

Как Греф делает из Сбербанка  
нормальный банк с. 28

Почему «Автомир» –  
это автоВойна с. 24

# Секрет Фирмы

№ 41 (273)  
20.10 — 26.10.2008

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

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

# игра на мизере

Правила выживания в условиях кризиса с. 54



ISSN 1727-417-6

08041



9 771727 417006



# Weekend

Коммерсантъ | Пятница 11 июля 2008 | номер 26 (72)

## THE ROLLING STONES «ДА БУДЕТ СВЕТ» ФИЛЬМ МАРТИНА СКОРСЕЗЕ с.16

Портрет номера 10 Проект 12 Афиша 16  
Книги 23 Классика 25 CD 26 Ресторанная  
критика 40 Клубы 44 Коллекция 46  
Shopping 49 Дизайн 54 Звери 56 Гаджеты 57  
Дети 58

«Марадона»  
Эмира Кустурицы  
с.18

Travis  
в «Б1 Maximum»  
с.20

Нелли Фуртадо  
в «Олимпийском»  
с.20



## ЖУРНАЛ О КУЛЬТУРЕ ОТДЫХА

еженедельно  
с газетой  
«Коммерсантъ»  
и в свободной  
продаже

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

реклама

## частная практика



b2b

### «Вы не представляете, как мало людей любят людей!»

Генеральный управляющий ресторанных холдинга «Арпиком» Михаил Зельман встретился с президентом компании Ruveta OY Ксенией Рясовой, чтобы познакомиться с кухней одежного ритейла [с. 14](#)

торговые марки

### Война миров

Идя в регионы, московский «Автомир» везде обнаруживает местный «Автомир», которому нужно доказывать права на марку [с. 24](#)

работа над ошибками

### Азиатские черты Сбербанка

Герман Греф пытается повернуть Сбербанк к людям лицом [с. 28](#)

истории

### Летучий отельер

Переманивая топ-менеджера гостиничного рынка Сергея Колесникова, владельцы компаний при этом не дают ему реализовать задуманное [с. 32](#)

## конкуренция

точки роста

### Умытая картошка

Овощи перебираются из грязных мешков в привлекательные упаковки и обретают имена. Красивая идея, увы, вряд ли станет подспорьем для российских овощеводов, столкнувшихся с насыщением рынка [с. 34](#)

## идеи

заявка на будущее

### Игры со временем

Геймеры согласны дорого платить за то, чтобы не сидеть сутки напролет перед монитором [с. 42](#)

## wow

Кредитный билет / GPS для видео / На зарядку становись / Растильный кивок [с. 46](#)

кейс-контроль

### Трехмерный уют

3D-меблировка в онлайн-режиме [с. 48](#)

провокации

Прыжок в Кремль / BMW в обмен на iPhone / Межзвездная рассылка [с. 51](#)

перезагрузка

«В мире бизнеса не все в порядке с мышлением» [с. 52](#)

**Сейчас** прекрасное время для нашего бизнеса. Если рынок столичной недвижимости не вырастет как минимум на 25%, я, как и обещал, съем свой любимый галстук на Красной площади



Сергей Полонский [с. 47](#)

## дневник наблюдений

Спасение каких утопающих не дело рук самих утопающих / На какой уровень поднялся Олег Митволь / Сможет ли глава ФКП «Союзплодоимпорт» Владимир Логинов подобрать ключик к Юрию Шефлеру / Каких вкладчиков стоит занести в черный список / Что нашел Юниаструм банк в банкоматах Росбанка / Кого похоронит пошлина на импорт дешевых кузовов [с. 06](#)



**лаборатория**

## антикризисный менеджмент

### Уроки выживания

«Секрет фирмы» предлагает набор правил, следование которым позволяет пережить кризис и даже выиграть благодаря ему [с. 54](#)

## личная эффективность

### Умный в гору

Российские менеджеры потянулись в горы, чтобы пройти тренинг личностного роста [с. 60](#)

## банк решений

**Лучшие советы** автору сентябрьского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала [с. 68](#)

## над чем работаете

### Дмитрий Ефимов

«Нижфарм» получил немецкий сертификат качества, но столкнулся с законодательными проблемами в самой России [с. 64](#)



**У меня** два основных принципа в бизнесе и личной жизни: быть проще и концентрироваться на главном. Жизнь сама по себе штука сложная, не стоит ее еще больше усложнять



**Марк  
Озуemer** [с. 82](#)

## игра

### Знание — сила

«Белые воротнички», перешедшие в бизнесмены, получают доступ к Кругу ресурсов, где могут учиться в ходе инвестиций [с. 74](#)

## блоги

«Две трети клиентов хирургов составили те, кто решился на операцию по карьерным соображениям. Я на месте карьеристов поработал бы над резюме, а не над лицом»

**Дональд Трамп** [с. 50](#)

## прогноз недели

«Власти прямо говорят китайцам: либо вы запускаете промсборку, либо вообще не занимаетесь на территории РФ сборкой автомобилей в массовых масштабах»

**Владимир Попов** [с. 12](#)

## книги [с. 78](#)

## online [с. 79](#)

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

**Кабинет** 10 ноября

**iOne. Информационные**

технологии 17 ноября

**Самые успешные сделки года** 24 ноября

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок: **(495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108**

## Редакция журнала

главный редактор

МАРИНА ИВАНОЧЕНКОВА

выпускающий редактор

АНДРЕЙ УТИН

ответственный секретарь

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

заместители главного редактора

ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО,

ЕЛЕНА ЛЮКТИОНОВА

редакторы тем

АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН,

ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ИГОРЬ ПУЧУГИН,

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

специальные корреспонденты

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,

НАТАЛЬЯ ШАКЛНОВА

обозреватели

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН,

ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА,

ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

корреспонденты

СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,

НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА,

ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА,

ДЕНИС ТЫКУЛОВ, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,

ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДИКИНА

тематические страницы «iопе. информационные технологии»

АНДРЕЙ УТИН (редактор)

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МИСИНА

## Редакционные службы

главный художник

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

дизайнер

СЕРГЕЙ КАЛИНИН

бильд-редактор

ИРИНА МАЙРОВА

фоторедактор

ОЛЬГА ЕПЛОВА

литературные редакторы

МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

корректоры

ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА

верстка

ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

инфографика

ВЕРА ЖЕГАЛИНА

автор дизайн-проекта

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Учредитель

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

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

## рекламная служба

директор

ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;

тел. (499) 943-9110,

943-9108; (495) 921-2353

дирекция по маркетингу и PR

директор

АЛЛА МАЛАХОВА;

тел. (499) 943-9784

продажи по подписке и в розницу

ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;

тел. (495) 721-1201, факс (495) 721-9077

Отпечатано в Финляндии. Типография «Сканвэб АБ»;

Корьланкату 27, Коувола

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз.

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АДРЕС РЕДАКЦИИ

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1

Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996

E-mail: [st@kommersant.ru](mailto:st@kommersant.ru)

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: [SF.KOMMERSANT.RU](http://SF.KOMMERSANT.RU)

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](http://www.kommersant.ru), допускается только с разрешения авторов

(издателя) и письменного разрешения редакции

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Заявлен

законом РФ №3520-3 от 23.09.1992 «О товарных

знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест

произхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008



# Страшно оставить машину одну?

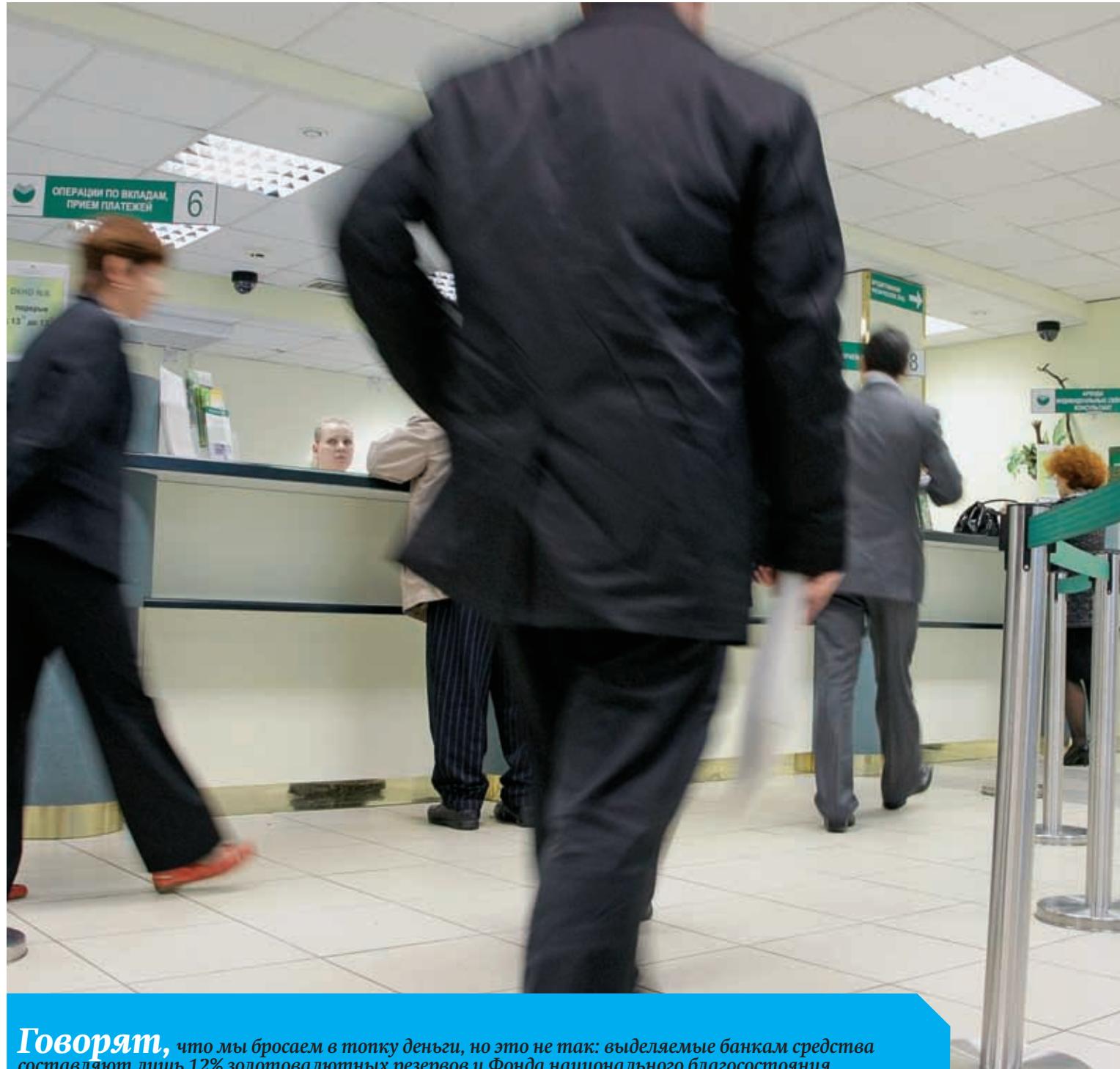


Вам не о чем беспокоиться. Мы знаем,  
как подарить Вам уверенность в завтрашнем дне.  
Вы покупаете новый Opel – мы оплачиваем  
стоимость страхового пакета «КАСКО+» на год\*.  
Предложение ограничено.

«КАСКО+»  
в комплекте!



Горячая линия Opel 8 800 200 0046. Звонок по России бесплатный.



**Говорят,** что мы бросаем в топку деньги, но это не так: выделяемые банкам средства составляют лишь 12% золотовалютных резервов и Фонда национального благосостояния



**Сергей Миронов,**  
председатель Совета федерации:



Кризис проходит мимо Сбербанка  
ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Вступили в силу три закона, призванные помочь российским компаниям пережить кризис. Однако на поддержку могут рассчитывать лишь избранные.

## Блатная матпомощь

текст: **наталья шакланова**

**Внесены** поправки в законы о страховании вкладов и о Банке России, а также принят новый — «О дополнительных мерах по поддержке финансовой системы». Суть нововведений такова. Внешэкономбанк (ВЭБ) получит от Банка России и разместит на депозитах до конца 2009 года максимум \$50 млрд. За счет этих средств российским компаниям будут выдаваться валютные кредиты для погашения задолженности перед иностранными кредиторами.

Кредиты ВЭБ будет выдавать не всем подряд. Как пояснил премьер Владимир Путин, заемщики должны работать в России в «реальном секторе экономики», важном для конкретного региона или страны в целом. Рефинансируваться станут только займы, привлекаемые для реализации инвестиционных проектов или приобретения активов на территории России.

В ВЭБе будут также размещены средства фонда национального благосостояния — 450 млрд руб. до конца 2019 года. Из них 200 млрд руб. в виде субординированных кредитов (необеспеченные ссуды, которые нельзя востребовать ранее оговоренного срока и которые учитываются при расчете собственного ка-

ми в компаниях, нуждающихся в помощи», — отмечает гендиректор сети мобильной связи «Телефон.ру» Михаил Золотовицкий.

Вопрос о том, во что обойдется компаниям поддержка чиновников, остается открытым. «Спасение за счет госфондов будет не дешевым, но и не запретительно дорогим, минимальная ставка — LIBOR + 5%», — предполагает начальник управления аналитических исследований «ВТБ Управление активами» Иван Илюшин. По его словам, экстренная поддержка от государства станет лишь временной передышкой,

**Экстренная** поддержка от государства станет лишь временной передышкой, и акционерам некоторых компаний придется расстаться с долей в бизнесе, не выдержавшем гнет высокой долговой нагрузки. Остается только надеяться, что купят не всех или по крайней мере не навсегда

питала) получит ВТБ, 25 млрд руб. — Россельхозбанк, а также другие банки, но они должны будут делить риски с государством. Как ранее пояснял вице-премьер Алексей Кудрин, финансовые институты с высоким рейтингом могут получить ссуду в размере 15% капитала при условии, что акционеры дадут в два раза больше (30%).

Банк России предоставит Сбербанку до 500 млрд руб. и за счет своих кредитов компенсирует другим игрокам рынка часть убытков от кризиса. Наконец, максимальное страховое возмещение по вкладам увеличено с 400 тыс. до 700 тыс. руб., чтобы успокоить население, которое уже изрядно нервничает и подумывает о том, не лучше ли хранить деньги дома.

Никто из опрошенных **СФ** аналитиков не сомневается, что на помощь могут рассчитывать лишь избранные компании, чье руководство либо само вхоже в высшие кабинеты власти, либо хотя бы имеет доступ к телу «особо важных персон». Покупка госструктурами Связь-банка и «КИТ финанс» тому пример.

В результате чиновники помогают менеджерам, чей профессионализм оставляет желать лучшего. «Угроза перераспределения собственности, особенно в сырьевых отраслях, существует и обусловлена прежде всего некорректным управлением риска-

и акционерам некоторых компаний придется расстаться с долей в бизнесе, не выдержавшем гнет высокой долговой нагрузки. Остается только надеяться, что купят не всех или по крайней мере не навсегда. «Даже принимая в качестве залога акции или другую собственность компаний, которым оказывается помощь, государство должно делать это временно», — считает генеральный директор Московской международной бизнес-ассоциации Александр Борисов.

Иначе российская экономика после кризиса приобретет совсем другие очертания, и государственные уши будут торчать изо всех щелей. □

золотые слова

**Выдача кредитов — одно из условий существования банка. Если ипотечные кредиты подорожают, то, скорее всего, не более чем на 1%**



**Юрий Росляк,**  
первый заместитель мэра Москвы

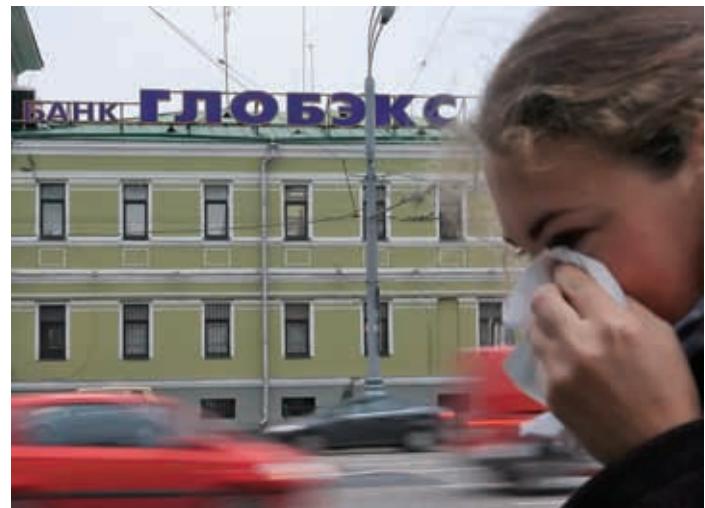
**Похоже**, до аппарата мэра столицы еще не дошла информация, что даже государственная АИЖК уже подняла ставки по ипотеке в среднем на 2–3 процентных пункта. Более того, чиновник в своей речи предлагает всем желающим приобрести жилье рассчитывать на государственные субсидии, а не на «дутую американскую ипотеку».

**Все началось с консультаций на тему экологической ситуации в стране и вышло на такой уровень, что есть возможность поработать и что-то изменить в партии**



**Олег Митволь,**  
бывший заместитель главы  
Росприроднадзора

**Информация** об уходе Митволя с занимаемого поста вызвала вздох облегчения у многочисленных «нарушителей» природоохранного законодательства. Но не тут-то было: покинув Росприроднадзор, бывший чиновник нашел себя на еще более серьезном, законотворческом поприще. Если съезд партии «Яблоко» утвердит Митволя в роли одного из своих лидеров, то бой вновь продолжится. □



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

«Глобэкс» дал своим вкладчикам от ворот поворот

На кризисном рынке банкиры пытаются удержать вклады клиентов любыми способами. Репрессии преобладают.

## Когда наступит срок

текст: **Юлия Гордиенко**

Напуганные кризисом вкладчики устремились в банки. Кредитные организации, и без того теряющие дефицитную ликвидность, предпринимают симметричный ответ.

На прошлой неделе банк «Глобэкс» (входит в топ-40 по капиталу) перестал принимать заявления на досрочное закрытие вкладов. В банке уверяют, что мера вынужденная: идти на нее пришлось из-за ажиотажного спроса со стороны вкладчиков. «Банки будут стараться ограничивать изъятие денег вкладчиками,— прогнозирует ведущий аналитик Альфа-банка Наталья Орлова.— Думаю, мы увидим повторение практики «Глобэкса» и другими банками».

Прекращение выдачи вкладов — не единственная мера. Чтобы сдержать панику, некоторые банкиры вводят комиссию за досрочное снятие средств с депозитов. Такой опыт уже был: в 2004 году в разгар «кризиса доверия» Альфа-банк ввел 10-процентную комиссию. Эта мера, впрочем, была признана нарушением прав потребителей, и банку пришлось вернуть клиентам удержанную сумму. Но главное — кризис пережить удалось. Теперь практикой Альфа-банка решил воспользоваться Свердловский губернский банк: по данным газеты «Коммерсантъ», он уже ввел 20-процентный штраф за преждевременное изъятие депозита свыше 50 тыс. руб.

Некоторые, впрочем, играют в добрых банкиров — повышают проценты по депозитным вкладам. Так, Связь-банк, одним из первых пострадавший от проблем на рынке репо и проданный ВЭБу, с 15 октября повысил ставки по вкладам в среднем на 1%.

«Я бы просто составлял списки людей, которые панически забирают деньги,— предлагает воспитывать вкладчиков глава Национального рейтингового агентства Виктор Четвериков.— Когда через полгода они принесут свои вклады обратно, нужно предложить им минимальный процент». Однако вряд ли банкам стоит всерьез рассчитывать на появление «бюро депозитных историй». Скорее всего, репрессивные меры будут преобладать. □

кто кого

## По месту прописки

«Союзплодоимпорт» пролоббировал в Минсельхозе создание ассоциации «Русская водка». Сведение счетов между Владимиром Логиновым и Юрием Шефлером продолжается.

текст: **полина русакова**

**Владимир Логинов**, глава ФКП «Союзплодоимпорт», активно отстаивает права «национального русского алкогольного напитка». Вместе с «Московским кристаллом», «Русским стандартом», ОСТ и «Заводами „Гросс“» он создает ассоциацию с незамысловатым назначением «Русская водка». Основная цель — чтобы русской водкой мог называться только напиток, произведенный в России. В январе 2008 года вступила в силу директива Евросоюза, способная обеспечить правовую охрану товарам, контролируемым по месту происхождения. Через несколько месяцев ассоци-

ация направит в Еврокомиссию соответствующую заявку. «Русская водка» поможет Логинову одним выстрелом убить двух зайцев: выступить в роли «белого рыцаря» для российских экспортёров и получить очередной козырь в борьбе с SPI Юрия Шефлера, которая обладает правами на брэнды Stolichnaya и Moskovskaya в большинстве зарубежных стран. Бороться есть за что. «Российским производителям похвастать особо нечем», — считает глава ЦИФРР Вадим Дробиз. Он указывает, что ежегодно на экспорт идет всего около 5 млн дал водки — примерно 4% общего производ-

ства. Причем половина вывозимого объема приходится на ту же SPI.

«Наверху не могут простить Логинову сотню проигранных SPI судов и потерю прав на некогда доверенные ему брэнды», — говорит коммерческий директор водочной компании-производителя, пожелавший остаться неназванным. По его версии, создание «Русской водки» и законодательное одобрение Еврокомиссии нужно «Союзплодоимпорту» для возобновления старых споров. Главное, чтобы и сейчас блин не вышел комом: второй раз ошибку Владимиру Логинову вряд ли простят. □



**БАНК  
ЗЕНИТ**  
БАНКОВСКАЯ ГРУППА ЗЕНИТ

# ВКЛАДЫ

- Повышенные процентные ставки
- Вклады застрахованы государственной системой страхования вкладов
- Вклады с возможностью неоднократного пополнения и частичного снятия средств

**ЯРЧЕ. СМЕЛЕЕ. ДОСТОЙНЕЕ.**

**(495) 967-11-11  
8-800-700-15-17**

(звонок из любого региона России — бесплатный)

**www.zenit.ru**

три вопроса

Глава холдинга P-Holding group **Максим Протасов** рассказал, почему ему пока не удается создать крупнейший солевой холдинг страны.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**«Секрет фирмы»: Подконтрольная P-Holding group «Руссоли» вышла из состава учредителей СП «Севзапрегионсоль», которое вы создавали совместно с трейдером «Севзапрегионсоль СПб» (СЗРС СПб). Что так?**

**Максим Протасов:** Активы СЗРС СПб и ее контракты не были переданы в СП. Владимир Левин остался на посту гендиректора СЗРС, хотя его должен был сменить представитель «Руссоли». И, наконец, СЗРС умудрилась лишиться контрактов с «Илецкосолью», «Артемсолью» и разорвать отношения с сетями. Такая «Севзапрегионсоль» нам не нужна.

**СФ: Владимир Левин утверждает, что вы намеренно дискредитируете его компанию.**

**МП:** У нас есть более важные дела. Например, вернуть свои деньги и поставить точку в этой истории.

**СФ: Вы говорили, что основная задача «Руссоли» — «консолидация разрозненной отрасли». Тема утратила свою актуальность?**

**МП:** Мы вели и ведем переговоры с другими дистрибуторами и производителями соли. Будут сделки — обязательно сообщим. □

Юниаструм банк и Росбанк запустили проект по объединению сетей своих банкоматов. В эпоху кризиса банкиры стремятся заработать на мелочах.

## Банкомат на двоих

текст: **Юлия Гордиенко**

Подобные альянсы, а в итоге и создание единой банкоматной сети давно обсуждались участниками рынка, уверяет зампредправления Русь-банка Валерий Кардашов. Однако до сих пор эта идея так и не была реализована. Проблема в несовместимости технологических платформ: процессинговые центры, которые обрабатывают информацию об операциях, у банков разные. Но Росбанку и «Юниаструму» удалось их совместить — технологию разработала компания «Объединенные расчетные системы» (ОРС).

Теперь количество банкоматов обоих банков превышает 2300, а тариф за снятие денег по картам составляет 0,5% (обычно в «чужом» банкомате комиссия начинается от 1%). При этом «Юниаструм», владеющий лишь 670 банкоматами, моментально увеличивает свою сеть в два с половиной раза. Но и Росбанк внакладе не останется.

Все договорные отношения и взаиморасчеты между банками будут заключаться через ОРС. Эта небанковская кредитная организация, обслуживающая банкоматы Росбанка, в октябре была полностью выкуплена им у бывшего акционера — холдинга «Интеррос». Разумеется, за свои услуги ОРС будет брать определенную комиссию (размер которой стороны не раскрывают). Так что в итоге чем больше банков присоединится к системе, тем в большем выигрыше будет Росбанк.

Участники рынка уже высказывают интерес к затее. Так, Валерий Кардашов признается, что Русь-банк, у которого всего 300 банкоматов, с удовольствием бы принял участие в подобном проекте. «Кроме Росбанка и «Юниаструма» соглашение об участии в ОРС подписали еще несколько банков (например, МБРР и «Ак Барс»), в дальнейшем возможно присоединение к соглашению и других партнеров», — не возражает директор департамента банковских карт Росбанка Андрей Гамольский. □



ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

Юниаструм и Росбанк решили скрестить свои банкоматы



## Hiace. Надежно служит Вашим интересам

### Toyota Hiace Достойный выбор

Этот микроавтобус с мощным двигателем объемом 2,7 литра одинаково удобен для перевозки грузов и людей: в нем с комфортом размещаются 11 пассажиров и водитель. Благодаря дополнительной климатической установке и современной магнитоле с CD-проигрывателем и 6 динамиками комфорт приобретает новое звучание. Тщательно продуманная конструкция сидений обеспечивает правильную посадку, а ремни безопасности с преднатяжителями обеспечивают защиту каждому в автомобиле.

В Toyota Hiace надежно всё. В том числе и то, чего нельзя увидеть глазами: его репутация.



### УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ:** **Москва:** Тойота Центр Битца (495) 721-33-88, Тойота Центр Измайлово (495) 730-90-00, Тойота Центр Каширский (495) 22-100-33, Тойота Центр Коломенское (495) 740-01-10, Тойота Центр Кунцево (495) 933-40-33, Тойота Центр Лосиний Остров (495) 22-100-55, Тойота Центр Отрадное (495) 780-78-78, Тойота Центр Борлевский (495) 725-33-88, Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-33-70, Тойота Центр Сокольники (495) 788-56-65, Тойота Центр Шереметьево (495) 730-22-00; **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-48-88, Тойота Центр Невский (812) 449-99-33, Тойота Центр Пискарёвский (812) 321-61-61, Тойота Центр Приморский (812) 336-38-88, Тойота Центр Пулково (812) 320-10-30; **Волгоград:** Тойота Центр Волгоград (8442) 26-07-77; **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-60-60; **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-20-50, Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-92-92, Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-99-99; **Ижевск:** Тойота Центр Ижевск (3412) 911-111; **Иркутск:** Тойота Центр Иркутск (3952) 288-388; **Казань:** Тойота Центр Казань Азина (843) 526-75-26, Тойота Центр Казань (843) 518-43-18; **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-52-45; **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-77-11; **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-45-25; **Минеральные Воды:** Тойота Центр Минеральные Воды (8792) 6-55-22; **Набережные Челны:** Тойота Центр Набережные Челны (8552) 444-000; **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-43-34; **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-63-15; **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-00-23; **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-88-77; **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-98-88; **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-90-00; **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-02-02, Тойота Центр Самара (846) 269-44-44, Тойота Центр Самара Север (846) 204-02-02; **Саратов:** Тойота Центр Саратов (8452) 57-07-07; **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-41-77; **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-90-80; **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-66-00; **Тула:** Тойота Центр Тула (4872) 710-117; **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-93-43; **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 292-65-65; **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 799-799-8, Тойота Центр Челябинск Восток (351) 799-799-7.

**УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ В РОССИИ:** **Архангельск:** Аксель Норд (8182) 42-00-00; **Астрахань:** Бизнес Кар Каспий (8512) 40-89-89; **Барнаул:** СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-88-88; **Белгород:** Джентер-Белгород-Центр (4722) 37-61-00; **Калининград:** Виакар Моторс (4012) 30-31-01; **Курган:** Оками Курган (3522) 54-66-00; **Курск:** Бизнес Кар Курск (4712) 39-0000; **Магнитогорск:** Авторитет-Восток (3519) 30-21-26; **Нижневартовск:** Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-63-96; **Нижний Тагил:** Нижний Тагил (3435) 48-04-64; **Ноябрьск:** Восток Моторс Ноябрьск (3496) 35-99-99; **Омск:** Феникс-Авто (3812) 32-90-90; **Пенза:** Пенза-Авто (8412) 44-44-60; **Рязань:** Инком-Арт (4912) 900-300; **Ставрополь:** Ставрополь-Авто (8652) 29-86-96; **Стерлитамак:** Урал-Моторс (3473) 20-36-20; **Тверь:** Важная персона-Авто (4822) 76-52-53; **Ульяновск:** Тон-Авто (8422) 61-34-37; **Ярославль:** Атлант-М Ярославль (4852) 58-10-58.

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛАРУСИ:** **Минск:** Тойота Центр Минск (37517) 254-77-75 (76).  
**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** **Алматы:** Тойота Центр Алматы (727) 297-96-66, Тойота Центр Жетису (727) 250-11-02; **Атырау:** Тойота Центр Атырау (3122) 215-650. **УПОЛНОМОЧЕННЫЙ ПАРТНЕР В КАЗАХСТАНЕ:** **Астана:** Астана Моторс Астана (7172) 355-837.



Программы кредитования ЗАО «Тойота Банк» доступны в Москве, Санкт-Петербурге, Московской и Ленинградской областях для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. За полной информацией об условиях кредитования обращайтесь к представителям ЗАО «Тойота Банк» в салонах официальных дилеров Toyota. ЗАО «Тойота Банк». Лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 3470. [www.toyota-bank.ru](http://www.toyota-bank.ru)

### СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.

Автомобиль, представленный на фото, оборудован дополнительными аксессуарами, не входящими в стандартную комплектацию.

На правах рекламы. Товар сертифицирован

Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

# Китайский

*рынок будет просто убит на корню этим постановлением. Особенно производители типа Geely, Chery, Lifan, которые специализируются на нише дешевых автомобилей. За те же деньги теперь можно будет спокойно купить «корейца». Власти прямо говорят: либо вы запускаете промсборку, либо вообще не занимаетесь на территории Российской Федерации сборкой автомобилей в массовых масштабах.*



**Владимир Попов,**  
председатель совета директоров  
компании «Фаворит-моторс»

Правительство РФ утвердило запретительную ставку на импорт дешевых автомобильных кузовов – размер 15-процентной пошлины не изменился, но теперь она должна быть не менее 5000 евро (при мерно за такие деньги можно купить готовый Chery QQ). Пошлина не распространяется на предприятия, работающие в рамках промсборки, которая предполагает локализацию производства, и на заводы, расположенные в Калининградской области. Так что производителей «российских иномарок» (Ford, Volkswagen и др.) мера не затронет. А вот китайские автомобили в результате потеряют свое единственное преимущество – дешевизну. До злополучного постановления продажи китайцев росли безудержными темпами: на 400% в 2006 году, на 258% – в 2007-м. Очевидно теперь динамика изменится. **СФ**

# херох



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Компания Xerox – признанный лидер  
в сфере эффективной работы с документами.  
Нас отличает индивидуальный подход, передовые  
решения с учетом Ваших потребностей и стремление  
всегда быть на пике технического прогресса.  
**Xerox. Новая энергия ваших документов.**

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

xerox

©2008 Корпорация XEROX. Все права защищены. XEROX® и «Xerox. Новая энергия ваших документов.» являются охраняемыми товарными знаками Корпорации XEROX в США и/или в других странах.

Представительства Херох в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50. **Санкт-Петербург:** Выборгская наб., 61, бизнес-центр «Акватория», офис 204, тел.: (812) 325-29-44. **Екатеринбург:** проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел.: (343) 215-90-80, 215-90-81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, блок «Г», тел.: (383) 275-85-10. **Владивосток:** проспект Столетия Владивостока, 103, отель «Акфес-Сейко», офис 313, 314, тел.: (4232) 31-11-95. **Ростов-на-Дону:** ул. Ченцова, 95, литер «М», тел.: (863) 251-67-09.

# «**Вы** не представляете, как мало людей любят людей!»

текст:  
дмитрий крюков  
фото:  
сергей киселев

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЛДИНГА «АРПИКОМ» **Михаил Зельман** ВСТРЕТИЛСЯ С ПРЕЗИДЕНТОМ КОМПАНИИ RUVETA OY (МАРКА FINN FLARE) **Ксенией Рясовой**, ЧТОБЫ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С КУХНЕЙ ОДЕЖНОГО РИТЕЙЛА.

«**Альтернатива** — первый признак шизофрении», — считает Михаил Зельман. Именно поэтому он не продает в стейк-хаусах «Гудман» суши и благосклонно выслушивает рассуждения Ксении Рясовой о преимуществах монобрендового магазина над мультибрендовым.

**КСЕНИЯ РЯСОВА:** Когда ты покупаешь вещь в фирменном монобрендовом магазине, ты видишь философию бренда, что хотел сказать дизайнер. В мультибренде философии нет. Вернее, ты видишь философию байера, который собирает вещи из разных коллекций. Но байер, каким бы великим он ни был, все равно не гениальные итальянцы Кавалли или Дольче и Габбана. К слову, арт-директор Finn Flare **Джузеппе Лара** — итальянка.

**МИХАИЛ ЗЕЛЬМАН:** Это все-таки более стереотипное мышление или итальянцы действительно лучшие дизайнеры?

**КР:** Все самые интересные вещи в области моды и дизайна интерьеров сейчас создаются только в Италии. Надо быть профессионалом, а не патриотом: где лучше развита отрасль, там людей и брать.

В излишнем патриотизме Рясовой не заподозришь. Finn Flare позиционируется в России как одежда с финским акцентом. Основные покупатели — люди 25–35 лет, готовые заплатить в среднем \$70–200 за вещь.

Вместе с тем, Ксения Рясова не прочь заработать на более молодой аудитории. В начале сентября Ruveta OY вывела на рынок новую монобрендовую сеть: в Москве открылись два магазина под вывеской Applemon — для «самых активных и креативных молодых людей городской системы». Средний чек в них на 30% меньше, чем в Finn Flare. Одновременно компания усилила «финский акцент» Finn Flare, открыв первый фирменный магазин на родине марки. Довольно смелые решения на фоне надвигающегося кризиса.

## Сосед **Louis Vuitton**

Окраина городка Сало, что в 100 км от Хельсинки, место безмятежное. В поле на удалении друг от друга — аккуратные автодилерские центры, строительные магазины и складские ангары. Кругом ни души. Одноэтажное офисное здание снаружи кажется пустынным. Стеклянные двери закрыты, хотя надпись на них утверждает, что часы работы центра с 8 до 16. Время около двух. Здесь в обстановке строжайшей секретности работает Flare Trading — дизайн-büro **Раймо Алтонена**, который в 1960-е годы создал марку Finn Flare.

Сегодня стены дизайн-büro украшают постеры с моделями Moda и Dixi Coat. Алтонен занимается развитием этих марок. Права на Finn Flare он продал в 2006 году компании Ruveta OY, одним из акционе-



# 50 тыс. руб.

— в месяц приносит квадратный метр успешного магазина Finn Flare — в пять раз больше, чем в некоторых франчайзинговых точках

# 20%

— на столько увеличилось число лояльных покупателей Finn Flare в результате рекламной кампании с Вилле Хаапасало

ров которой является Ксения Рясова. В общем-то, к тому все и шло.

Рясова стала эксклюзивным дистрибутором Finn Flare в России еще в 1997 году, когда наняла команду дизайнеров. В сотрудничестве с финнами они расширили ассортиментный ряд марки (изначально коллекции насчитывали всего 150 артикулов, сегодня — более 1 тыс., включая обувь и аксессуары) и изменили ее концепцию. Из чисто спортивной Finn Flare превратилась в марку одежды в стиле casual, что позволило расширить аудиторию. В 2003 году в России появились фирменные магазины Finn Flare. К концу 2006-го их было свыше 200, а оборот сети составил \$80 млн.

Раймо Аалтонен, развивавший Finn Flare в Финляндии, заработал за тот же год лишь \$5 млн. «В Финляндии рынок очень ограничен. У вас в России 140 млн человек, а у нас — 5 млн», — объясняет Аалтонен. Так что ассортимент он не расширял, концепцию марки не менял и созданием собственной розницы не занимался — одежда продавалась через корпоры в торговых центрах вроде Stockmann и Sokos.

Первый магазин Finn Flare в Хельсинки открылся на Миконкату — одной из самых популярных торговых улиц города. На другом ее конце находится Louis Vuitton. В Ruveta OY соседством гордятся и неоднократно его подчеркивают: мол, магазин получился не хуже. Два этажа, соединенные мраморной лестницей, общая торговая площадь свыше 600 кв. м и интерьер по оригинальному дизайн-концепту с использованием элементов из мореного дуба. Размер инвестиций в магазин в компании не раскрывают. Однако магазин этот самый большой в сети и, похоже, один из самых рискованных проектов. По крайней мере, если точки в России должны окупаться в течение двух-трех лет, то здесь возврат инвестиций ожидается не ранее чем через четыре года.

**M3:** У меня вопрос: Финляндия зачем? У нас есть проект в Лондоне, который мы развиваем с партнером. Я так и не смог себе объяснить, зачем мы это делаем.

**KP:** Когда ты можешь объяснить зачем, это точно не надо. Вот когда я чувствую на уровне печени, что надо...

**M3:** В бизнесе очень важна концентрация ресурсов. У тебя в бизнесе, поверь мне, есть чем заниматься. Финляндия отнимет много времени и ресурсов.

**KP:** Флагship на родине марки.

**M3:** Для поддержания собственного бренда в России, так?

**KP:** Мне интересна Финляндия. Почему мне должна быть интересна только Россия? Потому что я русская? Почему бы мне не сделать деньги на финнах?

**M3:** И сколько собираешься заработать?



Ксения Рясова надеется, что кризис поможет ей справиться с дефицитом квалифицированных кадров

## досье

**Компания:** Ruveta OY

**Владельцы:** Ксения Рясова, группа иностранных бизнесменов

**Активы:** одежные сети Finn Flare, AppleMoon

**Оборот:** \$108 млн в 2007 году, \$125 млн — прогноз на 2008 год

**Число магазинов:** 29 Finn Flare, 2 AppleMoon, около 245 франчайзинговых

**Число сотрудников:** 900 без учета сотрудников франчайзи

# 400

**наименований** насчитывается в коллекциях AppleMoon. Коллекции Finn Flare почти втрое разнообразней

**KP:** Пока мы не знаем, как финны отнесутся к новому Finn Flare. Марка сильно изменилась, и последние пять лет прекратила свое активное развитие на родине. Старшее поколение ее воспринимает больше как спортивную.

**M3:** Кстати, раньше Finn Flare собиралась развиваться в Финляндии по франчайзингу, как и в России. Почему сейчас отказались от этой идеи?

**KP:** Хорошего партнера-франчайзи достаточно сложно найти — на это нужно время. Мы не можем позволить себе ждать слишком долго. Тем более, если хочешь что-то сделать хорошо, сделай это сам. Мы не отказались от франчайзинга, просто рассматриваем различные варианты развития.

## Эффект Хаапасало

Нетерпеливость Ксении Рысовой можно понять. После того как Аалтонен вышел из бизнеса Finn Flare, одежда под этой маркой вообще исчезла из магазинов у себя на родине. А какая же это финская марка, если ее нельзя купить в Суоми? Да и финны начали ее забывать. В любом случае надо открывать магазин.

В России, напротив, узнаваемость марки Finn Flare растет. В мае-октябре 2006 года она составила, по оценкам TNS Gallup Media, 7%. По итогам первого полугодия 2008-го этот показатель достиг 10,2%. Дело в том, что последние пару лет компания стала вкладываться в продвижение марки на федеральных телеканалах, в наружной рекламе и в интернете (маркетинговый бюджет не разглашается). Лицом марки стал актер **Вилле Хаапасало**.

**M3:** Почему Хаапасало?

**KP:** Есть еще какой-нибудь финн, который был бы столь известен в России?

**M3:** Как ты относишься к тому, что Хаапасало рекламирует других производителей?

**KP:** Меня, конечно, очень расстроило, когда Вилле стал рекламировать «Ладу Калину» (Хаапасало стал лицом АвтоВАЗа с весны 2008 года. — **СФ**). Это было большим шоком для меня. Я даже не хочу это комментировать.

**M3:** Произошло размывание имиджа?

**KP:** Его имиджа.

**M3:** Есть такое понятие в маркетинге — «посол брэнда». Это очень важно. Вилле решил заработать еще и на «Ладе Калина». Теперь люди, которым творчество Вилле близко, его как посла финских товаров очень тяжело воспринимают. Потому что «Калина» — это совершенно другая история.

**KP:** А в «Гудмане» думали о том, чтобы рекламировать себя с помощью актера или известной персоны? Или риски перевешивают?

**M3:** На определенном этапе привлечь посла брэнда можно. Главное, чтобы человек любил мясо. Для меня очень важно не стереотипное мышление, а именно его внутреннее состояние. Если бы я знал, что Вилле любит мясо, любит стейк, я бы ему доверил.

**KP:** А мы с Вилле, кстати, периодически в «Гудмане» в Новинском пассаже встречаемся. Сама я мяса не ем, поэтому хожу в фиш-хаус «Филимонова и Янкель», за дверью. А Вилле постоянный гость «Гудмана», у него даже есть карточка. У меня нет.

**M3:** Конечно. Ты же не ешь мяса. Как может быть карточка?! Что касается одежды, то тут даже более тонкий вопрос, чем со стейками. Одежда — это все-таки стиль жизни, это больше...

**KP:** Чем мясо? На первом месте по потреблению все-таки продукты.

**M3:** Я бы сказал так: одежда на известном человеке более заметна, чем его гастрономические пристрастия.

**KP:** Согласна.

**M3:** Лично я доверил бы стать послом брэнда человеку, который любит мясо. Вот Ксении никогда бы не доверил.



## НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

### ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

Заполярный филиал ОАО "ГМК "Норильский никель" (г. Норильск) на регулярной основе организует открытые конкурсы на проведение работ, оказание услуг и закупку материально-технических ресурсов по следующим направлениям:

- строительство,
- ремонт и эксплуатация основных фондов,
  - информационные технологии,
- научные исследования и проектирование

К участию приглашаются российские поставщики и подрядчики.

Следите за информацией на:

**www.zf.norilsknickel.ru**

## Пугающие люди

Еще больше бизнесменов волнует доверие к франчайзи. У Зельмана таких еще нет, но в будущем он собирается ими обзавестись. Рясова, напротив, развивала сеть по франчайзингу, а теперь сокращает зависимость от него. Считая с флагштаком в Хельсинки, у Finn Flare только 27 собственных магазинов. Остальные 245 открыты по франшизе.

### **M3:** Как вы отбирали франчайзи?

**KP:** У нас была очень большая база партнеров с начала 1990-х, когда мы торговали стоками. Потом заработало сарафанное радио. Сейчас помогает просто большое количество магазинов. Их витрины — самая лучшая наша реклама. Заходят инвесторы и думают: «А почему бы мне не открыть?». Иногда проявляют интерес люди вообще из другого бизнеса. Например, наш партнер в Алма-Ате был финансовым директором нефтяной компании, увидел меня на конференции, подошел и говорит: «Ребята, у меня есть деньги и желание заниматься одежным бизнесом. Я ничего не знаю. Давайте вы мне поможете. Я все сделаю».

**M3:** Я могу добавить, что меня всегда пугают люди, которые приходят и говорят: «Мы сделаем чуть лучше, чем

есть. Можно мы сделаем чуть лучше?» Я считаю, надо делать ровно то, что надо. Поэтому, как правило, очень важно, чтобы люди ничего не понимали в бизнесе.

**KP:** Ну, это преувеличение.

**M3:** Нужен человек, который ничего не понимает в ресторанах, чтобы он внимательно слушал нас. У нас есть момент передачи экспертизы от ресторана к ресторану. Каждого специалиста, который работает в ресторане, мы должны вырастить. Дать возможность повесить вывеску и жарить наше мясо — это точно не выход. Не факт, что эти рестораны будут успешными. Придут люди, не найдут решений, к которым они привыкли, и скажут, что «Гудман» — это плохо.

**KP:** Да, очень много сил отнимает франчайзинг. Вот если бы приходили такие люди, умные, целеустремленные, понимающие, горящие. Воспитывать уже надоело. Я недавно приехала из Астаны. Наш собственный магазин ничем не хуже московских: грамотный мерчендайзинг, обученный персонал, красивые витрины, поэтому продажи у него на уровне столичных. Франчайзинговые недотягивают.

### **M3:** Продавцы неприветливые?

**KP:** Да она вообще по телефону разговаривала, когда я зашла. Раньше проще было открыть франчайзинговый магазин — одежда хорошая, ну и бог с ними, с этими стандартами. Сейчас рынок совсем другой, покупатель сильно изменился. Он хочет тратить деньги с удовольствием. Поэтому в магазине все должно быть комильфо. Вы не представляете, на сколько больше можно заработать, если все организовано правильно.

### **M3:** На сколько?

**KP:** В пять раз. Съем с квадратного метра успешного магазина Finn Flare — 35–50 тыс. руб. в месяц в зависимости от сезона и коллекции.

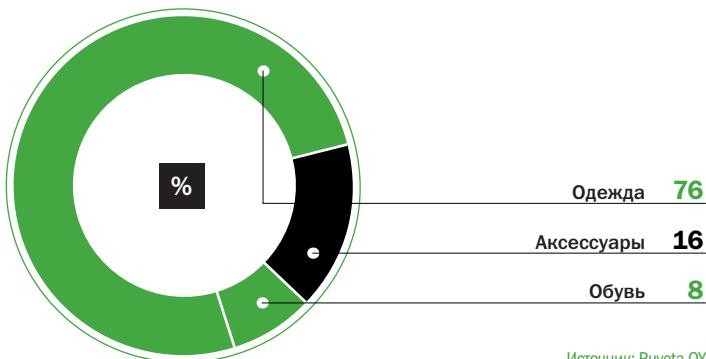
## Работа параллельно

Франчайзи далеко не всегда прислушиваются к рекомендациям головной компании. Например, не уchodzą в срок старые вещи, из-за чего новые коллекции теряются в торговом зале, и продажи идут хуже. Недостаточно часто меняют оформление витрин. Или пытаются формировать ассортимент по-своему. Так, однажды в компанию позвонил клиент с Дальнего Востока, который хотел купить аксессуары Finn Flare. Выяснилось, что местный франчайзи просто не знал нужным представить их в своем магазине.

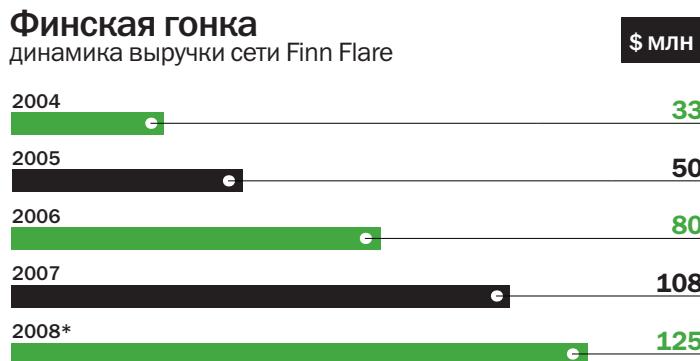
С начала 2007 года Ксения Рясова закрыла примерно 30 франчайзинговых магазинов. Сегодня в Москве и Петербурге у компании только свои магазины. Весной 2008 года она открыла представительство в Новосибирске. Местного франчайзи, правда, поощряли: он работает параллельно.

**KP:** Мы выходим в те регионы, где у нас либо слабые партнеры, либо большие перспективы. Возьмем Екатеринбург — очень хороший город, но у нас там силь-

## Одели и обули структура продаж сети Finn Flare



## Финская гонка динамика выручки сети Finn Flare



18

Только с 1 октября по 31 декабря 2008 года  
у Вас есть возможность приобрести комплект  
«Мобильный офис» за 1 рубль\* и воспользоваться  
выгодными тарифами на передачу данных.



«Мобильный офис» за 1 рубль  
Доступ в Интернет и к корпоративным  
ресурсам, где бы Вы ни находились

\* 1 рубль с учетом НДС – стоимость карты PCMCIA, PCI-Express или USB-модема (на выбор).  
Подробности по телефону 060603, на [www.b2b.beeline.ru](http://www.b2b.beeline.ru) или в офисах продаж «Билайн».

Оборудование сертифицировано. Услуги лицензированы. На правах рекламы.



Михаил Зельман открывает ресторан в Лондоне, но недоумевает, зачем Finn Flare понадобился магазин в Финляндии

«Все самые интересные вещи в области моды сейчас создаются только в Италии. Надо быть профессионалом, а не патриотом: где лучше развита отрасль, там людей и брать»

ный партнер, у которого 11 магазинов. Зачем нам перебегать ему дорогу?

**М3:** Логика ясна. Сначала нужен был быстрый рост розницы. Потому что ты размещаешь на фабрике заказ...

**KP:** У нас минимум 1,5 тыс. экземпляров каждой модели.

**М3:** Чем заказ больше, тем дешевле себестоимость одежды, тем выгоднее продавать. Это вообще вопрос конвейера — вся одежда отшивается в одном месте. Мы не можем все стейки пожарить в одном месте.

**KP:** А потом доставить их во Владивосток.

**М3:** Да. Поэтому в каждом месте должен быть специалист. Мы пришли к выводу, что нам проще развиваться органично. Франчайзинг планируем, но на той стадии развития, когда мы увидим, что сотрудники, работающие внутри нашего бизнеса, готовы развивать его самостоятельно.

**KP:** В открытие магазина много денег надо вложить — \$150–200 тыс. с товарным наполнением.

**М3:** В ресторан — миллион.

**KP:** Ну и как человек найдет этот миллион?

**М3:** Я не говорю, что все смогут открыть ресторан. Так не бывает. Из наших сотрудников будет буквально 1–2%. Это люди, у которых, во-первых, есть какие-то собственные сбережения и возможности. Во-вторых, они найдут инвестора.

И третий вариант — кредиты. Если мы придем в банк как ком-

пания и скажем: «Ребята, мы дадим свое поручительство», — кредит дадут. Останется профинансировать только 20%.

**KP:** Дадут кредит даже с поправкой на кризис?

**М3:** Возможно, сейчас это сложнее, чем раньше. Но пока мы своих планов не пересматриваем: до конца года открываем рестораны в Киеве, Новосибирске, Лондоне и Петербурге. Думаю, на нашем секторе кризис даже может положительно отразиться. Люди нервничают, больше хотят кушать. Хотят подтвердить свой статус, а не сидеть дома и плакать.

## Молодежный не fast fashion

Что происходит с российским рынком одежды? По разным оценкам его оборот увеличивался ежегодно на 15–30% в денежном выражении. Однако уже в 2009 году он может прибавить только на 9% (с учетом кризиса и снижения покупательной способности населения этот показатель может быть еще меньше). Бурный рост шел за счет открытия новых магазинов, но ключевые города уже охвачены, а потребительский спрос угасает.

Островок надежды для одежных ритейлеров — это молодежь, которая покупает вещи чаще других категорий клиентов. Не случайно, например, весной 2008 года Savage запустила сеть молодежной одежды People, а Ruveta OY выступила с проектом Applemoon. «Конкуренция в сегменте демократичной молодежной одежды сегодня меньше, чем там, где работает Finn Flare», — отмечает генеральный директор Ассоциации предприятий индустрии моды (АПРИМ) **Мария Сморчкова**. — Но, к сожалению, стоит признать, что

новый бренд выходит на рынок на пике спроса, поэтому компании необходимо успеть снять сливки в самое ближайшее время». По мнению генерального директора представительства корпорации Sela в Санкт-Петербурге **Филиппа Капчица**, может возникнуть две проблемы. Во-первых, из-за демографического кризиса 1990-х годов в недалеком будущем количество покупателей 14–19 лет резко сократится. Во-вторых, на рынок выходят известные крупные международные игроки. Например, в конце года в Москве должен открыться первый магазин шведской сети H&M, работающей в сегменте молодежного fast fashion.

**КР:** Мы отстраняемся от fast fashion. Конкурентное преимущество марки будет не только в дизайне, но и в качестве. То есть одежда AppleMoon — сплав оригинального кроя и высокого качества. В частности, мы используем ткани из Италии, Германии и Южной Кореи, заказы размещаем в основном не в Китае, а во Вьетнаме.

**МЗ:** Во Вьетнаме качественнее?

**КР:** Я предпочитаю Вьетнам, хотя там дороже. Они сказали, что отгрузят партию 30 июня, так и будет.

«**Меня** всегда пугают люди, которые приходят и говорят: „Мы сделаем чуть лучше, чем есть. Можно мы сделаем чуть лучше?“. Я считаю, надо делать ровно то, что надо»

А у китайцев 30 июня значит 10 июля. В бизнесе это имеет значение.

У географических пристрастий Ксении Рясовой, скорее всего, есть еще одно объяснение. Китайские фабрики сейчас избалованы вниманием и не берутся за заказы менее 3–4,5 тыс. вещей на артикул. Для новорожденной сети это слишком большие объемы. Вьетнамцы готовы шить меньше. В любом случае, по оценкам экспертов, чтобы реализовать собственную оригинальную коллекцию, компания должна иметь около 20 монобрендовых магазинов.

**МЗ:** Запускать новую сеть на фоне кризиса — не слишком ли смелый ход?

**КР:** Конечно, в свете последних событий мы вынуждены были скорректировать стратегию развития компании на следующий год. Будем стараться развиваться за счет собственных оборотных средств, а не



Изучайте английский,  
как родной язык,  
через разговорную речь.

## Преимущества Wall Street Institute:

Скорость  
обучения  
по Вашему  
выбору

Как будто  
Вы берете  
частные уроки с  
преподавателем

Гибкое расписание  
занятий в соответствии  
с Вашиими  
пожеланиями

Сертификат  
гарантии

В группах не  
более  
4 человека  
одного уровня

Преподаватели –  
носители языка

Скидка 20%  
осенью!\*

Изучайте английский быстро и  
легко через разговорную речь!

Wall Street  
INSTITUTE  
SCHOOL OF ENGLISH

Подробности по телефону и на сайте:  
8 495 6413413 • [www.wsirussia.ru](http://www.wsirussia.ru)  
Сокол—Таганская—Москва-Сити

\*За 5 и более уровней — один уровень в подарок.

# «Вьетнамцы» сказали, что отгрузят партию

30 июня, так и будет. А у китайцев 30 июня значит 10 июля. В бизнесе это имеет значение»

за счет заемных денег. Процентные ставки по кредитам растут как на дрожжах. Если ранее планировали в 2009 году открыть 44 магазина Finn Flare и Apple-toop, не считая франчайзинговых, то сейчас речь идет только о 34. Соответственно, рост компании будет не 60%, как было в последние лет пять, а 40–45%.

**М3:** Какие-то антикризисные меры разрабатываете?

**КР:** Мы пересмотрели отношения с девелоперами. Раньше мы могли войти в интересный проект, даже если нам не давали гарантии, что торговый центр откроется в срок. Теперь будем рассматривать только на 100% надежные торговые площадки, не станем браться за проекты с длинными депозитами. Это позволит сократить риски и оптимизировать издержки.

**М3:** Сокращать персонал не собираетесь?

**КР:** Нет. Напротив, штат будет расти, и мы надеемся, что кризис внесет только положительные изменения на рынке труда. Однозначно будет легче найти высококвалифицированных специалистов за адекватные деньги.

## Впаривать, любя

Михаил Зельман не любит критиковать. Если что и вызывает его нарекания, так это персонал. Причем недостаточная квалификация — далеко не главный раздражающий фактор.

**М3:** Есть ли учебный центр в компании?

**КР:** Конечно.

**М3:** Где он базируется?

**КР:** В офисе московского представительства Finn Flare.

**М3:** Для меня этот момент очень важен. Чтобы донести до гостя философию своего дела, очень важно, чтобы ею обладали все, кто работает в компании. Когда у тебя будут стоять не просто мальчики и девочки, а люди, которые несут философию, тогда отдача с квадратного метра будет не в пять, а в 25 раз больше! Как мы делаем? У нас есть идеальный ресторан в сети. Условно идеальный, потому что процесс совершенствования бесконечен (где-то все равно повар будет лучше). Но мы для себя решили: вот это хорошо. И обучаем всех новых сотрудников в этом ресторане.

**КР:** Мы тоже на местах в магазинах обучаем.

**М3:** Как я определяю, улучшился сервис или нет? Я вошел — мне навстречу идет улыбающаяся Ксения. И я не должен уйти без покупки. Когда продавец видит мой стиль и подсказывает: «Вот у нас есть рубашка для вас хлопковая, а сейчас жарко» или «Что вы там ходите в джинсах, мы сейчас вам шорты подберем». Это должно быть на уровне инстинкта.

**КР:** У нас это называется «впаривать». Продавец сам должен поймать момент, когда покупателю нужна его помощь, а не приставать с назойливыми вопросами и советами сразу же, как человек вошел. Очень многим людям, особенно мужчинам, сначала надо осмотреться, потом только они начинают выбирать.

**М3:** Мы берем людей, близких нам по духу, «своих». Человек может не владеть профессией официанта, но у него горят глаза, и это основное. Остальному мы научим.

**КР:** О, вы не представляете, как мало людей любят людей!

**М3:** Вот с этого все и начинается. СФ

## резюме

### Михаил Зельман:

— Любое общение всегда очень полезно. А Ксения очень интересный человек, с богатым опытом. Мне было интересно поговорить с ней, еще мне очень импонирует, поэтому глобально критиковать мне нечего. У Ксении есть философия, есть четкий подход к бизнесу. Когда она говорит, что не работает с fast fashion, хотя это очень привлекательный сегмент, мне приятно, прямо по сердцу. Это очень правильно, когда бизнесмен концентрирует ресурсы.

То, что она решила заняться демократичной молодежной одеждой,

наверное, правильно. Сейчас именно такой одежды как раз не хватает. Если она сможет реализовать этот проект так же грамотно, как Finn Flare, я уверен, что он будет обречен на успех. Вообще в любом бизнесе очень многое похожего. На мой взгляд, у нас с Ксенией есть общие вопросы, которые нужно решать как в ее компании, так и в моей. Это проблемы роста, позиционирования марки, обучения людей. Правда, подход у нас разный. Я удивляюсь, как такая хрупкая Ксения может всем этим управлять — 25 магазинов здесь, 30 там, в сумме почти 300. Я пока так не могу.

### Ксения Рясова:

— Мы с Михаилом работаем абсолютно в разных отраслях. Ресторанный бизнес — это сфера услуг, а Finn Flare относится к розничной торговле. Но мне было интересно принять участие в этом проекте, так как Михаил выступил в качестве стороннего наблюдателя, высказав несколько свежих мыслей. С одной стороны, я получила мнение успешного бизнесмена, а с другой — нашего потенциального покупателя. Ведь Михаил, по сути, относится к ядру целевой аудитории Finn Flare: возраст от 25 до 35 лет, энергичный, независимый, с высоким достатком, в одежду ценящий не только хороший

дизайн, но и качество, и готовый за высокое качество доплатить. Конечно, не со всеми его идеями я могу согласиться на 100%, так как считаю, что, проработав в одежном бизнесе более 16 лет, я все-таки знаю этот сегмент несколько лучше. Но мы с ним полностью сошлись во мнении, что сервис — это must have современного бизнеса. Продавцы и официанты — это, можно сказать, лицо компании. Можно разработать абсолютно идеальный край или приготовить самый вкусный на свете стейк, но все ваши усилия сведут на нет грубое поведение продавца или угрюмость официанта.

Быть первым, кто  
узнает новости.  
Или стать новостью.



**СКОЛКОВО**  
Московская школа управления

Войдите сегодня в круг людей, которые определяют завтрашний день.

Executive MBA в Московской школе управления СКОЛКОВО. Обучение у профессоров лучших бизнес-школ мира. Развитие персональных качеств под руководством личного наставника. Общение в уникальной среде выдающихся людей, у которых есть чему научиться. Приходите и станьте первыми.

**СКОЛКОВО EMBA** Телефон: +7 (495) 580-30-03 [www.skolkovo.ru](http://www.skolkovo.ru)

ДЛЯ МОСКОВСКОГО «АВТОМИРА» РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ КАК КРЕСТОВЫЙ ПОХОД. В КАКОМ БЫ ГОРОДЕ КОМПАНИЯ НИ ОТКРЫЛА СВОЙ ДИЛЕРСКИЙ ЦЕНТР, ВЕЗДЕ НАЙДЕТСЯ МЕСТНЫЙ «АВТОМИР», КОТОРОМУ МОСКВИЧИ ДОКАЗЫВАЮТ СВОИ ПРАВА НА ТОРГОВУЮ МАРКУ.

## Война миров

текст:  
nawel  
куликов

«Конкуренция — это благо для общества, но не всякая конкуренция поддерживается», — с ноткой угрозы в голосе говорит начальник отдела пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции УФАС Санкт-Петербурга **Мария Кондратенко**. Строгий чиновник выступает на пресс-конференции московской компании «Автомир». Пригласив Кондратенко, топ-менеджеры компании демонстрируют, что в конфликте вокруг прав на торговую марку «Автомир», который случился у автодилера в Петербурге, госведомство на их стороне.

Лидер российского автомобильного ритейла московская компания «Автомир» вот уже три года находится в состоянии холодной войны с одноименным конкурентом из Петербурга. Москвичи доказали ФАС, что петербуржцы используют брэнд «Автомир» незаконно. Однако петербургский «Автомир» подал апелляцию в арбитражный суд и по-прежнему невозмутимо продает автомобили, в том числе те же марки, что и компания из Москвы.

По словам Марии Кондратенко, город на Неве — настоящий рассадник преступлений в области интеллектуальной собственности. В 2007 году местная ФАС рассмотрела 30 дел о недобросовестной конкуренции; 16 из них были связаны с объектами исключительных прав на товарные знаки. В других российских регионах, включая Москву, таких дел меньше.

Московский «Автомир» по праву может считаться рекордсменом по числу разбирательств на почве интеллектуальной собственности. После появления в Питере компания открыла свои автосалоны еще в девяти регионах. В каждом из них «Автомир» если и не обращался в ФАС или суд, то уж точно вел тяжелые переговоры, оспаривая права на свой брэнд. Петербургский конкурент — далеко не единственный, кто взял себе то же название.



Перед выходом в регионы Владимир Петров выяснил: в стране 220 фирм с названием «Автомир»

### Падение Иваново

В 1993 году совладельцы «Автомира» **Александр Митко** и **Евгений Сатыев** не особенно фантазировали, выбирая название для своей компании, которая изначально было всего лишь павильоном по торговле машинами АвтоВАЗа. «Это сейчас появилось много миров — „Мир кожи“ или „Мир вани“, а тогда их еще не было», — говорит заместитель генерального директора компании «Интеллект патент» **Лариса Тульникова**. Ее в «Автомире» наняли, чтобы разрабатывать стратегию борьбы с другими «Автомирами». Впрочем, и до начала регионального развития было понятно, что «Автомиров» на рынке хватает.

Еще в 1990-х годах директор по стратегии и развитию ГК «Автомир» **Владимир Петров** столкнулся с тем, что на московском рынке работали одноименные компании, и некоторые из них, по утверждению Петрова, намеренно паразитировали на брэнде «Автомир». Например, в конце 1990-х в Москве появилась фирма «Автомир-7», которая в конце 1990-х занималась торговлей автозапчастями. Но тут менеджерам ГК «Автомир» вмешаться не пришлось: оппоненты неожиданно сами ушли с рынка. Однако часть



Юрий Мартынов

## досье

## Компания:

ГК «Автомир»

## Владельцы:

группа физических лиц, основной совладелец — один из основателей компании Александр Митько

## Активы:

29 дилерских центров в 11 регионах России

## Оборот в 2007 году:

\$1,8 млрд

## Бренды:

Chevrolet, Hyundai, Ford, Mitsubishi, Nissan, Daewoo, Renault, Kia, Opel, Mazda, Volkswagen, Chery, Suzuki, Peugeot, Skoda, Fiat, Citroen, SsangYong, Cadillac, Saab, Hummer, Lada, ГАЗ, Lifan

## Клиентская база:

5 75 тыс. человек

## МОСКОВСКИЙ «Автомир»

«Автомир» по праву может считаться рекордсменом по числу разбирательств на почве интеллектуальной собственности

запчастей, за которые «Автомир-7» взял предоплату, клиенты компании не получили, и это затронуло «Автомир», в котором работал Петров. После того как клиенты «Автомира-7» стали звонить в «Автомир» с жалобами и оставлять негативные комментарии в интернете, забывая при этом прибавить к названию компании цифру, Петров понял, что недоста-

ток фантазии у руководства принесет ему немало хлопот.

Именно так и случилось, пусть и десять лет спустя. В начале 2005 года к Петрову обратились два московских адвоката — **Игорь Юшин** и **Андрей Кожевин** с неожиданным заявлением, что ГК «Автомир» якобы использует свой бренд незаконно. В разговоре с Петровым они заявили, что представляют магазин автозапчастей из города Иваново — торговый дом «Автомир-Иваново», зарегистрировавший торговую марку «Автомир» в патентном ведомстве по 37-му классу МКТУ (Международная классификация товаров и услуг), то есть по ремонту и техобслуживанию автомобилей. Московский «Автомир», как оказалось, обошелся регистрацией по 35-му классу (торговля автомобилями). Адвокаты предлагали автодилеру «легализоваться», выкупив у них соответствующую лицензию за \$700 тыс.

Во время этих событий Владимир Петров познакомился с Ларисой Тульниковой

вой из «Интеллект патента». «Организации, которые хранят архивы, нужноставить памятники», — говорит Тульникова. Она подняла архивы московской компании и сумела доказать в суде, что ее подопечные занимались техобслуживанием машин задолго до того, как торговый знак «Автомир» зарегистрировали предприниматели из Иваново. В итоге местный арбитражный суд лишил ивановскую компанию торговой марки.

### Региональные тезки

До истории с ивановским тезкой менеджеры «Автомира» мало представляли себе, что происходит в автобизнесе за пределами МКАД. В 2002–2003 годах, когда «Автомир» стал лидером российского автомобильного ритейла, в Москве наблюдался бум продаж. На столичный рынок приходилось 80% проданных в России иномарок. Годом позже это соотношение стало уменьшаться. Сейчас в Москве реализуется лишь 30–40% из топ-10 самых продаваемых в стране машин, в зависимости от марки. К 2005 году в компании поняли наметившийся тренд, и «Автомир» объявил о начале стратегической программы «Развитие в регионах».

## ноу-хау

## ГК «Автомир»:

- собирается получать больше половины выручки от продажи машин за пределами двух столиц;
- пытается бесконфликтно убедить другие компании, использующие в регионах бренд «Автомир», в необходимости переименования;
- борется с несговорчивыми региональными «Автомирами», давая рекламу с предупреждениями о подделках.

# 10-15%

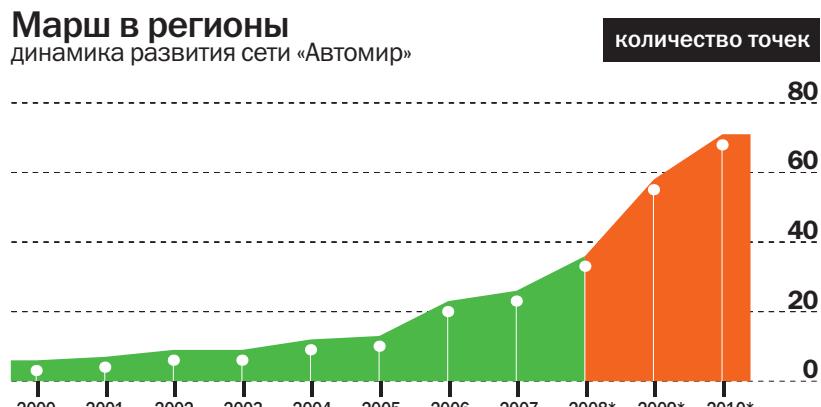
продаж новых автомобилей в России, по разным оценкам, приходится на рынок Санкт-Петербурга, еще 30-40% реализуется в Москве, остальные автомобили покупают клиенты в регионах

В конце 2005 года открылся первый автосалон в Санкт-Петербурге. В 2006-м компания вышла на рынки Брянска, Самары, Воронежа и Ярославля. В 2007-м «Автомир» объявил, что в ближайшие три года потратит \$200 млн заемных средств на открытие еще 30 региональных автосалонов в придачу к имеющимся (их было уже больше двух десятков). Компания поставила перед собой цель получать более половины выручки за пределами двух столиц. В 2008 году планы «Автомира» стали еще более грандиозными. На них не повлиял даже финансовый кризис, по крайней мере пока: к 2010 году компания хочет иметь в своем составе 71 дилерский центр.

Перед выходом за пределы Москвы Петров посчитал количество других «Автомиров» в стране. «Оказалось, что их 220,— вспоминает он.— Ситуация вынудила нас стать специалистами в патентном праве и построить конвейер по борьбе с лже-компаниями». Собираясь открыть в очередном городе дилерский центр, автодилер выходит на переговоры с очередным «Автомиром». «Обычно хватало нормального человеческого разговора»,— рассказывает Петров. Ссылаясь на опыт разбирательств с торговым домом из Иваново, директор по развитию «Автомира» убедительно доказывал региональным бизнесменам, что шансов на развитие под маркой «Автомир» у них нет.

## Марш в регионы

динамика развития сети «Автомир»



\* прогноз

Источник: ГК «Автомир»

# 500 тыс.

машин продал московский «Автомир» с момента своего основания в 1993 году по 2008 год

Бизнесмены верили, и стороны подписывали лицензионное соглашение. В нем московский «Автомир» обещал не обращаться в фискальные структуры, а региональные — в течение оговоренного срока провести ребрендинг. Так «Автомир» из Брянска переименовался в «Мир авто», из Ростова-на-Дону — в «Селин авто». Владимирский «Автомир» стал «Автодругом». Изобретательные бизнесмены из Ярославля и Костромы независимо друг от друга поменяли в слове «Автомир» местами две буквы, назвав свои компании «Авто Рим». В 2007 году Петров взялся за освоение Сибири, и сейчас ведет переговоры с «Автомирами» из Новокузнецка, Омска, Сургута и Новосибирска.

Московскому автодилеру уступили все, кроме «Автомира» из Петербурга. В свое время петербуржцы приобрели франшизу у той самой компании «Автомир-Иваново». И хотя их право пользоваться маркой автоматически оказалось аннулированным после проигрыша ивановцев в суде, расставаться с ней они не захотели.

Петерцы зарегистрировали марку «Автомир» в патентном ведомстве по двум категориям — аукционной торговле и крепежам для номерных знаков. По недосмотру москвичей эти категории тоже оставались свободными. И хотя ФАС еще

в 2005 году признала работу питерского «Автомира» недобросовестной конкуренцией, компания продолжила работать под тем же брендом. В 2007-м анти monopolyщики наложили на нее штраф в 25 млн руб. Сейчас питербургский «Автомир» оспаривает это решение в суде, продолжая использовать ту же марку.

## От Питера до Москвы

Самый громкий питербургский скандал в области патентного права связан с футболом. После того как команда местного клуба «Зенит» взяла кубок УЕФА, руководители фирменной розничной сети клуба инициировали целую серию милицейских рейдов по торговым точкам с сувенирной продукцией. По словам заместителя гендиректора сети «Зенит» **Дмитрия Попова**, после успехов клуба объем продаж товаров с его символикой стал сопоставимым с объемами продаж символики ведущих английских клубов вроде Liverpool. Но половину товаров занимала продукция, не имеющая отношения к клубу и его фирменному ритейлу.

Бренд «Автомир» раскручен не меньше «Зенита». Возможно, другие автодилеры с этим и не согласятся, но внутренние исследования компании показали, что уровень знания бренда «Автомир» по России составляет 88,8% против 61,8% у стоящего на втором месте в этом рейтинге дилера «Инком-авто». В то же время, по словам Петрова, потенциальные клиенты практически не отличают московский «Автомир» от множества региональных. Масла в огонь подливают и схожие логотипы, и реклама в СМИ, которая в случае с питерским «Автомиром» практически идентична той, что дает московский автодилер.

Владимир Петров демонстрирует комментарии автовладельцев, найденные им на интернет-форумах. Среди них есть, например, такой: «...Я участвовал в разбирательствах с этим автомиром. И менты тут не помогут». По словам Петрова, отзывы касаются его питербургских конкурентов, и они наносят репутации московского дилера урон.

**25,5** млн руб.

составил штраф, который антимонопольное ведомство наложило на петербургский «Автомир»

Москвичи говорят, что «Автомир» из Петербурга торгует автомобилями «всепару», то есть в обход официальных каналов, а потому не может обеспечить машинам гарантийную техподдержку. На самом же деле, как утверждают в петербургском «Автомире», компания уже получила статус официального дилера от семи автопроизводителей. Московский же «Автомир» продает в Питере автомобили шести брендов. Выходит, что производители считают конкурентов равнозначными, и московский дилер, очевидно, страдает не от репутационных, а от финансовых потерь. Питерский «Автомир» не раскрывает данных о своих продажах. По оценкам Петрова, конкуренты продают более 200 машин в месяц — это

треть от объема продаж московского «Автомира» на рынке Петербурга. Петров не сомневается, что не будь в Питере своего «Автомира», эти машины продавали бы москвичи.

Совладелец питерского «Автомира» **Юрий Трахтман** отказался давать комментарии **СФ**. Один из его топ-менеджеров описал ситуацию так: «Мы работаем, пока работаем». Кажется, питерцев все устраивает: у них пять салонов против двух у москвичей, вывеска на флагманском дилерском центре — величиной с этаж, а не как у москвичей — мелкими буквами на фасаде. Петров негодует по поводу того, что конкуренты «зарыли голову в песок» и «снова что-нибудь придумают», даже если проиграют суд.

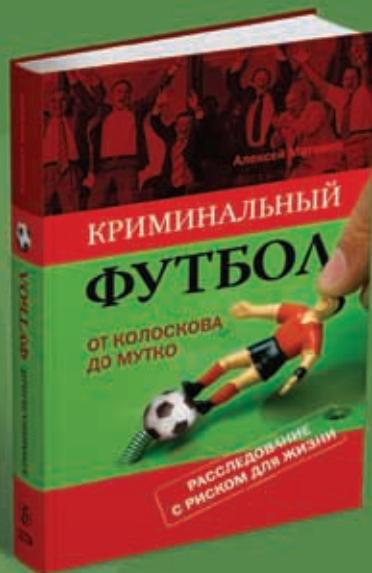
Москвичи решили суда не дожидаться и подавить противника огневой мощью: в начале октября столичный дилер запустил в Петербурге рекламную кампанию «Берегись ложного „Автомира“»

В практике патентного поверенного Ларисы Тульниковой есть случаи, когда компании сталкивались с таким количеством сложностей в борьбе с подражателями, что переименовывались сами. Если такое случится с нами, шутят в московском «Автомире», то нужно переименоваться в «Автвойну». **СФ**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют уникальный книжный проект

# ЭТО не просто игра

ТРУДНАЯ ПРАВДА О НАШЕМ ФУТБОЛЕ



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru), [www.labirint-shop.ru](http://www.labirint-shop.ru), [www.biblion.ru](http://www.biblion.ru) и [www.bolero.ru](http://www.bolero.ru)

реклама

ОБРАЩАЯСЬ С КЛИЕНТАМИ ТАК, КАК ЯПОНЦЫ СО СВОИМИ АВТОМОБИЛЯМИ, СБЕРБАНК ПЫТАЕТСЯ ПОВЕРНУТЬСЯ КЛЮДЯМ ЛИЦОМ.

## Азиатские черты Сбербанка

текст:  
сергей  
кашин

**«А ВЫ** нам будете еще улыбаться?». С таким вопросом в середине сентября обратилась пенсионерка к Юлии Комлевой, заведующей офисом Сбербанка на Булатниковской улице в московском районе Бирюлево.

Клиента советской закалки улыбкой операционистки не приведешь. «Месячник, как его, повышенной культуры обслуживания», отыскивает он в памяти. Советский опыт делает клиента проницательным и недоверчивым, но при этом отзывчивым. Ему, в общем, нравятся нововведения, которые на Булатниковской начали происходить в конце июня. Исчез обеденный перерыв, в углу появился экран, где крутится реклама Сбербанка и эпизоды советских кинохитов, в дни выдачи пенсий очереди стали разделяться зелеными лентами (как в аэропортах, хотя многие клиенты там уже давно не бывали), операционистки извиняются за необходимость ожидания. В клиентском зале теперь есть администратор, который распределяет посетителей по окошкам, дает растерявшимся советы (например, как снять деньги в банкомате) и общается с конфликтными клиентами. Офис находится вдали от крупных трасс и чужие здесь почти не ходят, основной контингент — несколько тысяч пенсионеров. Они благодарят Юлию Комлеву за душевное отношение.

Впрочем, предчувствия пенсионерок не обманули. На Булатниковской действительно проводился эксперимент — изначально это и был месячник, продленный затем еще на полтора месяца. Но Юлия Комлева утверждает, что повышенная культуры обслуживания — не на месяц, а навсегда.

### Корни из Японии

Самые внимательные клиенты заметили в допофисе статуэтку, которая всегда стоит на столе одной из операционисток. Она вру-

чается по результатам недели самой приветливой из них. Официально статуэтка зовется Оскар, в обиходе — Оскарыч. Именно Герман Греф (его отчество, как известно, Оскарович), новый руководитель Сбербанка, сменивший на этом посту Андрея Казьмина, стал инициатором перемен в Бирюлеве.

Придя в Сбербанк в ноябре 2007 года, Греф начал программу реформ. Изменения назрели давно — вряд ли кто в этом сомневался. Единственный аргумент против состоял в том, что начав реформировать огромную инерционную машину, запущенную еще во времена царя Горюхина, все можно только испортить. Грефа этот довод не убедил. Он заявил, что будет учить слона танцевать. «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?» — так называлась книга Луиса Герстнера, легендарного шефа IBM, вдохнувшего в компанию новую жизнь в начале 1990-х.

Одной из центральных тем обучения крупнейшего российского банка «танцам» стало внедрение в Сбербанке lean-менеджмента. Широкому распространению этой методики деловой мир обязан испугу американцев перед конкурентами за место на Олимпе мирового экономического господства. В 1980-е таким конкурентом была Япония. Американцы принялись лихорадочно изучать секреты японского менеджмента. Многое — вроде кружков качества — кануло в Лету, но что-то прижилось. Lean-менеджмент как раз относится к разряду пустивших корни методик. В его основу легла система производства компании Toyota, разработанная в 1950-х годах Таичи Оно. Она была предназначена сокращать бесполезные трудозатраты, слаживать неровности в производственном процессе, вызванные колебанием объемов и непредвиденными ошибками. Отработанная на автозаводах практика нашла своих поклонников и в банковской сфере.

Герман Греф признает, что Сбербанк в некоторых сферах серьезно отстает по производительности от своих западных конкурентов. Lean должен поработать на то, чтобы этот разрыв сократить.

Программу внедрения lean, которая началась в июне 2008 года с эксперимента в двух отделениях банка, сейчас курирует Денис Бугров. Герман Греф пригласил его из McKinsey на пост старшего вице-президента Сбербанка. Можно не сомневаться,



## экспертное мнение

— Как некая вдохновляющая идея lean, конечно, имеет право на жизнь. С точки зрения развития внутренкорпоративной культуры и усиления мотивации проект выглядит интересным. Если каждый сотрудник будет подходить к своей работе более ответственно, следить за всеми мелочами, уделять больше внимания качеству обслуживания клиентов, это может принести внушительные прибыли такому огромному механизму, которым является Сбербанк. Логика системы lean-менеджмента нам близка и понятна, мы применяем фактически те же самые принципы постоянного развития, совершенствования и мотивации. Только у нас мы называем их системой стандартов качества.



**Олег Скворцов,**  
заместитель председателя  
правления Абсолют-банка

— Долгое стояние в очередях и заполнение бумажек никакой ценности потребителю не добавляют. Это одна из главных заповедей, которую узнают те, кто начал применять lean. Но в организациях, и в Сбербанке в том числе, очень мало людей, отслеживающих эти процессы, и уж совсем мало мест, где сотрудники заинтересованы улучшать ситуацию. Большие эффекты от улучшения наблюдаются в масштабе компаний, конкретные исполнители гораздо меньшей мере могут их ощутить и «потрогать». При внедрении lean надо добиться, чтобы людям, которые находятся непосредственно у стойки, было интересно сокращать имеющиеся потери.



**Владимир  
Михайкин,**  
главный специалист  
центра «Приоритет»  
(Нижний Новгород)

# 200

предложений по оптимизации рабочих процессов поступило от сотрудников двух пилотных офисов за три месяца — по три в каждый рабочий день

а о его клиенте как о самом плохом и неопытном, который приходит в отделение специально, чтобы выпустить пар».

## Без муда, гемба и кайдзен

Для рядовых сотрудников отделения в Бирюлево сам эксперимент начался еще в мае. Именно тогда рабочая группа проводила хронометраж основных процессов, на которые тратят время операционистки: замена сберкнижек, блиц-переводы, коммунальные платежи, кассовые операции, оформление пластиковых карт, выплата компенсаций, открытие и закрытие операционного дня, оформление потребительских кредитов. В итоге для оптимизации были выбраны несколько направлений: замена сберкнижек, выплата компенсаций, обмен валюты. Это не всегда массовые операции — например, оплата услуг ЖКХ пока осталась в стороне. «Коммуналка» не рассматривалась, ведь менять эти процессы без глубокого изменения ИТ-системы невозможно, а первый этап эксперимента как раз предполагал изменения с минимумом расходов.

По словам Юлии Комлевой, первые шаги не вызвали энтузиазма у сотрудников — они начали роптать. Ну что может ожидать от реформ российский офисный служащий? «Больше работы за те же деньги» — именно так чаще всего формулируется недовольство.

Но, как говорит Галина Болтасева, удобство новой организации труда входит в число добродетелей lean-менеджмента. Много времени было потрачено на создание операла: как поставить столы, принтеры, мониторы, как разложить «канцелярку». Опирались при этом на мнение самих клерков. Как считает Юлия Комlevа, так удалось серьезно снизить напряженность: и операционистке приятно, когда ее мнением интересуются.

Рабочий день экспериментаторов начинается и заканчивается проведением пятиминутки. На утренней сотрудник обсуждают задачи грядущего дня, вечером подводят итоги. Как говорит Галина Болтасева, никаких специальных терминов, которыми так полон lean, никаких «муда»,

«гемба» и «кайдзен» руководители не употребляют: обходятся разъяснениями на русском рабочем. Вечером результаты работы оперативно вывешиваются на специальную доску — можно увидеть, кто, сколько и каких операций провел. Очень стимулирует, считает Галина Болтасева.

Сотрудницы втянулись в процесс: активно, по словам Юлии, участвуют в обсуждениях, хотя в первые дни их мнение приходилось вытягивать клещами: «Ну, скажите хоть что-нибудь, пусть идея будет казаться абсурдной — может, она не такая уж безумная». Любое предложение не может остаться без ответа — для рабочей группы это правило. Сейчас уже появился кураж, идеи так и сыплются. Одна из последних — открытие в отделении игровой зоны для детей. В Сбербанке и в самом деле началась революция.

## Инициатива ненаказуема

С начала эксперимента и по сей день из двух пилотных офисов поступило более 200 инициатив по оптимизации процессов. Например, процесс замены сберкнижки сократился с 20 обязательных операций, на которые тратилось 3,5 мин, до 40 сек, куда умещается пять действий. Замена книжки — не такая уж и редкая процедура. У пенсионеров она заканчивается быстро, а среди клиентов их больше всего.

В Москве сейчас хотят обходиться при замене одним ударом дырокола, остальные четыре шага считаются лишними. При выплате компенсаций (остатка вкладов в Сбербанке СССР на 1991 год) процедура из малопонятной клиенту беготни — за реестром вкладчиков, за старшим по смене — и заполнению бланка, где половина граф непонятна, свелась к ответам на вопросы операциониста, который заполняет бланк сам, никуда не отлучаясь. Подсчет и проверка правильности купюр вместо трех разных операций на трех разных аппаратах свелась к одной. На универсальном аппарате. Таких примеров экспериментаторы могут насчитать еще не один десяток.

Но самое важное, чем гордятся участники рабочей группы, — это то, что их



ДМИТРИЙ АЗАРОВ

Глава Сбербанка Герман Греф предпочел быстрые изменения без больших инвестиций

инициативы уже через месяц легли становились правилом для 20 тыс. офисов Сбербанка по всей России. Абсолютное табу только одно — законодательный запрет или невозможность соблюсти требования Центробанка. Юлия Комлевая говорит, что никаких поблажек для офиса не было. Преимуществом стала фантастическая для Сбербанка скорость внедрения предложений на уровне центрального офиса. «По сбербанковским меркам месяц — это мгновение», — говорит Галина Болтасева.

Самое громкое нововведение — отмена обеденных перерывов — в крупных городах стало правилом на прошлой неделе, с 15 октября. Оно тоже обкатывалось в пицессном режиме. Перепробовав разные варианты, остановились на плавающем графике ухода на обед — с 15-минутными пересечениями. Каждый сотрудник будет располагать 45 минутами (а экспериментировали с часом и 30 минутами), чтобы пообедать.

Участники рабочей группы, впрочем, и не ставили задачу полностью победить очереди, ведь изменить дату получения пенсий и график выплаты коммунальных платежей они не в состоянии. Есть цель превратить 40 минут ожидания в 20 и сделать так, чтобы 20 минут показались вполовину короче. Именно этим занимается администратор клиентского зала, управляющий офисом, для этого извиваются за ожидание операционистки и отвлекает очередь телевизор.

## 30%

роста производительности ждет руководство Сбербанка от внедрения lean

ков. «Мы ожидаем серьезного повышения производительности труда — от 30% и более. Я думаю, речь может идти о 50-процентном приросте — не сразу, но на видимом горизонте», — обещает Денис Бугров.

Высвобождаемое время операционисты, рассчитывают в центральном офисе Сбербанка, направят на продвижение сложных банковских продуктов, обучение на рабочем месте и улучшение обслуживания. «Одним ударом достигаются и эффективность, и качество обслуживания, и продажи», — подчеркивает преимущества lean Бугров. Полтора Сбербанка на месте одного — такое может привидеться конкурентам только в кошмарном сне.

Участники рабочей группы рассказывают историю, которая может стать внутрикорпоративной легендой и темой вводного урока в сбербанковских lean-академиях (будут и такие). В какой-то момент у них стали опускаться руки,казалось, что ничего не выйдет. Они были приглашены на обед к Грефу, на раневу был выделен час. Хотя главу Сбербанка ждали иностранные партнеры, зафрахтовавшие самолет, чтобы покинуть Россию, Греф присидел с участниками lean-пилота два с половиной часа. Все принятые предложения экспериментаторов уже на следующий день были документированы и узаконены в виде распоряжений. А вы говорите, неповоротливый слон. **СФ**

## Новый Сбербанк

Никаких планов «в цифре» во время эксперимента перед отделениями не стояло. Хотя, по словам Юлии Комлевой, комиссионные доходы все же выросли. Но главный результат пока другой. Клиенты пишут благодарности и говорят операционисткам приятные слова.

«Попробовали — понравилось», — коротко резюмирует Денис Бугров. Задача ближайших 18 месяцев, по его словам, — развернуть программу на максимально большое количество отделений (не менее 5 тыс., то есть в максимальном числе офисов, расположенных в городах). В каждом территориальном банке будет открыто два-три экспериментальных офиса, где будет организовано обучение сотрудни-

реклама

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

пн – пт	Недвижимость
пн	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование; Автомобили, логистики, грузоперевозки, лизинг; Бизнес-маркет; Франчайзинг
ср	Бизнес-маркет; Франчайзинг
чт	Business-guide: Юр. услуги, консалтинг, финансы
пт	Работа и образование, Business-guide

По вопросам размещения рекламы звоните  
Варваре Стояновой, Татьяне Антоновой или Наталье Крюковой  
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**Коммерсантъ**



ПЕРЕМАНИВАЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРА ГОСТИНИЧНОГО РЫНКА **Сергея Колесникова**,  
ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИЙ НЕ ДАЮТ ЕМУ РЕАЛИЗОВАТЬ ЗАДУМАНОЕ.

## Летучий отельер

**В 2007 году**, на момент нашего знакомства, Сергей Колесников возглавлял компанию Arthurs Hotel Management (AHM), входящую в холдинг «Артурс капитал».

До прихода Колесникова AHM владела лишь тремя собственными отелями, но топ-менеджер развил бурную деятельность. Меньше чем за год ему удалось взять в управление еще три гостиницы, принадлежащие другим собственникам. Кроме того, отельер стал реализовывать новую для России модель управления — отели-контдоминиумы, где гостиничные номера выкупаются частными лицами, а потом сдаются в управление оператору. Счетом этой схемы был заключен договор с владельцами строящегося в Ялте отеля Garden Palace, появились предварительные договоренностии и с рядом других игроков. Однако новая модель так и не была

реализована: 1 марта 2008 года Колесников возглавил отельный бизнес **Олега Дерипаски**. Весной в гостиничном направлении группы «Базэл» произошли серьезные изменения. Бутик-отели были выделены в отдельное направление под управлением компании «Гост отель менеджмент».

«Мне сделали предложение, от которого невозможно было отказаться», — объяснил смену места работы Колесников. Почему отказаться было невозможно, отельер решил не уточнять. Однако учитывая то, что владелец «Базэла», согласно рейтингу журнала Forbes, в списке самых богатых людей Европы уступает лишь основателю IKEA **Ингварду Кампраду** (состояние Дерипаски оценивается в \$28 млрд, а Кампрада — в \$31 млрд), можно предположить, что работу Колесников менял не под дулом пистолета.

Любопытно, что это далеко не первое предложение, от которого не отказывается топ-менеджер. В 2005 году он ушел из УК Heliopark Hotel Management (HNM), возглавив Orange Ring Hotel Management (ORHM), которой принадлежали два отеля в Подмосковье. А через два года перешел в AHM, забрав с собой всех клю-

чевых специалистов, а заодно и клиентов. На новом месте отельеру кроме должности руководителя предложили еще и 10% компании. Но и это не удержало стремительного отельера.

Для бывших работодателей уход Колесникова был серьезным ударом. К примеру, УК ORHM через год была закрыта. УК AHM ждала та же судьба. «Из AHM я забрал только технологов, а остальная команда осталась на прежнем месте, — оправдывается Колесников. — Брэнд Arthurs тоже остался». Правда, теперь «Артурс капитал» решила не привлекать профессиональных отельеров, пытаясь самостоятельно управлять отелями.

А Колесников меж тем уже хвастает новыми успехами. Изначально планировалось, что «Гост отель» возглавит лишь два бутиковых отеля — «Родина» в Сочи и «Пушкин» в Москве, а остальные будут управляться еще одной гостиничной компанией империи Дерипаски — «Русские отели». Однако уже через полгода планы изменились. Сегодня «Гост отель» управляет пятью проектами, принадлежащими различным структурам, аффилированным с «Базовым элементом». В частности, «Гост отелю» была отдана гостиница «Глориетта» в Хакасии. «Еще санаторное направление планируем развивать», — делится планами Сергей Колесников. Очевидно, теперь можно надеяться, что они будут доведены до конца, — более обеспеченного работодателя надо еще поискать. **СФ**



**«В новую** компанию с Колесниковым перешла не только практически вся команда, но и клиентура. „По сути мы лишь сменили вывеску, не потеряв при этом ни одного контракта“

«Отель на кусочки»  
**СФ №28/2007**, стр. 22-24

нала Forbes, в списке самых богатых людей Европы уступает лишь основателю IKEA **Ингварду Кампраду** (состояние Дерипаски оценивается в \$28 млрд, а Кампрада — в \$31 млрд), можно предположить, что работу Колесников менял не под дулом пистолета.

Любопытно, что это далеко не первое предложение, от которого не отказывается топ-менеджер. В 2005 году он ушел из УК Heliopark Hotel Management (HNM), возглавив Orange Ring Hotel Management (ORHM), которой принадлежали два отеля в Подмосковье. А через два года перешел в AHM, забрав с собой всех клю-

### Трудовая вахта Сергея Колесникова

Место работы	Гендиректор Heliopark Hotel Management	Гендиректор Orange Ring Hotel Management	Гендиректор и со владеющим Arthurs Hotel Management	Гендиректор УК «Гост отель менеджмент»
2002-2005	2005-2007	2007-февраль 2008	март 2008-н/в	
В управлении 17 объектов	Компания работает под разными брендами	Бренд Arthurs сохранен, но отели управляются как отдельные объекты	Сеть расширена с двух до пяти отелей	

**МОСКВА,  
HOLIDAY INN  
LESNAYA**

**ДИРЕКТОРАМ  
ПО МАРКЕТИНГУ  
И ПРОДАЖАМ,  
РУКОВОДИТЕЛЯМ  
ОТДЕЛОВ РАЗВИТИЯ,  
КОНСУЛЬТАНТАМ  
ПО МАРКЕТИНГУ**

**Стоимость участия**  
17000 рублей (без учета НДС)

**Специальное предложение**  
Каждый третий участник  
от одной компании—бесплатно  
— Для подписчиков  
ИД «Коммерсантъ»—  
скидка 10%

**Регистрация**  
(495) 960 3118 (доб. 2047),  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru),  
[conference@kommersant.ru](mailto:conference@kommersant.ru)

**IV ЕЖЕГОДНАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ  
B2B МАРКЕТИНГ:  
УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ  
В УСЛОВИЯХ  
КОНКУРЕНЦИИ**

реклама

**29.10.2008**

**Особенности маркетинга  
услуг в секторе B2B**

В чем особенности брандинга  
на рынке B2B

— Маркетинговый бюджет  
для компаний сектора B2B.  
Какой бюджет можно считать  
эффективным

— Тендер на рынке B2B:  
различные способы поиска  
и оценки новых партнеров

**Особенности работы  
в различных отраслях  
на рынке B2B**

Выявление новых перспективных  
продуктов и технологий:  
потенциал и производственные  
возможности компании  
для создания нового продукта

— Способы определения  
оптимальной ценовой  
стратегии для продукта/услуги

— Особенности выхода  
на региональные рынки  
для компании сектора B2B

**Особенности работы  
с корпоративными  
клиентами**

Что важнее на рынке B2B:  
удержание существующих  
клиентов или умение  
привлекать новых.

Где искать и как находить  
нужных клиентов

— Лояльность корпоративных  
клиентов на рынке B2B

— Необходимость сегментации  
корпоративных потребителей

**Эффективные методы  
продаж на рынке B2B**

Особенности исследований  
на рынке B2B

— Управление каналами сбыта  
и продвижения на рынке B2B

— Современная система продаж  
сложных товаров на рынке B2B

ОВОЩИ ПЕРЕБИРАЮТСЯ ИЗ ГРЯЗНЫХ МЕШКОВ В ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ УПАКОВКИ И ОБРЕТАЮТ ИМЕНА. КРАСИВАЯ ИДЕЯ, УВЫ, ВРЯДЛИ СТАНЕТ ПОДСПОРЬЕМ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ОВОЩЕВОДОВ, СТОЛКНУВШИХСЯ С НАСЫЩЕНИЕМ РЫНКА.

# Умытая картошка

текст:  
**юлия  
семеркина**

**Завод** по производству очищенных и нарезанных овощей «Белая дача» похож на космическую лабораторию. Прежде чем вы попадете в цех, где нарезают мытые и очищенные овощи, с вас самих разве что «кожуру» не снимут: заставят снять украшения, помыть и продезинфицировать спиртом руки, надеть халат. В пол коридора, ведущего в заветный цех, встроены специальные щеточки, чистящие обувь. На последнем этапе нужно засунуть руки в «космическое» устройство — сканер, который подтвердит, что руки достаточно чисты.

«Белая дача» в 2006 году инвестировала в сложное оборудование \$18 млн. На нем механическим способом нарезают морковь (несколько типов нарезки, в зависимости от нужд заказчика), шинкуют капусту, варят свеклу и картошку, собирают букеты салатов и упаковывают все в фирменные пакеты.

Летом этого года входящая в холдинг «Агропромышленный парк» (АП) компания «Вегетория» начала продавать готовую к употреблению свеклу под одноименным брендом. Результаты тестовых продаж в компании не раскрывают, отмечая лишь, что они полностью ее устроили. Теперь пришел черед других готовых к употреблению овощей и свежего картофеля.

По словам **Елены Тищенко**, директора по маркетингу торгового дома «Вегетория», идея делать премиальную картошку может показаться абсурдной. Но так получилось, что «абсурдная» идея вызрела одновременно у нескольких производителей овощей. На полках супермаркетов стоят салаты из рукколы, шпината и корня «Белая дача», помидоры и огурцы агрокомбината «Московский» и картофель «Тульской нивы».

Секрет такого поветрия в том, что овощеводы достигли пределов органического роста. «Объем российского рынка свежих овощей можно оценить примерно в \$7,5–10 млрд в денежном

выражении (с учетом картофеля). На протяжении последних нескольких лет он демонстрировал довольно высокие темпы роста — около 15–20% (розничные продажи), что обусловлено в первую очередь ростом доходов населения», — оценивает **Максим Клягин**, аналитик УК «Финам менеджмент». Однако в натуральном выражении, по оценкам исследовательской компании «Амико», объем рынка в 2007 году даже уменьшился на 5% по сравнению с предыдущим годом.

Похоже, заставить население съесть больше овощей уже не получится. Производители ищут другие способы дальнейшего развития. По статистике, хорошими рыночными показателями овощеводы обязаны именно росту цен. Данные Росстата свидетельствуют: цены на огурцы выросли в 2007 году на 17,4%, помидоры подорожали на 35,4%, капуста — на 31,2%, картофель — на 14%.

## Оживление витамина

«Белая дача», ныне принадлежащая экс-министру сельского хозяйства **Виктору Семенову**, выращивает овощи в подмосковных теплицах аж с 1930-х годов. В 2003-м хозяйство первым среди российских овощеводов решило выпускать доро-



гие свеженарезанные овощи — fresh-cut. Килограмм нарезанного картофеля «Белая дача» обойдется потребителю в среднем в 160 руб. против 27 руб. за обычную картошку.

«Вегетория» от АП — бренд не советский, но тоже премиальный. Для АП, который занимается полным циклом производства овощей — от посева семян до доставки продукта на полки магазинов, «Вегетория» — уже второй проект с брэндингом овощей. С 2003 года компания развивает бренд «Живые витамины», под которым выпускает упакованый картофель, свеклу, морковь, капусту и лук. В 2004 году «Витамины» разошлись объемом 4 тыс. тонн, в этом компания рассчитывает продать 18 тыс. тонн. В следующем году при поддержке «Вегетории» АП планирует выйти на объем 25 тыс. тонн, а к 2011-му — 60 тыс. тонн овощей в год.

Подмосковье вообще богато на овощные брэнды. Помимо вышеупомянутых «Белой дачи» и АП здесь работают, например, агрокомбинат «Московский» и «Дмитровские овощи». Подмосковье — традиционно овощной регион. К тому же он расположен очень близко к самому крупному рынку России и поэтому особенно привлекателен с точки зрения брэндингования», — говорит **Андрей Даниленко**, президент ГК «Русские фермы».

«Появление брэндированных овощей в последние годы в России стало естественным решением для фермерских хозяйств, вовремя уловивших покупательское настроение на фоне роста благосостояния», — отмечает **Катерина Полникова**, менеджер по закупкам сети «Азбука вкуса».

**1933, январь**  
Артель по обработке подмосковных земель получила название «Белая дача». Так появился один из первых советских овощных брэндов

**1996, март**  
В Европе активно развивается сегмент fresh-cut продукции

#### 2006, декабрь

Производство овощей падает\*



\* Доля овощей (кроме картофеля) в производимой сельскохозяйственной продукции  
Источник: Росстат

#### 2007, июль

Российские компании активно запускают овощные брэнды. В супермаркетах появились марки «Белая дача», «Московский», «Живые витамины»



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

## 1 млн евро

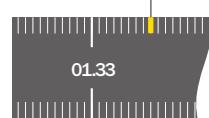
стоит линия по очистке, калибровке (распределению клубней по размеру) и упаковке картофеля

Так получилось, что для подмосковных фермеров этот «естественный путь» стал чуть ли не единственным возможным. Выращенные на «золотой» подмосковной земле, овощи априори получаются дороже на 25–30%, чем их «соплеменники» из других, более благоприятных для земледелия регионов. Круглый год растить овощи на открытом грунте в Подмосковье не получается. Теплицы позволяют выращивать овощи почти круглогодично, да еще и необходимого стандартного размера, чего на открытом грунте добиться нельзя. Но из-за расходов на освещение и отопление теплиц маржа производства в защи-

щенном грунте всего 4–5%, а в открытом — около 10%.

Поэтому единственный способ противостоять конкурентам из других областей, как это ни парадоксально, продавать овощи еще дороже. Чтобы оправдать высокую цену, приходится добавлять овощам некую потребительскую ценность — как минимум назвать их. Или сделать за покупателя часть работы.

Более того, рост платежеспособности обитателей городов-миллионников вдохновил московских овощеводов на региональную экспансию. «В Екатеринбурге в магазинах мы видели нарезанную мор-





## 106 кг

на человека в год — средний уровень потребления овощей в России. Пока он заметно ниже 145 кг — нормы, рекомендуемой НИИ питания РАМН. Но покупать больше овощей россияне не торопятся

ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

ковку, которую делает кулинария из соседнего отдела. Ее режут, упаковывают в кулички и продают, потому что в магазине уже знают, что на эту продукцию есть спрос», — говорит **Ксения Кимельман**, директор по маркетингу компании «Белая дача трейдинг».

«Дмитровские овощи» и «Белая дача» работают не только в Москве, но и в Санкт-Петербурге. «Тульская нива» помимо родной Тулы поставляет свой картофель на московский, питерский, новосибирский, новокузнецкий и челябинский рынки.

Однако на российских просторах особо не разгуляешься. Если овощи в кожуре еще можно перевозить на дальние расстояния (они не очень привередливы к условиям перевозки), то очищенные и нарезанные так просто не отправишь.

«Из-за ограничения в сроках хранения мы не можем себе позволить работать

с более далекими регионами. Мы хотим расширять наш рынок географически, а Екатеринбург — один из самых интересных городов. Там очень слабо представлена свежая салатная продукция, а уровень развития города и сетей позволяет нашей категории там активно формироваться. Но доставка занимает около суток, и еще затрачивается время на логистику», — со-крушаются Ксения Кимельман. Две суток из пяти — весьма ощущимые временные потери.

### Битва за овощ

«На рынке очень высокая конкуренция по ценам, особенно в периоды, когда продаётся продукция с открытым грунтом. И тепличные комбинаты с их высокой себестоимостью продукции особенно уязвимы при такой конкуренции», — говорит Кимельман.

Стремление выделиться брэндом — практически единственное спасение тепличных хозяйств в ценовых войнах с «грунтовиками». Благо у последних выращивать брэнды не очень получается. Так, «Русские фермы» в 2002 году начали продавать овощи под маркой «Кладовая солнца». «Мы рассчитывали на то, что, продавая брэндированную продукцию напрямую в сети, получим больший доход, чем торгуя обычными овощами через оптовиков. С оптовиками маржа не больше 5–10%, а с брэндом можно заработать 15–20%», — вспоминает Андрей Даниленко.

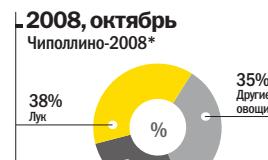
Однако в прошлом году «Кладовая солнца» закрылась — сегодня «Русские фермы» торгуют только небрэндированными овощами через оптовиков. «Как это ни грустно, для нас продавать продукцию оптовикам проще. Прибыль получается меньше, зато нет никаких рисков, связанных с тем, что мы обязаны круглогодично обеспечивать сети. Мы получаем небольшую маржу, но довольны этим», — рассказывает Андрей Даниленко.

Системная проблема российских овощеводов, конечно, климат. Обеспечивать сети свежими овощами круглый год не могут даже продвинутые фермеры, инвестировавшие в тепличные хозяйства вроде «Белой дачи». «За год на собственное производство пришлось 30% объема переработанного салата „Айсберг“. В наших планах в летний период увеличить долю овощей собственного производства и российских фермеров до 75% в переработке», — говорит Ксения Кимельман. В зимний же период салаты компания импортирует из Испании.

# \$8 млрд

**2007, ноябрь**  
Столько потратили россияне за год на овощи, в том числе брэндированные

Источник: компания «Амико»



# 20%

**2008, октябрь**  
С такой маржей работают производители брэндированных овощей.  
На овощах по паде удаётся заработать лишь 5–10% от отпускной цены

07.07 10.07 01.08 04.08 07.08 10.08 01.09 04.09 07.09 10.09

# Выращенные на «золотой» подмосковной земле, овощи априори получаются дороже на 25–30%, чем их «соплеменники» из других, более благоприятных для земледелия регионов

«Мы выращиваем продукцию не круглый год, а только в сезон. И несмотря на то, что можем хранить ее, все равно возникает пауза в два-три месяца, когда у нас продукции просто нет. Мы должны ее заменить импортной. В результате за три месяца мы теряли все, что зарабатывали на протяжении остального периода», — признается Андрей Даниленко.

«На долю импортных овощей приходится около 40–60% российского рынка. За последние пять-шесть лет эта доля выросла примерно в два — два с половиной раза», — говорит Максим Клягин.

В результате в дверь одного и того же магазина зачастую стучатся с одними и теми же овощами сразу два поставщика. «Когда мы ничего не производили, то закупали овощи у тех же импортеров, которые поставляли их в сети напрямую», —споминает Даниленко.

Другая, уже упоминавшаяся выше проблема российских фермеров — срок хранения овощей. «Специфика свежей продукции в том, что она быстро портится. Поэтому существует большой риск потерь. Нам приходилось постоянно бороться с сетями из-за возврата испорченной продукции. Мы, конечно, рассчитывали, что будет возврат, по свежей продукции нормальный показатель около 5–6%. Но на практике возвраты иногда достигали 50%», — продолжает Андрей Даниленко.

Если между мытой и немытой картошкой еще не так сильна разница в сроке годности, то продукция fresh-cut куда более нежная. Она может храниться, не теряя своих свойств и внешнего вида, всего пять суток. К тому же требует особых температурных условий: +2...+4 °C. Чтобы защитить свое детище, «Белая дача», например, бесплатно предоставляет сетям собственные брандированные холодильники. «Это такие сложности, которые находят производителя, если он хочет выделиться», — говорит Ксения Кимельман. Компания уже дала магазинам 70 холодильников, потратив на это около 1 млн евро.

Сложности «Кладовой солнца» заключались еще и в том, что она работала с сетями сама, а не передавала дистрибуцию сторонним компаниям. «Проект был полностью основан на работе с сетевыми клиентами», — отмечает Андрей Даниленко. Особенность российского ритейла такова, что оплату за партии овощей сети предоставляют через месяц-полтора после поставки. «Фактически нам приходилось кредитовать сети», — продолжает Андрей Даниленко.

«Белая дача» со своим более рисковым fresh cut, к примеру, дистрибуторам не доверяет и перевозит «привередливые» салаты на собственных грузовиках при оптимальной температуре сразу на полки ритейлеров.

Кроме того, продвинутым фермерам так и не удалось толком убедить сети в целесообразности переупаковки картофеля и морковки из грязных мешков в чистые пакеты. «Брандированные овощи занимают незначительную долю в продажах», — говорит Катерина Полникова. Например, соотношение продаж брандированных и небрандированных овощей в магазинах X5 Retail Group («Перекресток» и «Пятерочка») — 20 к 80. Хотя в компании отмечают «небольшую тенденцию роста».

Собственные наблюдения заставляют ритейлеров осторожно относиться к овощным брандам. «Наши исследования показывают, что покупатели, ценящие овощи и фрукты именно благодаря вкусовым оттенкам сортов, не будут жертвовать вкусовыми качествами своих блюд ради бранда. Для „Азбуки вкуса“ самым главным критерием выбора остаются сорт, вкусовые характеристики и страна — производитель овощей и фруктов», — делится наблюдениями Катерина Полникова. По мнению же Андрея Даниленко, ни сорт, ни тем более бранд не влияют на выбор покупателя. «В случае с картошкой, капустой или морковью потребители в конечном счете смотрят на внешний вид», — считает Даниленко.

В результате за пять лет брандированные овощи заняли, по разным оценкам, всего 5–10% рынка свежих овощей. Фермерам приходится искать дополнительные способы наращивания выручки.

## В глубокой заморозке

Один из таких способов — заморозка или консервация овощей. «Глубокая переработка — более маржинальная деятельность по сравнению с продажей свежих овощей, к тому же и круглогодичная. Замороженная продукция лежит столько, сколько необходимо. Я могу подготовить такой объем, чтобы круглый год были поставки», — отмечает Андрей Даниленко. Однако в компании решили в этот сегмент не идти, а выбрали более выгодные способы извлечения прибыли.

«Белая дача», «Русские фермы» и «Агропромышленный парк» отвели часть земель под застройку. В 2008 году, по прогнозам АП, оборот ее строительного направления составит 237 млн руб., а сельскохозяйственного (включая производство семян) — 767 млн руб. «Белая дача» летом 2005 года создала совместное предприятие со шведской IKEA для строительства развлекательного центра «Мега Белая дача». В 2007 году центр был открыт. Его площадь составляет 270 тыс. кв. м. Общий объем инвестиций в проект оценивается в \$400 млн.

Наконец, еще один хороший способ «удобрения» овощного бизнеса — найти крупного корпоративного клиента, нуждающегося в овощах круглый год. Так, АП является одним из крупнейших поставщиков картофеля для производителя чипсов Frito-Lay. А «Белая дача» с 1994 года эксклюзивно поставляет в McDonald's салат «Айсберг». Теперь на эту сеть в «Белой даче» приходится около 30% общего оборота. «Компаниям без такого стратегического партнера будет очень тяжело», — считает Ксения Кимельман. С 1994 года McDonald's открыл в России 188 ресторанов, а «Белая дача» за этот же период увеличила выпуск продукции с 53 тонн до 8960 тонн в 2007 году.

Пока получается, что идея переупаковки овощей выглядит если не абсурдной, то в значительной степени утопичной. И уж точно не она станет в ближайшие годы драйвером бизнеса российских овощеводов. □

**2018 год.** Найдены и эксплуатируются экологически чистые источники энергии. Здоровье человечества — единственная глобальная задача объединенного правительства Земли. Выжили и стали успешными корпорациями агрохолдинги, культивировавшие в начале 2000-х годов органическую философию производства сельскохозяйственной продукции.



**Вадим  
Екомасов,**  
генеральный  
директор  
компании  
«Белая дача  
трейдинг»

Производители свежих овощей осуществляют тотальный контроль за выращиванием и переработкой овощей без использования химикатов.

На рынках и в магазинах продаются только экологичные, свежие и готовые к употреблению брэндированные овощи и фрукты. Эти продукты — элемент нормального экологического питания. Их потребление значительно возросло, а цены стали доступны широкому кругу потребителей. Обычный покупатель тратит на овощи и фрукты около 90% своего бюджета, отведенного на продукты питания.

Среди производителей овощей и фруктов произошла консолидация, в результате чего образовались агрохолдинги-гиганты. Переработчики и производители объединялись по «продуктовому» типу — в зависимости от того, на какой группе овощей они специализировались.

Полностью изменились предпочтения потребителей в еде. В ресторанах быстрого обслуживания на смену картофелю фри пришли морковные палочки, а вместо сэндвичей продают салаты-гурмэ.

Появились и детские брэнды, под которыми выпускаются мини-морковь, баклажаны, цветная капуста, кабачки. Любимый детский продукт — помидоры черри — теснит на полках супермаркетов «Сникерсы» и «Баунти».

Овощи стали настолько популярны, что их начинают подделывать мелкие агропромышленники. Чтобы защитить свою продукцию, производители стали брэндировать не только упаковку, но и сами овощи. Для этого еще на стадии роста овоща на нем размещают специальную наклейку, под которой не происходит фотосинтез. Когда такой овощ созревает, на нем образуется фирменное клеймо, гарантирующее потребителю качество продукции. □

## конкуренция

### Овощи вразвоз

стоимость доставки брэндированных овощей из московского региона в города-миллионники

#### 1 Агрокомбинат «Московский»

Входит в ГК «Московский», объединяющую агропромышленные предприятия «Московский», «Московские цветы», «Агроинвиро»

**1994 млн руб.**

Выручка в 2006 году

**2435 млн руб.**

Выручка в 2007 году

#### 2 «Белая дача трейдинг»

Владелец БДТ, группа компаний «Белая дача» занимается не только выращиванием и переработкой овощной продукции, но также ландшафтным дизайном и девелопментом

**511 млн руб.**

Выручка в 2006 году

**744 млн руб.**

Выручка в 2007 году

#### 3 «Дмитровские овощи»

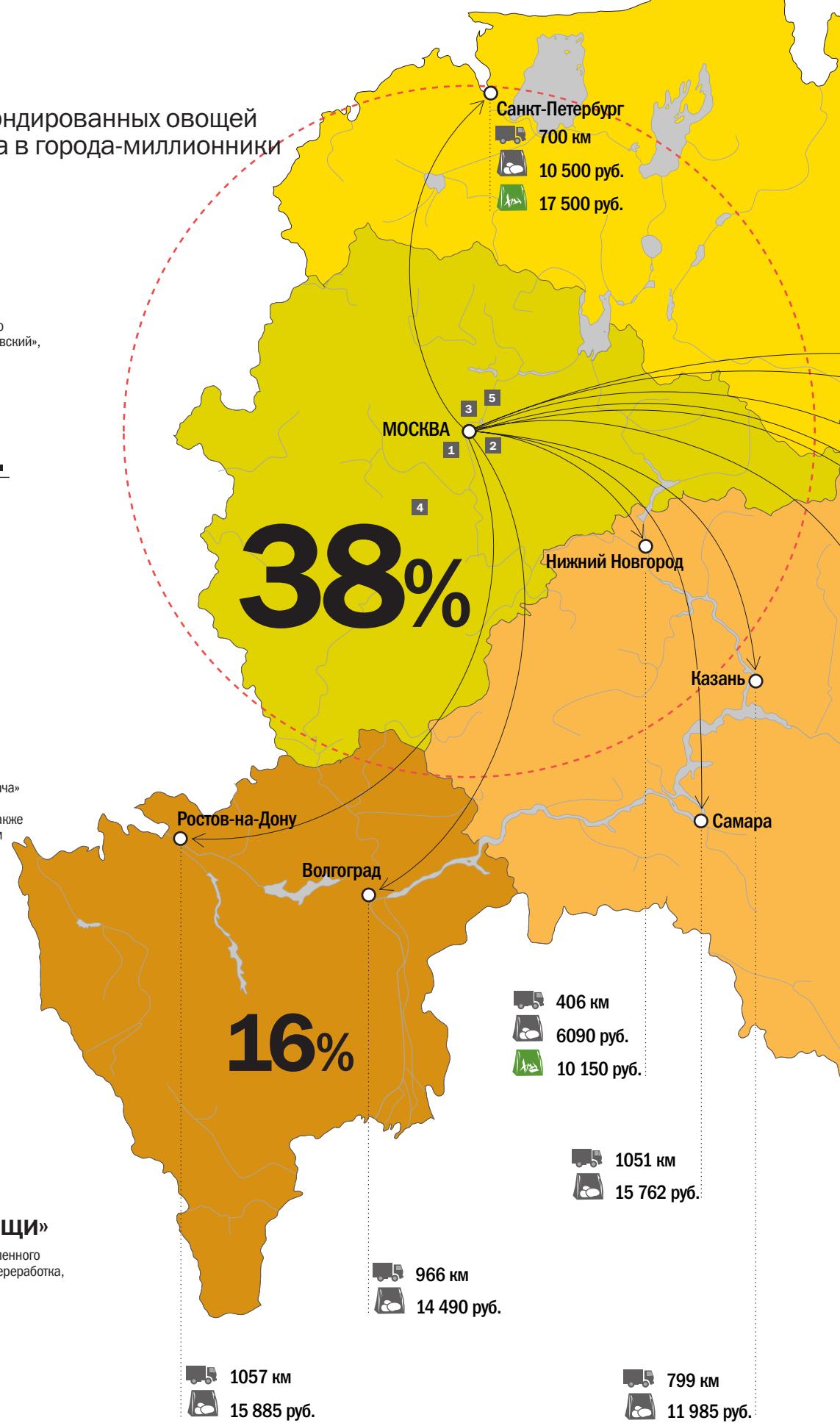
Подмосковное предприятие агропромышленного холдинга полного цикла: выращивание, переработка, хранение и доставка

**376 млн руб.**

Выручка в 2006 году

**656 млн руб.**

Выручка в 2007 году







# Игры со временем

Сбылась мечта человечества. Теперь время в буквальном смысле можно покупать за деньги. Индустрия онлайн-игр только в России уже заработала на этом \$100 млн. А в следующем году планирует заработать в два раза больше. На пике спроса — эксклюзивная амуниция по несколько тысяч евро и массмаркет в виде несчетного количества патронов и аптечек по 30 руб. А также время людей, которые проводят его за монитором и платят за то, чтобы его сэкономить. Тратят много: время дорого.

текст:  
**константин бочарский,  
алексей гостев**  
иллюстрация:  
**ирина дешалыт**



# «Ч

то будет, если выключить Америку?» — спрашивает **Сергей Буркатовский**, один из создателей проекта Lava online. Под «выключить» понимается то, каким будет мир, в котором вдруг исчезли США. Что станет с экономикой, политикой и какими тропами начнется великое переселение народов в поисках новых супердержав? Вопрос, особенно актуальный для конца 2008 года, когда политологи вовсю обсуждают перемещение американской экономики в листинг стран третьего мира, для Сергея также не праздный. Именно вокруг этой идеи строится сюжет проекта, который он создает с тремя десятками соратников.

«Вы слышали что-нибудь о супервулкане?» — спрашивает **Михаил Лукьянчук**, директор венчурного фонда Oradell Capital — одного из инвесторов сетевой игры Lava online. Я отвечаю в том смысле, что это, наверное, какой-то очень здоровый вулкан. Оказывается, что теорией супервулкана принято объяснять все то, что другие люди объясняют столкновением с гигантским метеоритом, изменением орбиты Земли или, на худой конец, инопланетянами. Объяснения разные, а результат один: глобальное похолодание, кубические километры пепла, поднятого в воздух, а люди отправляются туда, откуда, собственно, и появились — в Африку. «Мы планируем до конца этого года аудиторию в 200 тыс. человек», — говорит **Наталья Назаретян**, генеральный директор компании «Виртуальный океан», создателя Lava online. А для этого нужно как-то выделиться среди уже победивших умы геймеров проектов.

**Разве плохо иметь собственную маленькую армию? Утром провел построение, вечером — расстрелял дезертиров**

**Михаил Федоров,**  
генеральный директор Entermedia

## Лишние деньги

«В этом году рынок онлайн-игр достигнет \$100–110 млн, а в следующем удвоится», — считает **Алиса Чумаченко**, директор по маркетингу и рекламе холдинга Astrum Online Entertainment. Astrum — крупнейший участник рынка онлайн-игр. Кроме лидера этой отрасли компании IT Territory, развивающей более 30 проектов, в него входят такие известные на игровом рынке брэнды, как Nival Online и Nikita.Online. По собственным оценкам Astrum, компания контролирует более 60% рынка онлайн-игр, на которые приходятся 7 млн пользователей, зарегистрированных во всех проектах Astrum. Всего же, по оценкам участников рынка, «поголовье» онлайн-игроков перевалило за 10 млн.





Создатели Lava online из компании «Виртуальный мир» — тоже своего рода клан. Слева направо: начальник отдела контроля качества Николай Карпович, руководитель проекта Lava online Сергей Буркатовский, менеджер Вениамин Зельвянский, генеральный директор Наталия Назаретян и гейм-дизайнер Иван Анохин

ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Проверить данные можно хотя бы с помощью счетчика Mail.ru. Его статистика говорит о том, что, например, проект «Аrena» зафиксировал 250 тыс. посетителей за день, «Бойцовский клуб» — свыше 50 тыс.

В каталоге Mail.ru в разделе «Развлечения / Онлайн-игры» 11 130 страниц. На каждой — по 30 названий. «Здесь не только игры,— успокаивает меня **Михаил Федоров**, генеральный директор компании Entermedia.— Есть еще форумы и сайты об играх». И мыдвигаемся методом поштучного учета. Первая сотня набирается довольно скоро. «Дальше улов будет меньше,— говорит Михаил.— Но сотен пять наберем».

Компания Entermedia, в которой работает Федоров, продает рекламу в онлайн-играх. Как правило, это ролики и заставки, появляющиеся во время прерывания игрового процесса. Сейчас у компании заключены договоры с множеством игровых проектов, а суммарная аудитория («охват», как сказали бы мейдийщики) в 2008 году достигнет 1 млн человек. Но как каждая обслуживающая индустрия, рекламная сфера демонстрирует лишь то, насколько сам рынок больше, чем индустрия, которая его обслуживает.

«Сегодня реклама в играх способна приносить не более 5–10% от общего дохода»,— говорит Алиса Чумаченко. Игровой рынок чувствует себя настолько хорошо, что сегодня ИГ Territory отказывается от контрактов на размещение рекламы в играх. По словам представителей компаний, это будет интересно, когда доходы от рекламы в два-три раза превысят расходы, связанные с ее интеграцией.

По словам Михаила Федорова, компания отказывается от контрактов которые могут принести ей менее \$50 тыс. Действительно, чтобы заработать те же суммы в игровом проекте достаточно продать пару виртуальных штанов или курток.

## Легендарный генерал

«Эта история про генерала ФСБ, который тратит на финансирование своего клана \$30 тыс. в месяц, ходит по рынку столько, сколько я себя помню,— говорит Михаил Федоров.— На вашем месте я бы не писал про это, пока сами его не найдете». Генерала, который согласно легенде каждое утро проводит построение своего войска и расстреливает бежавших с поля боя, я не нашел. Зато нашел **Вячеслава Макарова**, который раньше работал в Фонде эффективной политики, а теперь занимается консалтингом. «Объясняю людям, как заработать деньги,— уточняет он,— например, как построить собственное дело».

Специалист по зарабатыванию — лишь одна из его ролевых моделей. Это в реальном мире. В игре же деньги Вячеслав исключительно тратит, снаряжая, например, в плавание корабль с командой, насчитывающей несколько десятков человек.

Инвестиции в личный флот, как признается Макаров, небольшие — \$200–300 в месяц. На эти деньги он покупает своей команде «бустеры» — какие-то штуки, с помощью которых можно «прокачать» персонаж, то есть сделать его более эффективным. «Что делать, если у меня нет

времени, а играть хочется? — спрашивает Макаров.— И при этом непременно выигрывать».

## Онлайн-бутик

«Наконец-то формула „Время — деньги“ приобрела буквальный смысл,— говорит Михаил Лукьянчук.— Наконец мы дожили до момента, когда это время стало возможно купить за деньги».

Идея покупки времени за деньги проста. Ты можешь день лечиться в деревне, зарабатывать очки, выполняя задания, и менять их на аптечки. А можешь просто немного заплатить.

«Можно считать, что это разные модели,— говорит Алиса Чумаченко.— Одни игры строятся на том, чтобы продавать много дешевых расходников, другие — на эксклюзивных вещах, некоторые из них часто производятся по заказ».

Евгений отказывается говорить, какие же эксклюзивные вещи были проданы в его играх, и не называет цены. Понятно почему. «Лично через меня проходил платеж на 9 тыс. евро за магическое кольцо, причем человек купил сразу два»,— говорит руководитель одной из платежных систем, через которые игроки вносят платежи для участия в игре. Другая сделка, по его словам, выглядела так: для своего клана его спонсор купил 40 курток с определенными характеристиками по \$1 тыс. каждая.

Как выясняется, кланы вообще оказываются золотой жилой для игрофелов. Нет ничего важнее для человека, любящего власть, чем создавать свою маленькую армию или государство и управлять ими. И кто бы знал, что на это властолюбец готов потратить столько, сколько никогда бы не потратил на себя лично.

## Деньги на бочку

«Любой мир втягивает людей в социальные отношения, одна из моделей этих отношений — кланы,— говорит Алиса Чумаченко.— К тому же, если вы не участник клана, в игре вы долго не продержитесь». Разделяя эту идею, в мире Lava online активно ищут способы, как капитализировать такой ценный актив. Например, ввести плату с каждого члена клана, что-то вроде членского взноса. В будущем в Lava у кланов также появится своя территория, арендя которую, кланы получат возможность строить свои уникальные объекты.

Еще до запуска Lava online, когда герои игры только начали общаться в форуме, один из московских игроков купил своему соратнику из Екатеринбурга билет на самолет, чтобы тот мог прилететь на очную встречу клана. По цене тянет на ту же куртку за \$1 тыс.

«Инвестировать в кланы выгодно»,— говорит **Вениамин Зельянский** и поясняет: часть навыков клана переходит на его лидера. Вкладываясь в армию — растешь сам.

## Розничные продажи

Не все \$100 млн рынка онлайн-игр делаются на продаже курток по \$1 тыс. «Типичный месячный бюджет игрока в онлайн-игре — 200–300 руб.,— говорит **Наталья Назаретян**, генеральный директор компании „Виртуальный океан“, создавшей Lava online. Типичный разовый платеж — 100 руб. «Расходники» — аптечка или патроны — стоят порядка 30 руб. Это может позволить себе каждый.

**«Лично через меня проходил платеж на 9 тыс. евро за магическое кольцо, причем человек купил сразу два»**

По сути это экономика микроплатежей. Люди привыкли бросать пару сотен рублей на счет сотового телефона или отправлять с помощью SMS 100 руб., чтобы фильм на торренте качался быстрее. Это тоже покупка времени.

По оценкам Федорова, в играх, ориентированных на «расходные материалы», средний доход с играющего пользователя — около \$2 в месяц. Но оценки, признает он, весьма и весьма приблизительные: рынок непрозрачный, его игрокам нет нужды светить свои доходы.

«Я не могу играть в World of Warcraft, там нельзя прокачивать себя за деньги,— говорит Вячеслав Макаров.— А времени на прокачку в игре у меня нет. Мальчишки, проводящие в сети по 8–12 часов в сутки, всегда будут сильнее меня, мне их не догнать. Тогда какой смысл играть?»

Я старательно избегаю в этих беседах вопроса о смысле, поэтому спрашиваю о том, не приводит ли возможность покупать крутизну за деньги к той же самой гонке вооружений, только финансовой. «Может привести»,— говорит Вячеслав. А дальше объясняет, что любит игры, где значительный вклад в победу вносят факторы, которые за деньги не купишь,— там надо поработать руками. Точнее, пальцами.

## Дважды два

«А чего в солдатики играть? Это же интересней»,— говорит Лукьянчук. Сейчас в Lava, которая была запущена только в сентябре 2008 года, играют около 20 тыс. человек. Это пока слезы, если сравнивать с аудиториями лидирующих игр. Но отраслевая динамика кружит голову. Рынок онлайн-игр удваивается вот уже несколько лет, и компании ждут того же в 2009-м.

«Кризис нам поможет,— говорит Михаил Федоров.— Когда в реальной жизни проблемы, бегство от них — проверенная тактика». Вот только игроки не похожи на несчастных беженцев. Ведь чтобы рынок игр достиг объема \$200 млн в 2009 году, как ожидают эксперты Astrum, каждый из игроков должен потратить хотя бы \$1 в месяц. И они потратят. **СФ**



**СИТИБАНК ВЫПУСТИЛ КРЕДИТНУЮ КАРТУ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОЙ МОЖНО ОПЛАЧИВАТЬ ПОЕЗДКИ В МЕТРО.**

## Кредитный билет

текст: **наталья шакланова**

**Карта** работает в метро как проездной: если приложить ее к турникету, загорится зеленый сигнал. В пластик встроен чип, запоминающий количество поездок. Одна поездка в месяц обходится в 19 руб., 10 – в 155 руб. и 70 поездок – в 600 руб. (15,5 и 8,57 руб. за проход соответственно). Если поездок больше 70, каждая последующая стоит 12,29 руб. Пользоваться картой лишь как проездным невыгодно: за ее обслуживание придется отдать 1199 руб. в год. У Citi Express Card – MasterCard есть льготный период кредитования – до 50 дней. Если погасить задолженность до даты, указанной в присыпаемой выписке по счету, проценты по кредиту не начисляются. В противном случае они составляют 28% годовых в рублях. Ситибанк стал вторым банком, выпустившим карту-проездной. Первым на это пошел Банк Москвы для дебетовых карт Visa, выдаваемых в рамках зарплатных проектов. Клиенты Банка Москвы, постоянно зарегистрированные в Москве и Московской области, с осени 2006 года могут также платить за метро с помощью кредитных карт. Ставка – 23% годовых. □



### GPS для видео

Компании DXG Technology Corp. и Geotate создали первую в мире камеру, осуществляющую автоматическую привязку видео к местности. Она построена на платформе камеры DXG DVH586, однако существенно отличается от предшественницы. В видеокамеру встроен чип для автоматического определения координат. В отснятый ролик будет добавляться информация о широте, долготе, высоте над уровнем моря, а также название той местности, в которой велась съемка.

Кроме того, отснятый материал можно тут же закачать на сервис YouTube прямо с камеры. Устройство наверняка окажется полезным для альпинистов и яхтсменов. Да и обычные туристы, запечатлевшие себя во время морского круиза, теперь будут точно знать, в каком месте снят эпизод. В продаже устройство появится в конце октября и будет стоить около \$230. □

### На зарядку становись

#### USB Multi-Cellular Phone Charger

создан специально для больших семей, где много телефонов от разных производителей и мало розеток. Устройство подключается к компьютеру через USB-порт и позволяет заряжать сразу несколько телефонов. В универсальном заряднике восемь типов разъемов для телефонов Motorola, Nokia, Samsung, Siemens и Sony Ericsson. Стоит устройство \$18. □



### Растительный кивок

**Рекорра** – искусственное растение высотой 15,5 см, придуманное в компании Sega Toys. Оно реагирует на голос: согбает ствол движением, напоминающим кивок, причем кивает по-разному в зависимости от скорости речи и тембра голоса. Создатели Рекорры утверждают, что гаджет придуман специально для одиноких людей, а кивок выбран в качестве реакции потому, что является одним из необходимых элементов общения и помогает восполнить дефицит сочувствия. Растение всегда согласится с вами, что бы вы ему ни сказали. Устройство работает от трех пальчиковых батареек и на сайте Strapya-world.com стоит около \$23. □



**Я не Ванга,** но уже давно увидел, что мир движется к глобальной чехарде, после которой он радикально изменится — политически, экономически, культурно. Слишком уж сильно Америка заигралась с займами и бюджетным дефицитом. Но сегодняшнему кризису я в каком-то смысле даже рад.



**П**оследние два года безработица в России фактически стала отрицательной. Утрачен хоть какой-то стимул развиваться: страх работника потерять свое место. Чтобы люди не просто сидели и рубились в пасьянс, в стране должна быть безработица на уровне нескольких процентов — для их же собственного развития лучше. К работникам должно прийти или вернуться осознание того, что они не просто получают зарплату, а должны постоянно прогрессировать, приносить пользу компании, любить и ценить ее. Когда я приезжаю в какой-нибудь небольшой город, то вечером часто замечаю на темной улице единственное яркое пятно — салон «Евросети». Он как бы распространяет свою светлую энергию метров на пятьсот во все стороны. Мне тепло от желтого киоска. Не будь этой компании, была бы другая страна. Без башни «Федерация» была бы другая страна. Без «Дон-строя» и «Интеко», без Сбербанка, без самолетов авиакомпании S7 была бы другая страна.

Кризис — время выплеска всей накопленной бизнесом энергии. А лучший природный тайник энергии — горный хрусталь. На моем рабочем столе лежат его необработанные куски. Сейчас всем непросто. Вся моя команда заканчивает рабочий день в три-четыре утра. Но мы понимаем, ради чего мы это делаем, — сейчас прекрасное время для нашего бизнеса. Мы умеем работать в жестких условиях, преодоление трудностей — наше призвание. Создать лучший рынок недвижимости и стать на этом рынке лучшей девелоперской компанией в мире можно только в переломные времена. Я знаю, как это сделать, и знаю, что так и будет. И если через полтора года рынок столичной недвижимости не вырастет как минимум на 25%, то я, как и обещал, съем свой любимый галстук на Красной площади. □



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Три директора «Румикс» (слева направо: Андрей Глинский, Мария Шолева, Илья Лагутин) надеются, что трехмерные модели меблировки будут приносить компании \$1 млн в год

НА САЙТЕ КОМПАНИИ «РУМИКС» ПОКУПАТЕЛЬ СМОЖЕТ В ТРЕХМЕРНОМ ПРОСТРАНСТВЕ ПОДБИРАТЬ МЕБЕЛЬ ДЛЯ СВОЕГО ПОМЕЩЕНИЯ. ЕСТЬ ЛИ ПЕРСПЕКТИВЫ У ЭТОГО ПРОЕКТА?

## Трехмерный уют

текст: [алексей гусаков](#)

**«У**Андrea Глинского, креативного директора компании «Румикс», есть особая черная записная книжка. В нее он заносит не телефонные номера, а пришедшие в голову идеи. Запись от 15 мая 2007 года гласит: «Трехмерное моделирование мебельной обстановки». Замысел трехмерного мебельного интернет-магазина оставался нереализованным целый год, пока в мае этого года не подобралась команда единомышленников, чьими совместными усилиями идея начала воплощаться в жизнь. «Междн на-чалом серьезной разработки проекта и началом первых инвестиций был интервал в три месяца», — говорит Глинский. В августе 2008-го фонд AddVenture стал инвестором этого ИТ-стартапа (сумма сделки не раскрывается).

О возможностях трехмерного интернета на Западе говорят с конца 1990-х. Уже появились трехмерные сайты, где можно пройти между виртуальными полками, посмотреть трехмерную модель дома и даже посетить трехмерное виртуальное кадровое агентство. На этом фоне бизнес-логика, руководствуясь которой «Румикс» сделала ставку на трехмерное дополнение к каталогу мебели, выглядит безупречной. Очевидно, что внутреннее пространство комнаты или дома — одна из первых областей, где потребителю потребуется наглядная трехмерность. «Наш каталог позволяет покупать комнаты целиком», — говорит Андрей Глинский. Потребитель будет избавлен от мучительной необходимости прикидывать в уме, насколько орга-

нично впишется в обстановку приглянувшийся в IKEA диван. Возможности инновационного каталога обеспечивают полную свободу в выборе точки обзора, с которой покупатель может оценить интерьер.

Предполагается, что пользователю не нужно будет самому воспроизвести планировку квартиры, так как благодаря встроенной базе будет достаточно ввести свой адрес, и онлайн-программа Roomix определит ее сама. Кроме того, сервис будет учитывать и возможности нестандартной планировки, а также бюджетные решения. Например, вы собрали интерьер комнаты, но его цена черезвысока. На этот случай Roomix будет оснащена специальной опцией, которую в компании называют «рычажок». Передвигаете «рычажок» на нужный уровень — и мебель в комнате меняется на аналогичную выбранной ранее, но находящуюся в заданном вами ценовом интервале.

В Европе нишу трехмерного моделирования комнат застолбил за собой сервис Mydeco.com. В российской компании не скрывают, что юзабилити их проекта полностью взято с Mydeco. В условиях отсутствия аналогов на российском рынке можно не опасаться отсутствия интереса к проекту, но и строить обширные планы по его развитию. В дальнейшем предполагается открыть каталоги «Румикс» в регионах. По словам генерального директора «Румикс» Ильи Лагутина, идеей уже заинтересовались в Красноярске. Немалой перспективой для расширения «Румикс» обладают и страны СНГ. «Вообще сейчас наблюдается интерес к сфере DIY (do it yourself, „сделай сам“), — говорит коммерческий директор „Румикс“ Мария Шоле-

по словам Ильи Лагутина, полностью решены в Roomix. «Мы полностью берем на себя все техническое сопровождение, и наша картинка лучше», — уверенно говорит Лагутин. Вторая группа конкурентов — другие мебельные интернет-каталоги. Преимущество Roomix здесь заложено уже в его концепции: ни один мебельный каталог в Рунете пока не предлагает услуги трехмерного моделирования интерьера.

Полный запуск сервиса Roomix ожидается в феврале, а пока на сайте висит рекламное предложение услуг для мебельных магазинов. Уже на второй год функционирования каталога Илья Лагутин рассчитывает получить \$1 млн прибыли. Основной статьей дохода будет плата ме-

## Передвигаете «рычажок» на нужный уровень — и мебель в комнате меняется на аналогичную выбранной ранее, но находящуюся в заданном вами ценовом интервале

**ва.** — Наша задача привлечь как можно больше людей, чтобы показать, что есть альтернативы простой сборке мебели в стиле IKEA. Собирать можно целые интерьеры».

Конкурентов Roomix можно условно разделить на две группы. Во-первых, это компании, предлагающие бизнесу доступные и эффективные 3Dтехнологии. Здесь основным игроком является одна из старейших на рынке компаний ParallelGraphics. Спектр приложения ее технологий достаточно широк, возможно, этим и объясняется довольно низкое качество предоставляемой картинки, а также объемный массив дополнительных приложений, который необходимо установить пользователю, чтобы в полной мере насладиться преимуществами виртуальной реальности. Эти две проблемы,

бельщиков за место в каталоге. Клиентам будет доступна вся статистика по продаваемым через Roomix товарам, таким образом у них появляется возможность оперативно корректировать стратегию онлайн-продаж. Дополнительным источником дохода также может стать и продажа вариантов дизайна комнат, полностью укомплектованных мебелью определенной фирмы. Приведение обстановки к единому стилю, например хай-тек, тоже будет одним из дополнительных сервисов каталога Roomix. На второй год после запуска в компании рассчитывают выйти на уровень посещаемости 10 тыс. человек в день.

Планируется размещение рекламы у крупных мебельных центров в районе МКАД, в новостройках, на страницах тематических журналов. К сотрудничеству будут привлекаться профильные сайты. Андрей Глинский рассчитывает на широкое применение вирусного маркетинга, в планах у креативного директора создание флеш-игр и роликов. Ко всему прочему Roomix намерен обзавестись своей социальной сетью, внутри которой пользователи смогут обмениваться своими наработками и участвовать в конкурсах, где в качестве членов жюри будут выступят профессиональные дизайнеры. □

### бизнес-план

**Потребность в инвестициях:**  
\$300 тыс.

**Предполагаемый срок возврата инвестиций:** 1 год

**Годовой оборот:** \$3 млн  
(через год после запуска)

**Прибыль:** \$1 млн  
(через год после запуска)

### экспертное мнение

— Roomix.ru и его западный аналог Mydeco.com позволяют каждому стать дизайнером. Вокруг этого, без сомнений, возникнет популярное сообщество. А вот кто будет готов платить за то, что его мебель увидят и, возможно, приедут к нему в магазин? Мебельная торговля у нас еще не сформировалась, ситуация изменится лишь через два года. Себестоимость оцифровки одной единицы товара в таком проекте критична, но команде Roomix удалось выйти на очень конкурентоспособный уровень. Прогноз в \$1 млн прибыли на второй год чересчур амбициозен, но примерно четверть этой суммы Roomix заработать сможет.

### инвестировать



**Яна Стрельцова,**  
инвестиционный  
менеджер ГК «Роснано»  
(Российская корпорация  
нанотехнологий)

— Проект действительно перспективный. Рынок давно ждет удобного и простого инструмента, чтобы каждый покупатель мог самостоятельно обустроить свой дом. Но я вижу два потенциальных препятствия, на которые стоит обратить внимание команде проекта. Во-первых, вопрос удобства сервиса для покупателей. Важно, чтобы на сайте был интуитивно понятный интерфейс, простая навигация и высокая скорость загрузки сцен. Во-вторых, неясно, как обеспечить лояльность пользователей. Опыт зарубежного аналога вдохновляет, но реакцию российского потребителя предсказать трудно.

### инвестировать



**Игорь Устинов,**  
председатель совета  
директоров компании  
«Бука»



**Мы живем в эпоху имитации. Но модели Леонардо да Винчи и схемы первых самолетов — это тоже подражание. И даже фланкончик духов может сегодня вторить цветом крылу бабочки.**

ЭТОТ вопрос мог бы стать частью викторины «Что? Где? Когда?»: что общего у креветки и телефона Motorola i560? Ответ — покрытие. Как известно всем, кто любит использовать этих ракообразных в качестве закуски, панцирь у креветки одновременно твердый и эластичный. В нем чередуются мягкие и жесткие слои хитина. Когда вице-президент Motorola Рей Мор сформировал группу для разработки новой армейской раций, то поставил перед инженерами трудную задачу. Проектируемая модель должна была быть устойчивой к ударам, вибрации, воздействию пыли и перепадам температуры. Мор предложил подчиненным обратить внимание на панцири животных, которые приспособились к этим «военным» условиям миллионы лет. В результате наработки инженеров и дизайнеров использовали уже не в армейской раций, а в мобильном телефоне i560, корпус которого состоит из чередующихся микрослоев твердого поликарбоната и мягкого резиноподобного сантопрена.

Биомимикрия — подражание природе — становится все более популярной среди современных дизайнеров. Новые топорики итальянской фирмы Camp имитируют «устройство» дятла. Пчелиные соты становятся источником вдохновения для современных архитекторов. Корпуса автомобилей Cadillac или велошлемы компании Treck переливаются всеми цветами радуги. Оказывается, краска здесь ни при чем. Как крыло бабочки, поверхность покрыта множеством микрочешуек. Свет отражается от них, благодаря чему создается переливающийся эффект. Варьируя толщину чешуек, дизайнеры могут изменять цвет. А поскольку в покрытии нет краски, «цвет крыла бабочки» долго не потускнеет. □

лучшее из блогов

**Дональд Трамп,**

миллиардер

**Кризис** срывает людей с насиженных мест, опустошает кошельки. И все больше безработных думают, что, подправив себе нос, они резко повысят свои шансы найти работу. По статистике, в 2007 году две трети хирургов «поработали» над теми, кто решился на операцию по карьерным соображениям. Лицо я на месте карьеристов поработал бы над резюме, а не над лицом.

blog: **Trump's Blog**

<http://www.trumpuniversity.com/blog>

**Райан Стивенс,**

менеджер

**У меня** есть любимый бар. Он отлично оформлен, там качественная акустика. Но я заглядываю туда по другой причине — он почти всегда пуст. В то же время остальные бары в районе битком набиты. В одном идут взрослые мультики на больших экранах, в другом — огромный танцпол. Эти бары понимают, что залог успеха не в качестве сервиса, а в его оригинальности.

blog: **Member Blog:**

**Ryan Stephens**

<http://www.fastcompany.com/blog/>

[ryan-stephens](#)

**Джейф Стайбел,**

нейрофизиолог и предприниматель

**К большей** части информации

в нашей памяти путь закрыт — она вспоминается только в сочетании с чем-либо. Поэтому маркетологам нужно играть в ассоциации. Так, Disney ассоциирует свои продукты с детской фантазией, а Mountain Dew — с экстремальным спортом. Прицепитесь к теплому кролику, как это проделали рекламщики с холодными батарейками Duracell. После этого ролика продажи начали стабильно расти — кролик постарался.

blog: **The Internet & The Brain**

<http://discussionleader.hbsp.com/stibel>

# идеи провокации



СПОРТИВНОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО FUNCOM РАЗРАБОТАЛО PR-АКЦИЮ ДЛЯ БРЭНДА ADIDAS: ПРЫЖОК НА СКЕЙТЕ ЧЕРЕЗ КРЕМЛЕВСКУЮ СТЕНУ.

## Прыжок в Кремль

текст: алина меледина

Прогремевший на весь мир слоган Adidas «Impossible is nothing» заставил производителя спортивных товаров ежедневно доказывать, что для него нет невозможного. Adidas создал ролик, в котором еще молодой Мохаммед Али образца 1960-х дрался со своей уже взрослой дочкой Лайлой Али, профессиональным боксером образца 2000-х. Над роликом полгода работали более ста специалистов по компьютерным спецэффектам. Разработанная в России реализация идеи «невозможное возможно» может иметь не меньший резонанс, чем дерущийся со своей дочкой боксер. Как выяснил [сф](#), в планах Adidas – прыжок на скейте через кремлевскую стену. «Действительно ли это возможно – преодолеть стены традиции? Для меня невозможное возможно», – рассказал маркетолог компании Adidas Кирилл Елизаров, которому и принадлежит эта идея. С миллиардным рекламным бюджетом Adidas многообещающая акция покорения стен Кремля – не бесплодная мечта, а перспектива на ближайшее будущее. Осталось только убедить в этом российские власти. По словам Елизарова, проект обойдется Adidas в \$2 млн. Если компания согласится потратить такую сумму, то москвичей ждет незабываемое зрелище: около Кремля будет построен огромный скейтодром, переходящий в большую сцену. После прыжка скейтбордистов через кремлевскую стену на сцене начнется fashion-шоу и музыкальный концерт. История рекламы и PR не помнит аналогичных проектов, поэтому, считают специалисты по маркетингу, акция должна вызвать огромный интерес не только у российской, но и у зарубежной публики. □



## BMW в обмен на iPhone

Перед началом официальной продажи в России iPhone на улицах Москвы появились автомобили с объявлениями: «Меняю BMW 323 на iPhone сети МТС». Позвонившие по указанному номеру попадали на автоответчик, предлагающий посетить салоны МТС в день начала продажи нового мобильного. МТС пришлось использовать нестандартный маркетинг, потому что Apple запрещает прямую рекламу новинки до начала продаж. Однако если удастся доказать, что эти объявления – коммерческая реклама, МТС придется нести ответственность перед введенными в заблуждение потребителями. □



## Межзвездная рассылка

Необычную акцию для привлечения новых пользователей реализовала социальная сеть Bebo, отслав 500 сообщений своих пользователей на планету Gliese 581c. Планета находится на расстоянии 20 световых лет от Земли и считается потенциально пригодной для жизни. Если Gliese 581c обитаема, ответ на сообщение придет минимум через 40 лет. Материалы для отправки Bebo набрала в ходе конкурса «Сообщение с Земли», организованного среди 12 млн пользователей. Первая межзвездная рассылка, содержащая фотографии, рисунки и тексты, проводилась с помощью большого радиотелескопа RT-70 в Евпатории. □



ИЗВЕСТНЫЙ БИЗНЕС-СКЕПТИК **Фил Розенцвейг**  
РАЗБИЛ В ПУХ И ПРАХ УЧЕНИЯ ВЕЛИКИХ «БИЗНЕС-ГУРУ».

# «В мире бизнеса не все в порядке с мышлением»



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ

**Восприятие** постоянно играет с людьми злую шутку. «Он такой красивый, такой умный», — думает девушка о новом бойфренде. Через пару недель выясняется, что парень болван. Раз у телефона отличный дизайн, то он качественный — решает любитель гаджетов. Через полгода телефон ломается. Присяжные выносят мягкий приговор «доброму» преступнику, а через год того ловят снова. В этих случаях срабатывает так называемый эффект ореола — на основе общего впечатления люди выносят суждения о частностях. Профессор бизнес-школы IMD Фил Розенцвейг считает, что это свойство психики вредит и бизнесу. Эффекту ореола подвержены «бизнес-гурьи», которые дурят голову и себе, и нам.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Метод Тома Питерса и Джима Коллинза вы называете «наукой о сказках», а самих авторов — «самозванными титанами мысли». Что не поделили?

**ФИЛИП РОЗЕНЦВЕЙГ:** Проблема в претензиях бизнес-бестселлеров на научность. Люди считают их хорошими книгами. Я спрашиваю: «А с чего вы взяли?» «Ну, авторы проделали такую работу, выборка исследований впечатляет», — отвечают те. Но какой толк от количества информации, если данные изначально испорчены? «Гуру» работают так: берут успешные компании и пытаются узнать у их менеджеров причину успеха. Но человек склонен к рационализации: если нет объяснения, он его придумывает. Когда прибыль растет, люди говорят: «Вау, у компании отличная стратегия, лидер-визионер, мотиви-

рованные люди, она держится за клиентов». Когда она же приходит в упадок: «Обленились, стали высокомерными, отвернулись от покупателей». Это психологический феномен: результаты компании определяют то, как мы ее воспринимаем. Выходит, что «формулы успеха» на деле не имеют отношения к успеху. Это просто людские мнения! Увы, мы любим красивые сказки.

**СФ:** Гуру нас сознательно дурачат?

**ФР:** Питерс задал моду — первым сравнил успешные компании между собой и вывел формулу. Вскоре компании из его выборки стали регрессировать. Но, к его чести, он не пытался выдать свой труд за точное исследование. А вот Коллинз делал заявления о научной значимости своих работ. Что, конечно, полный абсурд. Сознает ли сам Коллинз, что в его книгах что-то не так, и скрывает это или просто не сознает? Не знаю. Я передал ему свою книгу через общих знакомых. Его позиция такова: «Слишком занят, не читал». Я его понимаю. Доказать мою неправоту трудно. А признать, что я прав, — очень болезненно.

**СФ:** А стоило ли связываться? Думаете, кто-то всерьез следует советам гуру?

начинает дышать в затылок, нужно бежать в голубой океан, или, вступив в борьбу, окрасить воды кровью? — этот вопрос менеджеры задают ежедневно. На него нет ответа, так как никто не попробовал сравнить тех, кто пытался остаться, с теми, кто пытался уйти.

**СФ:** Итак, нужно довериться фатуму?

**ФР:** Не нужно бросать монетку или молиться богам. Успех не гарантирован, но и не случаен. Он посередине. Управление — это «делание», набор выборов, осуществляемых в ситуации неопределенности, с целью увеличить вероятность успеха. Это и есть менеджерская мудрость.

**СФ:** Кто из руководителей мудр?

**ФР:** Энди Гроув (бывший глава Intel.— СФ), экс-CEO Vodafone Арун Сарин... В конце 1990-х Vodafone сминалася сливки с растущего рынка мобильных телефонов. К 2003 году, когда пришел Сарин, конкуренция усилилась, и компания начала сдавать. Многие говорили: «Арун плохой руководитель — результаты падают». Но он несколько раз сделал удачный выбор в трудном экономическом окружении: Vodafone занялась фиксированными широкополосными сетями, вышла на рынки Турции и Индии. Конечно, ре-

**«Питерс задал моду** — первым сравнил успешные компании между собой и вывел формулу. Вскоре компании из его выборки стали регрессировать»

**ФР:** Раз миллионы читают, значит, кто-то следует. Говорят, что CEO Microsoft **Стив Балмер** черпал вдохновение из книги «От хорошего к великому». Сейчас он, вероятно, недоволен — результаты ухудшились. Впрочем, путь «к великому» по Коллинзу составляет 15 лет, книга появилась лишь в 2001 году, так что у Балмера еще есть уйма времени. А если серьезно, то ждать не надо. Просто задайте себе вопрос: «Может ли работать рецепт успеха, полученный с помощью эффекта ореола?»

**СФ:** Можно ли найти формулу, если провести исследование грамотно?

**ФР:** Нет. Бизнес-успех — не физический закон. Он не абсолютен, а относителен, то есть имеет значение в контексте конкуренции, а не сам по себе. Если вы и я будем следовать одинаковым инструкциям, мы оба не сможем прийти к успеху.

**СФ:** А как же «стратегия голубого океана», авторы которой нашли формулу успеха без конкуренции?

**ФР:** Они совершили классическую ошибку. Выбрали компании, которые создали свои «голубые океаны», но ничего не сказали о тех, кто пытался уйти от конкуренции и погиб. А их множество! Возможно, в некоторых голубых океанах нельзя жить: там нет еды и кислорода. «Когда конкурент

результаты Аруна скромнее, чем у его предшественника, но таков рынок.

**СФ:** Не создаете ли вы ореол над Сарином и Гроувом?

**ФР:** Они действительно образцы для подражания. Если вы возьмете на вооружение их подход к анализу информации и принятию решений, то повысите вероятность успеха. Но повторить их результаты не получится — рецепта у меня нет. Знаете, один человек прочитал мою книгу и спросил: «Где формула?» Я ответил: «Если ты ее все еще ищешь, прочитай-ка книгу второй раз».

**СФ:** Ваша книга тоже образец?

**ФР:** Я хочу помочь людям мыслить более критично. Чтобы они спрашивали себя: «Минуточку, а эти данные правильные или нет? Выводы верные или нет?» В мире бизнеса не все в порядке с мышлением. Люди верят в то, что им говорят другие. Менеджеры-практики, с которыми я работаю в IMD, — умные и честные ребята, которые хотят добиться успеха. Но многие из них не умеют думать своими головами. Я вижу инженеров, сейлз-менеджеров или финансистов, неспособных оценить информацию, которую они получают. И это меня расстраивает. Менеджмент — это не ракетостроение, это не так сложно. Есть основы, о которых каждый из нас должен подумать. **СФ**



«Берется маленькая скромная фирма, желательно из какой-нибудь ветхозаветной отрасли, показывается, как благодаря упорству и добросовестности она вырастает в прекрасного лебедя, и у нас получается „От хорошего к великому“. Коллинзу не нужно было далеко ходить в поисках проверенного архетипа, в котором воплотились бы наши потаенные надежды. Даже само название „От хорошего к великому“ выглядит как подражание „Из грязи в князи“.

**Фил Розенцвейг**  
Эффект ореола  
СПб: Бест бизнес бакс, 2008

ГЛОБАЛЬНЫЙ КРИЗИС СТАВИТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ В НОВЫЕ, ЭКСТРЕМАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ.  
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДЛАГАЕТ НАБОР ПРАВИЛ ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ В ЭТИХ УСЛОВИЯХ.

# Уроки выживания

текст:  
**иван  
марчук**

**Кризис** привел к изменению задач, которые стоят перед российскими компаниями: вместо вопроса, как приумножить, руководители компаний озабочены вопросом, как сохранить. «Ситуация для многих неясна, и это только усугубляет положение вещей. Из реальных мер, принимаемых нами и нашими партнерами, можно отметить кардинальное сокращение расходов, неприбыльных направлений, а также сокращение персонала», — говорит **Сергей Рыжиков**, генеральный директор ИТ-компании «1С-Битрикс».

Первыми жертвами борьбы российских компаний с издержками стали персонал, непрофильные расходы и инвестиции. Девелоперы Mirax Group и «Интеко» наряду с автопроизводителями — ГАЗом и КамАЗом — заморозили новые проекты и планы расширения производства. РБК, банк «Союз» и многие инвестиционные банки провели массовые сокращения. Интернет-магазин Ozon отказался от предновогодней рекламной кампании.

«Пока что большая часть компаний совершает одну и ту же ошибку: режут то, что заметнее всего, не думая ни об эффективности, ни о будущем», — считает управляющий партнер Most Marketing **Виктор Ларионов**.

СФ собрал и обобщил полезные советы для успешного прохождения «черной полосы».

## Сокращать издержки

**Не следует бездумно сокращать издержки. Увольнение ключевых логистов и одновременный переход на более дешевую туалетную бумагу для офиса не спасет бизнес.**

«В панике руководство компаний совершает две ошибки. Во-первых, сокращаются небольшие, но заметные статьи расходов, например имиджевого характера, что сразу же посыпает нега-

тивный сигнал рынку о состоянии компании. Во-вторых, бездумная борьба с издержками наносит ущерб самому бизнесу», — говорит Виктор Ларионов. В качестве примера он приводит своего знакомого, возглавляющего логистическую компанию. Собственники предложили ему отобрать 10% сотрудников с наибольшими зарплатами и уволить половину из них. Хотя именно эти люди и приносят фирме основные доходы.

Сокращение издержек в условиях паники — задача непростая. Глава ВТБ **Андрей Костин** на прошлой неделе пообещал в рамках сокращения расходов даже убрать цветы из своего кабинета. Задержка зарплат на две недели в начале октября на Горьковском металлургическом заводе привела к митингу возле проходной предприятия. В результате на проблемы завода обратило внимание руководство города, потребовав срочно рассчитаться с рабочими.

«К сокращению затрат стоит подойти очень обдуманно. Недавно я прочитал, что один из крупнейших мировых банков в рамках программы по снижению издержек запретил сотрудникам проводить официальные встречи вне офисов и распечатывать документы на цветном прин-



## «Пока что большая часть компаний

совершает одну и ту же ошибку: режут то, что заметнее всего, не думая ни об эффективности, ни о будущем»



ALAMY/PHOTOS

Работающие в компаниях люди должны хотя бы знать, за что их уволят

тере. По-моему, это копеечные издержки, урезание которых больше наносит урон репутации компании, чем экономит ее деньги», — говорит президент группы компаний Market Group **Сергей Мусеев**.

Главный принцип при сокращении издержек — оно не должно сказываться на основном бизнесе компании и создавать панику в трудовом коллективе.

### Отсекать лишнее

**Заморозьте проекты, разработанные в более позитивных макроэкономических условиях.**

**Помните: не всегда следует завершать начатое.** Перспективные проекты развития российские компании начали массово отменять с первой же недели кризиса. Помимо уже упомянутых девелоперов и автопроизводителей инвестпрограммы стали решать компании практически во всех отраслях. Тенденция затронула даже тех, кто от кризиса пока не пострадал.

«На нашу текущую деятельность финансовый кризис серьезного влияния не оказал, — говорит генеральный директор ООО «Русское зерно» **Алексей Верхоторов**. — Сейчас урожай собран, серьезных затрат на данном этапе растениеводческого цикла не нужно. К тому же наша компания от кредитного рынка зависит мало: долговая нагрузка у нас низкая». При этом «Русское зерно» отказалось от ряда перспективных планов. Например, от проведения IPO, строительства соевого и крахмального заводов. «Вложение в замену, модернизацию оборудования осуществлять будем, как и запланировали. Но серьезные проекты пока отложим. Просто если раньше мы могли получить долларовый кредит с эффективной ставкой 10% годовых, то теперь как российские, так и иностранные банки предлагают валюту под 13–14%. Плюс к этому началось падение цен на зерно: цены даже могут подобраться к критической отметке 3 руб. за килограмм, что соответствует себестоимости производства», — объясняет Верхоторов. Понятно, что строить грандиозные планы в таких условиях по меньшей мере глупо.

Многие компании приостанавливают продвижение продуктов, на которые еще несколько месяцев назад делали основной акцент. Банки в массовом порядке сворачивают свои рекламные акции: глуко рекламировать потребительские и ипотечные кредиты, которые практически

ски не выдаются. «Ренессанс Капитал» приостановил две акции — «Живи сейчас!» и «Раскрась осень», направленные на поощрение кредитных программ. «В связи с нестабильной ситуацией на рынке банк вынужден был ужесточить контроль за операционными издержками, в связи с чем эти проекты были временно заморожены. Мы обязательно к ним вернемся, как только почувствуем улучшения на рынке и снижение рисков для развития нашего бизнеса», — говорит **Юлия Остроухова**, директор по связям с общественностью КБ «Ренессанс Капитал».

Перспективный проект, задуманный в начале года, может сейчас выкачать из вашей компании последние остатки сил и наличности.

## Быть начеку

**Внедрите в компании принципы управления в условиях неопределенности. Необходимо поддерживать операционную эффективность бизнеса.**

В условиях, когда никто не знает, чем все закончится, нужно быть готовым ко всему. Виктор Ларионов говорит, что сегодня многие компании устраивают выездные мозговые штурмы для принятия стратегических решений. «Топ-менеджеры собираются на выходных и вырабатывают варианты действий в кризисных условиях. Совсем недавно помогал в организации такого совещания одной пищевой компании. Они создали антикризисный штаб из четырех человек и решали, куда им деть свободную наличность: сохранить или вложить в покупку конкурентов. Решили сохранить», — рассказывает он.

Готовность быстро реагировать в условиях кризиса становится важным конкурентным преимуществом. «Наши специалисты разработали семь вариантов стратегий, которые учли все основные сценарии развития кризиса в отрасли», — рассказывает **Янис Куликовский**, генеральный директор кондитерского дома «Шандени». — Просто на данный момент ситуация не очевидна:

## книга

«В организациях, занимающихся оказанием услуг, работы, не связанные с добавлением ценности с точки зрения потребителя, генерируют примерно 50% всех затрат».



Майкл Л. Джордж  
Бережливое  
производство +  
шесть SIGM  
М.: Альпина бизнес бックス,  
2005

нет четких трендов, позволяющих сделать вывод о дальнейшей динамике развития кризиса. На сегодня компания заняла выжидавшую позицию». Среди вариантов есть даже совсем пессимистичный: например, повышение цен на сырье (несмотря на огромный урожай масличных культур, из которых получают жиры, используемые для изготовления шоколада).

**Станьте участником  
издательского проекта  
ИД «Коммерсантъ»**

**Поднимите престиж  
своей компании  
и торговой марки**

**Получите рекламу  
во всех изданиях  
ИД «Коммерсантъ»**

# войдите в книгу

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делают с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

**Коммерсантъ**



Более подробную информацию о том, как стать спонсором книг «Ъ» можно получить, направив запрос по адресу: oibragimova@kommersant.ru, а также по телефонам: 499 943-9108/10/12

реклама

## Рецепты дня

**Советы** о том, как вести себя во время глобального финансового кризиса, сегодня поступают от бизнес-консультантов со всего мира. На прошлой неделе практическое руководство на эту тему выпустила международная аудиторско-консалтинговая организация Grand Thornton. В пособии даны 10 советов, ниже приведены их главные идеи:

- считайте наличность, а не прибыль;
- будьте безжалостны в контроле за расходами;
- оценивайте клиентов и поставщиков;
- повышьте свой налоговый IQ;
- пересмотрите план по инвестициям в основной капитал;
- подружитесь с банками;
- подумайте над альтернативными вариантами финансирования;
- следите за распродажами;
- защитите личное благосостояние;
- продумайте наихудший сценарий.

## Заработать на кризисе

**Используйте краткосрочные возможности. Если вы чувствуете себя лучше отрасли в целом, то кризис дает вам шанс улучшить положение.**

Многие компании собираются не просто пережить кризис, но и выйти из него более сильными, чем прежде. «Основной двигатель в периодике — это рекламные бюджеты, которые стремительно сокращаются», — говорит первый замдиректора одной из крупнейших типографий Москвы «Пушкинская площадь» **Андрей Сулейков**. — Ситуация усугубляется тем, что стремительно растут цены на бумагу, краску, логистику, энергоносители и услуги. На основе этого мы и формируем стратегии выживания». Типография ведет основную работу по двум направлениям: снижение издержек за счет оптимизации технологий и расширение спектра услуг. «Пушкинская площадь» пошла на дополнительные расходы, внедрив новую технологию. Она позволяет менять данные прямо во время печати, не останавливая машину, тем самым удешевляя процесс.

Ряд отраслей и вовсе может извлечь выгоду из кризиса. «Для ИТ-компаний кризис открывает дополнительные возможности: аутсорсинг всегда оказывается на

повестке дня в крупных компаниях, когда рынок падает, — говорит **Петер Линдберг**, директор представительства ИТ-компании TietoEnator в Санкт-Петербурге. — Передача ИТ-задач на аутсорсинг гарантирует клиентам до 70% сокращения расходов. Сейчас может начаться бум на этот вид услуг».

Директор по внешним связям банка «Траст» **Андрей Согрин** считает, что после того как минует острые фазы кризиса в банковской сфере, «Траст» сможет начать экспансию. «Мы еще год назад отказались от ипотеки, а затем и автокредитов. Начали проводить очень консервативную политику. Поэтому наши потери от кризиса составили всего \$14 млн на всю банковскую группу „Траст“ (два банка, управляющая компания и факторинговая компания). При этом у нас есть большой запас ликвидности, так что в перспективе мы рассчитываем занять то место, которое освободят другие банки», — говорит он.

Кризис дает шанс совершил то, чего вы не смогли бы сделать в спокойных условиях: реструктурировать компанию без опасения вызвать недовольство коллектива или совершить недружественное поглощение конкурента.

## Работать с коллективом

**Управляйте ожиданиями и настроениями персонала. 80% сотрудников вашей компании активно обсуждают, какими бедами грозит вам и им развернувшийся кризис. Остальные 20% ничего не смыслят в бизнесе.**

Две недели назад были уволены сотрудники питерского офиса интернет-провайдера «Акадо-Нева». «Нам толком не объяснили, с какими именно трудностями столкнулась фирма. Просто всех уволили, а деятельность компаний приостановили», — говорит экс-сотрудница «Акадо-Нева».

В самой компании при этом говорят, что никаких глобальных трудностей не испытывают, а увольнения вызваны реструктуризацией.

Российские компании еще только учатся объяснять трудовым коллективам свою кадровую политику. Пока же объяснения сводятся к минимуму, а предприниматели как огня боятся слова «увольнение». В Хоум кредит энд финанс банке **СФ** сообщили, что «было принято решение об оптимизации численности персонала». Но увольнения без внятных объяснений порождают слухи о нестабильной ситуации в компании. Так что несмотря на тотальную нехватку времени и общую нервозность, говорить с коллективом необходимо. «Я бы рекомендовал уволить 10–15% плохих сотрудников. Далее выделить 10–15% самых ценных сотрудников и уделять особое внимание их психологическому состоянию. Также я рекомендую больше „общаться с народом“ и помнить, что отсутствие информации порождает стресс», — говорит Сергей Моисеев.

## Быть реалистом

**Кризис не навсегда. Помните: на фоне общей паники большинство проигрывает, но меньшинство побеждает. Кризис — хороший повод оказаться во второй компании.**

«Если ваша фирма развивалась исключительно на заемные средства и не имеет больших покровителей, следует четко осознавать, что кризис вы не переживете. Вам придется выбирать между продажей бизнеса с непропорционально большим дисконтом и его ликвидацией. Выбирать надо быстро», — считает Виктор Ларионов.

Готовить бизнес к продаже нужно заранее. Время поглощений наступит совсем скоро. Компании, сумевшие накопить серьезные запасы ликвидности, готовятся приступить к покупке своих менее удачливых конкурентов или партнеров. Мнения о том, когда именно наступит «пир стервятников», расходятся: одни рассчитывают приступить к покупкам активов через два-три месяца, другие намерены выждать полгода.

Если же ваша организация твердо намерена пережить кризис, то особое внимание стоит уделить клиентам. В крупной петербургской компании, продающей осветительные приборы, говорят, что не стали пересматривать контракты с постоянными клиентами. Соглашения были заключены еще в декабре 2007-го на год, а цены утверждены в долларах на весь срок действия контрактов. Сейчас рост курса американской валюты привел к тому, что компания несет убытки по этим контрактам. Конечно, такая стратегия противоречит концепции минимизации расходов, но зато позволяет сохранить лояльных клиентов. Компания решила, что сохранение рынка — не та статья расходов, на которой следует экономить. **СФ**

**МОСКВА,  
HOLIDAY INN  
SUSCHEVSKY**

**ВЛАДЕЛЬЦАМ  
И РУКОВОДИТЕЛЯМ  
ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ,  
ЭКСПЕРТАМ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ  
ТОРГОВЫМ БИЗНЕСОМ,  
АНАЛИТИКАМ РЫНКА  
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

**Специальное предложение**  
Каждый третий участник  
от одной компании — бесплатно  
—  
Для подписчиков  
ИД «Коммерсантъ» —  
скидка 10%

**Регистрация**  
(495) 960 3118 (доб. 2047),  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru),  
[conference@kommersant.ru](mailto:conference@kommersant.ru)

**КОНФЕРЕНЦИЯ  
ЯРМАРКА РИТЕЙЛА:  
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ  
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

**11.11.2008**

**Темы конференции**

Маркетинговые стратегии  
розничной торговли:  
реальность и перспективы

—  
Клиентские ожидания:  
сервис глазами покупателя

—  
Интегрированный маркетинг  
брендмастерства: вовлечение партнера  
и потребителя

—  
Product placement на рынке  
ритейла: новые возможности

Сегментация потребите-  
лей — основа эффективного  
мерчандайзинга

—  
Программы лояльности:  
как удержать клиента

—  
Стратегии повышения  
эффективности розничного  
бизнеса

РОССИЙСКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ ПОТЯНУЛИСЬ В ГОРЫ, ЧТОБЫ ПРОЙТИ СВОЕОБРАЗНЫЙ ТРЕНИНГ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА. ПОСЛЕ ЭТОГО ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС ИМ УЖЕ НЕ КАЖЕТСЯ СЕРЬЕЗНЫМ ИСПЫТАНИЕМ.

## УМНЫЙ В ГОРУ

текст:  
**Юлия  
Фуколова**

### Там поймешь, кто такой

«Что я здесь делаю ночью, с фонариком на лбу? Шестой час карабкаюсь по камням, да еще мороз минус 15. Удовольствия никакого», — так думал вице-президент и статс-секретарь компании «Росгосстрах» **Андрей Батурина**, когда в июле этого года из последних сил полз на первую в своей жизни вершину — Арагат (Турция, 5137 м).

Никакой радости на вершине он тоже не испытал — его ждали сильный ветер, отсутствие видимости и смертельная усталость. А потом предстояло самое трудное — спуск.

Примерно такие же ощущения пережили его партнеры по команде, 12 топ-менеджеров из различных компаний (ГК «Рольф», «Русь-банк», УК «Регион», журнал «Пенсионные деньги» и др.). В рамках проекта «Вершина успешных людей» некоторые из них уже покорили Килиманджаро (Танзания, 5895 м) и Илинцица Норте (Эквадор, 5126 м). «В свое время один из менеджеров захотел отметить день рождения на вершине Килиманджаро, пригласил знакомых. Всем понравилось, решили и дальшеходить в горы», — рассказывает Батурина, который присоединился к проекту в этом году.

Практически никто из команды раньше альпинизмом не занимался, поэтому, увидев Арагат вблизи, часть группы впала в ступор: одно дело гора на картинке, и совсем другое — когда видишь ее в реальности. Тем не менее наверх пошли все. Но покорилась вершина лишь шестерым, в том числе Андрею Батурину и его коллеге, руководителю департамента по работе с персоналом «Росгосстраха» **Ильясу Алиеву**.

«Когда я спустился, понял, что больше никогда в жизни никуда не полезу», — вспоминает Батурина. Но удивительное дело: прошло всего два дня — и он снова был готов к восхождениям.

«Не могу это объяснить, — разводит руками менеджер. — Хочется опять испытать себя».

Декан бизнес-школы «Сколково» **Андрей Волков** по совместительству президент Федерации альпинизма России. Он совершил более 160 восхождений, дважды выполнил норматив «Снежного барса» (покорил все семитысячники бывшего СССР) и взошел на три восьмитысячника (Эверест, Нанга-Парват и Чо-Ойво). Но он тоже не сразу смог сформулировать, зачем люди ходят в горы.

«Во Франции издали книгу про лучших альпинистов, которая называется „Покорители бесполезного“. Это символично, — рассуждает Волков. — Альпинисты не получают ни денег, ни пиара, многим они кажутся сумасшедшими. Лишь несколько лет назад я наконец осознал, что альпинизм — это не восхождение на гору, а восхождение над собой».

Видимо, за расширением собственных возможностей российские менеджеры и отправляются в горы. Особенно часто это происходит в последние два года. Например, высочайшую точку Европы — Эльбрус (5642 м) — в прошлом году покорили топ-менеджеры Nestle, в этом году — партнеры PricewaterhouseCoopers (PwC). По словам Волкова, к нему лично и в Федерацию альпинизма регулярно обращаются компании за консультациями. Вряд ли эти менеджеры планируют стать спортсменами-альпинистами — они совершают восхождения ради своего личностного роста. А значит, и с пользой для бизнеса.

### Вертикальный мир

Среди восходителей ходит шутка: если имя Хиллари у вас ассоциируется с Эверестом, а не с женой Билла Клинтона, то вы альпинист (Эдмунд Хиллари — первый покоритель Эвереста). — **СФ**.

Директор по маркетингу и продажам в СНГ и Восточной Европе рекрутинговой компании Kelly Services **Наталья Матусова** из числа первых. Она легко оперирует словами «жумар», «карабин», «стенка», хотя по хрупкому внешнему виду не скажешь, что Наталья уже шесть лет занимается альпинизмом. Из-за этого Матусова то и дело попадает в забавные ситуации. Например, пришла как-то в специализированный магазин выби-



Андрей Волков: «Альпинизм – это не восхождение на гору, а восхождение над собой»

рать очки, а продавец снисходительно обронил: «Девушка, это для гор, а не для улицы».

В свое время Наталия увлекалась горными лыжами. Катаясь на Кавказе, видела людей, которые шли куда-то вверх. И однажды решила сходить туда же. Так состоялось ее первое восхождение на Эльбрус. Правда, на обратном пути группа свежеиспеченных альпинистов получила неожиданный опыт. «Кроме нашей группы, на маршруте был еще один человек. Не дойдя до вершины последние 20 м, он потерял сознание. Нам пришлось отменить восхождение на вторую вершину Эльбруса и спускать человека вниз. Для нас это был первый опыт спасательных работ, которые продолжались более четырех часов по рыхлому снегу и льду», — вспоминает Наталия Матусова.

В начале этого года у Наталии возникла мысль объединить бизнес-сообщество вокруг идеи спорта. Первым проектом стало восхождение в феврале на вершину Аконкагуа (Аргентина, 6926 м). Экспедиция не самая сложная с технической точки зрения, однако из десяти менеджеров-участников до вершины дошли только трое. «Это вопрос не только физической подго-

## Среди восходителей ходит шутка: если имя Хиллари у вас ассоциируется с Эверестом, а не с женой Билла Клинтона, то вы альпинист

товки, но и мотивации,— объясняет Матусова.— Если человек оказался в горах за компанию, а истинные его интересы лежат в другой плоскости, то он вряд ли достигнет конечной цели».

Победить себя можно только интеллектом, рассуждают опытные альпинисты. Поэтому трезвый расчет и умение принимать решения в быстро меняющейся ситуации — главное качество, которое тренируется в горах. Это, кстати, роднит альпинизм с бизнесом. Только в горах цена ошибки выше.

Так, экспедиция Наталии Матусовой и ее команды на пик Корженевской (7105 м) летом этого года оказалась не очень удачной: помешала погода. Пришлось развернуться, не дойдя до вершины 300 м. Каково же отказаться от цели, будучи от нее в двух шагах? «Это определенный момент истины, когда ты принимаешь решение за себя и за других — рискнуть и идти дальше или спускаться вниз. Решение, которое может оказаться фатальным», — рассказывает Матусова.

Расчет оказался верным. Альпинисты, решившие в такой ситуации продолжать восхождение, остались в горах навсегда.

Такой же урок получил Андрей Волков в 1996 году во время штурма вершины К2 (Пакистан, 8611 м). Тогда погиб один из участников команды — затратил слишком много сил, чтобы достичь вершины. Второй же альпинист повернулся назад в 200 м от цели. «Мужество повернуть назад во время серьезного восхождения стоит гораздо дороже, чем стремление во что бы то ни стало долзть до вершины. Точно так же и в бизнесе», — говорит Волков.

«Мы спустились, чтобы снова вернуться. Впереди много гор», — резюмирует Наталия Матусова.

## Аудит в горах

Работа в международной компании не связана с риском для жизни — светлый кабинет, комфортные условия. Однако этим летом девять партнеров PwC променяли деловые костюмы на альпинистское снаряжение.

## Одежда и снаряжение для восхождения на Эльбрус



Очки альпинистские	<b>1100–4000 руб.</b>
Куртка пуховая и теплые брюки	<b>12 000–19 000 руб.</b>
Перчатки	<b>800–1800 руб.</b>
Фонарик налобный	<b>1200–4800 руб.</b>
Ледоруб	<b>1900–4000 руб.</b>
Термос	<b>400–1400 руб.</b>
Спальный мешок	<b>6000–15 000 руб.</b>
Тrekинговые палки	<b>1500–3500 руб.</b>
Рюкзак	<b>1700–3500 руб.</b>
Альпинистская система	<b>600–3500 руб.</b>
Термобелье	<b>1500–3000 руб.</b>
Куртка и штаны из материала Polartec	<b>450–12 000 руб.</b>
Гамаши	<b>600–2200 руб.</b>
Ботинки	<b>8000–12 000 руб.</b>
Кошки	<b>2000–6000 руб.</b>

Идея отправиться в горы родилась спонтанно. В начале года партнер отдела аудиторских и консультационных услуг **Владимир Демушкин**, который давно занимается альпинизмом, рассказал коллегам о своем опыте. А потом возникла мысль: а почему бы не пойти вместе? Например, на Эльбрус. А параллельно провести благотворительную акцию (в итоге сотрудники и клиенты PwC собрали для фонда «Даунсайд Ап» \$100 тыс.)

Восхождение на Эльбрус не требует особых технических навыков (не нужно провешивать перила, карабкаться по веревкам и т. п.), надо лишь быть в хорошей физической форме. Однако риск для менеджеров и их работодателя все равно есть. «Мы поставили в известность о своем восхождении региональное руководство PwC. А для безопасности полетели в Минводы двумя рейсами», — рассказывает партнер PwC **Людмила Мамет**.

Для самой Людмилы решение идти в горы далось непросто: в свое время она перенесла серьезную операцию на сердце, и врачи категорически возражали против восхождения. «Но я посчитала, что должна идти, хотя бы до середины маршрута», — рассказывает Людмила Мамет. — Самым тяжелым моментом для меня оказался не подъем, а прощание с коллегами — когда я пошла вниз, а они продолжили путь наверх».

Партнер PwC **Вероника Мисютина** перед поездкой много читала про восхождения, но даже не могла представить, что ждет команду на самом деле. Несмотря на правильную акклиматизацию, многих тошнило, болела голова. Одному из участников экспедиции, несмотря на отменную физическую подготовку, стало плохо на высоте 4000 м — горная болезнь оказалась сильнее.

Из-за погоды команда застряла в приюте на высоте 4200 м. Некоторые менед-

жеры (особенно иностранцы) были шокированы местными бытовыми условиями: неотапливаемое помещение, нары в два ряда, туалет на улице, вместо воды — снег в кастрюле. Кроме того, людям пришлось бок о бок провести целых три дня. К счастью, обошлось без конфликтов. «Наоборот, мы общались взахлеб, поскольку в офисе нет такой возможности», — вспоминает Вероника Мисютина.

На штурм вышли в три часа ночи. До вершины дошли лишь четверо. И здесь как раз и проявилась командная сплоченность. «Если есть сомнения в своих силах, надо возвращаться. Потому что с группой идут два инструктора, вести каждого ослабевшего вниз они не могут — иначе остальным участникам тоже придется закончить восхождение», — объясняет Вероника. В то же время экспедиция считается успешной, если вершины достиг хотя бы один восходитель.

Один из клиентов PwC, который в молодости занимался альпинизмом, недавно признался, что теперь смотрит на компанию другими глазами. А вот сами менеджеры пока не решили, поедут ли в горы снова.

## Экзамен на зрелость

Каждый менеджер, совершающий восхождение, получает важный опыт. Например, один из партнеров PwC до сих пор жалеет, что не преодолел себя на каком-то этапе.

Междуд тем сложности и лишения — это главный «воспитательный момент», через который проходят все альпинисты. «Никогда в жизни, а родился я в Архангельске, я не мерз так, как во время восхождений. Нигде больше мне не было так тяжело, хотя я в свое время бегал марафоны. И никогда не было так голодно», — вспоминает Андрей Волков. При этом в его голосе нет сожаления, скорее наоборот.

Именно в горах Волков получил лучший опыт командной работы и построения взаимоотношений, хотя реальным управлением он занимается уже 18 лет. Так, в 1998 году ему пришлось вместе с партнерами прокладывать новый маршрут к вершине Чангабант (Индия, 6864 м). На стене не было даже места, где поставить палатку, — приходилось тащить с собой специальную платформу и спать в подвешенном состоянии целых

17 дней. «Представляете, мы с товарищем висим на разной высоте, связаны веревкой, которая уходит куда-то в небо. Между нами 60 м, не докричишься», — рассказывает декан „Сколково“.— Приходится понимать друг друга буквально по характеру движений. Более того, в горах люди зависят друг от друга больше, чем муж и жена».

Людмила Мамет тоже вынесла из восхождения несколько уроков. Например, если идти тяжело, то не стоит смотреть по сторонам — уходят силы. Надо наблюдать за ногами, как они передвигаются шаг за шагом. И ставить себе реальные цели — например, передвинуть одну ногу, пройти десять шагов и т. д. Чем не кайдзен — японский метод непрерывных улучшений?

Второй урок: когда есть выбор между быстрой дорогой и безопасной, надо выбирать вторую. Потому что она в конечном итоге окажется короче. «И ни разу не было наоборот», — уверяет Людмила Мамет. Данное правило вполне подходит не только для гор, но, например, и для планирования карьеры.

Как показывает практика, альпинистский опыт сегодня востребован в обуче-

нии менеджеров. Так, американский альпинист **Карлос Булер** уже несколько лет читает лекции для высшего менеджмента крупных корпораций. Они обсуждают принципы командной работы: как при движении к одной цели сплотить людей с разными культурными ценностями.

Кроме того, менеджеров, как будущих, так и действующих, можно обучать прямо в горах. Например, Андрей Волков несколько лет назад вывозил своих студентов в Гималаи. Правда, они совершили не восхождение, а трекинг (пеший поход) до базового лагеря альпинистов под Эверестом на высоте 5500 м. Но это тоже требовало напряжения: люди работали по 10 часов в день. В этом году Волков с сотрудниками АНХ выезжал на Монблан, где многие из новичков впервые почувствовали вкус вершины. «Я надеюсь, что и в „Сколково“ на программе МВА мы сможем предложить двухнедельный модуль в Гималаях, — рассуждает декан. — Кстати, мы здесь не пионеры — трекинги в горах проводят ведущие бизнес-школы, такие как Wharton, Harvard и Stanford».

А для управленцев, желающих совершать серьезные восхождения, Федерация альпинизма разработала технологию

## книга

**«Высотное восхождение** требует от человека целого ряда навыков, знаний и изобретательности. Чем выше поднимаешься, тем больше становишься проблемой сам для себя. Умение разрешать проблемы такого рода и есть то, что отличает хорошего альпиниста от плохого».



Райнхольд Месснер  
Хрустальный горизонт.  
Через Тибет —  
к Эвересту  
М: Планета, 1990

ускоренного обучения альпинистским навыкам — Accelerated Mountain Climbing. Недельный курс стоит около 4 тыс. евро. За это время человек совершит несколько восхождений во Франции или Италии (в России нет хороших полигонов) под руководством опытных тренеров, а потом будет более спокойно чувствовать себя на вертикали. Так что возможно, что и финансовый кризис покажется ему пустяком по сравнению с наукой реального выживания. **СФ**

## classified

### по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по телефону: (499) 943-9125, 943-9108



### РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Курсы повышения квалификации для руководителей  
По окончании обучения выдается документ  
государственного образца

27 ноября – май 2009	<b>Mini MBA</b> Ключевые функции управления в одной программе
10 – 15 ноября	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ ГЛАВНЫЙ БУХГАЛЬТЕР КАК РУКОВОДИТЕЛЬ ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ
17 - 22 ноября	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ДИРЕКТОР
24 - 29 ноября	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ PR-ДИРЕКТОР

[www.uprav.ru](http://www.uprav.ru) 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28

**LAW  
FIRM  
LIMITED**

Москва, ул. Арбат, 10  
Тел.: (495) 933 72 99

Лондон, W1T 7PD  
180 Tottenham Court Road,  
Tel.: +44 (0) 207 907 1460

[www.LawfirmLtd.com](http://www.LawfirmLtd.com)

АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ  
И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА  
АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИ

БУХГАЛЬТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ  
АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ  
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

лаборатория

# над чем работает

## Дмитрий Ефимов

генеральный директор компании «Нижфарм»

Перед началом первых поставок лекарственных препаратов в аптеки Германии «Нижфарм» получил немецкий сертификат качества и разрешения на поставку. Но столкнулся с законодательными проблемами в самой России.

— «Ваша идея утопична», — так голландский профессор оценил мой проект поставок лекарств из России в Нидерланды. Дело было в начале 2000-х годов, во время моей стажировки в Голландии. «Вам никогда не привезти свои лекарства в Европу и не получить европейский сертификат качества GMP», — читалось между строк.

Сейчас мы выходим в Европу через нашу зарубежную материнскую компанию Stada. На площадках в Европе Stada выпускает не более 30% своей продукции — производство в Нижнем Новгороде примерно на 50% дешевле. Половину пути мы уже прошли: получили сертификат качества GMP, всевозможные разрешения, внесли «Нижфарм» в германский реестр. Как только отгрузим первую партию в Германию, обязательно отправлю упаковку из «немецкой» серии своему голландскому профессору.

Но вот проблемы с процедурой оформления этого вида деятельности в России нам решить пока не удалось. Когда готовился закон «О лекарственных средствах», никто не предусмотрел возможности производства в России иностранных лекарств для европейского фармрынка. Закон предполагает лишь производство лекарств, которые у нас же и продаются. Нам не запрещено производить лекарства для Германии. Но не сказано, как это делать. Сейчас мы стараемся вместе с уполномоченными органами нащупать процедуру вызова препаратов и получения разрешений. Если ждать выхода нового закона, слова голландского профессора могут оказаться пророческими. Не хотелось бы. □



фото:  
евгений дудин



фото:  
юрий  
мартынов

## Алексей Фадеев

творческий директор Depot WPF Brand and Identity

Брэндинговое агентство Depot WPF завершило рестайлинг упаковки шоколада «Вдохновение». В ходе работы креативная команда неожиданно обнаружила у бренда «двойное дно».

— В советское время марка «Вдохновение» была люксовым продуктом: шоколад в знаменитом синем «пенале» с изображением танцующей пары и фасада Большого театра не продавался в магазинах — лишь в нескольких московских театрах.

В девяностые бренд растерял ореол премиальности. В течение полугода мы по заказу холдинга «Объединенные кондите-

ры» пытались вернуть «Вдохновению» его исторический статус. Но на фокус-группах выяснился любопытный факт: у бренда оказалось две истории — столичная и региональная. Москвичи помнили, что «Вдохновение» был люксом. А в регионах его воспринимали на уровне «чуть хуже, чем Alpen Gold». Регионы выбирали концепт упаковки «а-ля упаковка виски», а москвичи предпочитали классический дизайн. Пришлось создавать третью историю, устраивающую и тех, и других.

Но одним дизайном потребителя не за-воюешь. Поэтому мы рекомендовали за-

казчику изменить ассортиментную политику: отказаться от начинок, удешевляющих продукт в сознании потребителя, и ввести в ассортимент горький шоколад. Мы предложили оставить линейку классического шоколада в синем цвете, ввести горький шоколад в более темной упаковке, а линейку шоколада с различными вкусами запустить в отдельном цвете.

Трудно сказать, удержатся ли «Объединенные кондитеры» в рамках выбранной стратегии. Надеемся, «Вдохновение» вернет себе статус лучшего российского шоколада. □

## Александра Сороко

и. о. главы представительства Diebold в России и СНГ

Банки сокращают бюджеты на развитие. Но для компании Diebold, провайдера решений для автоматизации банковской деятельности, кризис зажег зеленый свет.

— Выводя в конце 2007 года на рынок услугу аутсорсинга банкоматных сетей, мы увидели, что банки покупали, устанавливали и обслуживали банкоматы сами. Как убедить банки отдать свои банкоматные сети на аутсорсинг? Как ни странно, помог кризис.

Когда банки росли на 30% в год, об экономии мало кто думал. Но с замедлением роста все начнут сокращать расходы и повышать эффективность операций. Банкоматы — непрофильный бизнес для банковского ритейла, они не дают существенного дохода. Но в то же время требуют значительных вложений. Цена банкомата — \$14–35 тыс., плюс затраты на транзакции, инкассацию и зарплаты обслуживающему персоналу.

Наш клиент, представленный в Москве и Санкт-Петербурге, в этом году вышел с банковской розницей в пять городов. Оборудовал офисы (\$100–200 тыс. за ремонт и обустройство каждого отделения), договорился с корпоративными клиентами. Все готово к запуску — но нет банкоматов. Сворачивать региональную экспансию на финальной стадии невыгодно. Надо расти дальше. Но с меньшими затратами. Банк перед выбором: либо вложиться в приобретение банкоматов (порядка \$100 тыс.) и наем обслуживающего их персонала, либо раз в месяц платить аутсорсинговой компании, которая займется покупкой оборудования, его обслуживанием, минимизирует риски и временные затраты. Наш клиент склоняется ко второму варианту.

Даже для банков кризис не безвыходная ситуация. Кто-то горит, но кто-то и выплынет. Закон сохранения энергии. **СФ**



фото:  
евгений  
дудин

# секрет успеха игра для умных

Бизнес-игра СЕКРЕТ УСПЕХА  
в журнале КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ –  
отличный шанс проверить свои способности.

Правила игры – в каждом номере журнала  
и на сайте [www.igra-uspeh.kommersant.ru](http://www.igra-uspeh.kommersant.ru)  
Присоединиться к игре можно в любой момент!

РЕКОЛАМНАЯ



Московская международная  
высшая школа бизнеса  
“МИРБИС”

#### ГЛАВНЫЙ ПРИЗ

Сертификат на получение степени МВА  
по специальности «Стратегический  
менеджмент и предпринимательство»

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРИЗЫ

Сертификат на программу  
повышения квалификации «Маркетинг»  
(500 акад. часов), сертификат на общий курс  
английского языка (84 акад. часа)



#### СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРИЗ

Тур «Сингапур + о-в Бали»  
для двоих на 13 дней



#### ПРИЗЫ

Портфели для документов  
и ноутбука – аксессуары из кожи.  
Сделано в Италии.



[WWW.KOMMERSANT.RU](http://WWW.KOMMERSANT.RU)

Секрет Фирмы №37 (269)  
22.09 - 29.09.2008  
[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

Коммерсантъ

Сергей Полонский  
загоняет себя в угол с.61

Александр Винокуров  
меняет профессию с.16

УМА ЗАРПЛАТА

30 лучших возможностей получить диплом МВА: ежегодный рейтинг  
бизнес-школ «Секрета фирмы» с. 38

Голова с мозгами

НОВОГОДНИЕ ТУРЫ: ОСОБЫЕ ЦЕНЫ – СЕКРЕТ УСПЕХА!

Всем участникам игры – скидка 10%. Туроператор «Спектрум» [\(495\) 99-58-999](http://www.spectrum.ru)

ХОЗЯЕВАМ КАФЕ В ЦЕНТРЕ МОСКВЫ И ЦЕХА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ДЕСЕРТОВ НЕ ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ О РАЗВИТИИ БИЗНЕСА. ВМЕСТО ЭТОГО ПРИХОДИТСЯ РЕШАТЬ РУТИННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВРОДЕ БОРЬБЫ С ТЕКУЧКОЙ КАДРОВ. УЧАСТИКИ «БАНКА РЕШЕНИЙ» ПОДСКАЗАЛИ, КАК СПРАВИТЬСЯ С СИТУАЦИЕЙ.

## Разделить ответственность

текст:  
**Ирина Селиванова**

**Открывая** кафе «Шоколадное ателье» на московской Покровке, **Роман Скоков и Юлия Шмакова** хотели создать место, где было бы приятно проводить время им самим. Получилось небольшое уютное помещение, где приветливые хозяева сами варят кофе, а уникальные десерты готовятся в собственном кондитерском цехе. С самого начала хозяева стремились все делать самостоятельно: собирали круглые столики для торгового зала, обслуживать посетителей в кафе, вести учет и даже лепить шоколадные конфеты. В итоге развитие бизнеса было прочно ограничено физическими возможностями хозяев.

Проблемы начались с открытием собственного производственного цеха. Изначально рассчитывали, что пирожные и десерты «Шоколадного ателье» будут продаваться не только в одноименном кафе, но также в других кафе и ресторанчиках, в магазинах. Но оказалось, что для демократичных заведений общепита эта продукция слишком дорога, а в дорогих есть собственные кондитеры. Продукцию «Шоколадного ателье» с удовольствием закупает ряд магазинов — но увеличить их количество невозможно из-за проблем с организацией логистики.

Чтобы создать надежный источник для реализации кондитерской продукции, Роман и Юлия решили увеличивать число кафе. Но и это оказалось непросто. Обеспечить постоянным персоналом даже одно кафе за несколько лет работы не получилось: за это время лишь один сотрудник задержался в «Шоколадном ателье» более года. Подменять внезапно заболевших или уволившихся официантов приходится самим хозяевам, из-за этого не хватает времени на решение стратегических задач. Помочь мог бы и грамотный управляющий, который решал бы проблемы с персоналом, думал об увеличении числа кафе. Но где взять человека, которому можно было бы доверить собственный бизнес? Как решить проблему текучки кадров и в каком направлении развивать небольшой бизнес?

Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов Executive.ru. Из присланных читателями решений члены жюри отобрали пять лучших.

### Автор проблемы

**Юлия Шмакова,**

совладелец

«Шоколадного ателье»:

— Универсального варианта решения проблемы не предложил никто: ведь для того, чтобы предложить эффективное решение, нужно хорошо знать все нюансы и специфику нашей работы. Согласна со многими авторами, что нам необходимо привлекать наемный персонал. **Даниил Макаров** написал слова, которые меня очень затронули: наш бизнес — это только наш бизнес, он волнует только нас, какими бы опытными ни были наемные менеджеры, их все равно придется контролировать.

**Мария Пилипенко, Денис Бонарт, Александр Древалев, Ольга Соустина** и другие советовали брать на работу женщин старше сорока. Это, конечно, специфический совет. Мы с Ромой к этой мысли тоже давно пришли, но просто не знали, где их искать. И в результате в газете вакансий поместили объявление: «Приглашаем милых, хозяйственных женщин». И это сработало, мы нашли в новое кафе двух женщин, и пока мы ими очень довольны. Правда, проблему текучки это не решает, неизвестно, надолго ли они у нас задержатся. То есть советы многих авторов, что даже если у тебя штат укомплектован, нужно находиться в постоянном поиске персонала, я считаю очень ценные.

Решение Марии Пилипенко — одно из самых внятных. Это не удивительно: ее магазин одежды работает в том же камерном формате, что и мы. Но она советует платить официантам больше. Мне кажется, это не решит проблему. Например, я буду платить на 3 тыс. руб. больше — но это не удержит человека, если где-то ему предложат еще на 2 тыс. руб. больше.



Юлия Шмакова

Вообще, многие авторы писали, что мы платим мало. И я призадумалась: а сколько надо?

Мне понравились замечания **Ольги Тихомировой**, хотя у нее много критики. Действительно, многие наши проблемы сегодня возникают оттого, что, возможно, нам не стоило заморачиваться с производством. Надо было больше внимания уделять стратегии.

**Андрей Малафеев, Александр Шкурин, Алексей Дешпет, Николай Виданов**

и другие писали о необходимости развивать сайт. Полностью согласна: это действительно эффективный инструмент, но у нас на его развитие просто не хватает времени.

Даниил Макаров предложил нам привлекать водителей на аутсорсинг. Для нас это не выход. Наш водитель даже небольшим клиентам привозит до 30 товарных позиций, и он должен разбираться в ассортименте. Если человек работает с нами раз в две недели, его, конечно, можно обучить, но через две недели он все это забудет.

**Олег Якубов, Влад Лозицкий** предлагали мотивировать наших менеджеров, дав им опцион, долю в бизнесе. Мне эта идея не нравится. Во-первых, я не нашла такого человека, с которым бы я хотела разделить свой бизнес. Во-вторых, даже при такой схеме мне все равно надо будет его контролировать.

Мы сами пришли к мысли, что дальнейшее развитие не-



Дмитрий Жуков

СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

возможно, если мы не начнем делегировать какие-то функции. И участие в «Банке решений» еще раз подтолкнуло нас к этой мысли.

## Практик

**Дмитрий Жуков,**  
генеральный директор сети  
ресторанов «Жан-Жан»:

— Сам формат кафе нетрадиционен для Москвы. Рестораторы, которые присыпали свои решения, были очень далеки от истины. Самые интересные решения присыпали люди, у которых свой маленький бизнес, но не ресторанный. Я могу выделить трехчетырех человек, которые что-то конкретное предложили и чьи советы можно использовать. У большинства авторов решения довольно банальные и труднореализуемые. Понятно, что надо нанять хороших официантов, что нужен хороший управляющий,— вопрос в том, как именно их найти.

Некоторые авторы, например **Владимир Иванов**, советовали отказаться от производства, сконцентрироваться на частной кофейне. В этом, на

моем взгляд, есть здравое зерно. Цех у вас небольшой, объемы производства смешные, никакой стабильности.

Одно из самых толковых предложений прислала Мария Пилипенко. Согласен, что имеет смысл увеличить зарплату официантам. Ведь официанты — это люди, которые зарабатывают для вас деньги, держат вас в бизнесе. И потом, зарплата у вас действительно небольшая. В «Макдоналдсе» сейчас ставка около 18 тыс. руб. в месяц. Получается, что у вас такая же?

Соглашусь с тем, что нужно обратить внимание на пожилых женщин (и может быть, даже мужчин) 40–60 лет. Вот Алексей Дешпет советовал взять военного пенсионера. Это не значит, что надо идти в райвоенкомат и узнавать данные о военных пенсионерах. Но как типаж — почему бы и нет? Люди этого возраста — постоянные, воспитанные, интеллигентные. В наших ресторанах такие официанты по пять лет работают, и они стали лицом заведения,



Андрей Петраков

СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

## Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛЫ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	24	МАРИЯ ПИЛИПЕНКО	МАГАЗИН ОДЕЖДЫ	ЧАСТНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	ДУБНА
2	22	ОЛЕГ ЯКУБОВ	ЗАО «ТД „ТРАКТ“	РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ	МОСКВА
3-4	21	ДАНИИЛ МАКАРОВ	ООО «УРАЛТРАКТМАРКЕТ»	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЕКАТЕРИНБУРГ
3-4	21	ОЛЬГА СОУСТИНА	ОАО «ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ТЕЛЕГРАФ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
5	18	АНДРЕЙ МАЛАФЕЕВ	ГК EFES	МЕНЕДЖЕР ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	МОСКВА

**победитель****Мария Пилипенко,**  
частный предприниматель, г. Дубна:

— Надеюсь, наш опыт поможет владельцам «Шоколадного ателье» решить проблему с кадрами.

**I. Тщательно, в «ручном» режиме подходить к отбору сотрудников и создавать им отличные условия для работы, что делает каждого продавца единомышленником.**

1\_Первая удачная кандидатура — мама одноклассницы, продавец со стажем, милая и обаятельная женщина.

2\_Еще три продавщицы были найдены после долгого и скрупулезного поиска, каждая новая сотрудница была рекомендована кем-либо из найденных ранее.

3\_Возраст продавцов — 40–50 лет. Они красиво одеты, причесаны, ухожены. Покупатели им доверяют. Каждую из них можно в любой момент назначить старшим продавцом и быть уверенными в назначении.

**II. Гарантировать комфортные условия работы.**

1\_Зарплаты зависят от выручки, они должны быть заметно выше среднего уровня (стараемся, чтобы наполовину).

2\_Создать хорошие условия работы: подсобное помещение с микроволновкой, полноценные отпуска, отгулы, выплаты к праздникам и дням рождения, специальные скидки на товар из нашего магазина.

**III. Оптимизировать расходы по другим статьям, например, не тратиться на рекламу, ведь клиентская база уже сформирована, и во многом благодаря продавцам.**

клиенты приходят пообщаться именно с ними.

Вообще, для меня удивительно, что за пять лет у вашей компании не получилось найти трех-четырех человек, которые могут постоянно работать. За это время, не торопясь, можно было отсматривать по одному человеку в день, готовить кадровый резерв. Ольга Соустина рекомендовала искать официанток для ваших кафе, «хозяек», на специализированных женских форумах. Интересная идея, нестандартная и перспективная.

На мой взгляд, проблемы компаний упираются именно в кадры, в персонал. Когда будет постоянный хороший персонал, можно будет открыть

новое кафе в течение месяца с момента подписания договора аренды. А ваш производственный цех прокормит три-четыре таких кафе.

Были интересные предложения, как можно поиграть с ассортиментом. Алексей Дешпет, например, предложил создавать легенду о каждом десерте, Ольга Соустина советует сделать «фитнес-десерты» с пониженным содержанием калорий.

**Теоретик**

**Андрей Петраков,**  
исполнительный директор  
компании «Ресткон»:

— Ситуация, с которой столкнулись владельцы «Шоколадного ателье», типична. Но решение, на мой взгляд, есть. Однако в присланных ва-

риантах такого решения я не нашел. Здесь многие предлагали советы, которые годятся для большой компании с серьезным маркетинговым бюджетом. Тем не менее было много правильных советов.

Многие предлагали привлекать в качестве официантов пожилых женщин. У меня двойственное отношение к этому. Например, в кафе «Теремок» пожилая женщина смотрится органично, а в японском ресторанчике, на мой взгляд, она менее уместна. Где-нибудь во Франции немолодая официантка в таком кафе, как «Шоколадное ателье», воспринимается на ура. А у нас, мне кажется, лучше найти молодых девушек. Тем более найти их можно, если правильно организовать поиск. Например, можно искать в профильных институтах, как советовали Алексей Дешпет, **Наталья Уткина**.

Удержать персонал в Москве, как мне кажется, довольно просто: деньгами, удобством, в том числе удобным расположением, отношениями в коллективе. Есть огромный пласт людей, для которых карьерный рост не важен!

Другой вопрос, что любых наемных сотрудников тоже надо контролировать: регулярно, постоянно. Надо приезжать, поддерживать, смотреть, как все работает, чтобы люди не чувствовали себя

одинокими, чтобы у них не было дурных мыслей, чтобы не расслаблялись.

Многие авторы советовали, как увеличить клиентскую базу. Говорили, что надо не бояться унижений и предлагать свою продукцию. Мне кажется, решение проблемы сбыта как раз очень простое: надо нанять коммивояжера, хорошего, активного, который будет продавать вашу продукцию за процент.

Некоторые авторы, например Влад Лозицкий, видят решение в том, чтобы обучить официантов «Шоколадного ателье» навыкам предпринимательства. Но это прямой путь вырастить себе конкурентов, ведь человек, обладающий избыточными знаниями, начинает искать место, где он мог бы их применить.

Интересные, небанальные идеи были у Ольги Соустиной. Например, предложение разработать серию фитнес-десертов.

Я честно скажу: в ситуации, с которой столкнулись владельцы «Шоколадного ателье», я бы пошел по простому, даже примитивному, пути: просто занялся бы продажей товарной франшизы. Создайте франшизный пакет — и продавайте его таким же фанатам своего маленького красивого бизнеса. Но никто из авторов решений, напомню, такого варианта не предложил. □

**Ценные советы  
по сложным проблемам**

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Банк решений». Чтобы получить помощь представителей делового мира, вам достаточно прислать краткое описание своей проблемы в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте [sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru).



ЮРИЙ БОРИСОВ

Теперь Артем Лебедев точно знает, чем заняты его сотрудники на работе

«ЧЕРНЫЕ ДЫРЫ», КУДА УТЕКАЛО РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ СОТРУДНИКОВ «АЙТЕК», ЛИКВИДИРОВАНЫ.

## Время под контролем

текст: Ина Селиванова

**Компания** «Айтек», которая продает корпоративным клиентам компьютерное оборудование и информационные технологии, столкнулась с распространенной проблемой. Сотрудники отдела продаж, одного из ключевых в компании, отчетливо разделились на лидеров и аутсайдеров, и разрыв между ними со временем увеличивался. У руководства компании возникло стойкое ощущение, что рабочее время некоторых сотрудников будто исчезает в «черные дыры».

Пытаясь разобраться в причинах неэффективной работы, топ-менеджеры выдвигали несколько версий. Первую — о том, что менеджерам просто неясна цель работы и они не знают, как подступиться к выполнению заданий,— отмели сразу: в отделе продаж довольно рутинные процедуры. Предположили, что время сотрудников «сжигает» общение с друзьями по ICQ и электронной почте. Но ограничить та-

кое общение в «Айтек» не могут: консультация клиентов по ICQ — часть работы менеджеров отдела продаж.

Вводить строгую систему контроля над продавцами не стали: не хотелось менять демократичную атмосферу, сложившуюся в компании. Кроме того, руководство справедливо предположило, что репрессии подтолкнут сотрудников к мысли об увольнении. Посещение семинара по тайм-менеджменту, по мнению директора по развитию компании «Айтек» **Артема Лебедева**, не помогло бы отстающим сотрудникам: компании нужна была не просто эффективная обучающая программа, а способы ее реализации. С просьбой отыскать эти способы Артем Лебедев в мае 2006 года обратился в «Банк решений».

Авторы многих решений, в том числе **Владимир Котов** и **Алексей Букин**, указывали, что в компании нет куратора отдела продаж. В результате была введена должность руководителя отдела. «Его задача —

**Численность** отдела продаж увеличилась с 7 до 16 человек, а оборот компании, то есть деньги, которые «приносят» в компанию менеджеры по продажам, вырос в три с половиной раза

постановка индивидуальных планов менеджерам по продажам и контроль за их выполнением», — рассказывает Артем Лебедев.

До круглого стола самые успешные менеджеры «Айтек» зарабатывали в среднем 60 тыс. руб. в месяц; помимо оклада 15 тыс. руб. им полагались премии, зависевшие от объема личных продаж. **Andrey Efimov** указал на то, что такую схему мотивации нельзя называть эффективной, и предложил ввести бонус от вторичных заказов, привязав его к индивидуальному плану сотрудников, а также поощрять продажи новым клиентам. **Аркадий Хоменко** посоветовал выплачивать процентную часть зарплаты только после достижения определенного уровня продаж — так у менеджеров будет меньше соблазна останавливаться на достигнутом. В компании обдумали эти предложения

и кардинально пересмотрели систему мотивации. Сейчас для того чтобы получить повышенный процент, менеджер должен не только выполнить свой индивидуальный план, но и соблюсти дополнительные условия. Например, для получения первого повышения процента он обязан привести новых заказчиков, которые сделают заказ на сумму не меньше определенного порога. Следующая планка повышения процента наступает, если соблюдены предыдущие условия и если менеджеру удается продать технически сложный проект. Наконец, при выполнении и перевыполнении плана по итогам квартала менеджеры получают

не только процент от продаж, но и дополнительный бонус в несколько тысяч рублей.

В итоге сотрудники отдела продаж получают в разы больше, чем раньше. Кроме того, в ближайшие месяцы планируется введение системы нематериальной мотивации: например, ужин на двоих в любом ресторане города в подарок менеджеру, который возглавит внутрикорпоративный рейтинг. При составлении рейтинга будут учитываться показатели, которые позволят возглавить его даже новичкам.

**Людмила Гиндулина** предлагала разделить продажи на активные и пассивные, чтобы ведение документации и «выбивание» денег из заказчиков не отвлекали от поиска новых клиентов. В итоге самыми успешными менеджерами, делающими максимальный оборот, дали помощников, чтобы скинуть на них бумажную волокиту.

Своих целей в компании добились: эффективность работы менеджеров заметно повысилась. Численность ключевого отдела увеличилась чуть более чем в два раза (с семи до 16 человек), оборот компании, то есть деньги, которые «приносят» в компанию менеджеры по продажам, вырос в три с половиной раза. Недавнее анкетирование сотрудников «Айтек» показало, что 80% работают в компании в напряженном графике, с полной отдачей. «Мы планируем даже увеличить количество сотрудников, чтобы разгрузить людей и сделать их рабочий процесс более комфортным», — говорит Артем Лебедев.

«МФО-СИБИРЬ», ТОРГУЮЩАЯ ОБОРУДОВАНИЕМ ДЛЯ ОЧИСТКИ ВОДЫ, ХОЧЕТ ВЫЙТИ В СОСЕДНИЕ ГОРОДА, ЧТОБЫ РАБОТАТЬ С МЕЛКООПТОВЫМИ КЛИЕНТАМИ. НО КАК ПОСТРОИТЬ РАБОТУ С РЕГИОНАМИ, В КОМПАНИИ ПОКА НЕ ПРИДУМАЛИ.

## Там, где нас нет

текст:  
ина  
селиванова

**Компания** «МФО-Сибирь» выросла из небольшого магазинчика в Томске, который продавал бытовые фильтры для очистки воды. Сегодня это один из крупнейших в Сибири дистрибуторов оборудования для водоподготовки, фильтров для воды и насосов. Ее центральный офис по-прежнему располагается в Томске, а склад — в Новосибирске. Клиенты компании — дилеры водоочистного оборудования, инженерные фирмы, магазины строительных материалов и сантехники, супермаркеты, сантехнические бригады, приобретающие продукцию для дальнейшей продажи конечному заказчику или розничному покупателю.

Сейчас «МФО-Сибирь» продаёт оборудование для очистки воды по всей Сибири — от Омска до Красноярска. Спрос на ее услуги постоянно растет. Огорчает одно: компании никак не удается наладить присутствие в регионах, чтобы расширять географию своей деятельности.

### Дистанционное управление

Генеральный директор «МФО-Сибирь» **Сергей Андреев** уверен: компании необходимы региональные представители, которые поддерживали бы работу со старыми клиентами и искали новых. По задумке Андреева, такие представители должны стать связующим звеном между клиентом и складом компании. Их задача — не только договориться с заказчиком о цене и сроках поставки, но и помочь тому разобраться с ассортиментом и спецификой оборудования — и сделать правильный выбор.

Долгое время заказчиков в других сибирских городах искали дистанционно — из Томска и Новосибирска. Андреев и его коллеги порой лично объезжали регионы, чтобы провести встречи с ключевыми клиентами. «Но работать в таком режиме, конечно, тяжело,— признается Сергей.— К тому же это малоэффективно: за день многих не объездишь».

### Личное присутствие

Постепенно в компании поняли, что успешно развиваться в регионах без постоянного присутствия там невозможно. «Мы отправляли сотрудников

из центрального офиса в длительные командировки для „раскрутки“ регионов,— говорит Сергей.— Это было очень накладно, так как им приходилось снимать жилье, оплачивать расходы и поездки домой „на побывку“. Эффект был слабый: сказывалось незнание сотрудниками местной специфики, отсутствие связей, длительный период адаптации».

Решили рекруттировать региональных представителей из числа местных жителей. Вскоре подходящие кандидаты нашлись в Омске, а затем и в Кемерове. После небольшого периода обучения оба региональных представителя начали работать.

«Первые результаты были неплохими,— рассказывает Сергей.— Число клиентов увеличилось, рынок оживился. Правда, на росте продаж это не отразилось. Постепенно энтузиазм региональных представителей падал, они стали заниматься „отписками“, а сами в рабочее время решали свои вопросы, подрабатывали и т. д.».

Такая ситуация возникла и в Омске, и в Кемерове практически одновременно — спустя примерно восемь-девять месяцев после начала работы. Андреев считает, что проблема не в конкретных сотрудниках, а в неправильно выстроенной системе. Но в чем ошибка, не понимает.

Одна из возможных причин — отсутствие постоянного контроля, когда люди предоставлены сами себе. «Мы старались держать контакт с ребятами, но иногда у самих не хватало времени,— рассказывает Сергей.— В итоге человек мог „потеряться“ на целый месяц: до него не могли дозвониться клиенты и даже мы».

Связующим звеном между региональными представите-



ЯНОВАНДРЕЕВ

Глава «МФО-Сибирь» Сергей Андреев не может понять, в чем ошибся, пытаясь наладить работу в региональных городах

## «Постепенно энтузиазм региональных представителей падал, они стали заниматься „отписками“, а в рабочее время решали свои вопросы, подрабатывали и т. д.»

лями и офисами компании был сам Сергей: он отвечал на вопросы, консультировал. Региональных менеджеров периодически вызывали в офис на обучение, а когда руководители «МФО-Сибирь» наведывались в города, где работали представители, то вместе объезжали клиентов. При этом представители вели постоянную переписку с офисом, раз в неделю предоставляли отчеты о работе.

Подозрения, что причина неудачи в неправильно выстроененной системе мотивации, тоже вроде бы не оправданы. Мотивация была типичной для такой работы: оклад 10 тыс. руб., компенсация всех расходов плюс 2% объема продаж. В течение первых трех месяцев новым сотрудникам гарантировали зарплату выше оклада, даже если привести новых клиентов за это время у них не получалось. Выходило, что в месяц региональные представители получали по 20–25 тыс. руб.

Осознав, что по такой схеме развиваться в регионах не получается, решили использовать другую.

### Партнерская помощь

Один из ключевых партнеров «МФО-Сибирь» — официальный дилер компании, сеть розничных магазинов «Аквабонус», специализирующаяся на оборудовании для водоочистки. Сеть развивается по франшизе, помимо Томска и Новосибирска магазины сети работают еще в семи сибирских городах. В «МФО-Сибирь» решили объединить свои усилия по работе в регионах с партнерами.

Рассматривали несколько вариантов. Например, арендовать в офисах «Аквабонуса» рабочее место для региональных представителей «МФО-Сибирь». При такой схеме работы сотрудники последней уже не были бы предоставлены сами себе, а находились под присмотром «Аквабонуса».

В «Аквабонусе» идею встретили без энтузиазма. Тогда руководству сети предложили работать по принципу агентского договора: взять в штат людей, которые занимались бы поиском именно оптовых клиентов и вели бы работу с ними (проводили встречи, знакомили с оборудованием и т. д.). За это сети предлагали 10% оборота. Процент, который имеет «Аквабонус», работая с розничными клиентами, выше, зато при такой схеме сеть в будущем может существенно увеличить объемы продаж.

Однако никаких договоренностей партнеры не достигли. «„Аквабонус“ такая схема показалась, по-моему, слишком сложной, — говорит Сергей Андреев. — К тому же большого процента мы им дать не можем, а за маленький процент они не хотят бегать и суетиться».

Сейчас рассматривается последний вариант: дать «Аквабонусу» возможность самостоятельно развивать оптовые и мелкооптовые продажи у се-

бя в регионе, предоставив им дополнительную скидку и товарный кредит. Сеть с радостью приняла новые условия, запросила списки клиентов, с которыми уже налажена работа в их городах. Но постепенно все свелоось именно к работе «Аквабонуса» с теми клиентами, которых им передали, то есть с которыми у «МФО-Сибирь» и так получалось работать дистанционно. «Видимо, наценка 10–15%, которую они получают при оптовых продажах, для них недостаточно привлекательна, — рассуждает Андреев. — На розничных продажах они зарабатывают значительно больше, а с мелким оптом многое возни».

Пока приемлемой для себя схемы работы с регионами, позволяющей наладить оптовые и мелкооптовые продажи, в «МФО-Сибирь» не нашли. Но в компании не теряют надежды, что справятся с ситуацией при помощи участников «Банка решений». **СФ**

### Слово для печати

Свои решения вы можете присыпать в редакцию **СФ** ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставлять на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до 05.11.08. Указывайте, пожалуйста, имя и фамилию, место жительства и компанию, где вы работаете, а также должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **СФ** и Е-хеситиве.ru сообщат 17.11.08, тогда же мы объявим и победителя конкурса.



УСПЕШНЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ НИКОГДА НЕ ПЕРЕСТАЮТ УЧИТЬСЯ. ЕСЛИ ВАШЕ СОСТОЯНИЕ РАСТЕТ, А ВАША ЦЕННОСТЬ КАК СПЕЦИАЛИСТА ОСТАЕТСЯ БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ, ТО ВЫ В ОПАСНОСТИ: ПРИ ПЕРВОМ ЖЕ ИЗМЕНЕНИИ КОНЬЮНКТУРЫ ВЫ РИСКУЕТЕ ПОТЕРЬЯТЬ ВСЕ, ЧТО НАЖИТО НЕПОСИЛЬНЫМ ТРУДОМ.

## Знание — сила

**Нам бы этого** не хотелось. Мы готовы предоставить вам возможность учиться столько, сколько посчитаете нужным. Поэтому для тех, кто перешел из «белых воротничков» в бизнесмены, мы предусмотрели Круг ресурсов, попасть на который можно с игровой клетки 36.

Как и прежде, вы сможете завести полезные знакомства и извлечь из них выгоду. Так, таинственный покровитель в налоговой службе защитит вас от претензий этого ведомства — правда, только однажды за игру. Заплатить за это придется недешево — 2,4 млн игровых рублей. Зато это поможет вам спасти от налоговиков половину своего состояния. Согласитесь, игра стоит свеч.

Несколько дешевле, в 1,5 млн игровых рублей, обойдется знакомство с чиновником, который встанет на вашу сторону в экономических войнах. И если вам покажется, что это слиш-

сектора на 5,1%. Зато и цена заметно выше, чем в других секторах, — 4,1 млн игровых рублей.

Наработанные технологии организации производства, особенно если речь идет о наукоемких предприятиях, важны для успешного бизнеса ничуть не меньше, чем возможность пользоваться передовыми научными исследованиями. Нам бы не хотелось, чтобы вы обращались к услугам промышленных шпионов, — мы

предприятий на 1,5% — за 3,3 млн игровых рублей.

Каждому богатому и успешному человеку, который в состоянии удовлетворить свои потребности и своих близких, знакомо желание сделать что-нибудь для общества. На Круге ресурсов вы сможете сделать два благотворительных по-жертвования: в Фонд защиты животных (500 тыс. игровых рублей) и в Детский фонд (2 млн игровых рублей). Нет, доходность ваших бизнесов это не повысит. И даже не спасет от налоговых претензий. Какая же это благотворительность, если она преследует корыстные цели? Это просто чтобы вам было приятно.

По истечении игровой недели у вас появится возможность перейти на следующий игровой уровень — «Деньги». Там вы будете оперировать куда большими, чем прежде, суммами и даже приобретать доли в международных компаниях. Но и риски, разумеется, будут еще выше. Так что самое интересное по-прежнему впереди! □

**Нам бы не хотелось, чтобы вы обращались** к услугам промышленных шпионов, — мы за честное ведение бизнеса. На Круге ресурсов вы сможете приобрести технологии вполне легально

ком высокая плата за покровительство анонимного доброжелателя, вспомните: экономические войны грозят вам потерей одного актива.

Не секрет, что практически в любой бизнес-империи есть свои научные институты. Одни занимаются разработками новых продуктов, другие — маркетинговыми исследованиями и т. д. И хотя обходятся они недешево, бизнес-гурь по всему миру считают, что игра стоит свеч. Мы предоставим вам возможность воспользоваться последними научными разработками. Так, располагая результатами исследования химической промышленности, вы сможете повысить доходность предприятий этого сектора на 2,2%. Стоимость исследования — 1 млн игровых рублей.

Возможность опираться на актуальные данные исследований при создании новых продуктов питания позволит повысить доходность компаний, работающих в этом сегменте, на 1,5%. Вы сможете это реализовать, если приобретете научное исследование, посвященное пищевой промышленности, за 1,4 млн игровых рублей.

Научное исследование, где анализируются последние тенденции в нефтяной промышленности, мы оценили в 2,9 млн игровых рублей — доходность предприятий этого сектора благодаря использованию новейших разработок вырастет на 4,2%.

И наконец, чрезвычайно важна возможность опираться на научные исследования в секторе высоких технологий. По нашим оценкам, это повысит доходность предприятий

за честное ведение бизнеса. На Круге ресурсов вы сможете приобрести технологии вполне легально. Так, наработки специалистов в области автомобилестроения повысят доходность вашей компании на 3% и обойдутся в 1,1 млн игровых рублей. В авиастроении значение инноваций еще выше. Благодаря им доходность компаний может вырасти на 6% (стоимость — 3,6 млн игровых рублей).

Мы также предусмотрели возможность получения дополнительного образования для вас и ваших сотрудников. Так, курсы повышения квалификации по маркетингу помогут увеличить доходность принадлежащих вам компаний во всех секторах на 0,5% и обойдутся в 1,2 млн игровых рублей, MBA для топ-менеджеров ваших компаний повысит доходность

Игрокам, которые готовы присоединиться к игре «Секрет успеха» с этого номера, необходимо зарегистрироваться, отправив код профессии на номер 1050. Подробная инструкция и правила — на сайте [www.igra-uspeh.commersant.ru](http://www.igra-uspeh.commersant.ru). Там же вы найдете топ-100 участников игры.



ТИМОФЕЙ ЕРМОЛОВ

Благоприятная для инвестиций экономическая ситуация, увы, в ближайшее время кардинально изменится. Финансовый кризис, подкосивший западные биржи, добрался и до нас.

## Спасайте ваши денежки

Термин «спад» не в полной мере отражает ситуацию, которая ожидает рынок. Правильнее будет употребить термин «обвал». Пик кризиса придется на первую половину игровой недели. Затем мы ожидаем, что правительство по примеру западных коллег примет антикризисные меры и начнется стабилизация.

Как это было и за рубежом, первым на кризис отреагирует нефтяной, а затем и финансовый секторы. Резкого снижения стоимости акций компаний в этих секторах стоит ожидать уже в самом начале игровой недели. И если в нефтяном секторе падение в целом по итогам недели окажется не очень большим, то в финансовом, скорее всего, оно будет куда более заметным. Пик кризиса придется на середину недели, затем показатели начнут медленно расти. Однако маловероятно, что к концу игровой недели они достигнут хотя бы того же уровня, с которого начиналась предыдущая игровая неделя.

Как известно, в период экономического кризиса предприятия пытаются сократить все издержки, не относящиеся напрямую к поддержанию основного бизнеса. В связи

с этим самого серьезного падения по сравнению с показателями предыдущей игровой недели мы ожидаем на рекламном рынке. Стоимость акций предприятий этой отрасли резко снизится уже в начале игровой недели и, скорее всего, продолжит падение в дальнейшем.

Падения мы ожидаем и на рынке СМИ, но не столь стремительного, как на рынке рекламы. Правда, падение курса акций СМИ, скорее всего, не прекратится к концу недели.

Кризис также сильно ударит по авиаконструкторским компаниям. Если не будет принято решения об их господдержке (а по нашей информации, вероятность этого невелика), к середине игровой недели темпы падения стоимости акций могут достигать 20% в течение игрового дня. Это прекратится, по самым благоприятным прогнозам, к концу недели.

Серьезные испытания ожидают, по нашим прогнозам, и строительные компании, особенно в первой половине игровой недели. Мы предполагаем, что годы успешной работы с большой рентабельностью помогут им удержаться на плаву и найти средства на выход

из кризиса. При благоприятном стечении обстоятельств уже к концу игровой недели акции строительных фирм снова начнут расти.

У компаний из сферы высоких технологий не было таких возможностей для развития, как у строительных организаций. Мы уже отмечали, что формирование этой отрасли в последнее время происходит благодаря государственной поддержке. Маловероятно, что в условиях кризиса финансирование продолжится в прежнем объеме. Темпы падения, которое мы ожидаем в начале игровой недели, замедлятся уже через один-два дня. Падение, однако, продолжится.

Снижение стоимости акций транспортных компаний, по нашим прогнозам, будет не таким сильным, как в сфере рекламы. Однако, миновав пик в начале игровой недели, оно продолжится до конца недели.

Традиционно активное государственное участие вновь спасет металлургические компании. Таких глубоких обвалов, как в других секторах, здесь не предвидится. Хотя и высокого роста стоимости акций тоже ждать не приходится.

Традиционная ориентация на внутренние ресурсы, а также сложности, которые в связи с кризисом ожидают на внутреннем рынке иностранных конкурентов, помогут предприятиям легкой промышленности. Допустив незначительное падение в первой половине недели, затем акции компаний легпрома начнут расти.

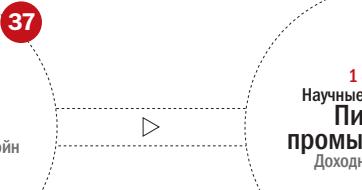
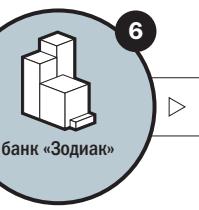
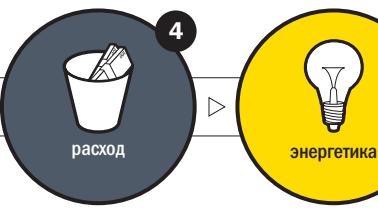
Менее болезненно переживут кризис и деревообрабатывающие предприятия. Благодаря сезонному подъему в отрасли стоимость акций хоть и будет нестабильной, но не уйдет в минус.

Благодаря сезонному фактору и активной господдержке сельскохозяйственные компании довольно быстро преодолеют кризис: уже во второй половине недели акции предприятий перестанут падать в цене, а к концу недели начнется рост стоимости.

Тяжелый период в связи с предстоящим началом отопительного сезона ожидает и предприятия в сфере электроэнергетики. Мы рассчитываем, что к концу игровой недели падение акций закончится, что, однако, не означает начала их роста.

Без значительных колебаний пройдет сложный период предприятия пищевой, химической, автомобильной промышленности, а также ритейла.

Выплата дивидендов по акциям предприятий во многих отраслях будет приостановлена. Тем не менее в силу разного рода причин держатели ценных бумаг некоторых компаний все-таки смогут получать прибыль. Так, благодаря большой инертности отрасли прибыль, пусть и небольшую, будут приносить акции деревообрабатывающих предприятий, металлургических компаний, предприятий электроэнергетики и ритейла. ☎



348



Мирбис

Московская международная высшая школа бизнеса



47

## секрет успеха игра для умных

2 000 000  
Благотворительность  
Детский фонд

46

1 100 000  
Покупка технологий  
Автомобилестроение  
Доходность сектора  
+3%

45

27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48

расход

химическая промышленность

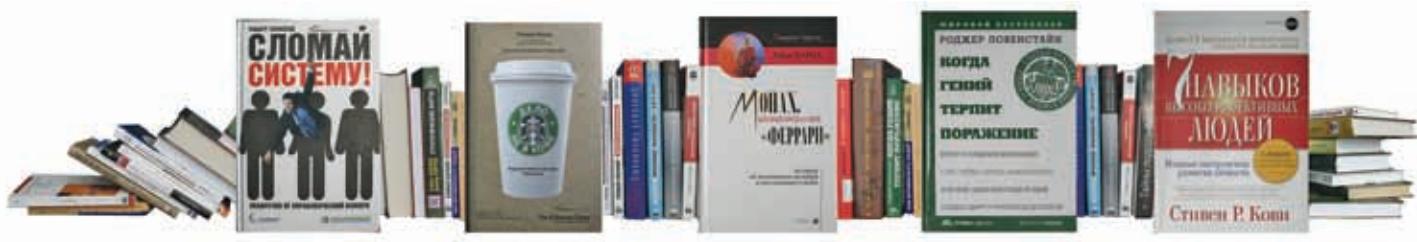
расход

# уровень **«бизнес»** круг ресурсов

Стоимость SMS для абонентов МТС, «Билайна» и «Мегафона» не превышает 2 руб. 70 коп. (без учета НДС). С полными правилами игры, информацией об организаторе игры, а также операторах связи и стоимостью SMS, количеством, местом и порядком получения призов вы можете ознакомиться на сайте [www.igra-uspeh.kommersant.ru](http://www.igra-uspeh.kommersant.ru)



ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СТРАХОВОГО ДОМА ВСК **Сергей Цикалюк** О КНИЖНЫХ НОВИНКАХ УЗНАЕТ В ОСНОВНОМ ОТ КОЛЛЕГ И ПАРТНЕРОВ, ХОТЯ САМ НАЧИТАН И ИМЕЕТ ДВА ВЫСШИХ ОБРАЗОВАНИЯ: ВОЕННОЕ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ. ПРОСТО СЕРГЕЮ НЕ ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ — У КОМПАНИИ БОЛЕЕ 600 ФИЛИАЛОВ И ОТДЕЛЕНИЙ, ПОЭТОМУ КОМАНДИРОВОК ДОСТАТОЧНО. **КНИГИ УДАЕТСЯ ЧИТАТЬ ЛИШЬ ВО ВРЕМЯ ПОЕЗДОК.**



**Роберт Таунсенд**  
**«Сломай систему! Лекарство от управленческой изжоги»**

Одна из самых увлекательных книг, написанных об организациях. Неоднократно переиздавалась, последний раз при поддержке моих коллег из Ханты-Мансийского негосударственного пенсионного фонда. Одно время они работали в нашей компании, затем попробовали себя в другом бизнесе. Главное, мы сумели сохранить с ними добрые отношения. Эта книга — подарок, который мне сделали во время одной из наших последних встреч.

**Роджер Ловенстайн**  
**«Когда гений терпит поражение. Взлет и падение компании Long-Term Capital Management, или как один небольшой банк создал дыру в триллион долларов»**

Книга о взлете и падении компании LTCM — не единственная и, возможно, не самая яркая из тех, что повествуют о перипетиях развития известных корпораций. Характерно другое — нынешняя ситуация наглядно демонстрирует нам то, что современный финансовый рынок далеко не эффективен, весьма уязвим и не всегда способен к автоматической коррекции. В итоге книга сегодня получила новое актуальное звучание. В эпицентре событий люди, уверенные, что смогут обыграть рынок. И вывод, к которому приходишь со временем: любой крупный бизнес требует строжайшей самодисциплины. Особенно тогда, когда успех игроков обеспечен заемными средствами.

**Стивен Р. Кови**  
**«Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности»**

Популярная книга. Востребована в основном среди любителей штудировать литературу на тему личной эффективности в «тиши библиотек». Вместе с тем она одна из лучших, поскольку содержит набор ключевых компетенций лидера. Ссылки на нее можно встретить во многих тренингах по развитию современных дело-

вых навыков. После прочтения рекомендуется передать коллеге. Хотя понятно, что выработать навыки настоящего лидера, просто читая книги, невозможно.

**Робин Шарма**  
**«Монах, который продал свой «феррари»»**

Ключевое сообщение этой книги заключается в известной всем истине — успех внешний начинается с успеха внутреннего. Это одна из тех истин, которые знают все, но следуют им единицы. В погоне за эффективностью в текущих делах многие забывают о главных человеческих ценностях в жизни. Книга именно об этом. Читается легко: современные проблемы переложены на язык древней восточной философии.

**Говард Бехар при участии Джанет Голдстайн**  
**«Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks»**

Много жизненных рассуждений о том, как важно думать о людях, с которыми строишь бизнес, о роли, которую все мы играем в создании корпоративной культуры, являющейся основной движущей силой компании. Автор книги почти двадцать лет работал в уникальной американской корпорации и был ее президентом. Мне было интересно, как менеджер всемирно известной сети кофеен размышляет о построении отношений между людьми в компании. Книги, написанные практиками, — самое полезное чтение на свете. **СФ**



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

почта

**«Абсолютно** согласен с Евгением Чичваркиным в том, что сегодня мы „рожаем новое общество“. И ответственность тут, кроме как на себя, перекладывать не на кого. Принципы самоорганизации общества, которыми зачастую оправдывают те или иные негативные события жизни, являются утопическими. Взять, например, коррупцию. В наиболее сложный и опасный момент в жизни России, в период разрухи и отсутствия государства как такового резко обострилась коррупция. Общество само начало себя „лечить“, пытаясь залатать прорехи в своей структуре. Вот только лечение это, как показывает история, чаще всего приводит к летальному исходу. Потому мы и должны сейчас „родить здорового и крепкого ребенка“, чтобы было кому позаботиться в будущем о наших детях и внуках».

**Сергей Сергеев**, Астрахань

«Кризисные роды»

сф №40(272) 13.10.2008

**«Кризис** начинает лезть изо всех щелей. Приходишь в продовольственный магазин – на полках „вчерашиние“ продукты, потому что „сегодняшнего“ завоза нет уже неделю. Приходишь в гости – у знакомых проблемы с выплатами по кредитам, поскольку они попали под сокращение персонала или им задерживают зарплату. На этом фоне проблемы бизнесменов, которыми пестрят все СМИ, выглядят страданиями юного Вертера: вроде бы людям плохо, они пытаются выживать, но их мучения от жизни оторваны. На прошлой неделе журнал Forbes „переоценил“ состояния 25 крупнейших российских миллиардеров: суммарно они потеряли более 60% своего капитала. Алюминиевый король Олег Дерипаска, о котором вы написали на своих страницах, владелец английского ФК „Челси“ Роман Abramovich и другие предприниматели за последние пять месяцев лишились \$230 млрд. Вопрос в том, сколько у них еще осталось. Может, пора перестать писать о проблемах людей, у которых проблем-то настоящих, по сути, нет? Неужели не существует бизнесменов, которые, невзирая на текущий кризис, работают и делают это успешно? Поговорите с народом позитивными новостями, а то после прочтения журнала кажется, что та-ковых и нет».

**Татьяна Еремина**, Сергиев Посад

«Прогноз недели»

сф №40(272) 13.10.2008

спроси СФ

Юрий Прокофьев, Пермь

## Трудности перевода

**Решил организовать в Перми бюро переводов. С чего начать? Как привлечь заказы? Как отстроиться от конкурентов?**

Лучший способ поиска клиентов – холодные звонки. Связывайтесь с руководством компаний, которые могли бы стать вашими клиентами, рекламируйте свои услуги. Главный параметр, по которому выбирают партнера, вовсе не цена на услуги. Подчас способность бюро переводов выполнить работу в сжатые сроки, возможность делать узкоспециализированные переводы куда более важны для потенциальных заказчиков. Создайте собственный сайт, где можно было бы оставлять онлайн-заказы. Не думайте, что продвижение сайта в поисковых системах непомерно дорогое удовольствие. Многие поисковики делают скидки для региональных рынков.

Попробуйте рекламироваться в местных СМИ – лучше в деловых специализированных изданиях. Распространяйте рекламные листовки – по возможности, в деловых центрах, где располагаются ваши потенциальные клиенты.

Работа переводчика не требует обязательного личного контакта между заказчиком и исполнителем. Вы вполне в состоянии принимать заказы у компаний из небольших городов вашего региона. Конкуренция там не такая высокая, как в Перми, ваши услуги могут быть востребованы.

Василий Шаблин

## Лестница к инвестору

**Придумал изделие для облицовки лестниц. Кому лучше предложить идею: производителям или инвесторам?**

Перед тем как искать структуру, которая поможет вам реализовать идею, нужно составить технико-экономическое обоснование (ТЭО). «Конечно, лучше составить бизнес-план, но, как правило, изобретатели мало понимают в бизнесе, а некомпетентность только оттолкнет предпринимателей от хорошего изобретения», – считает генеральный директор компании „ТехноНИКОЛЬ-Европа“ Юрий Горелов. – Прибыль, вывод новой продукции на рынок – это вопросы, в которых компетентны бизнесмены, пусть они этим и занимаются». Юрий Горелов уверен, что вести диалог изобретателям лучше непосредственно с производителями. Ведь, скорее всего, финансисты и банкиры не будут вникать да и вряд ли поймут инновационные нюансы изобретения.

Впрочем, к кому бы вы ни направились, прежде чем демонстрировать свое изобретение, будет не лишним его запатентовать. Предприниматели делятся не любят: основная суть бизнеса – это максимальные прибыли при минимальных вложениях. Хотя 100-процентной гарантии, что изобретатель останется в проекте, не дает даже патент. Например, бизнесмены вносят в изделие небольшие изменения, после чего претендуют на авторство.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу [sf@kommersant.ru](mailto:sf@kommersant.ru), и мы постараемся помочь. В анализе ваших бизнес-ситуаций эксперты «Секрета фирмы» опираются на собственный опыт, а также на опыт и практику ведущих консультантов. Тем не менее, наши советы ни в коем случае не должны рассматриваться вами как прямое указание к действию – вы можете использовать (или не использовать) их по своему усмотрению; «Секрет фирмы» не несет ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.

# Подписываемся под каждым словом. Подпишитесь и вы.



# подписка 01–06 2009

## Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

## власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

## ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

## Секрет фирмы

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Реальные примеры ведения бизнеса.



Ежемесячный глянцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

Автомобиль в России—больше, чем средство передвижения.

## Weekend

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

Журнал о культуре отдыха.

## CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

## Специальные предложения

При оплате подписки до 15.11.2008 через редакцию скидка до **15%**

**Коммерсантъ+**  
уникальная возможность подписаться на несколько изданий по льготной цене

реклама

**Коммерсантъ+ Бизнес**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Секрет фирмы

**Коммерсантъ+ Лидер**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Автопилот

**Коммерсантъ+ Комплекс**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Автопилот

**Коммерсантъ+ Актив**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Секрет фирмы

**Коммерсантъ+ Базис**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги

## Подписка через редакцию

## Чтобы оформить подписку

## Стоимость подписки на первое полугодие 2009 года

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; с помощью платежной системы Яндекс. Деньги; через любое отделение Сбербанка РФ (квитанция прилагается); безналичный расчет; по подписным скретч-картам.

Доставка изданий по Москве — почтой или курьером; в Мос. обл. — почтой; в другие регионы РФ — заказной бандеролью.

### для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: [podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru) или факсу: (495) 721-90-77;

### для юридических лиц

оформите счет на оплату для юридических лиц: по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82; на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) в разделе «Подписка».

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

Москва,  
Мос.обл.

Регионы

КОММЕРСАНТЪ	1922.58	—
КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ	514.14	1242.78
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ	658.68	1453.32
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ	607.86	1402.50
КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ	420.42	633.60
КОММЕРСАНТЪ WEEKEND	652.08	—
CITIZEN K (ЗА 2 НОМЕРА)	242.00	288.86
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС	3264.36	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР	3102.00	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ	2727.12	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ	1597.20	2597.76
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС	1059.30	1956.24
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС	1434.84	2325.18

Цены на подписку сроком 6 месяцев в рублях с учетом НДС, действительны при оплате до 15.11.08.

## Подписной купон срок подписки с 1 января по 30 июня 2009 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

### Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

Кв. офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

### Вид доставки:

курьер

почта (до почтового ящика)

почта (заказная бандероль)

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

### Извещение

**ИНН 7714684380, КПП 771401001**

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

**Расчетный счет** 40702810338040116270

**Корреспондентский счет** 30101810400000000225

**БИК** 044525225, **ОКПО** 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

**назначение платежа**

**сумма**

**Подписка на газету/журнал**

название издания

Подпись плательщика

### Кассир

**ИНН 7714684380, КПП 771401001**

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

**Расчетный счет** 40702810338040116270

**Корреспондентский счет** 30101810400000000225

**БИК** 044525225, **ОКПО** 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

**назначение платежа**

**сумма**

**Подписка на газету/журнал**

название издания

Подпись плательщика

### Кассир

# принципы Марка Опзумера

языковой и культурный **БАРЬЕР** не мешает генеральному директору **RAMBLER MEDIA** называть открытость и прозрачность главными **ЦЕННОСТЯМИ** публичной компании.

**Я работал** с людьми разных культур — японцами, англичанами, немцами, французами, испанцами. Сейчас работаю здесь, в России. Бывают и непростые моменты, но тем интереснее.

**Нужно** быть аккуратнее с чувством юмора в чужой языковой среде. Восприятие какой-то шутки в одной стране может быть правильным, а в другой — произвести нежелательный эффект. В общем, чувство юмора — вещь тонкая.

**За мою** карьеру мне посчастливилось встретить много интересных людей. Перечислять всех долго. Например, Майкл Линч, основатель компании Autonomy, — сильный менеджер и в области технических разработок, и в области продаж. Подход к бизнесу у него простой: продукт работает — продаем, не работает — избавляемся.

**Мне интересны** не только стартапы, сколько компании молодые, с молодой командой. Компании, в которых, применяя накопленный опыт, можно способствовать развитию и бизнеса, и людей, которые в ней работают. Изменения — это всегда интересно.

**В корпоративном** управлении очень важна открытость, прозрачность. И дело не только в том, чтобы не врать, хотя врать нехорошо. Открытость важна прежде всего в отношениях с акционерами, сотрудниками, клиентами и партнерами.

**Меня пугает** потеря гармонии в жизни, которая и позволяет нам наслаждаться этой жизнью. Очень важен баланс между работой и семьей. Не хотелось бы в конце жизненного пути, когда уже поздно, вдруг задаться вопросом: а правильных ли я людей встретил, правильные ли вещи сделал?

**Самые** непростые решения в жизни связаны с отношениями. Точнее, с установлением или завершением отношений в любых сферах. Вот, например, брак — дело непростое. Но хорошее.

**У меня есть** два основных принципа, как в бизнесе, так и в личной жизни: быть проще и концентрироваться на главном. Жизнь сама по себе штука сложная, не стоит ее еще больше усложнять.



**В свое** время я работал в издательской группе Hodder Headline. Обычно у редакторов очень много встреч и обсуждений. Но если ты хороший редактор, то быстро находишь книгу, договариваешься с автором и публикуешь ее. Это очень важно — уметь среди массы информации сразу находить нужную, находить таланты.

**Наши** сотрудники — это одновременно и наши пользователи, поэтому важно уметь их слушать и учитывать их мнение. А системы голосования, где каждый имеет свой голос, у нас нет. Ведь если что-то происходит не так, то отвечать мне. Так что демократия у нас есть, но это такая демократия... частичная. сф

записал **павел куликов**

# самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



**Коммерсантъ  
Business**

Три рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: газете «Коммерсантъ», еженедельнике «Коммерсантъ Власть», еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

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

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

Пакет «Коммерсантъ Business» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламоноситель. Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business» планируются так же, как для отдельного издания.

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

*Печатать —  
просто, как нажать*



Samsung представляет принтеры, которые обеспечат Вам полный контроль над печатью. Будьте в курсе текущих проектов – система удаленного контроля позволяет управлять принтером через сеть. Следите за расходами – функция двусторонней печати и низкий уровень затрат гарантируют необыкновенно экономичную работу принтеров. Выбирайте простые решения – благодаря особой конструкции принтеров Вы всегда сможете с легкостью устранить такие неполадки, как забившаяся бумага, или заменить тонер. Принтеры Samsung. Все под контролем!



Контроль  
над текущими  
проектами



Контроль  
над расходами



Контроль над  
работой