнее. С инвестиционной точки зрения Австралия — нечто среднее между Европой

## СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКИЙ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕСМЕН В АВСТРАЛИИ, ПО НАБЛЮДЕНИЯМ АЛЕКСЕЯ ГРИНЬКО, ВЫГЛЯДИТ ТАК:

- активы основного бизнеса на уровне \$3–10 млн;
- основной бизнес продолжает функционировать в России;
- 80% берут инвестиционную бизнес-визу за \$1,5 млн;
- больше одного ребенка в семье

и Россией. Зарубежные инвестиционные аналитики превозносили экономику Австралии, которая за 2009-й кризисный год выросла на 2,7%, в то время как экономики большинства европейских стран показали падение. Для сравнения: российская экономика за тот же период поднялась на 6%. «Да, — соглашается Овчаренко. — В России в сфере малого бизнеса срок окупаемости составляет от года до трех лет. А тут речь идет как минимум о пятилетке». Овчаренко, как и его коллега Гринько, отказывается раскрывать финансовые показатели своей компании. Но честно признает, что по российским меркам они могут показаться слабыми.

Есть и другая проблема: российские бизнесмены не всегда умеют конкурировать по стандартам развитых стран. Больше всего из наших соотечественников в Австралии преуспел один из богатейших жителей континента, чье состояние австралийский еженедельник Business Review Weekly оценивает в \$4,3 млрд, — **Гарри Тригубов**. Но его компания Meriton начала работать на строительном рынке еще в 1960-е. «Он потому и сколотил состояние, что тогда на этом рынке не было конкуренции», — говорит **Иван Иванов** (фамилия изменена по просьбе собеседника). Иванов не хочет называть свою настоящую фамилию, так как его попытка построить риэлтерский бизнес в Австралии провалилась. «Когда я только собирался туда ехать три года назад, все это выглядело сказкой: от кризиса страна почти не пострадала, банки просили взнос лишь 20% стоимости квартиры для выдачи ипотеки, ставки по 30-летним кредитам были порядка 8% годовых», — вспоминает Иванов. Но спрос на квартиры в Австралии не превышает предложения, так что за клиентами нужно было побегать. Иванов не смог нанять достаточное количество сотрудников, его бизнес существовал два года, вложенные \$100 тыс. не окупились, а сам он вернулся в Россию. «Дело еще в том, что мы тут не привыкли к конкуренции», — рассуждает Иван. — В России важно помнить, когда день рождения у главы управы твоего района. А там, в Австралии, — когда день рождения клиента».

«И майонез тут невкусный, приходится покупать импортный корейский», — смеется владелец консалтинговой компании UQ Partners **Олег Рыбаков**, перебравшийся в Австралию четыре года назад из Хабаровска. Хотя ритм жизни в его родном городе не такой быстрый, как в Москве, австралийцы даже Рыбакова поразили своей неспешностью в решении деловых вопросов. При восьмичасовом рабочем дне офисы пустеют уже в пять вечера.

Но все это, конечно, мелочи. Рыбаков создал UQ Partners, думая скорее о своих детях, чем о прибыли. В Хабаровске у него осталась компания-поставщик пищевого оборудования «Мастерфуд»: «Там я зарабатываю, а тут живу». Похоже, это идеальная стратегия ведения бизнеса в Австралии для выходцев из развивающихся стран.



на 1 тыс. местных ежегодно прибывают в Австралию. По этому показателю страна занимает второе место в мировом рейтинге миграции, уступая лишь Люксембургу



#### ТРОПИКИ В ПОМОЩЬ

Антон Максимов и Екатерина Колмакова всегда одеты с иголочки. Опрятный внешний вид — неотъемлемая часть делового этикета Сингапура

## ОСТРОВ-ПРИВЕДЕНИЕ



**АНТОН МАКСИМОВ,  
СОВЛАДЕЛЕЦ  
ДИЗАЙНЕРСКОГО  
АГЕНТСТВА  
OSTAGON ONE  
PTE. LTD, РАССКАЗАЛ  
КОРРЕСПОНДЕНТУ  
«СЕКРЕТА ФИРМЫ»  
О ЖИЗНИ  
И БИЗНЕСЕ  
В СИНГАПУРЕ.**

— «Это где? В Китае? В Австралии?», «Зачем вы едете в эту сельскохозяйственную страну?», «Там же грязно!» — так друзья провожали меня вместе с моей девушкой **Екатериной Колмаковой** (на фото) в Сингапур. Теперь мы можем ответственно заявить: здесь совсем другой мир. Он не укладывается в стереотипы, касающиеся Азии. Здесь чисто и сельского хозяйства, кстати, совсем нет.

Мы переехали в Сингапур три года назад из Красноярска. Решили, что, пока молоды, можем позволить себе такой эксперимент. В Сингапуре нас никто не ждал, но ехали мы с готовым «боевым» планом — записались на курсы

английского языка. Это позволило получить студенческую визу. За четыре месяца учебы сменили гостиницу на квартиру и нашли работу: познакомимся с человеком, который предложил принять участие в создании журнала «Русский Сингапур».

Наработанные благодаря «Русскому Сингапuru» контакты и связи помогли нам спустя полтора года определиться с собственным бизнесом. С журналом мы сотрудничаем до сих пор, параллельно в августе 2011-го мы зарегистрировали компанию Octagon One Pte. Ltd. Процесс очень простой, даже квартиру здесь снять тяжелее! В Сингапуре полностью электронное правительство, все делается через интернет. На регистрацию фирмы у нас ушло несколько дней, большую часть времени заняли выбор и согласование названия фирмы. Требования к минимальному уставному капиталу — 1 сингапурский доллар (\$1 равен 1,3 сингапурскому доллару). Налоги — 0% (первые три года, при годовой прибыли менее 100 тыс. сингапурских долларов).

Мы предоставляем услуги, связанные с созданием всевозможной печатной продукции. Пишем тексты, верстаем, печатаем в типографии. Среди наших клиентов есть как русские, которым проще обратиться к своим, так и местные, которые хотят выйти на российский рынок или нуждаются в продукте на русском языке (например, журнал о медицине). Сейчас у нас в разной стадии проработки пять проектов, а с февраля мы выполнили более десяти заказов, не считая визиток, бланков и другой мелочи.

## СИНГАПУР — ВОТЧИНА ШТРАФОВ. СКОЛЬКО СТОИТ РАССЛАБИТЬСЯ В ЭТОЙ СТРАНЕ?

(S\$ — сингапурский доллар, примерно \$0,8)

**Ввоз сигарет:** S\$200 за пачку

**Разбрасывание мусора на улице:** S\$300

**Переход дороги в неполюженном месте:** S\$500

**Плевков на улице:** S\$500

**Курение в общественных местах:** S\$1000

**Кормление птиц в парке:** S\$1000

Источник:

Russiansingapore.ru



СИНГАПУРСКИХ ДОЛЛАРОВ

Во столько обойдутся услуги филиппинской служанки (maid) в Сингапуре в месяц. В инструкции по обращению с «мейдами» прописано, что ее можно даже бить

Работать в Сингапуре очень комфортно: все дружелюбные, контактные. Вечера в Сингапуре — активная пора нетворкинга в кантри-барах, художественных галереях, ресторанах, отелях. Домой уезжаешь со стопкой визиток или, если повезет, с подписанным договором. Основной язык общения в Сингапуре — английский. Даже китайцы между собой говорят на английском. Они, бывает, начинают друг с другом разговаривать на своем, но в итоге получается одно слово на китайском, другое — на английском. Жалуются, что забывают родную речь.

Единственное, к чему мы пока не можем толком привыкнуть, — скорость работы местных. Все же тропический климат сказывается. Например, обсудили мы с заказчиками проект и сразу же взялись за дело, работаем, перепишемся с ними вoвсю... Потом встречаемся, а они говорят: «Мы от вас устали! Вы так быстро работаете». Или, например, когда мы делаем рассылку по партнерам, в ответ частенько получаем «я в отпуске» или «я на больничном». Нам рассказывали историю, как один бухгалтер в какой-то фирме болел каждый раз, когда приходило время сдавать годовую отчетность. Если сингапурец устал, он берет больничный на два-три дня.

Самое дорогое в Сингапуре — квартира и машина. Вопрос покупки жилья мы пока не прорабатывали, а вот автомобиль купили. Если в России машина стоит в пересчете на местные деньги 25 тыс. сингапурских долларов, здесь она же будет дороже 100 тыс. — нужно приобрести лицензию на владение машиной, заплатить многочисленные пошлины. Машину мы купили в кредит на пять лет под 1,8% годовых. В Сингапуре живут 2–3 тыс. русских. От силы человек 100 пытаются делать какой-то бизнес. Да, условия для этого есть, но найти нишу совсем непросто. Русские работают в консалтинговой и туристической сфере. Одни ребята начали пиво с Украины возить, другие — грузинское вино. Еще есть спортивные инструкторы, которые долгое время работали в Сингапуре, а теперь занимаются частной практикой. Даже русскую балетную школу открыли. По ощущениям, Сингапур — темная лошадка. Но мы видим, что русских здесь все больше. Так что ставки на него растут.



# ЧУЖИЕ СРДИ ЧУЖИХ

*ПОТРЕБИТЕЛИ В ДРУГИХ СТРАНАХ НЕ ЖДУТ РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ЭМИГРАНТОВ С РАСПРОСТЕРТЫМИ ОБЪЯТИЯМИ. ЧАЩЕ ВСЕГО ТАМ ЛЕГКО НАЧАТЬ БИЗНЕС, НО СЛОЖНО УДЕРЖАТЬСЯ НА ПЛАВУ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПООБЩАЛСЯ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ, КОТОРЫМ УДАЛОСЬ НАЙТИ СВОЮ НИШУ В ДАЛЬНЕМ ЗАРУБЕЖЬЕ.*



АНТОН  
САРАЙКИН

СОВЛАДЕЛЕЦ  
КОМПАНИИ  
ASIA  
BUSINESS  
MEDIA

## ГОНКОНГ ВОЗВРАЩАЕТСЯ

«Особенно тяжело работать с корейцами,— жалуется россиянин **Антон Сарайкин**, живущий в Гонконге.— У них любимый коктейль — „бомба“: в стакан пива опускают стопку корейской водки». Даже россияне не пьют так много, уверен Сарайкин.

И сколько бы партнеры ни выпили вечером, в восемь утра они в костюмах идут на переговоры.

У Сарайкина в восточной Азии три бизнеса, и все они связаны с Россией: русско-китайский журнал Asia Business, онлайн-курсы китайского

Фото: Константин Саломатин

языка ChineseOnline.ru и деловые туры для россиян — Innovative Trips. Мысль о переезде в Азию у Сарайкина возникла давно. «Я следил за развитием региона и знал, что все самое интересное в ближайшие десятилетия будет происходить там»,— поясняет он.



## ДОСЬЕ

## АНТОН САРАЙКИН

Возраст: 31 год

Место: Гонконг

## Сфера деятельности:

медиа, образование

Проекты: журнал Asia Business, онлайн-курсы китайского языка

ChineseOnline.ru, деловые туры для россиян Innovative Trips

## Оборот в 2011 году:

\$370 тыс.

## Инвестиции в 2008–

2012 годах: \$75 тыс.

## СВОИМИ БИЗНЕС-ПРОЕКТАМИ

АНТОН САРАЙКИН

«СОЕДИНЯЕТ» ЕВРОПУ И АЗИЮ



Но студент новосибирского журфака не знал ни одного азиатского языка. Поэтому он пять лет проработал журналистом в московской редакции «Ведомостей», два года — пиарщиком в «Вимм-Билль-Данне» (ВБД) и только в 2008 году отправился за своей мечтой. Инвестора для ее воплощения Сарайкин нашел заранее, работая в ВБД.

«К тому моменту я уже немного знал китайский, но все-таки не мог надеяться на карьеру топ-менеджера, поэтому пришлось начинать свой бизнес», — улыбается предприниматель. Начинать он решил в Гонконге с медиабизнеса — эта отрасль для журналиста была самой понятной. Регистрация компании заняла у Сарайкина

неделю и обошлась в \$2 тыс. Бизнесмен выпустил два номера журнала, когда грянул кризис. Инвестор отказался финансировать проект, но Сарайкину уже через пару месяцев удалось найти нового. Им стал живущий в Гонконге российский инвестбанкир Сергей Мэн. Выход журнала возобновился: Сарайкин занимался проектом из России, Мэн — в Гонконге.

В начале 2011 года Сарайкин вернулся в Гонконг, и Мэн отошел от оперативного управления. Но он вкладывал деньги в другие проекты Сарайкина — сейчас они владеют тремя бизнесами на паритетной основе.

В журнал бизнесмены вложили \$50 тыс. Он окупается за счет рекламы, но прибыли не приносит,

говорит Сарайкин: «Для нас это в первую очередь коммуникация с потенциальными клиентами других проектов». Журнал выходит раз в три месяца тиражом 5 тыс. экземпляров (часть журнала — на русском языке, часть — на китайском или английском), бесплатно распространяется на деловых мероприятиях и авиарейсах из Астаны в другие города Азии.

Онлайн-курсы китайского языка стартовали осенью 2010 года. Запуск обошелся в \$25 тыс. Инвестиции должны окупиться до конца этого года, прогнозирует бизнесмен. На курсах преподают десять китайцев, их Сарайкин выбрал из 3,5 тыс. соискателей. «Почти все говорят по-русски, в этом наше конкурентное преимущество», — хвастается он. Курсами сейчас постоянно пользуются 30–50 человек. Главные конкуренты Сарайкина — Eteacherchinese.com, Echineselearning.com. Они не афишируют количество клиентов, Echineselearning.com называл эту цифру только в 2008–2009 годах — тогда у сервиса было более 100 пользователей. Активно раскручивать свой сервис Сарайкин собирается осенью — на контекстную рекламу и продвижение в соцсетях он думает потратить несколько тысяч долларов.

Последний бизнес Сарайкина Innovative Trips — новое для России направление. Предприниматель организует для российских компаний экскурсии в лучшие компании Азии — перенимать опыт. Недельная поездка для десяти человек обходится в \$30–100 тыс. Сарайкин не говорит, сколько денег приносит Innovative Trips, но отмечает, что это «львиная доля» оборота всех трех его компаний (он в 2011 году составил \$370 тыс.).

Самое сложное в организации туров — договариваться об экскурсиях с азиатскими компаниями. Тут без личных связей никуда. Партнеры планируют активно развивать Innovative Trips, а значит, пить Сарайкину придется еще много.

Фото: Константин Саломатин

АНДРЕЙ  
ФИЛЕВОСНОВАТЕЛЬ  
И СОВЛАДЕЛЕЦ  
КОМПАНИИ  
WRIKE

# ПРИШЕЛ, АПГРЕЙДИЛ, ПОБЕДИЛ

## ДОСЬЕ

**АНДРЕЙ ФИЛЕВ****Возраст:** 29 лет**Место:** США

(Кремниевая долина)

**Сфера деятельности:**  
разработка программного  
обеспечения в области  
управления проектами**Проект:** Wrike**Инвесторы:**

TMT Investments

**Оборот в 2011 году:**

не раскрывается

**Инвестиции****в 2006–2012 годах:**

более \$1 млн

Когда **Андрей Филев** уехал в Кремниевую долину в начале 2007 года, ему было 23 года и он мечтал создать сервис, которым будут пользоваться миллионы людей во всем мире.

Сервис на тот момент у Филева уже был — Wrike, программа для управления проектами. А вот клиентов почти не было. Мечта Филева не исполнилась до сих пор, но первый шаг сделан: сейчас с Wrike работают тысячи пользователей, по количеству клиентов программа стала одним из мировых лидеров в своем сегменте.

Первый бизнес Филев создал в 17 лет, будучи студентом матфака СПбГУ: разрабатывал ПО для корпоративных клиентов. Позже обзавелся партнером, **Дмитрием Никулиным**, который жил в США и должен был обеспечить работу с американскими клиентами. К 2005 году их Murano Software не требовала ежедневного контроля, и Филев решил взяться за Wrike — сервис, с помощью которого небольшие компании планируют дела и распределяют задачи. Филев хотел запускать глобальный бизнес, поэтому переехал в Кремниевую долину.

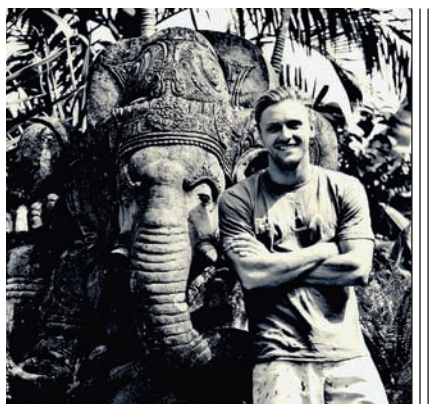
На регистрацию компании в Америке Филев и Никулин — равноправные партнеры — потратили \$2 тыс. После этого Филев отправился к инвесторам, но денег не нашел. На рынке уже работали конкуренты, и вкладывать

сотни тысяч долларов в еще одну компанию инвесторы боялись. «В конце концов я решил, что надо не деньги искать, а дело делать», — вспоминает Филев. Он сделал более удобный интерфейс, интегрировал сервис с электронной почтой.

За шесть лет партнеры потратили на развитие сервиса несколько сотен тысяч долларов (личные сбережения, прибыль Murano и самого Wrike). Наконец, в июне 2012-го Филев договорился с TMT Investments, который приобрел 5% Wrike за \$1 млн. Глобальные конкуренты Wrike «подняли» больше денег: например, в Clarizen вложено \$50 млн, подсчитал Филев. Тем не менее у Wrike клиентов сейчас примерно столько же, сколько у Clarizen, утверждает он. Но по их количеству компания уступает популярному сервису Basecamp.

Директор по стратегии TMT Investments **Герман Каплун** считает, что Wrike — «одна из лучших программ для управления проектами»: «У них много мелких удобных решений, это нравится пользователям. А нам нравится, что компания быстро растет». С начала года количество пользователей увеличилось в два раза — до 2 тыс. клиентов, говорит Филев. Их большая часть платит \$50–200 в месяц. По расчетам **СФ**, в июне Wrike заработал примерно \$200 тыс.

Фото: Мария Павлова



**ДМИТРИЙ  
ЗАБУЛА**

**СОВЛАДЕЛЕЦ  
РОССИЙСКОЙ  
ШКОЛЫ СЕРФИНГА  
ENDLESS SUMMER**

**Д О С Ъ Е**

**ДМИТРИЙ ЗАБУЛА**

**Возраст:** 30 лет

**Место:** о. Бали

**Сфера деятельности:**

спорт и отдых

**Проект:** школа серфинга

Endless Summer

**Оборот в 2011 году:**

более \$200 тыс.

**Инвестиции**

**в 2008–2012 годах:**

\$250 тыс.

# КАПИТАНЫ БАЛИЙСКОГО ФЛОТА

«Каждый день в море тонут один-два индонезийца. Они же воды боятся, плавают плохо. Мы их вытаскиваем», — рассказывает о нелегких буднях серферов на Бали **Дмитрий Забула**, владелец школы серфинга Endless Summer.

Россияне на волнах чувствуют себя увереннее — из десяти более-менее крупных школ на Бали им принадлежат пять. Еще три — европейцам, по одной — у австралийца и китайца.

«С 2000 года я в России практически не жил, путешествовал по всему миру в поисках волны

и ветра», — рассказывает 30-летний предприниматель. В середине 2000-х Забула вместе с другом **Андреем Черносивитовым** стал с помощью турфирм возить серфингистов-любителей на лучшие пляжи мира. В 2008-м партнеры решили обосноваться на Бали («тут хорошие волны каждый день»). Первоначальные вложения в школу серфинга составили \$40 тыс., из них \$10 тыс. ушли на регистрацию бизнеса, которая заняла почти демять месяцев. «Индонезия — бюрократизированное государство, — жалуется Забула. — Местные сами ничего делать

не хотят и стараются побольше заработать на иностранцах: приходится оформлять много документов, и за каждый надо заплатить».

За четыре года Черносивитов, Забула и друг-инвестор, фамилию которого бизнесмены не называют, вложили в школу еще \$210 тыс. На эти деньги, в частности, оплатили пятилетнюю аренду помещения 200 кв. м и открыли кафе на 40 мест.

Сейчас Endless Summer, по словам Забулы, по ценовому уровню занимает на острове второе место. Цены можно было бы опустить, если нанять исключительно индонезийских инструкторов. Средняя зарплата на Бали всего \$150 в месяц. Но без русскоязычных инструкторов не обойтись: все же Endless Summer ориентируется на российских клиентов. При этом зарплата инструкторов из России в три-четыре раза выше.

«Первые три года наш оборот стабильно рос, — рассказывает бизнесмен. — А сейчас немного упал из-за конкуренции». В 2011 году школа обслужила 1,5 тыс. клиентов, оборот компании составил более \$200 тыс. Партнеры рекламируют Endless Summer через туристические фирмы Бали, в Рунете (поисковики, соцсети) и через одноименную московскую школу вейксерфинга (серфинг на реках и озерах), принадлежащую их друзьям. Черносивитов, когда бывает в России, помогает налаживать ее работу.

Его партнер Дмитрий Забула на родину не ездит («там же волн нет»), но иногда ему кажется, что за окном проезжает трамвай: стекла дрожат, как дома в Питере. Так на острове происходят землетрясения. Сильных толчков и цунами здесь не будет, местные жители убеждены: Бали берегут боги. Но Забула живет на горе. На всякий случай.





ПРОАНАЛИЗИРОВАВ ДИНАМИКУ ЗАПРОСОВ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ «ЯНДЕКСА» О БИЗНЕСЕ ЗА РУБЕЖОМ, МЫ ВЫБРАЛИ СТРАНЫ, ИНТЕРЕС К КОТОРЫМ БОЛЬШЕ ВСЕГО РАСТЕТ И СНИЖАЕТСЯ.

# ЕХАТЬ — НЕ ЕХАТЬ



## ИРЛАНДИЯ

Ирландия стала первой страной еврозоны, которая попросила финансовой помощи во время последнего экономического кризиса. Ее новый президент **Майкл Ди Хиггинс** ратует за повышение эффективности, «примирение нации, борьбу со злом, разочарованием и цинизмом». Регистрация компании в Ирландии обойдется в \$2,8–3,4 тыс. Владение фирмой и наличие 300 тыс. евро на личном счете позволяют получить вид на жительство.



## ВЬЕТНАМ

**Михаил Прохоров** будет выпускать во Вьетнаме «Е-мобили». Переезжать в Азию бизнесмен не собирается, а зря: стоимость жизни в Азии несравнима с российской, а вьетнамская рабочая сила дешевле даже китайской. Русский бизнес в основном занят в сфере туризма. Открытие кафе в Хошимине или Ханое обойдется в \$30–50 тыс.

Леттеринг: Мария Дореули, Федор Сумкин, Евгений Юкечев, Илья Рудерман, Юрий Остромецкий



## США

США безоговорочно лидируют по количеству запросов русскоязычных пользователей «Яндекса» в абсолютном выражении: Америке посвящены 124,5 тыс., то есть 17% всех запросов, касающихся бизнеса за рубежом. За последние пять лет в США, по данным Росстата, эмигрировали около 8,3 тыс. человек. Будучи страной передовых и технологичных идей, центром скопления инвесторов, США еще долго будут притягивать людей, желающих запустить свой бизнес.



## КАМБОДЖА

В 2011-м в Камбоджу, по сведениям Росстата, эмигрировал лишь один россиянин, но, судя по тематическим форумам, русских там гораздо больше. Фирмой в Камбодже можно владеть только на 49%, а под владением земель подразумевается ее аренда на 99 лет. В стране высокий уровень коррупции, дефицит кадров и не все хорошо с бытовыми условиями. Но русские предприниматели в Камбодже смогли развернуться: им принадлежат клиники, перерабатывающие заводы, интернет-провайдеры и фермы. За \$800–1500 местные юристы откроют компанию без лишних вопросов.



## КИТАЙ

Если в 2011 году, по данным Росстата, в Китай уехали 507 россиян, то только в первом квартале этого года число эмигрантов выросло в 3,5 раза. Несмотря на мировой экономический спад, ВВП Китая по итогам 2011-го вырос на 9,2%. Размер минимального уставного капитала для регистрации компании — \$140–200 тыс.

\* Здесь и далее цифрами обозначена динамика запросов «бизнес в [название страны]» в поисковике «Яндекс» с 02.2011 по 02.2012. В статье рассматриваются пять стран с наибольшей положительной и отрицательной динамикой



# -51

## СЛОВАКИЯ

Интерес пользователей «Яндекса» к бизнесу в Словакии ослаб значительно, чем к любой другой европейской стране. Но словаки не сдаются. В 2012-м вступил в силу новый закон для иностранцев: теперь предпринимательская виза выдается не на два, а на три года. Для получения вида на жительство требуется не факт учреждения фирмы, а бизнес-план развития с подтверждением личной финансовой состоятельности (для частных предпринимателей — 5,1 тыс. евро).



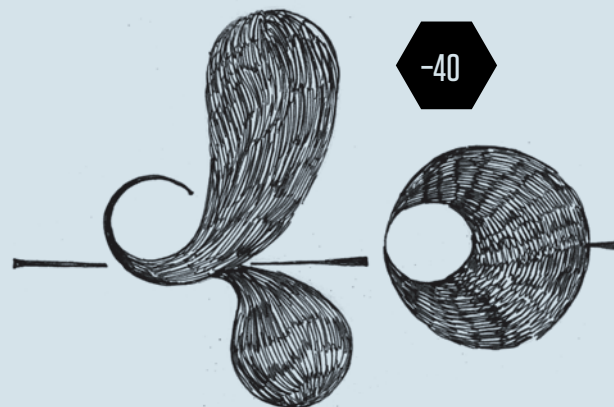
## АРГЕНТИНА

Несмотря на либеральное миграционное законодательство и ВВП, выросший за 2011 год на 8,9%, интерес россиян к Аргентине угасает. Чтобы вести здесь бизнес, необходимо выучить испанский и изучить особенности местного менталитета — например, аргентинцы никогда не говорят «нет», а «да» означает «может быть». Минимальный уставный капитал для запуска бизнеса — \$20 тыс., налог на прибыль — 35%.

# -46

## БЕЛЬГИЯ

Бельгия на эмиграционной карте россиян появилась менее трех лет назад. Даже в годы кризиса конца 1990-х, по данным Росстата, в Бельгию уезжали максимум 36 человек в год, теперь — более 150 россиян ежегодно. Однако эмиграция в Бельгию — довольно трудоемкий и дорогой процесс. Уставный капитал для регистрации фирмы — от 18,6 тыс. евро. Открытие компании позволяет получить вид на жительство. Оформление документов занимает около полугода, в этот период эмигрант не имеет права руководить собственной компанией.



-40

## НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ

Желающих открыть бизнес в Новой Зеландии становится меньше, но число эмигрантов, по данным Росстата, растет. В исследовании Doing Business страна занимает третье место по условиям ведения бизнеса и первое — по простоте запуска своего дела. Общая налоговая ставка в Новой Зеландии — 40,5% прибыли компании.

# -40

## ЕГИПЕТ

Причина «проседания» Египта — нестабильная политическая ситуация в стране. В феврале прошлого года **Хосни Мубарак**, который руководил Египтом 30 лет, ушел в отставку под давлением общественности. И хотя прошло уже полтора года, обстановку в Египте сложно назвать спокойной. Уровень внутреннего национального дохода на душу населения — \$2,3 тыс. в год, и пока ничто не предвещает, что этот показатель будет расти.



«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ ИЮЛЬСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» — СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА И СОЦСЕТИ PROFESSIONALI.RU. ПРОШЕДШИЙ МЕСЯЦ ДЛЯ ВСЕХ СТАРТАПЕРОВ СТАЛ ПЕРИОДОМ НЕОЖИДАННЫХ ОТКРЫТИЙ.



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

## «ВИДЕОИНСТРУМЕНТ»

Июнь у Юлии Оськиной, основательницы «Видеоинструмента», выдался доходным. Но радоваться рано: проект требует все новых вложений. К примеру, деньги нужны на доработку «коробочного» продукта — программной видеоплатформы. Уже готовы альфа- и бета-версии продукта, но каждый раз выявляются ошибки в программе.

Впрочем, деньги нужны не только для решения проблем, но и для осуществления планов. Предпринимательница начала подключать свою

платформу к сети доставки и дистрибуции контента «Мегафона». Благодаря этому шагу «Видеоинструмент» получит 12 новых серверных узлов (от Краснодара до Хабаровска), которые позволят транслировать видео по всей России в HD-качестве.

Кроме того, Юлия Оськина ведет переговоры с одним из крупнейших операторов кабельной IPTV-сети России на предмет подачи видеоконтента (роликов интернет-магазинов) в виде отдельного и полноценного телеканала. Если переговоры увенчаются успехом, российские интернет-магазины получат дополнительную площадку для продаж — телевидение. По задумке Оськиной, в отличие от уже существующих и привычных «магазинов на диване» все ролики на спецканале будут объективными — эдакий Top Gear по товарам и услугам.

### ПРОБЛЕМА

По решению Юлии Оськиной, «Видеоинструмент» прекратил предоставлять услуги по видеосъемке товаров, превратившись в консалтинговую компанию, которая помогает интернет-магазинам организовывать онлайн-телевидение. Каждый магазин может использовать уже существующие наработки «Видеоинструмента» и за неделю создать собственное телевидение в Сети. У подобного решения есть как плюсы, так и минусы. Основная проблема связана с тем, что теперь «Видеоинструмент» еще больше ограничил круг клиентов. Компания не может вести два конкурирующих магазина, поскольку это приведет к обострению противостояния и усложнит задачу самому консалтеру. Юлия Оськина пытается найти способ избежать столкновения интересов клиентов из одной товарной группы, чтобы все — как заказчики, так и исполнитель — оказались в выигрыше.

Фото: Александр Щербак

### РЕШЕНИЯ



ЮЛИЯ  
ОСЬКИНА

ВЛАДЕЛИЦА КОМПАНИИ  
«ВИДЕОИНСТРУМЕНТ»

**К СОЖАЛЕНИЮ, СОВЕТОВ, КОТОРЫЕ МЫ МОГЛИ БЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРЯМО СЕЙЧАС, НАМ НЕ ДАЛИ. КАЖДЫЙ ИЗ КОЛЛЕГ ВОСПРИНИМАЕТ СИТУАЦИЮ ПО-СВОЕМУ.**

Хочу выделить маркетолога Павла Чернозубенко, который заставил нас изменить отношение к планированию, и менеджера по персоналу ГК «Раздолье» Ксению Митасову — ее совет по ассортиментной матрице уже добавил нам немного выручки.

**3,2** МЛН РУБ.

составила выручка «Видеоинструмента» по итогам июня. Проект Юлии Оськиной неожиданно для нее самой вышел на показатели, запланированные аж на конец года

8-2012



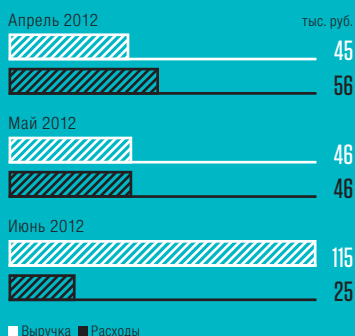


# «ГРИДЛИ»

Прошедший месяц для **Алексея Карпова**, основателя юридической компании «Гридли», выдался загруженным. Поездки по налоговым инспекциям и нотариусам в рамках подписанного в мае контракта о регистрации 160 индивидуальных предпринимателей отнимают весомую часть времени Карпова. Предприниматель нанял курьера и начал поиск менеджера по продажам.

Параллельно Карпов занимается разработкой еще одного сайта — для поиска партнеров по проекту. Кроме того, участие в «Стать коммерсантом» вдохновило его на разработку «коробочного» продукта для начинающих предпринимателей. Сервис будет включать «пакет для запуска стартапа» в определенной сфере и юридическое сопровождение проекта в течение первого года существования.

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



## ПРОБЛЕМА

Несмотря на то что большинство клиентов обращаются в юридическую компанию «Гридли» уже не в первый раз, Алексею Карпову, основателю проекта, этого недостаточно. Предпринимателю хочется наладить более тесную обратную связь с клиентами, чтобы объективно оценивать недостатки и внедрять дополнительные сервисы.

Идея активизировать «общение» с клиентами родилась у Карпова не на пустом месте. По словам предпринимателя, периодически он получает письма по электронной почте как от нынешних, так и от потенциальных клиентов. Они указывают на грамматические ошибки на сайте «Гридли» или спрашивают, почему компания не предоставляет какую-нибудь услугу. Карпова радуют подобные отклики, но сейчас они скорее исключение, нежели правило. «Между тем большинство идей по развитию компании возникает именно из отдельных мнений, которые в итоге складываются в единое целое и выливаются в новый сервис», — объясняет Алексей Карпов. Предприниматель пытается придумать, как мотивировать клиента оценивать качество услуг, которые его юридическая компания уже оказала, и как ненавязчиво узнать мнение пользователя, не тратя при этом значительную часть его личного времени.

## РЕШЕНИЯ



**АЛЕКСЕЙ  
КАРПОВ**

ОСНОВАТЕЛЬ  
«ГРИДЛИ»

**ПОНРАВИЛАСЬ ИДЕЯ АНКЕТИРОВАНИЯ И ПОСЛЕДУЮЩЕГО ФОРМИРОВАНИЯ ФОКУС-ГРУПП, ВЫСКАЗАННАЯ ВЕДУЩИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПРОДАЖАМ «ПРОМО» ТАТЬЯНОЙ.**

А **Игорь Варгафтик**, директор Агентства особых поручений, предложил, например, раздавать клиентам промокоды после заполнения анкеты. В итоге мы решили выдавать бланки для брич-опроса при подписании договора и разместить на входе в офис ящик, куда наши клиенты смогут бросать заполненные анкеты.

## МНЕНИЕ



**АЛЕКСЕЙ АНДРЕЕВ,**  
ПРЕЗИДЕНТ БРЭНДИНГОВОГО  
АГЕНТСТВА DEPOT WPF

Консалтинговые компании, подобные «Гридли», всегда мечтают, чтобы заказчики активно поддерживали диалог. Однако стремление получить обратную связь всегда упирается в то, что клиент подобного ответного желания не испытывает. Отмечу сразу: любого вида анкетирование или опрос — это неэффективный и уже дискредитировавший себя путь. Единственное, что можно получить от клиента, попросив его «ответить на несколько вопросов», — раздражение. На мой взгляд, самым оптимальным решением этой проблемы для предпринимателей из «Гридли» является использование опосредованных средств связи. Я рекомендую социальные сети, где появляется возможность общения «по-свойски», или личный контакт. Опять же, повторюсь, ни в коем случае не в форме опроса, именно живое общение с клиентом. Кроме того, если речь идет о взаимодействии двух фирм, то есть когда заказчик — юридическое лицо, рекомендую свести первых лиц компаний друг с другом.



# TUTTI ARTI

Основательница проекта Tutti Arti Елена Крылова наконец почувствовала, что работает не вхолостую. Продажи дизайнерских сувениров в Третьяковской галерее выросли вдвое. Предпринимательница связывает успех с тем, что часть ее товаров переехала в выставочный зал в Лаврушинском переулке.

Однако говорить о радужных перспективах Tutti Arti пока не приходится. «Музейные магазины могли бы увеличить продажи за счет перепланировки, применения основ мерчендайзинга, внедрения современных систем учета и стандартов общения с покупателями», — уверена Крылова. Впрочем, без музеев никуда, ведь именно ради их посетителей Крылова и затеяла свой проект. Поэтому, несмотря ни на что, девушка надеется пережить «период первобытности музейных сервисов».

# 25

ТЫС. РУБ.

составила чистая прибыль Tutti Arti по итогам июня. Елена Крылова рада, что рентабельность продаж по чистой прибыли в более чем 60% случаев остается неизменной

## ПРОБЛЕМА

В Tutti Arti назрела необходимость сменить в учредительных документах основной вид деятельности. Основательница проекта Елена Крылова хочет поменять «торговлю» на «производство». Заполняя справку-подтверждение основного вида экономической деятельности своей организации ООО «Музейный магазин», Крылова увидела, что в прошлом году продажа товаров собственного производства принесла ей больший доход, нежели торговля продукцией, взятой на реализацию. Однако предпринимательнице до сих пор не до конца ясно, чем производственные классификационные коды принципиально отличаются от торговых, ведь по большому счету все так или иначе производится для продажи. С практической точки зрения производство как основной вид деятельности (в отличие от торговли) дает возможность получить у Центра развития предпринимательства компенсацию части процентной ставки по кредитам коммерческих банков. Кроме того, по словам Елены Крыловой, ей как начинающему предпринимателю гораздо «комфортнее и приятнее ощущать себя производителем, а не только продавцом красивых штучек». Теперь девушка пытается разобраться, каким все-таки признакам должно соответствовать производственное предприятие.

Фото: Елизавета Абакумова

## РЕШЕНИЯ



ЕЛЕНА  
КРЫЛОВА

ОСНОВАТЕЛЬНИЦА  
TUTTI ARTI

**ЛУЧШЕ ВСЕХ ВНИК  
В НАШУ ПРОБЛЕМУ  
ГАМЛЕТ АМИРХА-  
НЯН, ДИРЕКТОР  
МОСКОВСКОГО  
ПРЕДСТАВИТЕЛЬ-  
СТВА «ЯКУТСКОЙ  
ТОПЛИВНО-  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ  
КОМПАНИИ».**

Меня заставила улыбнуться несколько наивная трактовка понятия «произведение искусства», но во всем остальном я с Гамлетом Амирханяном полностью согласен. Он мне действительно помог. Еще мне понравились комментарии **Андрея Прокофьева**, который отлично разложил по полочкам весь мой незамысловатый технологический процесс.

## МНЕНИЕ



КОНСТАНТИН ТРАПИДЗЕ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОЛЛЕГИИ АДВОКАТОВ  
«ВАШЪ ЮРИДИЧЕСКИЙ ПОВЕРЕННЫЙ»

Чтобы называться предприятием, компания должна обладать несколькими «видообразующими» признаками: собственной производственной площадкой, персоналом, в частности технологами, специальным оборудованием. Если всего этого у Tutti Arti на данный момент нет, то этим вопросом придется озаботиться. Кроме того, у компании должны быть поставщики сырья, а также свои или патентованные технологии.

По поводу проблемы Tutti Arti в юридическом отношении я никаких сложностей не вижу: если ранее в учредительных документах не было указано «производство», стоит добавить, это простая формальность.

В правовом отношении, если производимый Tutti Arti продукт требует лицензирования, необходимо пройти все стадии для получения этой самой лицензии, что порой бывает очень сложно. В первую очередь потребуется сертификация деятельности и продукции, но в зависимости от отрасли компании могут добавиться и другие моменты.

# JETVENTURE

В июне **Вадим Тарасов**, партнер и соучредитель фондов JetVenture и JetVenture2, оказался на волоске от краха: у его компании возникли серьезные финансовые трудности. Бизнес-ангел, который в этом году вошел в проект Тарасова за 27-процентную долю в компании, перестал финансировать проект. По бизнес-плану инвестиционные поступления вкупе с дополнительными собственными вложениями должны были обеспечить ближайшие десять месяцев работы проекта. Но бизнес-ангел из запланированных 2,8 млн руб. инвестировал лишь 65%, после чего прекратил финансирование.



## АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Jetwant.com, один из проектов фонда JetVenture, — сервис «продаж наоборот», когда продавцы ищут покупателей. По мнению Вадима Тарасова, Jetwant.com может быть интересен не только мелким продавцам, которые уже сейчас пользуются сервисом, но и поставщикам крупного ритейла. Но как до них достучаться?

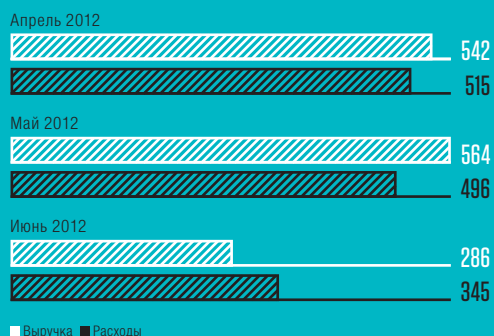
Еще в мае, предвидя проблемы с деньгами, Тарасов вел переговоры с фондом Buran Ventures о привлечении финансирования. Но после нескольких встреч и предоставления большого количества дополнительной информации фонд предпринимателю отказал. Июнь стал последним месяцем, когда Тарасов смог самостоятельно финансировать проекты. Впрочем, выход он нашел: с 1 июля он предложил разработчикам проектов JetVenture стать партнерами, отказавшись от заработной платы, а руководителям бизнес-направлений — перейти на комиссионную оплату труда. И если инвестор, по-видимому, потерял веру в JetVenture, то сотрудники нет: предложение Тарасова приняли все.

# ALEXGARUDO

Прошедший месяц у основателей обувной компании AlexGarudo **Елены Березиной** и **Антон Кудрявцева** выдался таким же «грустным и тихим», как и предыдущий. Продажи сошли на нет, и компания, как и ожидалось, стала убыточной.

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



Впрочем, нельзя сказать, что сложившаяся ситуация пугает Березину и Кудрявцева. Предприниматели были морально готовы к подобному развитию событий, когда принимали решение не закупать летнюю коллекцию обуви, поскольку понимали, что на одних распродажах существующего ассортимента они далеко не уедут. Поддерживать компанию на плаву позволяет сейчас партнерский ассортимент обуви, продажи которого в июне принесли AlexGarudo почти 40% выручки.

Чтобы не заикливаться на безрадостном настоящем, предприниматели решили всерьез подумать о светлом будущем. Так, Елена Березина в конце июня улетела в Китай, где будет отслеживать производственные процессы уже заказанной для AlexGarudo осенне-зимней коллекции. Кроме того, в Поднебесной Березина, не теряя времени, займется просмотром и отбором моделей для будущей коллекции сезона весна-лето — 2013. Это позволит предпринимателям перестраховаться и исключить даже потенциальную возможность того, что нынешнее летнее затишье повторится в следующем году.

Кроме того, Березина и Кудрявцев договорились о сотрудничестве с крупным офлайн-магазином обуви. Название они пока не раскрывают, но уточняют, что речь идет не о сетевой точке. Под AlexGarudo в магазине планируется выделить целую секцию. Однако найти обувь Березиной и Кудрявцева в офлайне можно будет только с осени, когда предпринимателям будет что ставить на полки.

# APARTATOR.RU

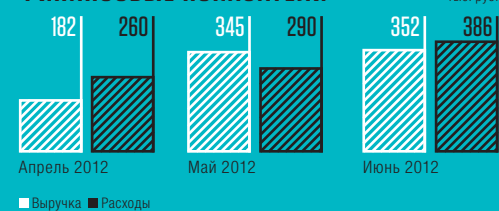
Весь прошлый месяц основатели сервиса Apartator.ru **Антон Мальков** и **Дмитрий Линник** создавали новую архитектуру сайта и работали с владельцами квартир. В частности, определились с тем, каким должен быть их сайт для более эффективного SEO-продвижения, и начали оптимизировать контент. Уже есть результаты: например, если набрать в Google «квартиры с джакузи в Москве»,



## АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Основатели Apartator.ru решили не заикливаться на России и странах ближнего зарубежья и собираются вывести сервис на глобальный рынок. Партнеры уже определились с десятью городами и сейчас готовят англоязычную версию сайта. Теперь необходимо решить, где открывать свой первый зарубежный офис.

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



на пятой строчке выпадает страница с сайта Apartator.ru, где собраны все квартиры, удовлетворяющие запросу. Параллельно Мальков и Линник пытаются упростить жизнь и партнерам. Предприниматели разработали для «личных кабинетов» владельцев квартир новый интерфейс, взяв за основу принцип электронной почты. Теперь собственникам жилья стало проще ориентироваться в том, какие заявки пользователей уже обработаны или даже оплачены, а какие еще нет. Мальков и Линник довольны и чувствуют отдачу от проделанной работы: число заявок на сотрудничество как от партнеров, так и от клиентов увеличивается.

# «ПЕКИ САМЪ»

**Дмитрий Яковлев**, владелец компании «Пеки самЪ», не ждал от лета приятных сюрпризов, для него начинался период сезонного затишья. Однако июнь все же порадовал предпринимателя: по итогам месяца выручка от продаж «Пеки самЪ» составила 237 тыс. руб., это почти на 42% больше майской. Яковлев пришел к выводу, что провальными для его бизнеса являются лишь месяцы с большим количеством празднично-выходных дней.

Предприниматель завершил работы по межеванию полученного недавно под сельскохозяйственную деятельность участка земли площадью 10 га, процедура обошлась Яковлеву в 10 тыс. руб. Теперь предпринимателю необходимо поставить участок на кадастровый учет, а уже после можно будет подписывать договор аренды.

Кроме того, в прошлом месяце Дмитрий Яковлев вместе с женой Оксаной наконец сформировал концепцию совместного развития проектов «Пеки самЪ» и «Пчелоферма Яковлевых». Они даже придумали рабочее название — «Пчелопарк». Задумка супругов-предпринимателей более чем



## АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Супруги Оксана и Дмитрий Яковлевы решили опробовать модель краудфандинга, чтобы собрать деньги на реализацию проекта. Как эффективнее представить задумку потенциальной аудитории? Как грамотнее задействовать социальные сети? Как поощрять будущих участников финансирования?

глобальная: они хотят объединить на одной территории малые производственные и перерабатывающие фирмы, а также обучающие предприятия сельскохозяйственной направленности. Кроме того, с самого начала супруги Яковлевы собираются сделать упор на развитие агротуризма.

К поиску инвестиций в «Пчелопарк» супруги-предприниматели подошли творчески: решили опробовать пока еще непопулярную в России модель краудфандинга, то есть совместного финансирования проекта. Для поиска потенциальных партнеров Яковлев в качестве первого шага разместил на региональном городском форуме «Ярпортал» анонс-объявление о своих масштабных планах.





СТАРТАПЕРСКИЙ БУМ В МОСКВЕ ОБЕРНУЛСЯ ДЕФИЦИТОМ СПЕЦИАЛИСТОВ. В РЕГИОНАХ СОТРУДНИКИ ДЕШЕВЛЕ, КОНКУРЕНЦИЯ ЗА РЕСУРСЫ НИЖЕ И В ПЛАНЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ НЕКОТОРЫЕ ГОРОДА ДАДУТ МОСКВЕ ФОРУ.

ВЕНЧУРНЫЕ  
ОАЗИСЫ

Трехмерное изображение висит в воздухе, управлять картинкой можно движением рук. Кадр из фантастического фильма? Нет. Созданное российскими разработчиками устройство Displair. Именно такие безэкранные дисплеи рассматриваются во всем мире как следующий шаг развития средств визуализации. Разработкой подобных решений активно занимаются в США, странах Европы и Японии. Но первый прототип был создан в российской Астрахани. Недавно фонд Leta GIV вместе с другими инвесторами вложил в Displair \$1 млн, оценив всю компанию в \$6 млн. В конце нынешнего года планируется следующий раунд инвестирования. Деньги пойдут на то, чтобы довести продукт до массового производства. В Астрахани, где родился основатель компании **Максим Каманин**, нет ни технопарков, ни бизнес-акселераторов, но это не помешало группе энтузиастов создать успешный технологический стартап. Правда, сейчас команда Displair переехала в подмосковное Сколково и «ИТ-парк» в Казани. Для создания новых технологий нужны не только инвестиции, но также инфраструктура. И в последнее время инновационные компании все чаще выбирают регионы.



БРАТСТВО КОЛЬЦА

Конечно, Москва была и остается Меккой стартаперского движения. **Адриен Хенни**, главный редактор East-West Digital News, говорит, что Россия похожа на Францию: можно найти множество интересных проектов в регионах, но основная их концентрация наблюдается в столице. Эта ситуация отличается от США или Германии. По мнению **Давида Варокье**, партнера Mangrove Capital Partners, в российской столице собралось большое количество предпринимателей, которые работают вместе и делятся опытом друг с другом: «Москва привлекает наибольшее количество технологических бизнесов, особенно в области интернета, электронной коммерции и мобильных приложений. Город является идеальным местом для поиска партнеров и заключения сделок».



Правда, стоит учитывать, что большое количество быстрорастущих и многообещающих стартапов создаются за пределами столицы, а уже затем попадают в Москву в поисках денег. По словам **Александра Чачавы**, главы венчурного фонда LETA GIV, 90% стартапов приходят в фонд из регионов.

Люди — критически важный ресурс для стартапа. В Москве уже много лет наблюдается дефицит профессиональных кадров, особенно ИТ-специалистов и толковых менеджеров. Чачава сетует, что в столице практически отсутствуют свободные программисты топового уровня: «Вы сейчас можете посмотреть на „Яндекс“, Mail.ru, „Лабораторию Касперского“, АBBYY, они все очень большое внимание уделяют комфорту на работе, разным социальным фишечкам для сотрудников. Качественного программиста отрывают с руками эти мастодонты».

Конечно, цены на людские ресурсы в Москве ниже, чем в Кремниевой долине, но, похоже, стремятся к американским: программисты даже с небольшим опытом в столице получают от 100 тыс. руб. Соучредитель и президент проекта «Островок.ру» **Кирилл Махаринский** подумывал стартовать сразу в США, но в итоге остановился все-таки на Москве: «Пока конкуренция за кадры не так критична, как в Кремниевой долине».

В июне 2012 года Национальная ассоциация инноваций и развития информационных технологий (НАИРИТ) подвела итоги «Рейтинга инновационной активности регионов — 2011», определив города, которые демонстрируют лучшие показатели в стимулировании развития науки и инновационной сферы. Были оценены 83 субъекта РФ по пяти группам критериев: социальным, информационным, правовым, экономическим, технологическим.

Первое место в российском рейтинге НАИРИТ ожидаемо занимает Москва. Но эксперты называют еще как минимум два города, где выводить на рынок технологические компании удобно и выгодно, — Казань и Санкт-Петербург.



### ИТ-ЗАМКАДЬЕ

Наиболее приспособленный для стартапов провинциальный город, по версии НАИРИТ, — Казань. В регионе действуют крупнейшая в России особая экономическая зона, четыре промышленных парка, технополис, 14 технопарков и др. Там развита инфраструктура. При этом **Ольга Ускова**, президент НАИРИТ, говорит, что зарплата в регионах в среднем ниже, чем в Москве, в два раза, а аренда — в три-четыре.

Одна из казанских площадок — «ИТ-парк» — чаще других отмечается экспертами как реальная альтернатива бизнес-инкубаторам в столице. «ИТ-парк» начал работу в октябре 2009-го. Сегодня здесь расположены офисы 31 компании-резидента. Площадка расширяется и вскоре будет открыт филиал в Набережных Челнах. На строительство инкубатора местные и федеральные власти потратили около 2,9 млрд руб.

«В Казани осуществляется поддержка со стороны местных властей, — рассказывает управляющий директор Фонда посевного финансирования российского офиса Microsoft **Гайдар Магдануров**. — При этом они привлекают внешних специалистов для консультирования резидентов. К примеру, на днях туда ездили эксперты из Microsoft и „Яндекса“».

Среди резидентов есть Alpha Smart Systems, которая разрабатывает автоматизированную интеллектуальную систему для оценки психотипа и эмоционального состояния человека по внешнему виду. Этот метод может пригодиться на собеседовании специалистам по трудоустройству, банкам при выдаче кредитов, в системах городской безопасности и т. д.

Еще более масштабный проект — петербургский бизнес-инкубатор «Ингрия», где действуют более 70 компаний. За три года работы инкубатора его резиденты привлекли свыше 500 млн руб. инвестиций. Основная специализация резидентов (около 70%) — информационные технологии. Среди проектов есть, например, компания «Тексис», которая разрабатывает новую технологию очистки внутренних поверхностей вагонов-цистерн от нефти и нефтепродуктов. «Ингрия» проводит множество мероприятий для своих резидентов: курсы, встречи с инвесторами, мастер-классы и т. д. Только в мае состоялось 27 таких событий. Это сравнимо с количеством мероприятий, которые происходят каждый месяц в московском центре Digital October.

Впрочем, инфраструктура возникает и в регионах, еще недавно считавшихся отсталыми. **Денис Зубков** — один из тех, кто создает среду для развития стартапов в Ростове-на-Дону, хотя Ростовская область пока лишь на 37-м месте в рейтинге НАИРИТ. Всего за год там вырос бизнес-акселератор CreativeSpace.Pro. «Сейчас при нашем участии реализуются более 100 проектов с объемом финансирования от 300 тыс. до 10 млрд руб.», — говорит Зубков.

У инвестора здесь двойной интерес. Его компании CreativeSpace.Pro и Baza.Ag выступают в роли инициаторов одного из крупнейших девелоперских объектов на юге страны Rostov City. Они строят три бизнес-центра и девять элитных жилых комплексов. Расчет на то, что сотрудники инновационных компаний будут покупать жилье по соседству. Суммарный объем инвестиций в Rostov City уже составил более 10 млрд руб. «Rostov City тоже по сути стартап, который дает почву для реализации десятков других проектов», — объясняет Зубков.



### НА ДВУХ СТУЛЬЯХ

Самые находчивые стартаперские команды нашли способ, как пользоваться недорогими ресурсами в регионах, оставаясь при этом в курсе московских трендов: они открывают филиалы в провинции, а головной офис размещают в Москве.

В июне 2012 года фабрика стартапов Fast Lane Ventures открыла офис в Иваново. Город выбирали по принципу «низкие цены, но недалеко от Москвы», чтобы у топ-менеджеров была возможность часто посещать филиал. Еще одно необходимое требование — высокая концентрация вузов.

Конечно, компания не тешит себя иллюзиями по поводу возможности найти в Иваново высококлассных специалистов с опытом. Поэтому выбирали молодых людей с профильным образованием и «горящими глазами». Сейчас в Иваново рекрутированы 50 человек — программисты, дизайнеры, копирайтеры и др., до конца года планируется набрать еще 100. Этот офис назвали Fast Lane Academia, потому как новые сотрудники осваивают новые для себя специальности и в теории, и на практике одновременно.

Очевидно, что для технологической компании центр разработки выгоднее размещать не в Москве, а в Екатеринбурге, Новосибирске, Нижнем Новгороде, Рязани, Санкт-Петербурге или в городах Белоруссии и Украины. Именно так делают Oktogo, Acumatica, Alawar, Parallels, ZeptoLab, Jelastic, Eswid и др. «Однако вопросы, связанные с маркетингом, HR, инвестициями и развитием бизнеса, очень трудно решать, находясь не в Москве, из-за того что опытные кадры, бизнес-партнеры и инвесторы сконцентрированы здесь. В регионах можно также открывать бэк-офисы, передавая им вспомогательные функции», — говорит **Марина Трещова**, генеральный директор Fast Lane Ventures.

У проекта Omysconf! **Кирилла Рожковского** головной офис находится в Москве, а разработчики сидят в Киеве. «Стартап лучше всего делать там, где легче найти нужных людей в команду, а их зарплатные ожидания соответствуют бюджету и отдаче от их работы»,— объясняет Рожковский.

Александр Чачава рассказывает, что очень много сильных разработчиков уже с опытом можно найти в Томске, Новосибирске, Екатеринбурге, Санкт-Петербурге: «В Казани с людьми похуже, но это компенсируется действительно эффективной поддержкой стартапов властями». Иногда привлечь проекты помогают университеты. Например, Самарский университет первым в России открыл кафедру электронной коммерции.

«Комфортно жить в городе, в котором вырос. Можно не отрываться от окружения и друзей»,— рассуждает **Антон Мальков**. Он создает в Подмоскowie, в родном Фрязино, «Апартатор.ру» — российский аналог нашумевшего и быстрорастущего сервиса AirBNB (дневник стартапа см. на [www.kommersant.ru/doc/1853258](http://www.kommersant.ru/doc/1853258)). На сайте встречаются владельцы свободных жилых помещений и те, кто желает на время арендовать комнату, квартиру, виллу или дом, как правило, для отпуска. Мальков не хочет открывать офис в Москве, чтобы не увеличивать издержки. В столице дороже аренда, коммунальные услуги, выше хозяйственные расходы и т. д. Регионы уже давно поставляют кадровые ресурсы московским компаниям. Но все чаще специалисты предпочитают оставаться в родных краях. А в поисках инвесторов всегда можно съездить на пару дней в столицу.



РЕКЛАМА

CLASSIFIED

ЗДОРОВЬЕ

Гранд-Мастер Сативати

**ТАЙский и БАЛИЙский МАССАЖ**  
**THAI-SPA салоны "7 КРАСОК"**  
ЭФФЕКТИВНЫЕ КУРСЫ ДЛЯ ТЕХ, КТО  
МНОГО РАБОТАЕТ:



**"7 КРАСОК" в Москве, Санкт-Петербурге, Киве, Королёве, а/п Домодедово**  
**(495) 925-51-77**  **www.7KRASOK.ru**

О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯХ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С ВРАЧОМ

УСЛУГИ

**ЧАСОВОЙ ЛОМБАРД**  
**ПЕРСПЕКТИВА**



**СРОЧНЫЙ ВЫКУП** ЭЛИТНЫХ  
швейцарских **часов** и **телефонов VERTU**  
Крупные ссуды под залог часов

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

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



МОСКВА СТАРТАПЕРСКАЯ

Инфраструктура для начала нового бизнеса в столице развита лучше, чем где бы то ни было в России. «Секрет фирмы» собрал информацию о ключевых точках притяжения стартаперов.



ЛОФТЫ

1 Digital October

**Адрес:** Берсеневская наб., 6  
**Площадь:** 4 тыс. кв. м  
**Стоимость:** контракты долгосрочные, условия уникальны для каждого арендатора  
**Резиденты:** венчурные фонды Bright Capital и Foresight Ventures, центры инноваций PwC, AddVentures  
**Комментарий:** Центр притяжения для начинающих предпринимателей, особенно в IT-сфере. Здесь проходят главные события российского стартап-движения: первая конференция TechCrunch в России, мероприятие DLD и другие. Практически каждый день на «Красном Октябре» проводятся встречи с гуру цифрового и научного мира разной степени известности. Мероприятия, как правило, бесплатные

2 Даниловская мануфактура

**Адрес:** Новодмитровская наб., 9  
**Площадь:** около 4,5 тыс. кв. м  
**Стоимость:** 12–18 тыс. руб. за 1 кв. м в год  
**Резиденты:** «Рамблер-Афиша», iiko, 2x2 TB, LaModa.ru  
**Комментарий:** Резиденты Даниловской мануфактуры — в основном зрелые компании, но встречаются также и команды из стартаперской среды

3 Дизайн-завод Flacon

**Адрес:** Б. Новодмитровская ул., 36  
**Площадь:** 16 тыс. кв. м  
**Стоимость:** 15–18 тыс. руб. за 1 кв. м в год  
**Резиденты:** Clip Clock, «Студия 42», EKE people, Firmastyle

4 Центр дизайна ArtPlay

**Адрес:** Нижняя Сыромятническая ул., 10  
**Площадь:** 75 тыс. кв. м  
**Стоимость:** 15–20 тыс. руб. за 1 кв. м в год  
**Резиденты:** Британская высшая школа дизайна, архитектурное бюро Тотана Кузембаева, Update Media  
**Комментарий:** Место открыто для компаний, работающих в творческой сфере, имеющих отношение к искусству или медиа



ИНКУБАТОРЫ

5 Plug And Play Moscow

**Адрес:** Капранова пер., 3  
**Резиденты:** Travolver  
**Емкость:** нет данных  
**Условия:** Стать резидентом стартап-акселератора может любая высоко-технологическая компания, прошедшая процедуру оценки и подтвердившая инновационность своего продукта. Филиал легендарного калифорнийского стартап-акселератора открылся в Москве в июне 2012 года

6 InCube — бизнес-инкубатор при АНХ

**Адрес:** Вернадского просп., 82  
**Емкость:** 25 рабочих мест  
**Резиденты:** ePythia, Speaktoit, «Будист.Ру» и SportFort  
**Условия:** Смотрят на компетенцию команды, техническую реализуемость, отсутствие непреодолимых барьеров в реализации, прогнозируемые финансовые показатели в соотношении к инвестированным средствам и затраченному времени. Любая команда, принятая по конкурсу в этот инкубатор, может претендовать на грант в размере \$20 тыс. для создания прототипа продукта. Срок пребывания — один год

7 Инкубатор №1 — бизнес-инкубатор при МГУ

**Адрес:** Ленинские горы ул., вл. 1, стр. 52, 2-й учебный корпус  
**Емкость:** 115 мест  
**Резиденты:** Webils, Maxygen, Introvision R&D  
**Условия:** Как правило, в число резидентов включают лишь те стартапы, в которых участвуют студенты, аспиранты или сотрудники МГУ (не старше 27 лет). Слабая команда может «вылететь» отсюда уже через месяц. Лучшим проектом из числа резидентов по итогам конкурса 2012 года назван PlayDisplay.ru, который разрабатывает интерактивные видео-буклеты и использует приемы дополненной реальности. В прошлом году в инкубатор приняли 10 проектов, отобранных из 108 заявок. Оборот компаний-резидентов — свыше 10 млн руб. Команды привлекли инвестиции свыше 50 млн руб.



ТЕХНОПАРКИ

8 Технопарк «Строгино»

**Адрес:** Твардовского ул., 8  
**Емкость:** 6 тыс. кв. м  
**Резиденты:** EasyFinance.ru, LinguaLeo, 101XP

9 Технопарк в Москворечье

**Адрес:** Каширское ш., 31, МИФИ  
**Емкость:** более 2 тыс. кв. м  
**Резиденты:** Лаборатория инновационных аналитических технологий («Линантек»), МИФИ-АМЕТО, ЭНПО СПЭИС  
**Комментарий:** Один из старейших технопарков, основан в 1993 году при МИФИ. Здесь же находится студенческий инкубатор высоких технологий (СИВТ). Темы, которые развивает технопарк, — от приборов для медицины и народного хозяйства до тренажеров для АЭС и военной техники

10 Технопарк «Слава»

**Адрес:** Научный пр-д, 20, стр. 2  
**Емкость:** 30 952 кв. м  
**Резиденты:** «Наноиндустрия», ООО «Световод», ООО «Интеллект»



КОВОРКИНГ-ЦЕНТРЫ

11 Banka Spices Ideas

**Адрес:** Б. Новодмитровская ул., 36/4  
**Емкость:** 59 мест  
**Стоимость:** рабочее место на неделю стоит 2,6 тыс. руб., на месяц — 9,9 тыс. руб.

12 Cabinet Lounge

**Адрес:** Новая пл., 6  
**Емкость:** 16 рабочих мест в общей зоне  
**Стоимость:** членство — \$1 тыс. в год плюс от \$100 за каждое посещение  
**Комментарий:** Люксовый клубный офис с запредельными ценами. Резидентов здесь знают в лицо и предлагают множество дополнительных услуг, включая организацию званых ужинов и консьерж-сервис

13 Communist Loft

**Адрес:** Варшавское ш., 9, стр. 1  
**Емкость:** 50 мест  
**Стоимость:** 8 тыс. руб. в месяц

14 To-Do Club

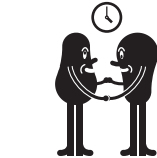
**Адрес:** Берсеневская наб., 6 (Digital October)  
**Емкость:** более 200 мест  
**Стоимость:** 5 тыс. руб. в месяц

15 «Экспресс-офис»

**Адрес:** Павелецкая пл., 1, стр. 1 (Павелецкий вокзал)  
**Емкость:** 19 рабочих мест  
**Стоимость:** 600 руб. в день

16 Matrix Office

**Адрес:** Шаболовка ул., 34, стр. 3  
**Емкость:** 300 рабочих мест  
**Стоимость:** 3,6 тыс. в месяц



КОВОРКИНГ С ПОМИНУТНОЙ ОПЛАТОЙ

17 «Циферблат»

**Адрес 1:** Покровка ул., 12  
**Емкость:** 220 мест  
**Адрес 2:** Пятницкая ул., 56  
**Емкость:** 70 мест  
**Стоимость:** первый час — 2 руб. за минуту, дальше — 1 руб. за минуту  
**Комментарий:** Основатель этой сети коворкингов Ваня Митин называет свои центры «свободным пространством». Их на сегодняшний день восемь в разных городах

18 Антикафе Babochki

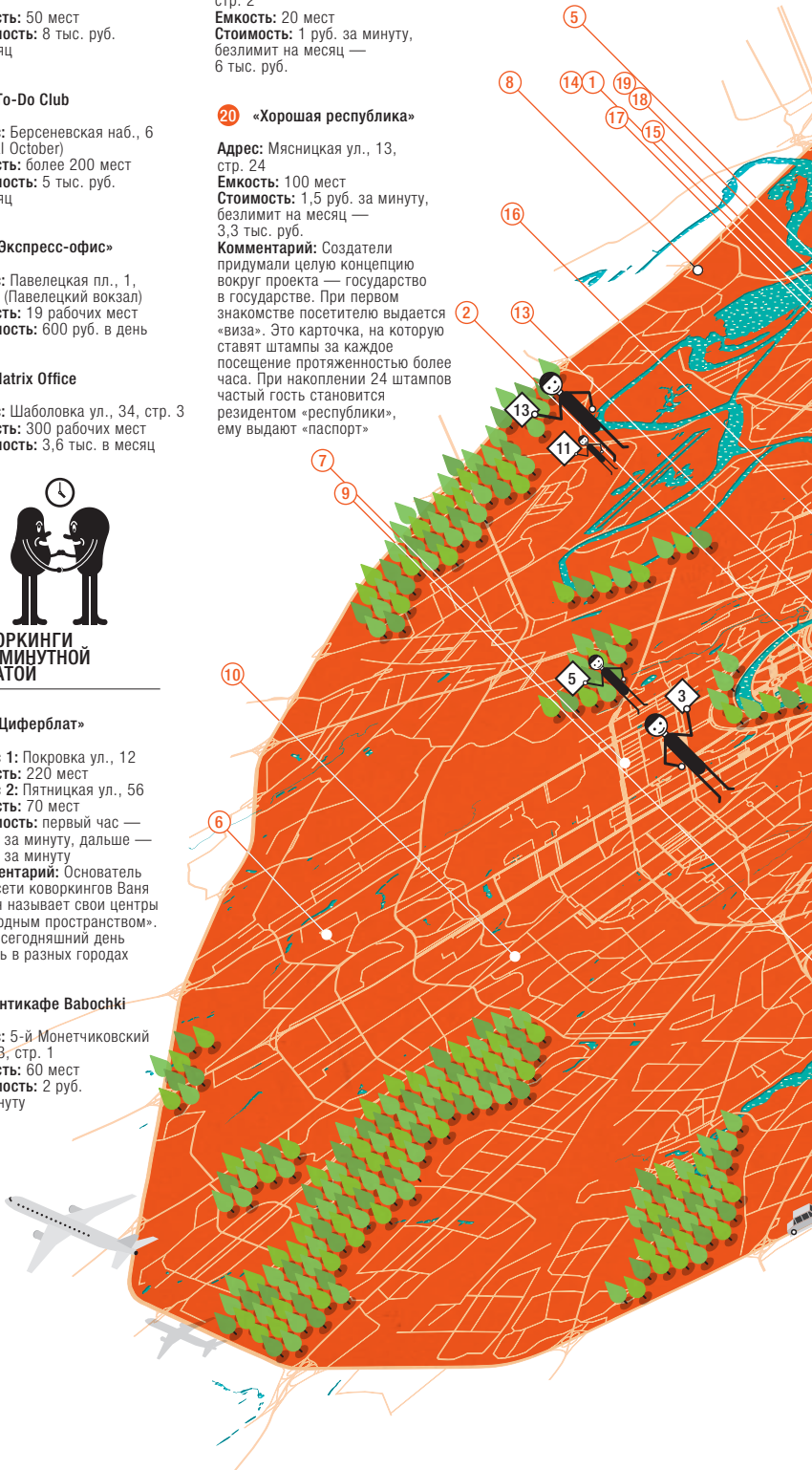
**Адрес:** 5-й Монетчиковский пер., 3, стр. 1  
**Емкость:** 60 мест  
**Стоимость:** 2 руб. за минуту

19 Friend's Club

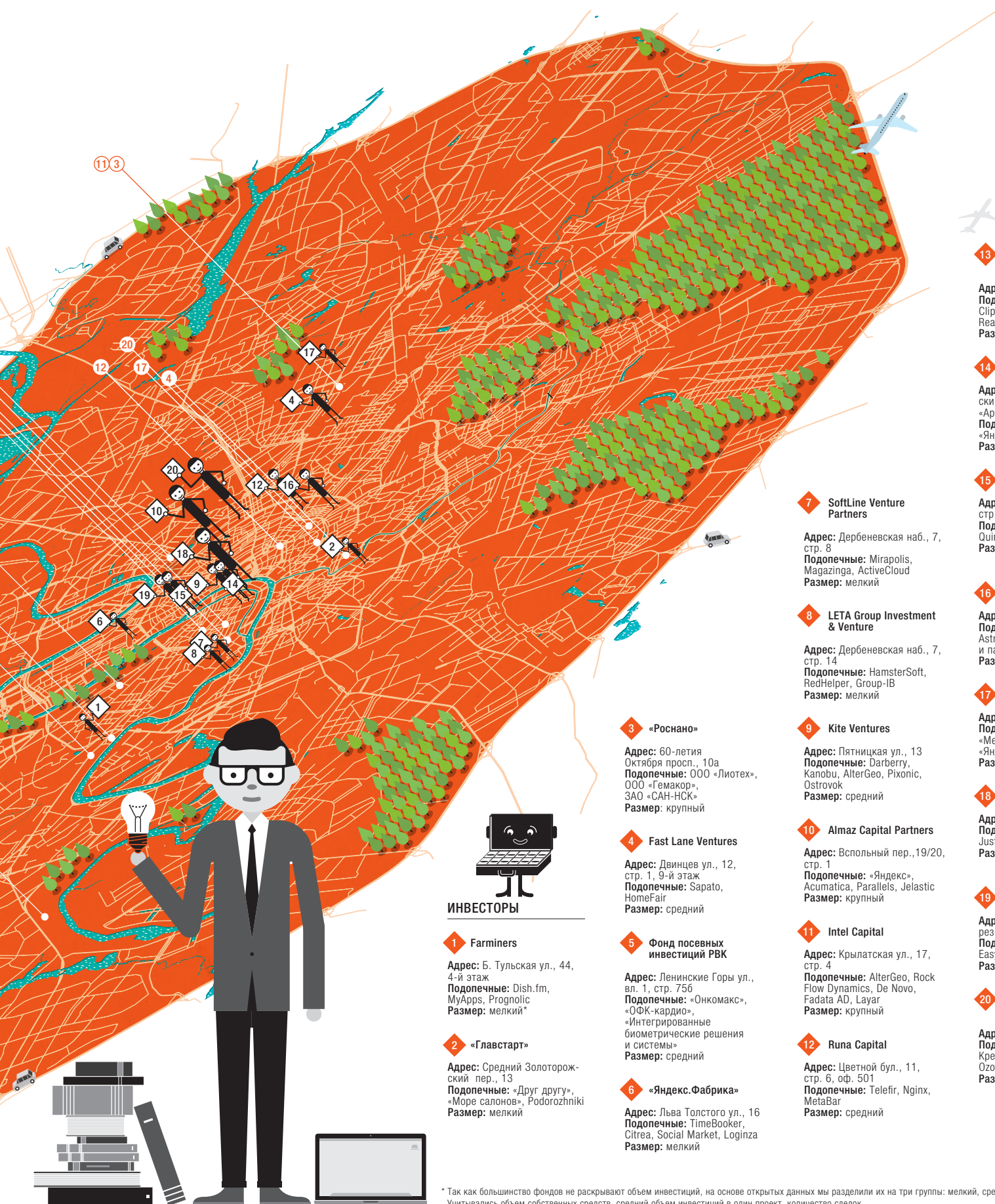
**Адрес:** Голицынский пер., 14/11, стр. 2  
**Емкость:** 20 мест  
**Стоимость:** 1 руб. за минуту, безлимит на месяц — 6 тыс. руб.

20 «Хорошая республика»

**Адрес:** Мясницкая ул., 13, стр. 24  
**Емкость:** 100 мест  
**Стоимость:** 1,5 руб. за минуту, безлимит на месяц — 3,3 тыс. руб.  
**Комментарий:** Создатели придумали целую концепцию вокруг проекта — государство в государстве. При первом знакомстве посетителю выдается «виза». Это карточка, на которую ставят штампы за каждое посещение протяженностью более часа. При накоплении 24 штампов частый гость становится резидентом «республики», ему выдают «паспорт»







## ИНВЕСТОРЫ

## 1 Farminers

Адрес: Б. Тульская ул., 44, 4-й этаж  
Подопечные: Dish.fm, MyApps, Prognolic  
Размер: мелкий\*

## 2 «Главстарт»

Адрес: Средний Золоторожский пер., 13  
Подопечные: «Друг другу», «Море салонов», Podorozhnik  
Размер: мелкий

## 3 «Роснано»

Адрес: 60-летия Октября просп., 10а  
Подопечные: ООО «Лиотех», ООО «Гемакор», ЗАО «САН-НСК»  
Размер: крупный

## 4 Fast Lane Ventures

Адрес: Двинцев ул., 12, стр. 1, 9-й этаж  
Подопечные: Sapato, HomeFair  
Размер: средний

## 5 Фонд посевных инвестиций РВК

Адрес: Ленинские Горы ул., вл. 1, стр. 756  
Подопечные: «Онкомакс», «ОФК-кардио», «Интегрированные биометрические решения и системы»  
Размер: средний

## 6 «Яндекс.Фабрика»

Адрес: Льва Толстого ул., 16  
Подопечные: TimeBooker, Citrea, Social Market, Loginza  
Размер: мелкий

## 7 SoftLine Venture Partners

Адрес: Дербеневская наб., 7, стр. 8  
Подопечные: Mirapolis, Magazinga, ActiveCloud  
Размер: мелкий

## 8 LETA Group Investment &amp; Venture

Адрес: Дербеневская наб., 7, стр. 14  
Подопечные: HamsterSoft, RedHelper, Group-IB  
Размер: мелкий

## 9 Kite Ventures

Адрес: Пятницкая ул., 13  
Подопечные: Darberry, Kanobu, AlterGeo, Pixonic, Ostrovok  
Размер: средний

## 10 Almaz Capital Partners

Адрес: Вспольный пер., 19/20, стр. 1  
Подопечные: «Яндекс», Acumatica, Parallels, Jelastic  
Размер: крупный

## 11 Intel Capital

Адрес: Крылатская ул., 17, стр. 4  
Подопечные: AlterGeo, Rock Flow Dynamics, De Novo, Fadata AD, Layar  
Размер: крупный

## 12 Runa Capital

Адрес: Цветной бул., 11, стр. 6, оф. 501  
Подопечные: Telefir, Nginx, MetaBar  
Размер: средний

## 13 Фонд посевного финансирования Microsoft

Адрес: Крылатская ул., 17  
Подопечные: Speereo, ClipClock, PiratePay, Human Reader  
Размер: крупный

## 14 ru-Net Holdings

Адрес: Б. Овчинниковский пер., 16, бизнес-центр «Аркадия», 4-й этаж, оф. 402  
Подопечные: Eram, Ozon, «Яндекс»  
Размер: средний

## 15 ABRT

Адрес: Болотная наб., 5, стр. 4, Golden Island  
Подопечные: Oktogo, Quintura, Drimmi, KupiVIP  
Размер: средний

## 16 Finam Capital

Адрес: Даев пер., 20  
Подопечные: Alawar, AstroStar, Mamba, «Ашманов и партнеры»  
Размер: средний

## 17 Oradell Capital

Адрес: Дмитровское ш., 96  
Подопечные: Parter, «Медиалогия», MeshNetics, «Яндекс»  
Размер: мелкий

## 18 Google Ventures

Адрес: Балчуг ул., 7  
Подопечные: Hipster.com, Just Me, 23andMe  
Размер: крупный

## 19 AddVentures

Адрес: Берсеневская наб., 6, резидент Digital October  
Подопечные: Pixonic, EasyFinance, AlterGeo, InSales  
Размер: мелкий

## 20 Baring Vostok Capital Partners

Адрес: Гашека ул., 7  
Подопечные: «Гинькофф Кредитные системы», Avito.ru, Ozon  
Размер: крупный

\* Так как большинство фондов не раскрывают объем инвестиций, на основе открытых данных мы разделили их на три группы: мелкий, средний, крупный. Учитывались объем собственных средств, средний объем инвестиций в один проект, количество сделок



Текст: Ксения Леонова Фото: Евгений Дудин

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



# ВРАГ ВНУТРИ

*ИНОГДА НУЖНО ШЕСТЬ РАЗ ПОЛУЧИТЬ ПО ЛБУ ОДНИМИ И ТЕМИ ЖЕ ГРАБЛЯМИ, ЧТОБЫ В СЕДЬМОЙ РАЗ НАКОНЕЦ ПОНЯТЬ, ЧТО ДЕЛО НЕ В ГРАБЛЯХ И НЕ В ИУДАХ ВОКРУГ, А В ТЕБЕ САМОМ. ВОТ ТОЛЬКО ХВАТИТ ЛИ СИЛ ПОБОРОТЬ СОБСТВЕННЫЕ НЕДОСТАТКИ?*

«Семеро ключевых сотрудников нашей компании скопировали клиентскую базу, стерли все контакты в компьютере, забрали свои трудовые книжки из сейфа и ушли в заранее созданную компанию-конкурент». «Что вы такое говорите?» — не поверила совладелица компании Kalinka Realty **Екатерина Румянцева**, ехавшая в этот момент с дочерью к родителям в Кострому. «Правду», — ответил сотрудник.

Румянцева не выругалась, не развернула машину, не швырнула телефон на пол, лишь позвонила своему заместителю с просьбой заблокировать пропуск в здание на всех ушедших. Такое хладнокровие вполне объяснимо. Папа растил из Екатерины «железную леди», и в 15 она стала кандидатом в мастера конного спорта. Позже поменяла кирзовые сапоги для верховой езды на 20-сантиметровые шпильки. Шпильки привлекли внимание промоутеров, которые предложили девушке работу фотомодели. Между съемками Румянцева успела окончить журфак МГУ, а в 1996 году она устроилась в компанию CBRE Group продавать элитную недвижимость. В 1999 году два клиента — **Леонид Кронгауз** и **Игорь Брановицкий** — инвестировали \$6 тыс. в созданное Румянцевой агентство Kalinka Realty и стали ее партнерами.



#### РАЗУМ И ЧУВСТВА

Екатерина Румянцева решила, что дешевле будет исправить собственные ошибки, чем преследовать предателей

Впрочем, спокойствие Екатерины после неприятного звонка объяснялось еще и тем, что сотрудники уже не раз уходили к конкурентам, уносили клиентские базы, открывали свои компании. Но Румянцева, обвиняя людей в предательстве, всякий раз находила новых клиентов. И только в разгар кризиса, когда клиентов взять было неоткуда, она наконец задумалась, что дело, возможно, не в окружающих ее предателях, а в ней самой.

#### 30 СРЕБРЕНИКОВ

Голубоглазая блондинка, Румянцева до сих пор носит туфли на шпильках. И эмоционально рассказывает, что в начале проекта рентабельность бизнеса доходила до 300% годовых. Агентство занималось продажей элитной недвижимости, и Екатерина даже не знала, сколько тратит компания.

В разговорах она спотыкалась о незнакомое слово «бюджетирование». Руководитель из Румянцевой оказался не самый терпеливый, но сотрудники прощали ее бескомпромиссность, давление, крики на совещаниях. Первый звонок прозвенел в 2000 году: один сотрудник обвинил Екатерину в авторитарности и ушел, забрав с собой часть клиентов, к конкурентам. В последующие восемь лет при похожих обстоятельствах ушли еще пять человек. Драматизировать ситуацию Румянцева не стала, поскольку рынок рос на 50% в год, клиентов хватало всем. К 2008-му оборот Kalinka Realty вырос до \$10 млн в год. Но с началом кризиса бизнес встал — в офисе не звонил ни один телефон. Хотя дело было не только в кризисе. Как подозревает Екатерина, семеро ее сотрудников (из 20) зарегистрировали фирму «Тройка



эстейт» и некоторое время переводили на свою компанию звонки самых крупных клиентов Kalinka Realty. Румянцева ни о чем не догадывалась, пока ей не позвонил сотрудник с неприятным известием. «Как сейчас помню, это была среда на страстной неделе. Между прочим, день, когда Иуда предал Христа», — рассказывает предпринимательница. Гендиректор «Тройки эстейт» **Татьяна Крюкова** отказалась от комментариев, сказав лишь, что «клиенты сами решают, с кем им работать».

#### КУРС НА ПЕРЕСТРОЙКУ

У Kalinka Realty возник кассовый разрыв, который мог привести компанию к гибели. Екатерину охватила жажда мести. Но юристы объяснили, что ее ждут долгие процессы с неоднозначным исходом. Румянцева вела сама с собой непрерывные диалоги, пытаясь решить, что делать. Посчитав все, она осознала, что простить будет дешевле, и сфокусировалась на спасении компании.

Но «простить» означало «понять». А понять ушедших можно было, только признав собственные ошибки. Опросив своих менеджеров, Румянцева выяснила: во всем случившемся они винили ее жесткость. Брокеры жаловались, что Румянцева слишком давила на них. На излишнюю жесткость указывал также один из ее партнеров по бизнесу.

Екатерина поняла, что ей не хватает элементарных управленческих навыков, и поступила на программу ЕМВА в Высшую школу корпоративного управления РАНХиГС. Попутно ввела в компании коллегиальную систему принятия решений — назначила финансового и исполнительного директоров, которые получили такой же голос, как и сама Румянцева. «Раньше у нас совещания проходили

### *ВСЕ ВСКРЫЛОСЬ В СРЕДУ НА СТРАСТНОЙ НЕДЕЛЕ. МЕЖДУ ПРОЧИМ, ДЕНЬ, КОГДА ИУДА ПРЕДАЛ ХРИСТА*

по принципу „мы посоветовались, и я решила“, — объясняет владелица Kalinka Realty. — Новая система управления позволила мне разделить ответственность с топ-менеджерами». Из ЕМВА Румянцева вынесла еще одну вещь: надо учиться делегировать полномочия. И полгода назад начала искать гендиректора. «Все боялись, что я буду на него давить и опять стану авторитарным правителем, — говорит Румянцева. — Но я специально выбрала человека старше меня и с логическим складом ума». Кроме того, Kalinka Realty обзавелась CRM-системой, доступ к которой был не у всех сотрудников. Денег поначалу не было, и Екатерина искала инвестора, но в итоге они с Леонидом Кронгаузом вложили в компанию личные средства (Брановицкий еще в 2005 году вышел из бизнеса). Чтобы вернуть докризисные обороты, Румянцева открыла направление жилой аренды и продажи коммерческой недвижимости. И увеличила число сейлзов — с восьми до 35.

В прошлом году оборот Kalinka Realty составлял около \$8 млн, в этом, скорее всего, перевалит за докризисные \$10 млн. Похоже, признав вовремя собственные ошибки, Румянцева спасла свой бизнес. Если, конечно, сможет держать себя в руках и не будетшний раз провоцировать сотрудников.







Руководители почему-то пребывают в уверенности, что сотрудники должны быть априори лояльны к ним и к компании. Но где основа такой лояльности? В зарплате, если она большая. И то лишь первое время. Люди не будут долго терпеть крики и давление только за зарплату, вопрос самоуважения рано или поздно выйдет вперед. И в этот момент сотрудники, страдающие от деспотичного начальника, часто пытаются его наказать, что и произошло с **Екатериной Румянцевой**. Это чистая биология: пару лет назад американский ученый **Дэн Эриэли** доказал, что процесс наказания обидчика неотрывно связан с восстановлением справедливости и стимулирует какие-то участки головного мозга, что заставляет человека чувствовать себя лучше. Именно поэтому ритуал кровной мести,

соблюдающийся у некоторых народов, так сложно остановить. Деспотичные начальники, осторожнее: вас тоже может постигнуть эта кара.

Екатерина Румянцева усилила систему безопасности, это правильно. Но если она будет продолжать вести себя так и дальше, то сотрудники найдут способ, как ее кинуть. Все-таки русские люди креативны и умеют обходить подобные системы. Лучше не вызывать в них черные и низкие стороны характера, а мотивировать и развивать позитивные процессы. Это начинается и с отбора людей, и с ролевой модели, которую вы создаете в компании. Екатерина Румянцева раньше развивала модель: я тут барыня, что хочу, то и ворочу. Такое поведение раздражает окружающих, вызывает у них ощущение, что бизнес создается не на века.

И в какой-то момент директор потеряла связь со своими сотрудниками. Несколько месяцев у нее за спиной что-то происходило, а она не обращала на это внимания. И никто не рассказал ей о происходящем. О чем это говорит? Что не было доверия между сотрудниками и руководителем. Получается, в конкурентной борьбе за умы персонала победила новая компания. Они предложили что-то такое, скорее всего, исчисляемое не только деньгами, что заставило людей заниматься подпольной деятельностью.

Иллюстрация: Charlie Duck

Что можно сделать для улучшения климата в компании? Развивать модель элитных отношений друг с другом. У сети отелей Ritz-Carlton есть прекрасный слоган: «We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen» («Мы леди и джентльмены, обслуживающие леди и джентльменов»). Нельзя обращаться с людьми, продающими элитную недвижимость за несколько миллионов долларов, как с грузчиками, таскающими тюки картошки в магазине. Можно развивать взаимное уважение друг к другу и не орать. Кроме того, мы говорим об агентском бизнесе, где в принципе принято уводить с собой клиентов. Но можно отказаться принимать на работу тех, кто приходит с чужими, откровенно украденными базами данных. Тем самым вы демонстрируете людям уважение к конкурентам и к этике рынка. Соответственно, уход со сворованными у вас базами данных будет казаться сотрудникам восьмым смертным грехом. Но у меня весьма позитивный прогноз. Если Екатерина согласилась рассказать эту историю, значит она готова к изменениям, и все будет хорошо.

КОНСТАНТИН КОРОТОВ,  
ПРОФЕССОР  
БИЗНЕС-ШКОЛЫ  
ESMT

**НЕЛЬЗЯ  
ОБРАЩАТЬСЯ  
С ЛЮДЬМИ,  
ПРОДАЮЩИМИ  
НЕДВИЖИМОСТЬ  
ЗА НЕСКОЛЬКО  
МИЛЛИОНОВ  
ДОЛЛАРОВ, КАК  
С ГРУЗЧИКАМИ  
В МАГАЗИНЕ**





АМЕРИКАНСКИЙ ЖУРНАЛИСТ МАЙКЛ БЛЕНДИНГ ПРИОТКРЫЛ ЗАВЕСУ ТАЙНЫ НАД КОРПОРАЦИЕЙ СОСА СОЛА. ОКАЗАЛОСЬ, ПОМИМО ЛЕГЕНДАРНОГО БРЭНДА В ЕЕ ИСТОРИИ ЕСТЬ МНОГО КОМПРОМЕТИРУЮЩИХ ФАКТОВ.

## ТЕМНЫЕ ПУЗЫРЬКИ

Майкл Блендинг  
**СОСА СОЛА. ГРЯЗНАЯ ПРАВДА**

Альпина бизнес букс, 2012

Кому-то может показаться, что книга американского журналиста Майкла Блендинга — мощный компромат на мировую корпорацию. Его расследование с первой и до последней страницы раскрывает шокирующую правду о гибели активистов колумбийского профсоюза на одном из заводов Соса-Сола, о загрязнении воды в Индии, сотрудничестве корпорации с боттлером фашистской Германии Максом Кейтом.

Но нельзя сказать, что основатели Соса-Сола действовали злонамеренно: они руководствовались лишь одним принципом — ростом продаж напитка, а впоследствии динамикой цен на акции

компании. Сделать это было нелегко: на заре своего появления кола мало чем отличалась от шипучек и всевозможных «патентованных средств», которые обещали излечение от разных недугов. Позже компании пришлось бороться со злейшим конкурентом Pepsi и отбиваться от атак общественных активистов, которые нашли связь между ростом потребления колы в США и ожирением американцев. Залогом успеха стали легенда брэнда и доступность напитка во всех уголках мира. Однако, сделав акцент на маркетинге, а не на потребительских достоинствах товара, Соса-Сола оказалась зависима от репутации марки. Блендинг рассказал и о том, как компания защищала продукт от информационных атак.

Тим Харфорд  
**ЧЕРЕЗ ПОРАЖЕНИЯ — К ПОБЕДЕ. ЗАКОНЫ ДАРВИНА В ЖИЗНИ И БИЗНЕСЕ**

Альпина паблишер, Коммерсантъ, 2012

Увлекательная книга о том, что многократные пробы и ошибки лучшие рациональных умозаключений. В качестве бонуса для российских читателей — экскурс в историю, объясняющий эволюционную несостоятельность Советского Союза.



Лаура Риттенхаус  
**ПИСЬМА БАФФЕТА. ПОЛНЫЙ ПУТЕВОДИТЕЛЬ**

Манн, Иванов и Фербер, 2012

Немногим людям приходится писать в своей жизни письма акционерам. Однако Уоррен Баффет — личность такого порядка, что его письма ценны не только как методичка по эпистолярному жанру. Они позволяют понять ход мыслей одного из самых успешных инвесторов.



Нэнси Дуарте  
**RESONATE. ЗАХВАТИ АУДИТОРИЮ СВОЕЙ ЯРКОЙ ИСТОРИЕЙ**

Манн, Иванов и Фербер, 2012

Книга, посвященная процессу создания презентаций, сама выглядит как красочная презентация: мелованная бумага, рисунки, кадры из фильмов, сложные диаграммы. Среди всего этого полиграфического великолепия попадаются толковые мысли.



ЧТО ЧИТАЕТЕ?

DANIEL KAHNEMAN  
THINKING, FAST AND SLOW

КНИГА О ПСИХОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, КОТОРЫЕ ЗАЧАСТУЮ ИМЕЮТ ПОД СОБОЙ НЕРАЦИОНАЛЬНУЮ ОСНОВУ. СКОРО ВЫЙДЕТ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ.



ИВАН БЛАННИК,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ  
«БЕРИНГЕР ИНГЕЛЬХАЙМ»

ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

Стивен Кови  
**Семь навыков высокоэффективных людей**  
Альпина паблишер, 2011

Николай Мрочковский, Алексей Толкачев  
**Экстремальный тайм-менеджмент**  
Альпина паблишер, 2012

Андрей Парабеллум, Николай Мрочковский, Алексей Толкачев, Олег Горячо  
**Прорыв! 11 лучших тренингов по личностному росту**  
Питер, 2012

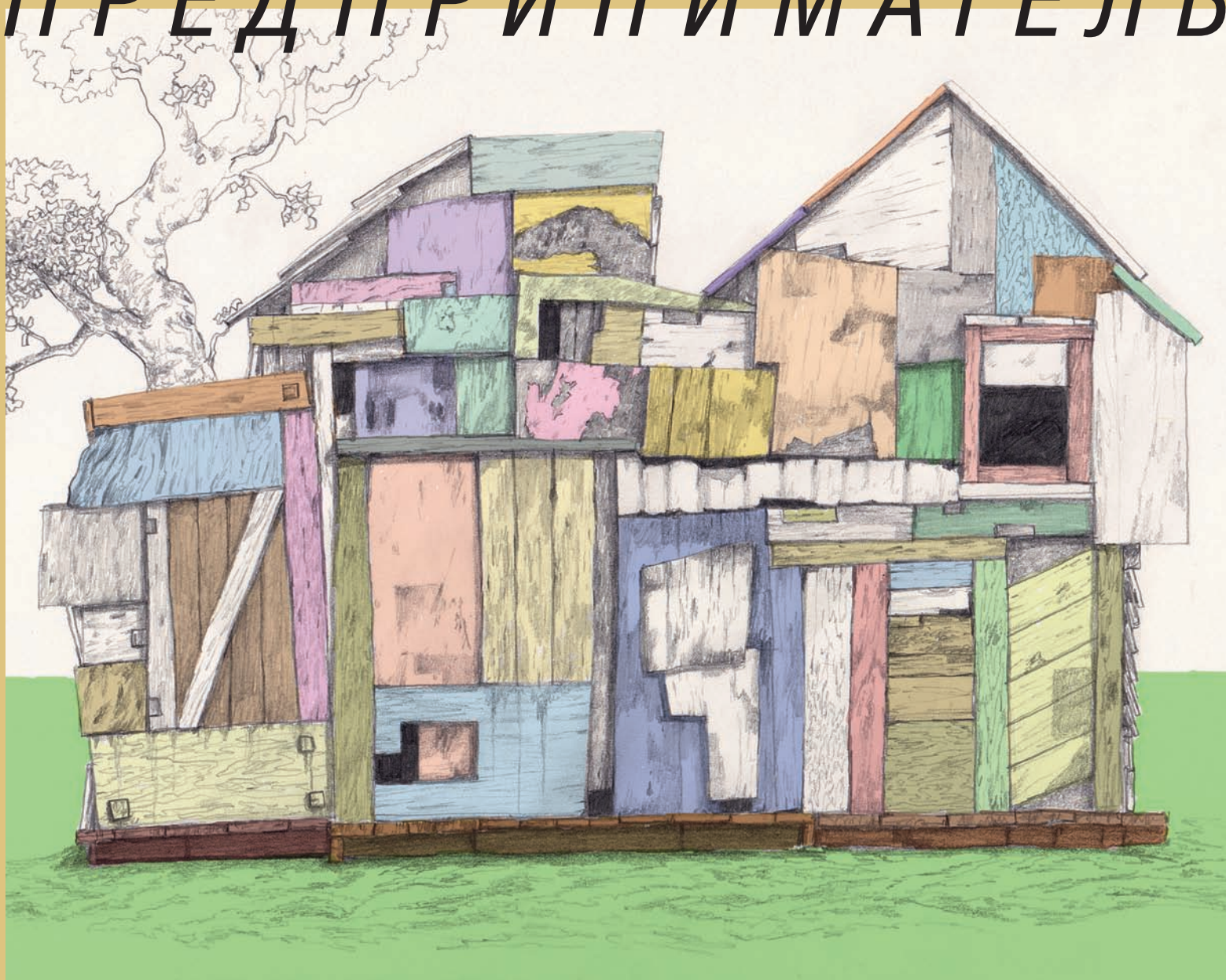
Келли Макгонигал  
**Сила воли. Как развить и укрепить**  
Манн, Иванов и Фербер, 2012

Айн Рэнд  
**Атлант расправил плечи (комплект из трех книг)**  
Альпина паблишер, 2012





# СОЦИАЛЬНЫЙ 8 - 2012 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ



ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА



#### ФУНДАМЕНТ БИЗНЕСА

Полистиролбетон делается из смеси бетона и пенопласта — материала из белых шариков, в какой обычно упаковывают бытовую технику в магазинах



#### ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Если жители Волгограда начнут сортировать мусор, Роман Себекин может стать миллионером

**ДЕНЬГИ ИЗ МУСОРА** РОМАН СЕБЕКИН ХОТЕЛ ВСЕГО ЛИШЬ ПОСТРОИТЬ СЕБЕ ДОМ ПОДЕШЕВЛЕ — ИЗ ПЕНОПЛАСТА, ЦЕЛЛОФАНОВЫХ ПАКЕТОВ И ПИВНЫХ БУТЫЛОК. НО, УВЛЕКШИСЬ, ПОСТРОИЛ ЕЩЕ ДЕСЯТКИ ДОМОВ В РОДНОМ ВОЛГОГРАДЕ. ЕСЛИ СЕБЕКИН УБЕДИТ МЕСТНЫХ ЖИТЕЛЕЙ СДАВАТЬ ЕМУ БУТЫЛКИ, ОБОРОТ ЕГО КОМПАНИИ ВЫРАСТЕТ В 20 РАЗ.

Текст: Ксения Леонова Фото: Геннадий Гуляев

Один из частных участков на окраине Волгограда больше похож на огромную мусорную кучу: 2 тыс. кв. м, заваленные целлофановыми пакетами, пустыми пластиковыми бутылками, слегка пожелтевшими канистрами, пластинами пенопласта. Из-за этой горы едва виден двухэтажный ярко-красный дом, особенно необычный на фоне белоснежного мусора. Это дом и одновременно производственная база **Романа Себекина**, самого известного мусорщика и одновременно главного защитника экологии Волгограда.

27-летний Роман Себекин с детства не боялся прозвища «мусор» и мечтал работать в милиции. Ради мечты он поступил на экономфак волгоградского отделения Российской академии госслужбы. И еще на третьем курсе пошел стажироваться в управление по налоговым преступлениям МВД. Но прекрасная детская мечта разбилась о трудовые будни. «Понимаете, приезжаем мы в фирмы, изымаем у них документы для проверки, а бухгалтерши в обморок падают, и фирмы неделями не работают, про



взятки я вообще молчу», — говорит Себекин. В общем, «мусором» он быть не захотел. Зато неожиданно для самого себя стал мусорщиком.

## ЗАМЕС СЫРЬЯ

Еще когда Себекин учился на четвертом курсе, друг предложил ему создать небольшую фирму по производству строительного материала пеноизола. Вложения были минимальные — по \$250 с человека на станок и сырье, помещение досталось бесплатно благодаря родственникам. Инвестиции отбились за год, и компанию с 500-долларовым оборотом Себекин воспринимал не иначе как хобби, а начавший дело друг и вовсе покинул проект.

В 2005-м Себекин решил построить собственный дом. Денег у тогда еще студента не было, так что он стал искать самые дешевые материалы — ездил в Тверь, Тулу, Воронеж, смотрел, из чего дома производят там. Оказалось, что стены выгоднее всего делать из полистиролбетона. Это такие серые плиты вроде бетонных, только в два раза дешевле (40–50 руб. за плиту), в 2,5 раза теплее и в три раза легче. Делаются они из смеси бетона и пенопласта — материала из белых шариков, в какой обычно упаковывают бытовую технику в магазинах. Из полистиролбетона строят в основном одноэтажные складские помещения. Так что формулы для изготовления материала не учитывают давления нескольких этажей. Поэтому формулы Себекину пришлось доводить до ума: он скидывал в один замес бетона 30 кг пенопласта, в следующий 20 кг, в третий 10 кг. Сконструировал машину, которая имитировала давление перекрытий на блок полистиролбетона. В итоге получилась формула, позволившая соорудить двухэтажное здание.

В общем, Себекин построил двухэтажный дом за 100 тыс. руб., вызвав огромный интерес к материалу у всех соседей. Себекин начал производить материал для друзей, потом для друзей друзей. Зарегистрировал фирму с громоздким названием «Южный федеральный перерабатывающий центр». Но раскручивался медленно: конкурировать с крупными производителями полистиролбетона в ценах было непросто. Количество заказчиков не превышало два-три человека в месяц, а месячный оборот — 100 тыс. руб., чистая прибыль с которых составляла меньше 20%.

Сырье Себекин покупал на заводе «Волжскполихим», производящем пенопласт. Однажды директор предприятия вызвал к себе Себекина и честно сказал, что продавать пенопласт маленькими партиями ему не очень выгодно и Себекин может этот же пенопласт собирать по магазинам. Себекин договорился с магазинами без труда: большой центр бытовой техники вроде «М.Видео» вывозит, по словам Себекина, две-три машины пластикового мусора в неделю. И платит за утилизацию мусора с каждой машины около 2 тыс. руб. Себекин же начал забирать мусор абсолютно бесплатно. Благодаря этому удалось снизить издержки на треть, а плита подешевела с 45 до 30 руб., став самой дешевой на рынке.

## ФОРМУЛА УСПЕХА

В 2007 году проблемы малого бизнеса заинтересовали чиновников: о помощи бизнесу заявил в своем послании Федеральному собранию президент **Владимир Путин**. Околоправительственные некоммерческие

организации стали учреждать множество программ для поощрения молодых предпринимателей. Участником одной из таких программ, организованных «ОПОРОЙ России» и Промсвязьбанком, стал Себекин. В 2008 году он получил на три года кредит в 1,5 млн руб. Это была невероятная удача: на кризисном рынке банки требовали в качестве залогов от бизнесменов оборудование, складские помещения и даже личные квартиры. Этот же кредит был беззалоговый, кроме того, по очень низкой ставке — 15% годовых.

Себекин брал деньги на покупку оборудования. Он подсмотрел у конкурентов, что можно делать не только полистиролбетон, но еще и тротуарную плитку из пластика (Себекин придумал, что сырьем могут служить обычные пластиковые пакеты), и синтепон и холлофайбер (им часто утепляют куртки) из пластиковых бутылок от колы, кваса и пива. Благодаря бесплатному сырью цены получились на треть ниже, чем у конкурентов. На самом деле Себекин не придумывал ничего нового, он лишь подсмотрел, как утилизируют отходы за рубежом. Например, китайские игрушки набиты материалом, сделанным из дробленых пластиковых бутылок.

Основными клиентами Себекина были частники. Предприниматель, конечно, хотел выходить на более крупных корпоративных заказчиков, но в кризис это оказалось непросто. Во-первых, все строительство в Волгограде

СЕБЕКИН ПОСТРОИЛ ДВУХЭТАЖНЫЙ ДОМ  
ЗА 100 ТЫС. РУБ., ВЫЗВАВ ОГРОМНЫЙ  
ИНТЕРЕС К МАТЕРИАЛУ У ВСЕХ СОСЕДЕЙ.  
И НАЧАЛ ПРОИЗВОДИТЬ ЕГО ДЛЯ ДРУЗЕЙ



### ЗОЛОТЫЕ ОТХОДЫ

Роман Себекин с детства не боялся прозвища «мусор»

остановилось. Во-вторых, редкие потенциальные клиенты предпочитали работать пусть чуть с более дорогими, зато проверенными партнерами — производителями стройматериалов. В результате до сих пор весь бизнес Себекина держится на частниках. Оборот компании составляет около 500 тыс. руб. в месяц.

## ЗАНИМАТЕЛЬНАЯ ЭКОЛОГИЯ

К 2012 году Себекин стал самым известным мусорщиком Волгограда, договорившись со всеми крупными ритейловыми сетями города о бесплатном сборе мусора. Правда, договаривался Себекин напрямую не с центральными офисами компаний, а с директорами точек, что оказалось не очень эффективно: например, «Эльдорадо» свой мусор утилизирует не сам, эта обязанность переложена на плечи владельца помещений, которые ритейлер арендует для своих магазинов. Так что Себекин мусор от одной из крупнейших в городе торговых сетей не получает.

К 2012 году спрос на продукцию «Южного центра» на оклемавшемся от кризиса строительном рынке сильно превысил предложение: Себекин говорит, что теряет от 500 тыс. до 1 млн руб. в месяц из-за нехватки сырья. Исправить ситуацию Себекин планирует, договорившись не только с ритейлерами, но и с другими предприятиями города. Мусор там нужно будет более тщательно сортировать, но Себекин готов нанять под это дело сотрудников. Недавно он получил беспроцентный заем 5 млн руб. от контролируемого **Вагитом Алексперовым** фонда «Наше будущее». На кредитные деньги Себекин хочет расширить производство — перенести его с собственного двора на специально оборудованную площадку и увеличить штат с восьми человек до 50. По подсчетам Себекина, если договориться с другими предприятиями об утилизации, увеличив предварительно число сортировщиков мусора, оборот компании может вырасти в два раза.

Кроме того, Себекин планирует увеличить объемы сырья за счет местных жителей. По подсчетам Себекина, один человек производит 30 кг пластикового мусора ежемесячно. Вопрос в том, как убедить жителей сортировать мусор. Пока Себекин придумал только ставить рядом с мусорными контейнерами отдельные — для пластика. Проект поддержала администрация Волгограда: в очередном послании президента Федеральному собранию предлагалось уделять больше внимания экологии. Предложение Себекина пришлось чиновникам по душе.

По согласованию с чиновниками Себекин должен до конца года поставить свои контейнеры рядом со всеми 614 детскими садами и школами Волгограда. Почему именно рядом с ними? Себекин считает, что убедить детей начать сортировать мусор будет значительно проще, чем взрослых. Предприниматель планирует организовать в своей компании небольшой отдел, где будут работать педагоги и экологи. Их главной задачей станут лекции в школах и детсадах, рассказывающие о пользе переработки пластика для планеты. Себекин считает, что уже лет через пять, когда нынешние старшеклассники достигнут возраста 21–23 лет, они начнут сортировать мусор, складывая его в контейнеры отдельно. Если это случится, Себекин может стать миллионером. В один контейнер умещается до 50 кг мусора, которые могут принести Себекину 1,5 тыс. руб. чистой прибыли. Если контейнеры будут заполняться раз в три дня, годовой оборот «Южного центра» увеличится до 120 млн руб.



**НАТАЛИЯ ЗВЕРЕВА**  
ДИРЕКТОР ФОНДА РЕГИОНАЛЬНЫХ  
СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ  
«НАШЕ БУДУЩЕЕ»

Социальный предприниматель всегда не просто работает в нише, а решает конкретную проблему. Роман Себекин выбрал такую проблему, которая буквально лежала у него под ногами, нанося урон окружающей среде. В результате азарт и трудолюбие молодого изобретателя позволили воплотить в жизнь формулу «Кто, если не я?». Роман ставит амбициозные цели — открыть завод и перерабатывать практически 100% пластиковых отходов Волгограда. При этом, решая «мусорную» проблему, он выпускает инновационный и конкурентоспособный продукт, создает новые рабочие места.

Социальное предпринимательство — это решение социальной проблемы при помощи бизнес-

## РЕШАЯ «МУСОРНУЮ» ПРОБЛЕМУ, РОМАН СЕБЕКИН ВЫПУСКАЕТ ИННОВАЦИОННЫЙ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫЙ ПРОДУКТ, СОЗДАЕТ НОВЫЕ РАБОЧИЕ МЕСТА

механизмов. Социальные предприниматели — новаторы, а значит, предлагают новый продукт или услугу, умеют по-новому комбинировать ресурсы. Они создают «коробочное» решение социальной проблемы, чтобы модель их предприятия можно было тиражировать в другом регионе с похожей проблемой.

Сегодня многим людям важно чувствовать свою причастность к решению актуальных задач общества, и они готовы осознанно выбирать ту продукцию, которая несет социальную миссию. Кроме того, Роман Себекин невольно заставляет задуматься о сохранении окружающей среды, предлагая покупателям свою продукцию.

# 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

ТОТ ЖЕ **ОГОНЁК**,  
НО НА БАТАРЕЙКЕ

реклама

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





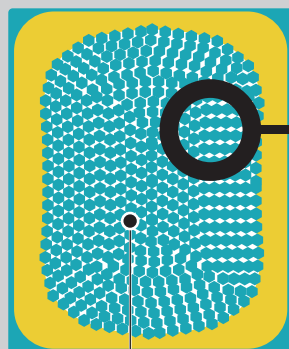
В ИЮЛЕ РОСНАНО ЗАПУСТИЛО НОВЫЙ ЗАВОД В МОСКВЕ. ПРЕДПРИЯТИЕ БУДЕТ ВЫПУСКАТЬ СУПЕРПРОВОДА. ОБЩИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА СОСТАВЛЯЕТ БОЛЕЕ МИЛЛИАРДА РУБЛЕЙ.

ПОДРОБНЕЕ О ПРОИЗВОДСТВЕ — В НОВОМ МАТЕРИАЛЕ.

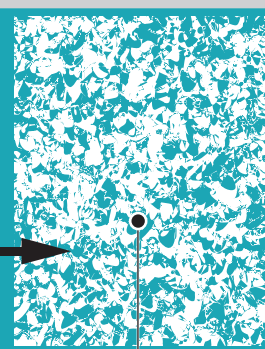
«В ОСНОВЕ ПРОЕКТА ЛЕЖАТ УНИКАЛЬНЫЕ РОССИЙСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ, — ГОВОРИТ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР РОСНАНО ОЛЬГА ШПИЧКО. — ОНИ ПОЗВОЛЯЮТ ПОЛУЧАТЬ ПРОВОДА, ПРОЧНЫЕ КАК СТАЛЬ И ПРИ ЭТОМ ПРОВОДЯЩИЕ ТОК ТАК ЖЕ ХОРОШО, КАК МЕДЬ»

### КАК УСТРОЕНЫ СУПЕРПРОВОДА

Технология компании позволяет внедрять в структуру обычного медного провода ниобиевые нановолокна, многократно повышающие прочность изделий.

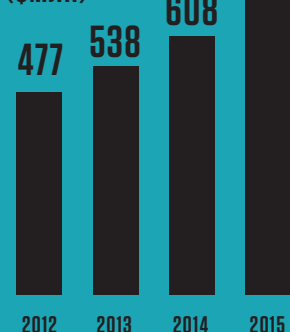


проводник в разрезе

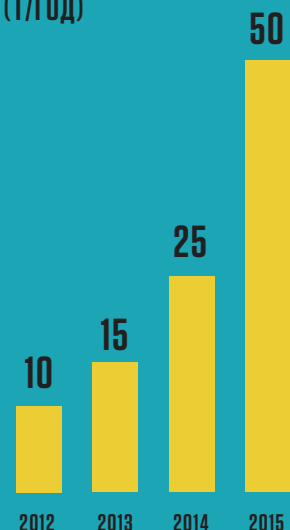


ниобиевые нановолокна

### ОБЪЕМ МИРОВОГО РЫНКА СУПЕРПРОВОДОВ (\$МЛН)



### ПРОИЗВОДСТВО СУПЕРПРОВОДОВ НА ЗАВОДЕ (Т/ГОД)



ЗАВОД  
ООО НПП «НАНОЭЛЕКТРО»  
Г. МОСКВА  
ПРОИЗВОДСТВО  
СУПЕРПРОВОДОВ

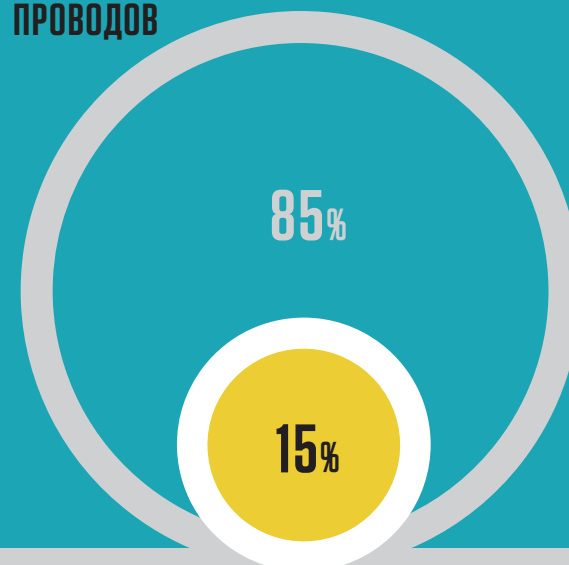
1020

МЛН РУБЛЕЙ  
ОБЩИЙ БЮДЖЕТ  
ПРОЕКТА

450

МЛН РУБЛЕЙ  
ИНВЕСТИЦИИ  
РОСНАНО

КОМПАНИЯ ПЛАНИРУЕТ ЗАНЯТЬ ДО 15%  
МИРОВОГО РЫНКА ВЫСОКОПРОЧНЫХ  
ПРОВОДОВ





## КАК ПРОИЗВОДЯТ СУПЕРПРОВОДА

Оборудование завода позволяет выпускать различные типы проводников с широким набором свойств



### ДЛЯ КАКИХ ПРОИЗВОДСТВ НЕОБХОДИМЫ СУПЕРПРОВОДА



Обмотка сверхмощных электромагнитов



Контактные провода для скоростных поездов

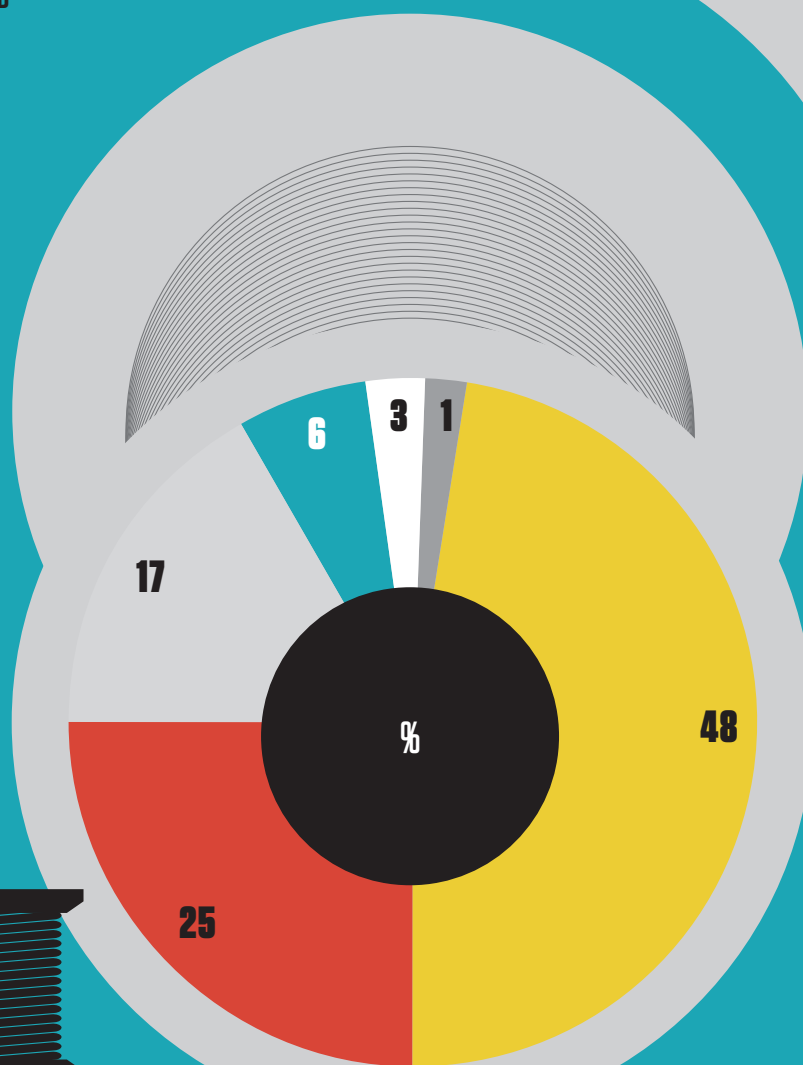


Высокопрочные кабели для авиационной техники



Провода для микродвигателей

### ПОТРЕБЛЕНИЕ СУПЕРПРОВОДОВ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ (2015 ГОД, ПРОГНОЗ)



В БИЗНЕСЕ ЧАСТО ПРИХОДИТСЯ ИДТИ НА ЖЕРТВЫ. ПОНАЧАЛУ ОНИ МОГУТ КАЗАТЬСЯ НАПРАСНЫМИ, НО В ИТОГЕ ПОМОГАЮТ РАЗВИВАТЬСЯ.

## ИРИНА БАХТИНА

ЧЛЕН СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ UNILEVER



— Оба мои бракосочетания — первое в 2003 году и второе (надеюсь, последнее) в 2010-м — пришлось на рабочие дни. В первый раз таинство бракосочетания творилось во время обеденного перерыва. Коллеги даже не знали, что я за час успела сменить статус. Во второй раз я была твердо настроена взять выходной, расписаться хоть и по-тихому, но без спешки (как-никак невеста была уже на седьмом месяце). Но вот незадача: именно на это число было назначено архиважное заседание совета директоров, причем на весь день! Президент компании еще отчитал меня за то, что я, планируя дату регистрации, не сверилась с бизнес-календарем. Так что я, по старой традиции, отлучилась на бракосочетание всего на час. Когда я, слегка запыхавшаяся, с букетом белых цветов, вернулась в офис, коллеги не стали прерывать совещание, поздравили уже после его окончания.

## АЛЕКСАНДР СМИРНОВ

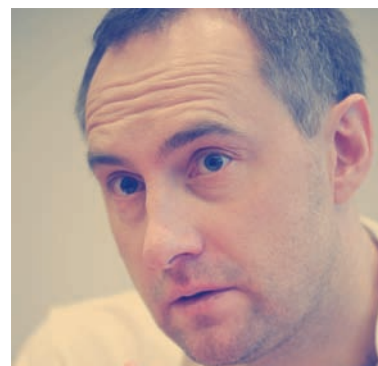
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ КОРПОРАЦИИ  
«БИОЭНЕРГИЯ»



Записала: Ксения Шамакина Фото: ИТАР-ТАСС, Александр Петросян

## МИХАИЛ УРЖУМЦЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«МЭЛОН ФЭШН ГРУП»



— Раньше было очень модно иметь флагманские магазины на центральных улицах Петербурга. «Если у тебя есть магазин на Невском проспекте с отдельным входом, значит твои дела идут очень хорошо» — так это воспринимали окружающие. Магазин Befree мы открыли на Невском, 96, еще в начале 2000-х. Позже на главном проспекте появились Zarina и Love Republic. Нам казалось, что желать лучших мест просто невозможно. Но в декабре 2010 года открылся ТЦ «Галерея», и покупатели активно пошли туда. В «Галерее» мы свои магазины тоже открыли, но наши легендарные флагманы стали постепенно снижать прибыльность. Мы долго держались, жарко спорили, что важнее: экономика или имидж. Мы все-таки закрыли магазины на Невском, хотя и позже многих конкурентов, одними из последних.

— У нас была устоявшаяся база клиентов, стабильный, но не слишком высокий доход. Мы застряли на месте и погрязли в уйме рутинных заказов. Развитие было невозможно без радикальных шагов, поэтому мы решили отказаться от работы с большинством мелких клиентов. В частности, пожертвовали нашим основным заказчиком — службой судебных приставов в Петербурге, Ленобласти и Мурманске. Оборот компании сразу упал в два раза. Но за счет высвободившихся людей и ресурсов мы смогли взяться за другие, более масштабные и интересные проекты. Уже через полгода мы достигли прежних показателей, штат компании вырос в три раза. Вскоре мы заполучили РАО ЕЭС — очень крупного заказчика, который стал нашим, я бы сказал, флагманским клиентом.





## Подписка через редакцию

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

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

## Чтобы оформить подписку

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

# НОВЫЙ ГОД — С ЛЮБОГО МЕСЯЦА ГODOВАЯ ПОДПИСКА 2012

Подписываемся  
под каждым словом.  
Подпишитесь и вы.

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

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

### Коммерсантъ

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

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

### ВЛАСТЬ

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

1452 руб.

### Секрет фирмы

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

660 руб.

### АВТОПИЛОТ

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

1056 руб.

### ДЕНЬГИ

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

1716 руб.

### ОГОНЁК

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

1188 руб.



Привычка быть первыми



The Open  
University

Business School

## РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕСА — ЭТОМУ МОЖНО НАУЧИТЬСЯ!

**Профессиональный Сертификат в  
области менеджмента Открытого  
университета Великобритании**

Ваш стратегический ресурс в достижении высокой профессиональной компетентности подтвержден тремя наиболее престижными международными аккредитациями крупнейшей школы бизнеса Европы

**I место**  
приобретенные  
практические  
навыки  
**Секрет фирмы**  
РЕЙТИНГ 2009

**I место**  
польза от обучения  
на программе MBA  
в развитии бизнеса  
**ИЗВЕСТИЯ**  
РЕЙТИНГ 2010

## Международный институт менеджмента ЛИНК

в 70 городах России, стран СНГ и Балтии

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

В условиях вступления  
страны в ВТО  
менеджер работает  
в глобальной  
конкурентной и  
неопределенной  
среде