



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

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

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

новый год — с любого месяца

годовая подписка 2011

Подписываемся под каждым словом. Подпишитесь и вы.

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	Власть	Секрет фирмы	АВТОПИЛОТ
Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ» Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе	Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть» Власть в России и других странах: секреты и технологии	Ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы» Реальные примеры ведения бизнеса	Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот» Первый российский журнал о хороших автомобилях
(пн — пт) 4488 руб. (пн — сб) 5808 руб.	1452 руб.	660 руб.	1056 руб.
ДЕНЬГИ	ОГОНЁК		
Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги» Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики	Еженедельный общественно-политический журнал «Огонёк» Любимое чтение многих поколений		
1716 руб.	1188 руб.		

самая эффективная реклама на бизнес-аудиторию

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

газета «Коммерсантъ»
еженедельник «Коммерсантъ Власть»
еженедельник «Коммерсантъ Деньги».

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

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги. Пакет «Коммерсантъ Business» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламодатель. Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business» планируются так же, как для отдельного издания.

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

Коммерсантъ Business
kommersant.ru

РЕКЛАМА



Привычка быть первыми



The Open
University
Business School

РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕСА — ЭТОМУ МОЖНО НАУЧИТЬСЯ!

Уверенность в работе
Два диплома*
1 год

Работа руководителя — это всегда поиск решений проблем и возможностей для развития.

Программа «The Professional Certificate in Management» существенно поможет Вам в развитии навыков управления собой, персоналом, маркетингом и финансами.

Не имеющая аналогов методика The Open University Business School нацелена на совершенствование деловой практики обучающегося и гарантирует достижение результата.

1 место
приобретенные
практические
навыки
Секрет фирмы
РЕЙТИНГ 2009

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

Обратитесь в наше региональное представительство:

Москва (495) 6610872 | Санкт-Петербург (812) 3259401 | Астрахань (8512) 394113 | Барнаул (3852) 241897
Волгоград (8442) 383655 | Воронеж (473) 2598294 | Екатеринбург (343) 3716874 | Иваново (4932) 300490
Казань (843) 5188177 | Кемерово (3842) 495445 | Красноярск (391) 2278801
Набережные Челны (8552) 374575 | Нижний Новгород (831) 4363086 | Новокузнецк (3843) 777029
Новосибирск (383) 2101179 | Новый Уренгой (3494) 926669 | Орел (920) 8005252 | Пермь (342) 2810810
Пятигорск (928) 3102720 | Самара (846) 2476737 | Саратов (8452) 459559
Ставрополь (8652) 266696 | Тольятти (8482) 729656 | Тюмень (3452) 546385 | Уфа (347) 2927299
и ещё в 50 городах

Международный институт менеджмента ЛИНК

www.ou-link.ru

* Государственный Диплом о профессиональной переподготовке (ЛИНК, РФ), The Professional Certificate in Management (The Open University, UK)

1103



SHIFT the way you move



NISSAN MURANO ВДОХНОВЛЯЯ ГОРОД ЭЛЕГАНТНОСТЬЮ

- Изысканные линии кузова
- Стеклопанель крыши с люком
- Вариатор Xtronic CVT
- Аудиосистема Bose® с 11 динамиками и DVD-проигрывателем
- Камера заднего вида
- Электропривод багажной двери
- Навигационная система
- Подогрев передних и задних сидений
- Развлекательный центр для пассажиров заднего ряда¹

www.nissan.ru

¹Перечисленные опции входят не во все комплектации. ²Первичная техническая помощь на дороге, эвакуация до ближайшего дилерского центра. ³Услуги по кредитованию по программе NISSAN FINANCE предоставляются ЗАО ЮниКредит Банк (ген. лицензия ЦБ РФ №1). Услуги по программе страхования «Защищенный кредит» предоставляются ЗАО «АЛИО» (лицензия С № 3256 77, выдана ФССН РФ) и ЗАО «ЭРГО Русь» (лицензия С № 0177 78, выдана ФССН РФ).

СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ
☎ 8 800 200 59 90

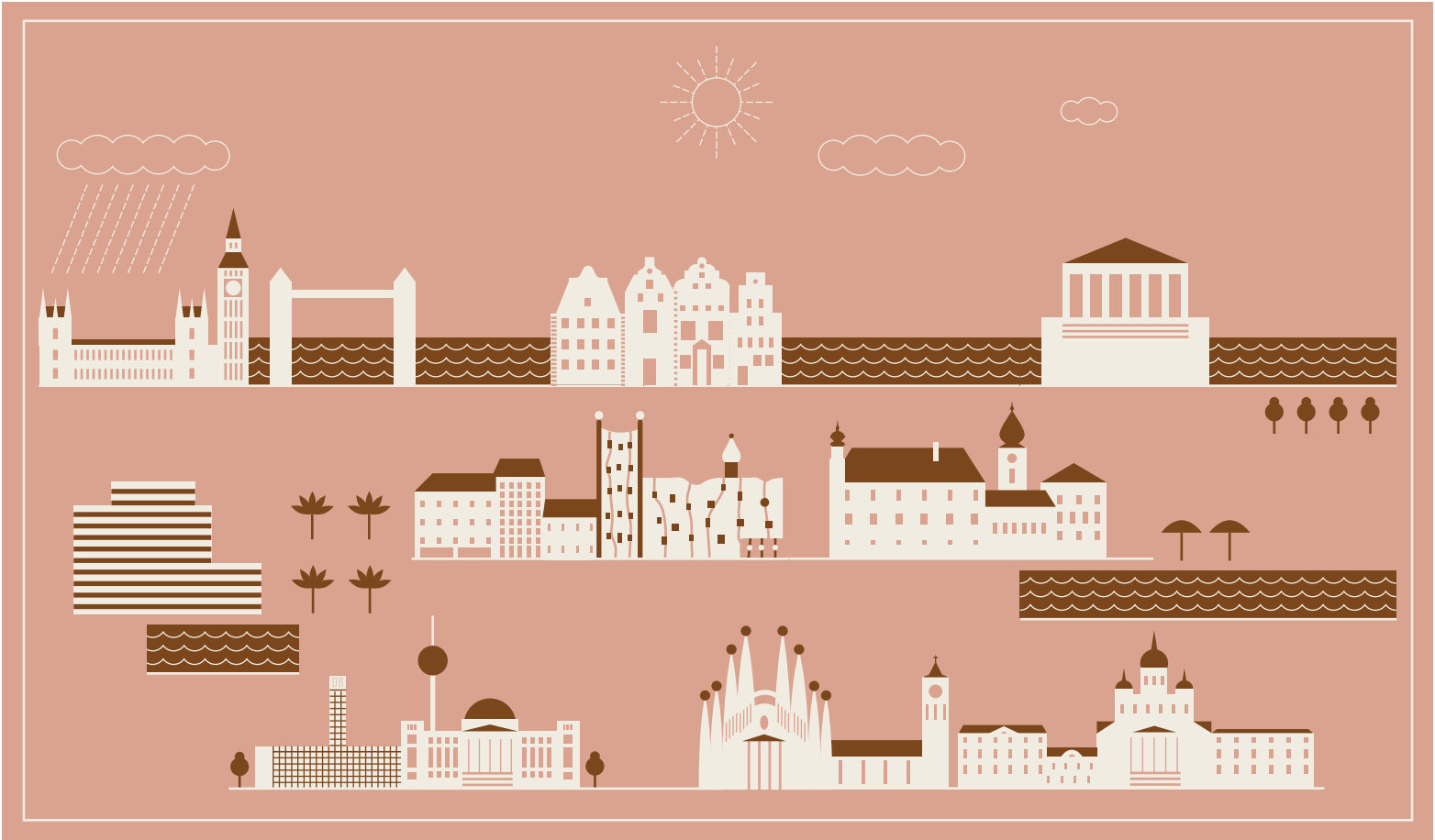
NISSAN ASSISTANCE²
ПОМОЩЬ НА ДОРОГЕ

NISSAN FINANCE³
«защищенный кредит»

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Реклама

Секрет фирмы



58	БИЗНЕС - ЭМИГРАЦИЯ
58	ПРАВИЛА Наибольшая часть российских бизнес-эмигрантов оседает в Евросоюзе. Какова цена бегства от российской коррупции и бюрократии?
60	ПСИХОЛОГИЯ Тотальная смена приоритетов и потеря амбиций — главные препятствия, мешающие российским эмигрантам
64	РАСКЛАД Страны Евросоюза как они есть
68	ВЫБОР Три варианта начать дело: создать фирму с нуля, арендовать бизнес или купить его. Что лучше?
12	ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ
12	ТРЕНД Негде строиться в Москве? Добро пожаловать в Россию
14	ЭКСПЕРИМЕНТ Изобретатель «Путинки» Станислав Кауфман собирается размещать рекламу на частных автомобилях
16	НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Евгения Чичваркина

СОДЕРЖАНИЕ

18	СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
18	КОНСОЛИДАЦИЯ Александр Роднянский завязал с телевидением. Да здравствует кино!
24	СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ Небольшой машиностроительный завод «Тонар» умеет находить на автомобильном рынке свободные ниши и снимать с них сливки под носом у крупных автозаводов
30	СЕЛЕКЦИЯ Жареная стратегия прорыва по мотивам Чарльза Хофера и Дэна Шенделя
36	ПРОДАЖИ Гипермаркет без касс — удар по скорости обслуживания от «Ашана»
42	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ «Эконика» указала клиентам на дверь. Продажи и лояльность только выросли
46	ПЕРСПЕКТИВЫ
46	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Сайты знакомств учатся зарабатывать на желании пользователей играть в любовь
52	ПЕРЕЗАГРУЗКА Брайан Голднер, изобретатель «Монополии» и мастер рассказывать истории
54	ТОЧКИ ВХОДА Консалтинг за секунду
56	ИДЕИ Ларри Лейфера и Степана Пачикова
78	ИНВЕСТИЦИИ
78	ТОЧКИ РОСТА Веб-конференция как способ доставить босса в любой филиал за несколько секунд — и рублей. Новый рынок прибавляет по 100% в год
84	БИЗНЕС-ПЛАН Шиншиллы Виктории Кораблиной и витрина подмосковных фермеров Бориса Акимова
86	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ Июльские итоги проекта «Стать коммерсантом»
92	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО
92	КОУЧИНГ Интересы основного работодателя столкнулись с «халтурными». Что делать?
6	ПОЧТА
8	БАНК РЕШЕНИЙ
96	УРОКИ



ОБЛОЖКА
Карта русской
бизнес-эмиграции

Инфографика:
Роман Манихин



АЛЕКСАНДР РОДНЯНСКИЙ,
НОВЫЙ ПАРЕНЬ В ГОЛЛИВУДЕ
с.18

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

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

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

Увеличить рабочую нагрузку. Повысить производительность. И... тратить меньше.

Сервер IBM System x3550 M3 Express справляется с объемом работы, для выполнения которого требуется до 20 устаревших серверов, что приводит к повышению производительности и сокращению эксплуатационных расходов. Сервер x3550 M3 на базе процессора Intel® Xeon® серии E5506 обладает повышенной производительностью, а увеличение емкости памяти и дискового пространства может достигать 50%, что позволяет повысить рабочие нагрузки и поддерживать работу большего числа пользователей. Компания IBM, глобальный поставщик технологий и инноваций, может помочь вам стимулировать развитие бизнеса как сегодня, так и в будущем.

IBM System x3550 M3 Express

От 57 595 руб.*

P/N: 7944KDG

До двух четырехъядерных процессоров Intel® Xeon® серии E5606

18 разъемов для модулей памяти, до 288 ГБ

8 отсеков 2,5" для жестких дисков SAS¹ или SATA²

IBM ServicePac®: стандартная гарантия – 3 года, выезд инженера по месту размещения оборудования** и запасные части – на следующий рабочий день, принятие заявок в режиме 24x7, поддержка в рабочие часы; P/N: 41W9368 – от 9 402 руб.*

IBM System x3620 M3 Express

От 55 427 руб.*

P/N: 7376K7G

До двух четырехъядерных процессоров Intel® Xeon® серии E5606

12 разъемов для модулей памяти, до 192 ГБ

8 отсеков 3,5" для дисков SAS¹ или SATA²

IBM ServicePac®: расширенная гарантия – 3 года, гарантированное восстановление в течение суток в городах со складами IBM**, принятие заявок в режиме 24x7;

P/N: 51J9366 – от 16 524 руб.*

IBM System Storage DS3500 Express

От 121 214 руб.*

P/N: 1746A2S

Система хранения данных с интерфейсом 6 Гбит/с SAS¹

Производительность систем среднего класса по цене начального уровня

Варианты интерфейсов: SAS¹, iSCSI³/SAS¹, FC⁴/SAS¹

Расширенный функционал: FlashCopy, VolumeCopy⁵ и Remote Mirroring⁶

Возможность использования дисков SAS¹ разных типов и форм-факторов

Дополнительная функция увеличения производительности

Низкие энергопотребление и тепловыделение

Максимальная емкость – 192 ТБ

Подробности:

ibm.com/systems/ru/express1

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

8 (495) 258 6348, 8 800 2006 900
(звонок по России бесплатный)

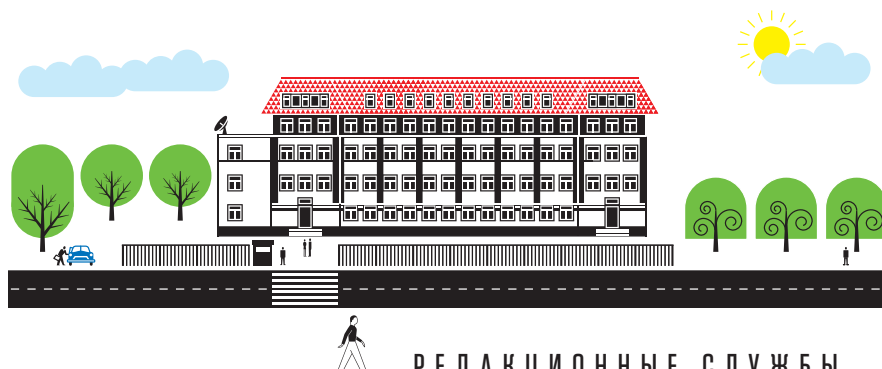
¹ SAS – последовательный интерфейс. ² SATA – последовательный интерфейс IDE (IDE – параллельный интерфейс подключения накопителя). ³ iSCSI – интерфейс малых вычислительных систем, предназначенный для передачи данных посредством межсетевых каналов. ⁴ FC – волоконно-оптический канал. ⁵ VolumeCopy – функция, обеспечивающая полную репликацию одного логического тома на другой. ⁶ Remote Mirroring – функция, обеспечивающая репликацию данных на удаленные узлы.

* Все указанные цены – рекомендуемые розничные цены для базовой конфигурации, приведены исключительно для информационных целей и не являются offerтой. Цены не включают в себя налоги и таможенные платежи, а также могут меняться, в частности при изменении курса доллара США к российскому рублю. За информацией об актуальных ценах обращайтесь к бизнес-партнерам IBM в вашем регионе: www.ibm.com/ru/partners. ** Уточните список городов, в которых данная услуга доступна.

IBM, логотип IBM, System Storage, System x, FlashCopy, ServicePac и Express являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. Intel, Intel logo, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2011 IBM Corporation. Все права защищены.



Мощный.
Интеллектуальный.



РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенко**¹

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**²

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**³

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**⁴

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

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

Иван Марчук¹⁰, **Юлиана Петрова**¹¹

Корреспонденты **Светлана Горбачева**¹², **Юлия Гордиенко**¹³,

Полина Русаева¹⁴

Тематические страницы «iOne.

Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**¹⁵

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**¹⁶

Дизайнеры **Наталья Серикова**¹⁷, **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Бильд-редактор **Ирина Майорова**¹⁹

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**²⁰

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

Верстка **Елена Артемьева**²³

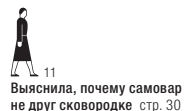
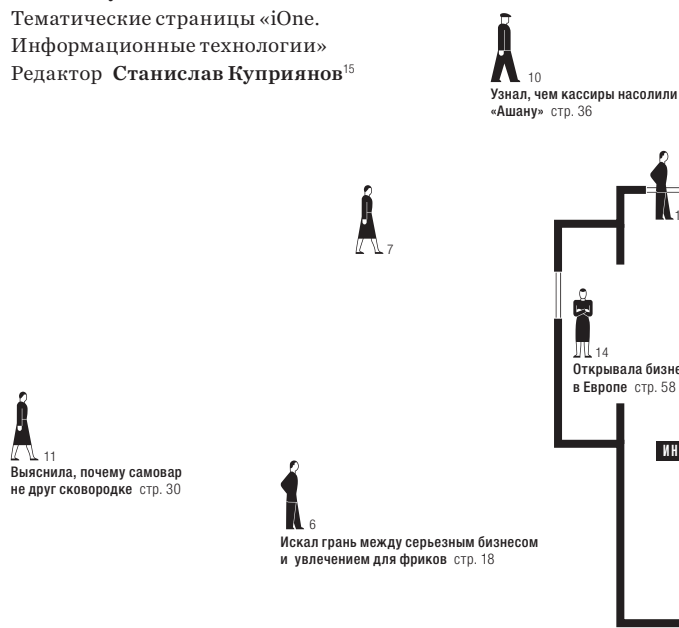
Инфографика **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арнцт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



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

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

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

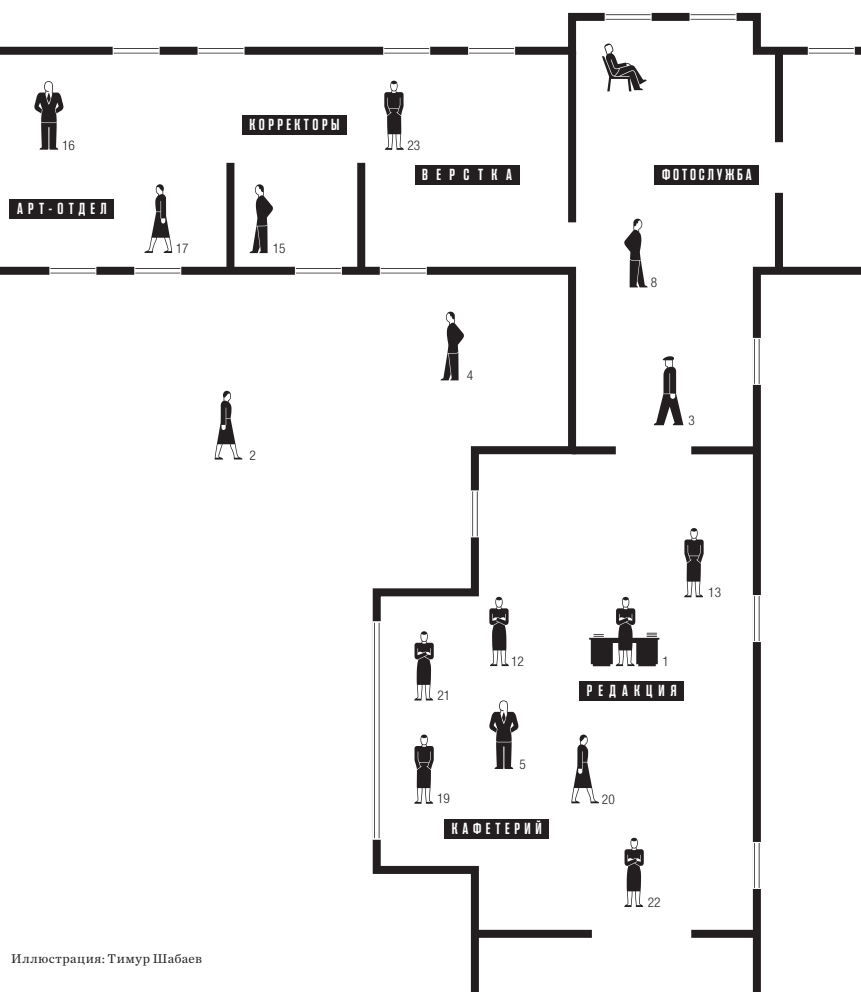
АДРЕС РЕДАКЦИИ
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
тел.: (499)943-9709, (499)797-6996
e-mail: sf@kommersant.ru
sf.kommersant.ru

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

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

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

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





Реклама

Новый Volkswagen Tiguan. Серьёзный облик, горячий нрав

Представительный и дерзкий! Респектабельный и неукротимый! Всё это – новый Volkswagen Tiguan, готовый разделить ваше стремление к свободе и новым впечатлениям.

Комплектация Trend & Fun* подойдёт охотникам за трендами, Sport & Style** – живущим со скоростью города, Track & Field*** – тем, кто с удовольствием

покидает асфальтовые джунгли, а Track & Style**** – для тех, кто готов к любым испытаниям.

Новый Tiguan с широкой линейкой двигателей – от 1.4 л (122 л. с.) с системой Start-Stop***** и технологией BlueMotion до самого мощного 2.0 л (200 л. с.) – вдохновит на новые открытия обладателей самых разных темпераментов.

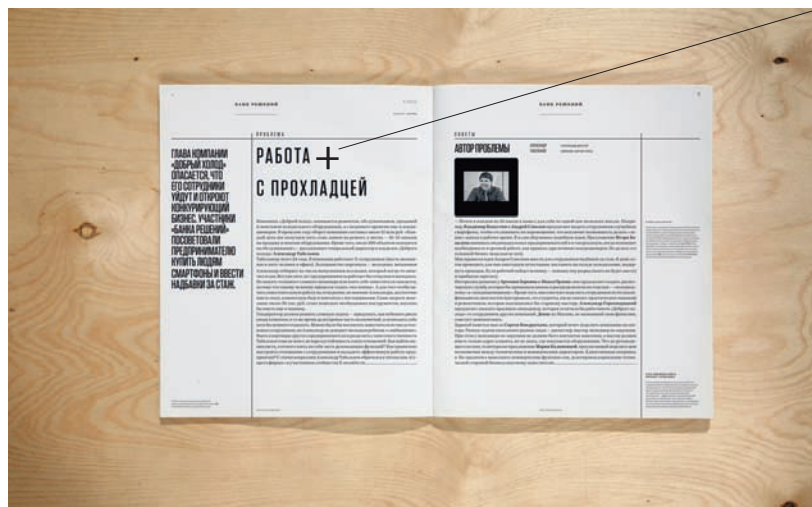


ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

от 896 000 руб.

Дополнительная информация – по телефону информационной линии Volkswagen 8-800-333-4441
и на сайте www.volkswagen.ru

*Trend & Fun **Спорт & Стайл ***Трек & Филд ****Трек & Стайл *****Старт-стоп



«РЕКОМЕНДУЮ ДИРЕКТОРУ КОМПАНИИ ПРОЧИТАТЬ КНИГУ „КАК ЗАГУБИТЬ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС“ И ПОНЯТЬ: САМ ВСЕ НЕ СДЕЛАЕШЬ, НУЖНО ДОВЕРЯТЬ СОТРУДНИКАМ»

ARTISHEVCOM, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«РАБОТА С ПРОХЛАДЦЕЙ»

СФ №7 (310), июль 2011

«Немаловажный аспект, который постоянно забывается всеми любителями так называемой альтернативной энергетики: стоимость и энергозатраты на производство солнечных батарей и ветряков не позволяют говорить о какой бы то ни было рентабельности этих объектов. Вредность производства солнечных батарей очень высокая, условия проживания ограничиваются 3–5 км от завода (для сравнения вспомните атомные электростанции, рядом с которыми живут люди). Срок службы всей этой „альтернативы“ и рядом не валялся со сроком службы атомной электростанции. Лучше бы все эти ресурсы (умственные + политические) были направлены на создание миниатюрных источников атомной и ядерной энергии».

ALEXANDER POSTNIKOV, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НЕФТИ БОЛЬШЕ НЕ БУДЕТ» СФ №7 (310), июль 2011

«У меня есть несколько друзей, которые пытаются играть в предпринимателей — все по разным причинам. Кто-то потому, что модно сейчас „стартапером“ быть, кто-то просто от скуки и т. д. Но если сказать им, что ты не предприниматель, не создан ты для этого — очень обидятся, хотя в этом нет ничего такого уж плохого. Я вот не скрипач и не пианист, ну и не обижаюсь от признания этого факта. Так же и с предпринимательством — если не создан, не рожден предпринимателем, то что мучаешь сам себя? Лично я еще в школе торговал разными товарами. Многие мои друзья, успешные предприниматели по жизни, торговали в 12–14 лет, потому что им это интересно было, а не в бизнес хотели поиграть».

ARTISHEVCOM, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО» СФ №7 (310), июль 2011

«Биогазовые станции не являются альтернативой сети. Они работают только параллельно с сетью. Когда меняются нагрузки, ферма либо берет недостающую мощность от сети, либо, наоборот, идет сброс мощности от биогазовой станции в сеть. Если же без сети автономно, то нужно разбивать потребителей на группы, ставить диспетчерскую или дорогую автоматику. В отличие от больших генерирующих мощностей, малые мощности не могут держать нагрузку... Посмотрите на любую страну в мире, где активно развивается биогаз. Есть только одно условие для развития. Это зеленый тариф. Если тарифа нет, то ни о каком биогазе речи не идет».

IGORREDDIKH, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ПЯТЬ СТИХИЙ» СФ №7 (310), июль 2011

«За 16 лет работы директором консалтинговой фирмы я повидал немало умных, симпатичных, продвинутых молодых людей и девушек... Некоторых представителей молодого поколения отличают чрезмерные амбиции, большое самолюбие и полное игнорирование морально-этических норм и правил, принятых в бизнес-среде. Почему они такие? Причин много, в том числе отсутствие „культурного слоя“ и элементарного воспитания. Рассматривая описанную в статье ситуацию, могу сказать, что ошибка ошибке рознь. Мы все ошибаемся, но не все допускаем подлость... Такое нельзя прощать. Например, я всегда моментально расставался с людьми, продемонстрировавшими нелояльность, какими бы ценными работниками они ни были».

SOVETO_RU, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«МИЛЫЙ ВДРУГ» СФ №7 (310), июль 2011



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ:

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

BAIKALFORUM



VII БАЙКАЛЬСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

12 - 14 сентября

VII BAIKAL INTERNATIONAL
ECONOMIC FORUM

September 12 - 14

VII БАЙКАЛЬСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

Европа — Россия — АТР:
пути интеграции и сотрудничества
Стратегия развития Дальнего Востока и Байкальского региона

2011

IRKUTSK

www.baikalforum.ru

Организаторы: Совет Федерации ФС РФ, Минрегионразвития РФ, Минэкономразвития РФ, Правительство Иркутской области

Стратегический партнер



Генеральные партнеры



Партнер



Генеральные информационные партнеры

Оператор

ПРОБЛЕМА

**УЧАСТНИКИ
«БАНКА РЕШЕНИЙ»
СОВЕТУЮТ КОМПАНИИ
«САУНАЛАЙФ»
РАЗВИВАТЬ
СПА-УСЛУГИ, НО ПОКА
НЕ ОТКАЗЫВАТЬСЯ
ОТ ПРИВЫЧНОГО
ДЛЯ ПОСТОЯННЫХ
КЛИЕНТОВ ФОРМАТА.
А ВОТ СЛОВО «САУНА»
В НАЗВАНИИ ЛУЧШЕ
НЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ.**

ИДЕИ С ЗАПАРКОЙ

Сеть московских саун «Сауналайф» существует около 15 лет, сейчас компания развивает семь объектов. Помещения площадью от 300 кв. м до 500 кв. м находятся в собственности владельцев сети. До недавнего времени заведения приносили неплохой доход. Час аренды зала стоит от 1200 руб. до 2200 руб. Но после кризиса наметился заметный спад в посещаемости, особенно в дневное время и летом.

Генеральный директор «Сауналайф» Алла Багирян считает, что в России многие воспринимают сауны как место, где можно весело провести время и развлечься с девушками. Она хочет разрушить этот стереотип. До сих пор 70% постоянных посетителей ее саун составляли мужчины. Алла уверена, что времена изменились, и намерена сделать свои заведения привлекательными для женщин и семей, создав на базе саун городские спа-центры. Это ниша на рынке относительно свободна, большинство заведений, которые позиционируют себя подобным образом, по словам Багирян, предлагают массаж и набор из нескольких процедур и не имеют даже бассейнов, для строительства которых нужны немалые вложения. У «Сауналайф» есть несколько бассейнов в каждом из помещений.

Сейчас руководители компании разрабатывают спа-программы и программы релаксации, работают над созданием нового сайта, где акцент будет сделан на тему красоты и здоровья. Для многих заведений подошел срок ремонта, который можно делать уже с учетом требований, предъявляемых к спа-центру. Кроме того, у сети есть несколько новых помещений.

В переоборудование и строительство заведений компания планирует вложить около \$1 млн, еще полмиллиона долларов она готова потратить на продвижение проекта. Владельцы «Сауналайф» хотят разработать концепцию сауны «нового типа», учесть все факторы, важные для потребителей. Им нужно научиться бороться со стереотипами и привлекать в заведения женщин и семьи с детьми. Но пока все попытки обратиться к этой аудитории были не очень удачными. Компания попросила совета у читателей «Секрета фирмы» и членов сообщества E-xecutive.ru.

С О В Е Т Ы

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

АЛЛА
БАГИРЯНГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «САУНАЛАЙФ»

— Огромное спасибо всем, кто откликнулся. Честно говоря, я не ожидала, что будет такое количество людей, равнодушных к нашей проблеме. Мне сложно оценивать присланные ответы и выбирать победителей «Банка решений», потому что практически в каждом ответе нашла что-то полезное для себя.

Совет отказаться от слова «сауна» встретила в каждом втором решении и с ним полностью согласна. В Европе это слово не несет негативного оттенка, и у наших саун с репутацией тоже все в порядке. Но со сложившимися стереотипами бороться сложно. Это подчеркивает **Николай Кожевников**, который пишет: для того чтобы сеть ассоциировалась не с «домами свиданий», как это было в «лихие 1990-е», надо переименоваться.

Мы будем позиционировать свои заведения как спа-клубы, центры оздоровления, и уже готовим новый сайт, новые рекламные материалы. Эти проекты в отличие от услуг саун действительно можно и нужно рекламировать в торговых центрах и кафе, как предлагает **Елена Белоголова**.

Многие авторы сумели посмотреть на нашу проблему с точки зрения бизнеса и поняли, что кардинальная смена концепции приведет нас к потере существующих клиентов, чего мы себе позволить не можем. Мы будем поступать, как советуют **Евгений Лян**, **Денис Бонарт** и другие, — отрабатывать новую концепцию на новых объектах. Старые заведения облагоустроим, расширим спектр услуг и будем привлекать женщин и семьи.

Предложения поменять интерьеры принимаем. И обязательно найдем хорошего PR-специалиста, как советует **Сюзанна Григорян**. Заинтересовал совет тандема **Артемия Зоркина** и **Макса Орлова** — построить концепцию спа-клубов вокруг образа яркой и известной женщины, «царицы салона». Я знаю удачный пример реализации подобной идеи. Позабавило их предложение назвать наши заведения «Салон мадам Багрян».

Николай Кузнецов не поленился изучить наш сайт и дает хорошие советы. Но хочу подчеркнуть: мы не предлагаем VIP-услуги. Мы неплохо себя чувствуем в среднем ценовом сегменте и работаем с обычными людьми.

Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до **16.08.2011**. Укажите, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **СФ** и **E-xecutive.ru** сообщат **05.09.2011**, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

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

ПОБЕДИТЕЛЬ



АНДРЕЙ МИХАЙЛОВ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА
ОТДЕЛА ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ
КОМПАНИИ РБК (МОСКВА)

① Бизнес саун строится под мужчин. Статистика спа-центров обратная: 70% посетителей составляют женщины. Зачем менять то, что приносит доход? Лучше выжать из саун по максимуму, сделав ставку на мужской отдых. А новую концепцию развивать с нуля на базе новых помещений.

② Дайте мужчинам испытания жарой и холодом и укрепите свою репутацию «правильных саун». В настоящей бане должен быть профессиональный банщик. Добавьте услуги солярия, парикмахерской, прачечной.

③ Спа-салоны для женщин ориентированы на заботу о внешности. Мастера должны виртуозно выполнять свои обязанности, а также уметь устанавливать дружеские отношения с клиентами. На сайте представьте мастеров.

④ Придирчиво относитесь к набору услуг, организуйте курсы по обучению макияжу, маникюру и т. п. Делайте скидки, внимательно относитесь к оформлению салонов, вымуштруйте сотрудников. Предлагайте абонементы на несколько посещений.

Полный вариант решения
опубликован на сайте
sf.kommersant.ru

СОВЕТЫ

ПРАКТИК

ПАВЕЛ
ГАЛЛЯМОВ

ДИРЕКТОР ООО «Р-СПА» (ПРОЕКТИРОВАНИЕ, СТРОИТЕЛЬСТВО,
ОБОРУДОВАНИЕ СПА-ЦЕНТРОВ)



**ЖЕНЩИНАМ, ПРИШЕДШИМ
НА ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ,
НЕ ЗАХОЧЕТСЯ, ЧТОБЫ МУЖЧИНЫ
ВИДЕЛИ ИХ В НЕПРЕЗЕНТАБЕЛЬНОМ ВИДЕ**

— Я ставил высокие оценки, если решение соответствовало нескольким критериям: автор сомневался в том, что от существующего формата надо отказаться, придерживался бюджетных рамок, предлагал хорошие идеи по продвижению. Для меня лидерами стали **Андрей Михайлов, Михаил Болдырев, Елена Белоголова, Анастасия Никифорова, Евгений Лян.**

С Андреем Михайловым согласен на все сто. Он подробно описывает инструменты для работы с женской и с мужской аудиторией, от последней рекомендует не отказываться. Михаил Болдырев делает отличный разбор проблемы, его предложения не выходят за рамки бюджета. Елена Белоголова грамотно разделяет семейную и женскую аудитории, дает много полезных советов по продвижению. Анастасия Никифорова отмечает, что женщинам, пришедшим на оздоровительные процедуры, не захочется, чтобы мужчины видели их в непрезентабельном виде. Задача разделения потоков и зонирования пространства действительно очень важна для организаторов спа-центров.

Отмечу, что «Сауналайф» получила богатейший материал для анализа — срез мнений представителей именно той «новой» аудитории, которую они хотят привлечь в свои заведения.

У авторов, которые решали узкие задачи, как привлечь женщин или повысить посещаемость в дневные часы, есть также много интересных идей. **Александр Иванов** считает, что существуют клиенты, которые хотели бы забегать в спа-клуб на часок в середине рабочего дня, и я с ним согласен. У нас много заказов на строительство сауны при рабочем кабинете. И предложение сделать Wi-Fi, которое звучит у отдельных участников «Банка решений», кажется мне правильным.

С советами отказаться от «комнат отдыха» я бы поспорил, после сауны людям хочется полежать и расслабиться. Стоит обратиться к европейскому опыту, как советует **Ольга Егоршева**. Там комнаты релаксации — это светлые просторные помещения с приятным видом и множеством лежанок. Как специалист, занимающийся строительством спа-центров, отмечу: не все оборудование может быть рентабельным. Что-то станет всего лишь «фишкой», которая удивит клиентов один раз. Важно просчитать, разумно ли тратить на нее деньги и площадь.

СОВЕТЫ

КОНСУЛЬТАНТ

СЕРГЕЙ
ВЛАДИМИРОВДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ
ПЛАНИРОВАНИЮ АГЕНТСТВА INSTINCT

НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ ПРОИЗВОДЯТ ОТВЕТЫ, В КОТОРЫХ АВТОРЫ «ВЕЩАЮТ» КАК МАРКЕТИНГОВЫЕ ГУРУ

— Наиболее интересными мне показались решения, где авторы предлагали отказаться от радикальных мер и подвергли сомнению необходимость перепозиционирования сети. Действительно, впору позавидовать ресурсам компании, которая может себе это позволить, и плох тот консультант, кто не ставит под сомнение поставленную ему бизнес-задачу.

При этом я учитывал полноту, вдумчивость, структурированность решений. Лучший, с моей точки зрения, ответ у **Николая Непорады**, который предлагает сделать зонтичный брэнд с суббрендами «мужская сауна», «женский клуб» и «спа-кабинет» и системно развивает эту идею.

Высокие оценки я также поставил развернутым, детальным и содержащим множество полезных рекомендаций решениям Андрея Михайлова и Елены Белоголовой. Правда, поспорю с предложением Андрея заменить бильярд боксерским рингом и вообще с идеями активных развлечений. Бильярд надо заменить, но отдых в сауне — это скорее пассивное времяпровождение. Поэтому более органичными будут, например, настольные игры, как предлагает **Алексей Юрьев**.

Елена Белоголова, **Азамат Сатывалдиев** и другие авторы выделяют досуговое и оздоровительное направления в услугах компаний, подобных «Сауналайф». Это важно, ведь каждое из них требует своих инсайтов для коммуникации с потребителями. Очень понравилось замечание Елены о том, что многим мужчинам нравится заботиться о себе и своем теле, но этому препятствуют социальные стереотипы. Она абсолютно права, подчеркивая важность правильных формулировок, позволяющих преодолевать подобные барьеры. Например, можно предлагать комплекс «для поддержания мышечного тонуса».

О том, что мужчины все больше заботятся о своем здоровье, напоминает **Андрей Карпов**, который предлагает сделать их основным целевым сегментом спа-салонов. При этом он отмечает важные детали, необходимые для создания нужного имиджа — «правильные банщики», «правильные веники», специальные чаи с травами.

Не очень хорошее впечатление производят ответы, в которых авторы «вещают» как маркетинговые гуру. У них нет времени разбираться с деталями бизнеса, но вот пару-тройку общих рекомендаций они готовы дать. Мне кажется, рубрика «Банк решений» — не для публицистики, здесь как раз важны вдумчивые советы. Один господин счел возможным вместо анализа кейса продвигать рекламную фирму — это недопустимо.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	30
Автор	АНДРЕЙ МИХАЙЛОВ
Компания	РБК
Должность	ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ
Город	МОСКВА
Место	2
Балл	29
Авторы	ЕЛЕНА БЕЛОГОЛОВА
Компания	ЗАО «МЕЖРЕГИОН-ЭНЕРГОГАЗ»
Должность	ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО МАРКЕТИНГУ
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	26
Автор	АНДРЕЙ КАРПОВ
Компания	АК «МОБИЛТЕЛЕКОМ»
Должность	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
Город	УЛАН-УДЭ
Место	4
Балл	25
Автор	НИКОЛАЙ НЕПОРАДА
Компания	ИННОВАЦИОННАЯ ГРУППА «ОПЦИОН»
Должность	ВЛАДЕЛЕЦ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСА
Город	МОСКВА
Место	5
Балл	24
Автор	ЕВГЕНИЙ ЛЯН
Компания	NESTLE
Должность	СТАРШИЙ БРЭНД-МЕНЕДЖЕР
Город	ТАШКЕНТ (УЗБЕКИСТАН)

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Чтобы занять нишу спа-услуг, нужны инвестиции в разработку брэнда, рекламную кампанию, в оборудование и набор персонала. Это потребует сокращения площади саун либо аренды дополнительных площадей рядом с имеющимися саунами.

Тренд

ПРОВИНЦИАЛЬНОЕ УБЕЖИЩЕ

МОСКВА СТОЛКНУЛАСЬ С ОСТРОЙ НЕХВАТКОЙ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ. ИЗ-ЗА КРИЗИСА И НОВОЙ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ СТОЛИЧНОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА В ГОРОДЕ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ СТРОЯТСЯ НОВЫЕ ТОРГОВО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ. ВПРОЧЕМ, МОСКОВСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОБОРАЧИВАЮТСЯ ВЫГОДОЙ ДЛЯ РЕГИОНОВ: МНОГИЕ РИТЕЙЛЕРЫ РАЗГЛЯДЕЛИ ТАМ ЗАПАСНОЙ АЭРОДРОМ.

Текст: Иван Марчук



Рынок столичной торговой недвижимости попал в строительную яму. До прошлого года девелоперы сдавали объекты, которые начали возводить до кризиса. Однако теперь этот запас иссяк. «До конца года может быть введено всего около 300 тыс. кв. м торговой недвижимости,— говорит региональный директор по аналитике и исследованиям рынка Knight Frank Russia & CIS Ольга Ясько.— Это рекордно низкий показатель с 2003 года».

Ситуация вряд ли улучшится в ближайшее время. Мэр Москвы Сергей Собянин заявил, что вместо

торговых центров и офисов будут строиться преимущественно гостиницы и жилье. Разрешения на строительство новых ТРЦ сейчас не выдаются. Владельцы торговой недвижимости уже отреагировали на такие реалии. Ставки аренды торговой недвижимости, по данным международной консалтинговой компании Astera, в Москве выросли с прошлогодних \$1405 за 1 кв. м в год до \$1654 — почти как до кризиса.

«Сложности с получением разрешений приводят к тому, что интерес девелоперов будет постепенно смещаться в регионы»,— считает директор департамента торговой недвижимости Penny Lane Realty Алексей Могила. По данным Jones Lang LaSalle, во втором квартале текущего года объем инвестиций в торговую недвижимость в России составил \$432 млн. При этом региональный рынок привлек 32% суммы — неплохой показатель, если учесть, что в прошлые годы около 75% инвестиций традиционно приходились на Москву.

Фото: Олег Харсеев

Между тем ритейл стремительно восстанавливается после кризиса. По данным Росстата, оборот розничной торговли в первом квартале 2011 года составил 4,163 трлн руб., что на 12,6% выше, чем за аналогичный период 2010 года. Сети заявляют о грандиозных планах. Например, ГК «Детский мир» собирается в течение 2011–2012 годов открыть около 50 магазинов.

ЭКСПЕРТ

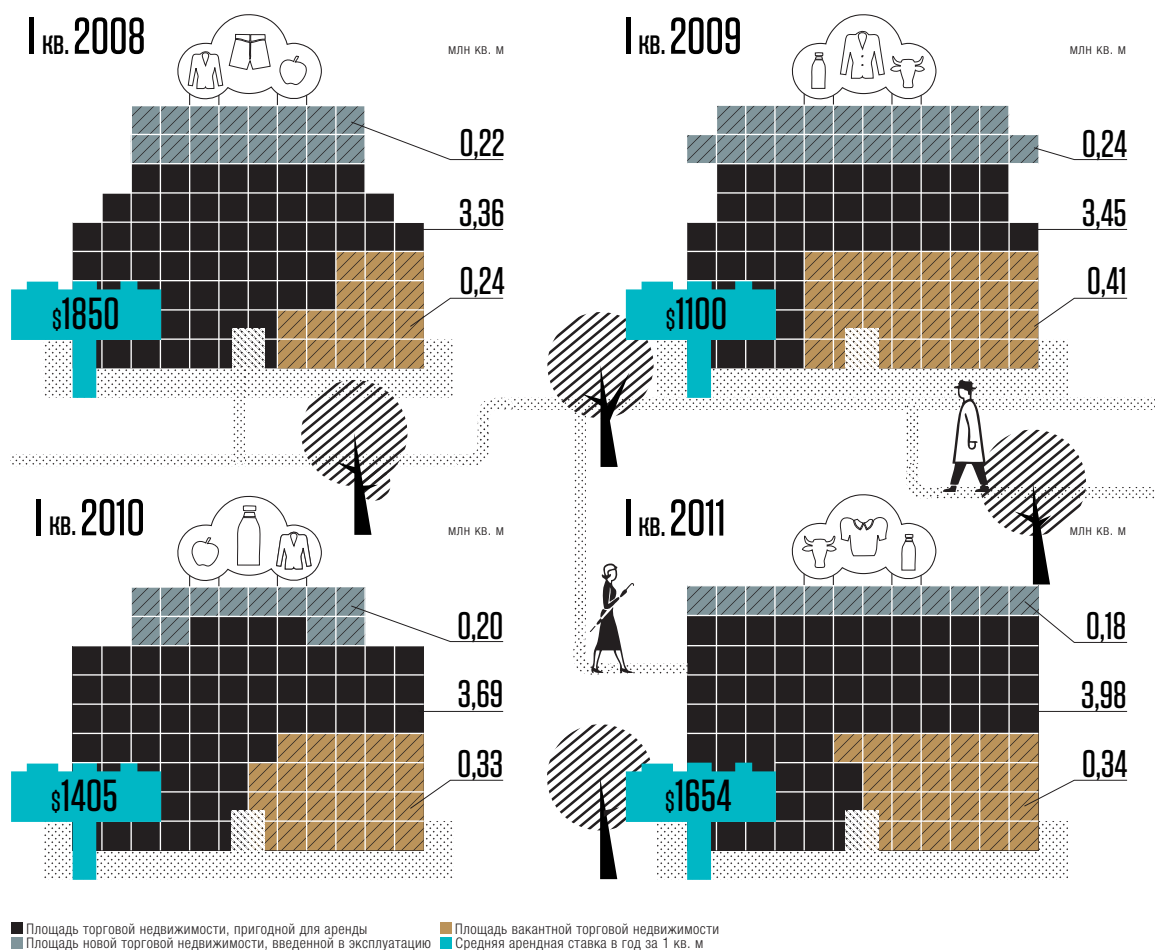


ДМИТРИЙ БУРЛОВ,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ
«МАГАЗИН МАГАЗИНОВ»

**ТОРГОВЛЯ ВОССТА-
НАВЛИВАЕТСЯ,
НО ТЕМПЫ
РОСТА ТОРГОВОЙ
НЕДВИЖИМОСТИ
НЕ ТАКИЕ
ВЫСОКИЕ. МНОГО
ПРОЕКТОВ
ЗАМОРОЖЕНЫ,
ВЯД ЛИ ОНИ
БУДУТ ДОСТРОЕНЫ
В ТОМ ВИДЕ, КАК
ПЛАНИРОВАЛОСЬ**

ДЕФИЦИТНЫЕ МЕТРЫ

Москва столкнулась с нехваткой торговой недвижимости. Предложение не поспевает за ростом спроса со стороны ритейлеров.



Источники: Astera, Penny Lane Realty

Испанский одежный ритейлер Mango до конца нынешнего года запустит 25–30 магазинов, Bosco di Ciliegi — 31. На российский рынок также вышли или собираются сделать это в ближайшее время Apple Store, DKNY, American Eagle, Desigual и несколько других западных марок. Из-за дефицита торговой недвижимости в Москве многие проекты целятся в регионы.

«Еще недавно крупные международные бренды рассматривали преимущественно Москву, Петербург и города-миллионники, — говорит директор отдела агентских услуг департамента торговой недвижимости Colliers Галина Малиборская. — Сейчас у них появился интерес к городам с численностью населения 300–500 тыс. человек». Тот же интерес и у российских ритейлеров.

По словам представителя «Мэлон фэшн групп» Ирины Старовой, в ближайшие год-два компания хочет открыть до 100 магазинов в регионах России и на Украине: «Мы понимаем, что из-за ситуации с недвижимостью вряд ли сможем расти, как в 2010 году». Дефицит столичной торговой недвижимости ускорит экспансию крупных сетей в российскую глубинку.

Цифры

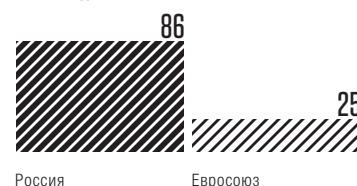
РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ — САМЫЙ БЫСТРО-РАСТУЩИЙ В МИРЕ.

60%

На столько выросли продажи контекстной рекламы в первом полугодии 2011 года. По расчетам рекламного агентства iConText, они достигли 12,3 млрд руб. В 2010 году рынок вырос на 46%. 65% рынка контекстной рекламы контролирует российский «Яндекс», у мирового лидера Google — лишь 26%.

АССОЦИАЦИЯ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ (АНД) СРАВНИЛА СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ РОССИЙСКИХ И ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ.

ДОЛЯ КОМПАНИЙ С УЧАСТИЕМ ГОССЛУЖАЩИХ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ



Источник: АНД; исследовались крупнейшие компании в России и странах Евросоюза

В советах директоров западных компаний независимые директора занимают 66% мест, в российских — лишь 16,8%. Это отпугивает иностранных инвесторов. По расчетам АНД, низкое качество корпоративного управления обошлось российским компаниям в 2010 году в \$50 млрд недополученных инвестиций.

Эксперимент

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ КАУФМАН СОБИ- РАЕТСЯ РАЗМЕЩАТЬ РЕКЛАМУ НА ЧАСТНЫХ АВТОМОБИЛЯХ.

Текст: Николай Гришин

Летом в Москве появились автомобили с наклейками «„Володя и медведи“ против мигалок». Так создатель «Путинки» **Станислав Кауфман** рекламирует новый водочный брэнд. Уйдя из алкогольного холдинга «Винэксим», он за «несколько десятков миллионов рублей» купил контрольный пакет в проекте **Олега Дронова** и **Александра Сеньюкова** «Реклама авто». Брэндировать машины предлагают таксопарки и владельцы общественного транспорта, но «Реклама авто» первой превратила в рекламный носитель частные автомобили. Сейчас в базе компании уже 3 тыс. машин в Москве и 700 в Санкт-Петербурге. Олег Дронов находит их в автосообществах вроде ru_vederko. До конца года Кауфман рассчитывает довести базу до 10 тыс. и выйти в другие города-миллионники.

Дронов и Сеньюков продвигали услуги малого бизнеса, но клиентов было мало. Кауфман решил привлечь крупные компании. Помимо своего бывшего работодателя он договорился с туроператором «Пегас туристик». В августе, по его словам, стартует масштабная кампания премиального автомобильного брэнда и одной новой политической партии. По мнению президента Depot WPF **Алексея Андреева**, такой «маргинальный» носитель будет пользоваться спросом и идеален для политической рекламы, но премиальным брэндам подойдет едва ли.

ЧТО ВХОДИТ В СТОИМОСТЬ РЕКЛАМЫ НА АВТОМОБИЛЕ*

тыс. руб.

Оплата владельцу машины	6,0
Маржа «Рекламы авто»	1,5
Изготовление рекламы	1,0
Мойка автомобиля, монтаж, демонтаж рекламы	0,5

* Срок размещения — три месяца

Источники: «Реклама авто»,
расчеты «Секрета фирмы»

ОКЛЕЙКА ОДНОГО АВТОМОБИЛЯ

обойдется клиенту «Рекламы авто» в 3 тыс. руб. в месяц. Аналогичная услуга, например, таксопарка будет стоить 4–5 тыс. руб. У такси пробег больше, чем у частного транспорта, но Станислав Кауфман считает, что реклама на личном транспорте вызывает больше доверия: «Если человек разместил на собственной машине чью-то рекламу, значит он разделяет ценности этого брэнда». Кроме того, реклама на частных автомобилях не регламентируется ФАС.

Технологии

КАРТЫ, ДЕНЬГИ,

«ДУБЛЬГИС»

НОВОСИБИРСКИЙ РАЗРАБОТЧИК
ОНЛАЙНОВЫХ КАРТ — КОМПАНИЯ
«ДУБЛЬГИС» — НАШЕЛ СВОЕ МЕСТО
НА РЫНКЕ, ГДЕ ЗАПРАВЛЯЮТ ГИГАНТЫ
«ЯНДЕКС» И GOOGLE.

Текст: Юлия Петрова



Онлайновые геоинформационные сервисы сегодня переживают настоящий бум. По данным «TNS Россия», в июне 2011 года на сайт лидера рынка «Яндекс.Карты» заходили 13,2 млн уникальных пользователей — в 2,4 раза больше, чем в июне 2009 года.

Фото: «ДубльГИС»

В отличие от «Яндекса», который лишь недавно купил разработчика карт «ГИС технологии», новосибирская «ДубльГИС» изначально сама составляла карты и основанные на них онлайн-справочники. Компания появилась еще в 1999 году и начинала с родной Сибири. Москва

ЭКСПЕРТ



АННА ЛАМТЮГИНА,
РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ
МАРКЕТИНГА ГЕОИНФОРМАЦИОННЫХ
СЕРВИСОВ «ЯНДЕКСА»

**ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ
ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ
ОНЛАЙНОВЫХ
КАРТ — ЛЮБОЙ
ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ
ИНТЕРНЕТА,
А ЭТО,
ПО ДАННЫМ TNS,
БОЛЕЕ 30 МЛН
ЧЕЛОВЕК**

сталалишь 125-м (и последним на сегодня) городом в «карточной» империи «ДубльГИС»: компания охватила столицу в начале лета.

«ДубльГИС» имеет лицензию Роскартографии, штат картографов, а также специалистов, которые собирают информацию для справочников из открытых источников. Потом телефонисты обзванивают все предприятия, а «пешие операторы» обходят город и находят те организации, сведений о которых еще нигде не было или до которых не удалось дозвониться. В итоге в справочниках «ДубльГИС» содержится 5 млн адресов организаций. Для сравнения, в «Яндекс.Картах» присутствует всего 2 млн предприятий.

Компании попадают в справочник «ДубльГИС» бесплатно, но за предоставление дополнительной информации о своих товарах и услугах нужно платить. У «ДубльГИС» 13 филиалов, а также 30 франчайзи по всей стране. В них работают 700 менеджеров по рекламе. По словам основателя «ДубльГИС» Александра Сысоева (на фото), платить готовы около 10% компаний. Главным образом это малый и средний бизнес. Средний чек рекламодателя — 6,5 тыс. руб. в месяц. Выручка группы в 2010 году составила 1 млрд руб., а число пользователей, скачавших карты, — 8,5 млн человек. Наручу «ДубльГИС» играет тот факт, что ключевые конкуренты не особо стремятся заработать на картах. С января 2011 года «Яндекс» предлагает компаниям приоритетное размещение в справочнике организаций sprav.yandex.ru. Но основной доход поисковик получает от обычной контекстной и баннерной рекламы, остальные сервисы скорее помогают привлекать пользователей на портал. «Карты — это инфраструктурный сервис. Его монетизация пока не является ключевой задачей», — говорит руководитель проекта «Рамблер-карты» Дмитрий Красуля. У «ДубльГИС» в отличие от крупных конкурентов других источников дохода нет.

Продолжение следует

**ЮРИЙ РАФАЛЬСКИЙ ХОТЕЛ УВЕЛИЧИТЬ
ПРОДАЖИ «СЗНК-БЕТОН» БЛАГОДАРЯ
ЯРКОМУ БРЭНДУ, НО ПОТЕРПЕЛ ФИАСКО.
ТЕПЕРЬ БИЗНЕСМЕНУ МОЖЕТ ПОМОЧЬ
КУДА БОЛЕЕ ДЕЙСТВЕННЫЙ В РОССИИ
РЕСУРС — АДМИНИСТРАТИВНЫЙ.**

Текст: Ксения Леонова



ЮРИЙ РАФАЛЬСКИЙ,
ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«СЗНК-БЕТОН»

Юрий Рафальский — бизнесмен-экспериментатор. Он первым на рынке бетона стал развивать бренд «Такси-бетон» и покрасил свои бетономешалки в желто-черную шашечку (см. [СФ №19/2008](#)). Предприниматель из Петербурга собирался покорять московский рынок, покупать заводы и установить онлайн-наблюдение за своим автопарком. В итоге кризис «СЗНК-бетон» встретил с долговой нагрузкой 1 млрд руб. при выручке 5,1 млрд руб. Кредиторы — банк «Санкт-Петербург» и Промсвязьбанк — вынудили компанию продать часть активов за долги. У Рафальского остались 47 машин из 120, а доля на питерском рынке упала с 12% до 0,5%. Впрочем, Рафальский не унывает и хочет восстановить показатели «СЗНК-бетона» до докризисного уровня: «Я надеюсь, что через четыре года смогу вывести компанию на IPO». Путь к публичному капиталу лежит через политику. Рафальский вступил в «Единую Россию» еще в 2006 году. В 2010-м он стал представителем Республики Карелия при президенте РФ, а в июле этого года возглавил недавно созданную государственную «Корпорацию развития Республики Карелия». Организация будет привлекать в регион инвесторов и помогать им в реализации проектов, в первую очередь строительных. Будущие стройки наверняка не смогут обойтись без песка и щебня, которые добываются в карьере «СЗНК-бетона» в Карелии.

П Л А Н

2008



Продать в Москве
1 млн куб. м бетона



Подключить к веб-камерам
и 1С весь автопарк



Приобрести шестой завод
по переработке цемента

Ф А К Т

2011

Продано 170 тыс. куб. м,
сейчас продаж нет

Все автомобили
компьютеризированы

После кризиса остались
четыре завода

НАШИМ ПРЕДПРИНИМА- ТЕЛЯМ НЕ ХВАТАЕТ ВНИМАНИЯ К МЕЛОЧАМ

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MANAGEMENT
DEVELOPMENT GROUP



Человек я публичный, так что ко мне постоянно обращаются за консультациями — чужие бизнес-планы приходится читать регулярно. Интересно изучать, как российские предприниматели видят своего потенциального клиента. В 90% случаев в бизнес-планах скромно пишут: это человек в возрасте от 25 до 65 лет. Я даже специальный термин придумал — «моложавый старик». Дальше предприниматель просто берет из статистики, сколько таких людей живет в его городе, и считает, что его работа закончена, целевая группа определена.

Однажды ко мне пришел человек, который открыл магазин в промышленной зоне в небольшом городе. Предприниматель недоумевал, почему у него мало клиентов. Я спросил, что его подвигло открыть торговую точку именно там.

Иллюстрация: Charlie Duck

Ответ простой: «Я здесь живу близко, мне сюда удобно ходить, а еще в нашем районе нет продовольственных магазинов, значит, мой должен пользоваться популярностью». Отличная логика. Спрашиваю: «У вас в районе, кстати, и салона Ferrari нет. Может, стоит открыть?» Он говорит, что гоночные болиды — товар дорогой и покупают их редко, продукты же нужны всегда. Пришлось ему долго объяснять, что нужны-то они всегда, но покупать их люди предпочитают там, где им удобно. А не там, куда ходит владелец бизнеса.

Недавно мне предложили площади в торговом центре на юге Москвы. Условия драконовские: аренду надо начинать платить прямо сейчас, хотя сам объект даже под крышу еще не возведен. Я этот район хорошо знаю. Прямо около метро там уже построен

гигантский торговый центр, где есть «Ашан». Спрашиваю, в чем преимущества нового торгового центра для продовольственного магазина. Мне объясняют: «Мы находимся ближе к жилым массивам, следовательно, люди станут ходить к нам». Владелец центра просто не понимает, что основная масса покупателей делает покупки по пути с работы домой. Люди пойдут туда, куда ближе от метро. Новый торговый центр будет стоять полупустой, а собственник — недоумевать, почему к нему не идут люди.

Размеры бизнесов у владельца маленького магазина в регионе и владельца крупного ТЦ в Москве абсолютно разные. Но ошибка — одна. Нашим предпринимателям не хватает внимания к мелочам. Нужно смотреть и слушать, как люди ходят, говорят, покупают. Необходимо не только анализировать средний чек, но и изучать, как перемещается покупатель, где ему удобно пройти, а где нет. Без внимания к мелочам невозможно понять клиента и создать успешный бизнес.





Существует устоявшаяся точка зрения, что российскому бизнесу нечего делать за границей. Мол, отечественный предприниматель умеет работать только в России, где ему позволяют нарушать закон. А на Запад даже соваться нашим не стоит: там большие налоги, честные власти. Мы якобы в таких условиях работать не умеем. Хочу привести яркий пример, который эту теорию полностью опровергает.

Многие москвичи знают стейк-хаус Goodman. Его создал **Михаил Зельман** со товарищи. Свой первый ресторан «Сан-Мишель» на Тверской он открыл, когда ему было 22 года. Потом он всерьез заинтересовался стейками и создал Goodman. Уже почти три года, как его первый ресторан начал работать в Лондоне. Сейчас их два, скоро откроются третий и четвертый. Я там часто бываю,

хорошо знаю их управляющего — **Гошу Вайнштейна**, который глубоко переживает за дело. Когда они открывали второй ресторан в лондонском Сити, Гоша очень нервничал: помещение там очень большое, и он боялся, что ресторан будет медленно окупаться. Но на четвертый уикенд зал уже был переполнен. Для нового ресторана в Лондоне это фантастика.

В Goodman посетитель может быть уверен, что ему подадут огромный, мягкий, душистый шмат мяса. Лучшее мясо для стейков они получают из Небраски, с одной фермы, где выращивают лучшую в мире говядину. В ресторане есть специальная комната, где при температуре полградуса мясо хранится от 21 до 28 дней. Вредоносные бактерии при такой температуре не могут размножаться, а само мясо пропитывается собственным жиром. Такая технология называется aged. Рецепт же соуса и вещества для копчения в Goodman хранят в секрете. Короче говоря, в ресторане самые совершенные на сегодня технологии. Намой взгляд, у них получаются лучшие стейки в Лондоне. А еще они в отличие от большинства местных ресторанов не закрываются на обед. У них отличный повар и вежливые, доброжелательные официанты. Как результат — в прошлом году они возглавили авторитетный ресторанный рейтинг Zagat. Теперь новые Goodman открываются

по всей Европе. Даже в Цюрихе они стали работать, хотя пошлина на ввоз мяса в Швейцарию — 7 евро с килограмма. Но ресторан приносит прибыль.

Пример Зельмана впечатлил многих. В ближайшее время в лондонском районе Найтсбридж открывается «Мари Vanna» от Ginza Project. Осенью трехуровневый ресторан площадью 2 тыс. кв. м представит **Аркадий Новиков**. До конца года **Лев Хасис** откроет здесь «Глобус гурмэ». Знакомые агенты сообщили, что помещение ищет **Андрей Делос**.

Вопрос, почему все эти компании пришли в Лондон вместо того, чтобы развиваться в российской глубинке, лучше адресовать представителям российского правительства. Я же хочу сказать: если ты делаешь свою работу хорошо, если стремишься к совершенству, то тебе все равно, в какой стране заниматься бизнесом. Слухи же о том, что наш бизнес может выживать только в специфических российских условиях, распускают российские «неспособыши» — те, кто хочет прикрепиться к вертикали и осваивать бюджеты разных уровней. К действительности это не имеет никакого отношения.

ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРИН,
HOUSEHUSBAND

**СЛУХИ, ЧТО НАШ
БИЗНЕС
ВЫЖИВАЕТ
ТОЛЬКО
В РОССИЙСКИХ
УСЛОВИЯХ,
РАСПУСКАЮТ
«НЕСПОСОБЫШИ»**



МИСТЕР

АЛЕКСАНДР РОДНЯНСКИЙ, СОЗДАВШИЙ ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ НА УКРАИНЕ ТЕЛЕКАНАЛОВ «1+1» И ВЫВЕДШИЙ НА IPO «СТС МЕДИА», НЕ ВИДИТ ДЛЯ СЕБЯ ПЕРСПЕКТИВ НА ТЕЛЕВИДЕНИИ. ОН СОЗДАЕТ МЕЖДУНАРОДНЫЙ КИНОХОЛДИНГ.

Для небольшого городка Сидертаун в американском штате Джорджия съемки фильма «Машина Джейн Мэнсфилд» — событие века. Почти каждый из нескольких тысяч его жителей принял участие в процессе: кто-то варил кофе для съемочной бригады, кому-то повезло попасть в массовку. Владелица сувенирного магазинчика выпустила футболки с надписью «Hollywood comes to Cedartown» и за один день сделала годовой оборот. Джорджия взяла на себя обязательство вернуть 25% средств, потраченных на съемки внутри штата, а мэр Сидертауна вручил режиссеру фильма **Билли Бобу Торнтону** символические ключи от города.

Общий бюджет фильма — \$12 млн. Это деньги **Александра Роднянского**, который ранее продюсировал более 20 художественных фильмов, в том числе номинированные на «Оскар» «Восток-Запад» и «1001 рецепт влюбленного кулинара», а также «9 рота» и «Обитаемый остров».

Отечественные продюсеры пробовали свои силы за границей, но не слишком успешно. **Тимур Бекмамбетов** совместно с **Тимом Бертоном** спродюсировал анимационный фильм «Девять». При бюджете \$33 млн он собрал в мировом прокате \$48,4 млн. Но следует учитывать, что половина выручки остается у кинотеатров. **Андрей Кончаловский** выступил режиссером и продюсером фильма «Щелкунчик и Крысиный король», который при бюджете \$90 млн принес всего \$14,7 млн. Финансировал проект банк ВТБ.

Александр Роднянский первым из россиян замахнулся на создание международного мейджора. С 2009 года

он последовательно скупает российские и зарубежные киноактивы (см. график на стр. 22). Свои инвестиции на текущий момент он оценивает в \$60 млн.

«Хорошо, что я не бедный человек, — говорит Роднянский. — На начальном этапе привлечь инвестора на то, что я делаю, точно бы не удалось. Риски слишком велики».

КИЕВСКИЙ СНОБ

На любом кинофестивале демонстрируются несколько десятков фильмов. У большинства продюсеров смотреть их не хватает времени. Александр Роднянский не из таких. «При очень напряженном графике, он всегда ухитряется увидеть все главные картины, — говорит президент и совладелец компании „Кино без границ“ **Сэм Клебанов**. — Роднянский действительно очень любит кино и разбирается в нем, хотя рассматривает фильмы как бизнес-проекты». Разбираться в кино Роднянский научился благодаря родителям-кинематографистам, а в бизнес его привели немецкий телеканал ZDF и знакомый из администрации президента Украины **Леонида Кучмы**. Будучи выпускником факультета кинорежиссуры Киевского института театрального искусства, Роднянский в конце 1980-х много путешествовал по СССР и снимал документальные фильмы. «Я готовился к снобской жизни — делал познавательное кино для своих. Но перестройка вызвала огромный интерес к документалистике», — вспоминает Роднянский.

БЛОКБАСТЕР

*ХОРОШО, ЧТО Я НЕ БЕДЕН.
ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕСТОРА
НА ТО, ЧТО Я ДЕЛАЮ,
ТОЧНО БЫ НЕ УДАЛОСЬ*

ГРЕЗЫ О КИНО

Александр Роднянский надеется снизить риски творческого бизнеса за счет международной экспансии и жанрового разнообразия



*ПЕРЕГОВОРЫ СОВПАЛИ
С ВЫБОРАМИ,
А УЧАСТВОВАТЬ В ЭТОМ
ИДИОТИЗМЕ НЕ ХОТЕЛОСЬ*

ДОСТУЧАТЬСЯ ДО НЕБЕС

На рынке считают, что карьера Роднянского в «Национальной медиа группе» не удалась из-за того, что против его кандидатуры были представители власти

В начале 1990-х телеканал ZDF предложил удачливому документалисту продюсировать фильмы о постсоветском пространстве. Так Роднянский основал в Германии свой первый бизнес — компанию «Иннова фильм». В 1994-м Роднянский встретился с **Дмитрием Табачником**, который ему «сценарии предлагал» еще в 1980-х. Теперь Табачник возглавлял администрацию Кучмы. Он предложил Роднянскому заполнить шесть часов прайм-тайма на национальном телеканале УТ1 качественным контентом.

Украинское телевидение представляло собой жалкое зрелище: 70% аудитории забирали российские каналы, рекламу продавали по бартеру. «На ТВ работала усталая публика, а мы привели киношных людей — молодых, амбициозных и хорошо говоривших по-украински», — рассказывает Роднянский. На \$400 тыс. Александр и его двоюродный брат **Борис Фуксман** основали компанию «Студия 1+1» и купили права на несколько сотен западных фильмов и сериалов. Затем стали выпускать ток-шоу и тележурналы.

Буквально за четыре месяца доля УТ1 подскочила с 7% до 35%. В 1996 году 50% акций «Студии 1+1» за \$22 млн купила Central European Media Enterprises — компания **Рональда Лаудера**, наследника косметической империи Estee Lauder. А в 1997-м партнеры выкупили на гостендере лицензию на вторую частоту и создали на ней телеканал «1+1».

ДОРОГОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ

— Зачем ты хочешь, чтобы я покупал такие дешевые вещи? — спросил Рональд Лаудер.

— Потому что я верю: они станут дорогими, — парировал Александр Роднянский.

Дело было в 2001 году. С Роднянским связался основатель СТС **Питер Герви** со странным предложением — поработать наемным менеджером в бизнесе, который выглядел куда скромнее, чем лидер украинского рынка «1+1». Речь шла о телеканале СТС, занимавшем в России тогда долю около 5%. «Переговоры совпали с очередными выборами в украинский парламент, а участвовать в этом идиотизме не хотелось», — говорит Роднянский. У него родилась идея объединить бизнесы «1+1» и СТС. Герви был «за», но неожиданно воспротивился Лаудер. В 2002 году Роднянский сделал выбор в пользу Москвы и СТС — он стал гендиректором телеканала.

Превращать дешевую вещь в дорогую Роднянский начал с помощью сериалов и ситкомов российского производства, но по западным лицензиям. Он сам же их и продюсировал. В конце 2005 года на СТС вышел сериал «Не родись красивой», рейтинг которого в прайм-тайм достигал 30%, тогда как хорошим результатом считалось 10%.

Звездным часом бизнесмена Роднянского стало IPO «СТС медиа» на NASDAQ в 2006 году (к тому моменту помимо

СТС в холдинг вошел телеканал «Домашний»). «У нас были два растущих канала и внятная экономическая модель. Вывести этот бизнес на IPO было удовольствием», — вспоминает Александр Роднянский. Правда, удовольствие испортили инвесторы. Компания планировала разместить 16,4% акций на \$500 млн, но была вынуждена снизить цену акций и привлекла \$346 млн. Впрочем, затем капитализация «СТС медиа» росла вплоть до кризиса — с \$2,1 млрд в июне 2006 года до \$4,7 млрд в феврале 2008-го.

До кризиса «СТС медиа» купила ДТВ и казахстанский «31 канал», создала в Узбекистане с локальным партнером медийную компанию «Терра групп». Однако основной канал стал терять позиции. За два года доля СТС снизилась с 10,4% до 8,5%. Произошло это отчасти из-за конкуренции с ТНТ, который сделал ставку на реалити-шоу, отчасти из-за просчетов Роднянского. В частности, доля сериала «Тридцатилетние», который на СТС называли «хитом сезона», колебалась в пределах 3–5%. Потерпели неудачу сериал «Школа №1» и реалити-шоу «Звонок».

«Я мечтал, что у меня получится создать из СТС российского мейджора, но не сложилось», — признает Роднянский. В 2009 году он покинул «СТС медиа» и заявил, что будет организовывать мейджора своими силами. Вместо этого он совершил еще одну ошибку.

ПЛОДЫ ПРОСВЕЩЕНИЯ

В феврале 2008 года банк «Россия» **Юрия Ковальчука**, «Северсталь», «Сургутнефтегаз» и страховая группа «Согаз» объединили свои медийные активы в холдинг «Национальная медиа группа» (НМГ). В июле 2009 года для развития вошедших в холдинг телеканалов «Рен ТВ» и «Пятый» было создано отдельное подразделение НМГ-ТВ. Его гендиректором стал бывший исполнительный директор «СТС медиа» **Владимир Ханумян**, но фактически руководил каналами Александр Роднянский.

По условиям контракта с «СТС медиа» он не имел права заниматься телепроектами в течение двух лет. В ноябре 2009 года компания подала на бывшего топ-менеджера в суд. За время работы в «СТС медиа» тот получал опционы и акции — всего за бизнесменом было зарезервировано 5,41% холдинга. Стороны заключили мировое соглашение, но Роднянскому пришлось отказаться от трети причитающегося ему пакета. По оценкам, он недополучил \$45 млн.

«Я увлекся, — объясняет бизнесмен. — Мне понравилась идея „Пятого канала“. Мы хотели создать ответственное, просвещенное телевидение». Он привлек на «Пятый» новых ведущих — **Светлану Сорокину**, **Дмитрия Быкова** и **Сергея Майорова**, радикально изменил сетку вещания.

Однако доля «Пятого канала» под его руководством так и не поднялась с 2%, а доля «Рен ТВ» к осени 2010 года упала

ДЛЯ МЕНЯ КИНО — ЭТО НЕ РОМАНТИЧЕСКОЕ УВЛЕЧЕНИЕ ДЛЯ ФРИКОВ, А СЕРЬЕЗНЫЙ БИЗНЕС

ниже 4%, хотя годом ранее превышала 5,1%. Владимир Ханумян и другие люди Роднянского в ноябре 2010 года ушли из НМГ-ТВ. Сам он стал советником Ковальчука, но признает, что его участие в НМГ сейчас нулевое.

ОСТРОВ БЕЗ КООРДИНАТ

«Король конкуренции — контент,— рассуждает теперь Роднянский.— Как предприниматель я не вижу для себя потенциала в вещательном бизнесе». Зато большой потенциал продюсер видит в кино, о котором никогда не забывал.

КИНОИМПЕРИАЛИСТ

Александр Роднянский заработал деньги на телевидении, а теперь тратит их на кино.

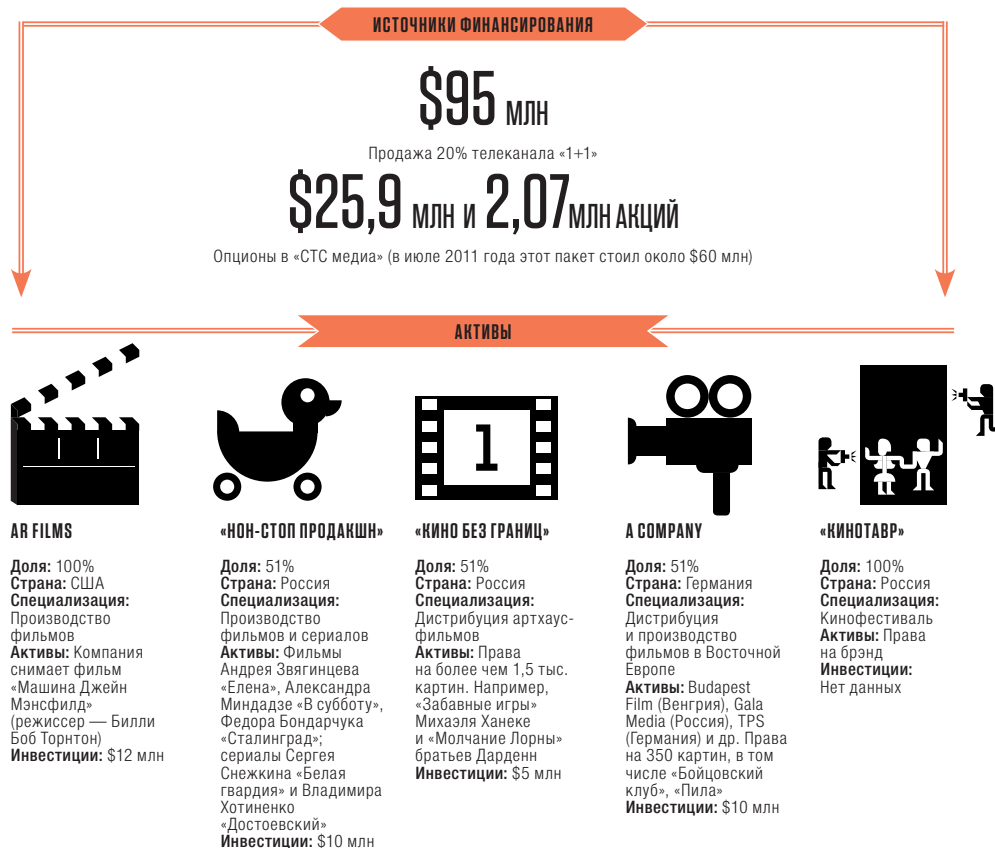


Иллюстрация: Bogusfreak

Как и на телевидении, здесь у Роднянского были и творческие удачи, и коммерческие провалы. Спродюсированная им молодежная комедия «Жара» собрала \$15,6 млн при бюджете \$5 млн, а военная драма «9 рота» — \$25,6 млн при затратах \$9,5 млн. Однако самый масштабный проект — «Обитаемый остров» — оказался и самым провальным. При бюджете \$36,6 млн обе части заработали в прокате \$27,8 млн, причем вторая часть — лишь \$6 млн.

«Для меня кино — это не романтическое увлечение для фриков, а серьезный бизнес,— говорит продюсер.— Я не верю, что конкурентоспособное кино можно делать вне бизнес-



ПО-МАЛЬЧИШЕСКИ

В 12 лет Роднянский прочитал роман братьев Стругацких «Обитаемый остров» и с тех пор мечтал снять по нему фильм. Осуществление мечты стало коммерческой ошибкой

\$1 млрд

заплатила «Национальная медиа группа» весной 2011 года «Альфа-групп» за 25,17% «СТС медиа». В 2003-м «Альфа» купила актив всего за \$48,6 млн

координат». В бизнес-координатах Роднянского значителен создание холдинга, который владеет библиотекой фильмов, занимается дистрибуцией и производством разнообразного по жанру кино. Стратегия продюсера — как у венчурного фонда, инвестирующего на «посевной» стадии: большинство фильмов могут быть в минусе, но один-два самых успешных должны вывести холдинг в плюс.

КОРОЛЬ ЗАРАБАТЫВАЕТ

«Посев» начался в октябре 2009 года, когда Роднянский купил 51% компании «Нон-стоп продакшн» **Сергея Мелькумова**. «Мы дружим и работаем вместе уже много лет. Я отвечаю за режиссуру, Роднянский — за продвижение и продажи», — говорит Мелькумов.

По заказу телеканала «Россия 1» партнеры сделали сериалы «Достоевский» и «Белая гвардия» (рентабельность их продаж достигает 15–25%). Летом «Нон-стоп продакшн» и компания Art Pictures **Федора Бондарчука** приступили к съемкам киноэпопеи «Сталинград» с ориентировочным бюджетом \$30 млн. Окупить такие инвестиции в России практически невозможно, что показывает опыт «Утомленных солнцем-2», «Тараса Бульбы», «1612» и «Волкодава» (бюджет этих фильмов превышал \$10 млн). Однако в «Сталинграде» Роднянский рискует в основном чужими деньгами: \$20 млн на съемки выделил ВТБ, \$6 млн — Госкинофонд.

Собственные средства Александр Роднянский тратит куда осторожнее. Обжегшись на «Обитаемом острове», он не стремится снимать блокбастеры. Его жанры — артхаус и арт-стрим. Так Роднянский называет малобюджетное авторское кино с перспективами широкого международного проката. Самый яркий пример — «Король говорит», получивший «Оскара» как лучший фильм 2010 года. При весьма небольшом по голливудским меркам бюджете \$15 млн он собрал в мировом прокате \$393 млн.

«Нон-стоп продакшн» сняла две артхаусные картины — «В субботу» **Александра Миндадзе** и «Елена» **Андрея Звягинцева**. Бюджет каждой из них составил около \$3 млн. Уже очевидно, что первая инвестиция не выстрелила: «В субботу» собрал в России менее \$150 тыс. Зато фильм «Елена» завоевал на Каннском кинофестивале приз жюри конкурсной программы «Особый взгляд». Его прокат в России и за рубежом стартует осенью 2011 года. «Картина имеет шанс повторить успех первого фильма Звягинцева „Возвращение“, проданного более чем в 90 стран. Артхаус — пожалуй, единственный сегмент наших фильмов, который хоть как-то востребован за границей», — уверяет Роднянский. По словам Мелькумова, «В субботу» и «Елена» изначально снимались с прицелом на иностранные рынки: «В российском прокате они точно не окупятся».

По оценкам Movie Research, кассовые сборы российского кинопроката в 2010 году составили около \$1 млрд. Американский рынок, для которого снимается «Машина Джейн Мэнсфилд», превышает \$10 млрд. «Работать на прогнозируемом и большом американском рынке интереснее, чем в России», — считает председатель совета директоров Star Media **Влад Ряшин**. Если фильм не окупится в США, то есть шансы получить прибыль за счет международных продаж. В этом Роднянскому должны помочь новые активы.

РОДНЯНСКИЙ INTERNATIONAL

Если кинопроизводство — зона повышенного риска, то кинодистрибуция — бизнес куда более сбалансированный. Здесь нет сверхприбылей, но рентабельность стабильно составляет 10–15% в год. «Когда кинокомпания не зарабатывает на новых картинах, она может нормально жить за счет продаж прав на свою библиотеку. Это подстраховка», — говорит Сергей Мелькумов.

Весной 2010 года Александр Роднянский выкупил у **Олега Чамина** (владелец сети «Настроение») контрольный пакет компании «Кино без границ». Ее оборот оценивается в \$3–4 млн. Ключевой актив — библиотека из более чем 1,5 тыс. зарубежных авторских картин. Спустя год Роднянский получил контроль над немецкой A Company, которая занимается производством кино и покупкой прав на популярные западные фильмы. В России работает ее «дочка» «Гала медиа». Собственная библиотека A Company насчитывает более 500 голливудских фильмов. Именно эта компания будет заниматься дистрибуцией новых фильмов Роднянского в Европе. Кроме того, он ведет переговоры по приобретению дистрибуторов в США и Азии.

«Собственная дистрибуция дает возможность максимально эффективно раскручивать свои фильмы», — считает Влад Ряшин. Впрочем, по мнению генерального директора Russian World Studios **Юрия Сапронова**, риски при такой стратегии не снижаются, а, наоборот, накладываются друг на друга. Входящий в единый холдинг производитель тратит деньги на «плохое» кино, а потом дистрибутор теряет деньги, пытаясь его раскрутить: «Модель интересная — русские продюсеры еще не покупали активы за рубежом, но в конечном счете все зависит от продюсерского чутья Александра Ефимовича. Это как рулетка».

Роднянский готов в нее сыграть: «Так уж вышло, что в кино сегодня доминирует Голливуд, но все крупнейшие голливудские компании построены парнями, приехавшими в Америку из других стран».



В ОБЪЕЗД ГИГАНТОВ: ТЯГАЧ НА ПОДНОЖНОМ КОРМУ



КРУПНЫЙ ПЛАН

Компания Юрия Вайнштейна еще не оправилась от кризиса, а он бросил вызов КамАЗу

ЗАВОД «ТОНАР» УМЕЕТ НАХОДИТЬ НА АВТОМОБИЛЬНОМ РЫНКЕ СВОБОДНЫЕ НИШИ. СНАЧАЛА ОН ИЗОБРЕЛ ЛАРЬКИ НА КОЛЕСАХ, А ЗАТЕМ СТАЛ ОДНИМ ИЗ КРУПНЕЙШИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ БОЛЬШЕГРУЗНЫХ ПРИЦЕПОВ.

В гигантский свиновоз «Тонар», где мы стоим вместе с совладельцем завода **Юрием Вайнштейном**, едва проникает свет из цеха. Размеры и устройство этой машины из алюминия впечатляют — в ней можно перевозить до 210 свиней на трех ярусах. Сначала, объясняет Вайнштейн, загоняют первую партию животных, потом гидроподъемники поднимают пол наверх, освобождая пространство для «пассажиров» второго этажа. Затем операция повторяется. Чудо-свиновоз стоит как два КамАЗа — 4 млн руб. Но заказов на эти прицепы у подмосковного «Тонара» на полгода вперед, потому что в России их делают только он и «Балт-спецмаш», а импортные аналоги дороже в полтора раза.

В соседнем цеху рабочие собирают мощный магистральный тягач. Его мотор, по словам Вайнштейна, сильнее, чем у новых серийных КамАЗов, — способен вытянуть 80-тонный автопоезд. «За последние два года мы разработали больше новых моделей, чем за все предыдущие 18 лет», — утверждает Вайнштейн. Сегодня ассортимент «Тонара» насчитывает 200 позиций. До 2009-го их было 25. Инженерную мысль стимулировал кризис. Тогда заказы от основных клиентов «Тонара» — строительных компаний и перевозчиков — резко сократились, и выручка завода снизилась с 2,75 млрд в 2008 году до 621,8 млн руб. в 2009-м.

ВЫЕЗД НА МАГИСТРАЛЬ

Всероссийскую известность заводу «Тонар», основанному выходцами с Ликинского автобусного завода (ЛиАЗ) **Владимиром Пазычевым** и **Юрием Вайнштейном**, принесли торговые палатки на колесах. Их Вайнштейн придумал в 1993 году, фактически создав новый рынок. Ларьки-тонары стали именем нарицательным подобно тому, как все копировальные машины именуют «ксероксами».

Пазычев и Вайнштейн начинали бизнес с ручной сборки прицепов к «Жигулям» на территории заброшенной ткацкой фабрики рядом с Орехово-Зуево. Делать автолавки оказалось ненамного сложнее, в тех же гаражных условиях. Достаточно было купить колеса и железный лист, склепать домик и поставить его на раму. Даже с учетом 25-процентной чистой прибыли завода стоили ларьки около \$3 тыс., и уличные торговцы окупали их за три недели. «Раньше даже на Новом Арбате разрешали ставить точки, там они окупались за несколько дней», — говорит Вайнштейн.

В те золотые времена завод выпускал по 20 ларьков в день. Однако в середине 1990-х у «Тонара» появился серьезный конкурент — белорусский завод «МАЗ-Купава», который к 2000 году захватил 50% рынка. Еще сложнее стало, когда муниципальные власти объявили войну колесному фаст-фуду и ритейлу. И в 2004 году Пазычев и Вайнштейн закрыли производство торговых прицепов. За 10 лет они продали около 30 тыс. штук, по расчетам **СФ**, заработав примерно

\$25 млн прибыли. Этих средств хватило для того, чтобы переключиться на более перспективное направление — выпуск прицепов для магистральных перевозок.

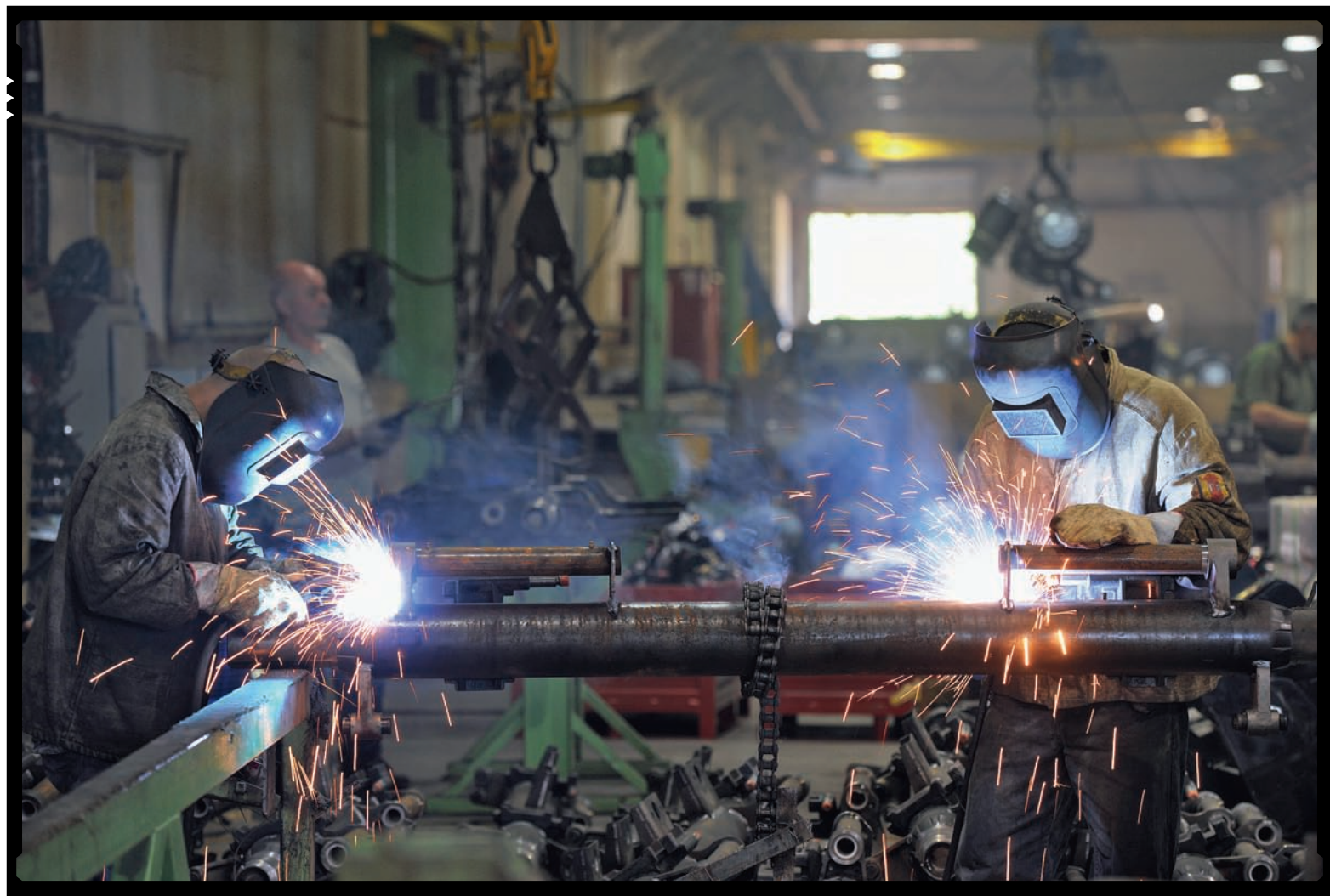
Как выяснилось, рынок был практически пуст. В СССР самым дешевым видом транспорта после морского являлась железная дорога. Вся автомобильная техника была рассчитана на доставку грузов на ограниченные расстояния, от железнодорожных станций на склады: моторы грузовиков были маломощными, прицепы — маловместительными, а оси не рассчитаны на нагрузки больше 10 тонн. Но в 1990-е тарифы РЖД сильно увеличились, и железная дорога стала самым дорогим видом транспорта после авиаперевозок. Производителям прицепов нужно было переоборудоваться на выпуск техники максимального объема и грузоподъемности. Требовались радикальная модернизация производства и многомиллионные инвестиции, говорит **Александр Солнцев**, главный редактор журнала «Коммерческий транспорт». Поэтому крупные автозаводы лишь несколько лет назад стали вводить в ассортимент прицепную технику максимального размерного класса.

«Тонар» же оказался мобильнее: ему не нужно было решать проблему замены устаревшего производственного оборудования.



ТЕОРИЯ 50 ШАГОВ

Реклама «Тонара» — это название компании, которое написано на машине и видно с 50 шагов

**НЕ ДО УДВОЕНИЯ**

«Тонар» способен выпускать 40 прицепов в день, но производство пока загружено лишь наполовину

*РАЗНИЦА МЕЖДУ САМОСВАЛАМИ
И СЕЛЬХОЗПРИЦЕПАМИ
ТАКАЯ ЖЕ, КАК МЕЖДУ
ВАЛЕНКАМИ И МОДЕЛЬНЫМИ
ТУФЛЯМИ*

ПОЛУИНОМАРКИ

С самого начала владельцы «Тонара» вкладывались не в сборочный конвейер, а в технологии подготовки деталей. Сложные узлы закупали за рубежом, простые делали сами, копируя иностранные образцы. С 2003-го по 2010 год Пазычев и Вайнштейн инвестировали 901 млн руб. собственных средств, из которых 461 млн руб. пошли на строительство новых цехов, а остальное — на покупку оборудования.

Первой пробой сил «Тонара» на рынке магистральной техники стали изотермические полуприцепы и рефрижераторы. Для этого пришлось наладить выпуск теплоизолирующих кузовных стенок, так называемых сэндвич-панелей, которые в России тогда никто не делал. «Тонар» приобрел за \$2 млн оборудование, комплектующие стал закупать у финской компании Tawastan. Однако продажи не шли, потому что у прицепов ломались оси. Это самые высокотехнологичные детали в прицепе, и изначально завод заказывал их на стороне. «Тонару» пришлось покупать оборудование, искать поставщиков качественного литья (заготовок для осей) и комплектующих. «Когда нашли производителя литья в Ивановской области, выяснилось, что его изделия нужно дополнительно обрабатывать — срезать излишки металла, — вспоминает Вайнштейн. — Но уже деньги вложили, никуда не денешься. Купили токарные станки, стали обрабатывать». Сами оси скопированы с широко используемых в тягачах-иномарках осей немецкой фирмы BPW — так проще решать проблему с запчастями.

В 2003 году «Тонар» выпустил свой главный бестселлер, на который до сих пор приходится значительная часть продаж, — самосвальные полуприцепы большой вместимости

для перевозки песка, щебня и прочих строительных грузов. Именно на них он въехал в тройку лидеров рынка прицепной техники. В 2008 году доля «Тонара», по данным Росстата, составила 13,6% в натуральном выражении. На первом месте находился НефАЗ с 24,1%, на втором — «Автоприцеп-КамАЗ» с 20,4%.

«Тонар» занял нишу между дорогой импортной и бюджетной отечественной техникой. «Прицепы „Тонар“ хуже, чем Schmitz Cargobull (крупнейший в Европе производитель техники для магистральных перевозок. — СФ). Но Schmitz на 8–12 тыс. евро дороже „Тонара“, отремонтировать Schmitz тоже будет дороже. Поэтому по соотношению цены и качества „Тонары“ выигрывают», — считает гендиректор транспортной компании «Серпри-авто» **Сергей Слюсаренко**. При этом продукция «Тонара» примерно на 20% дороже, чем у других российских заводов. Однако, говорит **Вячеслав Ивашнев**, заместитель руководителя отдела закупок «СИМ-авто» (входит в группу «Русбизнесавто»), отечественная техника проще, делается для российских тягачей и из российских комплектующих. «Тонар» же копирует и использует импортные комплектующие. «Их полуприцепы — не иномарки, но и не отечественная техника. Это „новые русские“ в мире прицепов», — считает Ивашнев.

Однако в кризис специализация на строительных прицепах-самосвалах сыграла с заводом дурную шутку. Объемы выпуска упали в 6,3 раза в штучном выражении, тогда как у НефАЗа они снизились в 3,4 раза, а у «Автоприцеп-КамАЗа» — в 1,5 раза. Это даже побудило владельцев «Тонара» возобновить производство торговых палаток. В 2009 году на них пришлось 10% выручки завода — явно мало, чтобы удержаться на плаву тонущий «Тонар».

Как одно кресло влияет на работу всей компании?



МАШИНЫ ВЕЗДЕ ОДИНАКОВЫ, ОДНИ И ТЕ ЖЕ ДЕТАЛИ. НУЖНО ТОЛЬКО ХОРОШО ИХ СОБРАТЬ

ГУСЮ И СВИНЬЕ ТОВАРИЩ

«В октябре 2008-го мы сидели с моим другом из Германии, отмечали встречу,— вспоминает Юрий Вайнштейн,— и он мне сказал: „Ты не представляешь, насколько плохи дела у Schmitz. 18 тыс. машин из-за кризиса стоят под забором, весь персонал распушен. А вот Krone чувствует себя лучше, потому что у него есть сельскохозяйственное подразделение“. И я стал думать: что если и нам заняться сельхозтехникой?»

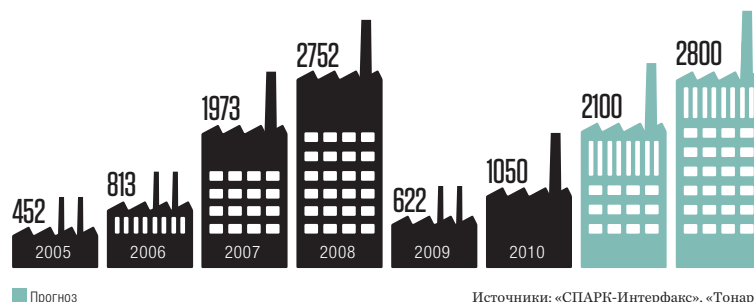
Другой приятель познакомил Вайнштейна с заведующим гаражом «Белгранкорма» — крупного производителя куриного мяса в Белгородской области. Тому был нужен прицеп для перевозки птиц в клетках на убой. У «Белгранкорма» был итальянский аналог за 70 тыс. евро, но итальянцы не учли, что в России снежные зимы и крыша прицепа не выдерживала снега. Заведующий гаражом хотел такой же прицеп, но надежнее и дешевле. И на следующий день Вайнштейн, который никогда в жизни не видел птицевозов, поехал в Белгород.

Разница между самосвалами и сельскохозяйственными прицепами такая же, как между валенками и модельными туфлями, говорит начальник снабжения «Тонара» **Леван Джохадзе**: разные шины, подвески, более мощные аккумуляторы, очень много гидравлики. Да и стоит сельхозтехника минимум вдвое больше самосвальных прицепов (цены начинаются от 1 млн руб).

ВОЗРОЖДЕНИЕ ПРИЦЕПА

Выручка машиностроительного завода «Тонар»

млн руб.



Источники: «СПАРК-Интерфакс», «Тонар»

«Тонар» изготовил птицевоз за месяц. «Белгранкорм» купил, а завод тут же сделал второй прицеп и поехал с ним по крупным птицефермам Краснодар, Ставрополя и Белгорода. Как выяснилось, у всех была проблема с перевозкой птицы на убой. Заводу сразу заказали 35 прицепов.

Потом «Белгранкорм» поручил «Тонару» изготовить прицепы для перевозки зерна. Все элеваторы были построены в 1970–1980-х годах, и на каждом прием зерна имел уникальные особенности: различались высота платформы, тоннаж, размеры весов. Все нужно было делать под заказ. «Но даже если у нас есть заказ на одну штуку, нам уже выгодно им заниматься»,— говорит Вайнштейн. Одновременно с белгородцами на «Тонар» приехали американцы из компании «Агротерра», которые купили земли в Пензенской области. Они попросили пять зерновозов. Сказали: сделайте ваши самосвалы, только максимальной кубатуры и с люком. «Тонар» сделал.

В 2010 году компания, по выражению Вайнштейна, «ударила по свинье» — стала делать свиновозы. Первые прицепы были по сути немецкими. Завод покупал кузовные машинокомплекты у компании Stehmann, специализирующейся на сельхозтехнике, и монтировал их на свою ходовую часть. Сегодня завод локализовал 40% комплектующих.

Теоретически выпускать птице-, зерно- и свиновозы может любой крупный автозавод в РФ, говорит директор по продажам компании «Балтспецмаш» **Георгий Шаварин**. Но сельхозтехника обычно разрабатывается на заказ и выпускается мелкими партиями, на производстве высока доля ручного труда, а большим заводам нужно загружать конвейер. «Поэтому на рынке есть только мы и „Тонар“,— говорит Шаварин. Его изделия на несколько тысяч евро дороже тонаровских. «Балтспецмаш» собирает их в Калининградской ОЭЗ из машинокомплектов немецкой компании Merke-Jonzen, и львиная часть прицепов идет в Восточную Европу. В России в 2010-м «Балтспецмаш» продал лишь 32 сельскохозяйственных прицепа, тогда как «Тонар» — 132. В этом году, по прогнозу Вайнштейна, продажи сельхозтехники достигнут 500 млн руб. Для сравнения: выручка «Тонара» в 2010 году составила почти 1,5 млрд руб.

Теперь же «Тонар» въехал на поле КамАЗа и МАЗа, занявшись выпуском самой сложной грузовой техники — магистральных тягачей.

ГОЛОВЫ К ХВОСТАМ

«Хороший тягач сделать просто,— уверяет Юрий Вайнштейн.— Машины везде одинаковы, одни и те же фирмы поставляют подвески, аккумуляторы и тормозные системы производителям грузовиков из Китая, Америки и Европы. Нужно только хорошо собрать машину — и можно спокойно выпускать ее лет семь, до появления каких-нибудь новых экологических требований». Поэтому внутри тягача «Тонар» — полный интернационал: 412-сильный мотор Ярославского моторного завода, сделанный по лицензии Renault, тормоза немецкие Wabco, подвески американские Freightliner, коробка передач Fuller из Китая. Кабина тоже китайская, с завода Shaanxi. Мосты для «Тонара» делает завод Hande Axle из того же Китая.

Вайнштейн и Пазычев собираются продавать свои машины в составе автопоездов из тягача и одного-двух прицепов. «Я рассуждал как покупатель. Допустим, мне нужно перевозить уголь. Тягач мне нужен? Нет. А полуприцеп? Тоже нет. Мне нужно готовое техническое решение»,— объясняет Вайнштейн.

Статус производителя грузовиков заставил заняться развитием партнерской сервисной сети. Прежде всего он предложил крупным покупателям прицепов — транспортным фирмам получить статус СТО. Вайнштейн рассуждал так: в кризис объемы перевозок у транспортных компаний упали, а раз им все равно приходится ремонтировать собственный автопарк, то почему бы не заработать дополнительно на ремонте чужой техники?

Одной из первых статус сервисной станции «Тонара» в 2008 году получила компания «Серпри-авто». Сегодня обслуживание грузовой техники разных производителей, по словам Сергея Слюсаренко, приносит компании столько же денег, сколько и перевозки. Компания специально купила тягач «Тонара», чтобы научиться его ремонтировать. В целом с 2008 года число партнерских сервисных станций у «Тонара» увеличилось с 37 до 66, число магазинов запчастей — с 10 до 30.

Стоить тягач «Тонара» будет 75 тыс. евро — в полтора раза меньше аналогичной новой иномарки (120 тыс. евро). Но эксперты все равно относятся к эскападе подмосковного завода скептически. На рынке грузовиков доминируют иномарки-тягачи Volvo, Scania, MAN и DAF. Грузовик — более сложная техника, чем прицеп, и здесь доверие к брэнду важнее выигрыша в цене. «У „Тонара“ нет никаких перспектив на рынке тягачей,— убежден владелец пестербургской торговой компании „Внешторгавто“ Андрей

Никитин.— В следующем году сборочное производство в России откроет MAN, и его плановые объемы выпуска (до 10 тыс. машин в год) настолько велики, что ему по силам будет установить цены на уровне 3 млн руб. за машину. Он просто задавит любые микроскопические проекты — тонарковский в том числе».

Объемы «Тонара» и правда малы. До конца этого года завод планирует продать 60 тягачей. В следующем году — 270 штук. Пока же тягачей продано около десятка, но Владимира Пазычева и Юрия Вайнштейна это не смущает. То же самое было с первыми палатками на колесах, самосвалами и птицевозами. Если вообще не получится с грузовиками, завод всегда сможет свернуть этот проект с минимальными потерями, как это произошло с прицепами к «Жигулям» и ларьками.



Тихоокеанский экономический конгресс пройдет во Владивостоке ровно за 365 дней до саммита АТЭС.

Пятый Тихоокеанский экономический конгресс состоится 9-10 сентября 2011 года, ровно за год до проведения в г. Владивостоке саммита в рамках форума «Азиатско-Тихоокеанское сотрудничество» в 2012 году.

В 2010 году, выступая на IV конгрессе, Министр транспорта России Игорь Левитин отметил, что мировые финансовые и инвестиционные потоки в последние годы все сильнее смещаются в страны Азиатско-Тихоокеанского региона, в которых в ближайшее время будет производиться не менее половины мирового валового внутреннего продукта. Поэтому социально-экономическое развитие Дальнего Востока России является стратегическим вопросом.

Именно здесь состоится саммит АТЭС, который станет отправной точкой новой фазы развития российского Дальнего Востока. В его преддверии V Тихоокеанский экономический конгресс является главной площадкой общественного центра встреч азиатских стран в России.

Форум рассматривается Россией не только как уникальная возможность для диалога по ключевым вопросам торговли и инвестиций, экономического и технического сотрудничества в регионе, но и как эффективный механизм взаимодействия в области решения острых региональных и общемировых проблем.

Официальный сайт конгресса: www.pacific-congress.ru
на правах рекламы

ТЕОРИЯ СКОВОРОДКИ

МЕЛКИЙ ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ «НЕВА МЕТАЛЛ ПОСУДА» ЗА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ СМОГ ВЫЙТИ НА ВТОРОЕ МЕСТО В РОССИИ ПО ВЫРУЧКЕ ОТ ПРОДАЖИ СКОВОРОДОК — БЛАГОДАРЯ ОРИГИНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ, РАЗРАБОТАННОЙ ПО МОДЕЛИ ЧАРЛЬЗА ХОФЕРА И ДЭНА ШЕНДЕЛЯ.

«Вы не представляете, сколько чужих сковородок мы распилили»,— говорит коммерческий директор компании «Нева металл посуда» (НМП) **Ольга Иванова**. В отличие от героев **Ильи Ильфа** и **Евгения Петрова** они не рассчитывали отыскать внутри золото. Но, похоже, нашли кое-что получше.

12 лет назад оборот НМП, выпускавшей алюминиевую кухонную утварь, составлял 50 млн руб. в год. В 2010 году он превысил 1 млрд руб. Литая сковородка с инновационным антипригарным покрытием вывела в лидеры рынка небольшую питерскую компанию. Сегодня по объему продаж (в деньгах) посуды с антипригарным покрытием НМП уступает лишь французской Tefal. А начиналось все хуже некуда.

БУРЯ В КАСТРЮЛЕ

Александр Шереметьев и **Валерий Дьяконов** в 1999 году основали компанию на базе завода «Красный выборжец» и долгое время едва сводили концы с концами. Ольга Иванова занимала пост заместителя главного экономиста и на одном семинаре услышала о теории анализа и планирования производственных портфелей, разработанной американскими маркетингологами **Чарльзом Хофером** и **Дэном Шенделем**.

Эта теория дает ответ на ключевой вопрос: какие товары компания должна выпускать, чтобы хорошо вырасти либо получить неплохую прибыль? По Хоферу и Шенделю товары в портфель нужно отбирать исходя из двух параметров: этапа его жизненного цикла (стадии развития его рынка) и конкурентной позиции компании на рынке этих товаров. Например, хочешь максимальной прибыли — работай с товарами, находящимися на стадиях расширения и зрелости. Если нацелен на значительный рост — выпускай изделия только в тех сегментах, которые зарождаются или переживают бурный начальный рост. Но предприятие обязательно должно иметь на каждом из рынков сильные конкурентные позиции (следовательно, в перспективе большую долю рынка). Если позиции слабы, лучше убрать товар из портфеля: в долгосрочной перспективе он не даст ни роста, ни прибыли.

Ивановой удалось заинтересовать моделью Хофера—Шенделя владельцев НМП. Первые результаты анализа ассортимента их шокировали — три из пяти направлений компании оказались заведомо проигрышными: одни рынки умирали, на других позиции

НМП были слабыми. «Сложнее всего оказалось применить теорию Хофера—Шенделя на практике: осознать, что надо отказаться от неперспективных направлений, и затем решительно закрыть их»,— рассказывает Ольга Иванова. Владельцы на это пошли.

ЧАЙНИК С ВОЗУ

В 2003 году НМП закрыла самый проблемный участок — производство полированных кастрюль. Этот сегмент находился в стадии насыщения, к тому же доля НМП составляла менее 5% (компания продавала по 10 тыс. штук кастрюль в месяц) из-за того, что продукция была неконкурентоспособной по цене. «Наш продукт, несмотря на интересный дизайн, был вдвое дороже изделий конкурентов, потому что у нас отсутствовал доступ к дешевому сырью, в отличие, скажем, от заводов „Демидовский“ (входит в СУАЛ) и „Калитва“ (принадлежал сначала „Русалу“, потом Alcoa)»,— говорит Ольга.

В 2004 году под нож пошли электрочайники. В лучшие годы компания продавала в месяц по 20 тыс. чайников (две трети всего рынка), но стоили они не более 220 руб., и НМП часто оставалась в минусе. Повышать цены было нельзя — потребитель сразу переключился бы на пластмассовые чайники. К тому же рынок сокращался из-за нашествия той же пластмассы.

В 2005 году пришел черед самоваров с художественной росписью, которые пользовались спросом как товары народного промысла. Компания была одним из трех основных производителей таких самоваров, продавая их по 2,2 тыс. руб. за штуку. Маржа была высокой (20%), но при объемах продаж 2,5 тыс. штук в месяц доход копеечный. Кроме того, производители обязали монтировать в электрочайники и самовары термодатчики, которые бы автоматически отключали приборы при закипании. «В имеющуюся конструкцию встроить термодатчик было нельзя. А производство новой конструкции стоило бешеных денег»,— объясняет Иванова. Самовары умерли.

ЗАМЕНА БЕСТСЕЛЛЕРА

Летом 2005 года НМП приняла радикальное решение — закрыть производство штампованных сковородок с антипригарным покрытием, на которое приходилось 45–50% продаж. Этот шаг стал поистине



ЛИКВИДАТОРЫ ЧАЙНИКОВ

Александр Шереметьев и Ольга Иванова недрогнувшей рукой выбросили из бизнес-портфеля «Нева металл посуды» все, кроме литых сковородок

революционным, так как у компании была значимая доля 15% в сегменте недорогих изделий (до 700 руб. за штуку). Доминировали здесь все те же «Демидовский» и «Калитва», которые в совокупности контролировали около 60% рынка.

«Наши дистрибуторы крутили пальцем у виска: вы теряете массовый рынок! — вспоминает Александр Шереметьев. — Пять дистрибуторов из 12 ушли. Но если бы мы не закрыли штамповку, у нас был бы не рост выручки на 25%, как сейчас, а падение на 10–15% в год». Выпускать штампованные сковородки дешевле, чем у «Демидовского» и «Калитвы», НМП никогда бы не смогла, а на рынке компания держалась за счет более совершенной технологии нанесения покрытия (конкуренты наносили роликовым накатом, НМП напыляла) и большей толщины стенок.

Что же могло стать для НМП новой дойной коровой? В портфеле компании оставалось еще несколько продуктов, прежде всего литая посуда. Если штампованную обычно делают из алюминиевого листа, то литую отливают из сплава алюминия с кремнием, она

тяжелее и долговечнее. Но и стоит раз в пять дороже. НМП еще с 2000 года экспериментировала с литой посудой, вспоминает Иванова. Поначалу выпускали по 2 тыс. штук в месяц, но продажи быстро росли: на рынке не было аналогичных предложений в среднем ценовом классе (от 700 до 1500 руб. за штуку). В 2005 году в самые удачные месяцы компания продавала по 50 тыс. штук литых сковородок. Конкуренции особо не было: в России такую посуду никто не делал, европейские марки почти не продавались из-за дороговизны.

40 %

ПРОДАЖ В 2010 ГОДУ «НЕВА МЕТАЛЛ ПОСУДЕ» ОБЕСПЕЧИЛИ ДИСТРИБУТОРЫ, А СЕТИ И НЕБОЛЬШИЕ МАГАЗИНЫ – ПО 30%

Таким образом, к 2005 году акционеры НМП поняли: есть перспективный рынок литой посуды и есть относительно дорогой товар, который в будущем может стать бестселлером. Это, во-первых, литые сковородки среднего ценового класса с обычным антипригарным покрытием. Во-вторых, литые сковородки с упрочненным покрытием, на котором не остается царапин от вилок (в категории выше среднего — от 1,5 тыс. до 2,5 тыс. руб.). На разработку последнего товара компании пришлось серьезно потратиться.

МУКИ ИЗОБРЕТАТЕЛЯ

Для начала Шереметьев и Дьяконов купили еще один завод — в городе Дно Псковской области. Объем инвестиций в производство за 2006–2010 годы составил \$12 млн. Большая часть денег ушла на закупку оборудования для нанесения покрытия.

Дело в том, что производитель литой посуды, по сути, является сборщиком: никто сам не делает ни корпуса сковородок, ни антипригарное покрытие, ни ручки. Например, НМП размещает заказы на корпуса в двух специализированных компаниях в Санкт-Петербурге и Белоруссии, а ручки импортирует из Италии, Турции и Кореи. Сборщики сами наносят лишь покрытие,

поэтому у производителя нет иного способа выделиться на рынке, кроме как повысить его качество. НМП решила, что именно это станет ее козырем.

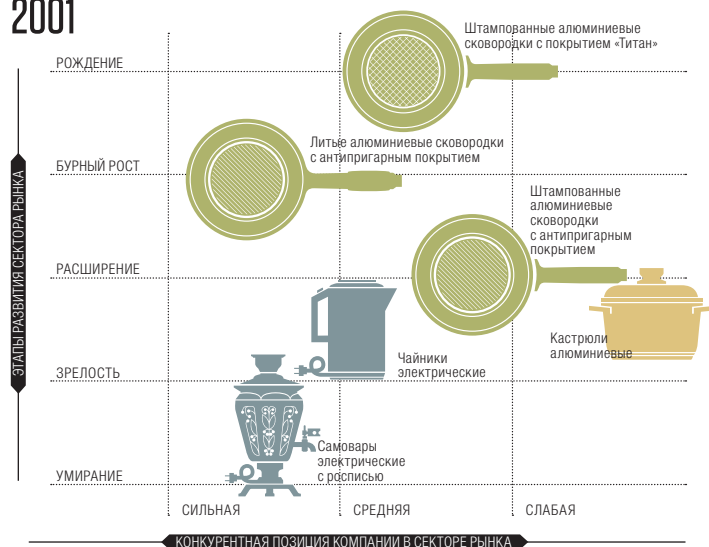
Обычно производители закупают антипригарное покрытие на основе политетрафторэтилена (ПТФЕ) у компаний DuPont или AkzoNobel. Способ его нанесения прост и дешев, но при производстве выделяются токсичные вещества. «Нева металл посуда» решила работать с нетоксичными покрытиями — водными суспензиями ПТФЕ, от которых многие компании отказались по причине сложности технологии. И нашла в Екатеринбурге фирму «Сталафлон», которая стала делать для НМП водную суспензию ПТФЕ. Это удорожает изделие, по оценкам экспертов, на 10%.

Но это еще не все. В НМП решили, что бестселлером может стать посуда с прочным покрытием, которое бы не разрушалось от металлических лопаток. Компания наняла опытных технологов и занялась разработками. «Мы придумали особую структуру из нескольких слоев полимеров и керамики, на которые наносится покрытие. После этого оно становится достаточно прочным, чтобы можно было пользоваться металлическими предметами. Это покрытие получило название „Титан“, хотя никакого титана в нем нет», — говорит Иванова.

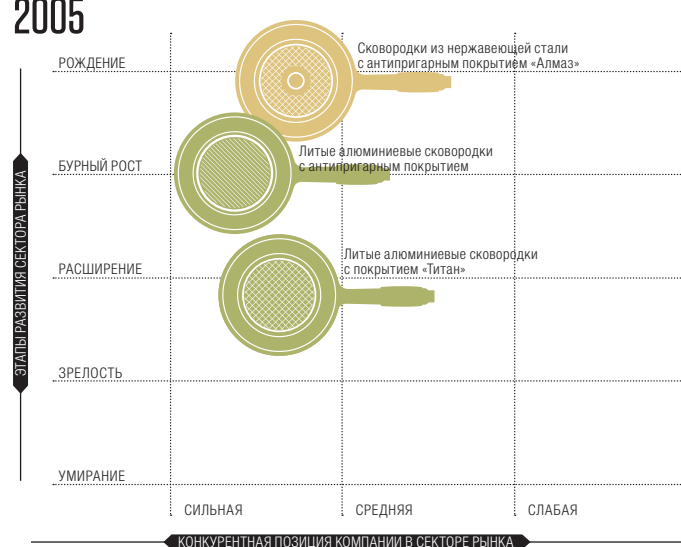
КАК МЕНЯЛСЯ АССОРТИМЕНТ «НЕВА МЕТАЛЛ ПОСУДА»

Компания прекратила производство посуды в умирающих и близких к умиранию секторах рынка и отказалась от товаров, занимающих среднюю и слабую конкурентные позиции.

2001



2005



Источник: «Нева металл посуда»

НАЛЕТАЙ — ПОДОРОЖАЛО

Новинки сразу понравились дистрибуторам. В компанию за год вернулись трое из пяти оптовиков, которые отказались от работы с НМП после закрытия производства штампованной посуды. К тому же компания активно занялась маркетингом. По словам оптовиков, НМП стала рекордсменом среди производителей посуды по числу выпущенных фирменных пластиковых пакетов, рекламных буклетов и листовок.

Кроме того, производитель борется с «пустыми полками» у продавцов: НМП держит на складе запасы по всему ассортименту из 100 наименований, тогда как по отрасли в целом недопоставки обычно составляют 30–60% ассортимента. Конечно, приходится замораживать деньги, но Александр Шереметьев убежден, что недопродажи — большее зло, чем ухудшение оборачиваемости. «Поэтому мы и выигрываем у конкурентов», — поясняет Шереметьев. — У нас дороже, зато есть все: 95% всегда на складе, а 5% можем сделать за два дня, если покупателю приспичит».

«Многие годы наибольшую прибыль нам давали эмалированные кастрюли „Северсталь-эмали“ (сейчас „Сталь-эмаль“. — СФ), но с 2009 года центром прибыли является литая посуда НМП», — рассказывает генеральный директор дистрибуторской компании „Дэльта-стар“ **Сергей Ясаков**. — Сейчас прибыль от продажи одной сковородки НМП выше в пять раз, чем от штампованной сковородки „Демидовского“».

Новый ассортимент позволил НМП расти быстрее рынка — в 2008 году выручка компании составляла 570 млн руб., в 2009-м — 750 млн, а в 2010 году уже превысила 1 млрд. Тогда как рынок в целом в 2009 году просел на 30%, а в 2010-м восстановился всего на 8%.

«„Нева металл посуда“ удачно угадала тренд смещения спроса на дорогую, но более долговечную посуду», — говорит генеральный директор исследовательской компании «Амико» **Андрей Жубанов**. За последние пять лет доля литой антипригарной посуды на рынке выросла с 5 до 30% в денежном выражении. Этот тренд не изменился даже в кризис. В частности, в 2009–2010 годах у НМП быстрее всего росли продажи самых дорогих серий, прежде всего «Титана», на который сегодня приходится 40% продаж. В прошлом году, по словам Ольги Ивановой, рост продаж «Титана» в деньгах составил 36% (при росте всей выручки НМП на 23%). За несколько лет компания

увеличила долю в секторе литой посуды в денежном выражении до 50%, а на всем российском рынке посуды с антипригарным покрытием до 20%.

В денежном выражении доля НМП сегодня уступает лишь Tefal, хотя в штуках «Демидовский», «Калитва» и Tefal продают больше. Весь рынок антипригарной посуды Иванова оценивает в 8 млн штук в год, НМП выпустила 1,6 млн, «Демидовский» — около 3 млн.

ЛИДЕР И ПОСЛЕДОВАТЕЛИ

В 2008 году на литую посуду обратили внимание конкуренты, например завод «Демидовский» или Кукморский завод металлопосуды из Татарстана. Кроме того, по словам Андрея Жубанова, посудные дистрибуторы, заработавшие денег на торговле штамповкой, стали размещать заказы на изготовление своих марок в Китае или на Украине. В частности, модным оказалось регистрировать торговую марку в Европе, открывать там офис, размещать заказы в Китае и продавать китайский продукт в России как европейский. Доля таких формально европейских, а по сути российско-китайских марок литой посуды (в их числе эксперты называют Regent, Vitesse, Roendell и Gipfel) растёт.

Но они пока не могут потеснить петербургскую компанию. «В основном конкуренты пытаются задавить НМП ценой. Но цены на корпуса и ручки везде примерно одинаковы, сэкономить можно только на покрытии. А такая сковорода быстрее потеряет потребительские свойства, и покупатель уже не сделает повторную покупку», — рассуждает Сергей Ясаков.

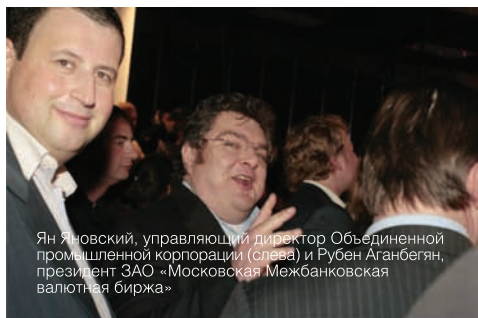
Тем временем «Нева металл посуда» решила увеличить свой отрыв от последователей. Нынешние мощности, по словам Ивановой, позволяют выпускать до 3 млн сковородок в год. Но такое количество корпусов взять негде: у поставщиков НМП проблемы с наращиванием объемов. Компания собирается инвестировать \$30 млн в собственное литейное производство. «Как только мы обзаведемся собственными мощностями, можно будет серьезно потеснить импорт», — говорит Ольга Иванова. И тогда уже не Tefal, а НМП могут достаться лавры главного производителя сковородок.



365 ДНЕЙ, КОТОРЫЕ ПОТРАЯСЛИ ЭФИР

ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ СТАНЦИИ

КоммерсантъFM93.6 | радио новостей



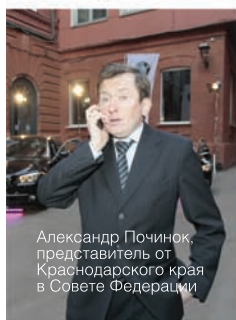
Ян Яновский, управляющий директор Объединенной промышленной корпорации (слева) и Рубен Аганбегян, президент ЗАО «Московская Межбанковская валютная биржа»



Давид Якобашвили, председатель совета директоров ОАО «Вимм-Билль-Данн продукты питания»



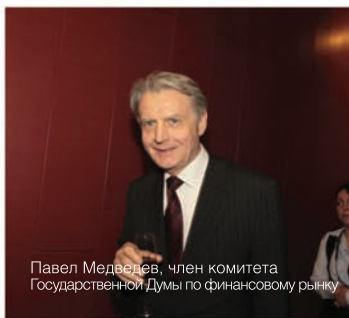
Юрий Шевчук, лидер группы ДДТ (слева) и Дмитрий Солопов, главный редактор КоммерсантъFM



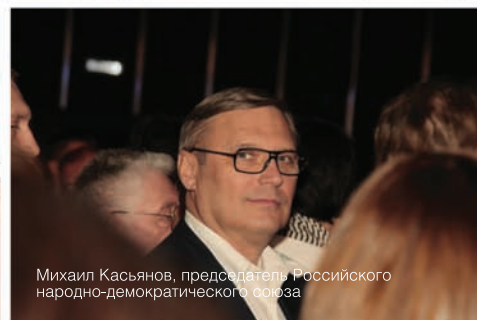
Александр Починок, представитель от Краснодарского края в Совете Федерации



Артем Кузнецов, председатель совета директоров Группы Гута



Павел Медведев, член комитета Государственной Думы по финансовому рынку



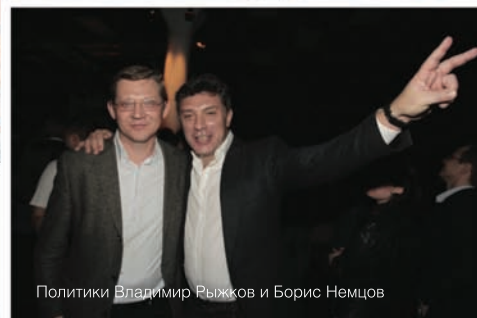
Михаил Касьянов, председатель Российского народно-демократического союза



Ирина Кудрина, глава благотворительного фонда «Северная Корона» и Андрей Бойко, совладелец холдинга «Буревестник»



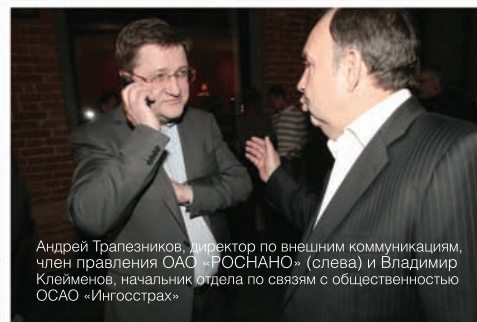
Карикатурист Андрей Бильжо



Политики Владимир Рыжков и Борис Немцов



Владелец и главный редактор «Независимой газеты» Константин Ремчуков с телеведущей Марианной Максимовской и дочерью Варварой



Андрей Трапезников, директор по внешним коммуникациям, член правления ОАО «РОСНАНО» (слева) и Владимир Клейменов, начальник отдела по связям с общественностью ОСАО «Ингосстрах»

РЕКЛАМА, ЗАО «КапиталЪ Управление активами», ОСАО «Ингосстрах», ОАО «Мастербанк», ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ.

Генеральный партнер:

КапиталЪ
Управляющая компания

ИНГОССТРАХ
Ingosstrakh

М.М.
МАСТЕР
БАНК

ЛУДИНГ

КАССИР НЕ НУЖЕН

**«АШАН» ЗАПУСКАЕТ
В РОССИИ НОВЫЕ
ФОРМАТЫ:
ГИПЕРМАРКЕТЫ БЕЗ
КАСС И МАГАЗИНЫ, ГДЕ
ЗАКАЗАННЫЕ ПОКУПКИ
СРАЗУ ЖЕ ЗАГРУЖАЮТ
В МАШИНУ. ЗАДАЧА —
НЕ ТОЛЬКО СНИЗИТЬ
ИЗДЕРЖКИ И УДЕШЕВИТЬ
ТОВАР, НО И УМЕНЬШИТЬ
ВРЕМЯ ПОКУПКИ.**

В магазине «Наша радуга» в Калуге нет ни одной кассы. На выходе стоят сотрудники торговой точки со сканерами. В моей корзинке — минеральная вода и шоколадка. Сканировщик быстро считывает штрихкоды с продуктов и выдает талон. На нем указаны мои покупки и общая сумма — чуть более 50 руб. Я делаю несколько шагов к терминалу оплаты, сканирую свой талон и вставляю в специальную прорезь 100 руб. Терминал выдает мне сдачу и чек. Двери на выходе откроются только после его сканирования.

В российском продуктовом ритейле это пока первый бескассовый магазин. С необычными форматами «Ашан» начал экспериментировать в России в конце 2009 года и пока останавливаться не собирается.

НЕТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД

Россия, куда «Ашан» пришел десять лет назад, сегодня является для компании приоритетным рынком. По оценкам агентства Infoline, в 2010 году продажи российского «Ашана» составили 5,87 млрд евро, или 13,8% от общих продаж ритейлера. До сих пор сеть развивала гипермаркеты «Ашан», городские гипермаркеты «Ашан-Сити», супермаркеты «Атак». Все эти форматы в России существуют и у других сетей. Но в последнее время французский ритейлер начал экспериментировать с необычными для нашей страны форматами.

В следующем году компания откроет в Москве магазин для автомобилистов «Ашан-авто». Его французский аналог называется Auchan Drive — во Франции сеть с таким названием существует с 2006 года и насчитывает 34 магазина. Покупатель, заказав товары через интернет, может самостоятельно забрать их в магазине складского типа — товар в багажник автомобиля загрузят сотрудники ритейлера. В России первый такой магазин появится в Москве, его площадь составит 2 тыс. кв. м,

ассортимент — 6–10 тыс. наименований (для сравнения, в гипермаркете «Ашан» — более 40 тыс.). Штат — 30–40 человек.

По словам представителей компании, вести речь об активном развитии этого формата можно будет не ранее 2013 года. Зато эксперимент с «Нашей радугой» уже можно считать успешным. Директор формата «Наша радуга» **Брюно Гафар** говорит, что компания до конца года построит третий такой магазин — в Московской области. На открытии первой «Нашей радуги» в 2009 году в Пензе генеральный директор «Ашан Россия» **Жан-Пьер Жермен** заявил, что при удачном старте в России могут быть открыты до 100 таких магазинов.

КАССОВЫЙ СБОР

«Ашан» использует системы самостоятельной оплаты покупок с 1999 года. У входа в любой французский «Ашан» установлена стойка с ручными сканерами. Их можно взять, вставив в кардридер специальную карточку покупателя (для ее получения нужно заполнить анкету). Покупатель, набирая товары, сам сканирует штрихкоды. После этого ему остается подойти к специальному терминалу на выходе из магазина, который считывает информацию со сканера и принимает деньги для оплаты покупки. Правда, своим покупателям даже во Франции верят не до конца. Во время первых четырех визитов в магазин «самостоятельного» клиента будут, скорее всего, проверять. К нему подойдет сотрудник магазина, попросит предъявить чек и проверит, все ли товары были пробиты. В дальнейшем контроль проводят случайным образом. На частоту проверок влияет, например, то, были ли у человека нарушения с оплатой. Сегодня во Франции самостоятельно оплачивают свои покупки около 10% клиентов «Ашанов».

Но в России на честность людей рассчитывать не приходится, поэтому систему для «Нашей радуги» видоизменили. Так,



ДОВЕРИЕ ПО-ФРАНЦУЗСКИ

Брюно Гафар утверждает, что процент воровства в «Нашей радуге» не больше, чем в других «Ашанах»

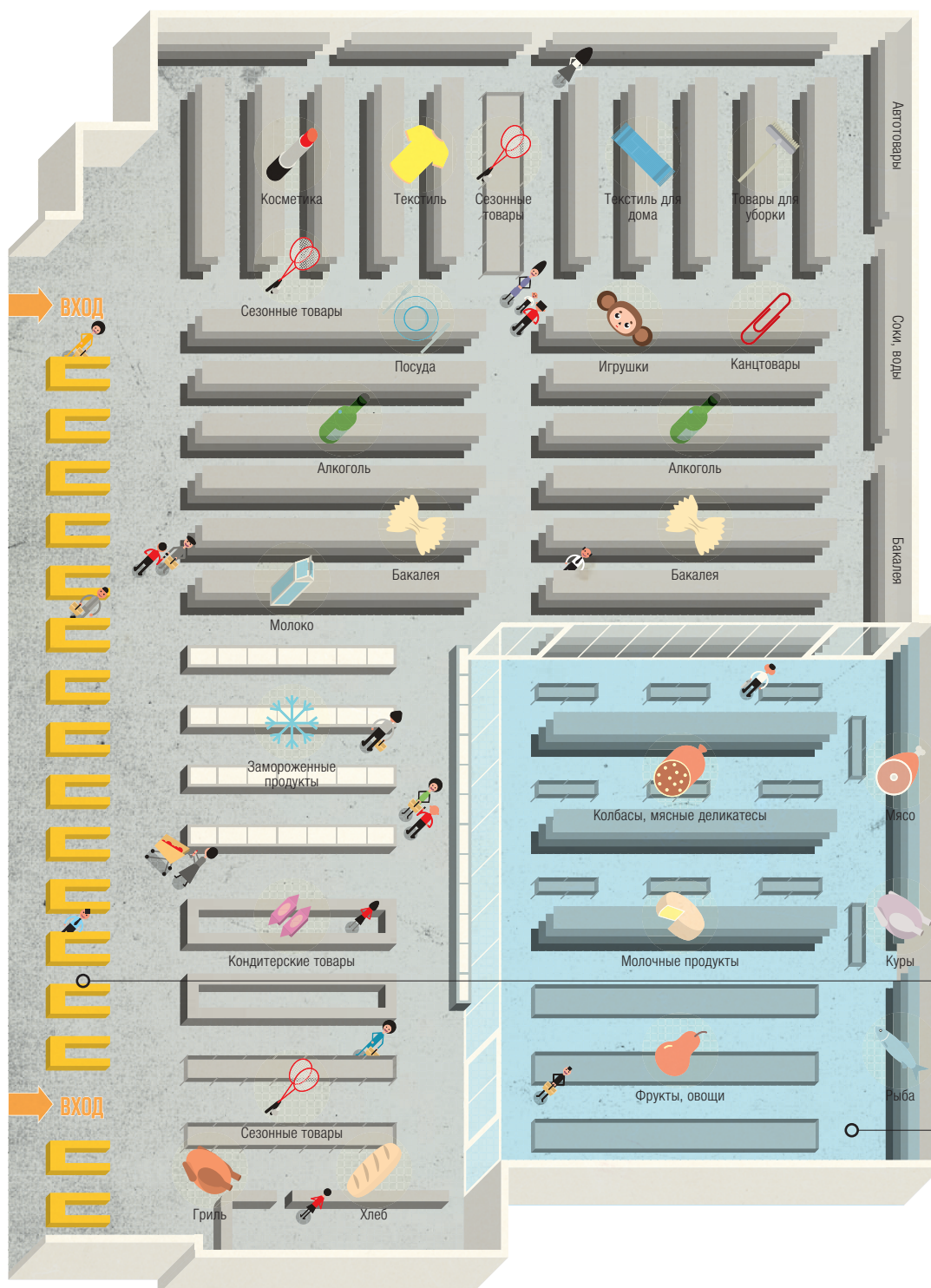
штрихкоды сканируют сотрудники магазинов, за оплатой товаров и выходом из магазина внимательно следит охранник. Кроме того, каждый терминал оплаты контролирует отдельная видеокамера. Отсутствие касс — это все же западная технология. А вот другие новшества «Ашан» нигде до «Нашей радуги» не использовал.

ЛУЧШЕ МЕНЬШЕ

Брюно Гафар объясняет свою главную задачу: товары в магазинах «Наша радуга» должны быть дешевле, чем у конкурентов и в других «Ашанах», а сами гипермаркеты обязаны приносить прибыль.

Чтобы добиться этого, компания решила снизить операционные расходы. Прежде всего, резко ограничить ассортимент — это позволяет существенно экономить на логистике. В «Нашей радуге» всего 10 тыс.

СХЕМА ТОРГОВОГО ЗАЛА МАГАЗИНА «НАША РАДУГА»



3 млн евро*

Объем инвестиций

5 тыс. кв. м

Торговая площадь

\$10–11 тыс. в год*

Оборот с 1 кв. м

95 человек

Количество работников в зале

10 тыс. наименований

Ассортимент

0,8–1 тыс. руб.*

Средний чек

* По оценкам экспертов
Источник: «Ашан»

На выходе из магазина расположены терминалы для самостоятельной оплаты покупок. Такая система позволяет покупателям быстрее расплачиваться за покупки, а компании — экономить на персонале

В зоне, где скоропортящиеся товары лежат в открытых холодильниках, постоянно поддерживается температура +16 °С. В результате в «Нашей радуге» затраты на электроэнергию на 50% меньше, чем в других гипермаркетах «Ашан»

наименований товара, из них 80% приходится на продовольственные. Все товары продаются в расфасованном виде, лежат в свободном доступе и снабжены штрих-кодами. «У нас нет продавцов за прилавками, никто ничего не взвешивает и не нарезает. Иначе система самообслуживания была бы неэффективной», — говорит Брюно Гафар.

По оценке «Ашана», в «Нашей радуге» клиенты тратят на 40% меньше времени на оплату, чем в традиционных гипермаркетах: человеку не надо выкладывать товар на кассу, а сам терминал оплаты работает быстрее живого кассира.

Магазин экономит и на персонале. Например, в «Нашей радуге» работают всего 95 человек. «В „Ашан-Сити“ и у конкурентов в магазинах с аналогичной площадью на 25–30% больше сотрудников», — утверждает Брюно Гафар. У персонала в «Нашей радуге» нет четкой специализации. Когда в магазине собирается много клиентов, большая часть сотрудников переходит в зону сканирования. Если людей мало, они работают в зале: раскладывают товар, проверяют срок его годности. «Уменьшение количества персонала на 30% дает высокую экономию на операционных расходах. Это позволяет уменьшать затраты, а следовательно, держать более низкие цены. Цены — главный конкурентный фактор в регионах», — считает старший аналитик инвестиционной компании Mint Yard Capital Андрей Верхоланцев.

Однако управляющий партнер Management Development Group (сеть магазинов «Гастрономчикъ») Дмитрий Потапенко думает, что у системы самостоятельной оплаты покупок много недостатков. «Может быть, установка терминалов имела бы смысл, если бы в России не было повального воровства. Сотрудники магазинов все равно вынуждены контролировать оплату. Я сомневаюсь, что „Ашан“ получает существенную экономию от внедрения этой системы», — рассуждает он.

150

магазинов «Ашан» должно работать в России через пять лет. Это почти в три раза больше, чем сейчас

НИЗКИЙ ГРАДУС

В «Нашей радуге» прохладно несмотря на то, что на улице жара. Все холодильники и охлаждаемые полки с мясом, фруктами, молочной продукцией компания сгруппировала в одну особую зону площадью 900 кв. м. На самих полках поддерживается определенная температура: для мяса от 0 до +2 °С, для молочных товаров от –4 до –6 °С, для овощей и фруктов +14 °С. В проходах же между этими полками всего +16 °С. В обычных гипермаркетах холодильники расставлены по всему торговому залу, где температура рядом с полками может быть выше 20 °С. Понятно, что открытые охлаждаемые полки тратят меньше энергии, если работают в более прохладном помещении. «Мы меньше обогреваем холодную зону, следовательно, меньше энергии тратим на охлаждение товаров на полках и в холодильниках», — говорит Гафар. Эту концепцию «Ашан» частично заимствовал у Metro Cash & Carry, где, например, для мясной продукции сделали закрытые помещения площадью 100 кв. м с температурой от 0 до +2 °С. Но в «Ашане» решили, что так сильно морозить покупателей не будут.

Впрочем, даже снижение температуры до +16 °С в зоне скоропортящихся продуктов позволило, по словам Брюно Гафара, сократить расходы на электричество в «Нашей радуге» в сравнении с их обычными гипермаркетами на 50%. По мнению экспертов, столичный гипермаркет тратит в среднем 400–500 руб. в месяц на оплату

569

гипермаркетов в 12 странах мира работают под маркой «Ашан», из них более ста — во Франции

электричества с одного квадратного метра торговой площади. «Если в „Нашей радуге“ добились показателя хотя бы 300 руб., это впечатляющий результат», — уверен Андрей Верхованцев.

СТАВКА НА МЕСТНЫХ

Основой ассортимента «Нашей радуги» должна стать продукция местных производителей. «Когда мы запускали проект, то провели опрос, какие товары люди предпочитают», — говорит Брюно Гафар. Оказалось, в регионах очень любят местные товары. В «Ашане» решили, что этим нужно воспользоваться, тем более что работа с региональными производителями поможет уменьшить издержки.

В «Ашане» утверждают, что контракты с местными поставщиками сегодня заключают на значительно более мягких условиях, чем с федеральными. «Прежде всего, мы смягчаем условия в плане отсрочек платежей и закупочных цен», — говорит Гафар. С одной стороны, для сети это менее выгодно, чем работать с федеральными поставщиками. Однако, объясняет Гафар, товары федеральных партнеров приходится возить в регионы из Москвы, в то время как «при работе с местными поставщиками почти нет расходов на логистику».

В регионах сеть ищет прежде всего поставщиков свежих продуктов: овощей, мяса, яиц и молока. Но таких компаний немного: местные игроки поставляют «Нашей радуге» пока не более 4% наименований товаров. В Пензе «Ашан» нашел

17 поставщиков с 400 наименованиями, а в Калуге — 11 компаний с 350 наименованиями. «Эта работа только началась, — рассказывает Гафар. — Мы планируем два-три раза в год встречаться с местными производителями. Например, сейчас ищем поставщиков свежей рыбы».

Участники рынка говорят, что найти партнеров в регионах будет непросто. «„Нашей радуге“ необходимо, чтобы товары были расфасованы и снабжены штрихкодами, — говорит Потапенко. — Большая часть производителей в регионах такого оборудования просто не имеют». В прошлом году против «Магнита» ФАС даже возбудила два дела, потому что сеть требовала от поставщиков наносить на упаковки штрихкоды.

В «Ашане» «Нашей радугой» довольны. Возможно, в 2012 году рассмотрят вопрос о переносе этого формата в другие страны. В России же «Нашу радугу» будут строить в городах с населением до 500 тыс. человек. Но там придется конкурировать с другими дискаунтерами. Так, «Магнит» уже открыл 64 гипермаркета схожего с «Нашей радугой» размера, а X5 Retail Group намерен развивать похожий формат под маркой «Пятерочка-макси». Верхованцев оценивает средний чек в «Нашей радуге» в 800–1000 руб., а выручку с квадратного метра за год — в \$10–11 тыс. Если оценки справедливы, то «Наша радуга» вполне конкурентоспособна. В гипермаркетах «Магнит» выручка с квадратного метра — \$10 тыс., а средний чек — 512 руб.

В борьбе за российские регионы каждый ритейлер старается предложить покупателям самые дешевые товары и при этом сохранить свою маржу. Похоже, X5 Retail Group и «Магниту» стоит готовиться к наступлению на свою территорию французов.





ОГОНЬКА НЕ НАЙДЕТСЯ?

СПРАШИВАЙТЕ
КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ
В КИОСКАХ СТРАНЫ

ОГОНЁК

ОБУВНОЙ СЕКСИЗМ

УКАЗАВ НЕКОТОРЫМ
КЛИЕНТАМ НА ДВЕРЬ,
МОЖНО УВЕЛИЧИТЬ
ПРОДАЖИ И ПОВЫСИТЬ
ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛЮЧЕВОЙ
АУДИТОРИИ. К ТАКОМУ
ВЫВОДУ ПРИШЛИ
В КОМПАНИИ «ЭКОНИКА»,
КОГДА ОТКАЗАЛИСЬ
ОТ ПРОДАЖ МУЖСКОЙ
ОБУВИ.

«За что вы так мужчин не любите? „Эконика“ была единственным магазином, в котором я покупал обувь», — сетует на сайте обувной компании пользователь igwt. «Никакой не любви — невозможно одинаково нравиться всем сразу», — отвечает модератор форума.

У этой дискриминации чисто маркетинговые причины. Как следует из результатов исследования, проведенного «Эконикой», у сильного пола всего один ключевой мотив для покупки новой пары обуви — «сносилась старая». Мотивация женщин куда богаче и разнообразнее: от «приобретаю вещи из новой коллекции» до «лечусь шопингом от стресса». В итоге женщины покупают обувь в два-три раза чаще мужчин. Кроме того, по словам гендиректора компании Ralf Ringer Андрея Бережного, в 35% случаев окончательное решение о выборе мужской обуви тоже принимают женщины.

Неудивительно, что практически все крупные игроки российского обувного рынка сделали ставку на женщин. В «Центробуви», «Монархе», «Терволине», Carlo Pazolini, Alba и «Вестфалике» около 70–80% ассортимента занимает женская обувь. Мужской ассортимент преобладает лишь у Ессо и Ralf Ringer. Но в то же время сделать ставку на одних только женщин до недавнего времени ни одна из сетей не решалась: кто же добровольно откажется от части выручки? «Эконика» сделала неоднозначный шаг первая и, похоже, не прогадала.

ДАМСКИЙ КЛУБ

Сеть «Эконика» была основана в 1992 году, сейчас у нее 135 мага-

зинов. Выручка компании за прошлый год по сравнению с 2009-м увеличилась на 30%, до \$105 млн. По данным Esper Group, объем российского рынка обуви в 2010 году вырос на 18%, до 12,6 млрд евро. Для сравнения: у лидера рынка, «Центробуви», — более 400 магазинов, выручка оценивается в \$800 млн. «Эконика» входит в группу «Новард», возглавляемую **Андреем Илиопуло**. Помимо обувного бизнеса группа занимается девелопментом жилой и коммерческой недвижимости, а также продажей промышленного и строительного оборудования.

В 2005 году сеть провела ребрендинг: сделала ремонт в магазинах, закупила новое торговое оборудование и стала использовать аромаркетинг (ароматизацию воздуха для стимулирования продаж). «Стало понятно, что часть нашего ассортимента не подходит для обновленных магазинов», — вспоминает **Сергей Саркисов**, вице-президент и совладелец «Новарда», курирующий «Эконикку». Тогда сеть отказалась от обуви дешевле 2,5 тыс. руб., сосредоточившись на ценовом сегменте 2,5–4,5 тыс. руб. «Было страшновато: во время всех опросов люди говорили, что ключевой фактор выбора обувного магазина для них — широта ассортимента. Но мы решили, что необходимо более узкое ценовое позиционирование», — вспоминает Саркисов. Эксперимент в итоге оказался успешным: в ребрендрованных магазинах сопоставимые продажи (без учета недавно открытых точек) в течение года выросли на 20–30%, при росте рынка на 10%. После ребрендинга Саркисов задумался о ликвидации мужского ассортимента, на который приходилось около 30% выручки сети: «Заходишь



МУЖСКАЯ ДОЛЯ

Реформы в «Эконике» не понравились некоторым директорам магазинов и франчайзи, но Сергей Саркисов сумел их сопротивление преодолеть

ЭКСПЕРТ



ИГОРЬ КАЧАЛОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«КАЧАЛОВ И КОЛЛЕГИ»

«ЭКОНИКА» РУБИТ СУК, НА КОТОРОМ СИДИТ. УДЕЛЯТЬ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ ЖЕНСКОЙ АУДИТОРИИ МОЖНО БЫЛО БЫ И НЕ ИДЯ НА СТОЛЬ РАДИКАЛЬНЫЙ ШАГ, КАК ОТКАЗ ОТ ЧАСТИ СОБСТВЕННЫХ КЛИЕНТОВ. А ПРОДАЖИ МОГЛИ ВЫРАСТИ ПРОСТО ИЗ-ЗА РЫНОЧНОГО ТРЕНДА

в магазин и понимаешь, что в плане интерьера, ассортимента, мерчендайзинга он сделан для женщин, и эту линию нужно было усиливать». Однако мужская обувь является сопутствующим товаром для женской. «Часто бывает так: покупательница выбирает себе туфли и вспоминает, что у мужа ботинки износились. И берет ему пару, даже без примерки», — говорит владелец компании «Обувь России» **Антон Титов**. Впрочем, по его мнению, такие спонтанные покупки часто случаются в низком ценовом сегменте, а в среднем, где работает «Эконика», это происходит реже.

Кроме того, мужской ассортимент более выгоден с точки зрения производства. В основной своей массе мужчины — консерваторы, а значит, для них нужно реже обновлять модельный ряд. «Эконика», как и большинство российских обувных ритейлеров, самостоятельно

разрабатывает новые коллекции, а отшивают их на аутсорсинге фабрики в Юго-Восточной Азии, Бразилии и Италии. Экономия на дизайне может достигать 15–20%.

ОЧАГИ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Отказаться от мужской коллекции и сосредоточиться на женской аудитории в компании решили в 2008 году. Но планам помешал кризис: в условиях 20-процентного падения спроса «Эконике» было не до экспериментов. Тем не менее мужской ассортимент все-таки сократили с 30% до 20%.

Следующим шагом в 2009 году стал отказ от мужского ассортимента в семи московских и региональных магазинах. В двух из них за год продажи несколько упали, но в пяти остались на прежнем уровне. Попытку посчитали успешной. «Мы поняли, что если дальнейшее продолжение эксперимента закончится неудачей, то это будет нам не так уж много стоить», — говорит Саркисов. В ноябре 2010 года «Эконика» объявила себя первой специализированной женской обувной сетью и полностью отказалась от мужского ассортимента.

«Очень сомнительное и непонятное мне решение. Если смотреть на политику мировых брэндов, то их владельцы стараются делать универсальное предложение. Традиционно мужской Hugo Boss начинает торговать женской одеждой, женская Prada выпускает коллекции для мужчин», — говорит Андрей Бережной. Его компания Ralf Ringer до недавнего времени специализировалась только на мужской обуви, но два года назад начала продавать и женскую. Сейчас в 26 из 82 магазинов

97 МЛН

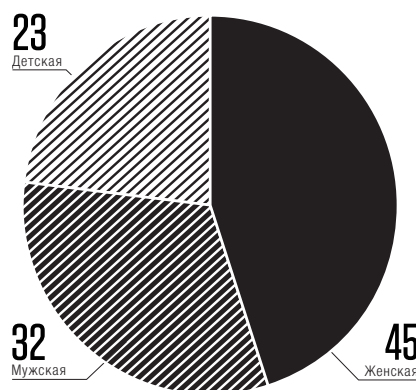
пар обуви выпустили в 2010 году, по данным Росстата, российские производители. Годом ранее — всего 57 млн пар



ТУФЛИ НА ВЫРОСТ

Отказавшись от мужской обуви, «Эконика» рассчитывает привлечь в свои магазины больше женщин

СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РЫНКА ОБУВИ



Источник: Esper Group

Ralf Ringer есть женская коллекция, в них доля продаж женской обуви выросла с 10% до 35%. «Мужчины редко покупают обувь в одиночку, а если уж в наши магазины заходят и женщины, почему бы не попробовать сделать предложение и для них. Когда-нибудь доберемся и до детской обуви», — рассуждает Бережной.

Затя Саркисова встретила сопротивление и внутри компании. Директора магазинов и некоторые франчайзи боялись, что сокращение ассортимента приведет к падению продаж. Менеджерам были разосланы письма со статистикой продаж по первым специализированным магазинам, а для франчайзи введен переходный период — возможность отказаться от мужского ассортимента не сразу, а в течение 2011 года. Так что в десяти магазинах «Эконика» мужскую обувь можно встретить до сих пор.

Если судить по первым результатам, затея сработала. Ассортимент обуви в «Эконике» уменьшился с 750 до 650 пар в каждом магазине. Однако выручка с квадратного метра выросла: в первом полугодии 2010-го она составила \$9 тыс. в месяц в Москве и \$6,4 тыс. в регионах, в 2011 году — \$9,9 тыс. и \$7 тыс. соответственно.

БЕЗ МУЖЧИН

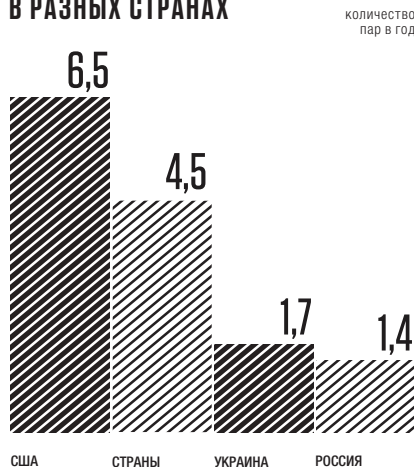
На части высвободившихся торговых площадей «Эконика» выставила аксессуары: сумки, перчатки, ремни и кожаные украшения. По словам Антона Титова, если средняя по рынку маржа на обувь составляет 100–120% (без учета распродаж), то на сопутствующие товары легко приближается к 300%. Сейчас это направление стало самым динамично растущим

в «Эконике» — продажи аксессуаров в июне 2011-го к июню 2010 года выросли в натуральном выражении на 33% в Москве и на 51% в регионах. Если раньше они приносили сети 1–2% выручки, то сейчас около 3%. Аксессуары — товар маржинальный, но при этом негабаритный. На складах же высвободилось место для большего запаса самых ходовых размеров женской обуви. «Увеличилась конверсия: мы стали „ловить“ тех женщин, которые раньше не могли найти подходящий размер», — говорит Саркисов.

Кроме того, «Эконика» сосредоточилась на оптимизации ключевого ассортимента. Компания продает обувь под брендами Alla Pugachova, Riarosa, Riarosa Classic и De'Marche. У каждой марки свой стиль и свое позиционирование. Например, Alla Pugachova — экстравагантный бренд из верха среднего ценового сегмента, а De'Marche — более дешевая молодежная обувь из оригинальных материалов.

Однако раньше франчайзи и покупатели жаловались, что бренды «Эконики» по многим моделям сильно пересекаются — под разными марками компания торговала похожей обувью. «Мы понимали, что модельный ряд нужно как-то менять, но внутри компании не могли четко классифицировать и развести разные стили», — говорит Саркисов. Он нашел в США дизайнера (ее имя Сергей раскрывать боится, чтобы не увели конкуренты), которая провела аудит всего модельного ряда и выявила пересекающиеся стилевые решения. Дублирующие модели компания выпускать перестала. В итоге, как уверяет Саркисов, у каждого бренда появилось «собственное лицо». В ближайшее

СКОЛЬКО ПАР ОБУВИ ПОКУПАЮТ В РАЗНЫХ СТРАНАХ



Источник: ВЦИОМ

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСАНДР ЕРЕМЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР
BRANDLAB

**ФОКУС НА ЖЕНСКУЮ
АУДИТОРИЮ —
ЛИШЬ ПЕРВЫЙ ШАГ.
МАЛО НАЗВАТЬ
СЕБЯ ПЕРВОЙ СЕТЬЮ
ДЛЯ ЖЕНЩИН,
НУЖНО ЕЩЕ
ДОКАЗАТЬ
ПОКУПАТЕЛЬНИЦАМ,
ЧТО В «ЭКОНИКЕ»
ИХ ОБСЛУЖИВАЮТ
ЛУЧШЕ, ЧЕМ
У КОНКУРЕНТОВ**

время «Эконика» рассчитывает еще сократить ассортимент обуви до 550 позиций, но тщательнее прорабатывать стиль всех моделей.

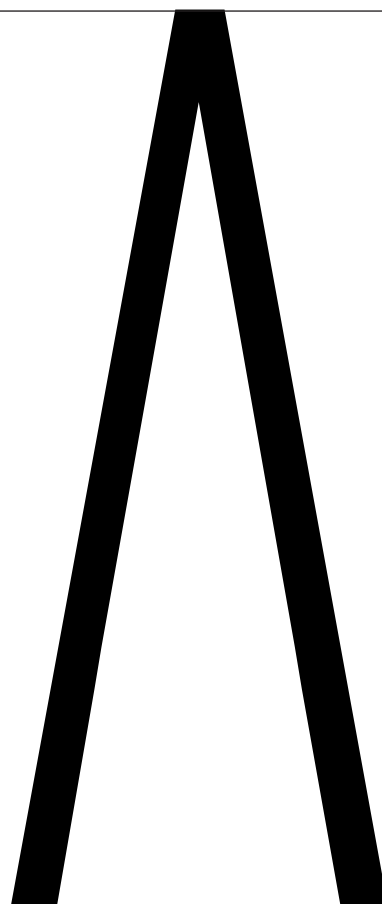
«„Эконика“ выбрала правильную стратегию — нельзя создать идеальный магазин одновременно для мужчин и женщин. Слишком это разные целевые аудитории на нашем рынке», — считает Антон Титов. В следующем году он планирует запустить сеть женской обуви Emilia Estra — сейчас этот бренд продается в его универсальных магазинах «Вестфалика».

«У всех крупных сетей сопоставимые цены, похожие модельные ряды и оформление торговых залов. Сейчас, конкурируя за покупателя на обувном рынке, нужно уходить от рациональных мотивов к эмоциональным», — уверен Саркисов. А на эмоции влияют мелочи. Недавно компания заказала исследование «ГФК-Русь», чтобы узнать, каким представительницы прекрасного пола видят идеал обувной розницы.

Выяснилось, например, что женщинам не нравится, когда подследники для примерки выдают продавцы — покупательницам было бы приятнее брать их с полки самим. Многим не хватает в магазинах четко выделенной примерочной зоны, как, например, в магазинах одежды.

В ближайшие три года «Эконика» собирается провести очередной ребрендинг сети, чтобы учесть все пожелания покупательниц. Однако выполнить их, скорее всего, будет сложнее, чем закрыть магазины для клиентов-мужчин.





ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПОЛЬЗУЮТСЯ TWITTER КАЖДЫЙ ДЕНЬ, мастурбируют чаще, чем те, кто заходят в Twitter раз в неделю. Чем больше родители студента платят за обучение, тем чаще он занимается сексом. Вегетарианки занимаются оральным сексом почти в два раза чаще, чем невегетарианки. Все эти факты я узнал из блога <http://blog.okcupid.com>, который ведет сооснователь дейтингового сервиса OkCupid **Кристиан Раддер**.

Раддер создавал сайт с идеей отойти от модели классического сайта знакомств — витрины, где выставлены «сексуальные товары» на любой вкус, но нет возможности ненавязчивого флирта и пользователи лишены контекста для завязывания отношений. Намерения там непосредственны и прозрачны, а потому не столько непристойны, сколько скучны. «На сайтах знакомств мы выбираем девушку так, как выбираем мебель, — говорит генеральный директор сайта знакомств Flirtic **Андрес Суси**. — В реальной жизни флирт устроен по-другому: люди подмигивают, задают вопросы, отвечают или не отвечают на звонки, ставят кого-то в избранное, кого-то — в игнор». Суси собирается изменить модель интернет-дейтинга, превратив его из унылого «шопинга» в увлекательную игру, где результат обретается сам по себе — как в жизни.

ФАБРИКА ФЛИРТА

САЙТЫ ЗНАКОМСТВ УЧАТСЯ
ЗАРАБАТЫВАТЬ НА ЖЕЛАНИИ
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ИГРАТЬ В ЛЮБОВЬ.



«На „Мамбе“ парни в основном какие-то гоблины», — говорит Елена (на сайте она фигурирует как Eleina), москвичка, с которой я познакомился на американском сайте OkCupid. Елена любит роман «Мастер и Маргарита» и мультфильмы про Винни-Пуха. «Как-то неловко, когда тебе просто подмигивают. Хочется знакомиться „с поводом“, когда ты уже понимаешь, что у вас с человеком есть что-то общее и зацепка для разговора», — объясняет Елена.

Чтобы не попасть на свидание с гоблином в реальном мире, на сайте Smingle можно для начала «попробовать» партнера, вступив с ним в отношения в виде виртуального персонажа. «Знакомься с человеком, а не с его анкетными данными» — под таким девизом создатели сайта предлагают пользователям 3D-модели для своего альтер эго и реальный опыт общения. Выбрав в качестве места встречи виртуальное кафе, можно лучше разобраться в собеседнике, избежав при этом риска попасть в неловкую ситуацию.

Та же цель — добиться максимальной достоверности виртуального флирта — у сайта Woome. Но вместо того чтобы скрывать свое лицо за виртуальной маской, здесь можно начать общение с места в карьер. Разумеется, также в безопасном интернет-пространстве. Сайт Woome позволяет пользователю сразу присоединиться к романтической видеоконференции, где пятеро парней и девушек коротко представляются друг другу в течение пяти минут. Не понравился парень — можно просто зайти в следующую виртуальную конференцию, а предыдущего собеседника «занекстить». Глагол to next используется здесь для обозначения разрыва отношений, появился он под влиянием придуманного московским школьником Андреем Терновским сервиса Chatroulette.com. Идея в том, что пользователю автоматически предлагается случайный собеседник для видеочата из тех, кто

ЭКОНОМИКА ФЛИРТА

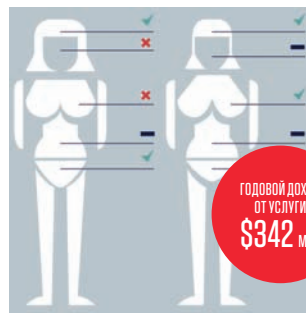
ПОИСК ПАРТНЕРА

САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

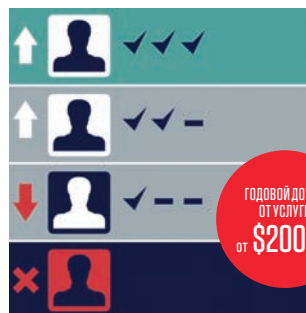
РАСПОЛОЖЕНИЕ К СЕБЕ

ПРОВЕРКА СОВМЕСТИМОСТИ

ФЛИРТ ОНЛАЙН



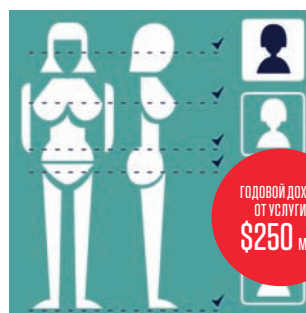
MATCH.COM
Месячная подписка на сайт — \$30



BADOO.COM
Размещение анкеты в топе каталога — \$1,5

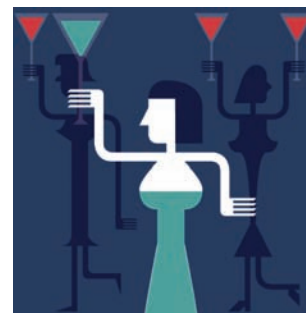


FLIRTIC.COM
Виртуальные подарки — \$1

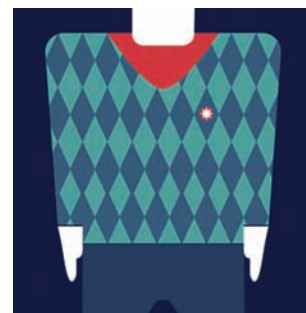


ENARMONY.COM
Подбор партнера по результатам теста — \$60 за месяц подписки

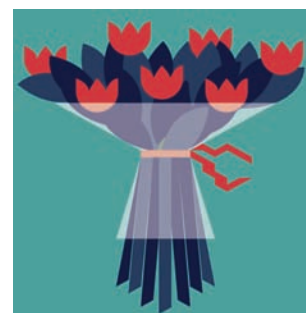
ФЛИРТ В РЕАЛЕ



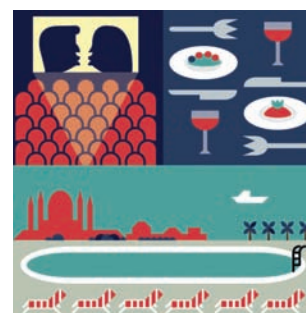
Бар, дискотека — от 1000 руб.



Дорогая одежда — от 20 тыс. руб.



Букет цветов — 700 руб.



Билеты в кино — 600 руб.
Ужин в ресторане для двоих — от 3 тыс. руб.
Поездка в Турцию для двоих на неделю — от 40 тыс. руб.

находится онлайн. Чтобы прервать разговор и начать новый, достаточно нажать кнопку next.

На российском сайте Fotostrana.ru основной механизм дейтинга еще интереснее — значительная часть коммуникаций строится вокруг виртуальных питомцев. Виртуального котенка можно подарить девушке как знак внимания, при этом кормить его после этого становится ее задачей. Аватары питомцев оказываются неплохим поводом для флирта.

В романах XIX века герои могли влюбляться друг в друга благодаря общим прочитанным книгам. Буккроссинг — популярное сегодня среди молодежи игровое движение. Буккроссеры занимаются тем, что отправляют книги в свободное плавание. Книгу оставляют в общественном месте, например под столиком в студенческом кафе, а потом публикуют на сайте сообщение об «отпуске книги». На сайте буккроссеров можно не только узнать, где найти книгу, но и получить информацию обо всех ее прежних читателях. Буккроссинг позволяет людям встречаться и в интернете, и в реальной жизни и создает еще один игровой контекст для дейтинга — книжный. «Если человеку нравятся те же книги, что и тебе, ты понимаешь: перед тобой родственная душа», — говорит пользовательница под ником encuentro, с которой я познакомился на одном из буккроссинговых сайтов.

В ДВИЖЕНИИ

«В последние годы в интернете выросло новое поколение пользователей, с опытом постоянного пребывания в социальных сетях. Именно для них мы пытаемся перенести движуху, характерную для соцсетей, в мир дейтинга», — объясняет Суси. На сайте Flirtic эстонский предприниматель собирается сделать универсальный поисковик людей, который на основе спонтанных действий человека (например, ответа на вопросы или лайка)

114

млн

пользователей зарегистрированы на Badoo.com. Почти все они публикуют желания — от необычного «хочу подняться на Эверест» до немудреного «хочу проснуться с девушкой завтра»

будет предлагать ему все более подходящих партнеров. Недавно Flirtic привлек инвестиции в размере \$1 млн от фонда Almaz Capital.

Для мирового рынка интернет-дейтинга инвестиции \$1 млн не кажутся чем-то значительным. Например, сайт OkCupid, на котором тусуется Елена, был в 2010 году продан крупнейшему в мире «матчмейкеру» Match.com за \$50 млн. До этого, в 2009 году, еще один европейский сайт, Meetic, купил европейское подразделение Match.com за 27% своих акций и \$6,5 млн наличными. На мировом рынке интернет-дейтинга объемом \$2–3 млрд (емкость только американского рынка — \$937 млн) отмечается явная тенденция к концентрации.

Сегодня на рынке существуют две основные модели дейтинга. Сайты типа Mamba — это сайты-каталоги, где общение и поиск партнера осуществляются по внешним критериям — росту, цвету волос, комплекции или месту проживания. Другой тип — сайты для поиска «настоящей любви» типа Teamo. Это другая вариация все той же пассивно-объектной модели дейтинга. Обычно такие сайты предлагают пользователю перед началом поиска заполнить несколько сотен вопросов теста на психологическую совместимость и действуют по модели платной подписки. Сайт E-harmony, например, зарабатывает больше \$250 млн в год. Путь, который предлагают Flirtic, OkCupid и Badoo (основан российским предпринимателем

Андреем Огаджаняном), — это путь «социального дейтинга», игровой рекомендательной системы, постоянно предлагающей пользователю ответить на вопрос, оценить фотографию или угадать черты характера другого пользователя. Такая система с самого начала вовлекает пользователя в дейтинг и, накапливая о нем данные, дает ему все более точные наводки на родственные души.

СТАВКА НА ВНИМАНИЕ

«Транснациональная корпорация, теневое правительство и мировое господство — вот к чему мы стремимся», — говорил совладелец сайта Badoo Андрей Огаджанянец в одном из редких интервью. Огаджанянец (также известный под псевдонимом Андреев) сейчас живет в пригороде Лондона и избегает контактов с прессой. Но он все-таки достиг поставленной пять лет назад цели — создал компанию с оборотом несколько сотен миллионов долларов (по различным оценкам, от \$200 млн до \$400 млн). Компания сумела привлечь 114 млн пользователей в десятке стран — от Франции до Нигерии. Успех Badoo, созданного русским предпринимателем на русские деньги (20% компании принадлежит инвестфонду «Финам», 80% — Огаджанянцу), стал предметом зависти и источником вдохновения для многих других интернетчиков из СНГ. Они устремились в нишу интернет-дейтинга. Среди них и Андрес Суси. Он, как и Огаджанянец, пытается создать компанию, которая работает одновременно в русскоязычном и англоязычном интернете. Тестовая реклама англоязычного Flirtic недавно стартовала в нескольких городах Великобритании «второго эшелона»: Суси таргетированно покупает в них интернет-трафик.

«Сейчас у нас аудитория сайта 60 тысяч человек, 20% из них заходят на Flirtic каждый день. По среднему числу посещений мы ближе даже

не к сайтам знакомств, а к социальным сетям», — рассказывает Суси. На сайте действительно все время что-то происходит. Пользователи заходят на новостную ленту сайта, чтобы посмотреть на сообщения о новых ответах на вопросы, лайках и фотографиях. При этом система следит за каждым твоим действием, предлагая новых кандидатов на знакомство. «Мы планируем к концу года довести численность пользователей до нескольких миллионов», — говорит Суси, который собирается потратить на это существенную часть инвестиций. При этом дохода пока сайт практически не приносит. Единственная монетизируемая функция — виртуальные подарки. Стоят такие подарки,

как виртуальная роза или торт, как правило, 1 евро. Сегодня сайт зарабатывает на них всего несколько тысяч евро в месяц. «Пока это вообще нельзя назвать доходом», — говорит Суси, — но ведь мы еще и не брались серьезно за монетизацию».

Андрей Огаджанянц когда-то создал самый популярный русский дейтинг-сайт Mamba. Заимствованная с Mamba модель «подъема анкеты» — возможность за SMS на короткое время оказаться в верхней части списка — оправдала себя и на новом сервисе, Badoo. Именно она обеспечивает большую часть дохода сайта. Суси тоже надеется на сервисы по привлечению внимания, хотя выглядеть они будут по-другому, чем «поднятие анкеты»

на Mamba. Как именно, пока непонятно. «Было бы глупо вводить платные сервисы по привлечению внимания, пока в базе 60 тыс. человек. Совершив любое действие, ты и так автоматически попадаешь в центр внимания на новостной ленте», — говорит генеральный директор Flirtic.

ГРЯЗНЫЕ ЦИФРЫ

Кристиан Раддер — выпускник Гарварда, бывший рекламщик и солист фолк-группы Bishop Allen, раскрутил свой сайт OkCupid, анализируя неожиданные комбинации данных, связанных с сексом, и публикуя эту эксклюзивную аналитику в корпоративном блоге. У «сексуального гугла», как называют OkCupid, 3,5 млн активных пользователей. Он так же, как Flirtic, ненавязчиво предлагает пользователям отвечать на вопросы, отмечая, насколько этот вопрос для него/нее важен. Благодаря сложному алгоритму и системе «лайков» (пользователи, чьи фотографии оцениваются низко, попадают в конец списка), сайт выдает рекомендации о наиболее совместимых пользователях. Вопросы также не образуют единого теста. Они в игровой форме вытягивают из пользователя информацию, которая затем используется для рекомендаций и (в виде статистики) для секс-блога — того самого, из которого можно узнать об удивительной связи вегетарианства и орального секса. Свой доход (около 5 млн евро в год) компания получает от рекламы, а также от пользователей «класса А», которые не видят рекламы и получают привилегированные места в поиске. «Любовь всегда непредсказуема, но наши формулы увеличивают шанс на то, что человек, с которым вы идете на свидание, — именно тот, кто вам нужен», — говорит Раддер.

В СЕНТЯБРЕ 2011 ГОДА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «КОММЕРСАНТЪ»
ПРЕДСТАВЛЯЕТ

ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

Сентябрьский выпуск:

Каталог франшиз — в журнале «Секрет фирмы», сентябрь 2011
Фестиваль франшиз — в газете «Коммерсантъ» 15 сентября
и на сайте kommersant.ru

Скидки на размещение рекламы:
рекламным агентствам — 15%

Последний срок заявки рекламы — 10 августа.

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

РЕКЛАМА





ОГОНЬКА НЕ НАЙДЕТСЯ? ПОДПИШИТЕСЬ, ЧТОБЫ НЕ СПРАШИВАТЬ.



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

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

Для оформления подписки
позвоните по телефону
8 800 200 2556



БРАЙАН ГОЛДНЕР

Брайан Голднер, бывший рекламщик с опытом работы в Leo Burnett, сегодня возглавляет крупнейшую в мире «игрушечную» империю. Компания Hasbro — это трансформеры, игрушечные котята, которые умеют урчать и мяукать, а еще настольные игры, среди которых самая известная игра XX века «Монополия». Превращение рекламщика в игрушечного магната в начале 2000-х совпало с превращением самой компании, переживавшей тогда не лучшие времена, в «производителя историй». При Голднере Hasbro стала писать книги и снимать фильмы. «Великая идея» Голднера — бренды товаров должны превратиться в сюжеты для историй. Эти истории, рассказанные в разных медийных форматах, окружают пользователя со всех сторон.

Все чаще компании, которые раньше производили какие-то материальные объекты, допустим, игрушки, превращаются в «производителей историй». Почему они начинают снимать фильмы, писать книги и делать видеоигры?

Потребителям во всем мире интересны бренды. На разных платформах — от кино и телевидения до интернета или смартфонов. Поэтому если мы будем заниматься только игрушками, то ограничим возможности наших брендов. Снимая фильмы, мы идем за желанием потребителя полностью погрузиться в бренд. Сегодня бренд не может существовать, не будучи центром историй, которые рассказывает компания. Об этом говорят давно, но теперь это стало истиной в самом буквальном смысле. История бренда должна быть рассказана с использованием самых разных медийных каналов. Этот феномен называют «трансмедиа». Именно поэтому мы в Hasbro решили заново «изобрести» наши бренды.

Получается, что все компании должны стать «производителями историй», то есть контента?

В каком-то смысле да. Но это не мешает, например, нам оставаться прежде всего производителем игрушек и видеть в этом основу своего бизнеса. Сейчас 95% выручки мы получаем от продаж игрушек, 5% — от развлечений и реализации лицензий. Через пять лет, скорее всего, 90% нашего оборота будет приходиться на продажи игрушек и уже 10% — на индустрию развлечений. Тем более что индустрия развлечений гораздо более прибыльна, чем выпуск игрушек. Сегодня 10% нашей операционной прибыли обеспечивает именно она. Через пять лет мы можем получать в этой сфере уже 30% прибыли. Разумеется, все это увеличивает стоимость компании, потому как наши бренды сегодня присутствуют везде, во всех медиа.

Если компании делают основные деньги на продаже обычных товаров, к чему все эти разговоры о рассказывании историй? Не получается ли, что это какой-то необязательный довесок, без которого можно обойтись?

Если бренды компании «окружают» потребителя как интересные истории, это оказывает не только прямое, но и косвенное позитивное влияние на бизнес. До появления фильма «Трансформеры» продажи игрушек-трансформеров составляли \$100 млн в год. После первого фильма — уже \$487 млн, при кассовых сборах \$700 млн. Сборы второго фильма составили \$835 млн, а продажи игрушек-трансформеров — \$592 млн. Другой пример — Nerf, разновидность пистолета с дротиками. Изначально это был небольшой американский бренд, пока в разных маркетинговых акциях мы не предложили пользователям по всему миру создавать свои собственные видео с игрой в Nerf. Мы устроили нечто вроде соревнования, в котором пользователи могли предлагать свои идеи для нашей рекламной кампании. В 2006-м выручка Nerf была примерно \$30 млн, а после сгенерированного пользователями маркетинга — \$400 млн. Люди сегодня хотят выступать в роли активных соавторов бренда, и мы даем им такую возможность.

Как превратить бренд в сюжет? Не слишком ли это сложно?

Каждый бренд — это некая «свернутая» история. Иногда мы используем термин «мифология бренда». Если вы понимаете эту мифологию, у вас не будет проблем с тем, чтобы превратить любой бренд в красивый сюжетный рассказ. Базовая мифология трансформеров — «вещи — не то, чем они кажутся». Второй миф, связанный с трансформерами, — это роботы-инкогнито. То есть вы не знаете, где роботы, потому что они замаскированы под машины. Все наши фильмы про трансформеров построены на идее «Мы откроем вам что-то, что не видно обычным глазом. У вещей есть иная, более глубокая и более темная сторона». У «Монополии», другой нашей игры, иной миф: «Победитель получает все». Все удовольствие в том, чтобы видеть, как другой игрок разоряется и теряет собственность. Дети в этой игре, возможно, впервые в состоянии играть немного лучше родителей и выиграть у них деньги или собственность. Если вы возьмете этот базовый миф, то сможете получить идею для хорошего фильма. Сейчас мы работаем над сценарием вместе со знаменитым режиссером Ридли Скоттом. И через несколько лет у нас будет фильм «Монополия».

Может быть, в таком случае вам есть смысл превратиться в полностью медийную компанию?

Для меня идеальное сочетание — это комбинация цифровой, контентной и аналоговой компании, которая производит реальные вещи. Вещи обеспечивают совершенно другой уровень контакта с пользователем. Например, у нас очень хорошие отношения с розничными сетями по всему миру. А розничные сети — прекрасное место, где люди могут познакомиться с брендом. Я провел несколько дней в Москве, гуляя по торговым центрам и наблюдая за тем, как люди реагируют на бренды Hasbro. Поэтому я не считаю, что магистральный путь развития — это превращение в цифровую компанию. Реальная вещь и медийная история — всего лишь две стороны погружения потребителя в бренд.





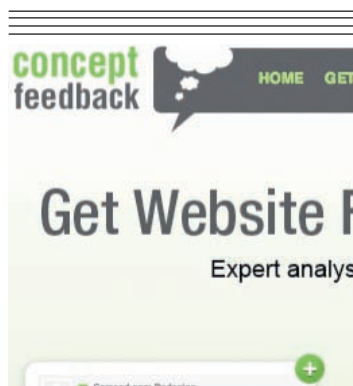
УЗНАТЬ ЗА 60 СЕКУНД

<https://www.minutebox.com>

Мода на порционную фасовку существует даже в такой сфере, как консалтинг. Вместо часовых консультаций — советы на минуту, вместо оплаты по часам — посекундная

тарификация. Именно такова идея стартапа Minutebox.com. Сервис приглашает специалистов из крупнейших экспертных сообществ, таких как LinkedIn и Quora, запрашивает поминутные тарифы на консультации и предлагает всем желающим

получить советы от гуру. Для консультаций доступны видеоконференции и чаты. В выборе поможет система рейтингов. Заявить себя экспертом может любой желающий: укажите область знаний, тариф и — вперед: теперь у вас каждая минута на счету.



КУПИ КРИТИКУ

<http://www.conceptfeedback.com>

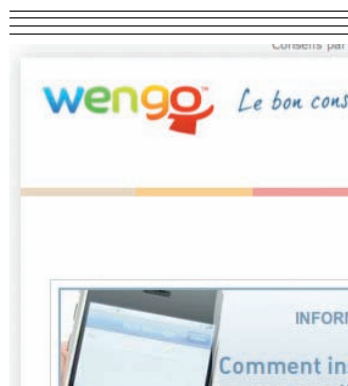
Профессионалы оценивают сайты по качеству дизайна, юзабилити и бизнес-стратегии. Тарифы: от \$55 до \$299. За эти деньги можно получить письменный отчет, устные консультации и даже правки. За бесплатные консультации вознаграждают местной валютой.



ДЕНЬГИ ИЗ МУЗЫКИ

<http://beta.mflow.com>

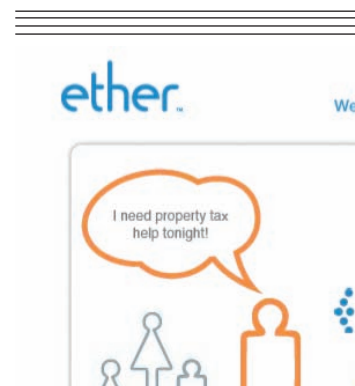
iTunes наоборот: здесь на музыке зарабатывают. У каждого трека есть кнопка «рекомендовать». Нажмешь — рекомендации отправятся друзьям. Если рекомендованный трек купят — 20% от стоимости твои. Разбирайся в музыке, советуй и богатеи. Мечта меломана.



СЛОВЕСНЫЙ БАЗАР

<http://www.wengo.fr>

В свое время Wengo попыталась стать французской Skype, но поставила крест на своих амбициях. Сейчас это площадка для торговли персональным консалтингом. Более 1500 экспертов из разных областей (репетиторство, медицина, астрология) по ценам от 0,5 евро за минуту.



СКАЗАНО — ЗАРАБОТАНО

<http://www.ether.com>

Начав свою деятельность в 1999 году в качестве телефонной службы по продаже советов, сегодня Ether предлагает превратить в консалтинговую палатку ваш собственный сайт: разместите кнопку Ether Buy Now Button и продавайте, продавайте, продавайте.

КО ВКУСАМ КЛИЕНТА МОЖНО ПРИСПОСОБИТЬ ВСЕ.

ПРОБЛЕМА В ТОМ, ЧТО В РЕЗУЛЬТАТЕ КАЖДЫЙ ИЗ НАС ОКАЗЫВАЕТСЯ ПОД «СТЕКЛЯННЫМ КОЛПАКОМ».

СИНГЛИЗМ

SINGLISM

СИНГЛИЗМ — ДИСКРИМИНАЦИЯ ОДИНОКИХ ЛЮДЕЙ

УПОМИНАНИЯ:

6 (ЯНДЕКС),
68 000 (GOOGLE)

ПУЗЫРЬ ФИЛЬТРОВ

FILTER BUBBLE

ПУЗЫРЬ ФИЛЬТРОВ — РЕЗУЛЬТАТЫ ИНТЕРНЕТ-ПОИСКА И ДРУГИЕ ДАННЫЕ, ОТФИЛЬТРОВАННЫЕ В СООТВЕТСТВИИ С ВАШИМИ ИНТЕРЕСАМИ

УПОМИНАНИЯ:

4 (ЯНДЕКС),
2 560 000 (GOOGLE)

ЭЛДЕРБУРБИЯ

ELDERBURBIA

ЭЛДЕРБУРБИЯ — РАЙОН С ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ПОЖИЛЫМ НАСЕЛЕНИЕМ

УПОМИНАНИЯ:

0 (ЯНДЕКС),
10 400 (GOOGLE)

В Советском Союзе существовал налог на холостяков. Сегодня юридической дискриминации одиноких нет. Но одиночество и сегодня воспринимается с негативным оттенком — на психологическом и социальном уровнях. Несмотря на это, число «одиноких» все время растет — многие современные люди не создают семей или находятся в разводе. Так что новая форма дискриминации угрожает все более широкой группе населения.

Пузырь фильтров — результат, казалось бы, позитивного тренда. Выборка информации в интернете адаптирована конкретно под вас, и в итоге вы видите лишь то, что вам интересно. Но если вас интересуют только болонки и итальянская кухня, вы никогда не узнаете, например, о падении гигантского астероида за несколько сотен километров от вас — конечно, пока вас не засыплет пеплом. Каждый из нас рискует оказаться в «стеклянном колпаке» собственных интересов.

У каждого места есть характер, так что район может быть «богемным» или «официозным», «молодым» или «старым». Культурный антрополог **Филипп Стаффорд** придумал специальное имя для «пожилых» районов — элдербурбия (от elder — старый и suburb — окраина города). В послевоенных США пригороды воспринимались как убежище от шума и копоти городов. Но многие пригороды состарились вместе с построившим их населением и превратились в отрезанную от мира ловушку для стариков.

ЕСЛИ КОМПАНИЯ ХОЧЕТ ПРИМЕНЯТЬ «ДИЗАЙНЕРСКОЕ МЫШЛЕНИЕ», ЕЙ НУЖНО СОЗДАТЬ СРЕДУ, ГДЕ ЦЕНЯТ ДВУСМЫСЛЕННОСТЬ

ЛАРРИ ЛЕЙФЕР,
ПРОФЕССОР СТЭНФОРДСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА



Больше всего на свете я не люблю ножки. Я говорю о ножках офисной мебели. Признак «правильного» офиса и «правильной» компании для меня — когда вся мебель на колесиках. Колесики вместо ножек кажутся ерундовым отличием. На самом деле главная технология, которая отвечает за продуктивность нашей работы, — не компьютеры и гаджеты, а пространство, где мы работаем. Мебель на колесиках сразу делает пространство гибким и непредсказуемым. Вы можете расставить столы, стулья и даже стены комнаты так, как того требуют стоящие перед вами задачи. «Колесики» и «ножки» — это две разные философии пространства и два разных отношения к неопределенности. В одном случае цель — расставить все вещи «правильно», в однозначном и заранее определенном порядке. Второй

Иллюстрация: Charlie Duck

вариант означает, что никакого заранее определенного порядка нет. Есть только двусмысленность случайно стоящих рядом вещей. Именно она порождает творчество.

Считается, что вещи и процессы должны быть однозначными и понятными. Возможно. Только давайте возьмем любую из вещей, которые нас окружают. Например, мобильный телефон. В 1980-е годы всем было понятно, что такое телефон, — это стационарное устройство для голосового общения на расстоянии. Сейчас я могу положить телефон рядом и, например, записывать нашу беседу, используя его как диктофон. Возможно, в будущем деньги, которые я сейчас таскаю в своем бумажнике, окажутся частью телефона, а сам телефон, например, сольется с одеждой. Все эти трансформации были бы немислимы

для какой-нибудь производящей телефоны компании с «понятным» отношением к тому, что такое телефон. Что это значит? Для современного мышления задавать вопросы гораздо важнее, чем принимать решения. Вопрос — это открытая возможность, которая иногда важнее, чем действительность. Дизайнер никогда не бывает линейным. Чтобы создать вещь, надо накопить знание, воплотить его в прототипе, а затем пересмотреть задачу. «Телефон», который получится в итоге, может иметь мало общего с «телефоном» в постановке задачи.

Чтобы быть продуктивными, нам нужна двусмысленность. Без двусмысленности нет творчества. Задача дизайнера — проблематизировать уже известные вещи. Если компания хочет применять «дизайнерское мышление», ей нужно создать среду, где ценят двусмысленность. Для начала хотя бы приделывать к мебели колесики.





Когда мы идем по улице, перед нами мелькают десятки килобайт информации: дорожные вывески, номера машин, лица прохожих. Что из этого запомнится? Ничего. Хорошая память не всегда благо. Если бы мы действительно помнили всё, то, наверное, сошли бы с ума от миллионов ненужных фактов или отравляли разум недоброй памятью о вещах, которые лучше забыть. Наша программа Evernote позволяет запоминать не все, а только то, что достойно запоминания. Это «протез для памяти», у которого две функции: быстро и легко запомнить то, что может пригодиться, и потом быстро найти эту информацию. Мне жаль, что такие программы, как Evernote, не появились во время моей молодости, ведь молодым они гораздо нужнее, чем старикам. «Когнитивные протезы» усиливают основную

способность нашего мозга — вычленять и сохранять важное. Трудно представить, сколько ценных мыслей, интересных наблюдений или ярких фраз я бы сохранил, если бы в то время к моему мозгу был приделан такой «протез».

Недавно я наткнулся на заметку об американском журналисте **Майкле Хоросте**, которому в мозг вживили микрочип, заменяющий поврежденный слуховой центр нервной системы. Забавно, что эта же технология, имитирующая слух, может в будущем передавать мысли на расстоянии. Мы уже сегодня «аутсорсим» компьютерам значительную часть когнитивных функций: они с огромной скоростью принимают решения, помогая, например, биржевым трейдерам, хранят память о прошлом или строят планы на будущее. Пока еще «протез» находится вне нас, но довольно скоро он переместится внутрь, прямо под черепную коробку. Книга **Рэймонда Курцвейла** *The Singularity is Near* в 2005 году воспринималась как смелая гипотеза. Сегодня такие персонажи, как Хорост, сами по себе могли бы дать достаточно фактуры для целой книги. А через 10–15 лет произойдет массовая интеграция техники с нашей нервной системой. Задача — сделать так, чтобы интеллект как можно дольше оставался человеческим.

Слияние человека и компьютера — неизбежная и уже близкая перспектива.

Вопрос в том, на каких условиях оно будет происходить. Мне не нравится термин «ментальное протезирование». Я предпочитаю рассуждать о том, что сейчас происходит расширение наших ментальных способностей, а не их замещение. Но, возможно, это только оптимистичный способ говорить о том, что находится вне нашего контроля. Мы приблизились к точке перелома. У нынешнего состояния есть два пути. Один — это «расчеловечивание мира». Второй — усиление человека с его волей и эмоциями при помощи технологических достижений. Результат здесь зависит от того, как поведем себя мы. Не занимаясь образованием наших детей и не помогая им развивать возможности использования мозга, мы увеличиваем шансы, что мир будущего станет не миром людей. Развивая наших детей, мы можем повлиять на то, какой будет следующая сингулярность — сверхчеловека или андроида.

СТЕПАН ПАЧИКОВ,
ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ
EVERNOTE

НАША
ЗАДАЧА —
СДЕЛАТЬ ТАК,
ЧТОБЫ
ИНТЕЛЛЕКТ
КАК МОЖНО
ДОЛЬШЕ
ОСТАВАЛСЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ



ВЫХОДНОЕ

ПОТОК БИЗНЕС-ЭМИГРАЦИИ ИЗ РОССИИ РАСТЕТ. НАИБОЛЬШАЯ ЧАСТЬ РОССИЯН, РЕШИВШИХ ПОПЫТАТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СЧАСТЬЯ ЗА РУБЕЖОМ, ОСЕДАЕТ В ЕВРОСОЮЗЕ. КАКОВА ЦЕНА БЕГСТВА ОТ РОССИЙСКОЙ КОРРУПЦИИ И БЮРОКРАТИИ?

— Кстати, я болен. Надеюсь, вы не боитесь заразиться?

Сергей Геннадьев, 32-летний программист с улыбкой героя голливудских подростковых комедий, болен жаждой лучшей жизни. Перефразируя **Марка Твена**, Геннадьев мог бы сказать: «Эмигрировать легко. Я сам проделывал это множество раз». За последние пять лет Геннадьев 58 раз паковал чемоданы, собираясь поехать в аэропорт и купить билет в один конец на ближайший рейс в любую страну. 23 раза даже улетал. И возвращался, так и не найдя работы, не открыв бизнеса.

«Таких, как я, миллионы,— уверяет Геннадьев.— Пора создавать какое-нибудь общество анонимных антипатриотов». Полгода назад программист принял, как ему кажется, осознанное решение «расстаться с Россией навсегда». В мае он уволился с работы, сейчас завершает оформление документов для эмиграции в Бельгию, где собирается открыть пекарню. У него уже есть билет на рейс Москва—Брюссель на 27 августа, и скоро будет стартовый капитал — от продажи московской квартиры.

По опросу портала Superjob.ru, более 40% из 3 тыс. респондентов хотели бы эмигрировать, 18% планируют сделать это в ближайшие 10–15 лет. По данным Росстата, в прошлом году страну покинули 33,6 тыс. человек, что на 3,5% больше, чем годом ранее. Впрочем, официальная статистика лукавит, поскольку учитывает только тех россиян, кто выписался из паспортных столов. Собеседники **СФ** называют цифры от 500 тыс. до 2 млн эмигрантов в прошлом году. О несоответствии госстатистики реальному объему эмиграции говорят, например, данные по Великобритании: одна только компания Adelanta Consulting Group за девять лет помогла переехать в Великобританию примерно 3 тыс. россиян. В то время как Росстат за этот период зафиксировал лишь 1,7 тыс. эмигрантов, получивших ПМЖ в Туманном Альбионе.

По мнению **Сергея Витюка**, владельца консалтинговой компании Eurorealtor, эмигранты стали «избирательнее и требовательнее». В частности, выросло количество людей, четко спланировавших свое эмигрантское будущее. Частично это вызвано тем, что под давлением кризиса многие европейские государства (например, Чехия) начали ужесточать правила эмиграционного законодательства: если раньше для получения вида на жительство было достаточно факта регистрации фирмы, то теперь необходимо, чтобы она функционировала и приносила доход.

Наибольшей популярностью у российских эмигрантов, желающих осесть в странах дальнего зарубежья, пользуется Евросоюз. «Секрет фирмы» выяснил, в какие страны и бизнесы инвестируют россияне и насколько успешно у них это получается.

ПОСОБИЕ

8-2011

СЕКРЕТ ФИРМЫ



В ЕВРОПЕ ВСЕ СПОКОЙНО



РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ЭМИГРИРУЮТ В ЕВРОПУ В ПОИСКАХ КОМФОРТНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ЖИЗНИ И БИЗНЕСА. НО КОГДА ОНИ ПОЛУЧАЮТ ПЕРВОЕ, ВТОРОЕ ОТХОДИТ НА ЗАДНИЙ ПЛАН. ТОТАЛЬНАЯ СМЕНА ПРИОРИТЕТОВ И ПОТЕРЯ АМБИЦИЙ — ГЛАВНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ, МЕШАЮЩИЕ РОССИЙСКИМ ЭМИГРАНТАМ ВЫРАСТИТЬ СВОЙ БИЗНЕС ХОТЯ БЫ ДО 10 МЛН ЕВРО ГОДОВОГО ОБОРОТА.

После того как в Германии приняли решение о переносе столицы из Бонна в Берлин, в новую столицу сначала пришли немецкие федеральные чиновники, а потом русские. Этот популярный в 1990-е годы в Берлине анекдот актуален до сих пор.

— Сколько русских в Германии? — спрашиваю я исполнительного директора Российско-Германской внешнеторговой палаты Александра Маркуса.

— Ой, нет! Я даже не хочу знать, какая часть недвижимости в Германии уже принадлежит российским бизнесменам! — отшучивается Маркус. — В одной только столице зарегистрированы более 900 фирм с российским капиталом или российскими учредителями. Крупнейшая компания Берлина — «Газпром Германия». Я знаю целые районы в Берлине, где почти все маленькие частные гостиницы,

рестораны, киоски и прачечные в руках русскоговорящих.

Конкуренцию переехавшим в Евро-союз предпринимателям составляют российские бизнесмены, для которых зарубежный бизнес — это возможность диверсифицировать средства, заработанные в России.

Однако говорить об успешности российских предпринимателей в Европе можно с натяжкой. Основных причин три: одни не могут, другие не хотят, третьи не видят смысла.

ХОЧУ НЕ МОГУ

Дмитрий Потапенко, управляющий партнер Management Development Group, владеет в Чехии и Болгарии сетью пивных ресторанов и несколькими магазинами и считает себя одним из крупнейших российских предпринимателей в этих странах. «По местным меркам мой бизнес — это, конечно, так, мелочь по карманам тырить. Но если посмотреть на все бизнесы русских там, думаю, в лидерах буду», — говорит Потапенко. По статистике предпринимателя, 90% уехавших в ЕС начинают открывать магазины, рестораны, SPA-салоны и «прочую требуху» (мелкая розница, ИТ-проекты, оказание сервисно-консалтинговых услуг). «Все те, кто жаждет свалить в Европу, забывают сделать главное — узнать своего будущего клиента, — считает Потапенко. — О потребительских предпочтениях европейцев не известно никому. А маркетинговых агентств, как мы их понимаем, там практически нет».

Мариана Верхолай, переехавшая в Италию четыре года назад, рассказывает, что прежде, чем включить какое-то блюдо в меню своего кафе, тестировала его на своем будущем муже-итальянце и его друзьях: «Тягаться с итальянцами в приготовлении пасты и мяса бесполезно, поэтому я решила сделать акцент на супы и

ЭКСПЕРТ



ЕВГЕНИЙ ТУШКАНОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ADELANTA
CONSULTING GROUP

**ОГРОМНЫЙ
СЕКТОР
В БРИТАНИИ —
ДЕВЕЛОПМЕНТ.
ПОКУПАЕТСЯ ЧТО-ТО
РАЗРУШЕННОЕ ИЛИ
НАХОДЯЩЕЕСЯ
В ЗАЛОГЕ У БАНКА,
ДОВОДИТСЯ ДО УМА
И ПРОДАЕТСЯ.
НОРМА ПРИБЫЛИ,
ЕСЛИ ВСЕ ГРАМОТНО
СДЕЛАТЬ, —
БОЛЕЕ 50%**

рыбу. Однако то, что нравилось мне больше всего, мои местные друзья готовы были съесть один раз, поблагодарить и расхвалить, но в следующий раз выбирали что-то другое». Эксперименты ни к чему хорошему так и не привели — спустя год Верхолай отказалась от аренды кафе. Теперь предпринимательница запускает брачное агентство, делая ставку на русских девушек, которые мечтают выйти замуж за итальянца.

Подобно Верхолай большинство российских эмигрантов замыкаются на русскоязычной диаспоре, чем заведомо

58%

россиян, уезжающих в страны дальнего зарубежья, в 2010 году эмигрировали, по данным Росстата, в Евросоюз. Страны Северной Америки выбрали 16% эмигрантов. Похожие показатели по итогам 2009 года — 62% и 16% соответственно

Фото: Ян Рихтер

ограничивают себе поле деятельности. «У нас в Ростке (город на балтийском побережье Германии. — СФ) процветает бизнес, связанный с русскими национальными продуктами — например, бубликами или конфетами. Русскоязычных людей из стран бывшего СССР здесь много — наверное, пятая часть населения, и все скучают по чему-то родному», — рассказывает Олег Чекотун, выходец из Одессы, который



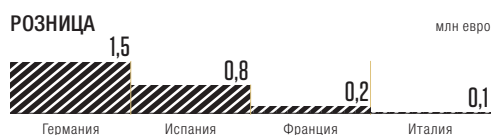
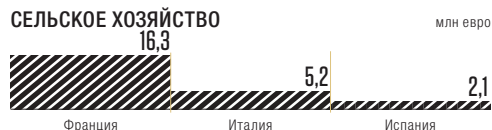
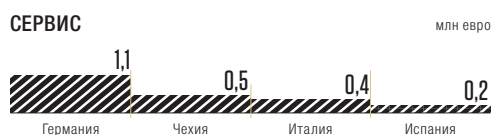
НА ДВА ФРОНТА

Роман Брезицкий ведет бизнес и в России, и в Германии. Россия привлекает его огромными возможностями, Германия — стабильностью

уже восемь лет живет в Германии. Сам Чекотун тоже не прочь иногда купить продукты из «прошлой» жизни. Однако пятым по счету магазином с национальными продуктами или четвертым по счету рестораном с русской кухней никого не удивишь.

«Безусловно, легче взять на работу соотечественников, проще делать на них ставку как на клиентов. Однако если мыслить стратегически, замкнутость

СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ



Источник: расчеты «Секрета фирмы» по объявлениям о продаже бизнеса в открытых источниках

790

тыс.

страниц с результатами поискового запроса «бизнес в... (название страны)» просмотрели пользователи «Яндекса» с сентября 2009-го по май 2011 года. На 27 стран Евросоюза приходится 34% общего числа показов

на соотечественниках — это ошибка», — уверен владелец консалтинговой компании Eurorealtor **Сергей Витюк**. По наблюдениям эксперта, около половины ресторанов, которые развивают русские, меняют своих владельцев уже в первый год существования. Впрочем, даже те предприниматели, которые не закидываются на русской клиентуре, из «мелочевки», по определению Потапенко, выбиваются крайне редко. Например, в Великобритании, по данным **Евгения Тушканова**, генерального директора Adelanta Consulting Group, выручка компаний, основанных выходцами из России, колеблется в пределах 0,3–1,5 млн евро в год.

ВОТ ОБЛОМОВЩИНА

Три года назад **Сергей Кондрашов** уехал по туристической визе во Францию, влюбился в Париж и решил не возвращаться. В России остались небольшая фирма по продаже автозапчастей и невеста.

Во Франции Сергей Кондрашов сначала хотел организовать консалтинговую онлайн-компанию для желающих перебраться в «город влюбленных». Но вскоре понял, что этот рынок занят предшественниками-эмигрантами со стажем «10+».

Однажды Кондрашов, проводивший уик-энд в Мадриде, увидел установленный на улице аппарат для чеканки монет. Бросаешь 1,5 евро, прокручиваешь рычаг и получаешь овальную монетку с изображением городской достопримечательности. Возможных картинок несколько, но автомат печатает их по случайному принципу. Есть немало желающих крутить рычаг (и скармливать машине по 1,5 евро) до тех пор, пока не получат все изображения. По подсчетам Кондрашова, рентабельность такой «лотереи» достигала 500%. Но пока он искал способы выйти на этот рынок, все туристические места Парижа заставили своими

ЭКСПЕРТ



СЕРГЕЙ ВИТЮК,
ВЛАДЕЛЕЦ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ
EUROREALTOR LLC

У МЕНЯ ПАРТНЕР — ЧЕХ. Я ЕМУ ГОВОРЮ: «ЕСТЬ ОДИН КЛИЕНТ, КОТОРЫЙ ХОЧЕТ В ЧЕХИЮ. НАДО ВСЕ ОРГАНИЗОВАТЬ». ОН ОТВЕЧАЕТ: «СЕРЕЖА, ДАВАЙ В ДРУГИЕ СТРАНЫ ИХ ОТПРАВЛЯТЬ! Я ИДУ ПО ПРАГЕ И НЕ ПОНИМАЮ, ГДЕ НАХОЖУСЬ: ОТОВСЮДУ РУССКАЯ РЕЧЬ!»

автоматами более ушлые предприниматели. Последний год Кондрашов раздумывал над множеством бизнес-идей — от импорта рыбы из Архангельска до ларьков по торговле презервативами. «Я устал», — понял весной предприниматель и занялся переводами текстов с пяти языков на французский и обратно.

«Наши предприниматели в Европе очень быстро успокаиваются», — делится наблюдениями Дмитрий Потапенко. Действительно, процедура регистрации фирмы в Европе редко занимает больше двух недель, а в некоторых странах (например, в Великобритании) даже происходит онлайн. Работать можно обычно уже через несколько дней после начала регистрации. Стоимость аренды коммерческой недвижимости даже в столицах в разы ниже, чем в Москве. Примерно так же различаются и ставки по кредитам. Сдача финансовой отчетности происходит один-два раза в год, поэтому необходимости держать штатного бухгалтера нет. Налоговые ставки по

Европе в среднем выше, чем в России (подробнее см. стр. 64), но российские предприниматели, похоже, готовы платить их исправно. Единственный громкий скандал, о котором вспомнили собеседники **СФ**, произошел несколько лет назад в немецком Ростке и уже успел стать легендой. Российский предприниматель, развивавший сеть платных туалетов, не декларировал свой реальный доход. Когда о наличии «черной» кассы стало известно налоговикам, предпринимателю выписали штраф 1 млн евро.

«Наши бизнесмены привыкли драться — с чиновниками, налоговиками, ментами. И именно с таким боевым настроением они едут туда», — говорит Дмитрий Потапенко. С ним солидарны все собеседники **СФ**. «Европейские предприниматели занимаются стратегией развития бизнеса, клиентами. У них не роятся в голове мысли о пенсионном фонде, о том, что квартал закончился и надо отчеты готовить, что грядут какие-то проверки и т. д. Там ничего этого нет — можно по-человечески работать», — рассказывает Евгений Тушканов.

Перестройка сознания предпринимателей требует времени. Поначалу, по наблюдениям Потапенко, до 90% наших предпринимателей тратят массу времени на преодоление несуществующих барьеров — отовсюду ждут подвоха, держатся настороже. «Однако рано или поздно приходит понимание, что борьба идет с ветряными мельницами», — уверяет Потапенко. — В итоге подход типа „мы туда свалим“ вкупе с тем, что на тебя там никто не давит, не жмет и не прессует, наших предпринимателей развращает».

«В какой-то момент наступает озарение: ты понимаешь, что денег на жизнь хватает, и даже на неплохую в общем-то жизнь. Так зачем тратить кучу времени и нервов, если всех денег все равно не заработаешь?» — задает вопрос Мариана Верхолай. Для себя предпринимательница уже давно

6

МЛН ЕВРО

по данным факультета инвестиций Masterforex-V, стоит самое дорогое гражданство Евросоюза — австрийское. Это могут быть прямые инвестиции как в австрийский бизнес, так и в совместное предприятие.

на него ответила: незачем. Тем же, кто ответил на этот вопрос иначе, остается решить только одну проблему — пробиться на рынок, потеснив местных игроков.

НУ
И НЕ
НАДО

Когда Олег Чекотун запускал обувной бизнес в Германии, он строил наполеоновские планы, живо представляя себе, как будет производить минимум по 200 пар обуви в день. Предприниматель уже нанял рабочих, однако вскоре понял, что его мечты останутся на бумаге: шить массовую обувь (до 50 евро за пару) в Германии оказалось нерентабельно. Расходы только на персонал (например, на страховые взносы сотрудников уходит дополнительно до 50% зарплатного фонда) не позволяют конкурировать по цене с заполонившими рынок китайскими производителями. В итоге Чекотун переориентировался на индивидуальный пошив обуви. По словам предпринимателя, немцы ценят все эксклюзивное и готовы за это платить. Сейчас пара обуви от выходца с Украины стоит до 250 евро.

«На европейском рынке сложно начинать бизнес. По большей части он сформирован, все ниши поделены», — рассказывает Роман Брезицкий, советник председателя правления Национального республиканского банка и совладелец немецких фирм

Fortune Bay и Helbert Trading. Россияне впереди планеты всей по борьбе с сопутствующими бизнесу препятствиями, а вот бороться за клиента не умеют, считает Дмитрий Потапенко. Впрочем, некоторые предприниматели, переехавшие в отличие от того же Потапенко за границу на ПМЖ, настроены более оптимистично. «Конкуренция сильна там, где в большом количестве водятся жирные покупатели, — уверен совладелец „Издательского дома «Гребенников»“ Александр Гребенников. — Всегда можно найти свободную нишу».

Но даже тем, кто смог обнаружить вакантное местечко для своего бизнеса, необходимо будет изрядно потратиться на рекламу. К примеру, те же немцы, по словам Олега Чекотуна, крайне консервативны в потреблении, поэтому чтобы приучить их к новому продукту, придется активно вкладываться в раскрутку товара на протяжении примерно пяти лет, прежде чем начнет поступать сколь-нибудь ощутимая отдача.

Охладить предпринимательский пыл, по словам Евгения Тушканова, может не только конкуренция, но и низкая доходность. Привычные для России 20–30% рентабельности в странах Евросоюза — достижение. Так, в Великобритании она варьируется в пределах 7–11%, а в Германии и вовсе 4–8% (разве что инвестиционные и аудиторские компании и девелоперы, говорит Тушканов, иногда умудряются «выжимать» до 30% и выше). О быстром росте, характерном для российских стартапов, при такой рентабельности также придется забыть: для него просто нет финансовых ресурсов. Похоже, на первое место в рейтинге крупнейших российских компаний, кроме «Газпром Германии», еще долго не будет претендентов.



СТРАННОЕ ДЕЛО

«Секрет фирмы» отобрал 12 наиболее востребованных стран Евросоюза и сравнил их по пяти критериям, которыми руководствуются предприниматели, желающие эмигрировать.

+9 °C*

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

САМАЯ СТАБИЛЬНАЯ

Миграционное законодательство почти не меняется уже 10 лет. Процесс бизнес-эмиграции предельно прозрачный и на удивление быстрый.

2

Индекс инвестиционной привлекательности**

—

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

1,7 ТЫС. ЕВРО

Стоимость услуг посредников***

37,3%

Общая ставка налогов на прибыль

+8,8 °C

ГЕРМАНИЯ

САМАЯ ВОСТРЕБОВАННАЯ

Несмотря на высокие налоги и бюрократию, страна пользуется наибольшей популярностью у бизнес-эмигрантов.

10

Индекс инвестиционной привлекательности

25 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

7,8 ТЫС. ЕВРО

Стоимость услуг посредников

48,2%

Общая ставка налогов на прибыль

+4,7 °C

ФИНЛЯДИЯ

САМАЯ СПЕЦИФИЧЕСКАЯ

Близость к России делает страну особенно привлекательной. Но именно поэтому почти все русские бизнесы там ориентируются на соотечественников.

11

Индекс инвестиционной привлекательности

25 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

15,7 ТЫС. ЕВРО

Стоимость услуг посредников

44,6%

Общая ставка налогов на прибыль

* Среднегодовая температура в столице
** Чем меньше значение индекса, тем выше инвестиционная привлекательность страны
*** Минимальная стоимость в первый год работы (регистрация компании, юридическое сопровождение, предоставление юридического адреса)

+10,6 °C

ФРАНЦИЯ

САМАЯ НЕОДНОЗНАЧНАЯ

Бизнес-эмиграция в эту страну — путь продолжительный и тернистый, однако наличие нескольких миллионов евро значительно упрощает процесс.

14

Индекс инвестиционной привлекательности

7,5 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

9,7 ТЫС. ЕВРО

Стоимость услуг посредников

65,8%

Общая ставка налогов на прибыль

+11,9 °C

АВСТРИЯ

САМАЯ ПЕРСПЕКТИВНАЯ

Пока не пользуется огромной популярностью. Однако прозрачность миграционного законодательства и стабильность экономики уже делают свое благое дело.

22

Индекс инвестиционной привлекательности

35 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

10,6 ТЫС. ЕВРО

Стоимость услуг посредников

55,5%

Общая ставка налогов на прибыль

+13,9 °C

ИСПАНИЯ

САМАЯ НЕПРЕДСКАЗУЕМАЯ

Жесткие требования к финансовым показателям эмигрантского бизнеса, который осложняется низкой работоспособностью местного населения.

23

Индекс инвестиционной привлекательности

3 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

14,3 ТЫС. ЕВРО

Стоимость услуг посредников

56,5%

Общая ставка налогов на прибыль

+12,5 °C

ИТАЛИЯ



САМАЯ ДОРОГАЯ

Не только большие расходы на открытие фирмы и налоги, но и высокий прожиточный минимум — особенно если речь идет о туристических городах.

32

Индекс инвестиционной привлекательности

10 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

15,3 ТЫС. ЕВРО

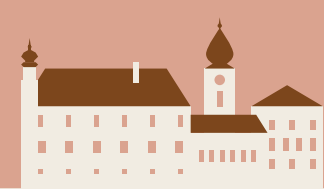
Стоимость услуг посредников

68,6%

Общая ставка налогов на прибыль

+7,7 °C*

ПОЛЬША



САМАЯ ПРОТИВОРЕЧИВАЯ

Налоги ниже, чем в среднем по ЕС. Однако бизнес-эмигрантов отпугивают непростые отношения с Россией и низкая покупательная способность населения.

36

Индекс инвестиционной привлекательности

13 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

12,3 ТЫС. ЕВРО

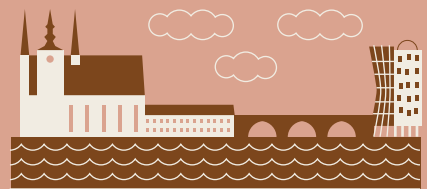
Стоимость услуг посредников

42,3%

Общая ставка налогов на прибыль

+8,9 °C

ЧЕХИЯ



САМАЯ ПЕРЕПОЛНЕННАЯ

Наибольшая в Европе концентрация русскоговорящих людей на квадратный метр. В Карловых Варах около 90% недвижимости принадлежит русским.

37

Индекс инвестиционной привлекательности

8 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

16,3 ТЫС. ЕВРО

Стоимость услуг посредников

48,8%

Общая ставка налогов на прибыль

Источники: Pogoda.yandex.ru; исследование VCPE Country Attractiveness Index 2011 бизнес-школы IESE и Ernst & Young; Eurorealtor, West Union Group; The World Bank; расчеты «Секрета фирмы»

+17 °C

ГРЕЦИЯ



САМАЯ ОБМАНЧИВАЯ

Страна притягивает низкими ценами, однако они — скорее следствие нестабильной экономики, чем признак инвестиционной привлекательности.

44

Индекс инвестиционной привлекательности

18 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

15,9 ТЫС. ЕВРО

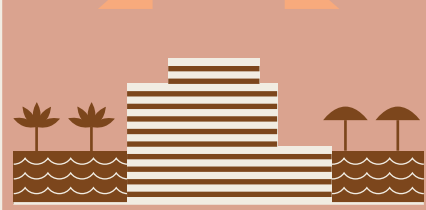
Стоимость услуг посредников

47,2%

Общая ставка налогов на прибыль

+9,8 °C

БОЛГАРИЯ



САМАЯ НЕДООЦЕНЕННАЯ

Самый распространенный бизнес россиян в этой стране — доходная недвижимость, поэтому даже на привычном «сервисном» рынке пока масса вакансий.

51

Индекс инвестиционной привлекательности

2,5 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

13,9 ТЫС. ЕВРО

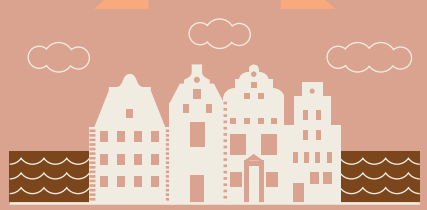
Стоимость услуг посредников

29%

Общая ставка налогов на прибыль

+6,2 °C

ЛАТВИЯ



САМАЯ СОМНИТЕЛЬНАЯ

Поскольку «старший брат» Латвии — США, местные госорганы пристально следят за предприятиями с иностранным капиталом, особенно из России.

67

Индекс инвестиционной привлекательности

3 ТЫС. ЕВРО

Полный размер уставного фонда при регистрации ООО

13,6 ТЫС. ЕВРО

Стоимость услуг посредников

38,5%

Общая ставка налогов на прибыль

ДИСТАНЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ИНВЕСТИЦИИ В ЕВРОПЕЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ ДАЛЕКО НЕ ВСЕГДА СОПРОВОЖДАЮТСЯ ЭМИГРАЦИЕЙ. ТЕМ, КТО НЕ ГОТОВ РАССТАВАТЬСЯ С РОССИЕЙ, ПРИДЕТСЯ ВЫБИРАТЬ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ ВОЗМОЖНЫХ СПОСОБОВ ВЕСТИ БИЗНЕС УДАЛЕННО.

Три года назад **Александр Еремин**, сотруднику компании, работающей на рынке финансовых услуг, заядлому биржевому игроку, надоело бояться за свои биржевые инвестиции, перспективность которых в эпоху финансового кризиса оказалась под вопросом.

Он продал все ценные бумаги и купил на вырученный 1 млн руб. долю в болгарской компании, владеющей двумя отелями на черноморском побережье. Как совладелец бизнеса, Еремин ежеквартально получает отчеты от своих болгарских партнеров о делах компании. Причин для волнения у него нет: риски в гостиничном бизнесе все же ниже, чем на фондовом рынке. Покупка и сдача в аренду коммерческой или жилой недвижимости — пожалуй, наиболее комфортный способ стать международным инвестором. «У нас есть клиенты, которые

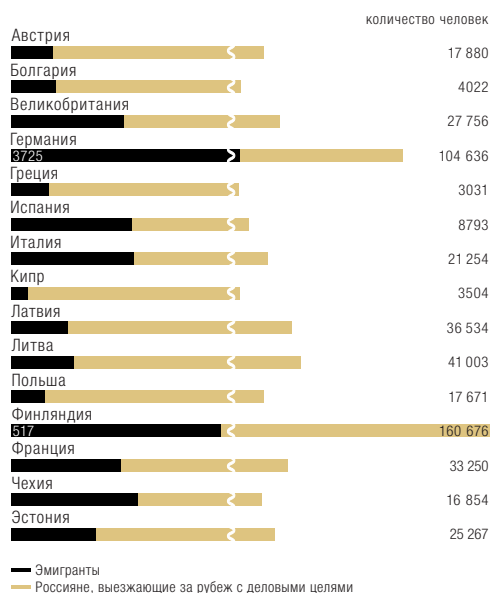
целенаправленно покупают курортную недвижимость. Например, кто-то ездит в Карловы Вары, лечится там, отдыхает — ему не нужно тратить на отели. Такие люди планируют ближе к пенсии продать все к чертовой матери и переехать туда жить. Это своеобразная подушка безопасности на будущее», — рассказывает владелец консалтинговой компании Eurorealtor **Сергей Витюк**.

Оборотная сторона этого комфорта — низкая доходность инвестиций. Годовая рентабельность от сдачи в аренду объектов европейской недвижимости, по расчетам **СФ**, колеблется в пределах 4–6%. Собственный бизнес, пусть даже управляемый в удаленном режиме, может приносить минимум в два раза большую, чем коммерческая недвижимость, прибыль. Если им, конечно, правильно управлять.



БИЛЕТ В ОДИН КОНЕЦ

В какие страны Евросоюза россияне эмигрировали и ездили с деловыми целями в 2010 году.



Источники: Ассоциация бизнес-туризма, Федеральная служба госстатистики



Вариант бизнеса «на два дома» выбрал, например, **Роман Брезицкий**. В России он советник председателя правления Национального республиканского банка и совладелец компании «Лайка бизнес», которая занимается внедрением новых финансовых инструментов в банковскую и финансовую систему России. В Германии предприниматель владеет и управляет финансово-консалтинговой

По словам исполнительного директора Российско-германской внешнеторговой палаты **Александра Маркуса**, открывая фирму, российские предприниматели обычно переезжают и какое-то время работают в Германии — «просто чтобы бизнес встал на ноги. Многие из тех, кто переехал в Германию, потом ведут бизнес в двух странах одновременно — и это нормально во времена всеобщей глобализации», — считает Маркус.

«Можно ли успешно вести бизнес удаленно? Если речь идет о доходной недвижимости, то да. Но если это бизнес, где есть множество операционных действий, то нельзя», — уверен Сергей Витюк. Наем управляющего обойдется примерно в 10–12% от выручки компании. Если же вызывать на место «своего» человека из России, то нужно доказать местным властям, что местного квалифицированного сотрудника найти не удалось. Впрочем, чаще всего роль такого управляющего играют сами акционеры, то есть местные бизнес-партнеры россиян.

фирмой Fortune Bay. Доходность от этих операций достигает 35%. Кроме того, Брезицкий вместе с давним другом **Андреем Гельбертом** развивает совместный торговый бизнес — компанию Helbert Trading GmbH (сейчас запускают производство красок по собственной технологии). Роман Брезицкий живет на две страны — в России и Германии. В каждой из них он проводит примерно по полгода.



ВХОДНОЙ БИЛЕТ

С НУЛЯ

У ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ЗА РУБЕЖОМ ЕСТЬ ТРИ СПОСОБА НАЧАТЬ ДЕЛО: СОЗДАТЬ ФИРМУ С НУЛЯ, АРЕНДОВАТЬ БИЗНЕС ИЛИ КУПИТЬ ЕГО. КАЖДОМУ ПРИСУЩИ СВОИ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ.

В Италии и Австрии недостаточно зарегистрировать бизнес. Чтобы руководить фирмой, нужно пройти обязательные курсы менеджера-управленца и получить сертификат. Только после этого можно будет на законных основаниях начать заниматься операционной деятельностью.

ВРЕМЯ

+ РАБОТАТЬ МОЖНО НАЧИНАТЬ ЧЕРЕЗ НЕДЕЛЮ ПОСЛЕ ПОДАЧИ ДОКУМЕНТОВ НА РЕГИСТРАЦИЮ ФИРМЫ И ОТКРЫТИЯ СЧЕТА В БАНКЕ.

ДЕНЬГИ

+ СТОИМОСТЬ СОЗДАНИЯ ФИРМЫ БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ КОЛЕБЛЕТСЯ ОТ 5 ТЫС. ДО 35 ТЫС. ЕВРО.

КОНКУРЕНЦИЯ

НУЖНО НАЛАЖИВАТЬ КОНТАКТЫ С ПОСТАВЩИКАМИ, ФОРМИРОВАТЬ КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ.

ПЕРСОНАЛ

+ В НОВУЮ ФИРМУ, ОСОБЕННО С РУССКИМИ КОРНЯМИ, ЗАЧАСТУЮ НЕПРОСТО ПОДОБРАТЬ ПЕРСОНАЛ.

СЛОЖНОСТИ

+ В СРЕДНЕМ ОТЛАДКА ПРОЦЕССОВ С МОМЕНТА СОЗДАНИЯ ФИРМЫ ЗАНИМАЕТ ОТ ШЕСТИ МЕСЯЦЕВ ДО ГОДА.

30

ТЫС. ЕВРО

В среднем в такую сумму с учетом уставного капитала и услуг посредников обойдется создание фирмы в странах Евросоюза (подробнее см. стр. 64). Если не обращаться к фирмам-посредникам, без услуг адвоката и нотариуса обойтись все равно не удастся.

Общие претензии российских предпринимателей к европейским кадрам — «не так быстро» и «не так охотно» работают, как русские. Типичный рабочий день европейского сотрудника, особенно в маленьких городах, — с 7–8 до 16–17 часов. Как замотивировать сытого европейца на привычную для россиян сверхурочную работу, наши предприниматели пока не придумали.

Брачное агентство — уже второй бизнес Марианы Верхолай в Италии. Когда она четыре года назад переехала в Турин к своему будущему мужу, девушка арендовала небольшое кафе в соседнем от своего доме. Ежемесячная рента составляла 1,7 тыс. евро (без коммунальных платежей). Спустя год Верхолай отказалась от продления договора аренды, поскольку ей не удалось вывести бизнес даже в ноль. Убытки за год — более 15 тыс. евро. Брачное агентство Верхолай в прошлом году создавала с нуля.

Владелец Eurorealtor Сергей Витюк на предыдущем месте работы открывал филиалы в Европе. Компания приобрела за 800 тыс. евро коммерческую недвижимость, которую понадобилось ремонтировать, взяла кредит, начала нанимать сотрудников. Организация бизнес-процессов заняла целый год. Теперь Витюк убежден: если в бизнесе много сложных процессов, лучше купить работающую фирму, чем начинать с нуля. При наличии денег, конечно.

АРЕНДА

ЭКСПЕРТ

ПОКУПКА



АЛЕКСАНДР МАРКУС,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
РОССИЙСКО-ГЕРМАНСКОЙ
ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ПАЛАТЫ

НА ПОИСК ОБЪЕКТА
УХОДИТ ОТ ПАРЫ МЕСЯ-
ЦЕВ ДО ПОЛУГОДА.

*ОПЫТ ПОКАЗЫ-
ВАЕТ, ЧТО ПРЕД-
ПРИНИМАТЕЛЯМ
ИЗ ВОСТОЧНОЙ
ЕВРОПЫ ЛЕГЧЕ
СОБРАТЬ
СОБСТВЕННЫЙ
ТРУДОВОЙ КОЛЛЕК-
ТИВ, ЧЕМ РАБОТАТЬ
С КОЛЛЕКТИВОМ
ДАВНО СУЩЕСТВУ-
ЮЩЕЙ ЗАПАДНОЙ
ФИРМЫ*

На одном из голланд-
ских форумов раз-
мещено объявле-
ние о сдаче в аренду
ночного клуба в Ам-
стердаме в «квартале
красных фонарей». Владелец готов пере-
дать в управление
работающий клуб
вместе с персоналом
10 человек. Цена во-
проса — 10 тыс. ев-
ро в месяц. На орга-
низацию подобного
бизнеса с нуля уйдет
не менее полугода.

7-8

РАЗ

Во столько, по оценке Eurorealtor, поиск ка-
чественного предложения по продаже бизне-
са «в полях» эффективнее поиска в интерне-
те. Хорошо работают объявления в местных
СМИ о намерениях купить бизнес и сарафан-
ное радио, запущенное в разговоре с местными
предпринимателями.

Компания, которая
приносит владельцу
ежемесячную при-
быль на уровне 20 тыс.
евро, обойдется по-
купателю минимум
в 300–400 тыс. евро
(подробнее расцен-
ки на готовый биз-
нес в разных странах
см. на стр. 62). Стои-
мость крупных пред-
приятий начинается
с нескольких мил-
лионов евро. К при-
меру, в Латвии за 3,5
млн евро можно при-
обрести ферму «Сад
благородных оленей»
со всей инфраструк-
турой и стадом более
400 голов или авто-
бизнес (сеть заправок,
таксопарк, земель-
ные участки) за 15 млн
евро с ежемесяч-
ной прибылью около
5 млн евро.

СРЕДНЕЕ ВРЕМЯ НА
ДЕЛКУ — ДО ШЕСТИ МЕ-
СЯЦЕВ (ПОДБОР И ОСМОТР
ОБЪЕКТОВ, ТОРГ, РЕГИ-
СТРАЦИЯ КОМПАНИИ).

СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ
ФИРМЫ
С 50–100 ТЫС. ЕВРО
ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ
В МЕСЯЦ — 1,2 МЛН ЕВРО.

ЛУЧШИЙ ВАРИАНТ ДЛЯ
ВЫХОДА НА ВЫСОКО-
КОНКУРЕНТНЫЙ РЫНОК:
ЕСТЬ ГОТОВЫЕ ПАРТНЕРЫ
И ДОГОВОРЕННОСТИ.

ИДЕАЛЬНЫЙ ВАРИАНТ —
ПРИБРЕТЕНИЕ ДОЛИ
В КОМПАНИИ.
НАЛИЧИЕ ПРЕДЫДУЩЕГО
ВЛАДЕЛЬЦА — ЗАЛОГ
СТАБИЛЬНОСТИ.

НЕТ СФОРМИРОВАН-
НОГО РЫНКА ПРЕДЛО-
ЖЕНИЙ. ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ
ЗАЧАСТУЮ ПРОДАЮТСЯ
ФИРМЫ-ПУСТЫШКИ.

В СРАВНЕНИИ С МОСКВОЙ
АРЕНДА НЕДОРОГАЯ:
РЕНТА ЗА КАФЕ
100–150 КВ. М —
2,5–3 ТЫС. ЕВРО В МЕСЯЦ.

ХОРОШАЯ ВОЗМОЖ-
НОСТЬ ВЫЙТИ НА РЫНОК,
НЕ РИСКУЯ БОЛЬШИМИ
ДЕНЬГАМИ.

ПЕРСОНАЛ НАДО ИСКАТЬ
САМОСТОЯТЕЛЬНО, ПО-
ЭТОМУ ЗДЕСЬ ТЕ ЖЕ ПРО-
БЛЕМЫ, ЧТО И ПРИ СОЗ-
ДАНИИ ФИРМЫ С НУЛЯ.

НЕ СУЩЕСТВУЕТ ОТКРЫ-
ТОГО РЫНКА АРЕНДЫ
БИЗНЕСА. НУЖНО ОБРА-
ЩАТЬСЯ К КОМПАНИЯМ-
ПОСРЕДНИКАМ.

ГОТОВЯСЬ К БИЗНЕС-ЭМИГРАЦИИ, РОССИЯНЕ НЕ ЖДУТ МИЛОСТЕЙ ОТ ЕВРОПЫ. НО ПРИЕМ ЗАЧАСТУЮ ОКАЗЫВАЕТСЯ ХОЛОДНЕЕ САМЫХ ПЕССИМИСТИЧЕСКИХ ОЖИДАНИЙ. ПОЧТИ ВСЕМ ПРИХОДИТСЯ МЕНЯТЬ СТРАТЕГИЮ, НЕКОТОРЫМ — ОГРАНИЧИВАТЬСЯ РАБОТОЙ С СООТЕЧЕСТВЕННИКАМИ ЗА РУБЕЖОМ.

ОДИН В ДОЛЕ



«В Берлине 50 озер, 11 каналов, четыре реки. Примерно 2,2 тыс. мостов, то есть почти в пять раз больше, чем в Венеции!» — с гордостью коренного берлинца рассказывает издатель с 20-летним стажем **Александр Гребенников**. Мы общаемся по Skype, Гребенников гуляет по берлинскому зоопарку вместе с женой и двумя детьми: «А еще в Берлине ловят крабов. Оказывается, они несколько лет назад приклеились к пароходу, который шел из Китая в Гамбург, а потом по реке спустились сюда».

Мысль о переезде из России окончательно созрела у Гребенникова в 2007 году: «Появилось ощущение, что настоящее будущее России — это Россия без будущего». К выбору нового места жительства владелец «Издательского дома „Гребенников“» (выпускает 23 журнала и деловую литературу) подошел с математической обстоятельностью. С женой Наталией он составил таблицу, в строках которой записал значимые для семьи факторы (например, качество и стоимость жизни, безопасность), в столбцах — географию проживания (Москва, остальная Россия, Восточная Европа и Западная Европа). Москва по всем параметрам набрала минус 23 балла, Западная Европа — плюс 30. Окончательный выбор пал на Германию — страну, которая является в Евросоюзе первой по множеству критериев: развитость экономики и инфраструктуры, численность населения и территория, уровень социальной защищенности. «Соотношение цена — качество

ДОСЬЕ

Возраст
48 лет

Город
Берлин

Сфера деятельности
Издательский бизнес

Оборот в 2010 году
Около 50 тыс. евро

Объем инвестиций в 2010 году
Более 500 тыс. евро

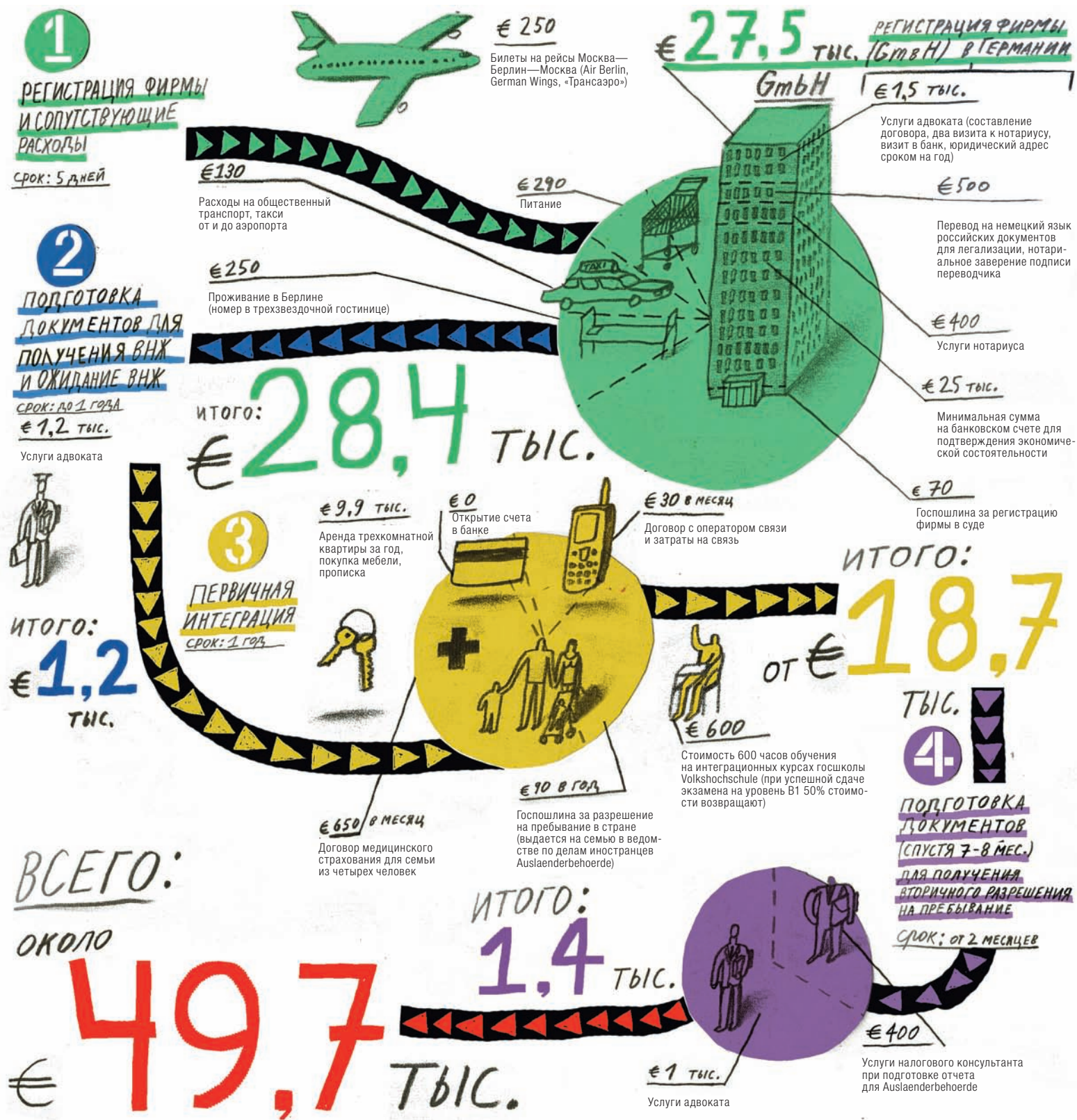
жизни здесь одно из самых оптимальных в Европе», — говорит Гребенников.

Если страну выбирали по расчету, то город — по любви. «Это и сумасшедшая столица, и деревня в одном флаконе. Здесь, чтобы переехать в другой мир, достаточно сменить район — другие дома, люди, машины, мода. Более двух десятков различных культур объединены этой уникальной метрополией», — описывает Берлин бизнесмен.

Немецкая бюрократия, по словам Гребенникова, хоть и затрудная, но более рациональная, чем российская. Когда он однажды неправильно заполнил бумагу, чиновник не заставил его все переписывать заново, а услужливо предложил линейку, чтобы издатель ровненько вычеркнул три строки. Вся процедура бизнес-эмиграции в Германию, включая сбор необходимых документов, заняла почти полтора года, поэтому в «пахнущую курортом и марихуаной, веселую и никогда не спящую», по словам Гребенникова, столицу Германии он с семьей переехал только в 2008-м. Свое бизнес-детище в России он оставил со спокойной душой под управлением генерального директора **Андрея Волова**. «Все дело в подготовленности сотрудников. У меня они самостоятельные», — рассказывает Гребенников. Сам же он свои предпринимательские навыки и знания в большей степени отдает немецкой фирме Grebennikov Verlag GmbH.

Затраты на организацию бизнеса в Германии (аренда офиса, поиск сотрудников) заметно отличаются от российских. Офисные помещения сдаются не менее чем на два года, в то время как в России обычно на срок до года. Ставки аренды отличаются от российских в разы: стоимость квадратного метра качественной офисной площади в престижных

БИЗНЕС-ПЛАН ЭМИГРАЦИИ





**АЛЕКСАНДР
ГРЕБЕННИКОВ**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
GREBENNIKOV VERLAG GMBH

НАС НИКТО НИГДЕ НЕ ЖДЕТ. БЫЛО БЫ СТРАННО, ЕСЛИ БЫ ЭМИГРАНТОВ ВСТРЕЧАЛИ ЦВЕТАМИ И МУЗЫКОЙ. НО В ИТОГЕ ВСЕ РАВНО СУДЯТ ПО ДЕЛАМ. БАБУШКА ИЗ ПОДЪЕЗДА МЕНЯ НЕ ЛЮБИТ И ГОВОРIT ОБ ЭТОМ В ОТКРЫТУЮ. А БИЗНЕСМЕНЫ И СПЕЦИАЛИСТЫ УВАЖАЮТ

Фото: Petrov Ahner

районах Берлина обходится в 8–15 евро в месяц — это минимум в три раза дешевле московских расценок. За помещение 100 кв. м в двух километрах от Александерплац (одна из самых знаменитых площадей Берлина.— **СФ**) Гребенников сейчас платит 1,3 тыс. евро в месяц вместе с 19% НДС.

Отличаются от российских и принципы оплаты труда сотрудников. С одной стороны, найти людей, готовых работать менее чем за 1,6 тыс. евро в месяц, невозможно. Именно эта сумма, по словам Гребенникова, для берлинца является комфортным прожиточным минимумом, который складывается из затрат на аренду квартиры, страховку, транспорт, одежду, еду, развлечения и отпуск два раза в год (желательно за пределами Европы). С другой стороны, отсутствует огромный разрыв в зарплатах между специалистами разных квалификаций: можно за 1,6 тыс. евро нанять секретаря, а за 2–2,5 тыс. евро — опытного руководителя среднего звена.

В Германию российский издатель ехал полный решимости выпускать туристические фотоальбомы. Однако, по словам Гребенникова, предварительная маркетинговая информация оказалась недостоверной, поэтому уже после первого издания производство пришлось остановить. Попасть в крупные сувенирные сети оказалось невозможно: этот канал сбыта монополизирован тремя ключевыми игроками, конструктивного диалога с владельцами не получилось. К примеру, собственник сети из 23 сувенирных точек в самых проходных местах Берлина требует комиссионные 70%. В итоге Grebennikov Verlag переориентировался на тематические путеводители (например, «Водные миры Берлина»). В 2009–2010 годах немецкая фирма с русскими корнями выпустила восемь книг суммарным тиражом 30 тыс. экземпляров, а в 2011-м уже выходит девять. Канал сбыта — книжные магазины, владельцы которых более сговорчивы.

«Пока говорить можно лишь об убытках», — признается Гребенников. Выручка по прошлому году — около 50 тыс. евро при затратах в пять раз больше. По бизнес-плану точку безубыточности Grebennikov Verlag преодолет в следующем году — при 20 книгах со средним проданным тиражом 5 тыс. в год. Оптимизм Гребенникова во многом строится на философском отношении к конкуренции. Еще будучи студентом, он ездил в институт на автобусе и вывел универсальный, как ему кажется, закон: «Даже в самый переполненный автобус всегда может влезть еще один человек». Сейчас Гребенников обнаружил две «интересные ниши на немецкоязычном издательском рынке» и уже с этого года начинает их занимать. В следующем году Grebennikov Verlag планирует выпустить 12 книг в этих нишевых направлениях. В Германию Гребенников, как краб на китайском пароходе, уже прибыл, а место на насыщенном немецком издательском рынке для него найдется должно.



ЗАМОК У МОРЯ

«Здесь никто нас не напрягает. Ни чиновники, ни мэрия. Работать очень комфортно», — говорит партнер фонда управления недвижимостью A2Partners **Андрей Маслак**, открывая баночку пива Estrella. Наш катамаран скользит по волнам Средиземного моря недалеко от живописных городков побережья Коста-Бравы. Обстановка и впрямь расслабляющая. В России Маслак развивает экспомедиагруппу «Старая крепость». В начале 2008 года он продал свою выставку Intersharm международной компании Reed Exhibitions. Чуть позже, съездив отдохнуть в Испанию, Маслак купил дом в городе Пладжа-де-Аро. Регион ему так понравился, что предприниматель решил вложить свободные деньги в местную недвижимость. Однако ненавязчивый сервис риэлтерских фирм его ужаснул: «Например, я договорился о просмотре. В течение часа на встречу подъехали семь агентов, но никто не знал, какой именно дом нам нужен, и ни у кого не было ключей». Тогда Маслак принял решение открыть свое агентство. Его партнером стал **Александр Власенко**, который жил в Испании десять лет и уже имел риэлтерский опыт. В 2009 году бизнесмены зарегистрировали компанию A2Partners и сняли офис за 2 тыс. евро в месяц на главной улице Пладжа-де-Аро. В штате шесть человек, из них четверо русскоязычные, средняя зарплата — 2 тыс. евро плюс премии. Маслак и Власенко решили работать только с одним регионом Испании — Коста-Брава: здесь самая дорогая недвижимость в стране. И брать на продажу объекты стоимостью 300 тыс. евро и выше. «У нас сейчас в базе около 300 объектов, каждый из них мы осматривали лично», — рассказывает Маслак. A2Partners в основном заключает с владельцами эксклюзивные контракты. Но берет с них комиссионные не 5%, как в среднем по рынку, а до 10%. Как объясняет Андрей, компания инвестирует в объекты собственные деньги: готовит документы, видеопрезентации, за свой счет делает в доме мелкий ремонт. Конкуренты обычно этим не занимаются.

В 2010 году A2Partners заключила около 30 сделок примерно на 32 млн евро. Но, по расчетам Маслака, бизнес станет прибыльным лишь в этом году. Пока же пришлось вложиться в рекламу. Кроме того, компания выпустила на русском языке журнал о недвижимости Prosperity. Недавно A2Partners заинтересовалась коммерческой

ДОСЬЕ

Возраст
48 лет

Город
Пладжа-де-Аро

Сфера деятельности
Недвижимость

Оборот в 2010 году
32 млн евро

Стартовый капитал
Около 500 тыс. евро
(открытие компании,
аренда офиса, инвестиции
в продвижение)



**АНДРЕЙ
МАСЛАК**

ПАРТНЕР ФОНДА
УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ
A2PARTNERS

**У НАС СЕЙЧАС В БАЗЕ ОКОЛО
300 ОБЪЕКТОВ, КАЖДЫЙ ИЗ НИХ
МЫ ОСМАТРИВАЛИ ЛИЧНО**

недвижимостью: толчком для этого стал любопытный проект. В городе Калонже выставили на продажу замок XVII века Mas Falet за 4 млн евро. За год его никто не купил, хотя хозяин снизил цену до 3,6 млн евро. Тогда Маслак по согласованию с владельцем и мэрией перевел замок в нежилой фонд и предложил рынку как инвестиционный проект. «Здесь будут ресторан, отель, концертный зал. Но когда я все обсчитал, то понял, что не стоит продавать: уж больно объект „вкусный“», — рассказывает Маслак. Общие инвестиции в реконструкцию замка составят 8 млн евро. Проект позиционируют как бизнес-центр, его ключевое звено — ивент-холл на 2 тыс. человек. Несмотря на то что бизнес в Испании активно развивается, Маслак не может проводить там больше трех месяцев в течение полугода: виза не позволяет. И в России еще много интересов.



ДЕЛО В БАНЕ

Мурманский бизнесмен **Игорь Осадчий** устал от полярной ночи: всю зиму тебя преследует чувство, будто ты не спал. Спасаться от неприятных ощущений он решил поездками в Финляндию, на которые с 2005 года «подсел, как на наркотик». Сначала он выбирался туда с семьей раз в два-три месяца, потом — каждый месяц, а в начале 2008-го переехал окончательно. В России у Осадчего остались существовавшая с 2000 года фирма «Северо-Западный консалтинг», которая занимается маркетинговыми исследованиями и выводом брендов на мурманский рынок, а также портал местных бизнес-новостей MBNews.ru. Семья поселилась в городе Оулу, который Осадчий называет финской «Силиконовой долиной». «Для меня это был настоящий город мечты», — рассказывает он. Бизнесмен получил упрощенное разрешение на пребывание в Финляндии, которое выдается руководителям компаний. Свой бизнес он открыл на севере Лапландии, где изначально планировал жить. На регистрацию фирмы он потратил чуть меньше часа и 2 тыс. евро. Вместе с финскими партнерами — частными инвесторами, которых он не называет, он вложил несколько десятков тысяч евро в компанию Nordic European Solutions. Она должна была заниматься установлением связей между предпринимателями двух стран: организацией визитов мурманских бизнесменов в Финляндию и финских бизнесменов — в Россию. Однако вскоре у Осадчего возникли непредвиденные трудности.

Выяснилось, что на этом рынке он не одинок: на посредничество с Россией государство и общественные организации ежегодно тратят десятки миллионов евро. Те услуги, на которых хотел зарабатывать Осадчий, они оказывали в рамках многочисленных целевых программ. «Бизнесмены с той и с другой стороны оказались этим развращены. Зачем платить за то, что можно сделать бесплатно?» — сетует он. За девять месяцев Осадчему удалось свести друг с другом лишь два десятка бизнесменов с обеих сторон. Этого оказалось недостаточно даже для того, чтобы отбить вложенные средства. Зато Осадчий начал постигать особенности бизнеса по-фински. Большинство переговоров здесь принято заканчивать общим походом в сауну. Однажды, вспоминает Осадчий, группа финских бизнесменов из крупной по региональным меркам компании заставила его, человека без

ДОСЬЕ

Возраст
36 лет

Город
Оулу

Сфера деятельности
Консалтинг

Оборот
Более 50 тыс. евро

Инвестиции
в 2009–2011 годах
50 тыс. евро



ИГОРЬ
ОСАДЧИЙ

ВЛАДЕЛЕЦ
КОМПАНИИ
MBNEWS TMI

**БИЗНЕСМЕНЫ С ТОЙ И С ДРУГОЙ
СТОРОНЫ ОКАЗАЛИСЬ РАЗВРАЩЕНЫ.
ЗАЧЕМ ПЛАТИТЬ ЗА ТО, ЧТО МОЖНО
СДЕЛАТЬ БЕСПЛАТНО?**

слуха и голоса, петь песни на русском языке. Обнаженные топ-менеджеры подпевали, но контракт так и не подписали. После неудачи в Лапландии Осадчий занялся привычным консалтингом. Он помогает русскоязычным предпринимателям адаптироваться в Оулу. Кроме того, его консультационными услугами (их стоимость — 600 евро в день, 80 евро в час) пользуется муниципальное агентство Business Oulu, заинтересованное в привлечении иностранных инвестиций в регион. Осадчий также вложил 15 тыс. евро в новостной сайт о Скандинавии — Senovosti.ru. Его задача — продвигать Оулу среди российских туристов в интересах компании Oulu Travel. Сайт зарабатывает на рекламе финских компаний, владельцы которых, правда, переживают, что ни слова не понимают из написанного на русскоязычном ресурсе.



САМИ С УШАМИ

Прага, по мнению Петра Банкова, самый европейский город в мире. Он не вылизанный, как какой-нибудь Стокгольм, живой и дружелюбный. Владелец дизайнерского бюро DesignDepot (среди клиентов — Сбербанк, «М.Видео», Pfizer, правительство РФ и др.) и журнала о графическом дизайне «Как», Банков перебрался в Прагу без малого год назад. На то, чтобы открыть там бизнес, у него ушло полгода и около 2,5 тыс. евро. Эти деньги Банков заплатил компании-посреднику, чтобы она подготовила все документы, необходимые для получения бизнес-визы.

До переезда Банков полагал, что в Праге будет заниматься тем же, чем и в Москве, — разрабатывать для компаний дизайн и придумывать брэнды. В Чехии ему, однако, открылся новый и невидимый, как говорит Банков, из России рынок. «99% русских, которые приезжают жить в Чехию, хотят открыть ресторан, парикмахерскую или пункт проката автомобилей — на этом их фантазия заканчивается», — говорит Банков. Он занялся новым для себя делом — стратегическим консалтингом. Правда, в плане заказчиков Банков оригинальным не оказался — ими стали бывшие соотечественники. «Для чехов мы все равно пришельцы, и уровень доверия к нам невысок», — признается дизайнер.

Первым клиентом Банкова стал магазин детской одежды выходцев из России — они нашли предпринимателя по сарафанному радио. «Их брэнд не подавал никаких надежд на будущее: они позиционировали себя как магазин для русских туристов», — вспоминает Банков. Он предложил «спрятать русские уши», выдав магазин за итальянский, позиционировать его в премиальном сегменте, разработал систему лояльности. Пока у Банкова всего три клиента. Кроме одежного магазина это компания, которая планирует заниматься консалтингом в атомной энергетике, и сеть винных бутиков. В течение ближайших двух лет компания Банкова планирует набрать два десятка клиентов. При этом за свои услуги он берет на 30% меньше, чем в России, объясняя это более низкими затратами. Текущий оборот компании дизайнер не раскрывает, но к концу 2011 года планирует заработать около 250 тыс. евро. Операционные расходы составляют 12 тыс. евро в месяц. В компании работают шесть человек — выходцев из России. В ближайшем будущем Банков планирует «выписать» из Москвы еще несколько

ДОСЬЕ

Возраст
42 года

Город
Прага

Сфера деятельности
Разработка приложений для Apple и Android, стратегический консалтинг

Оборот
Не раскрывается

Стартовый капитал
100 тыс. евро



ПЕТР
БАНКОВ

ГЛАВА
ДИЗАЙНЕРСКОГО БЮРО
DESIGNDEPOT

ИХ БРЭНД НЕ ПОДАВАЛ НИКАКИХ НАДЕЖД НА БУДУЩЕЕ — ОНИ ПОЗИЦИОНИРОВАЛИ СЕБЯ КАК МАГАЗИН ДЛЯ РУССКИХ ТУРИСТОВ

сотрудников — опыт с наймом чешских работников оказался неудачным. «Есть миф, что русский — богатый и тупой, поэтому работать с ним можно кое-как», — негодует он. Именно так, как казалось Банкову, рассуждали нанятые им на неполный рабочий день чешские сотрудники, с которыми он был вынужден вскоре расстаться. Консалтинг, впрочем, не единственный бизнес Банкова. 60–70% оборота приходится на разработку приложений для iPhone, iPad, системы Android — электронных каталогов, годовых отчетов, книг и др. «В Москве этим заниматься сложно: соответствующие технологии появятся здесь лишь через пару лет», — говорит он. В Праге он работает с двумя командами внештатных разработчиков из Чехии, Германии и России. Его заказчики — крупные российские клиенты: Сбербанк и др.

ШАРОМ ПОКАТИЛ

«Б**дство!» — вскричал Эдуард Чередник год назад, когда неожиданно стал владельцем бара в Голландии. Ситуация более чем стоила столь резкого замечания: партнер, с которым они вместе затевали бизнес, сбежал, «кинув» Чередника на 250 тыс. евро. Босс на основной работе потребовал переезда из Нидерландов в Шотландию. А дома (которым была для него тогда Голландия) нуждались во внимании двое маленьких детей. Но деваться Череднику было некуда, даже несмотря на перспективу спать по четыре часа в день и управлять бизнесом из другой страны. На Череднике висел договор на 250 тыс. евро, 50 тыс. из которых уже были вложены. Чтобы вернуть инвестиции, бизнесмен создал крупнейший в Европе клуб русского бильярда. А чтобы увеличить выручку, Чередник придумал маркетинговую стратегию, которая в России ни за что бы не сработала.

ОТ КИЯ ДО НЕФТЕВЫШКИ

— Теперь уже привык, но первый месяц засыпал, конечно, на совещаниях, — усмехается Чередник. Совещания у него бывают часто, потому что работает он топ-менеджером голландской нефтесервисной компании. Именно бильярд помог Череднику сделать карьеру в нефтянке. Он родился в Белоруссии, учился в Румынии и в голодные студенческие годы подрабатывал дежурным комендантом в посольстве России в Румынии. Там дипломаты и научили его гонять шары. Приобретенные за бильярдным столом связи помогли бойкому юноше устроиться работать нефтетрейдером — сначала в Румынии, оттуда уехал в Белоруссию, а потом и в Россию. В 2007-м Чередника пригласили работать в Гаагу. К тому моменту нефтяник настолько виртуозно владел кием, что как-то выиграл в бильярд контракт на полмиллиона евро.

Но в Гааге, как и во всей Западной Европе, играют не в пирамиду (так называется русский бильярд), а в снукер, пул и карамболь, где шары меньше размером и оттого легче забиваются. Чередник же скучал по бильярду с большими шарами. Однажды к нему привели русского бизнесмена Михаила, который как раз хотел открыть русский бильярд-бар. Чередник взялся ему помочь — больше связями, чем

ДОСЬЕ

Возраст
34 года

Город
Гаага

Сфера деятельности
Ресторанный бизнес

Оборот
4,5 тыс. евро в месяц

Стартовый капитал
100 тыс. евро



ЭДУАРД
ЧЕРЕДНИК

ВЛАДЕЛЕЦ
БИЛЬЯРД-БАРА
NOORDEINDE ROYAL SOCIETY

**Я НЕ ХОТЕЛ СТАНОВИТЬСЯ
ВЛАДЕЛЬЦЕМ БАРА. И ПОТЕРЯЛ ДВА
МЕСЯЦА, БУДУЧИ УВЕРЕННЫМ, ЧТО
ПАРТНЕР ВЕРНЕТСЯ. ВЕДЬ Я РАБОТАЮ
В НЕФТЯНКЕ И ЗНАЮ, КАК КИДАЮТ:
БЕРУТ ДЕНЬГИ И ИСЧЕЗАЮТ.
НО ЧТОБЫ ЧЕЛОВЕК ИНВЕСТИРОВАЛ
И ПРОПАЛ — ТАКОЕ ВИЖУ ВПЕРВЫЕ!**

деньгами или временем,— чтобы не отвлекаться от основной карьеры. Новый знакомый купил снукерский клуб в бывшей королевской резиденции в самом центре Гааги (без договора аренды помещения). И попросил Чередника заключить этот договор на свое имя. «Я слетаю в Москву, вернусь с деньгами и все тебе отдам»,— пообещал Михаил, улетел в Москву и пропал. «Два месяца я ждал от него ответа и искренне верил, что он вернется,— говорит Чередник.— Вы только поймите меня правильно. Я работаю в нефтянке с 1990-х. Я знаю, как кидают: берут деньги и исчезают. Но чтобы человек инвестировал и пропал — такое вижу впервые!»

Чередник остался с пятилетним договором аренды на свое имя, который предусматривал выплату 250 тыс. евро в случае расторжения и 50 тыс. евро ежегодно. К тому же горесторатору позвонил шеф и предложил возглавить шотландский офис нефтяной компании. Чередник пришел домой, выпил на европейский манер — не 100, а 40 грамм водки — и решил, что бильярд, черт возьми, хорошее хобби. Но действовать надо было быстро: уже через месяц, в мае 2010 года, нужно было переезжать в Шотландию. Первым делом Чередник зарегистрировал холдинг — это наиболее защищенная от захвата структура бизнеса в Голландии. Для регистрации понадобились неделя и 18 тыс. евро — взнос в уставный капитал. Затем сдал обязательный для всех голландских рестораторов экзамен по социальной гигиене, на котором рассказывал, как в вежливой форме выгонять пьяниц за дверь и вовремя вызывать полицию. Но клиенты не шли в никому не известный бар.

БИЛЬЯРД-МУЗЕЙ

И тогда Чередник сделал невозможное. Всего за неделю и 4 тыс. евро он зарегистрировал Ассоциацию русского бильярда в Королевстве Нидерланды. И от имени ассоциации позвал в Гаагу русских чемпионов мира по бильярду, устроив 18 октября мастер-класс.

На мероприятии собрались с десятков журналистов и толпа посетителей. Пока сам Чередник раздавал интервью, его жена паковала чемоданы — этой ночью они должны были улетать в Шотландию, через день Череднику нужно было выходить на новую работу. Но эффект встречи не заставил себя долго ждать: о событии написали несколько местных газет, в бар начали приходить живущие неподалеку русские. Сейчас лишь 15% посетителей — русские. Остальные — голландцы.

За год Чередник вложил в свое детище 150 тыс. евро, даже продал ради этого квартиру в Москве. Оборот бара составляет около 4,5 тыс. евро в месяц, до окупаемости еще не менее полугода. «Затратное вышло у меня хобби»,— ухмыляется

€6

в час платит Эдуард Чередник своим официанткам. Это минимально допустимая зарплата в Голландии, получать ее могут лишь люди не старше 24 лет. После этого возраста часовая ставка вырастает до 12 евро

Чередник. Он понял, что единственный для него шанс увеличить выручку — привлечь новых клиентов. Как это сделать, тем более управляя заведением из другой страны? Переключиться на новую аудиторию. «И вот я подумал: „Эд, твой бар находится на самой главной туристической улице города. Так зазови же туристов сюда!“»

В качестве приманки Чередник решил использовать другое свое хобби — фотографию. Много лет назад бизнесмен участвовал в основании сайта, посвященного street-photo. Это документальная фотография, на которой запечатлены неожиданные уличные ситуации. Чередник написал самым авторитетным пользователям сайта и предложил устроить выставку отобранных ими работ в своем баре. А бар решил переименовать в музей. Стоит это примерно 100 евро. «Достаточно просто вписать в устав моей компании, что она теперь выполняет и музейные функции»,— говорит Чередник. Он уже успел написать в департамент туризма Гааги и там обещали поддержку — например, включить в каталоги информацию о месте и разослать этот каталог по всем гостиницам страны. Стоит это удовольствие всего 1,5 тыс. евро. В России невозможно себе представить ситуацию, что фотовыставка в ресторане может привлечь новых посетителей. Но Чередник не просто рассчитывает на новых посетителей бара, он планирует продавать им билеты — по 6 евро. Сейчас Чередник готовится вложить еще 20 тыс. евро в обустройство интерьера. «В Европе в 20-х годах прошлого века фотография стала новым языком художников, а в России — нет,— поясняет искусствовед, куратор фотовыставок **Ирина Чмырева**.— Там фотография — культурный объект, так что, уверена, Эдуарду Череднику удастся привлечь новых посетителей». Открыть музей планируется через три месяца. Напишут об этом, вероятно, уже десятка два газет. А Чередник, наконец, выпится.

— Эд, ради чего все это?

— Ну просто не было у меня свободных 250 тыс. евро.



ОБУЧЕНИЕ
СОТРУДНИКОВ?
РЕГИОНАЛЬНЫЕ
СЛЕТЫ?
МАРКЕТИНГОВЫЕ
АКЦИИ? ВСЕ
БОЛЬШЕ
КОМПАНИЙ
ПРЕДПОЧИТАЮТ
ПРОВОДИТЬ
ПОДОБНЫЕ
МЕРОПРИЯТИЯ
В ИНТЕРНЕТЕ. ЭТО
ИГРАЕТ НА РУКУ
УЧАСТНИКАМ
РЫНКА ВЕБ-
КОНФЕРЕНЦИЙ,
ИНТЕРЕС
К КОТОРОМУ
УЖЕ ПРОЯВИЛО
ГОСУДАРСТВО
И СОТОВЫЕ
ОПЕРАТОРЫ.



ДОХОД НА ДЛИННОЙ ДИСТАНЦИИ

— Можно ли по почте заразиться туберкулезом? — сотрудник синодального отдела по тюремному служению Русской православной церкви (РПЦ) **Наталья Пономарева** с экрана монитора рассказывает о часто задаваемых вопросах, которые возникают при переписке с заключенными. Около 90 церковных служителей смотрят ее выступление при помощи сервиса веб-конференций Webinar.ru.

В марте этого года синодальный отдел по благотворительности РПЦ начал использовать сервис Webinar.ru, чтобы проводить онлайн-конференции на остросоциальные темы с представителями церкви из регионов. Сервисы, подобные Webinar.ru, — это интернет-площадки, которые помогают пользователям (их может быть от двух человек до нескольких тысяч) общаться в режиме видеозвонка, совместно работать над документами, приложениями, просматривать презентации или видео. Как правило, они используются для маркетинга и продаж, общения внутри компании (особенно с разветвленной региональной структурой) и для обучения — в последнем случае само мероприятие и называется вебинаром.

В большинстве своем веб-конференции работают по модели SaaS (Software as a service — программное обеспечение как услуга), при которой пользователь — организатор видеоконференции не покупает софт, а как бы арендует его на сервере провайдера решения. Однако существуют и «коробочные» продукты, когда программное обеспечение для веб-конференций устанавливается на сервер клиента.

РПЦ — один из 2 тыс. клиентов Webinar.ru и единственный, с которым они работают на благотворительных началах. Сам рынок веб-конференций в России существует около трех лет и пока оценивается участниками рынка примерно в \$3 млн. Зато прибавляет по 100% в год.

ПОРТЕЛЬНЫЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ

Сервисом веб-конференций руководитель венчурного бизнеса компании «ВТБ Капитал» **Айдар Калиев** впервые воспользовался больше года назад во время подготовки IPO «Русских навигационных технологий» (РНТ). «ВТБ Капитал» был финансовым советником РНТ в этой сделке. Соорганизатором размещения выступала компания «Финам», которая к тому моменту активно пользовалась онлайн-конференциями от Comdi.com. Именно в «Финам» предложили такую площадку для проведения интернет-конференции с потенциальными инвесторами. «ВТБ Капитал» сервис понравился настолько,

Фото: Григорий Поляковский



АЙДАР
КАЛИЕВ

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ВЕНЧУРНЫХ
ИНВЕСТИЦИЙ «ВТБ-КАПИТАЛ»

**ВЕБ-КОНФЕРЕНЦИИ —
МНОГООБЕЩАЮЩИЙ РЫНОК,
ОСОБЕННО С УЧЕТОМ
РОССИЙСКИХ РАССТОЯНИЙ**

что в мае 2011-го венчурный фонд под управлением «ВТБ Капитал — управление активами» приобрел пакет в Comdi.com. Его размер и условия покупки не раскрываются. Однако один из участников рынка, знакомый с требованиями «ВТБ Капитал», полагает, что речь может идти о сумме \$1,5 млн за 30%, объясняя столь высокую оценку расчетом на бурный рост рынка. Это была первая инвестиционная сделка на рынке организаторов онлайн-конференций. «Веб-конференции — многообещающий рынок, особенно с учетом больших российских



ДМИТРИЙ
СКРИПНИКОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
COMDI.COM

МЫ РАССЧИТЫВАЛИ НА КОНСАЛТИНГОВЫЕ ФИРМЫ, ОДНАКО РЫНОК ПРЕПОДНЕС СЮРПРИЗЫ

расстояний, — говорит Айдар Калиев. — Он позволяет, например, сократить затраты на командировки». Альтернатива веб-конференциям — системы видеосвязи, которыми оснащены многие крупные компании. Чаще всего под них выделена отдельная комната со специальным видеооборудованием — такое же должно быть у партнера, с которым ведутся переговоры. Преимущество — высокое качество картинки и звука. Однако стоимость оборудования для подобных телемостов составляет около \$1 млн, а число участников ограничено переговорной.

Тренинг-менеджер компании Electrolux **Данил Якуненко** начал пользоваться сервисом Webinar.ru полтора года назад: с помощью вебинаров он проводит обучающие занятия для 250 продавцов-консультантов, деля «студентов» на несколько потоков. До недавнего времени обучением сотрудников занималось кадровое агентство. Теперь через сервис веб-конференций Якуненко самостоятельно

проводит тренинги и аттестацию консультантов. «Сотрудники, например, из Краснодара и Новосибирска играют в ролевую игру „продавец-покупатель“,» — говорит тренинг-менеджер. Осенью 2011 года Electrolux планирует перевести в режим вебинаров и региональные конференции для партнеров, перестав тратить по 50–100 тыс. руб. на аренду залов и фуршеты до 40 раз в год. За услугу вебинаров компания платит около 90 тыс. руб. в год, что сопоставимо с затратами на проведение одной конференции.

ВСЕ СВОЕ

С сооснователем Comdi.com **Дмитрием Скрипниковым** мы планировали общаться при помощи его сервиса, но он просит меня провести интервью по телефону. «За день я провел уже два вебинара и совсем выдохся. На меня же смотрят сотрудники во время конференции, идет запись, и надо быть предельно собранным», — говорит он.

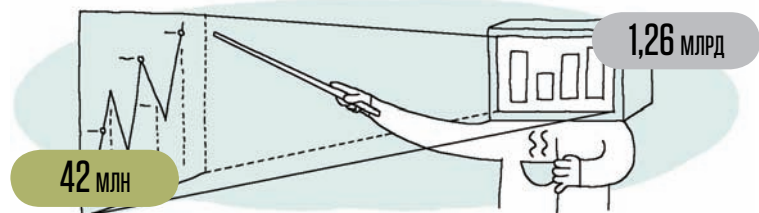
В 2008 году Скрипников запустил интернет-радио RTS.Fm (Radio Tochka Station). Инженер-системотехник и госуправленец, окончивший не только МГТУ им. Баумана, но и ВГИК, решил добавить к звуку картинку — камера снимала радиодиджеев и передавала потоковое видео в интернет. Вскоре аудитория RTS достигла 2 тыс. человек в день. В 2009 году вместе с партнером, **Андреем Мартюшовым**, он инвестировал более 30 млн руб., которые заработал на других ИТ-проектах, а также на продаже компьютерной техники, в новый проект — площадку для веб-конференций, где игодились его наработки с видео. Стартовал проект в апреле 2010-го, и за первый год продаж Comdi.com привлек более 300 клиентов, заработав 17 млн руб. «Мы рассчитывали, что сервис будет интересен в основном тренинговым и консалтинговым фирмам, — говорит Скрипников. — Однако рынок преподнес сюрпризы». Среди клиентов оказались компании, занимающиеся финансами, торговлей, туризмом и медициной. Так, медицинский видеопортал MD Tube в рамках веб-конференций в прямом эфире даже проводил операции — в основном по косметологии.

Самый дешевый тариф Comdi.com — 1800 руб. в месяц. За эти деньги можно проводить неограниченное число мероприятий с участием 25 человек. Самый дорогой составит 9 тыс. руб. в месяц, зато позволит вставлять в интерфейс логотип компании и привлекать до 300 участников. Абонентская плата, однако, не единственная статья доходов для Comdi.com. Примерно 40% выручки приходится на так называемые

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ВЕБ-КОНФЕРЕНЦИЙ

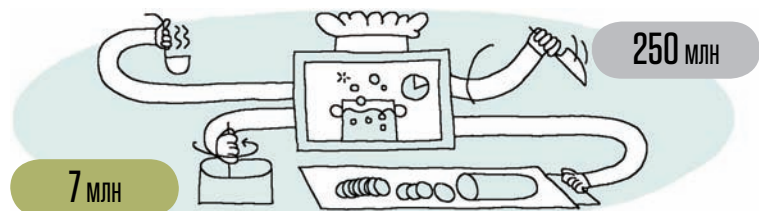
КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ

Веб-конференции для общения и обучения внутри компании



ТРЕНИНГОВЫЕ КОМПАНИИ

Обучающие вебинары для частных клиентов



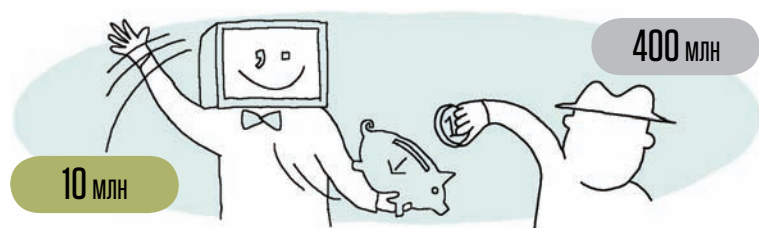
ТОРГОВЫЕ КОМПАНИИ

Веб-конференции как инструмент продаж и маркетинга



ЧАСТНЫЕ КЛИЕНТЫ

Виртуальное участие в крупных профильных конференциях и выставках



■ Первая половина 2011 года
■ Прогноз на 2014 год

Источник: Webinar.ru

«коробочные продажи», когда софт устанавливается непосредственно на сервер заказчику и адаптируется под его нужды. «Это преимущество собственной разработки — мы можем оперативно вносить изменения в сервис», — говорит Скрипников. Айдар Калиев подтверждает: именно наличие запатентованной технологии было одним из главных критериев, по которому «ВТБ Капитал» после изучения рынка вебинаров выбрал для инвестиций Comdi.com.

РОССИЙСКАЯ СБОРНАЯ

28-летний **Александр Альперн**, основатель компании Webinar.ru, в отличие от конкурентов не стал тратить крупные суммы на собственные разработки программного обеспечения: «Мы решили не изобретать велосипед и хотели

как можно скорее выйти на рынок». В 2007 году крупнейшего мирового игрока рынка веб-конференций, американскую WebEx, купил транснациональный софтверный гигант Cisco Systems, заплатив \$3,2 млрд. Размах сделки впечатлил Альперна — партнера инвесткомпании Arahys Global Venture, созданной американскими предпринимателями с русскими корнями для вложений в перспективные интернет-стартапы. «В России ничего подобного не было», — вспоминает Альперн.

Поговорив с партнерами по фонду и предложив поучаствовать в проекте еще одному инвестору — основателю интернет-провайдера Interwave Communications **Сергею Иванову**, Альперн привлек инвестиции в размере \$200 тыс. и закупил около десятка лицензий на разработки крупных международных вендоров, названий которых он не раскрывает. «Мы занимались в основном интеграцией, маркетингом и продажами», — признается Александр Альперн, который вывел сервис Webinar.ru на российский рынок за несколько дней до начала кризиса 2008 года. Спустя пару месяцев затишья российские компании принялись «резать косты», и сервис, помогающий экономить на командировках и аренде залов при работе, например, с региональными партнерами, получил путевку в жизнь.

Оборот компании в 2010 году составил 36 млн руб. — вдвое больше, чем у Comdi.com, а рентабельность — свыше 30%.

ЗАВОЕВАНИЯ БЮРОКРАТИИ

К моменту появления «Вебинара.ру» WebEx уже присутствовал на отечественном рынке. Однако продажи компании, вдохновившей Альперна, были невелики. Вплоть до марта 2011 года мировой лидер в области веб-конференций не мог найти общего языка с отечественными пользователями: по итогам 2010 года у компании было 100 клиентов со средним чеком \$1,5 тыс. в год. Причины слабых позиций WebEx в России — весьма специфические. Несмотря на то что ее интересы представлял российский партнер Cisco, компания СТИ, все договора нужно было заключать с иностранным юристом, а оплату совершать в валюте. Российским заказчикам приходилось проходить процедуру валютного контроля, что не способствовало популярности

услуги. И это была не единственная проблема. «Договор между западным клиентом и WebEx заключается нажатием кнопки на сайте,— говорит менеджер по развитию бизнеса СТИ Платон Бегун.— Российским контролирующим органам для отчетности нужен документ в бумажном виде, с подписью и печатью». Несколько лет ушло на то, чтобы адаптировать чересчур инновационного игрока к российским бюрократическим реалиям: в итоге СТИ получила возможность заключать бумажные договоры с клиентами WebEx от своего имени. Всего за месяц выручка сервиса выросла в пять раз (ее компания не раскрывает).

Перейти в наступление планирует и Adobe — другой крупный международный игрок, чья система Adobe Connect занимает лидирующие позиции на европейском рынке. В России, однако, ее доля пока невелика. Оплата по SaaS-модели, предпочитаемой мелким бизнесом и частными предпринимателями, ведется через американский сайт, минуя российский

офис, который работает со средним и крупным бизнесом и образовательными учреждениями. Однако в крупных клиентах, чья доля, по признанию руководителя по развитию корпоративного бизнеса Adobe Systems Андрея Суслова, составляет лишь несколько процентов, компания испытывает недостаток. Причина, уверяет Суслов, в нехватке специализированных партнеров (сейчас их у компании около 15 на территории СНГ), которые были бы сконцентрированы на продаже Adobe Connect и привлечении новых клиентов. Для того чтобы доля компании в России стала заметной, необходимо мотивировать продавцов специальной партнерской программой, полагает Суслов.

Webinar.ru, который на рынке славится агрессивным маркетингом, в специализированных продавцах не нуждается. 90% всех продаж Александр Альперн проводит через собственный сервис, организуя еженедельные вебинары, где рассказывает потенциальным клиентам (в большинстве своем — посетителям сайта компании) о преимуществе веб-конференций. Личные встречи Альперн проводит лишь с самыми крупными клиентами (среди них — Mary Kay, Qiwi, Siemens, Danone, «Лукойл» и др.). Впрочем, преодолевший бюрократические препоны WebEx надеется потеснить российских участников рынка. В августе он запускает русифицированную версию своей программы. Через пять лет объем российских продаж WebEx должен составить \$3–4 млн, надеется Платон Бегун. Он рассчитывает, что к тому времени компания займет 20% рынка (сейчас, по собственным оценкам, ее доля — лишь несколько процентов).

АНТИПРОБКА

— Аудитория 10 тыс. компаний-подписчиков — потолок для этого рынка на ближайшие три-четыре года. Делить же его из-за невысокого порога входа будет несметное множество игроков,— говорит Алексей Корольков, основатель и совладелец компании Websoft. Она специализируется на программах для дистанционного корпоративного обучения и автоматизации подбора и оценки персонала.

Тем не менее к рынку присматриваются телеком-операторы, которым веб-конференции нужны для расширения пакета услуг. Так, «Вимпелком» подписал контракт с тем же Comdi.com и подключил сервис для пользователей домашнего интернета «Билайн». Кроме того, по информации СФ, оператор проводит тендер на предоставление сервиса онлайн-конференций для корпоративных пользователей. Как



АЛЕКСАНДР
АЛЬПЕРН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
WEBINAR.RU

*МЫ РЕШИЛИ НЕ ИЗОБРЕТАТЬ
ВЕЛОСИПЕД И КАК МОЖНО
СКОРЕЕ ВЫЙТИ НА РЫНОК*

Фото: Мария Павлова

только операторы распробуют рынок, полагает Альперн, стоит ждать поглощения кого-то из игроков. По оценкам игроков, в ближайшие пять лет объем российского рынка веб-конференций составит до \$100 млн. При этом львиная его доля может прийти на госзаказы. «Администрация президента выделила в этом году около 1 млрд руб. на веб-конференции», — говорит Дмитрий Скрипников. Вполне вероятно, что бороться за госзаказы будут именно отечественные компании — в таком тонком деле, как передача данных, иностранцев не особенно жалуют. Можно

вспомнить альтернативу GPS — систему ГЛОНАСС или создание национальной операционной системы на основе Linux. Минкомсвязи высказался недвусмысленно: приоритет будет отдан российским разработчикам. Comdi.com, у которого среди инвесторов государственный «ВТБ Капитал», имеет все шансы стать первым на этом рынке.



РЕКЛАМА

CLASSIFIED

ПРОДАЕМ

ЗДОРОВЬЕ



Сортовой прокат

8-800-200-77-02

www.rosmetalloprokat.ru

THAI-SPA салоны
"7 КРАСОК"

Рекомендуемые Курсы:
✓ "Антистрессовый"
✓ "Здоровая спина"
✓ "Коррекция фигуры"

ТАЙский и БАЛИйский МАССАЖ

Н. Арбат Тверская Полянка Знаменка	Красные Ворота Остоженка Минская Пушкинская пл.	Рублевка Крылатское а/п Домодедово Королев
---	--	---

(495) 925-51-77

7КРАСОК.рф

О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯХ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С ВРАЧОМ

direct mail

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



kommersant.ru

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

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

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

ПУШИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

ПЕРВУЮ ПАРУ ШИНШИЛЛ ВИКТОРИЯ КОРАБЛИНА КУПИЛА В 1995 ГОДУ. СЕЙЧАС У НЕЕ ЖИВУТ БОЛЕЕ 100 ЗВЕРЬКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ХОЗЯЙКЕ НЕПЛОХОЙ ДОХОД.

ВИКТОРИЯ
КОРАБЛИНА

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«ШИНШИЛЛА КЛУБ»



ШИНШИЛЛЫ — небольшие грызуны (их длина — до 38 см) родом из Южной Америки. В начале XX века их стали разводить в неволе — сначала для получения ценного меха, а затем просто как домашних животных. Оказалось, что шиншиллы чистоплотны, дружелюбны и неплохо поддаются дрессировке. **Виктория Кораблина** заинтересовалась шиншиллами, когда продавала хомячков на птичьем рынке. «Увидела необычных животных и купила, не смогла удержаться»,— объясняет она. Первая пара грызунов до сих пор живет у Виктории.

«**НА ЗАПАДЕ** шиншилл разводят давно, держат в качестве домашних животных. Я подумала, что эта мода дойдет и до нас»,— вспоминает Виктория. В 2001 году она закупила партию шиншилл на Украине и решила разводить их для продажи, исключительно чтобы содержать их дома. «Сначала постоянно приходилось объяснять людям, что это за животное,— рассказывает Виктория.— Я даже специально гуляла с питомцами по городу, разговаривала с прохожими, визитки свои раздавала». Виктория торговала на Птичьем рынке, а по мере роста продаж в 2003 году зарегистрировала фирму «Шиншилла клуб» и создала сайт с аналогичным названием, через который стала принимать заказы.

В КВАРТИРЕ У ВИКТОРИИ в отдельной комнате сейчас живут в клетках около 100 шиншилл. Предпринимательница утверждает, что зверьки практически не пахнут и беспокойства не доставляют. Самка приносит два-три помета в год, в каждом от одного до пяти детенышей. Розничная цена шиншиллы колеблется от 4,5 руб. до 15 тыс. руб. (животные бело-розового, бежевого и других необычных оттенков ценятся больше). По словам Виктории, ее бизнес окупился за первый год существования. Для тех, кто купил несколько шиншилл, она предоставляет услугу по обратному выкупу молодняка по цене от 1,5 руб. до 3,5 тыс. руб. «Обычно люди не знают, куда девать детенышей, а я даю им возможность не только решить эту проблему, но и заработать»,— объясняет Виктория.

СПРОС НА ГРЫЗУНОВ сезонный: летом люди разъезжаются в отпуска. Например, в июне она продала только семь шиншилл, а обычно — до 70 в месяц. Прибыль приносит также продажа корма и сопутствующих товаров: клеток, поилок, переносных сумок и т. д. Виктория закупает их в основном за границей. Клиентов она заносит в картотеку и бесплатно предоставляет им консультации по уходу за шиншиллами. Стоимость корма для одного зверька составляет всего 100 руб. в месяц, зато в базе Виктории числится 4560 постоянных клиентов. Ежегодный оборот бизнеса превышает 5 млн руб. При этом на зарплату она не тратится: в компании работает ее муж, а помогают пятеро их детей.

Компания
«ШИНШИЛЛА КЛУБ»

Год основания
2003

Специализация
Разведение и продажа шиншилл, а также товаров для их содержания

Владельцы
Виктория Кораблина

Персонал
Семь человек — члены семьи

Штаб-квартира
Москва

Конкуренты
За последние годы в России появилось около 20 компаний, разводящих шиншилл для продажи или производства шкурок

Проблемы
Нет налаженных связей с зоомагазинами, мода на содержание шиншилл в России так и не стала массовой

ТРОЕ ИЗ ЛАВКИ

ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИИ «ЛАВКАЛАВКА» ПРОДАЮТ МОСКВИЧАМ НАТУРАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ, ВЫРАЩЕННЫЕ ПОДМОСКОВНЫМИ ФЕРМЕРАМИ. БИЗНЕС НАЧИНАЛСЯ КАК ХОББИ, ТЕПЕРЬ ПРОЕКТ ВЫХОДИТ НА ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ.

БОРИС
АКИМОВ

СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«ЛАВКАЛАВКА»



БОРИС АКИМОВ ВСЕГДА ЛЮБИЛ ПОЕСТЬ. «С качественными продуктами в Москве плохо, вот я и начал ходить на московские рынки, сдружился с несколькими фермерами»,— вспоминает он. В апреле 2009 года **Борис Акимов** еще работал журналистом, но решил с двумя друзьями поставлять фермерские продукты на заказ. Сначала клиентами были друзья и близкие. О первых успехах Борис начал рассказывать в «Живом журнале». Именно оттуда к нему стали поступать заказы и от посторонних людей. В конце 2009 года Борис с друзьями уволились с работы и начали всерьез развивать проект, который назвали «ЛавкаЛавка».

СЕГОДНЯ КОМПАНИЯ СОТРУДНИЧАЕТ с 40 фермерскими хозяйствами. «Сначала мы их искали, а сейчас они, как правило, сами связываются с нами»,— рассказывает Борис. «ЛавкаЛавка» собирает заказы от клиентов через интернет и по телефону, передает их подмосковным фермерам, которые, в свою очередь, привозят заказы в Москву. Забрать покупку можно по восьми адресам в столице (в кафе и ресторанах, которые являются партнерами проекта) три дня в неделю. Минимальная сумма заказа — 400 руб. Если покупателю лень самостоятельно забирать покупки, их за 450 руб. доставит курьер.

ЦЕНЫ В «ЛАВКЕЛАВКЕ» ВЫСОКИЕ. Например, килограмм говяжьей вырезки обойдется в 1150 руб., черешни — 450 руб. «Мы гарантируем высокое качество продуктов, поэтому продаем дорого. Наши покупатели в основном обеспеченные люди»,— говорит Акимов. Наценка компании составляет от 50% до 110%. «Месячный оборот оценить сложно, он постоянно растет. Это больше 1 млн руб., но существенно меньше 10»,— объясняет Борис. По его словам, бизнес уже окупился: «Первоначальных инвестиций у нас почти не было, если не считать времени на поиск фермеров и создание сайта».

НА БУДУЩЕЕ БОРИС СТРОИТ СЕРЬЕЗНЫЕ ПЛАНЫ. Он стремится превратить сайт компании в подобие социальной сети, где люди из разных регионов будут иметь возможность покупать продукты местных фермерских хозяйств. «Мы не хотим оставаться только московским проектом»,— объясняет Акимов. Сейчас Борис ведет переговоры с представителями четырех городов — Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Челябинска и Калининграда, которые планируют купить франшизу у «ЛавкиЛавки» и продавать через ее сайт продукты местных фермеров. Другой перспективный проект называется «Лавка.Цех». Владелец решил запустить небольшое производство продуктов длительного хранения: паштетов, варенья, солений и т. п. Борис считает, что такие товары хорошо впишутся в ассортимент компании. Правда, для реализации новых проектов придется искать инвестора.

Компания
«ЛАВКАЛАВКА»

Год основания
2009

Специализация
Продажа в крупных городах продукции фермерских хозяйств

Владельцы
Борис Акимов,
Александр Михайлов,
Василий Пальшин

Персонал
30 человек

Штаб-квартира
Москва

Конкуренты
За последний год в Москве открылись более 20 интернет-магазинов, торгующих фермерской едой

Проблемы
Высокие цены на товары, сложности с привлечением кредитных ресурсов





Иллюстрация: Роман Манихин

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ ИЮЛЬСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» — СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА, БАНКА «ТРАСТ» И ПОРТАЛА MAIL.RU. В СЕРЕДИНЕ ЛЕТА СТАРТАПЕРЫ НАЧАЛИ АКТИВНО ГОТОВИТЬСЯ К НОВОМУ СЕЗОНУ.

«СЕВЕРНАЯ МАНУФАКТУРА»

*«МЫ НАЧАЛИ ПОКОРЕНИЕ ЯРОСЛАВЛЯ. ЕСТЬ НЕ-
СКОЛЬКО ЧЕЛОВЕК,
ГОТОВЫХ СТАТЬ НАШИМИ
ПАРТНЕРАМИ, С НИМИ
ВЕДЕМ ПЕРЕГОВОРЫ»*

☞ НАДЕЖДА ПОНОМАРЕВА

Как подруги и планировали, они запустили в продажу чехлы для мобильных телефонов — и уже пошла обратная связь. Из небольшой пробной партии, которую девушки отправили на Соловки, половина была продана в течение месяца. Это убедило основательниц «Северной мануфактуры» в том, что их задумки интересны не только им самим. Такой итог не может не радовать.

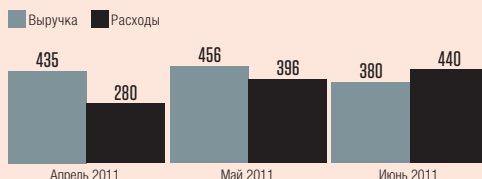
Кроме того, за прошедший месяц штат «Северной мануфактуры» пополнился десятью новыми сотрудниками. В середине июля «новобранцы» проходили обучение.

В конце июля подруги-предпринимательницы готовились к четырехдневной поездке на молодежный форум Архангельской области «Команда 29», цель которого — представление бизнес-проектов. Программа форума поделена на несколько секций, основательницы «Северной мануфактуры» будут участвовать в секции «Предпринимательство».

В рамках форума девушки планируют показать свой проект «Дом валенка». По задумке подруг, это будет центр валенкования, который совместит в себе производство «Северной

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



мануфактуры» и демонстрационный цех. В «Доме» можно будет не только валять, но и проводить мастер-классы, устраивать театрализованные представления с танцами и конкурсами, где валенки будут главными «участниками» шоу.

«Мы хотим, чтобы наш валеночный дом стал центром туризма и производства одновременно», — делится планами одна из основательниц компании «Северной мануфактуры» **Надежда Пономарева**.

Подруги надеются, что поездка на форум будет не только приятной, но и продуктивной, поскольку там соберутся профессионалы, с которыми девушки хотят обсудить и доработать свой проект валеночного дома.

ЦЕЛЬ НА АВГУСТ:

доработать проект «Дом валенка», чтобы можно было приступить к его реализации.

LUI.ET.MOI

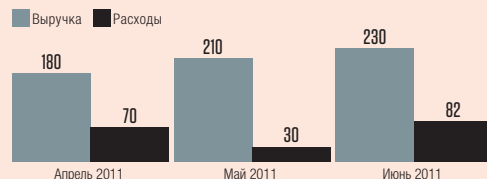
*«НОВЫХ ПАРТНЕРОВ
В МОСКВЕ У МЕНЯ
НЕ ПРИБАВИЛОСЬ.
В ПЕТЕРБУРГЕ
Я ПРЕКРАТИЛА КОНТАКТЫ
С ДВУМЯ ПАРТНЕРАМИ,
КОТОРЫЕ НЕ ПРИНОСИЛИ
НЕОБХОДИМОЙ МНЕ
ПРИБЫЛИ»*

☞ КАРИНА БЕЛОВА

Начало июля основательница проекта **Карина Белова** провела в России — навещала родных и общалась с потенциальными партнерами. Прохладные ночи Петербурга, по признанию Карины, подействовали на нее благотворно: «Работа шла на полную катушку». В Санкт-Петербурге основательница Lui.et.Moi провела несколько встреч с владельцами и представителями шоу-румов и магазинов. Однако в деловые отношения эти встречи не вылились, поскольку Карина начала подходить к выбору партнеров более строго. «Меня интересуют магазины, что заботятся о PR своих брэндов. В этом смысле мне нравятся те, с которыми я работаю в Сингапуре. Нашу продукцию часто берут на съемки в журналы и знакомят нас с известными стилистами и фотографами», — рассказывает Карина. В прошедшем месяце основательница Lui.et.Moi пыталась решить свою ключевую проблему, сформулированную как «сложности с работниками из России». Карина вывела для себя формулу, как удерживать сотрудника: платить не только хорошую зарплату, но и бонусы; обеспечить соцстрахование и отчисления в пенсионный фонд; предложить ненормированный рабочий день и устраивать встречи с творческими людьми. При этом необходим «железный присмотр» за таким сотрудником, «чтобы никуда не убежал и все вовремя сделал». По признанию девушки, она устала всю работу выполнять самостоятельно.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

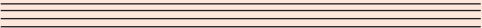
тыс. руб.



Как минимум Карине нужны креативный директор и специалисты по оптовым продажам и маркетингу. У проекта наконец появился сайт — Luietmoi.com. Он пока только на английском языке и работает в тестовом режиме. Косени Карина рассчитывает обновить все фотографии, установить цены на товары и подключить платежную систему, чтобы можно было покупать, не покидая сайт.

ЦЕЛЬ НА АВГУСТ:

добавить к мужскому ассортименту хотя бы пять–десять новых наименований.



«BOOKЛАВКА»

«НАША ЦЕЛЬ — СТАТЬ ОДНИМ ИЗ УЧАСТНИКОВ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК. МЫ РЕШИЛИ НЕ ЗАЦИКЛИВАТЬСЯ ТОЛЬКО НА КНИГАХ И ВЕДЕМ ПЕРЕГОВОРЫ С ИГРОКАМИ ДРУГИХ РЫНКОВ»

✎ НИКОЛАЙ ЦИОМО

Наконец-то и основателям проекта «BookЛавка» есть чем похвастаться. Еще в апреле Николай Циомо и Дмитрий Капранов договорились с директором московского книжного магазина протестировать на его торговой точке свою компьютерную программу, которая позволяет управлять поставкой книг по всей логистической цепочке. Директор должен был передать отчеты по продажам. Получив все необходимые данные, Циомо и Капранов закатали их в свою ИТ-программу. «Результаты моделирования нас очень порадовали, так как явно подтверждают правильность наших предположений о нереализованных возможностях увеличения продаж в магазине», — рассказывает

Циомо. В начале июля предприниматели поделились полученными результатами с директором магазина, чем повергли последнего в уныние. Оказалось, что даже продажи книг издательства, с которым у магазина, как казалось директору, были налажены хорошие отношения, можно увеличить на 50–100%. Впрочем, как объясняет Николай Циомо, это тестирование в магазине не было главной целью: «Нам совершенно очевидно (и данные из магазина это доказывают), что ключевая проблема всей цепочки поставок находится не в розничном, а в оптовом звене — на уровне дистрибутора или оптовика». Так что теперь уже с имеющимся на руках бизнес-кейсом основатели «BookЛавки» продолжают двигаться дальше. Идут переговоры как с крупными компаниями-дистрибуторами, так и с издательствами.

ЦЕЛЬ НА АВГУСТ:

провести исследование рынка других товаров, наметить круг потенциальных партнеров.

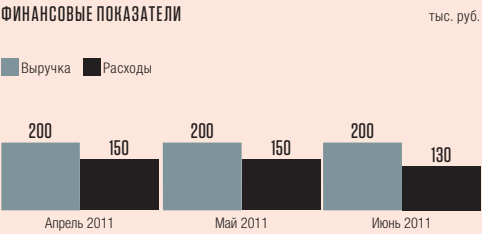


TOYZEZ

«МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧЕРЕЗ ЭЛЕКТРОННЫЕ РАССЫЛКИ НАЧАЛАСЬ. ЕСТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ»

✎ ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

В июле Елена Локтионова, основательница интернет-магазина Touzez, улучшала техническую сторону своего проекта. Для этого она решила посмотреть на все процессы и цели так, будто «ты уже очень и очень большой». Это означает, что справляться со всеми задачами «в ручном режиме» уже не представляется возможным. По признанию Елены, такой подход «освежает видение». В середине



июля всю шло переписывание движка, докручивание функционала и изменение структуры информации на сайте. При осеннем и зимнем пиках спроса они, по задумке Елены, должны помочь ее магазину «переварить» рост числа заказов. В базе данных Touzez появились десятки новых признаков, по которым можно классифицировать товары. На их основе пользователи смогут подбирать себе товары по различным параметрам (в зависимости от пола и возраста ребенка, цены и типа игрушки и пр.). Подобная трансформация навигации избавляет от длительного поиска товаров в разделах с десятками страниц. Еще Елене удалось решить проблему с непродуктивными телефонными звонками. Временно отсутствующие товары она убрала из центральной части экрана, установив на них функционал приема заявок: теперь пользователь будет получать уведомление, как только товар вновь появится на складе. Это позволяет и создать своеобразный рейтинг популярности, и формировать предзаказы. Елена принялась за работу с персональными историями клиентов — для начала с историей заказов и накопленной суммой покупок. Теперь у Touzez есть накопительные скидки. В «Корзине» появилась система комментариев, показывающих, что выигрывает клиент при той или иной покупке и как сделать скидку больше и, соответственно, больше сэкономить.

ЦЕЛЬ НА АВГУСТ:

увеличить ассортимент магазина с нынешних 1 тыс. до 2–3 тыс. позиций.

3D-БАНК

«НАМ ОЧЕНЬ ПРИЯТНО, ЧТО НАШИ ДЛИТЕЛЬНЫЕ УСИЛИЯ ПО ПОПУЛЯРИЗАЦИИ В РУНЕТЕ НОВОГО ВИДА КОНТЕНТА НАКОНЕЦ-ТО БЫЛИ ОЦЕНЕНЫ ВЕДУЩИМИ КОМПАНИЯМИ РЫНКА»

✎ ДМИТРИЙ ТРЕПАКОВ

«Несмотря на то что лето — время отдыха, мы не расслабляемся» — так описывает настроение, царящее в проекте 3D-банк, основатель и генеральный директор **Дмитрий Трепаков**. Весенний марафон по выполнению непрофильных заказов сменился работой «по специальности». Сотрудники 3D-банка в июне не сидели без дела, постоянно искали новых клиентов — и наконец они появились.

В первой половине июля 3D-банк заключил контракт с компанией «Связной» и уже приступил к привычной стадии оцифровки техники. «Фотосессии идут с утра до вечера, и я лично каждый день присутствую на съемках. Вот на днях, например, мы оцифровывали мобильные телефоны», — рассказывает Трепаков. Точных дат, когда 3D-витрина интернет-магазина Svyaznoy.ru будет готова полностью, генеральный директор называть не берется, но надеется, что это произойдет «в самом скором времени». Кроме того, уже больше месяца длится согласование контракта с еще одним

крупным ритейлером, «Белый ветер — Цифровой». 3D-банк будет зарабатывать трехмерную витрину для его интернет-магазина — Digital.ru (посещаемость 30 тыс. уникальных посетителей в сутки). Принципиальное согласие компании получено еще в июне. Однако, по словам Трепакова, поскольку компания большая, не все отделы успели «поставить свою визу».

ЦЕЛЬ НА АВГУСТ:

доделать 3D-витрину для интернет-магазина ритейлера «Связной».

GAGADO

«МЫ ДОРАБОТАЛИ ЕДИНУЮ ПАНЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРИЛОЖЕНИЯМИ. ВСЕ СТАЛО УДОБНЕЕ И БЫСТРЕЕ»

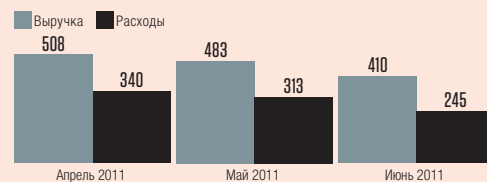
✎ МИХАИЛ БУРЧИК

В унисон жаре кипит работа в GaGaDo. Основатель проекта GaGaDo **Михаил Бурчик** понимает: надо подготовиться к возвращению игроков из отпусков, предложив им новинки для проведения и продления досуга. Так что в GaGaDo непрерывно идет разработка идей: днем сотрудники компании трудятся в офисе, вечером по дороге домой думают, что и как лучше сделать, а утром на свежую голову обсуждают свои вечерние идеи.

В середине июля Михаил Бурчик и его команда заканчивали разработку игры «для поколения середины 1980-х». Благодаря этой игре, по словам предпринимателя, люди смогут вспомнить то, чем занимались в школьные годы, погрузиться в атмосферу безоблачного детства. С точки зрения заработка, игра, по планам Бурчика, должна принести значительный доход: свыше 30 тыс. руб.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



в месяц от каждой соцсети с платежей пользователей и в два-три раза больше от косвенной монетизации (различные партнерские программы). Выпуск игры запланирован на конец августа. Параллельно Бурчик завершает подготовку к разработке другой новинки — игрушки для тех, кто любит нечто фантастическое. Однако сотрудники GaGaDo поставили перед собой задачу сделать игру увлекательной не только для «фантастиков», но и для широкого круга, чтобы интересно было играть не только школьникам, но и их родителям.

ЦЕЛЬ НА АВГУСТ:

довести разработку двух игр до этапа тестирования.

КУВОЕ!

«Я СОБИРАЛСЯ ЗАВЕРШИТЬ ПЕРЕГОВОРЫ ПО ДИСТРИБУЦИИ НОВОЙ МАРКИ ЧАСОВ. МЫ В ПРОЦЕССЕ»

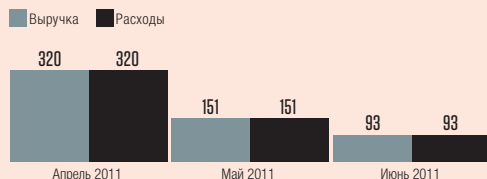
✎ ДМИТРИЙ ЧУДАКОВ

Основатель компании КУВОЕ! Russia **Дмитрий Чудаков** продолжает вести переговоры с производителем новой марки наручных часов, за счет которой предприниматель хочет расширить ассортимент. По концепту новая марка близка нынешней голландской КУВОЕ! — часы тоже цветные, броские.

Благодаря новым часам Дмитрий Чудаков надеется закрыть слабые места

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



КУВОЕ!. Например, у голландской марки довольно большой диаметр циферблата, из-за чего некоторые клиенты отказываются от покупки. У новой марки диаметр поменьше. Кроме того, часы-«новобранцы» будут не много дешевле КУВОЕ!.

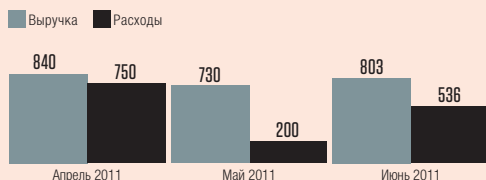
По словам Чудакова, сейчас все время уходит на переговоры с производителем: «От того, насколько правильно для себя мы договоримся, будет зависеть очень многое». В середине июля, к примеру, обсуждался вопрос о том, каким станет маркетинговый бюджет и кто его выделит: КУВОЕ!, производитель или обе стороны на паритетных началах. Второй вопрос — объем поставок. Предприниматель определял, к какому количеству он сам готов, и выяснял, что может предложить производитель.

«Нам нужно решить множество стратегических задач, но главное — достичь общего понимания сейчас, до подписания договора. Ведь менять что-то потом будет гораздо сложнее. Поэтому лучше решить все, что называется, на берегу», — уверен Дмитрий Чудаков.

Предприниматель надеется, что в течение ближайших месяца-двух все договоренности наконец будут достигнуты, оформлены и можно будет запускать новую марку часов в продажу.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



ЦЕЛЬ НА АВГУСТ:

достигнуть договоренностей с производителем часовой марки.

ЭКСПЕРТ



НАДИЯ ЧЕРКАСОВА,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
НБ «ТРАСТ»

**УПРАВЛЕНИЕ
БИЗНЕСОМ СРОДНИ
ЗАБЕГУ НА ДЛИННУЮ
ДИСТАНЦИЮ —
СУДИТЬ
О РЕЗУЛЬТАТАХ
ПО ИТОГАМ ПЕРВОЙ
СТОМЕТРОВКИ
НЕЛЬЗЯ. ЕСЛИ ВЫ
ВЫБРАЛИ ЭТОТ ПУТЬ,
ЗНАЧИТ, СЧИТАЕТЕ,
ЧТО ОБЛАДАЕТЕ
КАЧЕСТВАМИ,
НЕОБХОДИМЫМИ ДЛЯ
УСПЕХА.**

Уверена: родные и близкие участников проекта поддерживают наших героев. Но в то же время их страшит неопределенность — что же будет дальше? Уникальность проекта «Стать коммерсантом» в том, что он дает возможность увидеть поэтапное становление небольшого частного дела изнутри: со всеми успехами и спадами. И позволяет наблюдать, как предприниматели решают стоящие перед ними задачи, получая бесценный опыт, который в любом случае пригодится в дальнейшем. Нашим героям я хочу напомнить простую житейскую истину: нет ничего приятнее, чем доказать окружающим своим успехом, что вы выбрали верный путь.

ЭКСПЕРТ



ИВАН КУРГУЗОВ,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ПРОЕКТА «ОБОРОТ.РУ»

**ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН
И СОЦИАЛЬНЫЕ
СЕТИ — ЭТО ДВЕ
РАЗНЫЕ ТОРГОВЫЕ
ПЛОЩАДКИ.
ПРОДВИГАЯ
ТОВАР ЧЕРЕЗ
СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ,
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ
МОЖЕТ РАСШИРИТЬ
СОБСТВЕННЫЕ
ПРОДАЖИ,
НО ПОСТОЯННУЮ
АУДИТОРИЮ
ОН НЕ ПОЛУЧИТ.**

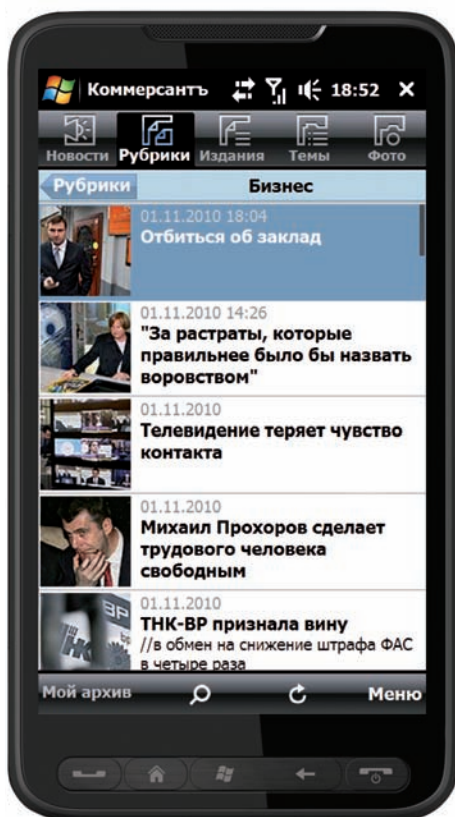
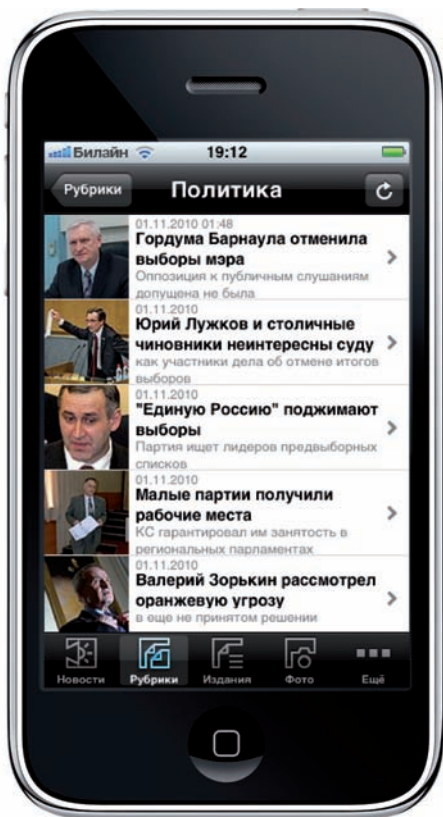
Аудитория соцсетей нелояльна: сегодня она увидела одно предложение, завтра — другое. В одном пространстве существуют множество мелких и не очень известных магазинов. Вдобавок в социальных сетях трудно посчитать коммерческий эффект — он непрогнозируем. Поэтому прежде чем предприниматель решит, на что бросать силы — на продвижение магазина и получение лояльной аудитории или на повышение продаж через соцсети и блоги, — следует провести тестовую кампанию в соцсетях и понять, стоит ли овчинка выделки.



Коммерсантъ. Всегда на ваших экранах

Бесплатный сервис Издательского Дома «Коммерсантъ» – приложение «Коммерсантъ» для мобильных платформ iPhone (iPod-touch), Windows Mobile и Android. Газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Weekend», «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Огонёк». Новостная лента, полный доступ к статьям, видео- и фотогалереям, удобный тематический рубрикатор, простая навигация, закладки для быстрого доступа, поиск по архивам, доступ к контенту из других приложений, экспорт в социальные сети с возможностью комментариев

Версия 3.0 приложения «Коммерсантъ» доступна в AppStore.



Теперь и для **Android!**



ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



ТАЙНЫЙ ТЕНДЕР

НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ РАЗРЕШАЮТ СОТРУДНИКАМ «ХАЛТУРИТЬ», ПОДРАБАТЫВАТЬ НА СТОРОНЕ. НО ЕСЛИ ИНТЕРЕСЫ ОСНОВНОГО И ПОБОЧНОГО РАБОТОДАТЕЛЯ СТАЛКИВАЮТСЯ, В ЧЬЮ ПОЛЬЗУ СОТРУДНИК РАЗРЕШИТ ЭТОТ КОНФЛИКТ?

Совладелец коммуникационного агентства «Новый интернет» **Константин Максимюк** до сих пор прокручивает в голове ситуацию, которая произошла с ним несколько лет назад. Оказавшись между двумя работодателями, он не смог избежать конфликта интересов. Но сегодня Константин поступил бы по-другому.

В 2008 году Максимюк работал менеджером проекта по развитию новых медиа в компании «Вымпелком». Его отдел занимался раскруткой сервисов оператора в социальных сетях. «Практически не существовало не только аналогичных отделов на рынке, но и самого рынка», — вспоминает Максимюк. В отделе было четыре человека: сам Константин, два стажера и глава проекта **Михаил Умаров**. С начальником у Максимюка была устная договоренность: в свободное время Константин может подрабатывать, оказывая консалтинговые услуги в области социальных медиа.

Вскоре стало понятно, что Умаров и Максимюк успевают лишь генерировать идеи. Для их исполнения — съемки вирусных роликов, мониторинга блогов и прочего — нужно было привлекать подрядчиков. Их выбирали на основе тендера. «Для меня это было в новинку: с подбором агентств я столкнулся впервые», — вспоминает Максимюк.



НА ДВУХ СТУЛЬЯХ

Константин Максимюк запутался в формальных и неформальных отношениях с работодателями

СТРЕМИТЕЛЬНАЯ ДРУЖБА

С **Ростиславом Калюжным** (имя и фамилия изменены), совладельцем небольшого рекламного агентства, которое в то время начало специализироваться на социальных медиа, Константин познакомился на конференции. Вскоре они встретились еще раз: узнав об очередном тендере, Калюжный пришел в «Вымпелком» предложить свои услуги. «Так получилось, что последние 15 минут его слушал только я. Мы разговорились», — вспоминает Константин.

В беседе Максимюк рассказал новому знакомому, что параллельно занимается частным консультированием. Тот отреагировал мгновенно: «Так давай поработаем!» Калюжный был новичком на телекоммуникационном рынке, поэтому советы и связи сотрудника «Вымпелкома» были для него

как нельзя кстати. Максимюк тоже не стал долго раздумывать. Несмотря на то что он испытывал к Калюжному двойственные чувства, от лишних денег решил не отказываться.

Максимюк помогал рекламисту с контактами, советовал, кого стоит приглашать на профильное мероприятие, звонил журналистам. О сотрудничестве новый знакомый попросил Максимюка никому не рассказывать. Константин, впрочем, не усмотрел в этом ничего криминального. Многие агентства не любят афишировать, что обращаются за помощью к субподрядчикам: если информация дойдет до клиентов, те могут усомниться в их профессионализме.

Постепенно между Калюжным и Максимюком завязались неформальные, даже приятельские отношения. «Он говорил, что мы друзья, делился со мной подробностями своей частной

жизни. Это мне некоторым образом льстило»,— вспоминает Константин. Более опытный приятель одновременно привлекал его и отталкивал. С одной стороны, фамильярное поведение слегка корбило. С другой — в глазах Константина это был яркий бизнесмен и первоклассный коммуникатор, у которого было чему поучиться.

Иногда Максимюк задавал себе вопрос, чего на самом деле хочет от него Калюжный. Дело в том, что тот платил ему довольно много — \$500–1000 за разовую услугу или проект. «С одной стороны, я понимал: на такую работу, кроме меня, он никого не найдет,— делится сомнениями Максимюк.— С другой — это было многовато для той ерунды, которую я делал».

ПРОВЕРКА НА ВШИВОСТЬ

Тревожные звонки не заставили себя ждать. Вскоре новый работодатель стал использовать в своей работе не самые этичные методы. Калюжный попросил Константина подкупить журналистов, разместив в некоторых изданиях «заказные» материалы. Максимюк от предложения отказался.

Тем временем приближался тендер в «Вымпелкоме», участвовать в котором собирался и побочный работодатель Максимюка. Помимо Константина в отборочную комиссию входили Михаил Умаров и еще несколько сотрудников оператора. Предложение Калюжного оказалось единственно подходящим «Вымпелкому» по цене — два других участника тендера запросили за свою работу втрое больше.

Но Калюжный этого не знал и решил подстраховаться. Воспользовавшись дружескими отношениями с Константином, он еще до тендера улучил момент и предложил ему взятку, чтобы тот пролоббировал его компанию.

ОБ ЭТОЙ ИСТОРИИ МАКСИМЮК РАССКАЗАЛ ЛИШЬ ЖЕНЕ. НО УГРЫЗЕНИЯ СОВЕСТИ ГЛАВА «НОВОГО ИНТЕРНЕТА» ИСПЫТЫВАЕТ ДО СИХ ПОР

Максимюк легкими деньгами не соблазнился, отказав приятелю. Но о попытке подкупа сообщать никому не стал. Тот тендер (впоследствии Калюжный участвовал и в других, но безуспешно) Ростислав выиграл, получив долгожданный контракт с «Вымпелкомом».

Об этой истории Максимюк рассказывал лишь жене. Но угрызения совести глава «Нового интернета» испытывает до сих пор. «Возможно, я вообще не должен был консультировать Калюжного»,— размышляет Константин. В рекламном бизнесе, уверяет он, даже обычный ужин клиента с представителем агентства вызывает подозрение у других игроков, ведь «откаты» на этом рынке не редкость. Если бы история всплыла, опасается глава «Нового интернета», по рынку поползли бы слухи, что Калюжный выиграл тендер лишь потому, что работал с Максимюком в частном порядке.

Произожди такая ситуация сейчас, сделал выводы Константин, он бы поставил в известность своего начальника о неформальных отношениях с подрядчиком. «Я бы предложил ему пригласить агентство на тендер, однако оговорился бы, что „халтуру“ на эту компанию»,— говорит он. И уж тем более Константин не стал бы скрывать попытку подкупа. Сегодня Максимюк уверен: открытость — это правильно.





Каждый человек иногда совершает поступки, которые нарушают его внутренние этические нормы. Как правило, это вызывает досаду и чувство недовольства самим собой. Факт согласия героя публично рассказать свою историю подтверждает: он хочет понять, что на самом деле с ним произошло. Это правильно, ведь непроработанные эмоции всегда выходят боком.

Отношения между Константином Максимюком и Ростиславом Калюжным довольно двусмысленны. Скорее всего, главный герой оказался в так называемой ситуации переноса — он как бы перекладывает свои глубинные потребности, например в признании или любви, на реальные отношения (в данном случае рабочие). Оказавшись в стремительно развивающемся приятельстве с Калюжным, герой должен был задать себе вопрос: как

он попал в такие панибратские отношения, несмотря на изначальную неприязнь? Почему ему хотелось поддерживать эту связь? Судя по всему, ему льстило внимание нового знакомого — возможно, подобного признания ему не хватало на основном рабочем месте, где он не получал сигналов о том, что его ценят, любят и довольны его работой. Потребность в одобрении заставляет нас быть благодарными за то, что нас ценят. Такая благодарность, однако, сделала героя легкой жертвой манипуляции со стороны Калюжного. При этом изначально планов использовать Константина у него могло и не быть. Скорее всего, они созрели в ходе развития отношений.

Чтобы не попадаться на аналогичную удочку в будущем, нужно попытаться понять, что движет нами при построении отношений с другими людьми. Стоит задать себе вопросы: «Что я получаю от этих отношений? Почему мне хочется общаться с этим человеком и ему помогать?» Хорошо было бы вывести Калюжного на откровенный разговор и определить границы профессиональных отношений. Можно было сказать ему примерно следующее: «Мне очень нравится с тобой работать, мне нравится у тебя учиться, но при этом я не готов конфликтовать с интересами моего работодателя». Если мы говорим о равноправных отношениях, то такой разговор вполне допустим.

Аналогичный разговор нужно было провести и с основным работодателем. Если компания разрешает человеку работать «налево», имеет смысл оговорить правила игры. Это позволит уйти от потенциального конфликта интересов и избежать изложенной в кейсе двусмысленной ситуации, за которую потом может быть стыдно. Лучше всего изначально информировать работодателя обо всех сторонних подработках, получая на них его предварительное согласие. Это поможет избежать подозрений и упреков в работе на конкурентов.

Из этой истории Константин Максимюк делает абсолютно правильный вывод: в тот момент, когда ситуация вышла из-под контроля, нужно рассказать обо всем своему начальнику, предварительно предупредив об этом и вторую сторону. Горькое, но необходимое лекарство. Этот шаг Максимюк так и не сделал. Но мы все крепки задним умом.

КОНСТАНТИН КОРОТОВ,
ПРОФЕССОР
БИЗНЕС-ШКОЛЫ ESMT

**ЕСЛИ КОМПАНИЯ
РАЗРЕШАЕТ
ЧЕЛОВЕКУ
РАБОТАТЬ
«НАЛЕВО»,
ИМЕЕТ СМЫСЛ
ОГОВАРИВАТЬ
ПРАВИЛА ИГРЫ**



АБСОЛЮТНЫМ ЛИДЕРАМ ТЯЖЕЛО. ОНИ ОСТАЮТСЯ В ОДИНОЧЕСТВЕ, А ЗНАЧИТ, УЖЕ ПРОИГРАЛИ



СЕРГЕЙ ШИЛОВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
AT CONSULTING

1

В детстве я серьезно занимался плаванием. У меня были даже спортивные разряды, которые мне тогда казались куда важнее хороших оценок в школе. Я очень долго готовился к очередным соревнованиям в спортивной школе и был уверен: я тут лучше всех и победа у меня в кармане. Но оказалось, совсем нет. В первых трех видах заплывов я пришел едва ли не последним. Их выиграл мой главный соперник. И только в четвертом — моем любимом баттерфляе — мне все же удалось победить. Я тогда очень огорчился, что я не самый-самый. Но вскоре заметил, что мои товарищи по спортивной школе не хотят общаться с победителем соревнований. На него смотрели как на лидера — снизу вверх, со мной же, наоборот, все дружили и радовались, что я смог обогнать соперника хотя бы в одном заплыве. Я выиграл куда больше того мальчика.

2

Абсолютным лидерам тяжело. Они остаются в одиночестве, а значит, уже проиграли. Всегда стараюсь об этом принципе не забывать. Он реально помогает находить общий контакт с людьми. Мне даже кажется, все мои хорошие друзья являются таковыми именно потому, что мы не пытаемся соревноваться. Мы признаем, что кто-то из нас сильнее в одном, а кто-то в другом. То же самое и в семейных отношениях. Когда моя супруга несколько лет назад захотела устроиться на работу, я сначала был резко против, но потом вспомнил случай с детскими спортивными соревнованиями и уступил. Ведь если бы жена осталась сидеть дома, я бы выигрывал у нее по всем статьям: и в семейных отношениях, и в общественной реализации. Я бы стал тем пловцом, с которым больше не хотели дружить. Сейчас мы с женой оба равноправные лидеры — каждый в своей сфере.

3

Однажды у меня возник серьезный спор с одним клиентом — представителем телекоммуникационной компании. Я считал, что проект, который нам предстояло реализовать, очень сложный и требует больших трудозатрат. Представитель компании придерживался иного мнения, но в конце концов уступил — очень уверенно и возмущенно я отстаивал свою правоту. А вечером, придя домой, прокрутив всю ситуацию в голове еще раз, я осознал: прав-то был действительно клиент. Я переоценил объем работ раза в полтора. Передо мной встала дилемма: позвонить и извиниться или, что намного легче, просто забыть об этом случае, надеясь, что и заказчик о нем тоже не вспомнит. Все же я переборол себя, позвонил и признал свою ошибку. С этим человеком у нас установились хорошие личные отношения. А с той компанией мы работаем до сих пор, и вряд ли это стало бы возможно, поступи я тогда иначе. Не стоит строить из себя всезнающего лидера.

