

ЯЗВЫ КОМПАНИИ: МЕНЕДЖЕРЫ-САМОЗВАНЦЫ И ЯДОВИТЫЕ ЛИДЕРЫ

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№ 1-2 (283) февраль 2009
sf.kommersant.ru

ЧЕГО ЖДЕТ ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН:
«ДЛЯ НОРМАЛЬНОГО БИЗНЕСА НАЧАЛА 2009 ГОДА НЕ БУДЕТ»

БОГАТЫЕ НЕЗНАМЕНИТЫЕ
КТО ВЫШЕЛ В КЭШ, КОГДА ВСЕ ЛЕТЕЛО В ТАРТАРАРЫ

\$200
МИЛЛИАРДОВ
СЪЕСТ КРИЗИС
КТО ОСТАНЕТСЯ В ЖИВЫХ?



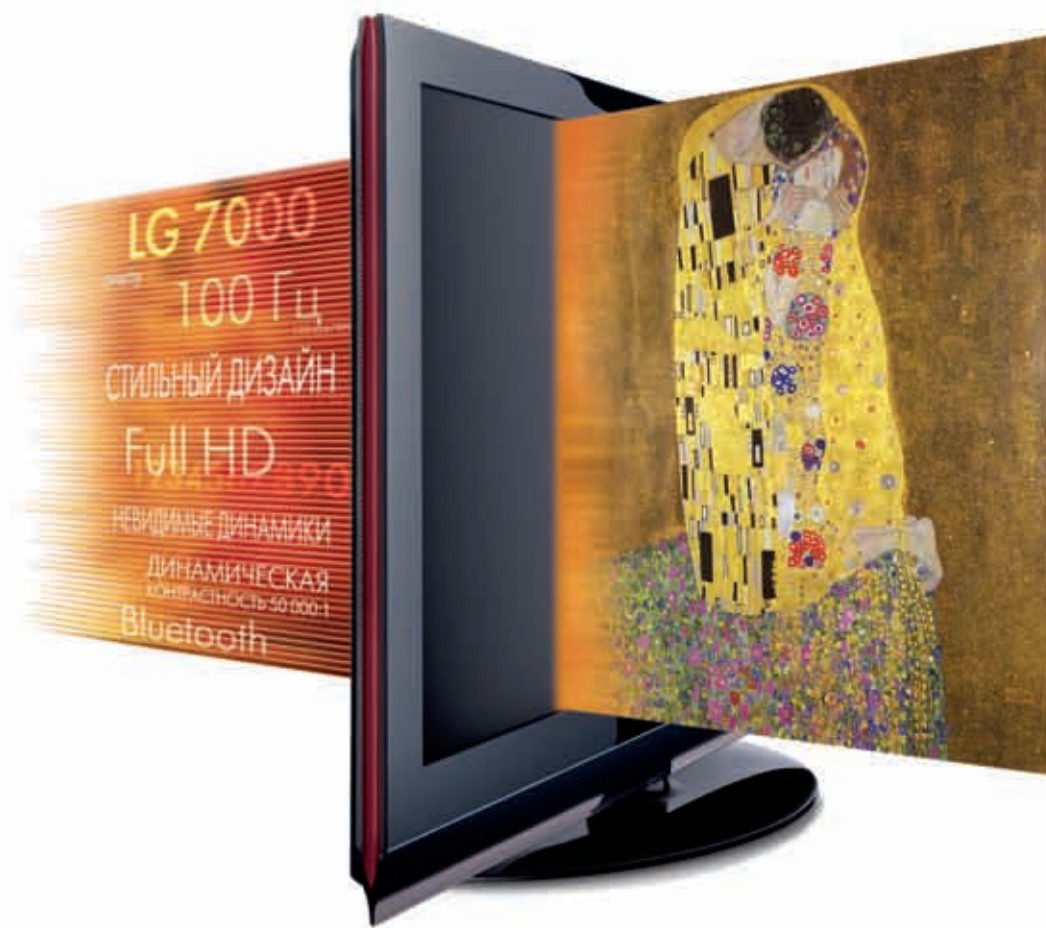
ИЗЯЩЕСТВО ФОРМЫ, БОГАТСТВО СОДЕРЖАНИЯ.

Вы готовы к абсолютно новым впечатлениям? Мы предлагаем вам то, что вы сможете скорее ощутить, чем увидеть. Мы называем это Передовыми Технологиями. Благодаря им каждый телевизор LG способен поразить ваше воображение. Итак, что бы вам хотелось испытать? Превосходное изображение Full HD с автоматической настройкой яркости? Великолепное звучание скрытых динамиков? В любом случае будьте готовы оказаться в мире удивительных возможностей.



Full HD Телевизор
LG 7000

<http://ru.lifegoodlg.com/>



Густав Климт (1862 - 1918), Поцелуй, 1908/07, холст, масло. Австрийская галерея Бельведер, Вена, Австрия. The Bridgeman Art Library

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

18 персона

Томас Гэд становится для российских бизнесменов психотерапевтом и помогает им строить брэнды. В России он востребован куда больше, чем во всем остальном мире

личное дело

Аудит, вода и масло

Константин Гориславцев, владелец аудиторско-консалтинговой группы «Гориславцев и Ко», отошел от оперативного управления бизнесом и начал оздоравливать тела и души — чтобы животное начало не взяло верх над Homo sapiens **121**



действующие лица

Успеть выйти в кэш перед самым кризисом сумели не только некоторые олигархи, но и владельцы менее масштабных бизнесов. Что помогло этим людям поймать удачу за хвост и что они собираются делать со своими деньгами? Предлагаем вашему вниманию шесть сделок со счастливым концом **28**

100_{кг}

хлеба в год на человека потребляется в России

cover story

Кризис в голове «Секрет фирмы»

выявил отрасли, по которым кризисные заморозки в этом году ударят меньше всего. Для этого было проведено исследование, которым были охвачены по 20 крупнейших компаний в 40 отраслях. Представляем читателям пятерку отраслей, которые в наименьшей степени будут затронуты кризисом **102**

стратегии

звездный час

Консервативный партизан Екатеринбургский ритейлер Игорь Ковпак любит власть, но не любит банкиров **24**

интервью

«Сейчас МТС конкурирует не только за лучший продукт и сервис, но и за деньги»

Президент МТС Михаил Шамолин выжидает, когда наступит эпоха мобильного интернета **34**



эксперименты

Бутман навсегда Бывший эксклюзивный дистрибутор Apple в России DSC Group рвется в Европу **40**

инсайд

характер компании

«Все за доллар» Сколько стоит баррель нефти в дискаунтерах компании Fix Price **66**

в страшном сне

Жестокий номад Грэг Тейн первым среди рекламистов вывел свою компанию на IPO и теперь начинает все с нуля **72**

дневник наблюдений

Зачем Олег Дерипаска вернулся на работу / Кто заменит компании Sela профессиональных клипмейкеров / Сколько безработных будет в России к концу года / Почему в Московской школе управления «Сколково» конкурс на ЕМБА — один человек на место **6**



идеи

сценарии

Россия 1.9 Что ждет страну после девяностых и нулевых **44**

своя игра

«Викимапия» хочет стать картографическим YouTube **52**
«Клуб носителей языка» — продавец премиальных знаний **53**

заявка на будущее

Добровольная изоляция
Корреспондент **СФ** побывал в первой в мире энергоэффективной колонии — датском поселке Южный Стенлёсе **54**

перезагрузка

«Сегодняшние руководители чересчур ядовиты для того, чтобы вести людей вперед» уверен профессор Пьер Касс **60**

маршруты

Пересидеть кризис На популярных дауншифтерских направлениях растет трафик **62**

тактика

коучинг

Если вас на самом деле убрать
Как перестать чувствовать себя самозванцем на рабочем месте **74**

менеджмент, финансы, персонал

Кэш-контроль Как оперативно пополнить пустующую кассу **78**
Враг у ворот Как работодателю не попасть в ловушку шантажиста **80**
Блицкриг Как найти нового собственника для тонущего предприятия **82**

банк решений

как я уволил лучшего друга
Это нужно делать быстро **84**

«Для нормального, массового бизнеса начала 2009 года не будет. Как поет группа „Крематорий“, больше нет рок-н-ролла. Есть один только попс-попс-попс»

Евгений Чичваркин 15



также в колонках:

Сергей Недорослев 51
Андрей Амлинский 59

личное дело

роковое влечение

Владелец «Первой макаронной компании» Андрей Ковалев считает себя скорее музыкантом, чем бизнесменом **125**

фабрика грез

Сергей Асланян **129**

приоритеты

Дмитрий Ефимов **130**

страсть

Александр Раппопорт **131**

книги 132

iOne

тематические страницы **135**

радости жизни 144

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **iOne. Информационные технологии** 3 марта, 6 апреля
Кабинет 6 апреля
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

БИЗНЕС-ШКОЛА ПОМОГАЕТ В ПЕРИОД ПОДЪЕМА И КРИЗИСА



В период финансово-экономического кризиса многие менеджеры сталкиваются с непростыми проблемами антикризисного управления: кому-то приходится менять работу, начинать новые проекты, повышать эффективность управления. О том, как бизнес-образование помогает решать эти проблемы, рассказывает Ректор Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА АНХ) Академии народного хозяйства при Правительстве РФ Сергей МЯСОЕДОВ.

– Программы ИБДА АНХ единственные в России вот уже три года подряд присутствуют в топ-листе лучших программ MBA и Executive MBA, опубликованных изданием BusinessWeek. Какими достоинствами должна обладать российская бизнес-школа, чтобы войти в число мировых лидеров? Что это дает вашим слушателям в условиях кризиса?

– Международный топ-лист – это признание высочайшего качества программ, их высокого престижа в нашей стране и за рубежом. Это дает нашим слушателям, во-первых, гарантию первоклассных знаний. Во-вторых, подчеркивает престижность программы, что помогает при трудоустройстве. В-третьих, позволяет отобрать на программу лучших из лучших. А это значит, что на программе вы познакомитесь с очень сильными руководителями, приобретете связи, которые помогут по жизни. В современных условиях программы ИБДА – едва ли не единственные в стране – имеют конкурсный отбор и входной контроль. Основа работы на программах MBA и Executive MBA – это обмен практическим опытом между слушателями. Поэтому качество программы находится в прямой зависимости от качества ее слушателей.

Здесь же кроится и ответ на вторую часть вопроса: зачем люди идут учиться в период кризиса? В условиях кризисных потрясений менеджерам и собственникам приходится принимать большое количество неординарных решений, ежедневно искать выход из ситуаций, которые в обычных условиях возникают крайне редко. Это очень трудно делать в одиночку. На программах MBA и EMBA собираются люди, ежедневно сталкивающиеся с похожими управленческими проблемами. Эти люди имеют собственные уникальные управленческие наработки и опыт. Им есть чем поделиться. Регулярные антикризисные «мозговые штурмы» под руководством опытных педагогов-консультантов резко повышают шанс пройти кризис с минимумом потерь. Скажу больше, открывают, подсказывают неординарные решения, которые **позволяют в условиях кризиса продолжить успешное развитие бизнеса и карьеры**. Именно поэтому во всем мире в период кризисов наборы в ведущие школы бизнеса остаются стабильными.

– А как набор в ИБДА? Вы не планируете антикризисное снижение цен?

– ИБДА – ведущая школа бизнеса на российском рынке, которая ориентируется на наиболее сильных и успешных менеджеров. Осенью 2008 года, несмотря на мировой кризис, у нас был рекордный набор и конкурс. Мы не планируем снижать цены ни сейчас, ни в дальнейшем. В честь 20-летия Института мы объявили юбилейную скидку 20%. Но она действует всего один месяц. Осенью 2009 года цены на программы Института вырастут. В стране инфляция, мы вынуждены реагировать.

– Вы внесли какие-то специальные изменения в свои программы, чтобы сделать их более актуальными в период кризиса?

– Конечно. Мы стараемся максимально давать в классе то, что нужно нашим слушателям. В наших российских программах MBA и EMBA в ряде модулей – как финансовых, так и поведенческих – появились специальные антикризисные разделы. А в программе EMBA Антверпенского университета – дополнительный (второй) антикризисный



зарубежный модуль. И это не все. Научным руководителем программ MBA и EMBA Института является всемирно известный «гуру» менеджмента доктор Ицхак Адизес, создатель теории управления на разных фазах экономического цикла («цикл жизни организации Адизеса»). **При содействии доктора Адизеса мы кардинально переработали саму идеологию и смысловые акценты программ MBA и EMBA. Мы стремились, чтобы управленческая теория и практические занятия были в максимальной мере нацелены на решение проблем организации, находящейся в нынешней (кризисной) фазе цикла.** Одновременно мы сделали акцент на выработку стратегических подходов, которые позволяют компаниям и фирмам наших слушателей укрепить и расширить рыночные позиции, как только кризисные процессы сменяются экономическим оживлением. Мы убеждены, что об этом уже пора думать.

– Скажите, вы действительно считаете, что те, кто учится на программах ИБДА, лучше застрахованы от неудач, потери работы и т.п.

– Я действительно убежден, что у тех, кто учится в ИБДА или недавно его закончил, есть существенно более высокие шансы не только устоять на рынке, но и превратить кризис в новые возможности. Мы стремимся мониторить ситуации наших слушателей и поддерживать отношения с выпускниками. Подавляющее большинство наших слушателей и выпускников пока чувствуют себя весьма неплохо, несмотря на ситуацию в экономике и на рынке труда. Мы слышим жалобы, что «работать стало труднее», что «денег на рынке стало меньше» и т.п. Однако, когда мы спрашиваем: «А сейчас (не для печати), скажите, как дела лично у вас и вашего предприятия?», – нам почти всегда отвечают: «Ну, мы-то пока держимся... И даже очень неплохо. А вот ситуация в экономике...». Как вы понимаете, такие ответы свидетельствуют о высоком управленческом потенциале наших выпускников.

На программы MBA и особенно EMBA Института всегда шли учиться наиболее талантливые лидеры

российской экономики. Мы помогли им структурировать опыт, получать самые актуальные управленческие знания, расширять круг деловых знакомств. А это помогает прорываться и делать карьеру как во время подъема, так и во время кризиса.

– В Институте реализуются две программы Executive MBA – российская и российско-бельгийская. Какая из них лучше поможет в кризис?

– Основная идея этих программ EMBA едина. Они ориентируются на подготовку топ-менеджеров с широкими взглядами, которые способны эффективно руководить крупной компанией. Обе программы учитывают методологию жизненного цикла организации Ицхака Адизеса и делают акцент на развитие навыков эффективного антикризисного управления. Какая программа эффективнее в условиях кризиса? Все зависит от того, в каком бизнесе вы работаете. Если вы работаете в отечественной компании и на российском рынке, то вам, безусловно, лучше идти на российскую программу. Здесь вас будут учить с учетом специфики российского бизнеса, вы получите российский госдиплом. А если вы работаете в зарубежной компании или в международном отделе российской компании, тогда вам лучше подойдет европейская программа, которая акцентирует международные аспекты бизнеса и где вы получите диплом Антверпенского университета.

– Учеба в бизнес-школе – особенно в периоды кризиса – строится на передовом опыте преподавателей-практиков. Расскажите, пожалуйста, о преподавателях и представителях бизнеса, участвующих в программах.

– Спецкурс по маркетингу у нас преподает Ашот Арутюнян, который в разные периоды возглавлял отделы маркетинга компаний «Снежная королева», «Детский мир», холдинга «КАМАЗ». Финансы ведет Евгений Плаксенков, Генеральный директор компании «Мизель». Стратегический менеджмент – профессиональные консультанты – профессора Тигран Арутюнян, Игорь Альштулер, Александр Ляско. А Ляско только что вернулся из Европы, где участвовал в консультационном проекте по антикризисному управлению. На занятиях по управлению человеческим капиталом – в условиях кризиса одна из важнейших тем – вы можете встретиться в аудитории с Мариной Олешек (вице-президент ВТБ по кадрам), Викторией Петровой (вице-президент по кадрам «Русал»), Мариной Пахомкиной (зав. HR-отделом управляющей компании по проведению Олимпиады в г. Сочи). В Институте регулярно преподают и проводят мастер-классы руководители известных компаний: Борис Щербаков (Oracle), Ирина Кибина («Сбербанк»), Сергей Литовченко (Ассоциация менеджеров России) и многие другие. Кроме того, мы стремимся приглашать на встречи со слушателями видных политиков, ученых и бизнесменов. За последнее время перед слушателями выступали губернатор Тверской области Дмитрий Зеленин, президент консорциума «Альфа-групп» Петр Авен, «гуру» менеджмента и научный руководитель ИБДА доктор Ицхак Адизес, известный бизнес-психолог, коуч и консультант, автор бестселлера «Бизнес – это психология» Марина Мелия и многие другие. Этим людям есть что рассказать нашим слушателям.

(495) 937-07-47
www.ibs-m.ru



В конце прошлого года государство поставило эксперимент: изъяло из лексикона телеведущих слово «кризис». И что? Рубль не перестал слабеть, акции — дешеветь, а производство — сокращаться. Больной, который не знает, что он болен — болен все равно.

Это запретное слово — абсолютный лидер по упоминаемости в информационном пространстве (см. стр. 13). Но с ним происходит забавная штука. Его становится меньше. И это значит, мы идем на поправку. Потому что больной, который думает о том, что он здоров — здоров. Ну, или обязательно будет.

Что случилось? Стало ясно, что жизнь не закончилась, а просто перешла в новое качество. Она пока трудная, потому что дрягая. Потому что заставляет шевелиться быстрее, думать четче, ощущать острее. Взывает к первобытным инстинктам. Сбивает коросту сытости. Открывает новые стороны жизни. Впрыскивает в кровь адреналин. Одних он убивает. Других перерождает.

Во что он перерождает людей и компании — об этом мы хотим рассказывать вам. Мы и сами переродились — из еженедельника в ежемесячник. Для нас это тоже новый виток эволюции. Возможность стать интереснее, вдумчивее, ярче. Взглянуть на бизнес под новым углом — например, изнутри, как в нашей новой рубрике «Инсайд». И лучше понять людей, которые его делают, — об этом еще одна новая рубрика «Личное дело».

Многие говорят о кризисе как о периоде стагнации, упадка и депрессии, как о полной катастрофе. Мы же считаем иначе. Кризис — это переломная точка, символизирующая смену эпох. На смену ленивым и неторопливым бизнесам, обросшим жиром, приходит настоящая жизнь. Те, кто вчера зарабатывал деньги не напрягаясь, сегодня должны рассчитывать только на себя. Это стимулирует мысль, рождает новые идеи, заставляет двигаться вперед, ведет к расцвету предпринимательства.

Новое время рождает новых героев. Мы, как всегда, будем рассказывать о тех, кто находится на передовой российского бизнеса. Что они сейчас делают, о чем думают и мечтают, на что рассчитывают, как выживают и развиваются. Надеемся, их опыт окажется для читателей журнала полезным — и даст надежду на то, что технологии успешного бизнеса все еще работают в России. Только не становитесь слишком заметными и яркими. Это чревато.

Марина Иванющенко, главный редактор

РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

РЕДАКТОРЫ ТЕМ КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ,

НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ СЕРГЕЙ КАШИН

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПАВЕЛ КУЛИКОВ,

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК,

ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ,

ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТАНА ГОРБАЧЕВА,

ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АЛЕКСЕЙ ГУСАКОВ,

НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА,

ПОЛИНА РУСЯЕВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ,

АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

АНДРЕЙ УТКИН (РЕДАКТОР)

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ДИЗАЙНЕР СЕРГЕЙ КАЛИНИН

БИЛЬД-РЕДАКТОР ИРИНА МАЙОРОВА

ФОТОРЕДАКТОР ОЛЬГА ЕПЛОВА

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,

АННА КУЗЬМЕНКОВА

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

ИНФОГРАФИКА ВЕРА ЖЕГАЛИНА

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», КОРЬАЛАНКАТУ 27, КОУВОЛА

ТИРАЖ НОМЕРА 48 000 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АДРЕС РЕДАКЦИИ

125080, МОСКВА, УЛ. ВРУБЕЛЯ, 4, СТР. 1

ТЕЛ.: (499)943-9709, (499)797-6996

E-MAIL: SF@KOMMERSANT.RU

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU

РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ

ИНФОРМАЦИИ. РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕН-

НОСТИ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ,

ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЯХ.

РЕКЛАМИРУЕМЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ ПОДЛЕЖАТ

ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ, ОПУБЛИКОВАННЫХ

В ЖУРНАЛЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», А ТАКЖЕ НА САЙТЕ

WWW.KOMMERSANT.RU, ДОПУСКАЕТСЯ ТОЛЬКО

С РАЗРЕШЕНИЯ АВТОРОВ (ИЗДАТЕЛЯ)

И С ПИСЬМЕННОГО РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ

ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ.

СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ

РФ №3520-1 ОТ 23.09.1992 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ,

ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ

ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ», 2009

Уважаемые читатели!

Поздравляю Вас с прошедшими праздниками и желаю Вам, чтобы, несмотря на экономические штормы, наступивший год был благополучным и радостным для Вас и Ваших близких.

В связи с многочисленными недоуменными (а иногда и возмущенными) вопросами знакомых и незнакомых почитателей продукции под товарным знаком KAUFFMAN, спешу пояснить, что компания «Кауфман Продакшн», активно упоминаемая в прессе в связи с передачей ей прав на «Советское Шампанское», не имеет никакого отношения ни ко мне лично, ни к водкам KAUFFMAN и «Еврейский стандарт», ни к винным бутикам KAUFFMAN, ни к винам KAUFFMAN PRIVATE COLLECTION.

Также пользуясь случаем хочу обратить внимание всех потребителей качественных алкогольных напитков, что по международно признанным стандартам под шампанским понимается игристое вино, произведенное методом классической шампанизации из винограда, произрастающего исключительно на территории французской провинции Шампань. В свое время в СССР был разработан «революционный» метод ускоренной шампанизации, бывший предметом гордости советских виноделов (к сожалению, производимым этим методом вином гордились как-то более скромно), не говоря уже о том, что в качестве сырья для производства «Советского Шампанского» использовался и используется виноград отнюдь не из Шампани.

Вот почему я искренне желаю всем участникам конфликта вокруг «Советского Шампанского» в Новом 2009 Году помириться и по обоюдному согласию отправить этот напиток славного советского прошлого в Лету, вслед за породившим его СССР.

С искренним и неизменным уважением ко всем упомянутым и не упомянутым выше,

Марк Кауфман

*Академик Международной академии
Виноградарства и Виноделия, д.э.н.*

**МАРК КАУФМАН ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:
ДАЖЕ УМЕРЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЬНЫХ
НАПИТКОВ, В КАЧЕСТВЕ КОТОРЫХ ВЫ
СОМНЕВАЕТЕСЬ, МОЖЕТ СУЩЕСТВЕННО
ПОВРЕДИТЬ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ!**



«Одна из первых вещей, которые я сделал, вернувшись в Apple,— избавление от хлама. Хватит постоянно оборачиваться. Давайте изобретать будущее, а не беспокоиться о том, что случилось вчера»



Стив Джобс, основатель Apple

ОЛЕГ ДЕРИПАСКА ПОСЛЕ ПЯТИЛЕТНЕГО ПЕРЕРЫВА
ВЕРНУЛСЯ В КРЕСЛО ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
«РУСАЛА», ЧТОБЫ ПОДПИСАТЬ ПИСЬМО ДМИТРИЮ
МЕДВЕДЕВУ С ПРЕДЛОЖЕНИЕМ ОПЛАТИТЬ ДОЛГИ
КОМПАНИИ АКЦИЯМИ БЕЗ ПРАВА ГОЛОСА. ЭТО ЛИШЬ
ВЕРШИНА АЙСБЕРГА ИЗ СОТЕН ДРУГИХ СОБСТВЕННИКОВ,
ТРАТЯЩИХ ТЕПЕРЬ СВОЕ ВРЕМЯ НА ОБИВАНИЕ ПОРОГОВ
ГУБЕРНАТОРОВ И БАНКИРОВ. НО АМЕРИКАНСКИЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО ВОЗВРАЩЕНИЕ
ВЛАДЕЛЬЦЕВ К УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЯМИ
НЕ СПАСАЕТ ПОСЛЕДНИЕ ОТ ПРОВАЛОВ.
ВЕДЬ ОСНОВАТЕЛИ — ГЕНЕРАЛЫ, КОТОРЫЕ
ГОТОВЯТСЯ К ПРОШЛОЙ ВОЙНЕ.

текст
СЕРГЕЙ
КАШИН

фото
АЛЕКСАНДР
МИРИДОНОВ

Синонимом триумфального возвращения собственника к штурвалу стала история Стива Джобса и созданной им компании Apple. В 1985 году Стив, контролировавший тогда 14% акций компании, был отстранен советом директоров от управления. После этого культовая некогда марка медленно загибалась под руководством профессиональных CEO. И когда в 1997-м Стив Джобс вернулся, это событие никого не впечатлило. Сейчас это кажется удивительным, ведь результатом «камбэка» стали iMac, iPod и iPhone. Два последних перевернули свои рынки.

Но если сделать шаг в сторону и посмотреть на другие примеры (см. таблицу на стр. 8), то выяснится, что список успешных возвращений, начинаясь Джобсом, на нем же и заканчивается. Возврат владельцев к оперативному управлению в тяжелые времена (а иначе зачем ворошить прошлое?) слишком часто не дает никакого результата.

В позапрошлом году профессор финансов Ohio University Руди Фаленбрах провел исследование компаний, в которых отцы-основатели служат гене-

Американские отцы-основатели возвращаются, чтобы принести миру iPhone — как Джобс. А Олег Дерипаска — чтобы удачно обобществить свои личные убытки

ральными директорами. После прочесывания результатов трех десятилетий с 1970-х по 1990-е — обнаружили лишь 63 таких бизнесмена. Темпы роста капитализации их компаний были в четыре раза выше, чем у рынка (то есть индекса S&P 500). Так что владельцы российских компаний не так уж и неправы, когда с неохотой расстаются со своими оперативными полномочиями — родители всегда знают, что лучше для ребенка.

Но почти никто из героев исследования Фаленбраха руля на протяжении многих лет не бросал. Из 63 CEO-владельцев только Стив Джобс и Майкл Делл покидали свой пост. И если Джобс придал новый импульс Apple, то возвращение Делла ситуацию не исправило — акции продолжили стабильное падение.

Исследование, которое провели в 2004 году профессор бизнес-школы Wharton Рафаэль Амит и профессор Harvard Business School Белен Виллалонга, показывает, что семейные фирмы (можно не сомневаться, что сегодня все российские предприниматели именно так и ви-

дят будущее своих компаний) тут же ухудшают свои результаты, когда вожжи попадают не в руки члена клана.

Русский и американский бизнес — это, конечно, две большие разницы. Ситуация с Джобсом — владельца отстранили, но не посадили и даже не отобрали бизнес — звучит для уха российского предпринимателя по-марсиански, хотя это нормально для США. Американские отцы-основатели возвращаются, чтобы принести миру iPhone — как Джобс, или вернуть кофейням Starbucks былую славу — как Говард Шульц. А Олег Дерипаска — чтобы удачно обобществить свои личные убытки. Александр Абрамов возвращается на пост председателя совета директоров Evraz ровно за тем же, хотя не имеет неоднозначной репутации владельца «Базэла».

Хотя исследований эффективности владельцев, вернувшихся к управлению, никто не проводил, простой анализ получивших огласку примеров — Борис Йордан и группа «Ренессанс Страхование», Владимир Евтушенков и АФК «Система», Алексей Мордашов и «Северсталь», Андрей Шлыков и Dixis — показывает, что ни одного прорыва после возвращения российских блудных отцов в списке не зафиксировано, а вот провалы, например Dixis, — есть.

Многим кажется, что сейчас владельцы лишь возвращаются в 1990-е годы и им надо только вспомнить приемы, которые привели их к успеху тогда — вроде оседлания недорогих государственных денежных потоков и почти бесплатного отъема собственности. Но в одну реку нельзя войти дважды — сегодня другое время и другие правила. Придут и другие лидеры. **се**

Возвращения отцов-основателей

Владелец	Компания	Отрасль	Дата возвращения	Причина возвращения	Результат
Стив Джобс	Apple	Торговля компьютерами	1997, сентябрь	Компания Apple практически проиграла рынок IBM-совместимым компьютерам	Компания продолжает — начиная с iMac и особенно iPod — выпускать серию сверхуспешных продуктов
Тэд Уэйт	Gateway	Торговля компьютерами	2001, январь	Падение цены акций почти на 70%	Компанию продолжало лихорадить
Чарльз Шваб	Charles Schwab	Интернет-брокер	2004, июль	Падение цены акций за год на 25%	Падение цены акций предотвращено
Дэвид Даффилд	PeopleSoft	Продажа ПО	2004, октябрь	Попытка враждебного поглощения со стороны Oracle	Предотвратить поглощение не удалось
Джеймс Мэхан	S1 Corp.	Продажа ПО для финансовых компаний	2005, июль	Падение цены акций на 43%	Компания спасена и успешно работает
Джерри Янг	Yahoo!	Поисковая система	2007, июнь	Предложение о покупке со стороны Google	Отверг предложение Microsoft о покупке Yahoo! за \$47 млрд, нынешняя цена — \$16 млрд
Майкл Делл	Dell	Торговля компьютерами	2007, декабрь	Падение цены акций на 20%; несколько скандалов с продукцией компании	Падение удалось остановить; в целом компания движется вместе с рынком, то есть падает
Говард Шульц	Starbucks	Сеть кофеен	2008, январь	Падение цены акций в течение года	Падение акций безостановочно продолжается, опережая в этом индекс NASDAQ
Эван Вильямс	Twitter	Сервис микроблогинга	2008, октябрь	Потери в конкуренции с FriendFeed	Пока не ясен
Рейд Хоффман	LinkedIn	Социальная сеть	2008, декабрь	Потери в конкуренции с Facebook Inc.	Пока не ясен

0

%

может составить экономический рост в РФ, по пессимистичному прогнозу министра финансов Алексея Кудрина. По предварительным расчетам, в прошлом году он превысил 6%. Виной всему — проблемы мировой экономики и падение спроса на российский экспорт.

\$ 360

за 1000 кубометров российского газа будет платить Украина в первом квартале 2009 года. В конце прошлого года она отказывалась заключать контракт по цене \$250. Таков итог двухнедельной газовой войны, от которой пострадали европейские потребители и репутация обоих участников конфликта.

1791

«Френд» появился у Дмитрия Медведева в его видеоблоге 12 января — в первый же день, когда ресурс был открыт для комментирования. Один из пользователей написал за сутки аж 653 сообщения — так его взволновала тема выступления президента «Культура отдыха и развитие массового спорта в нашей стране».

\$2100–2400

должен стоить метр московской недвижимости, по расчетам «Бейкер Тилли Русаудит». Сопоставив цены на нефть и на столичную недвижимость с 2000-го по 2008 год, аудиторы выявили прямую связь между ними. Если они правы, при цене нефти Urals \$40 за баррель цены на жилье неминуемо упадут более чем вдвое.

30%

составила с нового года пошлина на ввоз в РФ новых автомобилей. Она выросла на 5%, на машины от трех до пяти лет — на 10%, старше пяти лет — в несколько раз. По оценкам автодилеров, в итоге цены на машины поднимутся на 10–15%. По идее, такой шаг должен подтолкнуть автолюбителей в объятия отечественного автопрома, который переживает нелегкие времена.

35,1 руб.

в среднем будет стоить доллар в 2009 году, по прогнозу министра экономического развития России Эльвиры Набиуллиной. Еще в июле прошлого года за американскую валюту давали 23,5 руб. Российские власти ничего не имеют против девальвации рубля — по их задумке это даст российским производителям новые конкурентные преимущества. [сб](#)



НЕКОТОРЫЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ПРЕДПРИНИМАЮТ РОБКИЕ ПОПЫТКИ БОРЬБЫ С ПАДЕНИЕМ СПРОСА, СНИЖАЯ ЦЕНЫ. НО ДОЛГО ДЕМПИНГОВАТЬ НЕ УДАТСЯ.

Ценовой бумеранг

Текст: ТАТЬЯНА КОМАРОВА

Рекомендованная производителем цена Toyota Yaris в минимальной комплектации — 629 743 руб., однако купить машину сейчас можно за 441 600 руб. Похожая ситуация в автосалонах других марок — 10–20% скидки дают практически все дилеры. Конечно, начало года всегда считалось хорошим временем для покупки машины, но таких масштабных распродаж не было никогда. Еще бы — только в декабре 2008 года, по данным Ассоциации европейского бизнеса, продажи иномарок упали на 10% по сравнению с ноябрем. Теперь продавцы машин всячески пытаются избавиться от накопившихся запасов.

Похожая ситуация с мобильными телефонами. По данным Mobile Research Group, в декабре 2008 года по сравнению с декабрем 2007-го цены на сотовые телефоны снизились на 12%. Сотовые ритейлеры готовы жертвовать своей маржой ради сохранения продаж.

Однако вряд ли такая стратегия в торговле импортными товарами жизнеспособна. Рубль с лета уже подешевел на 40%. «Это нам гарантирует как минимум 20-процентное подорожание импорта в 2009 году», —

подсчитал Игорь Николаев, директор центра стратегического анализа ФБК.

Так что скачок цен на машины еще впереди. «Железно будет введена курсовая поправка. Производители еще могут принять на себя убытки от новых пошлин, но девальвацию они принимать не будут», — предупреждает Владимир Попов, председатель совета директоров Favorit Motors.

Про дальнейшее падение цен на импортные товары можно точно забыть. Но местным производителям снижать цены вроде бы ничего не мешает, ведь дешевеет сырье, аренда коммерческой недвижимости, бензин. Ан нет, в алкогольной отрасли выросли акцизы, в молочной — новый технический регламент. Снижать цены вслед за развитыми странами не позволяет и психология российских бизнесменов. «У нас продавцы рассуждают так: спрос уменьшился, доход мой уменьшается, а я это компенсирую за счет увеличения цены, все равно купят», — считает Игорь Николаев.

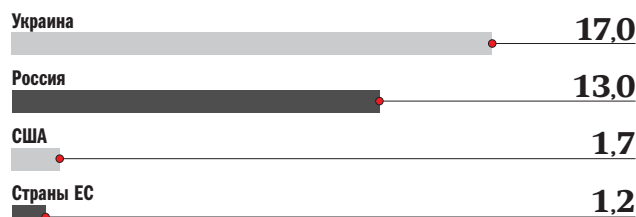
Некоторые производители ждут, пока их конкуренты выйдут из игры. «Ясно, что пройдет полгода, и тот, кто выживет, начнет поднимать цены — надо же зарабатывать», — считает Ярослав Марсюк, генеральный директор компании «Союз-Виктан».

В итоге настоящее падение цен наблюдается лишь в тех сегментах, где компании имели высокую маржу и традиционно любили поторговаться. Скажем, скидки рекламных агентств сейчас составляют до 50% от докризисного уровня. В целом же получается, что цены идут вверх: за первые три недели января инфляция в стране составила 1,2%. И это только начало.

«Политика постепенной девальвации рубля привела к тому, что для населения, компаний и банков любая экономическая деятельность стала менее выгодной, чем игра на валютном рынке», — считает директор Центра макроэкономических исследований Сбербанка России Ксения Юдаева. Однако на днях ЦБ объявил о завершении политики девальвации — играть с валютой станет бессмысленно, и деньги, которые щедро раздает банкам государство, окажутся в итоге в реальном секторе. А это неплохой повод еще поднять цены. [сф](#)

Такие разные кризисы

прогноз темпов инфляции на 2009 год



Источник: Минфин России, Еврокомиссия, Bloomberg

2,1 **МЛН** БЕЗРАБОТНЫХ БУДЕТ В РОССИИ К КОНЦУ 2009 ГОДА, СОГЛАСНО ОФИЦИАЛЬНОМУ ПРОГНОЗУ. ВЕРИТСЯ С ТРУДОМ.

К середине января 2009 года в Федеральной службе по труду и занятости зарегистрировались всего чуть более 1,5 млн безработных россиян, еще 600 тыс. человек, по прогнозу Минздравсоцразвития, встанет на учет в течение года.

Первая цифра никакого отношения к реальной безработице точно не имеет — тот факт, что на учет не встает большинство безработных, признает даже Минэкономразвития, которое оценивает уровень безработицы на начало 2009 года в 5 млн человек.

А вот резкий всплеск безработицы в течение года — на 40%, который отмечает Минздравсоцразвития, наводит на размышления. Дело в том, что согласно новому закону о занятости работодатели обязаны с 1 января 2009 года предоставлять в это ведомство информацию

о готовящихся сокращениях. Если Минздравсоцразвития и ошибается с числом безработных, то данные о будущих увольнениях получает из первых рук.

На этом фоне выглядит странным прогноз Минэкономразвития, где считают, что безработица вырастет за год на 10%, до 5,5 млн человек. Раньше это ведомство, основываясь на данных Росстата, всегда давало более пессимистичную оценку, чем Минздравсоцразвития. Не исключено, что чиновники из Минэкономразвития просто пытаются приукрасить картину.

Когда госведомства противоречат друг другу, остается доверять независимым оценщикам. К примеру, в Институте глобализации и социальных движений считают, что безработица вырастет за год до уровня 10 млн человек, что больше похоже на правду. ☞

библиотека **Коммерсантъ**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «АСТ – Астрель»
представляют

ЭТО должен знать каждый

Пособие для желающих выжить



Покупайте книгу в магазинах в сети магазинов «Буква», а также в «Библио-глобусе», «Москве», «Московском доме книги», «Новом книжном» и других крупнейших магазинах страны и на сайтах www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru и www.bolero.ru

реклама

«Была сильно подорвана деловая репутация компании, ухудшилось и наше финансовое состояние. Чтобы вернуть доверие со стороны клиентов, нам была нужна новая команда»

Виктор Дымов, председатель совета директоров «Русской страховой компании»



текст ИВАН МАРЧУК

Американская хедхантинговая компания Spencer Stuart в начале года опубликовала исследование: как часто сменяются гендиректора во время кризиса. По ее данным, за второе полугодие 2008 года в США произошла смена руководителей в 61 компании из входящих в индекс S&P 500. Для сравнения: с июня 2007-го по июнь 2008 года в этой же выборке компаний сменился только 51 гендиректор.

В Spencer Stuart утверждают, что в 2009 году число уволенных управленцев может еще вырасти. И прогноз начинает сбываться: после рождественских праздников в США лишились работы сразу шесть топ-менеджеров из организаций, входящих в индекс S&P. Вопрос о смене руководителей в ближайшее время будет обсуждаться еще в ряде компаний, в том числе в GM и Citigroup.

По данным Международной ассоциации консультантов по поиску менеджеров высшего звена, мир столкнул-

ся с недостатком «антикризисных» руководителей: большинство ныне действующих CEO привыкли работать на стабильных рынках. По опросам агентств, занимающихся подбором менеджеров высшего звена, острее всего дефицит будет ощущаться в Китае, Индии и Восточной Европе. Россия занимает почетное четвертое место.

Увольнения топ-менеджеров в России уже начались. 22 декабря «Русская страховая компания» (РСК) сменила весь совет директоров. В начале января банк «Глобэкс» отправил в отставку своего президента. Кроме того, поменяли глав своих российских представительств Nokia, Tele2 и Microsoft. Кризис как причина увольнений был официально назван только в РСК и «Глобэксе», мировые корпорации предпочитают придумывать другие причины.

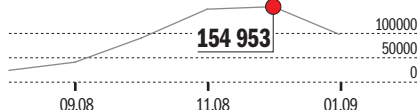
Аналитики утверждают, что это только начало эпохи масштабной ротации кадров. В аналитических справках «Атона» утверждается, что в ближайшее время возможна смена руководства в «Рамблер медиа» и «Седьмом континенте».

Российские тенденции в целом совпадают с ситуацией, описанной Spencer Stuart. По мнению экспертов этой компании, наиболее вероятны смены руководителей предприятий в автопроме, ИТ и телекоме, страховом и банковских секторах. Для России этот прогноз тоже актуален — за исключением автопрома. Два крупнейших российских завода — АвтоВАЗ и КамАЗ — контролирует госкорпорация «Ростехнологии», где кадровые изменения происходят по воле государства, а не по законам рынка.

Впрочем, смена коней на переправе не всегда лучшее решение. Газета The Wall Street Journal в прошлом году опубликовала исследование 45 компаний, сменивших гендиректоров с января 2005-го по июнь 2007 года. Результат оказался неутешительным: после смены руководителей лишь в 19% случаев компании продемонстрировали рост выручки. Очевидно, с новыми управленцами повезет далеко не всем. [См.](#)

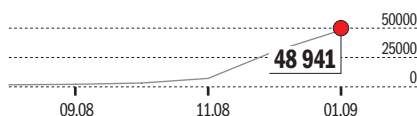
мониторинг

кризис



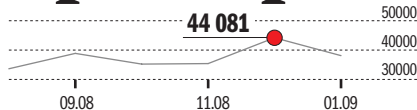
Неудивительно, что слово «кризис» вырвалось в лидеры рейтинга, интереснее другое — пик интереса к этой теме пройден в ноябре-начале декабря. Хотя, по прогнозам экономистов, все самое интересное еще впереди, к кризису начинают относиться как к чему-то обыденному, а потому менее интересному для СМИ.

НОВОГОДНИЙ



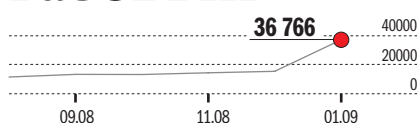
Кризис-кризисом, а главный праздник страны еще никто не отменял.

премьер-министр



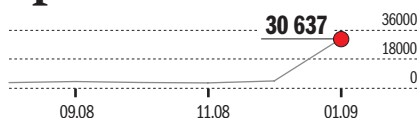
Президенту Дмитрию Медведеву пока не удастся затмить главу своего правительства на информационном поле. Путин стабильно цитируется СМИ, но в период кризиса и конфликта с Украиной журналисты вспоминают о нем еще чаще.

газовый



Газовая война Украины и России не затрагивает напрямую отечественный бизнес, но сюжет, повторяющийся из года в год, правил бал на страницах газет и журналов. Политики пообещали, что тема закрыта на 10 лет. Верится с трудом.

транзит



Рейтинг самых часто упоминаемых в СМИ информационно-значимых слов составлен СФ на основе данных (с 20.12.08 по 20.01.09) информационно-аналитической системы «Медиаалогия». При расчетах «Медиаалогия» использовала базу СМИ из 3600 источников: ТВ, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги.

«Рано или поздно я выйду на свободу и выясню, почему и кому было выгодно меня арестовать и развалить процветающую компанию „Арбат Престиж“»



Владимир Некрасов,
владелец сети
«Арбат Престиж»

Последний магазин «Арбат Престиж» в ТЦ «Атриум» планируется закрыть в начале февраля. Крупнейшая когда-то по обороту российская сеть косметических товаров (выручка в 2007 году — \$471,48 млн) продержалась год после того, как ее владелец оказался в СИЗО по подозрению в неуплате налогов.

«Как у нас говорят, „ноги в руки — и вперед“. Два часа в таких условиях максимум им, а они сидят „резьбу нарезают“!»



Владимир Путин,
премьер-министр РФ

На встрече с иностранными журналистами премьер-министр в свойственной ему манере раскритиковал медлительность европейских коллег, которые никак не могли определиться со своей позицией в конфликте России и Украины. То ли дело у нас, в СНГ: не прошло и двух недель, как стороны ударили по рукам и газ начал поступать в замерзающую Европу.

«В пик кризиса, который ожидается в 2009 году, мы готовы идти на дефицит бюджета и даже увеличивать дефицит бюджета»



Алексей Кудрин,
министр финансов

Впервые со времен кризиса 1998 года российские власти собрались жить с дефицитным бюджетом. До Нового года правительство надеялось сократить расходы бюджета на 15% и все-таки сохранить профицит 1,9 трлн руб. Но надежды не сбылись: цена нефти, заложенная в предыдущий вариант бюджета, упала вдвое. А Минфину предстоит заняться непривычным делом — «резать косты». [СФ](#)



ОДЕЖНЫЙ РИТЕЙЛЕР SELA ДАЕТ СТАРТ ПРОЕКТУ SELA-LAB И НАДЕЕТСЯ ЗАМЕНИТЬ ДОРОГУЮ ТЕЛЕВИЗИОННУЮ РЕКЛАМУ САМОДЕЯТЕЛЬНЫМ КРЕАТИВОМ СОТРУДНИКОВ.

текст ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Как рассказал **сф** совладелец Sela Аркадий Пекаревский (на фото), компания собирается выделить три магазина в Санкт-Петербурге и два в Москве под площадки для обкатки BTL-идей, выдвигать которые будут сами работники сети. «Наша задача на начальной стадии — увидеть, какие из новаций способны зацепить потенциального покупателя, и молниеносно распределять лучшие из них по всей сети», — говорит Пекаревский. По словам бизнесмена, Sela-lab должны стать для компании аналогом японских «кружков качества». Поощряться креативные работники будут системой бонусов, которая, впрочем, пока находится в разработке. Такие кружки частенько используются на промышленных предприятиях, но в отечественном одежном ритейле технология применяется впервые.

Самостоятельностью Sela занялась, решив снизить расходы на ТВ-рекламу. Еще в августе известный режиссер Ярив Габер снял для Sela ролик, с которым ритейлер собирается бороться за золото «Каннских львов—2009». «Когда считаешь каждую копейку, подобные акции уже нецелесообразны», — говорит Пекаревский. От мировых звезд Sela перешла к самостоятельному креативу — чего не сделаешь ради экономии. **сф**

С ПОМППОЙ ЗАПУСТИТЬ САМУЮ ДОРОГУЮ В РОССИИ ПРОГРАММУ ЕМВА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЕ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО» НЕ УДАЛОСЬ.

текст ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

Объявляя в сентябре 2008 года набор на ЕМВА, декан «Сколково» Вилфрид Ванхонакер рассказал о плане приема — 60 человек. Уже тогда многие сомневались, что наберется столько желающих поступить в молодую школу, да еще и выложить за учебу 90 тыс. евро (это одна из самых дорогих ЕМВА в мире).

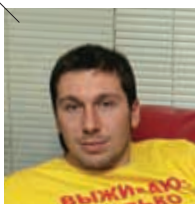
И правда, в конце января за парту сели лишь 26 руководителей. В результате вместо 5,4 млн евро школа получит лишь 2,34 млн евро, так что заработать на программе вряд ли удастся — выручка не покрывает издержек. «Мы пока и не ставили цели окупить программу, поскольку это стартап, — признает директор ЕМВА «Сколково» Светлана Ракутина. — Теоретически можно было взять всех, кто подал заявку. Но нам важнее качество слушателей, а не их количество».

По словам Ракутиной, несмотря на то что набор пришелся на начало кризиса и было всего два месяца на прием заявок, документы подали больше 60 человек. «В какой-то момент была тишина, казалось, что люди вообще не придут, — вспоминает она, — но потом поток пошел по нарастающей». Однако далеко не все абитуриенты смогли выдержать вступительные испытания — экзамен по английскому языку и логико-математический тест, глубинное интервью, а также собеседование с партнерами — учредителями школы (среди них — Рубен Варданян из «Тройки Диалог», Рустам Тарико из «Русского стандарта» и другие).

Среди поступивших оказалось примерно поровну собственников бизнеса и менеджеров. Практически все они оплачивают учебу самостоятельно. Это, кстати, еще один показатель спада в экономике — в хорошие времена за обучение на ЕМВА чаще платят работодатели.

Впрочем, у «Сколково» есть возможность жестко отбирать студентов — в прошлом году школа получила у Сбербанка кредит в размере \$245 млн на десять лет. **сф**

«Раньше, глядя на парня на иномарке, девушки могли подумать: какой же он перспективный! А сейчас имеют веские основания задуматься: может, на нем висит пятилетний кредит?»



Несмотря на смену эпох, мы в «Евросети» подумали, что бутик GoldVish все равно откроем. Потому что во все времена есть вечные ценности.

Когда рынок умирает, остается только подрыночное пространство и надрыночное. Теперь это наша судьба.

В подрыночном пространстве будет жить подавляющее большинство людей. В кривом зазеркалье главной валютой станут социальные карточки — с их помощью можно будет купить товары по нерыночным ценам.

Эти карточки сделают цветными, чтобы они не напоминали военные. Но суть останется та же — право купить социальный хлеб и социальный бензин.

Карточки обростут толстым слоем массовой, мелкой, приземленной коррупции. Люди будут давать взятки, чтобы карточки приобрести, а компании — чтобы получать на них госдотацию и наварить денег в мутной воде.

Ну а тот, кто станет взятки брать, потратит деньги в пространстве надрыночном. Руки ведь от стресса невольно тянутся к красивому (не случайно сейчас такие очереди на выставки и вернисажи). А получить неожиданно много денег — тоже стресс, хоть и положительный.

Я вот недавно увидел рекламу Maserati. И подумал: когда же еще, как не зимой, продавать в России эту прекрасную низкопрофильную машину, на которой по льду ездить вообще невозможно. Но я уверен, что Maserati на стоянке не задержатся. Потому что легко расставаться с тем, что легко досталось. И надо же где-то тратить деньги, случайно поднятые на спасении банков и компаний. Поэтому эксклюзивные, роскошные и страшно дорогие товары никуда не денутся, кто бы их ни покупал. Ведь всегда можно поставить на госстоянку Ford Focus, даже если у тебя в гараже Bentley.

А для нормального, массового бизнеса начала 2009 года не будет. Как поет группа «Крематорий», больше нет рок-н-ролла. Есть один только попс-попс-попс.

От редакции

Не будет в России кризиса, думали мы. Но он случился. Тогда он будет недолгим, думаем мы сейчас. И это логично. Человеку свойственно верить в хорошее — так нас устроила природа. Защитный рефлекс. Но он не спасает от реальности. Когда человек обманывается всякий раз в своих ожиданиях, он перестает надеяться — зачем? Мы любили Чичваркина и его колонки в **сф** за яркие краски: за желтые ботинки и зеленых лягушек, за смелые идеи и свежие мысли. И вдруг всего этого не стало. Последнюю колонку Евгений написал до своего отъезда в Лондон. Мы не знаем, отправился ли он туда по каким-то делам или просто решил не становиться еще одним ходорковским или некрасовым. Этот список «кем не быть» можно продолжить — но он, кажется, и так не закрыт. Скоро в нем появятся новые имена людей, которые не боялись мыслить и действовать ярко. Есть ощущение, что их время уходит. Приходит эпоха рорпс-бизнесменов. Не хочется в это верить — человеку свойственно верить в хорошее. Такой защитный рефлекс.

ТОМАС ГЭД, ГУРУ И АВТОР СЛОГАНА
«CONNECTING PEOPLE», ВОСТРЕБОВАН
В РОССИИ БОЛЬШЕ, ЧЕМ В ОСТАЛЬНОМ
МИРЕ. 75% ОБОРОТА ЕГО КОМПАНИИ
ПРИХОДИТСЯ НА НАШУ СТРАНУ.
ЭКСЦЕНТРИЧНЫЙ ШВЕД НРАВИТСЯ
РОССИЙСКИМ БИЗНЕСМЕНАМ:
ОН НЕ ТОЛЬКО ПОМОГАЕТ ИМ
СТРОИТЬ БРЭНДЫ, НО И СТАНОВИТСЯ
ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ
ПСИХОТЕРАПЕВТОМ. **ГЭД ТАКОЙ.**

«„4D брендинг“ берет известные идеи
и облекает их в новую форму. Гэд —
это очередной маркетинговый
эксперт в море экспертов»



Джек Траут



текст
ДМИТРИЙ
ЛИСИЦИН

фото
ЕВГЕНИЙ
ДУДИН

Томас Гэд, высокий человек пятидесяти семи лет с детскими голубыми глазами, ненавидит кошек. «Когда они пролезают на территорию моего поместья, я по ним стреляю», — говорит он. Недавно, будучи в гостях у московского приятеля, Гэд увидел кота, отчего сразу же потерял душевное равновесие. Он стал нервно расхаживать по комнате и успокоился лишь после того, как залпом выпил две рюмки водки и выкурил сигару.

Томас Гэд объясняет эту ненависть так: кошки охотятся на птиц, на которых любит охотиться он сам — хозяин поместья, расположенного в деревне Мединге в двух часах езды от Стокгольма. А Гэд привык быть хозяином положения — начиная с охоты на кошек в своем огороде и заканчивая контролем над собственным «я». О том, как правильно управлять личным брэндом, он написал целую книгу «Создай свой брэнд» (Managing Brand Me). Соавтором Гэда стала его жена Анетт Розенкройц, известный специалист по нейролингвистическому программированию (НЛП).

Российских бизнесменов Томас Гэд притягивает как магнит. Легче всего объяснить это тем, что гуру владеет технологиями НЛП. Однако ими владеют многие, но очень немногие становятся «своими парнями» для такого количества разнокалиберных предпринимателей.

В прошлом году оборот российского представительства компании Brandflight, где работают семь сотрудников, включая самого гуру, превысил \$6 млн (совладельцем Brandflight является Олег Дерипаска). В Швеции, Норвегии, Великобритании, Финляндии и Германии на Гэда трудятся 18 человек, которые все вместе заработали лишь \$2 млн. Среди клиентов Brandflight на Западе — сплошь локальные компании, названия которых большинству потребителей ни о чем не говорят. В России Гэд «накрывает» всю поляну — от сети салонов красоты «Моне» до автоконцерна Sollers (бывшая «Северсталь-авто»).

Почему Гэд так популярен именно в нашей стране? Проведя несколько дней с гуру, корреспондент «Секрета фирмы» нашел объяснение этому феномену. Томас Гэд помогает российским бизнесменам «взорвать мозг» и избавиться от неуверенности.

Путеводная болезнь

«Сегодня в Стокгольме шесть человек заболеют гонорей» — такой прогноз дал Томас Гэд в конце 1970-х. И получил за это несколько шведских национальных наград. Правда, не в области здравоохранения, а в области маркетинга. Прогноз был сделан в рамках рекламной кампании для шведского производителя презервативов — для нее Гэд и придумал слоган.

«Я стал маленькой звездой в маленьком рекламном бизнесе Швеции», — говорит он сейчас. Большой же звездой он стал, когда работал креативным директором шведского офиса глобальной Grey Group. Именно тогда он и придумал для Nokia ставший знаменитым на весь мир слоган «Connecting people». В Grey Гэд проработал 17 лет, за это время его клиентами помимо Nokia были такие компании, как SAS, Procter & Gamble, Compaq, Microsoft.

Молчание — золото

Рассевшись в три ряда, 13 топ-менеджеров компании «Эконика-обувь» слушают Томаса Гэда. Четырнадцатый, президент «Эконики» Андрей Илиопуло, сидит в стороне ото всех у стены. Говоря по-английски с ощутимым шведским акцентом, Гэд настраивает руководителей на креативное совещание по брэнд-стратегии: топ-менеджерам предстоит решить, что нужно сделать с брэндом и как изменить его стиль.

— Давайте добавим в список слово «стильный», — начинает обсуждение вице-президент компании Сергей Саркисов.

— Разве стиль может быть стильным? — возражает кто-то.

— Знаете, женщины лечатся покупками, — говорит одна из менеджеров.

— Ага, давайте переименуем компанию в «Клинику обуви», — иронизирует Андрей Илиопуло.

Аудитория взрывается хохотом. Гэд с невозмутимым видом сидит на стуле, вытянув ноги, и молчит.

— Знаете, есть такое хорошее английское слово benevolence, — подключается переводчица.

— Как это по-русски?

— Благожелательность, — не удерживаюсь и я.

Гэд по-прежнему молча сидит на стуле.

Начинается голосование. Топ-менеджеры пишут на бумажках понравившиеся им слова и складывают их на стол. Побеждает «благожелательность», и объявляется перерыв. Гэд вскакивает со стула, подбегает ко мне и, словно устав от долгого молчания, с жаром объясняет смысл происходившего: «Видите, я ничего не навязываю людям, они сами создают свой брэнд!» Что ж, умение направить разговор в нужное русло — тоже искусство.

Идиотские писания

«Меня озарил интеллектуальный инсайт. И я захотел поделиться им с людьми», — так Гэд отвечает на вопрос о том, зачем в 2001 году он написал книгу «4D брэндинг».

Инсайт Гэда — это геометрическая фигура, похожая на морскую звезду с одним отломанным лучом (см. рисунок на стр. 22). Каждый из четырех лучей Гэд называет «измерением брэндинга». Саму звезду — «моделью четырехмерного брэндинга». Функциональное измерение — это восприятие клиентами потребительских свойств продукта. Социальное — то, как продукт видят различные группы потребителей. Духовное измерение включает в себя ценности, разделяемые брэндом и его потребителями. Наконец, ментальное измерение — то, как брэнд видит каждый человек в отдельности.

«Интеллектуальный инсайт» Гэда понравился далеко не всем. Эту книгу вообще не надо никому показывать, уверен совладелец компании «Мелехов и Филюрин» Александр Филюрин. «Когда набор банальных маркетинговых сведений обосновывают примитивными псевдогеометрическими построениями — это шарлатанство, — объясняет Филюрин свою позицию. — В российской бизнес-среде и так полно малообразованных людей, а им еще какими-то идиотскими писаниями по мозгам ездят». Не столь категоричен, но в целом согласен с подобной оценкой Джек Траут: «„4d брэндинг“ берет известные идеи и облакает их в новую форму. Гэд — это очередной маркетинговый эксперт в море экспертов».



стратегии

**«Меня озарил интеллекту-
альный инсайт. И я захотел
поделиться им с людьми»**

19

A black and white photograph of a middle-aged man with a goatee and slicked-back hair, wearing a dark suit, a light-colored shirt, and a patterned scarf. He is standing in a modern interior space, leaning against a large, curved, metallic structure. The background features a dark, textured wall and a patterned carpet.

стратегии

**«Дерипаска стал моим партнером
просто потому, что хотел
сделать мне одолжение»**

У Ричарда Брэнсона противоположное мнение о «4D брендинге»: «Томас Гэд предлагает менеджерам несложные инструменты, которые работают. Его идеи требуют признания независимо от того, в какой сфере бизнеса работаете вы». Собственно, поддержка Брэнсона сыграла не последнюю роль в том, что книга Гэда стала вполне успешной.

Один приятель Гэда был страстным любителем воздушных шаров и сдружился на этой почве с владельцем Virgin — Брэнсон в конце 1990-х пытался совершить кругосветное путешествие на воздушном шаре. Гэд попросил приятеля свести его с Брэнсоном. При встрече Гэд передал ему рукопись «4D брендинга», и Брэнсон в итоге написал вступительное слово. «4D брендинг» вышел с подзаголовком «Книга Томаса Гэда с предисловием Ричарда Брэнсона» и разошелся неплохим тиражом (в одной России с 2001 года продано больше 20 тыс. экземпляров, а всего книга переведена на 37 языков). Впрочем, сам Гэд за продажами не следит — книга для него не способ заработка. «Я даже хотел бы выложить ее в свободный доступ в интернете», говорит Гэд. — Для меня книга — это в первую очередь то, что можно показать клиенту». Этакое промо, сработавшее в России на все сто.

Маска, я вас знаю

Очередь из желающих познакомиться с русским миллиардером Олегом Дерипаской выстроилась длинная. Дело происходило в 2002-м на приеме, который Валленберги — одно из богатейших семейств Швеции — устраивали в честь Дерипаски. Гэд попал туда по приглашению своего знакомого — одного из многочисленных членов семьи. К тому времени шведский и норвежский рынки, на которых Гэд работал, уже казались ему слишком маленькими, и он хотел попытать счастья в России. Когда очередь дошла до Гэда и его подвели к Дерипаске, в распоряжении консультанта было всего несколько минут.

— Я Томас Гэд, — представился он.

— А я вас знаю, — ответил Дерипаска.

«Олег слышал обо мне, — вспоминает Гэд. — Кажется, кто-то из его окружения читал мою книгу». Будущий гуру предложил Дерипаске встретиться в Москве, и через некоторое время владелец «Базового элемента» пригласил Гэда на обед.

— Что ты хочешь делать в России? — спросил его Дерипаска.

— Заниматься консалтингом, — ответил Гэд.

— О'кей, я решу этот вопрос.

И решил. Дерипаска дал Гэду деньги на открытие офиса в Москве и организовал с ним совместное предприятие — Brandflight Moscow. Гэд уверяет, что Дерипаска имеет право забирать половину заработка СП,

но не делает этого. «Он стал моим партнером просто потому, что хотел сделать мне одолжение, — говорит Томас Гэд. — Ему понравилась моя книга и я сам».

Тяжелые менеджеры

Мы с Томасом Гэдом сидим в ресторане «Галерея», на десятом этаже гостиницы «Арабат парк Хаятт». Этот ресторан для Гэда — что-то вроде второго офиса, а «Хаятт» — что-то вроде второго дома. Здесь он останавливается не реже двух раз в месяц, так как переселяться из Швеции в Россию не готов.

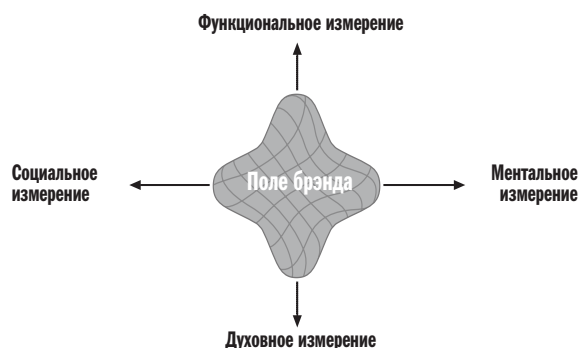
Поначалу этого и не требовалось, поскольку все складывалось не очень удачно. Первым клиентом Brandflight Moscow должна была стать группа ГАЗ. Однако дальше нескольких презентаций концепции «четырехмерного брендинга» перед топ-менеджерами дело не пошло. «Очень тяжелые менеджеры, — жалуется Гэд. — То ли они испугались, то ли им это было не нужно». Как утверждает генеральный директор российского офиса Сергей Митрофанов, тех, кому услуги Гэда были бы нужны, в империи Дерипаски так и не нашлось. Пришлось искать других желающих. Но первый из них нашел Гэда сам.

В 2002 году владелец ИД Gameland Дмитрий Агарунов побывал на лекции Гэда в Петербурге, вдохновился и предложил шведу поработать с брендом Gameland. Компании тогда нужен был стратегический инвестор, и Агарунов полагал, что, усилив бренд, сможет повысить ее стоимость.

Гэд провел с руководителями издательского дома несколько сессий, подобных той, что проходила в «Эконике-обувь», и выяснилось, что у Gameland нет бизнес-стратегии. Гэд вызвал из Голландии своего приятеля — консультанта по стратегическому планированию Сикко ван Гельдера, и работа продолжилась с его участием. «Сикко дал нам понять, в чем состоит сущность нашей компании. Оказалось, что мы делаем СМИ для энтузиастов, — говорит Агарунов. — Раньше же мы думали, что работаем на молодежную аудиторию и всерьез хотели купить журнал „Башня“».

По иронии судьбы инвестором компании стал шведский фонд Mint Capital, купивший 20% ее акций за \$2 млн. Как считает Агарунов, если бы он не привлек Гэда, то получил бы от шведов на \$200 тыс. меньше. Mint Capital, ознакомившись с новой стратегией Gameland, повысил оценку стоимости всей компании на \$1 млн. Получается, что открытие ван Гельдера стоило Агарунову \$100 тыс. (столько он заплатил Brandflight) и принесло \$100 тыс. прибыли. В благодарности Агарунов привел к Гэду второго клиента — тогдашнего владельца компании «Быстров» Сергея Выходцева.

Мыслительное поле брэнда по Гэду



Как охотник охотнику

— Вы охотник? — спросил Гэд Выходцева, позвонив ему, когда тот находился в своем охотничьем хозяйстве в Бурятии.

— Да, — ответил Выходцев.

— Я тоже, сижу сейчас в Лапландии. Давайте вместе поохотимся у вас.

«Я согласился, но не поверил, что он полетит ко мне, — вспоминает Выходцев. — Каково же было мое удивление, когда через пару недель у дверей моего дома возникли две фигуры».

Это были Томас Гэд и Анетт Розенкройц, которая произвела на Выходцева неизгладимое впечатление. «Я в первый и последний раз в жизни видел женщину, которая могла стрелять, сидя верхом на якутском коне», — объясняет Выходцев. А вот о практических результатах работы Гэда с «Быстрым» Выходцев говорит туманно: «Томас дал мне множество идей. Гэд — это консультант „с искрой“. Он дал мне вдохновение».

«Мне было радостно, что человек старше меня мыслит, как я», — рассказывает Дмитрий Агарунов. Джек Траут, который однажды выступал вместе с Гэдом на конференции, отмечает высокий артистизм шведского гуру. «Он очень убедителен с эмоциональной точки зрения», — считает Траут.

По мнению Александра Филюрина, зачастую клиенту попросту нужна уверенность в том, что он все делает правильно. Тех, кто готов заплатить Гэду за эту уверенность, в России достаточно много.

Лакшери-Гэд

Сергей Митрофанов запрещает Гэду изучать русский язык и часто посещать бизнес-конференции. «Не должно создаваться ощущение, что Томас Гэд доступен», — объясняет Митрофанов.

Бывший студент программы MBA Стокгольмской школы экономики и экс-менеджер «Ренессанс Страхо-

вания» работает при Гэде кем-то вроде стилиста. Он не позволяет гуру делать то, что противоречит имиджу его брэнда. К примеру, незачемшний раз рассказывать, что Томас Гэд не имеет высшего образования, а прежде чем прийти в рекламный бизнес, работал в немецкой текстильной компании, куда его пристроил отец, и пилотом-тестировщиком шведских BBS в Линчепинге (туда он подался по совету дяди). Еще Митрофанов запретил Гэду работать с небогатыми клиентами — за ребрендинг компании Brandflight берет от \$400 тыс. до \$800 тыс. Хотя, к примеру, в 2006 году Гэд разработал для холдинга «Атлант-М» лозунг «Эксперт в выборе автомобиля» и помог придумать новое название для лизингового подразделения компании — Onza (название предложили сами менеджеры). По словам генерального директора «Атлант-М» Олега Хусаенова, услуги Гэда обошлись его холдингу «в несколько раз меньшую сумму, чем упоминавшиеся в СМИ \$800 тыс.». Но в том же году Гэд все же получил \$800 тыс. — за переименование объединившихся Сибаккадембанка и «Уралвнешторга» в Урса-банк (по-латински *ursa* означает «медведица»).

Летом 2007-го Гэда пригласили выступить перед топ-менеджерами компании «Северсталь-авто», затеявшей ребрендинг. «Нам был нужен хороший рассказчик, который бы взорвал мозг руководству», — говорит руководитель проекта ребрендинга Зоя Каика. Однако на этом сотрудничество закончилось. «Томас дал нам базовые знания, дальше нам не составило труда самим продолжить работу над брэндом, — продолжает Каика. — Мы оказались достаточно организованными, чтобы самостоятельно модерировать свои дискуссии».

Всего за последние два года Гэд сделал еще около двадцати крупных проектов. Но кризис смазал всю картину — осенью 2008-го у него почти не было клиентов. Однако на перспективы Brandflight в этом году Гэд смотрит с оптимизмом.

Шведский гуру рассчитывает снять сливки с рынка M&A, который в 2009-м, как он считает, значительно оживится — и в России, и во всем мире. «Новым собственникам придется что-то делать с брэндами, которые они будут приобретать, — говорит Гэд. — Для нас это фантастическая возможность».

Наконец, Томас Гэд планирует экспансию в Германию. Осенью прошлого года Brandflight открыл там офис. «Мы не будем много работать с немецкими компаниями, — объясняет Гэд. — Нашими клиентами станут российские предприниматели, которые начнут выходить в Германию». В том, что таковые найдутся, Гэд и Митрофанов не сомневаются. «Думаете, в России ни у кого нет денег? — спрашивает Сергей Митрофанов. — Зря». Осталось только заполучить денежных клиентов. Но уж в чем-чем, а в искусстве привлекать людей на свою сторону Гэду не откажешь. ☞

Питайтесь регулярно, разнообразно и в меру!



В 18-19 часов



ЗАВТРАК
В 7-8 часов



ОБЕД
В 15-16 часов



Спонсоры информационной программы:



Национальная Ассоциация
Диетологов и Нутрициологов



Состояние здоровья человека
на 70% зависит от образа
жизни и питания*

*на основании данных Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ)

ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ РИТЕЙЛЕР ИГОРЬ КОВПАК ВСЕГДА ДРУЖИЛ С ВЛАСТЯМИ И НЕДОЛЮБЛИВАЛ БАНКИРОВ. В РАЗГАР КРИЗИСА НАСТАЛ ЗВЕЗДНЫЙ ЧАС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ — ОН НАЧАЛ ПО ДЕШЕВКЕ СКУПАТЬ КОНКУРЕНТОВ. ТО ЛИ ЕЩЕ БУДЕТ, КОГДА ЗА ДЕЛО ВОЗЬМЕТСЯ ЕГО СЫН ЛЕВ: ОН СОБИРАЕТСЯ ПОСТРОИТЬ ТОРГОВУЮ ИМПЕРИЮ С ВЫРУЧКОЙ \$1 МЛРД.

Консервативный партизан

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН

«Ты чего плачешь?» — обращается представительный мужчина к пятилетнему малышу в супермаркете «Кировский».

«Паровоз ха-а-ачу... и железную дорогу!» — на весь магазин кричит мальчик.

Игоря Ковпака уже не остановить: схватив мальчугана и его маму за руки, он несется к прилавку. «Зина, выпиши на меня!» — кричит он сотруднице, дарит мальчику вожделенный паровоз, дорогу и несется дальше.

У Ковпака есть причина раздавать подарки. Кризисный 2008 год стал самым удачным за всю его карьеру. Компания нарастила оборот с 10,3 млрд до 12,8 млрд руб. и открыла 24 новых магазина (всего их стало 125).

Пока другие ритейлеры бегают по банкам, чтобы перекредитовать свои долги, Игорь Ковпак занимается благотворительностью. Вот у елки, напротив входа в супермаркет «Кировский», он охапками раздает детишкам сладкие подарки. Организованные делегации от местных школ уже закончились, коробки с подарками — тоже, а детей и настойчивых мам меньше не становится. Веселый поначалу Ковпак начинает злиться: «Вот вы с какого района? Ага, с Уралмаша, а я депутат по Кировскому!».

Дело в том, что детский праздник Ковпак устраивает не как бизнесмен, а как политик, и районный вопрос не праздный. «Я же депутат с 1996 года — меньше 55% ни разу не набирал. Меня тут все знают и хорошо относятся», — уверяет он. Симбиоз власти и бизнеса в семье Ковпака абсолютный. Сам он депутат местного областного законодательного собрания, старший сын Лев заседает в городской думе. Оба — члены «Единой России».

«Без прихватов во власти такую масштабную торговую империю у нас никак не создашь», — считает извечный оппонент Ковпаков на выборах предприниматель Яков Невелев. — Депутатский значок — пропуск в элиту города».

Судьба хоккеиста

С Невелевым трудно спорить, да Ковпак и не пытается. «Всегда разделял взгляды и политику государства», — говорит ритейлер. Такая стратегия никогда не подвела — в тот же «Кировский» Ковпака, к примеру, назначили.

В 19 лет жизнь выходца с Украины и внучатого племянника знаменитого партизана Ковпака потеряла, как он думал, смысл. Перспективный хоккеист с мячом, игрок СКА «Свердловск», на матче в Красноярске получил удар клюшкой в лицо. У него испортилось зрение, и спортивную карьеру пришлось завершить.

Зато позднее Ковпак заочно окончил Свердловский институт народного хозяйства (СИНХ) и сумел устроиться в Первоуральский горпромторг — заведующим отделом маленького магазинчика. Затем энергичного 32-летнего управленца (члена партии, естественно) заметил начальник областного управления торговли Виктор Кузьмин и предложил ему возглавить экспериментальный магазин.

«Приехали мы с женой в новый микрорайон на машине, а магазина и нет никакого. Обнаружили лишь котлован. Я купил резиновые сапоги и возглавил стройку», — вспоминает Ковпак. К 1987 году за рекордные 11 месяцев Ковпаку удалось построить шикарный по тем временам магазин на 6,3 тыс. кв. м.



ОЛЕГ ЛОСКИН

Первый ритейлер на Урале Игорь Ковпак считает себя больше депутатом, чем бизнесменом

«Это был настоящий фурор — первый за пределами Москвы огромный супермаркет со свежими булочками и открытой выкладкой», — рассказывает коренная жительница Кировского района Екатеринбурга и помощница Ковпака Ольга Нагибина. Посмотреть на это чудо даже приезжали покупатели из соседних регионов. Ковпаку дали медаль как труженику торговли.

Но лучшей наградой был вышедший в 1993 году указ Бориса Ельцина, позволивший трудовым коллективам предприятий арендовать помещения с дальнейшим правом выкупа, чем сотрудники «Кировского» не преминули воспользоваться.

«Деревенские ребята»

В 1993 году в Свердловск приехал американский эмигрант Семен Фишман. Через Виктора Кузьмина он вышел на передовика советской торговли Игоря Ковпака и предложил ему торговать американскими продуктами. «Мы слевой прилетели в Штаты и обалдели: Фишман предлагал дешевые продукты, которые с руками на родине оторвут», — вспоминает ритейлер. — От нас требовалась лишь предоплата \$100 тыс. А я таких денег в глаза никогда не видел, и гарантий, что Сеня не обманет, никаких». Всю ночь Ковпак не спал и совещался с сыном-подростком. В итоге рискнул — заложил здание «Кировского» и нашел деньги.

В 1995 году Ковпак задумался о построении сети и первым в городе начал скупать разоряющиеся «советские» гастрономы, ставить в них современное торговое оборудование. Правда, изначально действовал очень осторожно — реинвестировал только собственную прибыль и товарные кредиты поставщиков. С бан-

ками Ковпак сразу решил не связываться. «Банкиры — это ж акулы, бандиты. Палец им дашь, они отхватят руку», — рассуждает Ковпак. Неудивительно, что быстрая экспансия не задалась — «Кировский» открывал один-два новых магазина в год. «Мы ребята деревенские — куда нам спешить», — любит повторять Ковпак.

Однако после кризиса 1998 года у «Кировского» появились конкуренты: «Купец», «Монетка», «Звездный» и другие. «Ковпак для развития использовал cash flow, а конкуренты были куда проворнее, привлекали заемные деньги, за что сейчас многие из них расплачиваются», — вспоминает директор ИК «Брокеркредитсервис» в Екатеринбурге Виктор Немихин.

А вот у федеральных сетей с захватом Екатеринбурга не заладилось — «Пятерочка» до сих пор не входит даже в пятерку основных игроков. «Метро» на этапе запуска долго не могла найти общий язык с местными поставщиками. Пожалуй, наиболее успешно в регионе стартовал лишь «Ашан», но он до сих пор один.

«Крупные сети изучали наш рынок и приходили к выводу, что закрепиться на нем чуть ли не сложнее, чем в Москве. В регионе развились собственные сильные игроки, а под требования федеральных местные поставщики подстраиваться не хотели», — считает директор партнерства «Альянс» Алексей Подoliaко.

Сын за отца

«Кировский» тем временем тоже взял курс на ускорение. В 2001 году Игорь Иванович Ковпак пригласил в компанию нового вице-президента — Льва Игоревича. К 23 годам тот успел не только закончить Уральский государственный экономический университет

«Лучше быть первым парнем на Урале, чем рисковать своим бизнесом ради быстрого роста. Нужно спокойно заниматься эффективностью бизнес-процессов»

по специальности «Экономика и управление на предприятии», но и запустить собственные бизнесы — факторинговую компанию, сеть приема платежей и несколько оптовых проектов (общий оборот в 2008 году — около 300 млн руб.). «Теперь я даже не знаю, кто у нас там чего поставляет. Я больше депутат, чем бизнесмен», — смеется Игорь Ковпак.

Ковпаку-младшему было не до смеха — на «Кировском» его встретили в штыхы. «Тут были сложившиеся команды со своими правилами игры — моих людей просто съедали», — рассказывает Лев. Как-то он уехал на четыре дня на семинар, а по возвращении своего человека уже не обнаружил: «Игорь Иванович объяснил, что пришла делегация тетешек жаловаться — замучил их парень, отчеты заставляет писать. Президент встал на сторону бывалых сотрудников, а парень сейчас работает начальником отдела закупок в местном „Ашане“».

Похожие истории случались с поставщиками и логистикой. «Приводят ко мне „хорошего“ поставщика. А чем он хорош? Начинаю копать — выясняется, что он наши заявки на поставку товаров выполняет на 72%», — заводит Лев. Однако в конфликте отцов и детей он вышел победителем, сумев привести своих людей на ключевые посты. Сейчас большинство решений за Львом, правда, если ему удастся перед отцом доказать их экономическую целесообразность.

Ковпак-младший взял за образец популярные в Европе сети *Televen* и *Aldi*, принялся внедрять их технологии в своих магазинах. Если раньше каждый «Кировский» сам формировал заказ у поставщиков (доходило до смешного — к примеру, через весь город ехала «Газель» с 2 кг мяса), то по инициативе Ковпака-младшего компания обзавелась централизованным складом и единой логистикой. Он сделал ставку на фасованные товары и первым в городе ввел их тотальное штрих-кодирование, сократив затраты на персонал.

«Чем меньше покупатели общаются с сотрудниками, тем лучше. Продавцы ведь тоже люди — к концу смены они еле живы», — считает Лев Ковпак. В итоге в среднем магазине «Кировский», занимающем 1 тыс. кв. м, сейчас работают 70–75 человек. Для сравнения:

в столичной «Азбуке вкуса» такой же площади — более 100. По расчетам *сф*, выручка с метра в екатеринбургской сети сопоставима с результатами московских супермаркетов — около \$6 тыс. в год. И это при том, что уральский ритейлер практически не тратится на аренду — 90% помещений в собственности. Средняя рентабельность сети, по словам Игоря Ковпака, 5–6%.

Экономия в «Кировском» — абсолютный фетиш. Ковпаки до сих пор летают эконом-классом и не любят напрасно жечь электричество. «Игорь Иванович приехал и во всех подсобных помещениях повывключал свет», — вспоминает недавнее открытие супермаркета на улице Восстания его директор Мария Кучинская.

В деле тотальной экономии на руку «Кировскому» играет концентрация всех магазинов в Екатеринбурге и окрестностях — Свердловской области. Ковпаки не хотят содержать региональные офисы и тратиться на логистику.

«Поставщики в массе своей местные — иногда я покупаю 50% того, что они производят. Так что вполне могу сказать: или ты продаешь по моей цене, или мы эти 20 тыс. тонн молока возьмем у конкурента», — рассказывает Лев Ковпак. Производители дружкой с крупнейшей сетью в регионе дорожат, так что с большинством из них у «Кировского» отсрочка оплаты 90 дней,

Уральские передовики

крупнейшие сети Екатеринбурга*

млрд руб.



*по объему выручки в 2007 г.
Источник: «Деловой квартал»

тогда как в других сетях, как правило, 30. Занятые таким образом деньги Ковпаки направляют на запуск новых магазинов — с приходом Льва Ковпака их открывают в среднем по 10–15 в год.

Конечно, поставщики от жесткой финансовой политики «Кировского» не в восторге. «А что делать? — разводит руками один из поставщиков „Кировского“. — Другие сети сейчас вообще не платят. Лева хотя бы расплачивается по договорам в срок».

Три года назад «Кировский» занялся девелопментом. «Понимаешь, когда тебе предлагают продать помещение по 60 тыс. руб. за метр, а ты можешь его построить за 30 тыс., то хочешь не хочешь станешь девелопером», — рассуждает Лев Ковпак. В итоге подконтрольные Ковпакам фирмы построили 12 и достраивают еще пять зданий средней площадью около 10 тыс. кв. м. Часть помещений в них занимают собственные магазины, а часть они продают или сдают в аренду.

Стартапу в девелопменте политический вес семьи явно не помешал. «Значок депутата — это же статус определенный. Помогает выстраивать отношения с властями, согласовывать участки», — признает Игорь Ковпак. — Но важнее для меня, конечно же, возможность помогать людям. 80 тыс. пенсионеров в городе и области имеют 5% скидку в нашей сети».

Кризис в руку

Супермаркет «Купец» в ТЦ «Город VIP» в соседнем с Екатеринбургом городе Верхняя Пышма — унылое зрелище. Пустые полки, немногочисленные покупатели. «Купец» доживает последние дни — вот-вот на его площадях разместится «Кировский». В эпоху кризиса Ковпаки потеснили конкурентов.

Для начала в декабре 2007 года не отягощенная долгами семья выкупила 50-процентный пакет сети из 21 магазина «Бест-маркет» в Екатеринбурге и области, по оценкам, за 200 млн руб. Но по-настоящему Ковпаки развернулись минувшей осенью. За долги им достался ТЦ «Город VIP». А в ноябре 2008-го «Кировский» купил 9 из 11 магазинов сети «Корзинка» в Свердловской области, по слухам, всего за 250 млн руб.

Переговоры о продаже «Корзинки» велись полтора года. Владелец сети Николай Кретов (ему принадлежит строительный холдинг «Лидер») хотел продать все 11 магазинов и выручить 1 млрд руб. Два магазина «Кировскому» не понравились — один был расположен в Оренбурге, а другой на задворках Екатеринбурга, да и цену посчитали неадекватной. «И тут на наше счастье начался финансовый кризис», — потирает руки Ольга Нагибина.

«В два раза цены на торговую недвижимость точно упали — уверяет Игорь Ковпак. — Когда девелоперы хотят 50 тыс. за метр, мы говорим: дадим 25 тыс., и то

в рассрочку. Не нравится — ищите других покупателей. Только где же их сейчас сыщешь». В феврале Лев Ковпак собирается реализовать опцион на выкуп оставшейся доли «Бест-маркета», явно за небольшие деньги. «Как бы им еще не пришлось нам доплачивать», — шутит он.

Правда, теперь неожиданное счастье подходит к концу — свободные деньги заканчиваются. Развитие в 2009 году сеть продолжит скорее по инерции — достраивая уже запущенные пять проектов и меняя вывески в купленных магазинах.

Ковпак мрачнеет на глазах: «Уже понятно, что товарооборот будет снижаться — у покупателей нет денег. Будем искать, где мы жируем, и сокращать издержки».

У Ковпака-младшего свое видение ситуации. Он мечтает об обороте \$1 млрд и новом масштабе бизнеса «Кировского». «Лева мне все говорит — давай-давай, давай сделаем то, давай это, а я пока все осторожничаю», — оправдывается Ковпак-старший.

«Лучше быть первым парнем на Урале, чем рисковать всем своим бизнесом ради быстрого роста», — считает партнер Svarog Capital Advisors Олег Царьков. — С точки зрения максимизации стоимости бизнеса в ближайшие два года лучше всего спокойно заниматься эффективностью бизнес-процессов и не строить наполеоновские планы».

Впрочем, в городе ходят слухи, что Ковпак-старший может отойти от дел — слишком уж рьяно он проявляет себя на политической ниве. И уж тут Ковпак-младший развернется вовсю. В своих бизнесах он активно кредитует и давно мечтает отойти от консервативной политики отца, начав привлекать для «Кировского» заемные деньги. Если сейчас компания продолжит скупать конкурентов, то заработать заветный миллиард будет не так уж сложно. А добиться благосклонности банкиров задача простая — на фоне большинства ритейлеров империя Ковпаков выглядит настоящим оазисом. **СФ**

ЕВРОПЕЙСКАЯ ПРОГРАММА В МОСКВЕ
 АККРЕДИТОВАНА В МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ ШКОЛ БИЗНЕСА AACSB INTERNATIONAL

uams
 www.uams.ru

EXECUTIVE MBA
 www.emba-uams.ru

СОВМЕСТНАЯ РОССИЙСКО-БЕЛЬГИЙСКАЯ ПРОГРАММА
 ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА УНИВЕРСИТЕТА
 АНТВЕРПЕНА (БЕЛЬГИЯ) UAMS И IBS-MOSCOW

ДИПЛОМ EXECUTIVE MBA
 ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА
 УНИВЕРСИТЕТА АНТВЕРПЕНА

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
 ОБУЧЕНИЯ - 1,5 ГОДА

МОДУЛЬНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ
 НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - 13.03.09

ВЕЧЕРНЯЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ
 НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - ОКТЯБРЬ 2009

ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
(495) 436-01-15, 8-901-557-21-28

**ДЕНЬ ОТКРЫТЫХ
 ДВЕРЕЙ - 26.02.09**

IBS MOSCOW
 www.ibs-m.ru

УСПЕТЬ ВЫЙТИ В КЭШ ПЕРЕД САМЫМ КРИЗИСОМ СУМЕЛИ НЕ ТОЛЬКО НЕКОТОРЫЕ ОЛИГАРХИ, НО И ВЛАДЕЛЬЦЫ МЕНЕЕ МАСШТАБНЫХ БИЗНЕСОВ. ЧТО ПОМОГЛО ЭТИМ ЛЮДЯМ ПОЙМАТЬ УДАЧУ ЗА ХВОСТ И ЧТО ОНИ СОБИРАЮТСЯ ДЕЛАТЬ СО СВОИМИ ДЕНЬГАМИ?

Продано

текст ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,
ИВАН МАРЧУК, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

«От этих людей в буквальном смысле пахнет деньгами», — сказал недавно в разговоре с **сф** владелец одной дизайнерской компании о своих новых клиентах, число которых в последнее время растет у него в геометрической прогрессии. Дизайнеры же «пахнущим деньгами» людям потребовались для того, чтобы придать новый облик компаниям (товарам, услугам), которые эти люди купили с дисконтом на полученные от продажи своих бизнесов деньги.

Живые деньги есть сейчас не только у бизнесменов вроде Романа Абрамовича или Михаила Прохорова, но и у предпринимателей поскромнее. Масштабы проданных бизнесов разные, стало быть, разнятся и заплаченная покупателями сумма: кто-то получил \$1 млн, кто-то — \$500 млн (большинство продавцов о суммах сделок не распространяются, поэтому приходится опираться на оценки аналитиков и участников рынка). Но в любом случае всем, кто расстался со своими активами перед кризисом, очень повезло. Сейчас эти активы или стоили бы гораздо меньше, или не нашли бы покупателя в принципе.

Что помогло этим людям поймать свою синюю птицу? Сложившаяся конъюнктура рынка, сработавшая интуиция или то и другое одновременно? Куда они будут вкладывать полученные средства, будут ли вкладывать вообще либо предпочтут дождаться лучших времен? **сф** постарался это выяснить.

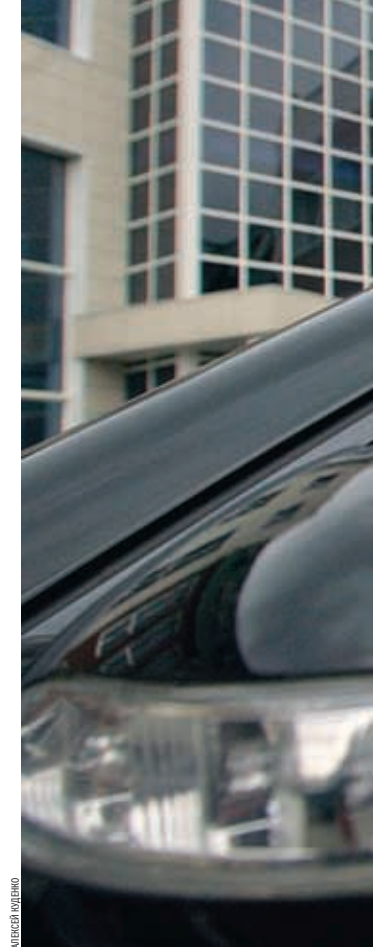
Николай и Юрий Борцовы

\$538 млн, \$450 млн

Отец и сын Николай и Юрий Борцовы, крупнейшие акционеры «Лебедянского» (30% и 25,1% акций соответственно), несколько лет отвергали слухи о продаже сокового холдинга. «Бизнес не достиг своего пика. Можно продать дороже», — подчеркивал генеральный директор «Лебедянского» Юрий Борцов. Летом 2008 года наступил час икс. Была закрыта сделка по продаже 75,53% сокового направления холдинга компании PepsiCo. Вместе с Борцовыми свои доли продали члены совета директоров Ольга Белявцева (18,4%), Дмитрий Фадеев (2%) и другие миноритарии (0,3%). Исходя из суммы сделки (почти \$1,4 млрд) и оценки всего сокового бизнеса в \$1,8 млрд отец и сын должны были выручить за свои доли \$538 млн и \$450 млн соответственно. По экспертным оценкам, PepsiCo оценила «Лебедянский» примерно на 20% выше рыночной стоимости, что в то время являлось адекватной премией за контроль над лидером сокового рынка.

Сегодня получить 20% премии династии Борцовых не удалось бы. «Soft drink не являются товарами первой необходимости», — объясняет аналитик инвестиционно-банковской группы CiG Андрей Рыжков, — и в эпоху кризиса цена неизбежно падает, иногда до 70% от докризисных цен».

На фоне удачной сделки обстановка в оставшемся у Борцовых бизнесе выглядит просто катастрофой. Производство минеральной воды и детского питания на базе компании «Прогресс», выделенной из «Лебедянского», находится в затруднительном положении.



АЛЕКСЕЙ КОЗЛОВ



Летом 2008-го Юрий Борцов мог не верить, что продает бизнес на пике, но теперь сомнения отпали

При выручке в 2008 году около \$150 млн долги предприятия по кредитам в конце года достигли \$120 млн. Возможно, Борцовым придется потратить часть полученных средств на спасение «Прогресса». Сами они о своих намерениях предпочитают не распространяться, но в пресс-службе «Прогресса» сф сообщили, что Борцовы расскажут о своих планах «через пару месяцев».

ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ: 75,53% АКЦИЙ ОАО «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»
СТОИМОСТЬ В ЯНВАРЕ 2009 ГОДА*: НА 30–40% ДЕШЕВЛЕ

* по оценке инвестиционно-банковской группы CIG

Борис Хаит

\$310–315 млн*

«Я не оракул. Просто посчитал, что пришло время консолидироваться с крупной структурой, чтобы не стагнировать», — говорит совладелец страховой компании «Спасские ворота» Борис Хаит об удачном времени продажи своего актива. Вместе с партнером Михаилом Тамировым в июле 2008-го он продал 75% «Столичной страховой группе» (ССГ), которую создает Банк Москвы. «У меня остался блокирующий пакет, это не уход из бизнеса», — говорит Хаит, который по-прежнему возглавляет страховщика.

«Спасскими воротами», уверяет он, интересовались австрийские и израильские компании, а также игрок из Казахстана. Однако выбор пал на ССГ: «Москва нам гораздо ближе, а деньги везде одни и те же». Близость «Спасских ворот» к Москве буквальна: компания рас-

«Я не оракул.
 Просто посчитал,
 что пришло
 время консолиди-
 роваться с крупной
 структурой, чтобы
 не стагнировать»



Для Бориса Хаита производственный сектор теперь куда интереснее страхового дела

полагается в том же здании на Новом Арбате, что и столичная мэрия. «Они обслуживали некоторые муниципальные программы», — говорит генеральный директор рейтингового агентства «Эксперт РА» Павел Самиев. Впрочем, полагает Самиев, вряд ли это послужило причиной покупки: страховой портфель «Спасских ворот» и без того достаточно привлекателен.

В последнее время, однако, компания испытывала проблемы с привлечением новых клиентов и капитала. Под крылом главного муниципального банка столицы даже в кризис сложностей с инвестициями быть не должно. Взамен бизнес «Спасских ворот», по всей вероятности к концу года, сольется с портфелями дру-

гих страховщиков, входящих в ССГ («Стандарт-резерв» и МСК). Возможно, рассуждает Самиев, взамен оставшихся у него акций «Спасских ворот» Борис Хаит рассчитывает получить долю в объединенной компании. А на вырученные от продажи 75% «Спасских ворот» средства Хаит собирается приобрести новые, подешевевшие в ходе кризиса активы. Впрочем, вкладывать в страхование он не планирует — его теперь больше интересует производственный сектор.

ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ: 75% АКЦИЙ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «СПАССКИЕ ВОРОТА»
СТОИМОСТЬ В ЯНВАРЕ 2009 ГОДА*: НА 10-15% НИЖЕ

* по оценке «Эксперт РА»

Лев Глейзер, Андрей Чернышов

\$25 млн*

«Если бы мы продавались в январе 2009-го, сделка вряд ли была бы подписана. Скорее всего, британцы отложили бы ее до лучших времен — года на два», — говорит бывший акционер российского интернет-агентства AdWatch Лев Глейзер.

Сделка по покупке британской рекламной сетью Isobar (входит в холдинг Aegis Group) AdWatch в июне 2008 года — предмет зависти коллег по Рунету. Как считают аналитики, в течение нескольких лет AdWatch получит от британцев около \$25 млн. Сегодня такие суммы игрокам рынка и не снятся. «Сейчас AdWatch вряд ли смогли бы продаться за сумму, превышающую \$4 млн. В июне мультипликаторы по отрасли составляли 5–6, в январе снизились до 1–2», — говорит Вера Бондаренко, медиадиректор компании MediaStars.

«Сделка с Aegis оказалась для AdWatch своевременной», — считает генеральный директор AdWatch Андрей Чернышов. — Еще в 2005 году стало очевидно, что крупные международные рекламодатели будут обслуживаться только в своих сетевых агентствах. Поэтому нашей задачей было стать частью сети».

Обсуждение условий сделки с Isobar шло с 2005 года. В 2007-м AdWatch разделилось на две компании: собственно AdWatch (размещение интернет-рекламы для клиентов, генеральный директор — Андрей Чернышов) и Mediaselling (размещение баннерной рекламы в интернете, генеральный директор — Лев Глейзер). В результате сделки AdWatch получило возможность работать со всеми клиентами холдинга Aegis, такими как Philips и General Motors. Однако бывшим акционерам еще понадобится удача. Сделка структурирована так, что финальная цена определяется только через два-четыре года исходя из финансовых показателей. «Кризис замедлил темпы роста клиентских бюджетов



Сегодня о таких деньгах Лев Глейзер мог бы только мечтать

«Я как государство — создал себе подушку ликвидности и тратить ее пока не собираюсь. Когда кризис закончится, тогда и подумаю, во что вложить деньги»

и рынка в целом. Привлечение новых клиентов — одна из основных задач для нас», — замечает Андрей Чернышов. Пока он не собирается вкладывать уже полученные от продажи деньги в новые проекты: «Мои планы на ближайшие годы связаны только с AdWatch. Поэтому деньги буду тратить на маленькие радости жизни». Лев Глейзер ждать не стал и еще летом вложил часть денег в стартап — компанию InventORI (мониторинг и анализ использования рекламных ресурсов), но в октябре продал и ее в составе Mediaselling «Яндексу».

ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ: 100% ООО «АГЕНТСТВО „АДВОТЧ“»

СТОИМОСТЬ В ЯНВАРЕ 2009 ГОДА*: \$4 МЛН

* по оценкам участников рынка

Игорь Туманов

\$6–7 МЛН*

Перед генеральным директором по экономике Vercysell Николаем Кононихиным акционеры поставили задачу увеличить капитализацию компании и в 2009–2010 годах вывести ее на IPO. В 2008-м топ-менеджмент группы Vercysell с рвением за эту задачу взялся, называя своей главной стратегией расширение в регионах. Менеджеры Vercysell проанализировали работу 40 региональных системных интеграторов, после чего должна была последовать целая череда поглощений.



НИКОЛАЙ СЕДУН

Игорь Туманов не отрицает, что с продажей «Астры СТ» ему крупно повезло

Интегратор «Астра СТ» из Челябинска стал в ней первым и пока последним. «Сейчас вряд ли кто-то пошел бы на такую сделку», — считает прежний владелец «Астры СТ» Игорь Туманов. По его мнению, поглощения на ИТ-рынке если и продолжатся, то не раньше чем через три-пять месяцев. Verysell купила ИТ-бизнес Туманова в начале июля 2008 года.

Независимые оценки стоимости компании «Астра СТ» на момент сделки — \$6–7 млн. Игорь Туманов не раскрывает цену, по которой продал свой бизнес, но уверяет, что она значительно выше. Создатель «Астры СТ» радуется до сих пор: «Сделка прошла на пике! Это, безусловно, можно назвать везением».

ЗАО «Астра СТ», которое приобрела Verysell, было частью одноименной группы компаний и занималось выполнением крупных ИТ-проектов, в основном для госзаказчиков. По правилам работы с ними Туманов мог получить лишь 30% предоплаты, а выполнение проектов длилось порой более года. Поэтому компания, расширяясь, стала испытывать недостаток оборотных средств, и ее владельцу приходилось закладывать активы всей группы для доступа к кредитам.

Теперь предметы залога стали предметом инвестиций. Вырученные от продажи интегратора средства Игорь Туманов инвестирует в реконструкцию принадлежащего ему пансионата в Челябинской области и развитие интернет-провайдера «Универсальные си-

стемы связи». С его продажей оператору «Уралсвязьинформ» Туманов не успел: с началом кризиса переговоры с потенциальным покупателем прекратились.

ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ: ЗАО «АСТРА СТ»

СТОИМОСТЬ В ЯНВАРЕ 2009 ГОДА: ПО СЛОВАМ ИГОРЯ ТУМАНОВА, ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ БЫЛО БЫ НЕВОЗМОЖНО

* по оценкам аналитиков

Юрий Верещагин

\$1 млн*

Бывший владелец новосибирской типографии «Харменс» Юрий Верещагин говорит, что в этот Новый год впервые за много лет по-настоящему отдохнул: «Я катался по лесу на лыжах и на снегоходе, сидел у костра, парился в бане и купался в проруби. Оказывается, есть другая жизнь помимо работы, а я уже и подзабыл про это». Верещагин создал типографию «Харменс» в 1993 году. К середине 2000-х компания контролировала до 15% рынка потребительской картонной упаковки за Уралом, а ее оборот в 2007 году составил 115 млн руб. Но Верещагин понял, что дальше без привлечения инвестора работать не сможет. «Идея заключалась в том, чтобы развиваться, присоединяя конкурентов, создать компанию номер один по картонной упаковке за Уралом», — объясняет Верещагин. В результате инвес-

тор был найден. Им стала УК «Мономах». В июле 2008-го состоялась сделка: Верещагин продал «Мономаху» 44% своих акций, сохранив 16%. Одновременно свои акции продал его советник по экономике Сергей Пегасин, который владел остальной долей компании. В сентябре «Харменс» купил типографию «Принт-авто». А затем Верещагин вышел из бизнеса. «В условиях кризиса новый владелец контрольного пакета посчитал, что руководить бизнесом должен его представитель. 12 ноября я продал оставшиеся акции и уволился из компании», — говорит он.

Сегодня падение оборотов уральских типографий составляло до 50%. «Я успел вовремя: объединил типографии накануне кризиса. В противном случае нечего было бы продавать», — считает Верещагин и уверяет, что отдохнул и готов продолжать работу. — Я регистрирую компанию, и есть ряд новых идей. Что это за проекты, говорить не буду. Одно только скажу — что это услуги в сегменте b2b и настроение у меня прекрасное».

ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ: 60% АКЦИЙ ОАО «ХАРМЕНС»

СТОИМОСТЬ В ЯНВАРЕ 2009 ГОДА*: \$700 ТЫС.

* по оценке компании «БКС консалтинг»

Валерий Балябин

\$1 млн*

«Повезло мне: если бы подождал чуть-чуть, выручил бы существенно меньше денег», — утверждает предприниматель из Екатеринбурга Валерий Балябин, продавший свою сеть магазинов одежды, работавшую по франшизе Sela, в начале сентября.

Первые тревожные мысли о судьбе магазинов посетили его прошлой зимой. «В конце 2007 года мы встречались с банкирами. Они говорили, что ставки расти не будут, что кризис только в США. А через неделю банковские ставки поднялись на 2%. Вот тут я, наверное, в первый раз и задумался: с магазинами нужно что-то делать», — вспоминает Балябин. К лету ситуация ухудшилась: «Доходность бизнеса упала. Если раньше рынок рос на 30–40% в год, то летом — на 20%. А издержки в 2008 году выросли на 12–15%. Кроме того, в город пришло много других брэндов».

В результате он решил провести переговоры об изменении условий франшизы. «Хотели добиться увеличения сроков отсрочки платежей, но переговоры шли сложно, и в результате появилась мысль просто продать магазины франчайзеру», — рассказывает Балябин. В сентябре «дочка» Sela в России компания «Скала Азия» выкупила у Балябина семь магазинов и склад. При этом помещения двух магазинов являются собственностью Балябина, так что сейчас он сдает их в аренду бывшему франчайзеру. Объемы сделки Баля-



АЛЕКСАНДР ЮЖЕН

Перестав быть владельцем типографии «Харменс», Юрий Верещагин открыл для себя другую жизнь

бин не раскрывает. Гендиректор компании «Магазин готового бизнеса Deloshop» Евгений Дитковский говорит, что один магазин в августе мог стоить примерно \$143 тыс.

Сейчас Балябин вернулся к управлению своей компанией «Бостон-2000», основанной им еще в начале 1990-х и занимающейся продажей промоодежды. Новые проекты Балябин начинать не намерен: «Я как государство — создал себе подушку ликвидности и тратить ее пока не собираюсь. Когда кризис закончится, тогда и подумаю, во что вложить деньги».

ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ: ДОГОВОРЫ АРЕНДЫ И ИНВЕСТИЦИИ В СЕМЬ МАГАЗИНОВ SELA В ЕКАТЕРИНБУРГЕ

СТОИМОСТЬ В ЯНВАРЕ 2009 ГОДА*: \$800 ТЫС.

* по оценке компании «Магазин готового бизнеса Deloshop» **СФ**



ПОКА «ВЫМПЕЛКОМ» СОВЕРШАЕТ ОДНУ КРУПНУЮ ПОКУПКУ ЗА ДРУГОЙ, ПРЕЗИДЕНТ МТС МИХАИЛ ШАМОЛИН ОХОТИТСЯ НА СЛОНОВ. ОН ПО-ОХОТНИЧЬИ ВЫЖИДАЕТ, КОГДА НАСТУПИТ ЭПОХА МОБИЛЬНОГО ИНТЕРНЕТА, КОТОРАЯ ПОСЛЕ КРИЗИСА ОБЕСПЕЧИТ ОПЕРАТОРУ БУРНЫЙ РОСТ.

«Сейчас МТС конкурирует не только за лучший продукт и сервис, но и за деньги»

текст
ПАВЕЛ
КУЛИКОВ

фото
ЕВГЕНИЙ
ДУДИН

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Первые результаты официальных продаж iPhone огорчили всех российских операторов. На что вы рассчитывали и сколько этих телефонов удалось продать?

МИХАИЛ ШАМОЛИН: Мы не имеем права раскрывать данные о продажах по контракту с Apple. Я бы сказал так: по итогам четвертого квартала продали меньше, чем хотели (по некоторым данным, на 25%. — **сф**). Повлияла девальвация рубля и отсутствие русскоязычной версии iTunes. А вообще, нужно подождать как минимум год, чтобы понять динамику продаж.

СФ: Подключенный к МТС iPhone можно купить в магазине за 5990 руб., к «Мегафону» — за 49 руб. Операторы субсидируют его покупку?

МШ: В случае с «Мегафоном» его не продают, а сдают в аренду с последующим выкупом. Насколько мне известно, прямым субсидированием покупки iPhone никто не занимается. Мы ничего не зарабатываем на продаже iPhone, но не субсидируем его покупку (операторы зарабатывают на дорогостоящих контрактах, запущенных специально для владельцев iPhone. — **сф**).

СФ: МТС заключила контракт с Vodafone, по которому совместная закупка телефонов позволит МТС продавать в своей розничной сети некоторые модели на 30% дешевле. Что еще принесет вам партнерство с Vodafone?

«Видеозвонок не пошел и не пойдет уже никогда. Люди не получают удовольствия от того, что громко говорят и смотрят в телефон. Реально меньше 1% абонентов европейских операторов воспользовались видеозвонком»

МШ: Главный смысл партнерства — доступ к тому, что мы считаем лучшим мировым ноу-хау в области мобильной связи. Vodafone уже сделал ошибки, которых мы можем избежать. Во всем, что касается строительства сетей третьего поколения или услуг мобильного интернета, закупок и собственной розницы, нам очень удобно копировать успешные модели.

СФ: И что получает Vodafone взамен своих ноу-хау?

МШ: Это дает Vodafone возможность понять, что такое бизнес в России, на тот случай, если они захотят выйти на наш рынок. Каждый раз, когда мы забираем у Vodafone какое-то ноу-хау, мы не платим за это. Если мы получаем прибыль или экономию, то в определенной пропорции делимся ею с Vodafone. Но есть вещи, которые достаются нам в рамках партнерства совсем бесплатно. Например, мы возьмем рекламный ролик, который был снят Vodafone, переделаем его под МТС и запустим.

СФ: Уже выходили такие ролики?

МШ: Пока нет, но выйдут.

СФ: У Vodafone давно есть собственная розница, а вы только начинаете ее строить. Что заимствуете?

МШ: Большая часть сотовых ритейлеров имеет до 350 моделей телефонов на салон, при этом 90% продаж составляют 50 моделей. Урок номер один: надо оптимизировать линейку телефонов.

СФ: Разве это не было понятно и без Vodafone?

МШ: Вопрос не в том, знаем ли мы банальнейшие вещи. Дело в деталях: как выбрать эти модели, организовать учет, мотивировать продавцов, как заключать контракты с поставщиками.

СФ: От приобретения «Евросети» вы отказались, с «Беталинком» заключили франчайзинговый договор, а с «Телефон.ру» ведете переговоры о покупке. По какому принципу вы собираете активы для розничной сети?

МШ: Мы смотрим на все сети, которые кажутся нам привлекательными с точки зрения расположения и качества салонов, наличия сильной управленческой команды. От «Евросети» мы отказались потому, что совокупная стоимость актива, учитывая объем долговых обязательств, показалась нам неоправданно высокой.

СФ: Текущий долг МТС составляет \$990 млн, тогда как у «Вымпелкома» — \$1,75 млрд. Недавно МТС разместила три облигационных займа и объявила о планах размещения еще двух, но при этом вы экономите. Почему?

МШ: Президент ВТБ Андрей Костин хорошо сказал о «кэш-кулаке». Я думаю, для нас это очень релевантно. Сейчас компания конкурирует не только за лучший продукт и сервис, но и за деньги. Это дает возможности, которых могут не иметь конкуренты просто потому, что у них таких денег нет. В том числе возможность строительства сети третьего поколения 3G, которая сделает доступ в интернет более быстрым.

«Люди приходят домой и сидят перед телевизором»

СФ: В регионах, где появляется 3G, абоненты уже могут совершать видеозвонки. Какие еще инновационные услуги появятся в России с развитием сетей третьего поколения?

МШ: Видеозвонок не пошел, и совершенно очевидно, что не пойдет уже никогда. Люди не получают удовольствия от того, что громко говорят и смотрят в телефон. Когда эта услуга впервые внедрялась у европейских операторов, все считали, что это killer application. Реально меньше 1% абонентов воспользовались видеозвонком — нет потребности (тем не менее МТС предоставляет эту услугу там, где есть сети третьего поколения. — СФ).

СФ: В чем есть потребность?

МШ: В мобильном интернете. Вот у вас iPhone, и у меня тоже iPhone. Если с его помощью я не зайду в интернет пять-десять раз в день, то это какой-то странный день. Еду в машине — смотрю электронную почту, новости, котировки акций МТС.

Мы должны сделать так, чтобы абонент мог быстро выйти в интернет и приобрести контент, желательно на наших порталах и расплачиваясь с лицевого счета.

СФ: В начале 2008 года вы прогнозировали, что за счет мобильного интернета с новой силой возобновится рост ARPU (доход с одного абонента), который в последнее время сильно замедлился. Когда и насколько вырастет ARPU у МТС?





МШ: Я говорил как минимум о 25-процентном росте ARPU от передачи данных (по итогам третьего квартала 2008 года ARPU МТС составил \$11,5.— **СФ**). Но кризис смешал все карты — сократилась деловая активность. Люди приходят домой и сидят перед телевизором. Им не о чем говорить, и рост потребления сотовой связи совершенно точно замедлится. В 2009 году, по самому оптимистичному прогнозу, потребление вырастет на 15%. По пессимистичному — может упасть (по данным Минсвязи, в 2008 году рынок связи вырос на 22%. — **СФ**).

СФ: Сколько продлится падение?

МШ: Год-два будет кризис. Потом все встанет на свои рельсы, и ARPU будет расти за счет мобильного интернета в течение трех-пяти лет. Интернет — это будущее, потому что это удобно, а удобство — ключ к прогрессу потребления. Это уже лавина, которую не остановить. Количество интересных сервисов в интернете будет увеличиваться в геометрической прогрессии.

СФ: Какими будут эти сервисы?

МШ: Широкое распространение получит мобильная реклама. В Великобритании есть виртуальный оператор Blyk, у которого 300 тыс. абонентов вообще не пла-

тят за связь, соглашаясь получать мобильную рекламу. И ее эффективность на 40–60% выше телевизионной при более низкой стоимости.

Местонахождение абонента станет определяться автоматически, и на телефон будет приходить реклама того, что находится вокруг. Выезжая на шопинг, абонент сможет набрать «Хочу купить ботинки Santoni за 300 евро», и телефон покажет на карте, где они есть по такой цене. Купив в магазине зубную пасту, абонент получит сообщение о специальном предложении на зубную щетку. Это будет уже через два года по всему миру!

СФ: А что, наоборот, исчезнет?

МШ: Можно уже не заморачиваться, например, с дисками blue-ray, которые приходят на смену DVD. Этого уже не будет. Все станет потребляться через интернет — фильмы, ситкомы и все остальное. Телевидение тоже будет передаваться через интернет, через устройство размером с iPhone. Ты приходишь домой, подключаешь его к телевизору, и все передается на экран. Поэтому мы и заинтересованы в распространении iPhone среди наших абонентов. Это тренажер для обучения пользованию мобильным интернетом.

«Местонахождение абонента станет определяться автоматически, и на телефон будет приходить реклама того, что вокруг. Набрать „Хочу купить ботинки Santoni за 300 евро“ — и телефон покажет на карте, где они есть по такой цене»

«Это не просто теория в моей голове»

СФ: МТС построила сети третьего поколения уже в 19 российских городах, а в Москве частоты заняты военными. Как будете решать проблему?

МШ: Сейчас рабочая группа, куда входят представители Минсвязи и Минобороны, определяет, создают ли наши базовые станции помехи для военных систем. Эксперименты по совместимости в метро и внутри зданий уже завершены, в январе этого года они начались на улице. Если подтвердится, что проблем совместимости нет, то уже к началу 2010-го наша сеть 3G будет покрывать центр города и основные магистрали.

СФ: «Вымпелком» не стал дожидаться разрешения на строительство сетей 3G. Он поглотил Golden Telecom и Corbina Telecom, что позволило ему предложить абонентам скоростной интернет по сетям Wi-Fi. Почему вы в ответ не приобрели интернет-компанию или не построили сеть сами?

МШ: Сейчас «Комстар» (входит в группу «Система Телеком» вместе с МТС) строит в Москве сеть Wi-Fi, в которой точки доступа установлены дома у его клиентов. Им дается скидка за возможность публично использовать их точки другими клиентами (при отключении пароля домашней точки Wi-Fi доступ к ней получит любой оказавшийся поблизости владелец iPhone. — **СФ**). Таким образом, покрытие Wi-Fi в Москве будет организовано в течение года и окажется не хуже чем у Golden Telecom. В будущем мы сможем использовать сеть Wi-Fi «Комстара». Но сеть 3G удобнее. Во-первых, нет сплошного покрытия Wi-Fi, во-вторых, у этой услуги отсутствует роуминг. В-третьих, чтобы войти в сеть, нужно ввести логин и пароль, а в 3G ничего вводить не нужно. Если я еду в машине, иду, даже если просто сижу на месте — все равно переключаться и вводить пароли я буду только при безумной разнице в цене между 3G и Wi-Fi.

СФ: Вы считаете, что нашумевшее слияние «Вымпелкома», Golden Telecom и Corbina бессмысленно?

МШ: Пока мы не видим доказанного эффекта синергии. Абоненту просто предлагается контракт мобильного оператора и широкополосный доступ в интернет в одном флаконе со скидкой. На наш взгляд, больший потенциал несет в себе интеграция не с операторами,

а с контент-провайдерами. Тогда абонент будет платить не только за связь, но и за контент.

СФ: Вы станете скупать контент-провайдеров?

МШ: Партнерство с ними для нас пока более эффективно. В ближайшее время вы увидите конкретные шаги в этом направлении. Мы уже крупнейший продавец контента среди сотовых операторов и будем дальше играть на этом поле. Я не хочу говорить о потенциальных проектах раньше времени, но это не просто теория в моей голове.

«Никаких серебряных пуль или золотых правил не существует»

СФ: Чем вы занимаете голову за пределами офиса?

МШ: Я охотник со стажем. Езжу и на русскую охоту, и в экзотические страны. Охочусь на слона, крокодила, буйвола. Еще занимаюсь спортивным пилотированием, езжу на спортивном мотоцикле, занимаюсь подводным плаванием, горными лыжами и серфингом. Люблю все экстремальные виды спорта.

СФ: Откуда же берется время управлять МТС?

МШ: Я работал в McKinsey, где люди проводят на работе по 16 часов в день. Я работал не больше десяти. Думаю, одна из задач менеджера на любой позиции — это организовать работу так, чтобы добиваться результата в рамках восьмичасового рабочего дня.

СФ: Как вы это делаете?

МШ: Никаких серебряных пуль или золотых правил, которые делают руководителя успешным, не существует. Любую книжку откройте, и вот они — принципы управления компаний. Основные ингредиенты: профессионалы на своих местах, четко поставленные цели, система измерения целей и система мотивации, привязанная к ней. Остальное происходит само собой. **СФ**

DSC GROUP БЫЛА ЭКСКЛЮЗИВНЫМ ДИСТРИБУТОРОМ APPLE В РОССИИ ПОСЛЕДНИЕ 13 ЛЕТ. СКОРО ОПТОВИК ЛИШИТСЯ ОСОБОГО СТАТУСА, ПОЭТОМУ УЧИТСЯ ЗАРАБАТЫВАТЬ ПО-НОВОМУ: ПРОДАЕТ «ЯБЛОЧНЫЕ» ПРОДУКТЫ В РОЗНИЦУ И ОТКРЫВАЕТ МАГАЗИНЫ В ЕВРОПЕ. ОСНОВАТЕЛЮ DSC GROUP ЕВГЕНИЮ БУТМАНУ ГРЕЗИТСЯ ГЕРМАНИЯ — ОСНОВНОЙ ЕВРОПЕЙСКИЙ РЫНОК ДЛЯ APPLE.

Бутман навсегда

текст ПАВЕЛ КУЛИКОВ

5 ноября 1955 года персонаж фильма «Назад в будущее» доктор Эммет Браун, желая повесить часы, упал с унитаза и стукнулся головой о край умывальника. Пока он был без сознания, к нему пришло видение «поточного конденсатора», делающего путешествие во времени возможным.

«Эту картинку я придумал», — считает основатель DSC Group Евгений Бутман (на фото). Он рисует схему, в точности повторяющую чертеж экспрессивного ученого: три вектора, расходящихся в разные стороны из одной точки. Правда, перемещаться во времени Бутман не собирается. Он рисует план, по которому его компания получит независимость от Apple, чьим эксклюзивным дистрибутором является DSC Group. «Это идея десятилетия», — уверен бизнесмен.

Первый вектор на рисунке Бутмана означает диверсификацию основного бизнеса, то есть запуск розничной сети, торгующей продукцией Apple. Второй — географическая экспансия, открытие магазинов за пределами России. Третье направление — запуск уже нескольких розничных сетей под брэндами других производителей.

Для Бутмана это насущная необходимость. DSC Group (прежнее название — Apple IMC) является эксклюзивным дистрибутором Apple в России с 1996 года. Вся продукция Apple на российском рынке проходит через компанию Бутмана, продается ли она в сетях электроники или на складе субдилера — неважно. Однако в 2008 году Apple открыл в России представительство и часть функций DSC Group, например маркетинг и русификацию продуктов, взял на себя. Все идет к тому, что DSC Group потеряет свой эксклюзив на дистрибуцию.

Сеть с яблоками

«Мы за последние четыре года выросли в 19 раз», — говорит Бутман, имея в виду дистрибуцию Apple. Официально данные по объемам продаж в отдельных странах Apple не разглашает. По неофициальным данным, в 2008 году Россия стала седьмой страной в Европе по объемам продаж продуктов Apple, а потенциально может войти в пятерку. Так что в 2009 год Apple входит с явным желанием иметь в России уже несколько дистрибуторов, а Бутман — с накопленными \$30 млн собственных средств. На эти деньги DSC Group собирается открыть от 40 до 70 точек продаж электроники Apple под брэндом re:Store в Германии, Франции, Испании и Австрии. В 2008 году семь магазинов в Германии Бутман уже открыл. Правда, информацией об их финансовых показателях обещает поделиться только через год.

Первый магазин re:Store заработал в октябре 2005 года в торговом центре «Атриум». Идея лежала на поверхности: розничная маржа на электронику Apple сильно превышала дистрибуторскую. Он окупился за месяц, после чего Бутман открыл в Москве и крупных региональных городах 50 таких же точек. Сейчас в обороте DSC Group, который составляет \$317 млн, розничное направление занимает 19%, а в прибыли — гораздо большую долю. Бутман не говорит, какую именно, но дает понять, что DSC Group уже не просто трубопровод, по которому течет поток компьютеров, плееров и телефонов.

За последний год семь похожих магазинов Z-Store открыл крупнейший субдилер DSC Group — компания MacZone. По одному магазину за последний год появ-

стратегии

Официально данные по объемам продаж Apple не разглашает. По неофициальным, в 2008 году Россия стала седьмой страной в Европе по объемам продаж продуктов Apple, а потенциально может войти в пятерку

вилось у трех других субдилеров: Mac Center, KeyStore и iProfi. Сейчас более 80 специализированных магазинов, где продают электронику Apple, находятся в Москве и единицы — за ее пределами. На дилерской конференции менеджеры российского офиса Apple предположили, что Москва вместит еще 15 таких магазинов. Но Бутману грезится Европа, где он мечтал работать с 1990-х годов, и особенно Германия — основной в Европе рынок для Apple. В этой стране бизнесмен собирается открыть основную массу своих европейских магазинов: платежеспособность там выше, а торговые площади обходятся до десяти раз дешевле, чем в России.

Оберхаузен революцион

Одним из первых российских бизнесменов, которого Евгений Бутман спросил о жизнеспособности своей идеи, был экс-владелец «Евросети» Евгений Чичваркин. «Вы не сможете справиться с профсоюзами», — отрезал тот. Остальные знакомые ритейлеры либо называли идею чушью, либо оставляли ее без комментариев. «Я был очень удивлен», — говорит коммерческий директор MacZone Петр Семенов. — Мы ничего не знаем о работе ритейла на Западе».

В Западной Европе продукция Apple продается в крупных сетях вроде Dixon's и MediaMarkt и в нескольких десятках собственных магазинов Apple: около 20 в Великобритании и по одному-два — в других странах. Но в основном «яблочная» розница — удел малого бизнеса. Самый распространенный торговый формат: демозал на первом этаже, офис и квартира владельца — на втором. По одному-два таких магазина есть у большинства дилеров и субдилеров Apple. Евгений Бутман противопоставил им помпезные интерьеры и необычное месторасположение.

Бутман решил открывать точки продаж так, как привык в Москве, — в торговых центрах. «У нас есть магазин в городе Зиндельфинген», — по слогам произносит Бутман. Другой магазин — в Дюльсбурге, еще

один, крупнейший в Германии, площадью 160 кв. м — в Оберхаузене.

В Москве магазины ge:Store рассчитаны на поток посетителей торговых центров. Очевидно, средний чек в таких торговых точках ниже, чем в отдельно стоящих, какими являются, например, магазины Z-Store, но покупки в них происходят чаще. Немцы же не привыкли покупать продукты Apple, заехав в магазин за продуктами или одеждой, но Бутман считает, что ему по силам мини-революция. «Торговые центры появились в Европе еще в 1970-х годах и устарели даже по сравнению с Россией», — считает он. — Электроники нет, в основном одежда, и они хотят освежиться».

Электронный Джамиль

План развития DSC Group, напоминающий о фильме «Назад в будущее», допускает даже полный разрыв с брэндом Apple. Магазины ge:Store, считает Евгений Бутман, можно заменить другими монобрендовыми магазинами. «У нас есть теория: эволюция брендов в электронике повторяет эволюцию брендов в одежде», — продолжает он. Согласно этой теории, Бутмана ожидают лавры основателя «Джамилько» Халеда Джамии. Вначале владельцы одежных брендов тяготели к формату мультибрендового универмага, затем возник интерес к брендовым торговым точкам. На волне этого интереса Джамиль открыл в России несколько десятков магазинов под брэндами Levi's, Naf Naf, Chevignon, Guess и Timberland.

«Брендов должно быть много», — говорит Евгений Бутман, планируя до апреля 2009 года запустить в Москве шесть монобрендовых магазинов, торгующих техникой Sony. В декабре 2008-го был открыт магазин Bose, в конце января нынешнего — магазин детских конструкторов Lego. Любопытно, что менеджер по маркетингу российского Lego Ольга Ломбас перспектив у магазина под этой маркой в России не видит. Единственный в России магазин Lego, который принадлежал самой компании, просуществовал всего три года и был закрыт как нерентабельный. «Lego — это эксперимент», — оговаривается Бутман. — Нам важны не оборот, а опыт и диверсификация».

Проект у Бутмана рискованный. Он потребует еще \$60–80 млн инвестиций в придачу к имеющимся \$30 млн — для открытия еще более 200 прибыльных магазинов. Однако сроки их окупаемости идеолог проекта пока не обсуждает. Сейчас его цель — осторожно и с минимальными потерями пройти через 2010 год, который, по мнению Бутмана, будет самым тяжелым в период кризиса. «Мы осторожно планируем свое развитие», — говорит гендиректор DSC Group. — Проект рассчитан на пять лет. Очевидно, что к 2013-му потребительская активность восстановится». ☞

ФОНДОВАЯ БИРЖА РТС ПРОВЕЛА РЕБРЭНДИНГ, СМЕНИВ ЦВЕТ ЛОГОТИПА С УМИРОТВОРЯЮЩЕГО ЗЕЛЕНОГО НА АГРЕССИВНЫЙ КРАСНЫЙ. ПОМОЖЕТ ЛИ ЭТО ЕЙ ВЕРНУТЬ ДОВЕРИЕ ИНВЕСТОРОВ К РОССИЙСКОМУ ФОНДОВОМУ РЫНКУ?

Биржа в багровых тонах

Текст: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Президента РТС Романа Горюнова не смущает то, что ребрендинг биржи пришелся на кризисное время. Смена имиджа была задумана еще год назад, и, по мнению Горюнова, не было причин от нее отказываться. Новый стиль, философию и позиционирование брэнда разрабатывало агентство Yourbrand. Стоимость ребрендинга не раскрывается; правда, как рассказал **сф** владелец Yourbrand Олег Иванов, компании «Транстелеком» смена имиджа, проводившаяся его агентством в мае 2008 года, обошлась в \$500 тыс. При оценке стоимости ребрендинга РТС Иванов предлагает ориентироваться на похожую сумму.

«Стиль крупнейших мировых площадок — NYSE, NASDAQ, LSE — выдержан в сине-голубых тонах (традиционные цвета для компаний финансового сектора. — **сф**). Тех же цветов придерживается и ММВБ, — говорит совладелец брендингового агентства Mildberry Олег Бериев. — На этом фоне РТС выделяется: в новом образе биржи присутствует избыточная эмоциональная составляющая, которая только мешает». А вице-президент и член правления ЗАО ММВБ Евгений Эллинский полагает, что ребрендинг коллеги провели своевременно: «Вполне оправданно, что в период кризиса биржа предлагает что-то новое».

Помимо цвета изменения претерпело и написание логотипа: кириллицу сменила латиница. Ведь биржа РТС, расчеты на которой ведутся в долларах США, традиционно считалась вотчиной иностранных инвесторов, в то время как российские игроки в основном торговали на ММВБ. Но кризис заставил иностранцев обратиться в бегство — российские площадки стали для участников торгов непредсказуемыми. Правда, Роман Горюнов уверяет, что соотношение в обороте РТС российских и иностранных инвесторов за последнее время принципиально не изменилось, однако пропорцию не раскрывает. По итогам 2008 года, обещает Горюнов, прибыль биржи будет даже несколько выше, чем в 2007-м (в тот год операци-

онные доходы составили 1,5 млрд руб., а чистая прибыль — 763 млн руб.), не в последнюю очередь благодаря активному развитию срочного (фьючерсы и опционы) рынка FORTS.

Но в любом случае создаваемый РТС агрессивный брэнд пока диссонирует с настроениями большинства инвесторов. «Негатив распространяется как на фондовый рынок, так и на тех, кто им занимается», — говорит генеральный директор УК «Альфа-капитал» Михаил Хабаров. И полагает, что РТС стоило бы подождать со сменой стиля до лучших времен. «Агрессивным надо было быть год назад, когда рынок показывал рост», — соглашается Олег Бериев.

У инвесторов на первый план сейчас выходят скорее защитные стратегии, что признает и Горюнов. Так, особой популярностью в последние несколько месяцев у клиентов стала пользоваться технология «Торги с центральным контрагентом», при которой биржа гарантирует обеим сторонам — покупателям и продавцам — исполнение обязательств в течение нескольких дней после совершения сделки. «Среди игроков есть определенное недоверие друг к другу, и любые дополнительные гарантии интересны», — говорит владелец ИК «Финам» Виктор Ремша.

В будущем Горюнов собирается конкурировать с международными биржами: для этого, объясняет он, РТС должна предлагать инструменты и технологии, сравнимые с западными по надежности, удобству и цене. Это и есть придуманная Yourbrand новая и, кажется, почти невыполнимая миссия РТС — стать ведущей российской биржевой группой на мировом рынке. Перспектива весьма отдаленная: число инструментов и эмитентов на российских и западных площадках несопоставимо. И для того, чтобы составить конкуренцию NYSE, LSE или NASDAQ, одного только ярко-красного логотипа явно мало. **сф**



Зеленый цвет: совпадает с цветом растущих котировок, но слишком спокойный

Кириллица: иностранцы произносили «пи-ти-си»; совпадает с названием софтверной фирмы

Фондовая биржа: воспринимается инвесторами лишь как классический рынок акций и облигаций



Красный цвет: лидерские амбиции, но в то же время и цвет падающих котировок

Латиница: понятна иностранцам, однако совпадает с аббревиатурой жанра компьютерных игр

Биржа: позиционирование себя как группы компаний, имеющей совокупность биржевых площадок

МЕЖДУ ОЛИГАРХАМИ И СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫМ БИЗНЕСОМ, ОБИДАМИ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ И ЗАЕЗДАМИ В КУРШЕВЕЛЬ, «ЧЕЛНОКАМИ» И «ОФИСНЫМ ПЛАНКТОНОМ», ПОСЛЕ РОССИИ 1.0 ДЕВЯНОСТЫХ И РОССИИ 2.0 «НУЛЕВЫХ» НАСТУПИЛА НЕПОНЯТНАЯ **РОССИЯ 1.9**

«В 1998-м нам все давал мир — жратву, кредиты... С тех пор мы слишком этим увлеклись. Перестали работать. Кризис — это шанс вернуться к нормальной жизни, пересесть с „мерседеса“ на велосипед»



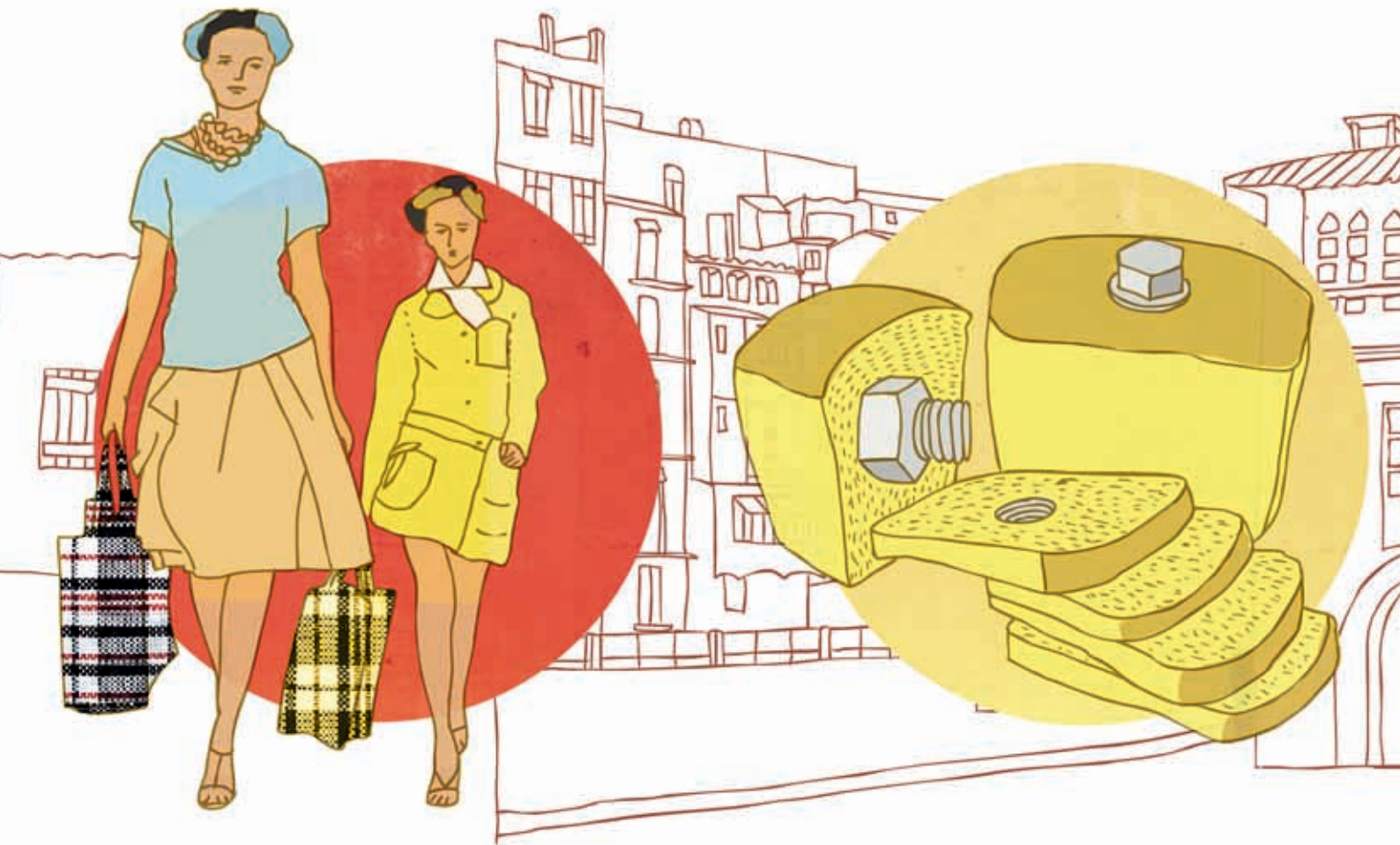
Герман Стерлигов



текст
ДМИТРИЙ
ЧЕРНИКОВ

иллюстрации
РОМАН
ГОДУНОВ

акклиматизация к кризису неизбежна. Хотя даже в богатой на коллапсы новейшей истории России 1998 и 2008 годы зияют резкими отметинами социально-экономических сдвигов. Но нынешний кризис непонятный, нерасторопный. Про прошлый год никто вас не спросит: «где ты был в августе?», чтобы получить удовольствие от ожидаемой гаммы эмоций на вашем лице. Впрочем, несмотря на медлительность заплыва в сегодняшний кризис, который своими главными ужасами живет где-то в будущем, в весне 2009-го или в зиме 2010-го, ответ на «где ты был в 2008-м?» уже постепенно формулируется в виде обычных для кризиса «увольнялся», «терял бизнес», «сокращал сотрудников», «вернул банку квартиру». Так, четыре последних месяца 2008-го, как и последние месяцы 1998-го, синтезировали смысл всего года, полностью или во многом упразднив все прежние успехи или неудачи. Став однозначными границами социальных реальностей, эти периоды «зеркалят» друг друга схожестью своей роли. И в такой игре зеркал 1990-х и «нулевых» выхватывается некая средняя реальность, родившаяся осенью 2008-го. Накладывая друг на друга два известных нам рыночных образа — 1990-е и «нулевые», **сф** нарисовал карту трендов наступившей реальности. Оказалось, что передел активов, бартер и «челноки», еще год назад казавшиеся бесконечно далекой историей, актуализируются в кризис более чем стремительно. Эта инъекция России 1.0 в тело России с ее технологической инфраструктурой 2.0 порождает Россию 1.9 — страну, которую нужно делать эффективной.



Челноки возвращаются

Михаил Потапов, сейчас работающий системным администратором в МЮФ «Лаптев и партнеры», в 1992 году несколько раз выезжал в Польшу, обменивая детскую одежду и алкоголь на китайские джинсы, магнитофоны, игровые приставки и т. д.: «За одну поездку зарабатывали \$100–200. Четыре-пять раз смотался — и здравствуй, приличная жизнь». Но пока Потапов и его друзья возвращаются в челночный бизнес не собираются — условия поменялись. Челноков кормила постсоветская инерция высоких цен на ширпотреб и перепады цен внутри страны на него.

Челнок вернется, но без загранпаспорта — теперь ему нет нужды ездить за границу. Впрочем, он никуда и не исчезал, просто ушел в тень. На протяжении «нулевых» годов, по данным Росстата, 20–26% оборота непродовольственных товаров приходилось на розничные и мелкооптовые рынки. «При этом более половины товарооборота на рынках держали челноки, только „нового типа“: 70–90% товара они закупали на крупнооптовых складах в России», — поясняет директор Института анализа предприятий и рынков ГУ-ВШЭ Андрей Яковлев. Доллар идет вверх, а значит, спрос на отечественные товары станет расти. Челнок 1.9 будет везти их «газелями» из промышленного захолустья на центральные рынки, добывая привыкшие к большой марже торговые сети.

Бартерные схемы

Основатель первой в России товарной биржи «Алиса» Герман Стерлигов взялся за создание Антикризисного расчетного центра (системы глобального бартера) с подлинным драйвом 1990-х годов. «Пока все спали, в начале января мы уже открыли 16 центров в России и семь за рубежом. Даже при цене входного билета для наших партнеров в 125 тыс. у. е., то есть евро. До конца февраля откроем еще 85 офисов по стране», — декларирует Стерлигов. Сегодняшние события он считает детскими сказками по сравнению с реальностью, к которой он готовит свою систему. Но тут же спохватывается: «А паникеров надо ставить к стенке!»

«В 1990-х на долю бартера, а вернее, взаимозачетов, приходилось порой более половины всех операций. А у крупных предприятий — до 70%, — комментирует Андрей Яковлев. — Система держалась на взаимном доверии, царившем в директорском сообществе еще с советских времен. И на амбициях директоров, не позволявших им ужимать объемы производства и занижать свою роль в городе и области». Сегодня собственники масштабируют свой бизнес более произвольно, однако повальных увольнений на крупных предприятиях государство не допустит. Поэтому гомеопатическая доза бартера, которую им предлагает Стерлигов, придется бизнесу весьма кстати.



идеи

Натуральное хозяйство

Шестисоточный бум, помогавший жителям эрзац-экономики выживать в 1980–1990-е, возвращается. В благополучные «нулевые» в Подмоскowie множились заброшенные участки. Пытаясь спасти землю от запустения, а заодно и нажиться, многие главы садовых товариществ продавали ее без всяких юридических гарантий новым владельцам. «Теперь законные владельцы участков под влиянием кризиса вспоминают про дачи и возвращаются на них. Результат — судебные разбирательства. Знаю много таких случаев», — рассказывает Андрей Туманов, культовый для всех дачников главред газеты «Ваши 6 соток».

По его мнению, огород вновь спасет страну. «В Центральной России у дачников хорошим результатом считается 50 кг картошки с сотки. Я же под Павловским Посадом собираю 500 кг за счет современных удобрений, — хвалится он рекордом. — Шесть соток покрывают все потребности, кроме мяса, молока и хлеба, для моей семьи, включая мою маму и бабушку. На участке работает вся семья». «Если раньше много места занимали клубничка с цветочками, то теперь в почете будут практичные культуры вроде картошки, — продолжает Туманов. — Я даже в шутку разработал индекс картофеля для оценки состояния экономики в стране. Сейчас он тревожно зашкаливает».

Покорение столицы

24-летний выпускник мехмата МГУ Андрей сидит дома в Казани и учит английский — готовится к сдаче TOEFL. До декабря 2008 года Андрей успешно работал аудитором в KPMG: «Из департамента аудита уволился сам. Хотел перейти на работу в стратегический консалтинг, но из-за кризиса там закрыли позиции. Пока кризис, планирую продолжить образование на Западе».

«Все последние годы столичный рынок труда работал как огромный насос, втягивая трудовых мигрантов любой специальности и квалификации», — говорит Никита Мкртчян, старший научный сотрудник Института демографии ГУ-ВШЭ. Теперь слабоконкурентная рабочая сила со съемных квартир и общежитий разъедется по домам. А директор ВЦИОМа Валерий Федоров считает, что кризис может сжечь оазисы провинциального благополучия, возникшие за «нулевые», и в Москву снова поедут пассионарии, которые за «нулевые» привыкли к интересным проектам в регионах. Таким образом, кризис реанимирует столичный фильтр 1990-х, отсеивающий «гастарбайтеров» и вялых мигрантов-соискателей неприметных офисных позиций. В жестких условиях борьбы за выживание Москва опять станет центром притяжения креатива и энергии, которой она порядком растеряла, заплыв жиром и приезжими в «нулевые».



Новая приватизация

У России 1.9 будет своя собственная приватизация. Только чтобы что-то продать, нужно сначала что-то купить.

Владимир Путин заявляет о решительном вхождении государства в капиталы частных компаний, а Олег Дерипаска предлагает госбанкам конвертировать долги «Русала» в привилегированные акции. Генеральный директор «Ростехнологий» Сергей Чемезов не скрывает планов по консолидации национальных металлургических активов при ведущей роли государства. Деприватизация уже охватила нефтяной и машиностроительный сектора.

«А зачем государству проблемные активы в кризис? С забастовками бороться?» — резонно сомневается «левый экономист» Михаил Делягин. Поэтому рисуются два сценария неизбежной повторной приватизации. Первый, он же «позитивный», — государство выращивает «национальных чемпионов» с тем, чтобы после выхода из кризиса продать принадлежащие ему пакеты акций. Второй, более вероятный при катастрофическом развитии событий, например ценовом диапазоне нефти до \$20 в течение года, — распродажа полученных пакетов по ликвидационным ценам или раздача под видом таковой приближенным лицам. Так что в этот раз, в отличие от 1990-х, собственность в России разыграют без импровизации в стиле ваучеров.

Деньги в кубышке

Кубышка на черный день, занимавшая центральное место в менталитете 1990-х, с начала «нулевых» стала плавно терять позиции как финансовая стратегия. «Еще в 2004 году средняя российская семья откладывала на будущее 10% дохода. В 2007-м — уже только 4%, — сетует Михаил Делягин. Дальше — больше. За первые три квартала 2008 года население набрало примерно на 50% больше кредитов, чем за тот же срок в 2007-м. Слоган «больше тратить, чтобы больше зарабатывать» поработил не только средний класс, но и менее социально защищенные страты вроде врачей и учителей. Но кредитная история быстро закончилась, и мы вновь встречаем накопительную модель жизни, знакомую по 1990-м.

«При диверсифицированной экономике нормально откладывать стандартные европейские 9% от текущего дохода», — рассказывает Максим Авербух, директор завода и №4 списка лучших экономических блоггеров Рунета (под ником Rusanalit он среди прочих опередил Андрея Илларионова и Сергея Алексащенко). Но в сырьевой российской, где не формируется относительно постоянный в течение десятилетий поток доходов, по мнению Максима, денег в запас нужно откладывать вдвое больше. Тем более что уже в 2010 году на сэкономленное можно будет совершить много выгодных покупок.



Работа в западной компании

Работа в 1990-е годы на западного босса означала стабильность, престиж, хорошие компенсации, вспоминает Роман Самбул, креативный директор компании «Ксан», в то время работавший в JTI. Все вместе это возвышало над непрозрачными и криминализированными российскими бизнесами. Но рейтинги работодателей последних лет, например молодежной газеты «Акция», указывали на явный переломный тренд — рост престижа российских государственных и сырьевых компаний. Их устойчивость оказалась явно переоцененной.

29-летний пиарщик Евгений Васильев, уволенный в январе из крупной российской металлургической компании, решил в будущем оказать предпочтение международной структуре. В смутную эпоху глобальный брэнд гарантирует более цивилизованную борьбу за место в пищевой цепочке. Ведь российские компании уже сориентировались в переменен ветра на рынке труда и вряд ли будут вспоминать про особые условия, которые они создавали для сотрудников, чтобы выдержать конкуренцию с глобальными корпорациями. Так, директору по персоналу «Русала» Виктории Петровой в эпоху кризиса и рынка работодателя сам вопрос о предпочтениях соискателя между глобальным и российским работодателем кажется странным. Ведь вряд ли у соискателей будет богатый выбор.

Многопрофильные холдинги

Одно из любимых занятий деловой элиты «нулевых» — реструктуризация активов, хаотично набранных в 1990-е по бросовым ценам. Бизнесмены перекраивали свои портфели, придирчиво выбирая рынки, на которых следует сосредоточиться. На новом витке спирали собственность сама просится в руки по неприличным ценам, и устоять перед непрофильной покупкой будет сложно. Следовательно, снова стоит ждать мельтешения причудливо устроенных холдингов и портфельных состояний.

Михаил Прохоров, как главный деловой человек с «кэшем», уже дал знак остальным, объединив своим кошельком активы в девелопменте, медиа, энергетике и банковской сфере. Вложения в эти активы скорее всего долгосрочные. Но вероятны и скорее тактические приобретения по ликвидационной стоимости или за долги, с прицелом на последующую продажу. По словам Антона Смирнова, главного редактора журнала «Слияния и поглощения», все люди с деньгами сейчас только и озадачены поисками объекта инвестиций: «Наиболее привлекательны в этом отношении недвижимость и ритейл, которые первыми пали жертвами кризиса. Здесь уже кипят теневые сделки». Совершенный финансовый сферой за «нулевые» инфраструктурный рывок готов обслужить эти операции быстро и эффективно. **сф**



ALAMY PHOTOS

Лыжи на дом

Благодаря компании Pro-Idee теперь каждый сможет устроить у себя дома настоящий горнолыжный курорт. SkiGym — гибридный спортивный тренажер и видеоигры. «Физическая» часть симулятора — подвижная подставка для ног — работает синхронно с изображением лыж на экране компьютера, где можно следить за трассой и любоваться пейзажами. Все, что понадобится для запуска SkiGym, — компьютер и розетка. Симулятор рассчитан на тех, кто всерьез намерен научиться кататься на лыжах или существенно повысить свой уровень, и разрабатывался при участии лыжных инструкторов и физиотерапевтов. В памяти компьютера 32 трассы, срисованные с 18 непридуманных горнолыжных курортов. Пользователю предлагается возможность выбора из шести лыжных видов спорта, а также трассы разных уровней сложности. Стоит SkiGym \$2230 и, в отличие от настоящих горнолыжных курортов, гарантирует вам снег в любое время года.



GADGETS.SUPREMA.COM

Удар сердца

Таким часам обрадовался бы и сам Рой Декард из «Бегущего по лезвию бритвы». Отсылающие к ранним 1980-м и произведениям киберпанка, EIN Cyber Heartbeat совершенно не годятся для определения времени. Часы и минуты выводятся в виде фрагментов кривой ЭКГ на дисплей, состоящий из пронумерованных ячеек. Сделанные в Японии, EIN Cyber Heartbeat и выглядят очень по-японски. \$290 за них стоит отдать хотя бы ради того, чтобы всякий раз, взглянув на гаджет, напоминать себе: не стоит пренебрегать аэробными нагрузками, да и Филипа Дика неплохо бы перечитать.

Робот на прополке

Концепция экзоскелета нашла неожиданное развитие в Токийском сельскохозяйственном университете. Здесь разработали для пожилых людей мирную версию усилителя человеческих возможностей. Более 40% работников сельского хозяйства в Японии старше 65 лет, и помощь фармбота, снабженного электромоторами, гидравликой и устройством поддержки спины, окажется им очень кстати. Вот только стоит эта техника по-городскому — от \$5 тыс. до \$10 тыс.



INICE.COM



JAP

Мобильный босс

Компания Anybots придумала, как помочь руководителям, которым приходится покидать офис. С роботом удаленного присутствия никто из подчиненных не заметит отъезда топ-менеджера. Аппарат говорит вашим голосом, транслирует на дисплей ваше изображение и при этом ездит по кабинетам. Камеры-глаза транслируют в режиме онлайн все, что происходит вокруг. Специальный лазер-указка поможет объяснить, как следует выполнять то или иное задание. Правда, пока Anybots лишь стартап, который ищет инвестора. Предполагаемая стоимость робота-начальника — \$30 тыс.

«Чем были страшны 1990-е? Идеей накопления, когда все откладывали на черный день. Потребности людей скукожились и едва не придушили экономику»



В моем барнаульском детстве школьников зимой по субботам заставляли разгрести сугробы. Во время одного из субботников я нашел брошюру издательства «Детгиз». Называлась она «Разумные потребности молодого человека». Мне стало дико интересно: а разумны ли мои? Я тогда сигареты «Ту-134» очень любил, в главных потребностях числил. Помню, мы с другом всласть поиздевались над книжицей. Уже тогда даже школьнику было ясно, что диапазон потребностей человека динамичен до бесконечности. В этой живучести нашей породы и причина экономических кризисов.

Бог создал Адама и Еву совершенными в плане приспособленности. В раю с подогревом они могли жить на две тысячи килокалорий в сутки и даже меньше (если перевести на деньги — очень недорого), при этом верхнего потолка потребностей для них не существовало. Адам с Евой начали обстраиваться заправками, заводами и прочим, удовлетворяющим самые разные потребности. Но то, что создают люди, а не Бог, по своей природе несовершенно.

На Рождество, которое я отмечал в Барнауле, друзья пригласили меня в ресторан. В меню помидоры с омарами — 1600 руб.! Чтобы положить омаров на тарелку в центре Сибири, пришлось выплавить сталь, сделать из нее корабль, нанять экипаж, затем везти в ресторан... И тут я вспомнил про кризис: дайте-ка, говорю, лучше картошечки с подсолнечным маслом из фирменных алтайских семечек. За 30 руб. Так я всей этой омаровой бизнес-цепочке показал фигу. А там ведь тоже не дураки сидят. Они поняли, что народ испугался, не до омаров ему. Сразу идет отмена заказов на поставки, и где-то в Индийском океане рыбаки остаются без работы, сталелитейщикам тоже несладко. Если человек без потери ощущения счастья может «схлопнуть» свои потребности за один день, то индустрия настроена как скрипка: шаг влево или вправо, и ее уже «колбасит». Airbus, выпускающий 500 самолетов в год, не сможет выпускать 100.

Негибкую экономику подводит лабильность людской психики, ведь кризис не что иное, как экономическое отражение нашей эмоциональности. Когда я последние лет пять заходил в ресторан, то со всех сторон до

меня доносились два слова: «пятно застройки». Слышал это и от людей с видом эмгэушных профессоров, и от деляг, и от молодых клерков. Сейчас приходишь в те же места — и везде «кризис... кризис... кризис». Спрашивать, когда закончится кризис, нужно не у экономистов, а у психиатров. Заводы и фабрики работают, бизнесы развиваются, деньги есть. Вдруг мы чего-то пугаемся, сужаем диапазон потребностей и начинаем экономить. А потом еще и копить, изымая 10–15% ВВП из экономики. Понятно, что торможение сменится возбуждением. Только не все отрасли выживут, когда мы снова жизнерадостно начнем обсуждать «пятно застройки». Где выход?

Мне понравилось недавнее выступление Михаила Ковальчука, директора Курчатовского института. Он говорил о нанотехнологиях, которые могут радикально изменить экономику через прямую трансформацию вещества. Тогда не нужен будет огромный завод, чтобы синтезировать химэлемент. Динамический диапазон экономики подтянется к человеческому — и, возможно, мы скажем кризисам «прощай». [сф](#)



АЛЕКСАНДР КОРЯКИН

«ВИКИМАПИЯ» — ПРОЕКТ ИЗ ПОДМОСКОВНОГО ТРОИЦКА — ПРИМЕРЯЕТ НА СЕБЯ РОЛЬ МИРОВОГО СТАРТАПА. ПОЛУЧИТСЯ ЛИ У САЙТА, КОТОРЫЙ ДЕЛАЮТ ШЕСТЬ ЧЕЛОВЕК, СТАТЬ YOUTUBE НА РЫНКЕ КАРТОГРАФИИ?

«Мы рисуем карту будущего», — говорит Александр Корякин (на фото), один из основателей проекта «Викимания». Будущее здесь относится не ко времени, а к картам, и выглядит очень простым: нужно лишь обрисовать на карте место и приплюсовать к нему комментарий. За три года существования проекта «Викимания» это сделали уже несколько миллионов человек. Главная «технология будущего» «Викимании» — пользователи, с энтузиазмом превращающие пустые шаблоны в самые подробные карты мира. Сейчас эта возможность привлекает более 400 тыс. посетителей в день. Всего же в базе «Викимании» более 9 млн объектов. В аудитории проекта 15% пользователей из США, 25% из Индии и только 2% из России — пропорционально вкладу каждой страны в глобальную интернет-аудиторию.

«Мы с самого начала делали „Викиманию“ как мировой стартап, — рассказывает Александр. — Многие хорошие проекты умерли от того, что слишком низко ставили планку». Планка «Викимании» — стать картографическим ресурсом мира номер один. Для этого она должна описать буквально всю планету. Это лакомая добыча для игроков рынка навигационной информации, где в 2008 году крупнейшие сделки вышли на уровень \$5 млрд. Данная цифра как раз и есть та самая планка для «Викимании».

У картографического сервиса два способа войти в будущее: либо стать лучшим провайдером контента — поставлять информацию всем, кто в ней заинтересован, либо продаться стратегичес-

Бизнес-план

Идея: с помощью пользователей собрать самую точную карту с самым полным описанием мест в мире

Цель: стать игроком номер один на рынке картографической и навигационной информации

Прогноз по выручке на 2009 год: \$2 млн

кому инвестору. Ближайший пример (на него кивает Корякин) — YouTube, который превратился в стандарт сферы онлайн-видео и был приобретен Google, до этого планировавшим развивать собственные проекты. Есть у Google и свой картографический сервис, что делает аналогию с YouTube чем-то вроде стратегического плана. Правда, недавно Google снабдил свои карты программой-редактором, позволяющей добавлять места. И чтобы аналогия стала полной, «Викимании» нужно быстро бежать вперед.

Пока планка в миллиарды долларов инвестиций лишь маячит на «карте будущего» проекта, «Викимания» зарабатывает на развитие с помощью обычной контекстной рекламы. В 2009 году к ней должен добавиться набор платных сервисов, например заказ номера в отеле, билетов или такси. «Это удобно делать на карте», — считает Александр Корякин. Также компания планирует в этом году выйти на рынок продажи контента. «Мы хотели бы начать продажи информации к лету», — говорит Корякин. Важный шаг к миллиарду.

Бизнес-план

Идея: продажа знаний и навыков специалистов, которым сложно самим выйти на рынок

Цель: создать рынок услуг спикеров — авторитетных ученых, исследователей, профессоров

Прогноз по выручке

на 2009 год: 15 млн руб.

Планируемые инвестиции

в проект: 2,5 млн руб.



ЕВГЕНИЙ ДАНИЛ

«КЛУБ НОСИТЕЛЕЙ ЯЗЫКА» — ПЕРВЫЙ ПРОЕКТ СТУДЕНТА ВШЭ АЙНУРА АБДУЛНАСИРОВА ПО ТОРГОВЛЕ ЛЮДЬМИ. ОН СТАВИТ НА ПОТОК ТЕХНОЛОГИИ ПО ПРОДАЖЕ ПРЕМИАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ, НОСИТЕЛЯМ КОТОРЫХ СЛОЖНО САМИМ ВЫЙТИ НА РЫНОК.

Если бы в 2005 году вы набрали в поисковике выражение «носитель языка», то получили бы ноль упоминаний. При этом выяснилось бы, что вместе с вами этим понятием интересуются еще примерно 600 человек. В 2006 году результат поиска был бы тем же, а количество интересующихся возросло бы до 900. «Это ужасно мало», — говорит Айнур Абдулнасыров (на фото), создатель сервиса «Клуб носителей языка». Айнур, тогда еще студент второго курса Высшей школы экономики, подрабатывал преподавателем английского, и понимал, как важно для обучающегося общаться с иностранцами. Вот только взять их было негде: языковые школы делали акцент на программах, а не на преподавателях. Айнуру же нравился другой подход. Поэтому он разместил в интернете страничку с рассказом о себе. Тогда его доход от репетиторства составлял около 8 тыс. руб. в месяц, и это было первое «портфолио» его будущего проекта. На удивление, страничка принесла такой вал заказов, что впору было задуматься о помощниках. Первого Айнур нашел во дворе студгородка. Это был студент из Зимбабве, которому Айнур предложил своих заказчиков за 25% от гонорара. Следующим был американец Сидней из Калифорнии. «У меня колени тряслись, когда я подходил к иностранцам и предлагал им поработать преподавателями, рассказывая об идее „Клуба носителей языка“», — признается Айнур. Однако их реакция была положительной. Вскоре был запущен сайт, компания обросла клиентами и сотрудниками. Уже через год в проекте работали 50 носителей языка из 12 стран, а оборот приблизился к 1,5 млн руб. в месяц.

Стыковка плохо стыкующихся потребностей оказалась золотым дном. «Наше преимущество в том, что мы-то можем с китайцем разговаривать по-китайски, а вот он общаться с русскими клиентами без нас не может», — объясняет Айнур. Недавно он взялся за тиражирование модели. Только вместо «китайцев» в ней фигурируют профессора. Они обладают специфическими знаниями и готовы продавать их на рынке, но заниматься этим у них нет ни сил, ни навыков, ни времени. Айнур называет три главных рынка, где востребованы знания топ-спикеров, ученых и мыслителей: выступления, преподавание и консультирование. «На Западе в каждом городке есть агентство, которое занимается подбором спикеров», — говорит он. — В России нет ни одного. Мало того, сам формат оплачиваемых выступлений на тех же конференциях у нас не развит». С преподаванием и консультированием проблемы схожие. Подтверждение тому — листинг из более чем тридцати известных деятелей науки, которые охотно согласились включиться в проект. Похоже, «Клуб профессоров» нашел еще один пока не существующий, но потенциальный рынок. Явно не последний. [См.](#)

ПОКА ПОЛ-ЕВРОПЫ ЗАМЕРЗАЛО, НАБЛЮДАЯ ЗА ПРИКЛЮЧЕНИЯМИ РОССИЙСКОГО ГАЗА, ЖИТЕЛИ ДАТСКОГО ПОСЕЛКА ЮЖНЫЙ СТЕНЛЁСЕ РАДОВАЛИСЬ СВОЕЙ ПРЕДПРИИМЧИВОСТИ. ПОБЫВАВ В ПЕРВОЙ В МИРЕ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОЙ КОЛОНИИ, КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПОВЕРИЛ В ТО, ЧТО ПРОГРЕСС ДВИГАЮТ ХОЛОДНЫЕ СЕРДЦА ЖАДИН.

Добровольная изоляция

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

Память о вчерашних заоблачных ценах на нефть и сегодняшние черные дни бронируют рынку энергосберегающих технологий место в VIP-ложе посткризисной экономики. Экологи любят ошарашивать цифрой, что примерно 40% всей потребляемой энергии в северном полушарии расходуется на отопление и охлаждение зданий. Но история показывает, что только при выпотрошенных кризисом кошельках домашние хозяйства и государство предъявляют массовый спрос на экологически дружелюбные проекты и технологии. Так, на вчерашнем (2004 года) американском рынке энергоэффективных технологий из \$300 млрд инвестиций только \$43 млрд тратились на прогрессивные технологии. Остальное шло на поддержание сложившейся инфраструктуры. Согласно прогнозу Американского совета по энергоэффективной экономике (АСЕЕЕ), в ближайшие годы сумма инвестиций удвоится за счет действительно инновационных разработок.

Энергичный домработник

В 2004 году Вилли Элиасену, рачительному главе муниципалитета коммуны Эгедаль, что в полчасе езды от Копенгагена, надоело смотреть, как у избирателей растут счета за электричество и воду. Местные власти пошли на эксперимент: близ поселка Стенлесе выделили 76 га земли под строительство нового энергоэффективного комьюнити. Рекомендации девелоперам были выданы жесткие: за счет энергосберегающих технологий и использования солнечных батарей расход тепла в новых домах не должен превышать 34 кВт·ч на 1 кв. м в год, что соответствует 2-му классу

энергоэффективности по нормам ЕС. А еще лучше — 25 кВт·ч (1-й класс).

Такое распоряжение сразу делало новые дома на 70–80% эффективнее по расходу энергии, чем большинство построенных в Дании зданий. Кроме того, дома на экспериментальной территории, получившей название Южный Стенлесе, строятся без применения щеко-чущего нервы ипохондриклов ПВХ, который большинство экологов считает вредным. А для экономии воды каждый дом был подключен к индивидуальному или коллективному (на несколько соседей) резервуару, собирающему дождевую воду для бытовых нужд.

Элиасен, который мирно, «по-датски», ушел с поста мэра на должность главного в коммуне по экологии, угощает корреспондента кофе в демонстрационном «ничейном» доме датскими хлебом-солью — колой и шоколадными батончиками. Он в хорошем настроении, потому что есть чем гордиться. Три сотни домов из тех 750, что было запланировано построить к 2012 году, уже стоят. Все вместе 750 зданий сэкономят в год примерно 3,6 млн кВт·ч в год. Срок жизни дома до капитального ремонта — 30 лет, поэтому экономия в 100 млн кВт·ч у обитателей Эгедаль почти в кармане.

Кроме того, эти 750 энергоэффективных домов «испускают» на 630 тонн CO₂ меньше, чем их обычные аналоги. В мировом масштабе цифра ничтожная. Однако эта экономия — своего рода индульгенция жильцам таких домов, с помощью которой можно «оплатить» другие блага цивилизации помимо теплого дома. Экологи любят предъявлять шокирующие цифры. Физик Алекс Висснер-Гросс из Гарвардского университета подсчитал, что при просмотре одной веб-страницы компью-



Под крышами домов в маленьком Южном Стенлесе скрываются большие энергосберегающие амбиции

тер и сервер, к которому он подключен, выделяют 0,02 г углекислого газа в секунду. Избавляя атмосферу планеты от 2 тонн углекислоты в год, житель энергоэффективного дома в Южном Стенлесе как бы предоставляет себе и другим лишние 100 млн секунд (более 1 тыс. суток) интернета.

Прибавим к энергоэффективности еще один бонус: 22 тыс. тонн воды, которые сэкономлены жителями Южного Стенлесе в прошлом году благодаря использования в быту талой и дождевой воды.

После того как причины источника господином Элиасеном благодущия становятся все более понятны, мы идем за позитивом в гости к паре датских пенсионеров, облюбовавших для себя Южный Стенлесе пару лет назад.

Экономия решает

67-летний Оле и 65-летняя Кирстен Шу уже на пенсии. 40 лет они жили недалеко от Стенлесе — в Боллрупе, где 50 тыс. жителей. Оле работал печатником в типографии, Кирстен — в экономическом департаменте муниципалитета. Также они владели клининговой конторой. «В Боллрупе было здорово, — говорит Кирстен. — Бассейн, легкоатлетическая арена, баскетбольный стадион. Боллруп в 2006-м был признан самым спортивным городом Дании. И там у нас было много друзей. А тут бывает скучновато». Так зачем же надо было переезжать из столицы датского спорта в эту дыру?

Ответ прост. Сейчас чета пенсионеров живет на 138 кв. м. Дом в Боллрупе, где они воспитывали двоих сыновей, был намного больше — 230 «квадратов». Дети

выросли, пришла пора экономить. Раньше они платили за отопление 20 тыс. крон в год, а в Южном Стенлесе — 7 тыс. крон (520 евро). За счет природных осадков, поступающих из резервуара во дворе, они экономят в год еще 800 крон (60 евро). На это Элиасен замечает, что беззаботные жители Южного Стенлесе в среднем платят почти вдвое меньше, чем он, следящий за каждым киловаттом хозяин устаревшего дома 1968 года постройки.

«Кроме того, из-за особой системы вентиляции внутренний климат просто супер, — рассказывает Кирстен. — Сами мы не курим. Но в старом доме, когда к нам приходили курящие друзья, запах табака повишал в воздухе. Теперь же после их визитов проблем с атмосферой в доме нет». Для обеспечения воздухообмена с внешней средой используются вентиляционные аппараты с рекуперацией тепла, позволяющие вернуть часть энергии для повторного использования. В таком агрегате специальный теплообменник забирает тепло у отработанного воздуха и отдает его свежему — втягиваемому. Воздух обновляется, а тепло остается. Результат — комфортная температура круглый год и, конечно же, экономия. Поглядев на такие дела, старший сын супругов Шу тоже переехал в Стенлесе и живет теперь рядом, через два дома.

«Посмотрите на эти окна. Выглядят как обычные, — хвалится Кирстен. — Но у них тройное остекление. Пространство между стеклами заполняют инертным газом, плохо проводящим тепло, — более дешевым аргонном или более эффективным криптоном. Здесь у меня смесь». На стекла нанесено покрытие из окиси металла, которое пропускает много солнечной энергии

внутри, но отражает большую часть тепла, идущего изнутри, защищая дом от его утечки.

Сообщество умников

Взглянув в суперокно на солнечную погоду, мы с Элиасеном выходим на улицу. Рядом стройка, работает кран. В Южном Стенлесе построены и заселены одноэтажные дома, рассчитанные на одну или две семьи. Самые роскошные особняки — площадью около 200 кв. м — стоят около 8 млн датских крон (примерно 600 тыс. евро). Дома попроще, вроде того, где живут пенсионеры из Боллрупа, — около 3 млн датских крон (225 тыс. евро). Теперь возводятся и социальные многоквартирные дома, в два и три этажа. Ожидается, что бюджетное жилье поделят между собой молодые семьи и старики. Власти не хотят, чтобы Южный Стенлесе превратился в «гетто» для богатей и верхушки среднего класса. Именно состоятельные датчане сразу осознали преимущества нового жилья и стали первыми колонистами. По замыслу Элиасена, Южный Стенлесе должен стать микромоделью датского общества с его пестрым социальным составом. Тем более что в поселке, как и по всей стране, процветает доступная ипотека — около 90% датчан предпочитают не снимать жилье, а покупать его в кредит.

Компактный — примерно как подмосковные участки по шесть соток — сад супругов Шу ухожен, хотя и по-датски чахл. В центре — декоративный люк, под которым резервуар на несколько десятков кубических метров. Осенью и весной он полон, летом и зимой приходится пользоваться централизованным водоснабжением.

Прогулка по Южному Стенлесе показала, что в поселке нет ничего, кроме детского сада. Почтовые ящики многих домов, бесполезные в эпоху электронной почты, заросли паутиной, декоративной на фоне всеобщей стерильности. Все инфраструктурные блага вроде торгового центра, школы и библиотеки — в «большом» Стенлесе. Понятно, что и работают члены комьюнити не рядом с домом. Большинство из них ездит в офисы в Копенгаген и его пригороды — половина на машинах, половина на электричках. Получается, что поселок для его жителей — место для семейных ужинов и сна, которому не мешает активно тикающий счетчик.

Датские чиновники не хотят останавливаться на достигнутом и всерьез намерены заставить граждан зарабатывать на своих домах. В апреле прошлого года муниципалитет Эгедаля принял новый план «Повестка 21», согласно которому в 2009-м 5% жителей 40-тысячного округа будут жить в домах с пониженным потреблением энерго- и водных ресурсов. Это в три с половиной раза больше, чем сейчас жителей в Южном Стенлесе.

Экономный изоляционизм

как берегут тепло в датском Стенлесе

2260 евро

тратят в год на энергию владельцы обычного дома

520 евро

в год расходуют на энергию живущие в таких домах, как семья Шу в Стенлесе (здания 2-го класса энергоэффективности по классификации ЕС)

77%

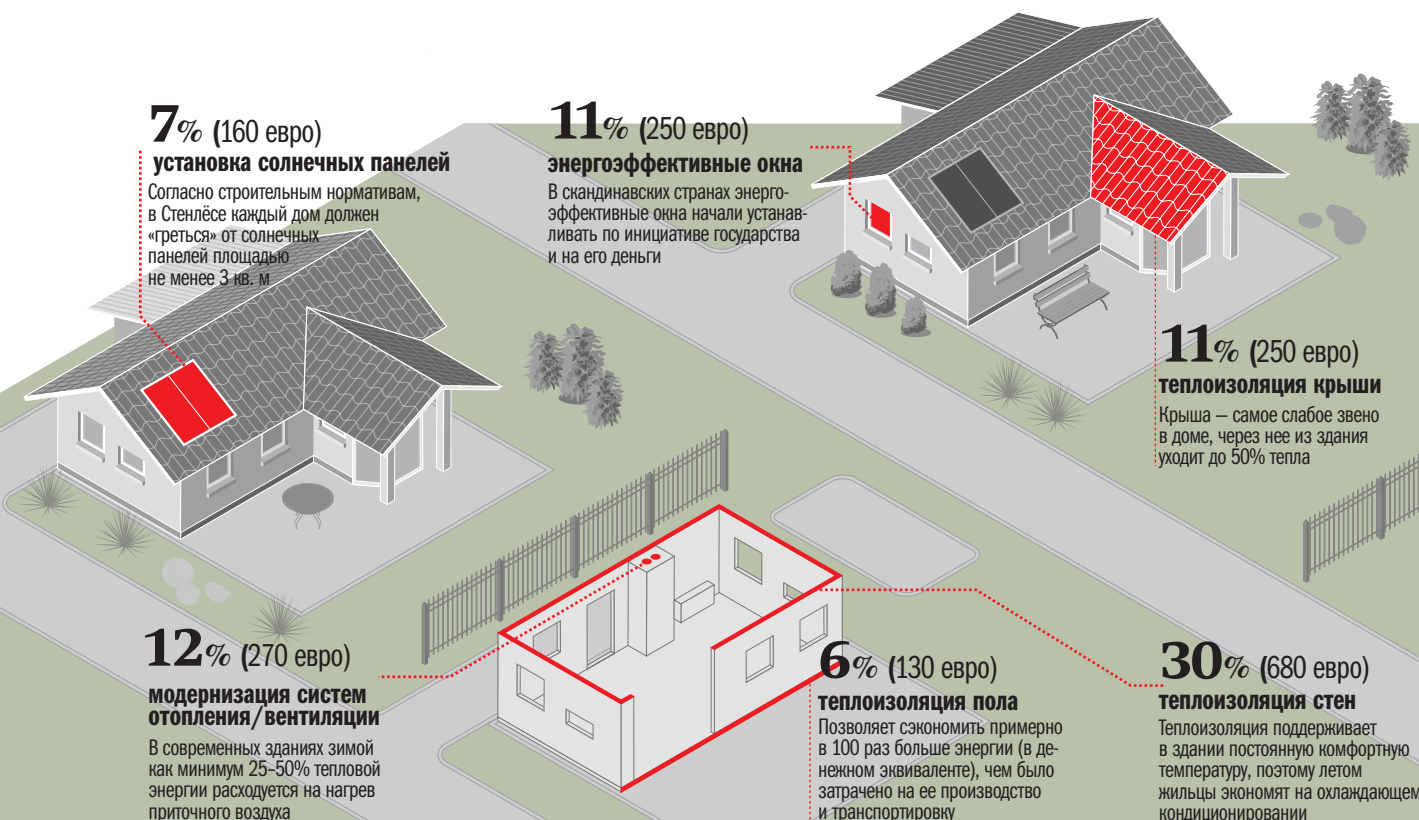
чистая экономия (1740 евро в год)



При этом все большую долю жилья у просто экономящих тепловую энергию домов будут отвоевывать дома пассивного энергопотребления (до 15 кВт·ч на 1 кв. м). Благодаря мощным солнечным батареям они производят энергии намного больше своих нужд. Поэтому жители 15 тыс. таких домов, построенных большей частью в Германии (порядка 8 тыс. застройщиков подобных зданий там получают налоговые льготы) и Австрии, а также в Дании, Франции, Швеции, Швейцарии и других странах уже сегодня могут продавать энергию коммунальным службам — прежде всего летом. Механизм продаж пока не отлажен, но с распространением «пассивных домовладельцев» и офисов его появление неизбежно. По себестоимости такие дома уже не уступают в Германии обычным зданиям. С 2020 года Эгедаль будет разрешать строить только пассивные дома для своих граждан.

Вата для Обамы

Львиную долю экономии — 50%, по данным Германского энергетического агентства (DEA) — домам «энергоанорексикам» приносит теплоизоляция стен, потолка и пола. Теплоизоляцию обеспечивает специальный материал — каменная вата. Датская компания Rockwool — главный поставщик этой продукции в Южный Стенлесе. На производство теплоизоляции приходится 85% бизнеса Rockwool.



Рынок теплоизоляции — неплохой индикатор популярности энергосберегающих идей. До последнего времени он рос примерно на 5% в год, достигнув в 2007-м 20 млрд евро. В 2010-м, по мнению экспертов Global Industry Analysts Inc., планка должна быть поднята на отметку 24 млрд евро. И хотя 2008 год подгадил статистике, на долгосрочную перспективу поставщики экономного тепла взирают с оптимизмом. «Цены на энергоносители сегодня все еще высоки, если сравнивать с \$23 за баррель в 2003-м. И они будут расти, когда экономика встанет на ноги после кризиса. Европейские и американские политики об этом помнят», — объясняет Томас Нордли, консультант по коммуникациям Rockwool.

Действительно, несмотря на подешевевшую нефть, в ноябре 2008-го Еврокомиссия предложила обновить директиву по повышению энергетических характеристик зданий. 2-й класс энергоэффективности (37 кВт·ч на 1 кв. м в год) должен стать минимально приемлемым для строящихся объектов уже в 2010 году, а 25 кВт·ч на 1 кв. м — станет минимумом в 2015-м. Это огромный рынок. В ту же копилку — инициативы по созданию энергоэффективной экономики, выдвинутые новым президентом США Бараком Обамой. Он уже заявил, что намерен отменить разрешение на разработку газовых и нефтяных месторождений в штате Юта, а также готов влить новые ресурсы в целевую общенациональную программу Near-Zero Energy House

по строительству зданий с пониженным (минимум на 50%) энергопотреблением.

В России проекты по модернизации зданий и строительства новых с использованием энергосберегающих технологий тоже есть. Проекты с участием Rockwool, занимающей 20% российского рынка минеральной ваты, по модернизации «хрущевок» в подмосковном Лыткарино (1997–1998), Санкт-Петербурге (2000) и Сургуте (2007) показали: в результате реконструкции затраты жильцов на энергопотребление можно снизить на 35–40%. Вопрос в том, как привить щедрым отечественным «убийцам киловаттов» культуру здоровой жадности, процветающую в Южном Стенлесе.

Возможно, воспитательную работу по части энергосбережения проведет кризис. Посчитаем. Чета Шу платит 520 евро в год за тепло для дома площадью 138 кв. м, то есть около 3,8 евро за 1 кв. м в год при расходе 34 кВт·ч в год. В России максимальный (и наиболее распространенный) годовой расход для новых домов по СНиПу 2003 года — 350 кВт·ч на 1 кв. м (не говоря уже о типовых домах, построенных до середины 1990-х, где на обогрев квадратного метра расходуеться в среднем 600 кВт·ч). Живи Оле и Кирстен в российском доме, им по датскому прайсу пришлось бы выкладывать 5300 евро в год. Только не стоит им этого говорить — люди пожилые. А производители теплоизоляции и так все уже посчитали. [сф](#)



ЕВГЕНИЙ ЛОДИН

Вещественные доказательства

Взаимодействие рекламы со средой, а еще лучше с потребителями — логичный ход в эру цифровых технологий. Он работает и там, где можно обойтись без розетки. Научить рекламные конструкции наглядно демонстрировать свойство вещей — простая, но вдохновляющая outdoor-идея.

Австрийская компания Northland Professional, выпускающая одежду для зимнего отдыха, решила поделиться своей продукцией с горожанами, благо сезон. С декабря прошлого года в городе Грац Northland Professional установила билборды, где размещены не рекламные изображения продукции, а реальные шапки, перчатки и шарфы, которые каждый желающий может снять и забрать себе, — на следующий день ассортимент будет восполнен. Оставшись без аксессуаров, рекламный щит представляет потребителям ежащегося от холода мужчину. Чем больше пустых мест на щите, тем больше ему веришь.

Позиционирующийся как «лучшее средство для отстирывания белого» порошок Tide также готов наглядно показать свои качества прохожим. Креативные директора Ульф фон Валлерсбрюн и Андреас Стальдер, работающие во франкфуртском отделении Leo Burnett, придумали использовать в наружной рекламе порошка самоочищающийся материал, заставив ее работать по принципу негатива. Так, поначалу прохожим демонстрировалась серия белоснежных билбордов с логотипом Tide. Со временем поверхность начинала сереть от уличной пыли, и на щитах проступали белоснежные силуэты белья, «развешанного» вдоль тротуара. На последнем проявлялась надпись «Tide — белизна, которая длится дольше». Чем дольше висела реклама, тем сильнее и нагляднее становился эффект.



СЕРГЕЙ МИКЕВ

Дериватив на обед

В московской сети ресторанов «Нияма» стоимость бизнес-ланча теперь плавает вместе с индексом РТС. «Процентная ставка», если ее можно так назвать, составляет 25% от индекса, что соответствует примерно 150 руб. Особенно сильно идея должна тронуть сердца брокеров. Она отлично смотрелась бы в качестве дополнения к фьючерсам на ужин, а также праву каждого обедающего на объявление дефолта.

Прочти и утрись

Чтобы убедить владельцев ресторанов в прочности салфеток Scottex, специалисты бельгийского офиса Duval Guillaume в качестве рекламоносителя выбрали обыкновенные письма. Написаны они были, правда, прямо на салфетках Scottex и отправлены из разных концов земного шара в Бельгию без конверта. Согласно данным агентства, 98% писем, разосланных по ресторанам Бельгии, дошли до получателей в идеальном состоянии. «Самое очевидное доказательство прочности наших салфеток — в ваших руках», — говорится в письмах.



AUSOPHNEWORLD.COM

«В России наметился довольно нелепый социальный тренд. Стало модно быть „евреем“. В них записываются, как в секцию йоги. С чего бы?»



СЕРГЕЙ МИХОВ

Однажды я заметил, как по одному из центральных каналов казачий хор под смущенное оживление зала пел о «раввине, который ловко продавал патроны». Обычно чуткое к «разжиганию» телевизионное начальство даже не поводит бровью. Это у нас можно. Попробовал бы хор Турецкого спеть о больших коммерческих успехах РПЦ!

Все потому, что евреев практически не осталось. По официальным данным, их меньше 200 тыс. «Анекдотов» больше, чем, собственно, населения. Похоже, проклятый вопрос, который так мучил русскую интеллигенцию, и задавать-то некому.

Скины охотятся за таджиками, в телике пытаются шутить армяне. Евреи, под «гнетом» которых жила Россия, практически перестали оказывать влияние на культурную, научную, общественную жизнь страны. Теперь, видимо, перестанут влиять и на ее деловую активность.

Евреев нет, а жаль. С ними было веселее и как-то содержательнее. Вместо Райкина и Ландау на лед выходят Ульяна Цейтлина и Ольга Слуцкер. Принадлежащий Абрамовичу лондонский клуб стал последним предметом национальной гордости россиян.

Меньше у нас стало фундаментальных знаний и новаторских идей. Это древнее племя всегда было чувствительно к новизне. Ядерный синтез, кинематограф — всюду, где требуются новые идеи и нестандартные решения, они суют свой нос. И, в общем, правильно делают. Евреи, как никто другой, всегда и везде поддерживали модернизацию, обновление, прогресс.

Может быть, именно отсутствие реального прогресса, качественного скачка, который должно совершить наше общество, чтобы реально отвечать вызовам нового века, как-то симптоматично связано с исчезновением этого активного, деятельного меньшинства. Евреи покинули Россию. На кого, скажите, они ее оставили?

Зато, как известно, то, что было драмой, легко превращается в фарс. Жил-был народ. Врачи, скрипачи, хохмачи. Завмаги и завлабы, стоматологи и микробиологи. Люди как люди, даром что богоизбранный народ. Но тогда мы жили плохо, и власти нужен был образ. Образ врага. Скажем,

не просто врачи, а врачи-убийцы. Кто-то же обязан был за все отвечать. Словом, коллективный Карабас-Барабас — полосатый, носатый и волосатый. Потом евреи стали уезжать. А потом и мы стали жить лучше, веселее. И Карабас-Барабас из врача-убийцы превратился в доброго модного Доктора Айболита. Образ обернулся мифом. Миф о народе-враге стал мифом о народе-умнице. Стены офисов украсили портреты Эйнштейна с высунутым языком. Так «евреи» стали брэндом. Неким парадоксальным символом и индикатором качества.

Педикюрщица моей жены, красивая чернобровая казачка, носит магендавид от Tiffany. С гордостью берут фамилии еврейских мужей «беспородные» рублевские блондинки. Обладатели белорусских фамилий отыскивают у себя каких-то мифических одесских бабушек. Это круто, ведь и у Спилберга, и у Сталлоне бабушки из Одессы.

Пусть с иудеями стало туговато. Зато качество собственного серого вещества кто-то пытается капитализировать мифической родней. И смех и грех. Как говорится, «нет идеи — нет „Икеи“». **сб**

«Сегодняшние руководители чересчур ядовиты для того, чтобы вести людей вперед»

Бывший декан Берлинской школы креативного менеджмента, а с 1 января 2009 года профессор Московской школы управления «Сколково» Пьер Касс никогда не был связан с химией. Однако наиболее известная теория бывшего ученого-социолога и топ-менеджера Всемирного банка, а ныне самого дорогого бизнес-преподавателя в мире связана с токсинами. Касс — единственный на свете токсиколог от менеджмента. Он считает, что яды — неотъемлемый инструмент управления, а всех руководителей делит на два типа: тех, кто развивает своих подчиненных, и тех, кто их травит. «Секрету фирмы» Касс рассказал, чем опасны ядовитые менеджеры и как с ними бороться.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Зачем современным менеджерам идея, которая больше подошла бы временам Борджиа?

ПЬЕР КАСС: Концепция токсичности объясняет феномен «тирании середнячков», сейчас чрезвычайно широко распространившейся в управлении. Вы не задумывались, почему, когда на дворе кризис и нужно срочно пересматривать взгляды на многие вещи, лидеры, которые могли бы нам в этом помочь, куда-то запропастились? Мое объяснение: сегодняшние руководители чересчур ядовиты для того, чтобы вести людей вперед.

СФ: Что вы имеете в виду?

ПК: Кто такой лидер? Человек, у которого помимо стандартной системы навыков (умение прислушиваться к другим, защищать своих людей и т. д.) есть «вторая навыковая система», состоящая из нестандартных умений: быть безумным, создавать конфликты, давить и душить других. В руках здорового лидера эти качества превращаются в лекарства. С их помощью он мо-

билизует людей на достижение результатов. В руках же токсичного лидера такие качества — яды, посредством которых он намеренно тормозит развитие других.

СФ: Почему менеджеры становятся ядовитыми?

ПК: В дикой природе яды помогают животным выживать. Ту же функцию они выполняют и в организациях — менеджеры вырабатывают их, чтобы отбивать атаки коллег и начальников. Проблема в том, что корпоративные культуры современных компаний слишком агрессивны. Далеко идет не тот, кто создает результат, а тот, кто умело пользуется ядами. Но — вот беда! — неиспользованный за время продвижения по карьерной лестнице яд не выводится из организма лидера. Токсичность глубоко связана с человеческой психикой, с той ее темной стороной, что заставляет нас наслаждаться убийством. Если годами развивать ее в себе, трудно потом переключиться на светлую сторону. Сейчас я работаю над новой породой лидеров. С одной стороны, они должны уметь работать локтями — иначе невозможно взобраться наверх, с другой — вовремя выводить яды.

СФ: Вы же сказали: токсичность — часть психики.

ПК: Врожденна не сама токсичность, а склонность к ней, причем она есть у каждого человека. Некоторую степень ядовитости можно найти даже у эталонных лидеров. Возьмите Стива Джобса. Когда он повесил над офисом Apple пиратский флаг и призвал сотрудников создать «безумный компьютер», то был вполне здоровым руководителем. Этим жестом Джобс мобилизовал людей на решение сверхзадачи, и они действительно создали «безумный компьютер» — Macintosh. Однако не так давно я посетил одно из его рабочих совещаний



«Склонность к токсичности есть у каждого человека, даже у эталонных лидеров»

в Чикаго и понял: Джобс токсичен. Мне бросилось в глаза, что ни у одного участника встречи не было с собой блокнота. Как оказалось, Стив Джобс считает тех, кто делает пометки во время совещаний, недостойными работать с ним. У меня не возникло ощущения, что так он мобилизует членов своей команды,— скорее просто заставляет их испытывать дискомфорт.

СФ: Как понять, что заражение началось?

ПК: Лидер становится токсичным в тот момент, когда теряет личную заинтересованность в задаче, на которую он должен мобилизовать людей. Не так давно я наблюдал это явление на примере одного весьма толкового гендиректора. Он держал перед сотрудниками речь об антикризисной стратегии компании. Накануне выступления ему пришлось сократить 120 человек из 1 тыс. всех работников. Поэтому первым делом он извинился перед уволенными, сказав, что они ни в чем не виноваты. Затем призвал каждого сотрудника искать способы экономии расходов компании: «В эти трудные времена я полагаюсь на вашу ответственность». Разве не умница? Но после митинга он повел топ-менеджеров в лучший ресторан города, где они пили шампанское и ели омаров. С таких неловких шагов и начинаются отравления. Уже скоро такой лидер обрушит на окружающих всю мощь своего токсичного арсенала, чтобы добиться личных целей.

СФ: Как же бороться с отравлением?

ПК: Вам поможет «пузырь чистоты».

СФ: Пузырь?

ПК: Совершенно верно. Отравление возникает в результате огромного опыта агрессивной конкуренции. Поэтому, чтобы преодолеть его, нужно приобрести другой опыт. Постарайтесь окружить себя здоровыми людьми. Постоянно освежайте воздух в своем пузыре — регулярно вводите в него новых людей и исключайте тех, кто заразился.

СФ: Есть, наверное, и другие способы?

ПК: Постарайтесь не задерживаться на одной руководящей позиции дольше пяти лет — уходите из компании или переходите на другую позицию. Посмотрите, как умно борется с токсичностью Билл Гейтс: постоянно меняет должности. Это мудро. По сравнению со Стивом Джобсом Гейтс очень счастливый парень. Наконец, попробуйте преподавать — это позволит вам установить контакт с поколением подрастающих лидеров, пока еще не зараженных менеджерскими ядами. **СФ**

ОПРОС В БЛОГЕ «ЯУВОЛЕН» ПОКАЗАЛ: 3% ПОТЕРЯВШИХ РАБОТУ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫБИРАЮТ ДАУНШИФТИНГ. ПО ПРОГНОЗАМ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ, В 2009 ГОДУ АРМИЯ БЕЗРАБОТНЫХ «БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ» ПЕРЕВАЛИТ В РОССИИ ЗА 100 ТЫС. НА ПОПУЛЯРНЫХ ДАУНШИФТЕРСКИХ НАПРАВЛЕНИЯХ ВЫРАСТЕТ ТРАФИК. МЫ ОЦЕНИЛИ НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТНЫЕ МАРШРУТЫ, ПО КОТОРЫМ ОТПРАВЯТСЯ МЕНЕДЖЕРЫ, ЧТОБЫ ПЕРЕСИДЕТЬ КРИЗИС.

Болгария (800 человек)

Почему: уровень цен — один из самых низких в Европе, дешевая недвижимость
Продолжительность перелета: около 2 часов
Стоимость перелета (туда): \$600
Аренда квартиры на побережье на месяц: \$530
Фаст-фуд: от \$0,8

\$850

Прожиточный минимум в месяц

Алтай (120 человек)

Почему: первозданная природа, горы, шаманы, возвращение к истокам
Продолжительность перелета: 4 часа
Стоимость перелета (туда): \$400
Аренда дома в деревне на сутки: \$9
Стоимость 1 литра молока: \$0,27

\$160

Прожиточный минимум в месяц

Вьетнам (1000 человек)

Почему: французские курорты и меньшая плотность соотечественников на квадратный метр, чем в Таиланде
Продолжительность перелета: около 10 часов
Стоимость перелета (туда): от \$750
Аренда дома (не у моря) на месяц: от \$180
Фаст-фуд: от \$0,3

\$380

Прожиточный минимум в месяц

Турция (2100 человек)

Почему: близко, прилично, недорого и в меру экзотично
Продолжительность перелета: около 3 часов
Стоимость перелета (туда): от \$230
Аренда квартиры недалеко от моря на месяц: от \$300
Фаст-фуд: от \$1,6

\$630

Прожиточный минимум в месяц

Индия, Гоа (1900 человек)

Почему: комьюнити, душевная гармония, генетическая память о «чае со сломом»
Продолжительность перелета: 7 часов
Стоимость перелета (туда): от \$795
Аренда дома на месяц: от \$200
Фаст-фуд: от \$1

\$350

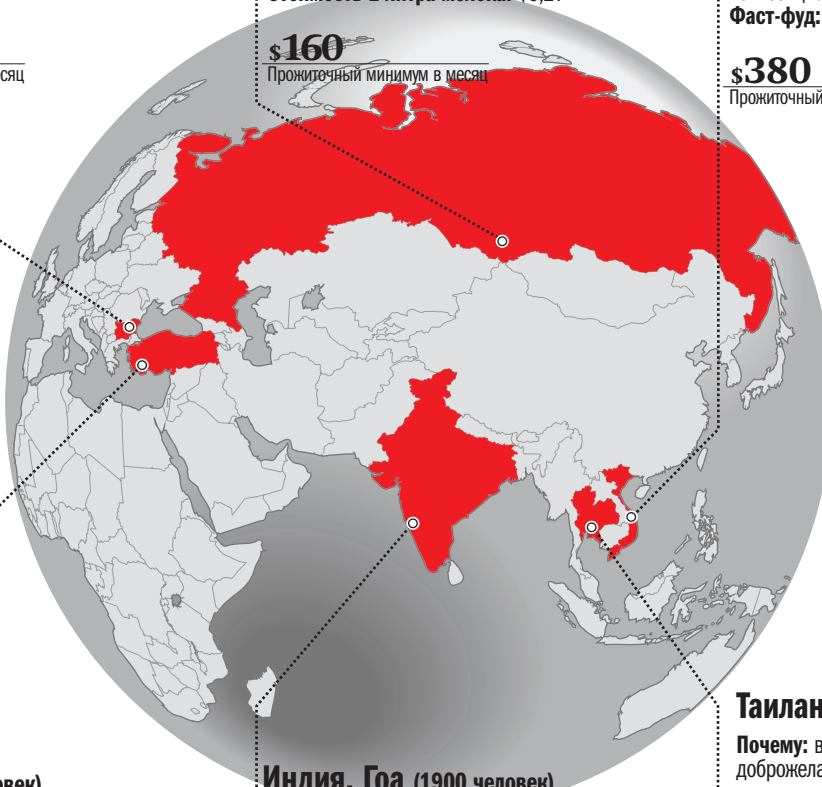
Прожиточный минимум в месяц

Таиланд (4500 человек)

Почему: все время хорошая погода, доброжелательные люди, можно заниматься бизнесом (если захочется)
Продолжительность перелета: около 9 часов
Стоимость перелета (туда): от \$500
Аренда дома на месяц: от \$250
Фаст-фуд: от \$0,85

\$450

Прожиточный минимум в месяц



Вячеслав Муругов,

генеральный продюсер «СТС-медиа»,
генеральный директор телеканала СТС

— Я теперь стал обращать внимание на ценники и порой неприятно удивляюсь. Особенно неоправданна во время кризиса вилка цен на вино — завышают в пять и более раз. Катаясь по делам по ресторанной Москве, в последние месяцы стал замечать, что народ просто испарился. Michael's на Тверском бульваре, Green на Ленинградке, «Горки» на Тверской — пустуют. Значит, цены пора снижать. Нужно осознать, что происходящее — не кризис, а перестройка уклада. Сумасшедшие прибыли, если они были, не вернутся. У каждого ресторана есть свой круг почитателей — нужно подумать о дисконте для них. Но и повального закрытия не будет.

«Культура хождения в кафе или ресторан уже сформировалась, свободные ниши на рынке остаются. Нет у нас традиции утренних завтраков — неплохо бы сформировать. Булочную бы открыл, да все некогда»

**Игорь Бухаров,**

совладелец ресторана «Ностальжи», президент Федерации рестораторов и отельеров, генеральный директор комбината питания «Кремлевский»

— Никого не хочу обидеть, но, как и многие мои друзья, я обычно включаю телевизор только для того, чтобы скорее уснуть. Помогает. Когда попадаю на СТС, то не задерживаюсь. Мой друг Сережа Чонишвили там, конечно, шикарным голосом анонсы читает, но — не мое. Однако я за него рад. СТС и вообще развлекательное ТВ от кризиса только выиграет. Вспомните, как штамповал мелодрамы Голливуд во времена Великой депрессии. Билет в кинотеатр стоил 5 центов, которые любой безработный мог позволить себе потратить, чтобы на пару часов вырваться из кольца проблем. Теперь механизм иллюзии доработан. Человек сможет обойтись без тусовки в ресторане.

«Лучше я посижу с пивом перед ящиком, полным сериалов», — скажет себе офисный планктон. И по-своему будет прав. Не каждый из нас воин по жизни»



ТЫСЯЧИ КОМПАНИЙ СТАРТУЮТ, РАЗВИВАЮТСЯ И УМИРАЮТ, ОСТАВАЯСЬ КРОШЕЧНЫМИ ПУЗЫРЬКАМИ ВНУТРИ МЕГАПУЗЫРЯ, ЧЬЯ ЗАДАЧА — ПРИДАНИЕ ДИНАМИКИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ.

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

«Пузыри» в экономике не деструктивная, а созидательная сила. Они накачивают рынки деньгами и оптимизмом. Мощь этих животворящих мегапузырей будет постоянно возрастать, как и последующая «ломка» при схлопывании, прогнозирует венчурный капиталист Эрик Йенсен. Доткомовский пузырь надулся до \$7 трлн, ипотечный — до \$12 трлн, и это не предел. Вопрос — где надуется следующий. Возможно, основой для него станет обычная питьевая вода, дефицит которой на глазах превращается в мегаидею с очертаниями новых индустрий и суперпроектов.

По данным ООН, нехватку пресной воды испытывают сегодня более 1,3 млрд человек, к 2020 году этот показатель утроится. За набирающей силу тенденцией встают в очередь проекты по переброске рек к нуждающимся в воде потребителям (Китай), тендеры на освоение ледников (Гренландия) и создание ледовозов, которые смогли бы транспортировать антарктический лед, составляющий 90% всех запасов льда планеты (США, Франция, Аргентина). Подобные усилия потребуют гигантских вложений и, соответственно, вызовут новый оптимизм рынков. На другом полюсе технологии по опреснению и очистке воды, инновации в химической промышленности, развитие дешевой альтернативной энергетики и трансформация коммунальной инфраструктуры.

Возможно, пузырь уже надувается. Так, акции американских водных компаний с 1996-го по 2007 год выросли почти на 400%, обогнав все другие промышленные активы. Новый пузырь также не будет долговечным, утверждает Йенсен. Но свою роль — придать новый импульс глобальной экономике — выполнит. Другое дело, что у водного пузыря больше шансов оставить о себе добрую память, чем у предшественников. [се](#)



ЛЕВАНД ФИКСОВ

Том Питерс,

гуру менеджмента

Не думайте о нынешнем экономическом кризисе как о рецессии. Думайте о нем как о своеобразном изменении масштабов. Если вы будете думать о кризисе как о рецессии, то притаитесь и станете ждать, пока экономика начнет новый круг развития. Если же вы посмотрите на кризис как на перемену масштабов, у вас появится мотивация к действию, чтобы начать что-то новое, с тех пор как все стало новым.

blog: [tompeters!](http://www.tompeters.com)

<http://www.tompeters.com>

Том Эвслин,

основатель ITXC Corp.

Койот Вилли в мультсериале Looney Tunes иногда не замечает края пропасти и продолжает двигаться до тех пор, пока не посмотрит вниз. И тут же падает. Мне кажется, сегодня мы имеем дело с «синдромом койота»: большие компании по инерции продолжают двигаться, игнорируя тот факт, что под ними ничего уже нет. Когда же они посмотрят вниз?

blog: [Fractals of Change](http://exceo.typepad.com)

<http://exceo.typepad.com>

Сет Годин,

гуру маркетинга

Красота — это знак, а не физическое состояние. Быть красивым означает «много инвестировать в себя», «много тратить». Мне видится красивым то, что потребовало больших затрат — энергии, времени, денег. Компании строят огромные холлы, которые почти не используются. Это расточительство, это дорого, и это прекрасно. Это прекрасно, потому что это дорого.

blog: [Seth's blog](http://sethgodin.typepad.com)

<http://sethgodin.typepad.com>



Правительство Москвы

Защити свой бизнес

**Телефон горячей линии
Московского антирейдерского
штаба**

782-00-22

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА

реклама


**НАЦИОНАЛЬНОЕ
ДЕЛОВОЕ
ПАРТНЕРСТВО**
альянс медиа
www.allmedia.ru

Некоммерческое партнерство
«Московский центр развития
предпринимательства»

FIX PRICE — СЕТЬ МАГАЗИНОВ
НОВОГО ДЛЯ РОССИИ ФОРМАТА
«ВСЕ ЗА ДОЛЛАР», КОТОРЫЙ В НАШЕЙ
СТРАНЕ ПОКА НЕ УШЕЛ ДАЛЬШЕ
УЛИЧНЫХ ЛОТКОВ И РАЗВАЛОВ
НА РЫНКАХ. КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА
ФИРМЫ» ПРОВЕЛ НЕСКОЛЬКО ДНЕЙ
НА ПЕРЕДОВОЙ — НА «РЕСЕПШН»
КОМПАНИИ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, КАК
РАБОТАЮТ МОЗГИ **САМЫХ ЖЕСТКИХ
ДИСКАУНТЕРОВ РОССИИ.**

«Мы просчитываем все проекты,
но важно еще и чутье. Чутье — это
интуиция и фарт. С интуицией
без фарта делать нечего»



Сергей Ломакин



текст
ТАТЬЯНА
ЮРАСОВА

фото
ДМИТРИЙ
ЛЕБЕДЕВ

«Что это за гадость?» — кричит женщина, с ужасом глядя на испачканные черной жижей ладони мальчика. Тот за секунду собирает гадость в банку и канючит: «Мама, ну купи нефть...» В отличие от Нью-Йоркской товарной биржи, где цена «черной гадости» то взлетает до небес, то уходит в пике, игрушка-прикол «Баррель нефти» в магазине Fix Price всегда стоит \$1. Точнее, сумму, принятую в Fix Price за его эквивалент. В декабре 2007 года в первом магазине — 30 руб. И только 1 сентября прошлого года топ-менеджеры — директор департамента продаж Валерий Рязанов, директор департамента по маркетингу Инна Кондратьева и генеральный директор Дмитрий Кирсанов (на фото слева направо) — приняли коллективное решение: теперь «Баррель» будет стоить 35 руб. По такой же цене здесь продаются и все остальные товары — ножи, посуда, канцелярские принадлежности, сверла, батарейки, фонарики, фоторамки, подставки для CD, «утята» для туалета, краска для волос, аварийный знак для автомобиля — почти 2 тыс. наименований.

«У нас два любимых вопроса — издержки и доходы. Если мы больше тратим, чуть-чуть ругаем, если мало зарабатываем — тоже. Ну и когда глаза не горят — тоже чуть-чуть»

В России формат «все товары по одной цене» не ушел дальше уличных развалов, хотя ему уже больше ста лет. В 1879 году будущий основатель «империи мелочей» Фрэнк Вулворт открыл в штате Нью-Йорк первый магазин Five-and-dime stores — «Все по пять и десять центов». В нем продавали хозяйственные товары и дешевую одежду. Под натиском изменений в торговле последний «5&10» закрылся в 1998 году. Но формат остался, хотя инфляция внесла в него коррективы.

Прообразом Fix Price во многом стал американский дискаунтер Dollar Tree Stores. Он и его «собрат» 99 Cent Only Store — крупнейшие сети в США, работающие в формате «магазин одной цены». Правда, самый маленький Dollar Tree по площади раз в пять больше каждого из 75 магазинов Fix Price, чья обычная площадь 200–250 кв. м.

Копеечные корни

Офис «Бэст прайс» — компании, развивающей сеть магазинов Fix Price, находится в бизнес-центре «Кантри парк» на севере Москвы. Двери открываются магнитными карточками, везде стеклянные перегородки, панорамные окна и другие атрибуты офиса класса А с арендой от \$560 за квадратный метр в год. В соседях — Volvo, Nutricia и BMW. А ведь известно, что отец-основатель ритейлера номер один в мире Wal-Mart Сэм Уолтон, который начинал свой бизнес с покупки франшизы у одной из сетей фиксированных цен, мог много лет ездить на раздолбанном пикапе, отказываясь его менять, даже когда официально стал миллиардером. Дискаунтер — это не только формат. Это идеология, въевшаяся в подкуру.

Достаточно ли жесткий дискаунтер, арендующий роскошный офис всего через год после открытия первого магазина? «Мы переезжаем в другое здание, — успокаивает Дмитрий Кирсанов, — а это офис нашей управляющей компании — дискаунтерам здесь не место». Точно, по углам громоздятся набитые папками коробки с надписью «Птицефабрика Боровская», топ-менеджеры сидят в общих комнатах — ни отдельных кабинетов, ни секретарей.

Управляющую компанию Sun Investment Partners, которой по карману роскошные офисы, создали Сергей Ломакин со своим партнером Артемом Хачатряном. Оба выходцы из «Фелмы», дистрибуторской компании, на базе которой была построена сеть продуктовых дискаунтеров «Копейка». Еще в «Фелме» они, как говорит Ломакин, научились продавать «много и дешево». В 1998 году вместе с Александром Самоновым участвовали в качестве младших партнеров в основании «Копейки». Через девять лет, во время продажи сети «Уралсибу», в ней уже было 404 магазина. Сергей Ломакин и Артем Хачатрян выручили от реализации своих долей, по оценкам, приблизительно \$260 млн на двоих. И занялись развитием собственных проектов. Помимо «Бэст прайс» УК развивает компании «Инвестпроект» (сеть магазинов «Монетка»), «Трэвел маркет» (сеть офисов продаж турпутевок Dream Club) и «Центр торговой недвижимости» (девелоперские проекты).

Прайсокопатели

— Добрый день! Компания Fix Price.

— Девушка, а что значит «все по 35 руб.» — это что, распродажа стоков или акция какая?

— Это не акция, не стоки и не конфискат. Мы работаем только с производителями, и у нас минимальные наценки, — отвечает девушка на ресепшн, следуя инструкции Кирсанова.

На всех товарах в «магазинах одной цены» русскими буквами указаны адреса производителей из Китая, компанией-импортером значится «Бэст прайс». Технологии импортных операций Дмитрий Кирсанов и его менеджеры освоили во время работы в «Копейке» — та первой из продуктовых дискаунтеров стала импортировать товары самостоятельно. «Я бы себе не простил, если бы мы не использовали тот опыт», — говорит Кирсанов.

Закупки — епархия Инны Кондратьевой. В «Копейке» она отвечала за доставку товаров к распродажам. Технологии, по сути, схожие. Предмет сегодняшней гордости Кондратьевой — энергосберегающие лампочки. В Китае в шоу-руме компании-агента, представляю-

шей товары более 300 производителей, она присмотрела качественный образец лампочки. «Я китайцев прогибала, прогибала, но выбила устраивающую нас цену. И они скинули нам 20% под гарантии закупок», — говорит хрупкая молодая женщина с двумя высшими образованиями, MBA и немецким с английским в придачу.

Все торговцы поставщиков нагибают, ничего удивительного. «Но на рынке такие лампочки стоят 90–100 руб., а у нас — 35!» — хвастает результатами гендиректор из-за спины Кондратьевой. В этот момент он похож на торговцев из подмосковных электричек: «Много это или мало — судить вам, но на рынках Москвы...»

Из-за разницы во времени с Китаем департамент маркетинга приходит на работу к восьми утра, на час раньше остальных. В поисках самых дешевых предложений они, по выражению Кирсанова, «роют Китай», как археологи: ищут не просто подходящий по цене товар, а самый дешевый в категории. Но не все в сеть поставляется из Поднебесной. Пищевые продукты — чай, сладости, крупы, соки, вода — российские. За год департамент Кондратьевой «отрыл» немало перспективных поставщиков из регионов. Например, производителя соков под маркой «Южания» из адыгейской станицы Дондуковская. Из 20 видов в их ассортименте бэст-прайсовцы выбрали два — шиповник и вишню. Цены 35 руб. за 1,5 л в стекле нет ни у кого, уверена Кондратьева. Продукты неожиданно заняли 20% в обороте Fix Price — сказывается продовольственное прошлое.

По чуть-чуть

— Девушка, что же у вас можно купить за 35 руб.? Галстуки? Вы своему мужу купите галстук за такую цену? — У Armani — нет, в Fix Price — да.

В самой компании галстуки не носят. «У нас свободный стиль, неформальный — как и общение внутри фирмы», — описывает нравы Кирсанов. На стене за его спиной висит кнут, над ним — портрет основателя ВЧК Феликса Дзержинского.

— Это не мой кабинет, — машет руками Кирсанов. На противоположной стене — фотография Путина с Медведевым, рядом — плакат с музыкантами из AC/DC. Кабинет Кирсанов временно делит с PR/GR-директором УК Александром Ульяновым.

Неформально строится и общение с акционерами. «Решения нужно принимать быстро, поэтому мы общаемся с акционерами в день раз по двадцать», — говорит Дмитрий Кирсанов. Получается столько же раз, сколько обычный курильщик выбегает покурить. Иногда сами акционеры заходят к менеджерам, но, видимо, нечасто, так как не все сотрудники знают их в лицо. В основном Кирсанов появляется у акционеров — их офис находится на том же этаже, в VIP-зоне. Раз в неделю он держит ответ перед советом директоров, как



Сергей Ломакин уверен, что богатым можно стать, только если продавать бедным

компания выполняет поставленные перед нею задачи. Иногда ему достается. «У нас два любимых вопроса — издержки и доходы», — объясняет Сергей Ломакин. — Если мы больше тратим, то чуть-чуть ругаем, если мало зарабатываем — тоже. Ну и когда глаза не горят — за это тоже чуть-чуть».

Делают «чуть-чуть» акционеры по-разному: Хачатрян может и матом пройти, а Ломакин стыдит. Люди от Ломакина выходят пунцовые от стыда, рассказывает его помощница Индира Абдуллина.

Не без истерик

— Девушка, подскажите, а в каком магазине есть массажер «Мурашка»? Мне директор поручила купить, а их нигде нет.

С утра это уже третий звонок, но массажеры появляются только в феврале. В интернет-магазинах они, кстати, стоят 450–500 руб. В конце прошлого года массажеры стали жертвой, как говорят в компании, «истерики в продажах».

Инна Кондратьева откопала массажер на выставке в Китае: «Я им чуть стенд не снесла, умоляла: продайте мне один». Кирсанову товар не понравился, но, по его словам, он доверяет своим специалистам. Кондратьева принесла «мурашку» на пробу в бухгалтерию: как показала практика, предпочтения ее сотрудниц совпадают с запросами целевой аудитории. Когда вернулась, бухгалтеры встретили ее упреками: «Вы нам всю работу сорвали — он так расслабляет!» За три предновогодних дня покупательницы размели 12 тыс. «мурашек». 20 штук купила мама Дмитрия Кирсанова — на подарки. Как рассказывали покупательницы магазина Fix Price в ТЦ «Час пик», перед Новым годом там было не протолкнуться, люди покупали товар коробками.

— Мы ожидали, что в декабре продажи вырастут на 30–40%, а они выросли вдвое! — удивлен Кирсанов. Если товар не идет, от него сразу же отказываются. Когда магазин не оправдывает ожиданий, его закрывают: за 2008 год ликвидировали шесть точек. «Истерика в продажах» и «психоз» — любимые слова Ломакина и его топ-менеджеров.

Ломакин клан

— Девушка, скажите, факс на имя Кирсанова прошел?

Жителям города Суворова Тульской области Роману Иванову и его супруге Татьяне так понравился магазин Fix Price в Туле, что они готовы продвигать марку в своих суворовских местах.

— У нас своя команда, и у нас есть кому искать помещения и открывать магазины, — прочитав факс, отмахивается Кирсанов.

За годы работы в «Копейке» Кирсанов и члены его команды приняли участие в открытии более 300 магазинов. Когда Ломакин и Хачатрян ушли из «Копейки», за ними снялись и многие топ-менеджеры. Потом они возглавили новые проекты в Sun Investment Partners. По словам Кирсанова, у него сомнений не было — проект Ломакина, в непосредственном подчинении которого он проработал шесть лет, просто «обречен на успех».

Сам Кирсанов перетянул к себе четырех человек из «Копейки». «Это лучшие из лучших», — отзывается о них Кирсанов. Команда полностью довольна новым местом работы. «Алаверды»?

Валерию Рязанову нравятся люди и молодой коллектив. Действительно, большинству сотрудников около 30, Кирсанову и Ломакину по 35 лет, Хачатрян — 33. Инна Кондратьева довольна тем, что воплощает в реальность уникальную концепцию.

— Дмитрий, вы сами этими дешевыми мелочами пользуетесь? — спрашиваю я Кирсанова.

— Да, ручкой нашей пишу. В машине чехол для дисков, перчатки, дома на кухне все губки, щетки из Fix Price.

Инна Кондратьева добавляет: «Соки, десерты, чай — мы все пробуем».

Преданность нужно поощрять. «Все топ-менеджеры получают акции или опционы, — обещает Сергей Ломакин. — Договоренность с ними такая есть, осталось оформить ее де-юре».

У вас продается славянский шкаф?

— Девушка, а холодильники в вашем магазине есть?

На инструктаже корреспондента **сф** научили отвечать на странные вопросы. «Пока нет, однако мы над этим работаем» — универсальный вариант. Попадают и грубияны, но редко.

— Девушка, а до которого часа работает магазин на Арбате?

— К сожалению, этот магазин закрывается.

Еще одна покупательница спрашивает адрес магазина в Зеленограде, но там Fix Price пока нет. Мимо ресепшн проходит Андрей Кулов из департамента недвижимости.

— Покупателей интересует, когда откроете магазин в Зеленограде?

— Пусть лучше предложат помещения в аренду...

54 сотрудника центрального офиса за год открыли 75 магазинов Fix Price. Изначально в компании планировали открыть больше сотни, но кризис внес коррективы. Зачем торопиться плодить магазины, если скоро те же самые объекты можно будет взять дешевле, решили прижимистые дискаунтеры. Теперь они берут в аренду только помещения с гарантированно высокой проходимостью. В феврале откроются еще пять-семь точек. «В 2009-м мы ставим задачу удвоиться, — загадывает Валерий Рязанов, — 60–70 магазинов в год нам вполне по силам».

О планах компании Рязанов рассказывает корреспонденту **сф** за стойкой ресепшн. Звонит телефон, и он терпеливо объясняет покупателю, как добраться до магазина на «Академической». Fix Price — стартап, и руководители направлений чуть ли не по полдня работают «в поле». «Мы все заняты в операционном управлении, может, поэтому через 11 месяцев после старта у нас положительная EBITDA», — доволен Кирсанов.

— Да, — спохватывается он. — Магазин на Арбате не закрывается — арендодатели пошли на наши условия.

Шарпей для каталога

— Алло! А у вас обои продаются?

— Нет, обоев и стройматериалов нет, зато у нас большой выбор мелочей для малярки.

Под рукой — каталог товаров, продающихся в сети Fix Price. Все они сняты в соответствующей их назначению обстановке: дома, в офисе, на даче и на природе. Концепцию заимствовали у IKEA. Зато взрослые и дети, собака и интерьеры, снятые на фото,— свои, «пофиксенные». Сейчас уже никто не может вспомнить, кто первым предложил идею сделать каталог самостоятельно. «Сидели летом в неформальной обстановке, и сама собой родилась идея»,— говорит Рязанов. На следующий день «творческая группа» отобрала товары и поехала «громить» его квартиру. Опыта фотосъемки ни у кого из них не было.

— Вот наш категорийный менеджер Лариса Иванова, вот Маша Бабушкина, менеджер по рекламе. А собака — шарпей Олеси Перевертайло, менеджера по ВЭД.

Каталог сделали за несколько дней. К новогодним праздникам добавили еще один. Сейчас работают над звуковыми роликами для магазинов. В компании опасаются, что скоро объявятся конкуренты, ведь идея витала в воздухе.

Возможно, потребуется новый каталог — скоро Ломакин вновь повысит курс «внутреннего доллара». Но до 40 или 50, не говорит. ☞

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified**
обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108



РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

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

26 февраля – август 2009	Mini MBA Ключевые функции управления в одной программе
16 – 21 февраля	• ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
23 – 28 февраля	• ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ • ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ • PR-ДИРЕКТОР • ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР • КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
2 – 7 марта	• ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ • ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ • ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ

www.uprav.ru 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28

Индивидуальный КОУЧИНГ

Александр Донской
1994-2005 — собственник крупнейшей розничной сети. 2005-2008 — мэр города Архангельска. С 2008 — коуч.

8-911-554-4270, mer2017@mail.ru

реклама

Люда Реммер
Живописные VIP-портреты на заказ. Холст/масло.
Тел. (495) 923-55-44



ВСЕ БИЗНЕС-ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕМЫ ЕСЛИ ВЫ ЗНАЕТЕ, КАК

Международный институт менеджмента ЛИНК и Школа бизнеса Открытого университета Великобритании открывают путь к вершинам управленческого мастерства

MBA ЛИНК

Весь передовой европейский опыт в области менеджмента сжат до инструментария к применению. Вы познакомитесь с концепциями и моделями менеджмента, а также контекстом, в котором их уместно использовать. Все задания построены на обращении к собственной практике и выработке рекомендаций по ее совершенствованию. Ситуация, в которой находится компания на рынке, станет личной case-study студента с самых первых занятий.

ОКОНЧАНИЕ РЕГИСТРАЦИИ – 20 МАРТА

Выберите ближайший к Вам учебный центр:
www.ou-link.ru, marketing@ou-link.ru,
+7 (495) 661-08-72, 781-26-35



ГРЭГ ТЕЙН 14 ЛЕТ ОТСТРАИВАЛ В РОССИИ БИЗНЕС И ПЕРВЫМ СРЕДИ РЕКЛАМИСТОВ ВЫВЕЛ СВОЮ КОМПАНИЮ НА IPO. ОДНАКО IMS GROUP НЕ ВЫДЕРЖАЛА ЖЕСТОКОЙ ГОНКИ НА ФОНДОВОЙ БИРЖЕ. ЕЕ ВЛАДЕЛЕЦ ПРИНЯЛ РЕШЕНИЕ О ДЕЛИСТИНГЕ И ТЕПЕРЬ НАЧИНАЕТ ВСЕ ПРАКТИЧЕСКИ С НУЛЯ.

Жестокий номад

текст СЕРГЕЙ КАШИН

Через 38 месяцев после IPO рекламная компания IMMSG намерена покинуть Лондонскую биржу, проведя делистинг. С декабря 2005 года цена IMMSG упала почти в 100 раз, и теперь компания стоит около \$1,3 млн, при том что ее оборот вырос почти в 7 раз.

За что же рынок так жестоко наказал ирландца Грэга Тейна (на фото), основателя и председателя совета директоров IMMSG, первопроходца на российском рекламном рынке (он стал работать здесь в 1991 году), которому обязаны своей карьерой, по выражению одного из инсайдеров, полрынка BTL?

Ведь все начиналось удачно. 6 декабря 2005 года прошло десятое по счету размещение российского игрока на Лондонской бирже. Им стала IMMSG. Размещение обескуражило даже профессионалов рекламного рынка: многие из них с удивлением узнали о существовании такой фирмы. Доходы компаний в BTL-сегменте рекламного рынка, где IMMSG была безусловным лидером, были меньше доходов «нормальных», медийных рекламных компаний в разы. Тем более поразила рынок цена, которую заплатили за акции инвесторы. Выручка IMMSG за 2005 год составила чуть более \$20 млн. И Грэг Тейн продал акции инвесторам с коэффициентом 5 к выручке — компанию оценили в \$100 млн. На тот момент золотой мечтой медийных рекламистов было попасться какой-нибудь глобальной сети за 5–10 чистых прибылей.

Но не прошло и трех лет, как все было кончено.

Эта драматическая история — еще одно напоминание о том, что фондовый рынок живет ожиданиями. И сегодня, похоже, от IMMSG уже никто ничего не ждет.

Под прессом

Сегодня Грег Тейн сидит грустный, не растерявший, правда, былого обаяния, и рассказывает, что самой главной его ошибкой было уступить давлению кочевников. Откуда им взяться в Лондоне, финансовом сердце Европы? На AIM — малой площадке Лондонской биржи, куда приглашаются небольшие, бурно развивающиеся компании и где разместились IMMSG, существует не известный ни одной другой бирже мира участник рынка. Требования к эмитентам на AIM гораздо либеральнее требований главной площадки. Чтобы как-то компенсировать риски инвесторов, там создан институт избранных советников — *nominated advisors*, или *nomad*. Клан этих кочевников (а именно это означает на большинстве языков мира слово «номад») строго ограничен в числе, а власть велика. Только номад дает «отмашку» к выходу на биржу — он ставит свою репутацию на кон, поручаясь за малоизвестные компании.

Перед самым IPO с IMMSG Group случился конфуз. В процессе подготовки продажи акций члены совета директоров в присутствии двух свидетелей должны подтвердить обоснованность подготовленного компанией меморандума. Но два самых младших по возрасту (и единственные русские) члены совета директоров — Дмитрий Бодренко и Александр Попов — во время этой процедуры устроили бунт, заявив о своем несогласии с прогнозными показателями развития компании. Уж очень нереалистично высокими они казались.

Как говорит Александр Попов, в кулуарах Грэг Тейн сумел их переубедить. Он говорил, что недостающее компания восполнит за счет агрессивных покупок дру-



гих игроков на средства, вырученные от IPO, и обещал, что планы их подразделений будут реалистичными. А сам Тэйн теперь винит номада — именно он требовал взять на себя повышенные капобязательства.

Упасть в 75 раз

Сначала все было хорошо. Через месяц после размещения цена подскочила процентов на тридцать. Чтобы поддержать рост, уже в марте 2006 года компания сделала четыре приобретения — купила российских конкурентов One2Remember и Sundance, исследовательскую компанию IMCA и крупную турецкую компанию RPM Radar. Но это не произвело впечатления на инвесторов. После опубликования первой же отчетности они впали в уныние, и цена акций стала падать. И сни-

жалась почти весь 2006 год, упав почти вдвое от первоначального уровня. «Инвесторы капризны и не забывают обиды и обман» — Грэг Тэйн почувствовал правоту этого утверждения на собственном опыте. Предубеждение инвесторов трудно перебороть. В конце 2006-го — начале 2007 года акции снова на короткое время подскочили в цене, но потом падение продолжилось. Самым ужасным стал 2008-й. В начале года акция IMSG стоила около 150 пенсов, сейчас — меньше двух. Падение в 75 раз.

1 марта прошлого года компанию покинули два топ-менеджера — те самые Дмитрий Бодренко и Александр Попов. Вместе с ними ушли еще 80 из 400 менеджеров. Это был мощный удар. Бодренко и Попов возглавляли подразделения — IMS Marketing и ITM соответственно, на которые приходилось около 50% оборота группы. Александр Попов вспоминает, что причиной стало разочарование. Показатели вверенных подразделений все время росли и улучшались, однако стоимость пакета их акций только падала, ведь результаты некоторых других подразделений тянули группу назад. Грэг Тэйн тоже обижается на беглецов — еще долго инвесторы будут обходить отрасль стороной. Кому интересно вкладывать деньги в бизнес, который так легко подорвать?

Падай и вставай

Когда цена достигла самого дна, Грэг Тэйн задумался о делистинге: «Я устал. Биржа съедает очень много денег и времени. В прошлом году на встречи с инвесторами и банкирами я потратил гораздо больше времени, чем на управление своим бизнесом. Сейчас акции компании торгуются на двух биржах — AIM и AktieTorget в Швеции (на ней акции были размещены в мае 2008-го). Тэйн собирается уйти из Лондона, хотя и останется в Стокгольме. Причина — многие инвестфонды-акционеры не могут держать в портфеле неторгуемые акции.

Грэг Тэйн не сдается и демонстрирует оптимизм. Он прогнозирует, что оборот его компании в России составит \$70 млн. В прошлом году после ухода большой команды Тэйн не допустил падения оборотов, однако вместо прибыли группа получила убыток. По его словам, из 17 компаний 10 работают эффективно, и он надеется на прибыльную работу. Конечно, он рассчитывает на заказчиков, которым прямая реклама будет не по карману, и таких старых клиентов, как «Орифлейм» — этой MLM-компании российская безработица только на руку, так как многие из потерявших работу подаются в агенты.

Через 18 лет после начала российского бизнеса Тэйну снова приходится вставать на ноги. Даже если у него получится, за деньгами он на биржу точно никогда не придет. ☞



«В России у многих компаний культуры авторитарные — они не искореняют, а плодят „самозванцев“»



Манфред Кетс де Врис

ЧУВСТВУЕТЕ СЕБЯ САМОЗВАНЦЕМ
НА СВОЕЙ ДОЛЖНОСТИ? ДУМАЕТЕ,
ЧТО НЕ ИМЕЕТЕ НИКАКОГО
ОТНОШЕНИЯ К УСПЕХАМ
КОМПАНИИ? СКОРЕЕ ВСЕГО
ВЫ БОЛЬНЫ, НО ЭТО ЛЕЧИТСЯ.
ПРОВЕРЬТЕ, ЧТО БУДЕТ,
**ЕСЛИ ВАС НА САМОМ
ДЕЛЕ УБРАТЬ.**

текст
ДМИТРИЙ
ЛИСИЦИН

иллюстрация
АННА
МУЗЫКА

Генеральному директору исследовательской компании «Комкон» Елене Коневой может позавидовать любой руководитель. На протяжении многих лет она запускала новые услуги, привлекала клиентов, а потом пожинала заслуженные плоды. Бизнес демонстрировал устойчивый рост, несколько лет назад появился даже стратегический инвестор — группа Research International. Однако в какой-то момент Елене Коневой от своих успехов стало не по себе. Она почувствовала себя мошенницей.

Гендиректор «Комкона» осознала, что на самом деле не вносит в бизнес никакого вклада: успех компании обеспечивают ее подчиненные, среди которых есть более компетентные менеджеры. «Я просто преисполненная самодовольства барыня во главе бизнеса, — грустно констатировала Елена Конева. — Может, мое место займет кто-то более достойный?»

Недуг, который поразил Елену Коневу, известный бизнес-коуч, директор Центра глобального лидерства INSEAD Манфред Кетс де Врис называет «синдромом самозванца». Его суть в том, что успешные менеджеры убеждают са-



В какой-то момент Елена Конева почувствовала себя мошенницей

мих себя, будто ни на что не годны, а их успехи — результат работы коллег, помощи партнеров или вовсе слепого фатума. Несмотря на кажущуюся безобидность, «синдром самозванца» у руководителя может дорого обойтись компании. Особенно это опасно при кризисе, когда человек теряет столь нужную уверенность в принимаемых решениях.

«Когда бизнес только строился, не было времени думать об этой „болезни“: я словно на войне воевала,— вспоминает Елена Конева.— Вдруг наступил мир, и меня прорвало».

Гендиректор «Комкона» выбрала оригинальный, но, как оказалось, действенный способ лечения своей «болезни». Она решила ее усугубить.

Перерезая веревочки

Елена Конева очень любит ставить на себе эксперименты. Например, однажды назначила сразу нескольким мужчинам переговоры в бане: «Хотела посмотреть, как они отнесутся к появлению женщины в своей привычной среде». Эксперимент провалился. Конева готовилась к «алкоголю и анекдотам с ненормативной лексикой», но мужчины предпочли держаться с ней подчеркнуто скромно.

Поразивший Елену Коневу «синдром самозванца» сподвигнул ее на не менее оригинальный эксперимент: она решила посмотреть, что произойдет с ее бизнесом, если им вообще никто не будет управлять. «Внутренний исследователь сказал мне: „Убери себя из компании и посмотри, что получится“,— рассказывает менеджер.— И я начала резать веревочки, которые связывали меня с „Комконом“».

Конева начала с использования накопившихся отпусков. Стала реже приходить в офис, сократив рабочий день до нескольких часов, сведя обязанности к подписанию бумажек. Целыми днями сидела в кабинете, предаваясь ничегонеделанию: играла в «стрелялки», лазила по интернету, читала книги. Результаты эксперимента укрепили ее сомнения.

Оглядевшись вокруг, руководитель «Комкона» увидела, что кризиса не случилось: потери гендиректором активности никто даже не заметил. «Люди думали, будто я работаю, занимаюсь какими-то стратегическими вопросами»,— вспоминает Елена Конева. После этого ощущение собственной ненужности у нее только усилилось.

«Все вылилось в сильнейшую депрессию»,— говорит Елена. Она уверилась в своей менеджерской некомпетентности. «Я захотела сменить род деятельности,— говорит она,— уйти в политику или куда-то еще». Более того, Елена почувствовала себя неудачницей по жизни. Она ходила по кабинету и задавала себе откровенные вопросы: «А что будет, если я начну другую жизнь: разведусь с мужем и брошу детей? Благо они уже взрослые».

От проверки этой гипотезы ее удержали подчиненные.

Возвращение к жизни

Спустя некоторое время к Коневой начали подходить директора «Комкона» и выражать свое недоволь-

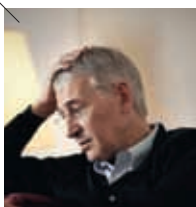
ство: «Мы не можем предъявить тебе какие-то конкретные обвинения, но нам твое отношение к работе не нравится. Нам нужен твой энтузиазм. Возвращайся обратно в „Комкон“». Так тяга Елены к экспериментам наконец принесла результат.

Главная проблема «невротического самозванца» — неумение адекватно сравнивать себя с другими и находить свои сильные стороны. Отдалившись на время от управления, Елена Конева наконец «осознала необходимость себя» для собственного бизнеса.

Дополнительным стимулом для этого стали переговоры, которые «Комкон» вел с Research International. Во-первых, англичане не собирались покупать «Комкон» без Коневой: согласно их условиям гендиректор должен остаться в компании на пять лет. Во-вторых, вход в международную группу означал, что у Коневой появится руководитель, который сможет объективно ее оценить, коль скоро она не умеет этого делать сама. «Я все в жизни попробовала,— рассказывает Елена Конева,— только никогда не ощущала над собой власти начальника. Тот факт, что меня будут критиковать и даже смогут уволить, сильно возбудил мой интерес к работе».

После бесед с сотрудниками и британскими партнерами Конева поняла, что у нее есть два умения, которыми в «Комконе» больше никто не обладает: определять стратегические цели компании и координировать действия людей. «Когда я слышу, как к двери моего кабинета подходят два возбужденных директора и о чем-то спорят, я понимаю, что моя бизнес-функция уникальна,— говорит Конева.— Кто, если не я, вынесет третейское решение?» Так что «кризис самозванца», оказывается, можно использовать во благо — чтобы заново раскрыть собственные таланты. ☞

«Каждый из нас хоть раз в жизни чувствовал себя мошенником. Руководитель хвалит вас за хорошо выполненную работу, а вы считаете себя недостойным»



Поздравляю, у вас синдром невротического самозванца — одно из самых распространенных менеджерских расстройств.

Всякий раз, когда я провожу семинар среди топ-менеджеров очередной компании, я неизменно вижу «невротических самозванцев». И редко одно — как правило, в каждой управленческой команде их несколько.

Иногда встречаются совсем уж интересные случаи. Несколько лет назад я был коучем руководителей BCG: в ходе работы выяснилось, что все они поголовно страдают подобным расстройством.

Я бы не стал утверждать, что синдром невротического самозванца — всегда плохо. Ведь суть этой болезни не в том, что пораженные ею менеджеры начинают хуже работать, а в том, что они не могут адекватно оценить свои результаты.

Успех для «самозванца» — не награда за проделанную работу, а тяжелая ноша. Он постоянно боится, что его раскроют — обнаружится, что результаты, которые ему приписывают и за которые его ценят, на самом деле не его рук дело. Страх разоблачения мотивирует человека очень упорно работать. Чувствуя себя недостойным собственного рабочего места, «самозванец» трудится по 80 часов в неделю, чтобы хоть как-то соответствовать своей роли. Иногда это приносит плоды. Например, работая с несколькими ведущими инвестбанкирами, я обнаружил, что именно синдром самозванца заставляет их совершенствоваться.

Но у этого перфекционизма есть и обратная сторона. Руководители «самозванцы» очень часто создают вокруг себя невыносимую атмосферу. Хронический «самозванец» никогда не говорит подчиненным «спасибо». Он считает, что любой сотрудник может работать намного лучше.

Чтобы искоренить в себе «мошенника», нужно сперва его поймать. Худший путь — заняться интроспекцией и начать сравнивать себя с другими. По моим наблюдениям, люди очень редко получают таким способом объективную оценку самих себя — им мешает внутренний «самозванец».

Понять, что ты страдаешь комплексом невротического самозванца, можно только с помощью внешней оценки, то есть вступив в диалог с кем-то другим.

Я, например, использую метод интервенции — это групповые сессии, где топ-менеджеры обсуждают достоинства и недостатки друг друга. Что-то вроде неанонимной оценки по методу «360 градусов». Никогда не забуду диалог, подслушанный после одной из интервенций. «Мы оба члены совета директоров, оба работаем вместе уже 28 лет, — сказал один менеджер другому. — Но знаешь, за два дня общения здесь я узнал о твоих сильных и слабых сторонах намного больше, чем за все годы совместной работы». Вот что происходит, когда люди начинают серьезно разговаривать друг с другом.

Чтобы избавиться от комплекса самозванца, руководителям нужно начать говорить друг другу: «Эй, послушай! Перестань наговаривать на себя. Ты не так уж и плох, как сам думаешь».

Другое дело, что такие открытые диалоги возможны только в организациях с демократической корпоративной культурой. В России же во многих компаниях корпоративные культуры авторитарные — они не искореняют, а плодят «самозванцев». [☞](#)



ФИНАНСЫ

КОГДА ВСЕ ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ТУРОПЕРАТОРА UTS TRAVEL ЗАВИСЛИ В ПРОБЛЕМНОМ БАНКЕ, КОМПАНИЯ НАШЛА СПОСОБЫ БЫСТРО ПОПОЛНИТЬ ПУСТУЮЩУЮ КАССУ. ГЛАВНОЕ — ОПЕРАТИВНО ЗАДЕЙСТВОВАТЬ ВСЕ ВАРИАНТЫ.

Кэш-контроль

текст ЮЛИАНА ПЕТРОВА

Для оператора рынка делового туризма UTS Travel гром грянул 22 октября прошлого года, когда Башинвестбанк, где у компании был расчетный счет, приостановил платежи. У UTS Travel оказались заморожены 25 млн руб., причем на этот счет каждый день продолжали «капать» все новые суммы от контрагентов. Платить по текущим обязательствам оказалось нечем. Ситуация, равносильная гибели: достаточно двух-трех дней неплатежей, чтобы турагентства (основные клиенты оператора) запаниковали и ушли, поставщики услуг (авиакомпании, гостиничные операторы и т. п.) полностью перекрыли кислород, а сама компания приказала долго жить.

Руководители фирмы быстро справились со стрессом и приступили к экстренным действиям по добыче кэша.

Новый счет. Уже 23 октября председатель совета директоров и главный владелец UTS Travel Алексей Крылов собрал всех руководителей, поставил их в известность о происходящем и создал оперативный штаб для решения финансовых проблем. Штаб сформировал перечень действий по извещению клиентов и партнеров, выделил самые неотложные платежи. Первым делом менеджеры открыли расчетный счет в Сбербанке и обзвонили контрагентов. Однако когда у компании сотни контрагентов

тов и вал платежей, полностью развернуть поток денег практически невозможно. И за полтора месяца на замороженный счет UTS Travel в Башинвестбанке «накапало» еще 5 млн руб. Самое неприятное в том, что процедура открытия нового счета в Сбербанке заняла около пяти дней, в течение которых компании предстояло как-то продержаться. **Заначка.** Еще в начале октября 2008 года руководство UTS Travel, озабоченное обострением кризиса, создало небольшую финансовую подушку на черный день (на «черную неделю», правда, ее бы не хватило). Алексей Крылов привлек частный заем на 10 млн руб. от друзей, партнеров и знакомых почти на год на хороших условиях.

Сортировка партнеров. Одновременно компания начала работу с поставщиками. Надо было рассказать им о ситуации, мерах по восстановлению платежеспособности, попросить об отсрочке, а также рассортировать поставщиков: кому нужно заплатить в первую очередь, а кто может потерпеть.

Самыми болезненными направлениями стали бронирование международных авиабилетов и расчеты с IATA. «Там очень жесткие правила: после одного дня просрочки нас сразу отключили от системы, и все попытки поговорить по-человечески и заплатить наличными оказались бесполезными», — рассказывает Крылов. Выкрутились благодаря партнерским турфирмам, через которые стали выписывать билеты для UTS Travel за комиссию 1% (этим фирмам можно было заплатить позже). Таким образом компания получила желанную передышку на пять дней, за которые успела положить деньги на расчетный счет в Сбербанке, и приступила к погашению долгов.

Неплатежи создали серьезную угрозу и направлению по бронированию зарубежных гостиниц. Обороты UTS по гостиничным услугам

достигали \$0,5–1 млн в месяц, и долги нарастали подобно снежному кому. В компании сочли, что лучше иметь проблему с одним недовольным поставщиком, чем со многими, и вышли из положения просто: перестали платить самому крупному поставщику, а всю выручку направили на выплаты остальным. Крылов позвонил обделенному контрагенту, все объяснил, предоставил выписки по счетам и платежные поручения, доказывающие, что никакого обмана нет, а все дело в проблемном банке.

Поставщик захотел гарантий восстановления платежеспособности UTS Travel в ближайшее время. Но получил от Крылова ответ: «Наши гарантии — 15 лет совместной работы. А у вас есть иные варианты, кроме как согласиться на наши условия? Вы, конечно, можете отключить нас от своей системы бронирования и истребовать банковскую гарантию, но гарантия-то от того же Башинвестбанка, поэтому бесполезна. И я вам пока платить ничего не буду». Поставщику осталось только смириться. Но когда перед Новым годом UTS Travel перечислила ему все причитающиеся суммы, то стала самым любимым клиентом, — к тому времени у этой компании возникли подобные проблемы с некоторыми другими партнерами.

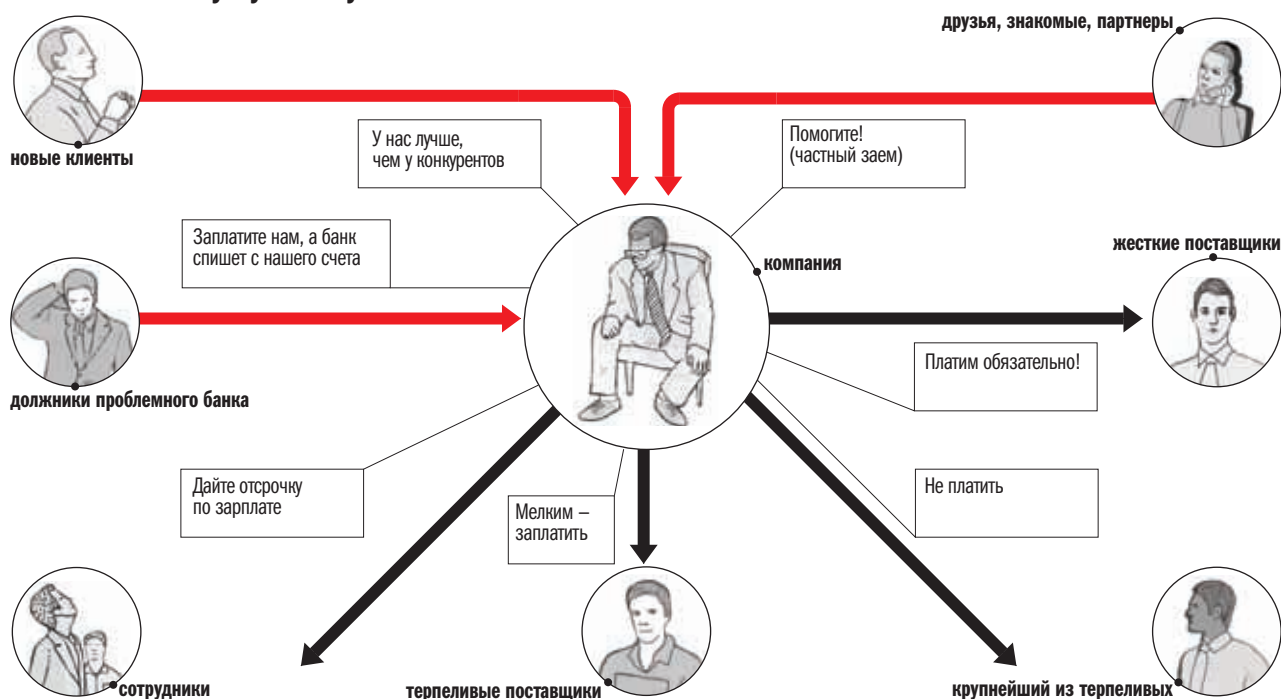
Вовлечение сотрудников. Кризис в UTS Travel случился 22 октября, а в начале ноября нужно было выдавать сотрудникам зарплату. «Я понятия не имел, хватит ли денег, официально объявил о возможной задержке и сказал: деньги все равно будут, нужно только немного подождать, причем зарплата станет выплачиваться снизу вверх, начиная с рядовых сотрудников и за-

канчивая генеральным директором», — вспоминает Крылов.

Председатель совета директоров встретился с каждым ключевым сотрудником, попросил его изложить видение ситуации в подразделении и возможных путей выхода из нее. На это ушло около двух недель, но позволило взять паузу и подключить всех к антикризисным мероприятиям. В результате главная цель — сохранить сотрудников — была достигнута.

Чужой должник. Не слишком надеясь на помощь государства, руководство туроператора стало искать пути возврата своих денег из проблемного банка. Одна из немногих законных схем для предприятия (А) — найти должника (Б), просрочившего кредит этому банку, и договориться с компанией о переуступке прав требования долга. Иными словами, они заключают договор цессии, по которому Б платит А определенную сумму за то, что тот обязуется погасить

Как пополнить пустую кассу



долг Б перед банком со своего расчетного счета в этом самом банке. Правда, у схемы есть существенный недостаток: если у должника Б нет денег, вытрясти из него платеж по договору цессии будет столь же сложно, как вернуть средства из того же банка.

В случае с UTS Travel именно так и получилось. «Мы нашли полиграфическую фирму, которая брала в Башинвестбанке кредит на 7,5 млн руб., она выдала нам вексель с погашением 11 декабря, а банк списал ее недоимку по ссуде с нашего счета. Но денег по векселю мы до сих пор не получили. Все по-честному, просто у фирмы пока нет денег», — рассказывает Алексей Крылов.

Правда, UTS получила помощь с неожиданной стороны — от государства. Башинвестбанк попал в список банков, подлежащих санации, — его новым хозяином стал Бинбанк, и 5 декабря Башинвестбанк возобновил работу, разблокировав расчетные счета клиентов. **Свежие источники.** Кризис принес и позитивные перемены. Клиенты стремятся снижать издержки, пересматривают список поставщиков, поэтому сейчас получить выгодного клиента гораздо легче. За последние полтора месяца у UTS появились три крупных новых заказчика, о которых прежде можно было только мечтать.

Например, осенью 2008-го UTS Travel вышла на крупнейшее мировое корпоративное агентство Carlson Wagonlit Travel. «Оказалось, что ему выгоднее рассчитываться с нами раз в месяц, чем с каждой из множества гостиниц по отдельности на условиях предоплаты. К тому же всем хочется иметь альтернативного поставщика», — поясняет Крылов. Правда, новый клиент выставил жесткие условия: он не будет платить вперед, а все расчеты станут происходить в начале месяца за прошедший месяц.

UTS Travel сумела с выгодой для себя воспользоваться трудностями конкурентов. Так, перед Новым годом возникли проблемы у одного из конкурентов, и UTS помогла решить их. Когда дела у конкурента пошли совсем плохо, UTS взяла на работу часть его персонала — вместе с клиентской базой и заявками на организацию выездных корпоративных мероприятий. Предполагаемый рост выручки компании составит 30–40%.

Наконец, до кризиса многие крупные клиенты заказывали выездные мероприятия в рекламных и маркетинговых фирмах, а те уже шли к туроператорам. Но сегодня потребители не готовы переплачивать посредникам. UTS обратилась в крупные компании и предложила услуги событийного туризма. И уже в ноябре получила крупный заказ от British Petroleum — организовать конференции в Санкт-Петербурге на 300 человек.

Компания выбралась из финансовой ямы с четким пониманием: нужно держать деньги в надежных банках, а главное — не замыкаться на одном партнере, клиенте или канале продаж. И тогда можно выжить в любой ситуации.

ПЕРСОНАЛ

ДАЖЕ В СИТУАЦИИ, КОГДА РАБОТОДАТЕЛИ, КАЗАЛОСЬ БЫ, МОГУТ ДИКТОВАТЬ УСЛОВИЯ СОИСКАТЕЛЯМ, НЕ СТОИТ РАССЛАБЛЯТЬСЯ. ПОЯВИЛСЯ НОВЫЙ ТИП МОШЕННИКОВ — КАНДИДАТЫ НА ДОЛЖНОСТЬ, ЗНАЮЩИЕ ТРУДОВОЙ КОДЕКС НАИЗУСТЬ.

Враг у ворот

текст ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

Директор по продажам ООО «Территория бухучета» Леонид Медников рассказал корреспонденту **сб** историю, которая недавно случилась с одним из его клиентов. Эта компания приняла на работу менеджера, но тот попросил повременить с официальным оформлением в штат: мол, обеим сторонам нужен месяц-другой, чтобы присмотреться друг к другу. Если сотрудничество по каким-то причинам не сложится, не придется портить трудовую книжку. Работодатель согласился: в конце концов, можно сэкономить на налогах, да и уволить человека в случае чего будет проще.

Позже выяснилось, зачем менеджеру на самом деле понадобился тайм-аут. Дело в том, что согласно Трудовому кодексу работодатель обязан заключить с сотрудником трудовой договор в письменной форме. Если же компания этого не сделала, то договор считается заключенным в тот момент, когда работник фактически приступил к работе. То есть на него распространяются все положения и льготы, о которых идет речь в законе. Если предприятие каким-либо образом нарушит права работника, то он вполне может прибегнуть к шантажу. Правда, для этого сотруднику нужно собрать доказательства, что он действительно работал в конкретной компании.

Так говорит Трудовой кодекс

Статья 67. Трудовой договор заключается в письменной форме... Трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения работника к работе.

Статья 70. При заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника... Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания.

В фирме, о которой идет речь, новичок оказался настоящим асом. Он досконально знал, какие факты суд принимает во внимание при рассмотрении трудовых споров. И с первых дней начал целенаправленно работать в этом направлении. Сотрудник тщательно фиксировал свое присутствие в офисе и участие в жизни компании: общался с клиентами так, чтобы его лучше запомнили, вел переписку по корпоративной электронной почте, фотографировал, записывал беседы с коллегами и руководством на диктофон и т. д. Словом, собрал достаточно ую доказательную базу, подтверждавшую его работу в компании.

«Когда пришло время получать зарплату, сотрудник заявил, что ему причитается сумма в несколько раз больше оговоренной,— рассказывает Медников.— Руководитель, естественно, платить отказался и решил уволить шантажиста». Но не тут-то было.

В этот момент молодой человек сообщил, что компания незаконно использовала его труд (не оформляя по ТК) и собирается присвоить заработанные им деньги. Он также считал незаконным свое увольнение и на-



стаивал на том, что ему обязаны выплатить выходное пособие. Под конец он пригрозил, что с помощью собранной коллекции доказательств подаст заявление в трудовую инспекцию, суд и т. п.

Дальнейшие события развивались стремительно: сотрудник отказался покинуть офис, начал звонить клиентам, вынуждая руководителя вызвать охрану. Затем сам вызвал милицию и заведетельствовал, что его выгнали из офиса вопреки его желанию. По словам Леонида Медникова, месяц назад мошенник подал на своего работодателя в суд с требованием выплатить ему 500 тыс. руб. И у него есть шансы выиграть дело.

«Похоже, что здесь работала целая группа мошенников: уж очень хорошо была подготовлена операция»,— говорит партнер юридической фирмы Lidings Татьяна Бичева. По ее словам, компания нарушила закон, не оформив с сотрудником письменный трудовой договор и не сделав запись в трудовой книжке. В этом случае, согласно статье 5.27 КоАП, на должностных лиц компании могут наложить административный штраф от 1 тыс. до 5 тыс. руб. Наказание для юридического лица гораздо серьезнее — от 35 тыс. до 50 тыс. руб. или приостановка деятельности предприятия на срок до 90 суток. Штрафов может быть и больше: по сигналу граждан трудовая инспекция может приезжать в компанию с внеплановой проверкой и запрашивать более 50 различных документов. Как правило, нарушения находятся всегда.

Суд, вероятнее всего, обяжет работодателя заключить трудовой договор и оплатить сотруднику вынужденный прогул (пока будет длиться разбирательство).

Лучше сразу заключить трудовой договор, где будет указан размер зарплаты и прочие важные условия. Обязательно необходимо включить пункт об испытательном сроке. Если же сотрудник не желает оформляться в штат, имеет смысл попросить его предоставить копию трудовой книжки и тщательно проверить рекомендации с предыдущих мест работы.

Марш-бросок

Второй случай не столь драматичен, тем не менее работодателю пришлось откупаться от шантажистки. Девушка Ева пришла в PR-агентство устраиваться на работу. Чтобы оценить навыки кандидата, руководитель предложил ей выполнить тестовое задание: написать к определенному сроку пресс-релиз. Договорились, что если задание будет выполнено успешно, то Еве заплатят \$150 и ее возьмут в штат. В противном случае они расстанутся без претензий друг к другу.

Менеджер PR-агентства переслал Еве материалы по электронной почте. В назначенный срок она не уложилась и прислала обещанный пресс-релиз гораздо позже. Работа не отличалась качеством, поэтому о зачислении Евы в штат не могло идти и речи.

Получив отказ, девушка повернула разговор в другое русло. Она заявила, что любая работа стоит денег и агентство обязано заплатить ей обещанные \$150. Все разговоры с руководством она записала на диктофон и сохранила электронную переписку. Этими документами наверняка заинтересовались бы в трудовой и налоговой инспекциях. У владельца компании не было времени разбираться в ситуации, и он предпочел заплатить.

Но, как считает Татьяна Бичева, можно было не платить: маловероятно, что Ева выиграла бы в суде. Аудиозапись не обязательно станет для судьи аргументом. А соискательнице сложно доказать, что работа сделана качественно и в срок.

Чтобы не попадаться на удочку шантажистов, юристы рекомендуют подписать с кандидатом соглашение, что задание предлагается в качестве тестового испытания (бесплатно или за оговоренную сумму), и зафиксировать на бумаге сроки и требования к качеству работы. Тогда потенциальный шантажист останется без козырей.

МЕНЕДЖМЕНТ

ДЛЯ ТОНУЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЕДИНСТВЕННЫЙ ШАНС
ВЫЖИТЬ — КАК МОЖНО БЫСТРЕЕ НАЙТИ НОВОГО СОБСТВЕННИКА.
БЛИЦПРОДАЖА ВПОЛНЕ РЕАЛЬНА, ЕСЛИ ПРОДАВЕЦ ВЫПОЛНИТ
РЯД УСЛОВИЙ.

Блицкриг

Текст ЮЛИАНА ПЕТРОВА

Деньги на благое дело. В первую очередь нужно уговорить покупателя действовать быстро. Аргументы должны быть вескими. Если продавец хочет вложить деньги в зашатавшийся непрофильный проект вроде достройки торгового центра, покупатель и пальцем не пошевелит, полагает Эдуард Савуляк, директор московского офиса фирмы Tax Consulting UK. Другое дело, когда у жизнеспособной компании временно нет денег по уважительным причинам (из-за дороговизны кредитов, неплатежей клиентов), а на носу выплаты по займам и расчеты с поставщиками. Такой не грех и помочь.

По этапу. Процедура продажи состоит из трех этапов. На первом проводятся переговоры и подписываются предварительные соглашения, на этапе обследования выполняется аудит предприятия (due diligence), на последнем этапе оформляется договор купли-продажи и совершается сделка. Теоретически, если у компании один-два собственника и между ними нет конфликта, оформление занимает один-три дня, а экспресс-аудит потребует две недели. Если все делать параллельно, можно успеть за месяц. Причем самым длительным оказывается предварительный этап — поиск инвесторов и достижение консенсуса относительно цены и порядка оплаты.

Вовремя начать. Начинать суетиться с продажей нужно как минимум за три месяца до возможного дефолта по облигациям или банковским кредитам. Если дыра в бюджете появится через месяц, то по-хорошему у продавца есть три месяца на поиски покупателя, так как можно два месяца морочить голову поставщикам, которым ты должен.

Поиск. Как полагает Олег Царьков, партнер Svarog Capital Advisors, продавцу нужно обойти уцелевшие источники финансирования (ФПГ вроде «Альфа-групп», ОНЭКСИМа или крупнейших игроков в отрасли), бухаться на колени и спрашивать, сколько им нужно акций, чтобы они расщедрились и погасили долги компании. Именно так поступили владельцы ТД «Русские масла». В начале октября 2008 года у компании не нашлось 988 млн руб., чтобы расплатиться с держателями облигаций по оферте. Бизнес был вполне рентабельным, а ГК «Русские масла» занимала 20% российского рынка переработки семян подсолнечника. Картину портил лишь долг по облигациям. Рассказывают, что примерно месяц собственники компании искали выход, после чего продали почти 75% компании (а фактически

ки отдали в обмен на погашение долгов) структурам «Альфа-групп». Аналогичным путем пошла сеть «Матрица», которая, по данным СМИ, после декабрьского дефолта по облигациям вступила в переговоры о конвертировании долга в акции с ФК «Уралсиб».

Ценовой отжим. Экспресс-переговоры потребуют изрядного самоотречения от владельца зашатавшегося предприятия. Скажем, если компания стоимостью 10 млрд руб. срочно не раздобудет 100 млн руб., через два месяца она лишится залогов на 3 млрд руб. То есть подешевеет на эти самые 3 млрд руб. Зная это, покупатель постарается приобрести компанию уже не за 10 млрд руб., а за 7 млрд руб. Кроме того, за две недели трудно оценить предприятие, поэтому покупатель будет настаивать на различных отлагательных условиях. Например, предложит купить блокпакет сейчас и увеличить его до контрольного через год. Или предложит живыми деньгами лишь 10–30%, а остальное — векселями, собственными акциями и проч.

Торможение в ФАС. Если суммарная стоимость активов покупателя и продавца превышает 3 млрд руб., то по закону сделку должна одобрить ФАС. На это уйдет месяц-полтора. Например, ходатайство «Икс 5 недвижимость» («дочки» ритейлера X5 Retail Group) о приобретении крупнейшего ростовского франчайзи-партнера «Агроторг-Ростов» было подано 23 мая 2008 года, а заключение ФАС было готово лишь 18 июля.

Предварительный договор. Несмотря на цейтнот, нужно подготовить предварительный договор. Иначе можно пострадать, как произошло с крупным продавцом авиабилетов «Соби». В ноябре прошлого года владелец «Соби» Владимир Зубков объявил, что компания приостановила работу и начала слияние с конкурентом. Однако, как говорят



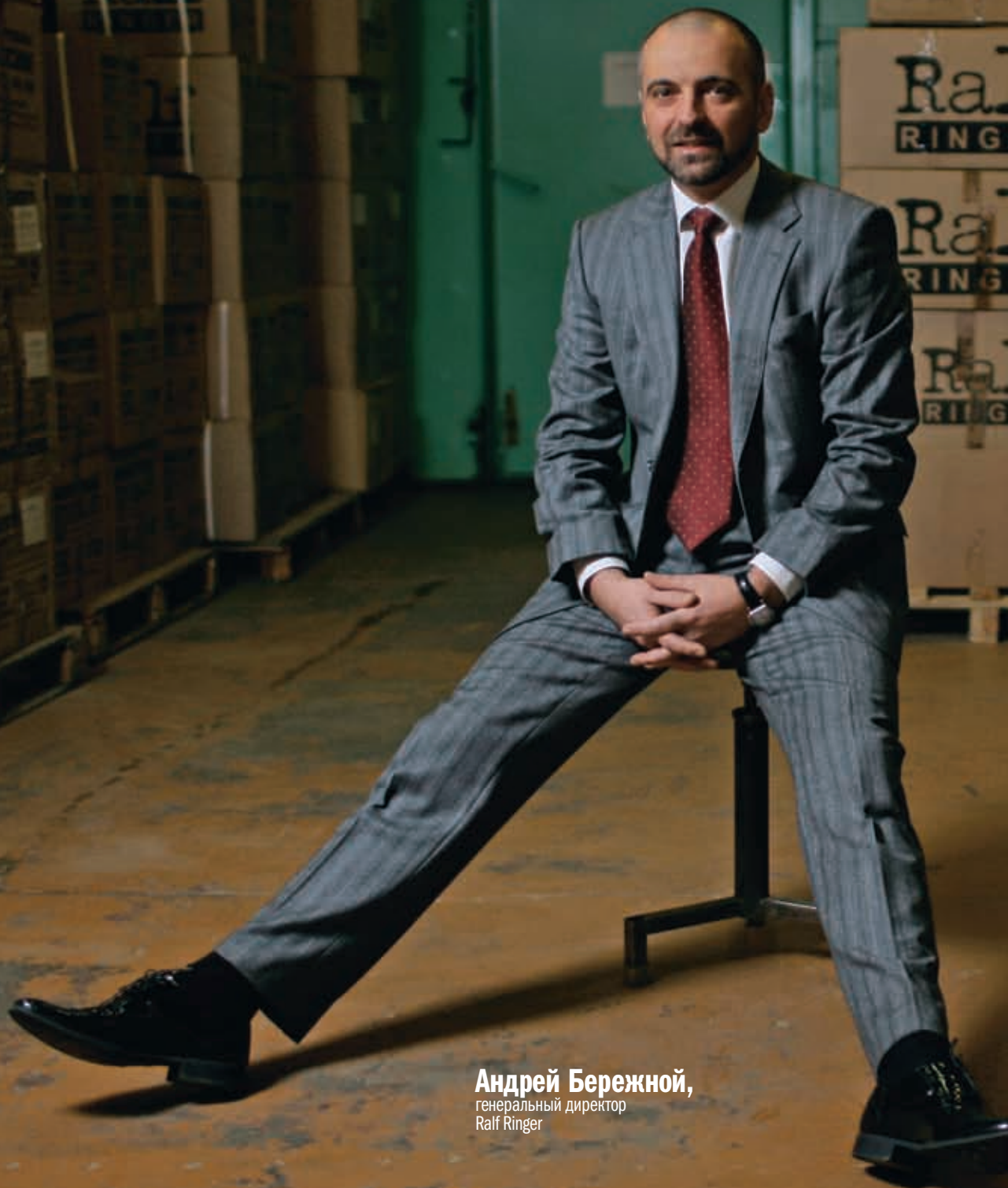
инсайдеры, покупатель воспользовался тем, что из-за спешки его допустили к due diligence фактически на основе устных договоренностей. И вместо покупки он просто переманил ключевых сотрудников и клиентов «Соби».

Нельзя выдавать покупателю доверенность на управление долей в бизнесе до завершения сделки, говорит Ольга Сницера, старший юрист компании Sameta. Иначе покупатель скажет, что передумал, вернет долю, но к тому моменту успеет, например, вывести активы. Подписав предварительный договор купли-продажи доли, покупатель обязан будет выполнить свои обязательства по приобретению, а результаты due diligence повлияют лишь на цену или на отлагательные условия.

Безнадежный случай. Шанс быстро найти покупателя есть лишь у предприятий с положительными денежными потоками. Так, инвестиционный «блицкриг» крупного производителя мяса в Северо-Западном регионе «Парнас-М» завершился заявлением о банкротстве. Акционеры компании, обремененной долгами на 6,23 млрд руб., обратились за помощью к «Леноблптицепрому», но тот не рискнул взвалить на себя такую обузу. «Найти приобретателя на компании вроде „Парнас-М“ невозможно. Проблема в ошибочной бизнес-модели. Мало того что долг вдвое превышал выручку, компания брала короткие ссуды для приобретения свиноферм, срок окупаемости которых исчисляется годами», — объясняет Царьков.

Быстрая продажа нереальна и для предприятий с запутанной юридической структурой. «Сплошь и рядом, чтобы купить одно предприятие, нужно приобрести 30 юридических лиц. Никто на это не согласится. Но в условиях цейтнота затевать реорганизацию поздно», — говорит Ярослав Городецкий, партнер Deloitte & Touche. Так что наилучшие шансы провести экспресс-продажу есть у «белых и пушистых» лидеров рынка. Стартапам, мелким и убыточным фирмам сделать это гораздо сложнее. **сб**

Как я уволил друга



Андрей Бережной,
генеральный директор
Ralf Ringer

— **Когда компания** растет и структурируется, дружба с подчиненным становится помехой. К другу трудно объективно относиться и требовать с него, как с остальных. И он неизбежно начинает этим пользоваться. Решать такие проблемы больно, тяжело, но это моя работа.

Обычно я пишу тщательно аргументированное письмо, где подробно излагаю свои мысли. Такие письма лучше отправлять, когда у человека нет возможности немедленно отреагировать. Например, накануне выходных. Тогда у него появляется время осмыслить написанное.

В последние годы люди сильно расслабились. У нас работал человек, который для меня гораздо больше, чем просто сотрудник. Он рядом со мной уже 13 лет. Мы вместе начинали. Вместе сделали первую коллекцию. Вместе объездили всю Италию. Многое из того, что сегодня есть в компании, придумал и сделал он. Но! Он абсолютно не замечал проблем в своей работе. На все мои попытки объяснить, что работа его никуда не годится, отвечал: «Так у других не лучше».

Кризис обязывает не откладывать решения в надежде на чудесное исправление. Когда в очередной раз я убедился, что его работа не меняется к лучшему, я отстранил его от дел. Это было очень непросто.

Как только человек получил мое письмо, он немедленно перезвонил. По его тону чувствовалось, что он не воспринял мои аргументы как справедливые. Разговор длился около трех часов. Конечно, он пытался мне доказать, что исправится. Но принятое решение не давало отступных. В благодарность за то, что он отдал большую часть жизни моей компании, я перевел его с управленческой позиции на проект годового цикла, который завязан на конкретные показатели. Если и здесь не будет результата, придется окончательно расстаться.



тактика

Алексей Андреев,
президент брендингового
агентства Depot WPF

— В декабре я попрощался с товарищем, с которым проработал почти 15 лет. Нам срочно понадобился бегущий, а не спящий «полузащитник», а этот специалист и в «мирное» время особо не шевелился. Но до кризиса еще можно было закрывать глаза по-свойски: человек устал, отпахал свое. «Военное» время заставляет жить по другим законам.

С близкими людьми не ведут дебаты. Встречаетесь, долго сопите носами, потом говорится сакральная фраза: «Ну, ты и сам все понимаешь». Я написал ему в ICQ:

«Зайди ко мне». Заходит, и вижу по глазам: он все уже понял. Хотя и намека не было, последний раз ругались с ним несколько лет назад.

— Ну чего, Леш, не тяни.

— Принято решение...

— Да понятно все уже.

— Тогда ничего объяснять не надо?

— Не надо.

Потом, конечно, были и добрые слова, и обсуждение отступных, компенсаций. Но никаких «прости» и «пойми». Сентиментальность ушла. Сейчас понимаю, что дружеские, лояльные, компромиссные, всепрощающие отношения — вред. Они обеспечивают приятную обстановку, но не конвертируются в успех.

Принимая решение об увольнении, я прекрасно понимал, что наношу человеку и его семье очевидный вред. И очень переживал из-за своего узурпаторского решения. Пару дней до увольнения я находился с собой во внутреннем споре, сам себе говорил, что хватит оправдываться — почему тот, к которому ты лоялен 15 лет, не шевелится? Ошибка — увольнять не близких или высокооплачиваемых. Увольнять нужно неэффективных. Отсутствие любимчиков и «голубой кости» мотивирует оставшихся.



— **Директор фирмы** сродни хирургу: если бизнес болен, его нужно лечить и иногда даже резать. Если друг вредит твоей фирме, он уже не друг. Друзья не гадают.

Когда-то я работал наемным менеджером и стал свидетелем того, как директор увольнял нерадивого сотрудника. Разговор начался в 10 утра, в час дня из-за двери стали раздаваться крики, а в три часа оба вышли из кабинета жутко недовольные, считая друг друга последними сволочами. Это сильно меня впечатлило. С тех пор я твердо убежден: увольнять людей должен HR-директор. Даже в том случае, когда увольняемый — твой друг. Все попытки встретиться, когда решение уже принято, я блокирую и не пытаюсь что-то доказать. Как и все, я сентиментален. Был бы стальным, согласился бы на встречу. Но не хочу давать слабину, жалеть кого-то.

В «Теремке» один из руководителей направлений стал моим другом — мы начали пересекаться вне работы, общались семьями. Но пару лет назад, когда он перестал работать так, как компании было нужно, я принял решение его уволить. Передал решение через HR-директора и не отвечал на звонки товарища. Я ждал, когда все успокоится и мы поймем, что на тот момент это было вынужденное решение.

Чтобы смертельная обида испарилась, нужно время. Полгода тебя грызет сильная обида, через пару лет ты успокаиваешься, а еще через год с радостью встречаешься со своим «обидчиком». Через год после увольнения я позвонил этому другу и сказал, что нет смысла обижаться и надо общаться.

Когда-то я и сам работал менеджером, и не очень красиво ушел из компании. Но со временем недовольство испарилось. Недавно мы встретились с бывшим начальником и общались как хорошие знакомые. **СЗ**

Михаил Гончаров,
генеральный директор сети
быстрого питания «Теремок»

записала
НИНА ДАНИЛОВА
фото
ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ИЗ-ЗА НЕЖЕЛАНИЯ ЗАВОДОВ-ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ОПЛАЧИВАТЬ РЕКЛАМУ ПРОДУКТЫ «СИТНО» НЕ МОГУТ ПОКОРИТЬ НОВЫЕ РЕГИОНЫ. ЧИТАТЕЛИ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПРЕДЛАГАЮТ, КАК СНЯТЬ ПРОТИВОРЕЧИЯ МЕЖДУ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ И СБЫТОВЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ.

Нестратегическое предприятие

текст ИНА СЕЛИВАНОВА

Предприятия, производящие продукты питания под брэндом «Ситно», не хотят выделять средства на рекламу своих товаров, пока не обретут уверенность в том, что продукция пользуется популярностью. А в торговом доме «Ситно», занимающемся продажей одноименных товаров, убеждены: без рекламы не стоит ожидать успешных продаж. Маркетологи компании обратились в «Банк решений» с просьбой помочь убедить заводы-производители, что без затрат на рекламу продуктам «Ситно» так и не удастся покорить новые рынки.

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект **сф** и сообщества менеджеров E-executive.ru. Из полученных решений члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы

Ольга Пушихина,
корпоративный маркетолог ООО «Ситно»:

— Высказывания участников «Банка решений» были очень разнообразными. Многие поддержали начатую нами политику и подсказали пути наиболее эффективного ее продолжения, что для нас очень

важно. Так, например, поступили Сергей Воронцов, Дмитрий Юсов, Манвел Манвелян, Сергей Мазухин. Что-то из предложенного мы уже используем на практике, часть советов обязательно учтем. Какие-то рекомендации, к сожалению, совершенно неприменимы к нам, например предложения Андрея Петросяна, хотя он очень тонко прочувствовал характер нашей компании. В присланных решениях было немало высказываний о прописных истинах и азах маркетинга, которые все еще работают.

Очень интересными и перспективными в применении на практике оказались предложения и комментарии Игоря Рубцова, Константина Гордина (жестко, но грамотно), Георгия Уметбаева, Олега Дмитриева. Идея ввести внутренний кредит на маркетинговые и рекламные мероприятия выглядит очень рациональной в сложившихся условиях. Это предложение, пожалуй, является главным ответом на наш вопрос.

Со всеми комментариями вышеуказанных авторов мы обязательно ознакомим топ-менеджеров ведущих предприятий компании

и генерального директора. Высказанные предложения наверняка будут использованы в проектах компании «Ситно».

И особое спасибо за критику сайта компании. Мы непременно учтем все замечания, и в ближайшее время обязательно произойдут изменения.

Практик

Алик Губайдулин,
заместитель директора департамента продаж по Центральному и Северо-Западному регионам ЗАО «Талина»:

— Читая кейс, в первую очередь понимаешь, что на самом деле проблема глубже, чем та, что описана. На мой взгляд, вопрос порожден отсутствием долгосрочной стратегии и, как следствие, отсутствием четкого бизнес-планирования. В таких условиях решение по каждой инвестиции приходится принимать отдельно. По существу: перед проведением рекламной кампании необходимо понять, чего компания хочет этим достичь. Каковы цели? В нашем холдинге это функция департамента маркетинга. Странно, что именно производственники решают, платить или нет «входные бонусы». Производственники отвеча-



Алик Губайдулин (слева) и Евгений Бойченко

Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри берут несколько самых понравившихся им решений, которые затем детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Для каждого решения вычисляется среднее арифметическое от представленных экспертами баллов. Победителем становится то из них, что получает максимальный итоговый балл.

ют за продажи? У нас расчет целесообразности на базе P&L производят менеджеры, которые отвечают за работу с этими сетями, и доказывают необходимость соответствующих инвестиций. Департамент продаж отвечает за продажи.

В присланных решениях было мало советов, к которым стоит прислушаться. Например, Игорь Рубцов отмечает, что для решения проблемы необходимо изменить схему управления компанией. Но я бы в первую очередь выделил рекомендации Павла Грекова. Их объем, конечно, чрезмерно велик, много лишнего, но он указал на то, что проблема носит системный характер. Павел вполне разумно ставит

вопрос стратегического планирования и дает соответствующие рекомендации в целом и по существу проблемы.

О взаимосвязи между рекламой и системой дистрибуции рассуждал и Константин Гордин, его советы также хочется отметить. Он разумно обращает внимание на то, что надо учитывать долю присутствия в регионе, прежде чем будут приняты решения о выделении рекламных средств. О какой рекламе может идти речь, если на полках нет продукции?

Краткое, сжатое, дельное решение Владимира Иванова я тоже оценил довольно высоко. Он, в частности, предлагает централизовать

управление, дать больше полномочий управляющей компании.

Категорически не согласен с Антоном Моргуновым и его предложением об эксперименте в трех разных городах. На мой взгляд, бессмысленные и долгосрочные траты. Ситуация на рынке даже в похожих на первый взгляд городах может разительно отличаться. Невозможно обеспечить чистоту эксперимента.

Консультант

Евгений Бойченко,
директор центра программ по маркетингу
бизнес-школы МИРБИС:

— Я предполагаю, что проблема «Ситно» связана с тем, что на этапе становления холдинга, его раз-

Авторы самых интересных решений

Место	Балл	Автор	Компания	Должность	Город
1-2	24	Константин Гордин	B2B Media (E-executive)	бренд-менеджер	Москва
		Игорь Рубцов	«Информконтакт консалтинг»	первый заместитель начальника департамента корпоративных проектов	Москва
3-4	17	Светлана Грачева	«Запчасть-сервис плюс»	заместитель директора по экономическому развитию	Самара
		Владимир Иванов	ООО «Информатика»	директор	Чебоксары
5-6	16	Олег Дмитриев	ГК «В-Люкс»	директор департамента регионального развития	Балашиха, Московская обл.
		Георгий Уметбаев	«Лаверна»	директор по продажам	Санкт-Петербург

победители



Игорь Рубцов,
первый заместитель начальника департа-
мента корпоративных проектов компании
«Информконтакт консалтинг», Москва

1. Разделить ответственность:
 - управляющая компания отвечает за опре-
деление стратегии маркетинга и сбыта,
вместе с торговыми домами прогнозирует
объемы реализации, определяет необходи-
мые объемы производства;
 - торговые дома отвечают за сбыт в соот-
ветствии с установленной стратегией;
 - заводы-производители отвечают за вы-
полнение установленных объемов произ-
водства.
2. Выработать KPI для производителей, тор-
говых домов и управляющей компании.
3. Сформировать бюджет для каждой биз-
нес-единицы с учетом перераспределения
ответственности.
4. Продвигать в первую очередь брэнд,
именно он отличает продукцию «Ситно»
от конкурентов.



Константин Гордин,
брэнд-менеджер B2B Media
(Executive), Москва

1. Проанализировать долю дистрибуции
по каждому региону и каждой продуктовой
группе.
2. Если доля ниже 30%, начинать трейд-
маркетинговые программы.
3. При достижении доли 30% и больше про-
водить программы стимулирования рознич-
ных продавцов.
4. На внедрение программ, переговоры,
постановку товара на полки, привыкание
потребителей, персонала розницы, приви-
вание дилеров к программам компании при-
дется потратить от года и больше.
5. Только после всех этих мероприятий
и полного анализа продаж, доли дистрибу-
ции, возвратов, и т. д., можно будет увидеть,
есть ли рост продаж.
6. Если рост совсем небольшой или он оста-
новился — значит, надо подтолкнуть конеч-
ного потребителя, и необходима рекламная
кампания с более широкими каналами
коммуникаций.

вития и роста, маркетинговая составляющая была в зачаточном состоянии. Подобные холдинги — пример политики протекционизма на региональном уровне. Благодаря поддержке администрации они успешно развиваются в своем ре-
гионе, но за его пределами продук-
ция такой компании неконкурентоспособна. Маркетинг в подобной ситуации предприятию не нужен. Мне представляется, что корень проблемы именно в этом: взросле-
ние компании, происходящее не по обдуманному плану; а благодаря протекционистским возможнос-
тям; отсутствие реальной конку-
ренции, невнимание к маркетингу.

Оценивая советы, я обращал вни-
мание на их яркость и необычность,
практическую применимость, а так-
же на то, понимают ли авторы, что
маркетинг — это системное поня-
тие. Адекватные предложения при-
слали практически все. Но вот реше-
ние Павла Грекова, к сожалению, со-
ставлено таким образом, что не име-
ет никакой управленческой силы,
и читатель вряд ли сделает из него
какие-то полезные выводы. Хотя на-
до отдать Грекову должное, он задает
немало правильных вопросов.

Лучшее, на мой взгляд, решение
прислал Игорь Рубцов: четкое,
практичное, структурированное
по пунктам. Мне очень понрави-
лись и предложения Андрея Бянки-
на: он последовательно, системно
предлагает маркетологу научить
людей, как лучше выстроить рабо-
ту. Владимир Иванов, в отличие
от Андрея Бянкина, писал не о по-



Ольга Пушихина

следовательности шагов, а о стра-
тегическом видении решения про-
блемы. Его советы могут быть хо-
рошим подспорьем для «Ситно». Неплохие практические рекомен-
дации дала и Светлана Грачева. Она, в частности, использует поня-
тия «доверие к брэнду», «покупка
брэнда», рассуждает о том, насколь-
ко рынок разогрет применительно
к конкретному продукту.

Андрей Хохряков, на мой взгляд,
очень четко сумел вычленить про-
блему. Он пишет: производитель
вынужден либо верить на слово
маркетологам, либо не выделять
средств на маркетинг. В тех услови-
ях, которые существуют в холдин-
ге, производитель просто не может
вынести обоснованного решения
о том, нужна ли реклама его това-
ров. А Дмитрий Юсов предполагает,
что производители осознают:
в большинстве случаев мы узнаем
о том или ином товаре именно из
рекламы. Но это не так. Многие лю-
ди искренне считают, что выбира-
ют товар случайно, но эта случай-
ность тщательно запланирована:
торговое пространство, расстановка
товаров на полке организованы та-
ким образом, чтобы увеличить ве-
роятность покупки. ☞

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 журнала «Секрет фирмы» по электронной почте sf-idea@kommersant.ru.

ЧТОБЫ УВЕЛИЧИТЬ ДОХОДНОСТЬ КОМПАНИИ, ТОРГУЮЩЕЙ ВЕТЕРИНАРНЫМИ ПРЕПАРАТАМИ, НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ. НО КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Плата за рост

текст ИНА СЕЛИВАНОВА

Компания «Ветфарм» появилась в мае 2007 года. Сейчас у нее около полусотни поставщиков, а клиенты (ветеринарные магазины, клиники, аптеки) находятся по всей стране. «Наш оборот составляет 6–7 млн руб. в месяц,— рассказывает директор компании Дмитрий Завольсков (на фото).— А показатели лидеров — около \$1 млн, то есть примерно 30 млн руб.»

«Ветфарм» вполне способен сделать качественный рывок и перейти из средних компаний в крупные. Завольсков готов увеличить число поставщиков «Ветфарма» до 60–70 и закупать больше товара. Вот только при существующей системе мотивации может получиться, что вся прибыль от дополнительных вложений уйдет на вознаграждение менеджеров по продажам.

Сейчас в «Ветфарме» работает восемь сейлз-менеджеров, они получают оклад за выполнение плана по сбыту. Если сотрудник заболел и не смог выполнить план, оклад он все равно получит. За продажи сверх плана полагается процент от объема реализации. Одни менеджеры за доходами не гонятся и довольствуются окладом, а другие продают втрое больше минимальной нормы.

«В новых условиях выполнить план менеджерам будет проще, чем сейчас, ведь наша компания станет более привлекательной для клиентов,— рассуждает Дмитрий.— Получится, что работать они будут меньше, а получать при этом столько же. Мне кажется, это не совсем справедливо».

Но как изменить систему мотивации? Просто повысить минимальный объем выработки было бы неверно, считает Завольсков. «Некоторые менеджеры работают с крупными оптовиками. Они закупают определенную номенклатуру товаров, и закупать больше не будут, даже если мы увеличим предложение. Получается, что, повысив минимальный объем выработки, я „подставляю“ менеджеров, которые работают с такими клиентами»,— объясняет он.

С другой стороны, если уменьшить размер процента с продаж, который получают менеджеры, под ударом окажутся сотрудники, работающие с большим количеством мелкооптовых клиентов: чтобы сохранить прежний уровень дохода, им придется находить новых клиентов, что при их занятости делать сложно. При этом



У Дмитрия Завольскова сложный выбор: сохранить коллектив или вывести компанию на новый уровень

все менеджеры имеют как крупнооптовых клиентов, так и работают с небольшими компаниями.

«Я не могу ухудшать условия работы людей,— размышляет Завольсков.— Надо придумать такую схему, чтобы менеджеры имели возможность получать не меньше, чем раньше, и доходность компании выросла сопоставимо с вложениями».

Бизнесмен подчеркивает, что не хочет потерять команду, с которой работает не один год. Какие схемы применить компании, чтобы суметь выйти на качественно иной уровень работы?

С более подробным описанием проблемы можно ознакомиться на сайте журнала sf.kommersant.ru [сф](#)

Слово для печати

Свои решения проблемы присылайте в редакцию **сф** (sf-idea@kommersant.ru) или оставляйте на сайте www.e-executive.ru (раздел «Образование менеджера — Бизнес-кейсы») до **16.02.09**. Указывайте, пожалуйста, имя и фамилию, место жительства и компанию, где вы работаете, а также должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **сф** и E-executive.ru сообщат **02.03.09**; тогда же мы объявим и победителя конкурса.

ВЛАДЕЛЬЦЫ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ
СТОЯТ ПЕРЕД ВЫБОРОМ:
ЗАМОРОЗИТЬ СТАВКУ, РИСКУЯ
РАСТЕРЯТЬ АРЕНДАТОРОВ, ИЛИ ЖЕ
ОПУСТИТЬ ЕЕ, РИСКУЯ ОБАНКРОТИТЬСЯ.
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИЗУЧИЛ ДАННЫЕ
ПО БОЛЕЕ ЧЕМ 60 ТОРГОВЫМ ЦЕНТРАМ
И 10 КРУПНЕЙШИМ ОДЕЖНЫМ СЕТЯМ
В 11 ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ,
ЧТОБЫ ПРОСЧИТАТЬ ВОЗМОЖНЫЕ
СЦЕНАРИИ, ПО КОТОРЫМ БУДЕТ ИДТИ
БИТВА ЗА СТАВКУ.

«Если выручка падает у нашего ритейлерского бизнеса, значит, надо снижать ставку арендаторам наших торговых центров. Мой прогноз падения стоимости аренды в следующем году — примерно 30%»



Арас Агаларов,
президент «Крокус интернэшнл»

100%

СОСТАВИТ УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ В РОССИИ В 2009-2010 ГОДАХ. ТАКОЙ ПРОГНОЗ ДАВАЛ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР JONES LANG LASALLE РОССИИ И СНГ МАРК ДЖАГГЕР ЕЩЕ В МАРТЕ 2008 ГОДА.

текст
ТАТЬЯНА
КОМАРОВА,
ПОЛИНА
РУСЯЕВА

Членам жилищно-строительного кооператива на Брянской улице повезло. Они купаются в лучах славы возвышающегося через дорогу торгового центра «Европейский». Лучи приносят ощутимый доход. Благодаря сдаче в аренду «Евросети» и другим компаниям помещений на первом этаже (по \$2 тыс. за квадратный метр в год) кооператоры финансируют свою квартплату и охрану.

Правда, скоро коммунизм в отдельно взятом ЖСК в центре столицы может закончиться. Еще в октябре 2008-го к председателю кооператива пришел директор зала игровых автоматов и попросил снизить арендную ставку. Дескать, в «Европейском» ставки уже падают, да и вообще посетителей стало меньше. Правление ЖСК арендатору не поверило, но к худшему приготовилось — если ставки придется снизить, то халява для жильцов закончится.

Соседи через дорогу охотно поменялись бы с обитателями дома на Брянской своими проблемами. Над кооператорами не висят кредиторы, чего

5%

от оборота платят торговым центрам
продуктовые ритейлеры,
около 8% — фудкорты

не скажешь о торговых центрах, которые должны теперь молиться на отчеты о прибылях и убытках своих арендаторов.

Священная корова для торгового центра — продавец одежды. Одежный ритейл, по данным «Магазина магазинов», может приносить моллу до 70% доходов. Однако в 2009 году у ТЦ наместились перебои с «молоком»: одежники как один заявили о падении спроса и потребовали снижения арендных ставок. Владельцы торговых центров встали перед выбором: пускать корову под нож или мириться с катастрофическим падением рентабельности и возможным банкротством.

«Люди в регионах после первых же признаков нестабильности засунули деньги под подушки», — рассказывает Юрий Дмитрашин, директор по развитию сети «Страна подарков».

Ксения Рясова, президент одежной сети Finn Flare, в декабре прошлого года ездила в Ангарск, где уже пол-

тора года работает магазин финского производителя одежды. Городок с населением менее 250 тыс. жителей в меру возможностей радовал Рясову: продажи за год (к октябрю 2008-го) выросли почти в полтора раза. На следующий день после возвращения Рясовой в Москву в Ангарске закрылся химический завод. Через две недели продажи Finn Flare упали на 25%.

Рост безработицы или пессимизм еще работающих потребителей относительно ближайшего экономического будущего, если верить ритейлерам, обходится им с сентября 2008 года в среднем в 10–30% ежемесячной выручки. Розничных операторов гложет мысль о том, что «люди в новогодние праздники отгуляли на последние» и в наступившем 2009-м падение спроса достигнет 70%.

У одежников сместился фокус: теперь им важно не столько заработать, сколько не уйти в минус. «Еще в первой половине 2008 года рентабельность у нас была примерно 28% (средняя по рынку — около 20%. — сф). Однако в следующем году я хочу, чтобы было хотя бы 5%, — признается Ксения Рясова. — Я реалист, это будет хороший показатель».

Чтобы остаться хоть в небольшом плюсе, ритейлеры вплотную взялись за снижение основной затратной статьи — арендной платы в торговых центрах. Наем помещения отъедает у операторов 10–20% оборота. По словам Дмитрашина, чем позднее открывался магазин, тем выше процент: «на волне ажиотажа ставки аренды часто были неадекватны».

Теперь ажиотаж владельцев магазинов работает в обратном направлении. В конце ноября Ассоциация предприятий индустрии моды, состоящая из крупных непродовольственных операторов, распространила открытое письмо. В нем собственники розничных сетей пригрозили: если владельцы помещений не пойдут на уступки, ближайшие два года станут временем массовых закрытий торговых точек.

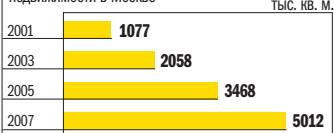
Голубая мечта ритейлера — платить аренду в процентах от оборота. Или хотя бы, разделить платеж на

2003

В Россию пришел один из мировых лидеров одежного ритейла компания Inditex — в московском торговом центре «Мега» открылся ее магазин Zara

2007, декабрь

Объем предложения торговой недвижимости в Москве



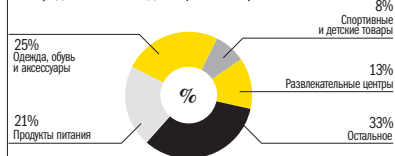
Источник: Vesco Consulting

2008, март

167 торговых комплексов работало в Москве в начале 2008 года. В 2001 году их было почти в шесть раз меньше

2008, апрель

Распределение площадей ТЦ по категориям



Источник: GVA Samur

фиксированную часть и плавающую, привязанную к обороту, как это принято в Европе. По расчетам **сф**, какой-нибудь крупный арендатор, к примеру «Спорт-мастер», с учетом предстоящего падения продаж мог бы сэкономить за счет перехода всех своих точек на процент с оборота около \$40 млн в год.

В начале декабря девелоперы сочинили ответное открытое письмо, в котором напомнили, что развитие форматного ритейла возможно только за счет новых и расширяемых торговых центров, окупаемость этих моллов — 8–11 лет. В письме Российского совета торговых центров (около 70 членов) девелоперы дали понять, что сокращение расходов «неизбежно спровоцирует снижение класса торговых центров и превращение их в депрессивные объекты, больше подходящие под определение „рынок“».

«Они быстро развивались, пожирали квадратные метры, не думая об адекватности конкретной точки. „Наши бонусы!“ — радостно восклицали топ-менеджеры, арендуя на кредитные деньги каждое второе попадавшееся помещение», — разыгрывает в лицах поведение ритейлеров руководитель одной девелоперской компании.

Те, кто подходил к выбору точек более вдумчиво и теперь требует снижения ставок, по мнению девелоперов, просто симулянты, пытающиеся под шумок «развести» арендодателей. Таких симулянтов управляющие моллами видят в двух из трех переговорщиков. Сами же девелоперы утверждают, что ходить в торговые центры люди меньше не стали.

Одежники подозревают владельцев ТЦ в искажении сведений. Например, к одному из собеседников **сф** просочилась информация из секретариата «Европейского» о якобы 20-процентном падении потока посетителей в октябре и еще большем — в ноябре 2008-го, хотя в самом центре эти данные официально отрицают.

540

собственных и франчайзинговых магазинов насчитывает самая активно развивающаяся российская сеть Sela

Даже если девелоперы правы и торговые центры буквально ломаются от наплыва гостей, посещаемость молла перестала быть залогом успеха для его арендаторов. «В последние месяцы люди зачастую приходят в торговый центр просто погулять», — замечает Диана Зазнобина, ведущий консультант компании «Магазин магазинов».

Однако девелоперы держатся за арендные ставки не только от жадности. Еще один участник драмы, разыгрывающейся между ритейлерами и ТЦ, — банки, на чьи деньги, собственно, торговые центры по большей части построены. «Даже если я захочу перейти на процент от оборота, то мне все равно придется согласовывать это с банком-кредитором. Я представляю его позицию, и сразу говорю „нет“, — рассказывает Вячеслав Сосинский, исполнительный директор «Росевродевелопмента».

С учетом средней доходности торгового центра критичным для молодого молла, по мнению Марины Малахатко, коммерческого директора DVI Group, оказывается падение арендных ставок на 40%. Потеряв возможность платить по кредиту, инвестору придется отдавать банку торговый центр. Такие процессы активно происходят в Прибалтике, на Украине и уже начались в России. Первым сдался екатеринбургский девелопер «КИТ-экспитал»: он успел открыть шесть центров из 40 до того, как подал в суд заявление о признании себя банкротом.

15%

2008, июль

На 28% выросли арендные ставки в ТЦ Москвы по сравнению с первым полугодием 2007 года

2008, октябрь

На столько, по оценкам ритейлеров, снизились продажи одежды по итогам третьего квартала 2008 года в сравнении с аналогичным периодом 2007-го

2008, ноябрь

Закрытие проекта молодежной марки Desant, под которой работало 10 собственных магазинов и около 100 франчайзинговых

2008, декабрь

Арендные ставки пойдут вниз*



□ возможный диапазон снижения

* уровень ставок в ТЦ в 2009 г. по сравнению с ноябрем 2008 г. (ожидания ритейлеров)
Источник: Cushman & Wakefield Stiles and Rjabokobylko

15%

должен был составить рост одежного рынка в прошлом году. Однако, по подсчетам Fashion Consulting Group, темпы сократятся почти вдвое

Пока и девелоперы, и ритейлеры ведут себя как заправские бойцы перед дракой, то есть страха не показывают. Ритейлеры грозят уйти — девелоперы отвечают.

«Пусть уходят. У нас есть wait-лист, есть очередь. Из хорошего центра никто не уйдет, как бы они ни спекулировали», — уверен Виталий Ефимкин, вице-президент ГК «Ташир». «Если бы мы хотели, то могли заменить где-то 20% торговой галереи в течение месяца», — говорит Вячеслав Сосинский.

Правда, огласить весь wait-лист управляющие торговыми центрами не торопятся. За последние месяцы его длина у большинства из них сократилась как минимум вдвое, по крайней мере, такие данные приводят в DVI Group.

Поэтому у ритейлеров есть все основания относиться к словам владельцев моллов как к блефу. «Так часто, как в последние месяцы, с предложениями по аренде в строящихся ТЦ мне еще не звонили», — признается коммерческий директор сети бижутерии и аксессуаров Selena Владимир Абрамкин.

Первые успехи ритейлеров, генерирующих потоки посетителей в торговых центрах, в схватке за ставку в построенных моллах уже есть. Крупнейшая сеть бытовой техники «Эльдорадо» в середине января в ультимативной форме предложила партнерам-девелоперам

перейти на процент с оборота (4%), в противном случае угрожая покинуть торговый центр. Аналитики считают, что сеть таким образом запросила скидку примерно в 20–40%. По информации «Коммерсанта», уже в первой половине января «добро» дали не менее 80% арендодателей.



















Чтобы угодить одновременно и банку, требующему проценты по кредиту, и генераторам, настаивающим на снижении аренды, девелоперу придется отыгрываться на ритейлерах помельче, отказывая им в адекватном снижении ставки. Чем позже инвестор вышел на рынок торговых центров, тем меньше у него свободы для маневра арендной ставкой, ведь затраты на строительство центра (кредиты, земля, стройматериалы) у такого инвестора были выше, чем у его коллег, подсуетившихся ранее.

Теперь у мелких арендаторов будет выбор: терпеть убытки или уходить. Первые примеры расставаний есть: так, заметный игрок уральского рынка — сеть медиамаркетов «Сфера» покинула екатеринбургский торговый центр «Дирижабль», где арендовала около 900 кв. м площади под один из своих магазинов, так как молл не пошел на снижение ставок.

Но уйти из всех точек сразу ритейлер может только в одном случае: закрыв бизнес. Так уже поступил Алексей Тулупов (бывший акционер известного жесткими методами ведения бизнеса «Росбилдинга»). Полтора года назад он запустил амбициозный одежный проект «Модный сезон», запланировав открыть к 2010–2012 годам аж 200 одежных гипермаркетов в регионах. К декабрю 2008-го Тулупов успел открыть пять, но так и не вышел на окупаемость — и вынужден был ликвидировать бизнес. По мнению Ксении Рясковой, в этом году с рынка могут уйти примерно 40% мелких игроков и около 5% известных.

Факт снижения ставок девелоперы признавать пока отказываются. «Одни потому, что боятся массового обращения со стороны ритейла, другие потому,

Ставки на пике

Арендная площадь, кв. м \ Торговая точка	Киоск	Салон сотовой связи	Аптека	Банк	Ресторан	Магазин текстиля
100–300	\$2000 	\$4500 	\$1500–2000 	\$1500–2000 	\$800–1500 	\$1200–2500 
300–1500	— 	— 	— 	— 	— 	— 
1500–5000	— 	— 	— 	— 	— 	— 

что не намерены идти на уступки»,— считает Марина Малахатко.

А вот инвесторам, которые только достраивают центры, уже не до стеснительности: у них падение ставок приобрело обвальный характер. «Я веду два проекта в регионах, уже построенные более чем на 50%; ставки сейчас понижаются на 20–30%»,— говорит Диана Зазнобина.

Впрочем, даже такое падение ставок устраивает не всех. Руководители компании Selena в конце года пытались договориться с несколькими девелоперами об аренде помещений в строящихся моллах. «Мы надеялись на благоразумность операторов»,— вспоминает Абрамкин. Зря надеялись. Например, один из девелоперов отказался от принятия депозита, правда, лишь при заключении договора, но потребовал внести его на более позднем этапе. Ставки и размер злостного депозита не снизились. В общем, не договорились.

Так или иначе, опрошенные **сф** эксперты ожидают падения ставок в течение 2009 года на 10–15% для удачных ТЦ и до 50% — для неуспешных. «Мы ждем понижения арендных ставок. Это нормальная реакция на сложившуюся ситуацию»,— убеждена директор по маркетингу и развитию одежды сети Savage Светлана Базарова. Показательна ситуация на более конкурентном рынке помещений под отдельно стоящие магазины: в Москве ставки рухнули до 40%, причем в числе первых «сдалась», например, улица Тверская, квадратный метр магазина на которой раньше обходился арендаторам до \$12 тыс. в год.

В этой ситуации, как ни парадоксально, больше всего проиграют не ритейлеры и даже не торговые центры, а банки, которые вслед за своими заемщиками-девелоперами окажутся перед выбором: продлить кредиты или отбирать моллы, растерявшие и арендаторов, и посетителей. В выигрыше будут инвесторы, раньше других вышедшие на рынок и уже расплатившиеся по кредитам. Ну и дом на Брянской, конечно, вполне сможет обойтись и без арендаторов.






















КАК МЫ СЧИТАЛИ

Переговоры между ритейлером и арендодателем могут протекать по четырем сценариям в зависимости от того, насколько значимо для партнеров взаимное сосуществование (см. схему на стр. 98-99).

Для торгового центра важным является платежеспособный ритейлер с узнаваемой торговой маркой и солидной долей рынка. Со стороны ритейлеров в нашем исследовании выступили 10 компаний-лидеров по этим двум показателям (данные исследования «Комкон. TGI-Россия»). Из перечня исключена марка Columbia, так как в выборке наших торговых центров этот брэнд не имеет своих магазинов, а продается в торговых точках «Спортмастера». Показатели магазинов Gloria Jeans были рассчитаны с учетом марки Gee Jay. В выборку одежных ритейлеров не попало большое количество более слабых брэндов, данные по которым, по словам представителей «Комкона», могут быть неточными из-за частых подделок.

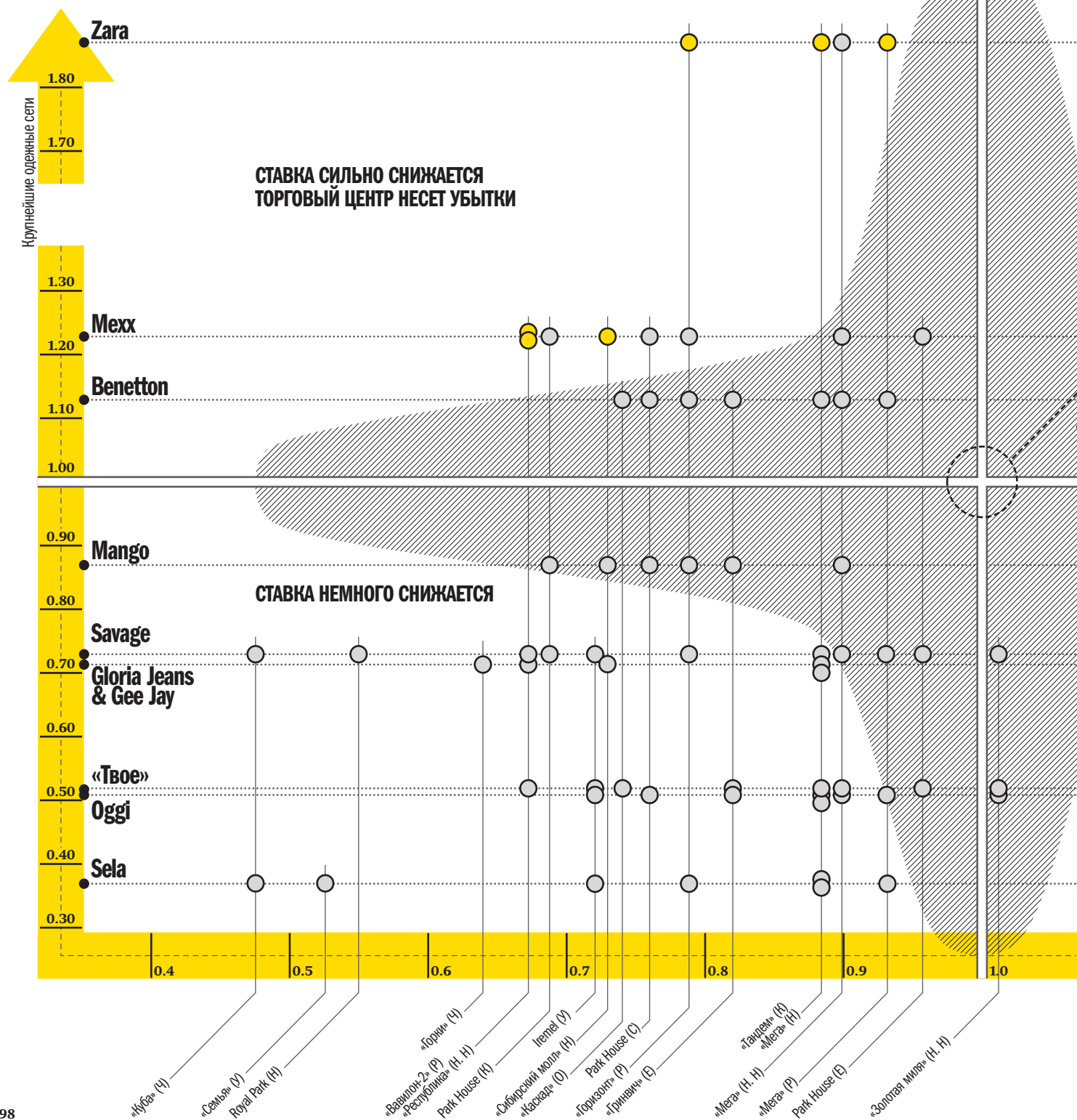
В итоге рейтинг ритейлеров вычислялся путем сложения двух индексов: по средней площади арендуемых помещений и доходности с одного квадратного метра. В качестве исходной информации использованы данные официальных сайтов компаний, аналитические оценки, а также собственные расчеты **сф**.

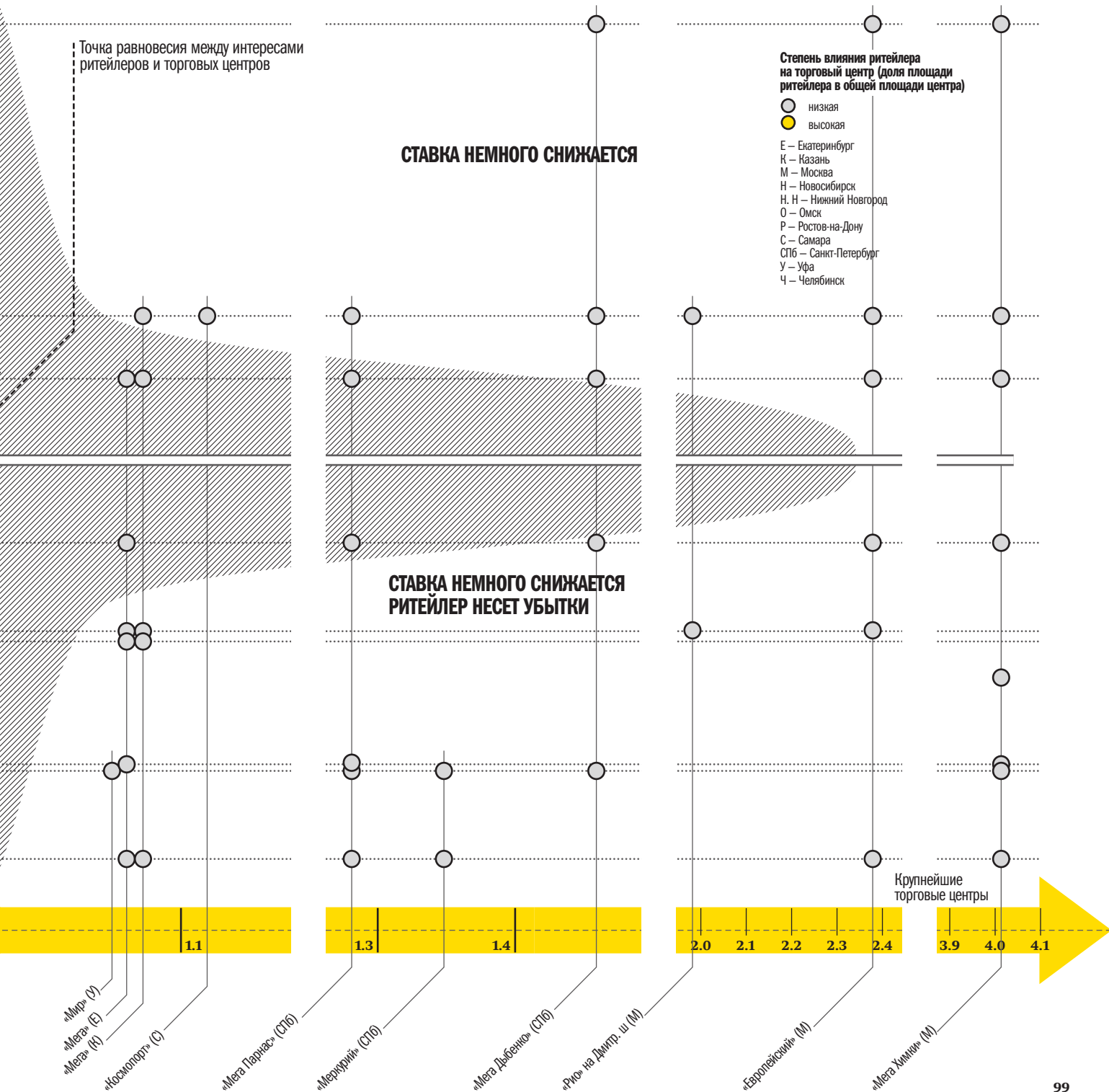
Для расчета позиции торгового центра мы изучили около 70 моллов в городах-миллионниках, отобрав по три крупнейших в каждом городе. Затем мы вычислили индекс, складывавшийся из нескольких показателей, определяющих привлекательность торгового центра для арендатора. Первый индекс отражает сравнительную площадь торгового центра, второй — уровень вакантных площадей, третий — год постройки; четвертый — объем оборота розничной торговли в области, где расположен торговый центр. В итоговую инфографику не попали торговые центры, в которых не присутствуют наиболее влиятельные одежные ритейлеры. Для вычисления индексов использовались данные Knight Frank, C&W/S&R, DTZ, GVA Sawyer, Astera Group, «Магазины магазинов», Colliers International, Псостата. **сф**

Книжный магазин	Одежда и обувь	Электроника	Супермаркет	Бытовые товары	Гипермаркет	Товары для ремонта
\$800-1000 	\$2000-3500 	— 	— 	— 	— 	— 
\$500-800 	\$800-1800 	\$800-1000 	\$750 	— 	— 	— 
— 	— 	\$300-500 	\$400-600 	\$250-500 	\$150-260 	\$100-150 

Матрица. Революция

по каким сценариям будут развиваться взаимоотношения между ритейлерами и торговыми центрами





ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА НЕФТЬ НА МИРОВОМ РЫНКЕ ПОДЕШЕВЕЛА ВТРОЕ, А ЦЕННИКИ НА ЗАПРАВКАХ В РОССИИ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ИЗМЕНИЛИСЬ. ЧТОБЫ РАЗОБРАТЬСЯ В ПРИЧИНАХ ЭТОГО БЕНЗИНОВОГО ПАРАДОКСА, ДОСТАТОЧНО РАЗОБРАТЬ ТОПЛИВНУЮ ЦЕПОЧКУ НА ЗВЕНЬЯ.

Октановый минимум

текст: ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА

«Розничные цены на бензин в России у главного экспортера нефти были выше, чем в Америке у главного импортера. И все потребители думают, что в этом виноваты розничные продавцы», — с возмущением вспоминает события полугодовой давности Сергей Душечкин, генеральный директор АЗС «Аванти МТА». Еще бы ему не возмущаться: когда в августе цена за литр бензина достигла пика — 25 руб., маржа у АЗС была минимальная. «Мы зарабатывали 2 руб. с литра бензина, и это с учетом налогов», — продолжает Душечкин.

Глава ФАС Игорь Артемьев с Душечкиным был согласен. Например, в декабре под раздачу попали ЛУКОЙЛ и «Роснефть»: ведомство оштрафовало нефтяников на 1,443 млрд руб. и 1,509 млрд руб. соответственно.

Война ФАС за бензиновую демократию особых результатов пока не приносит. Нефть подешевела в три раза, цена конечного продукта снизилась незначительно. Может, ФАС просто не тех штрафует?

С больной головы на здоровую

Оптовая цена бензина, внутренняя цена на нефть и мировая цена на нефть — три сестры. С одной стороны, стоимость нефти внутри страны заложена в себестоимость бензина. С другой — внутреннюю и внешнюю цену роднит налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ). Он включен в обе цены и рассчитывается в рублях с одной тонны добытого сырья, затем умножается на повышающий коэффициент, учитывающий, в частности, изменение мировой цены на нефть. В себестоимости бензина, по данным Российского топливного союза, НДПИ занимает около 9%.

На внутреннюю цену также влияют курс рубля к доллару (слабее рубль — дороже нефть) и экспортная пошлина (чем она ниже, тем ближе внутренняя цена нефти к мировой в долларовом эквиваленте). «Эти два параметра плавающие, отчего происходят скачки цен», — отмечает Алексей Бураков, генеральный директор компании «Алгоритм. Топливный интегратор».

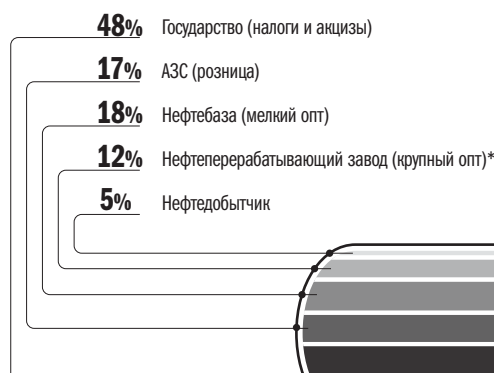
Когда мировая цена на нефть стала падать, внутренняя с небольшим опозданием последовала за ней. Но вот сюрприз: цифры на ценниках заправок стабильно чувству не поддались (см. график). Где же осели деньги?

Независимые заправщики грешат на нефтяников. Многочисленные мелкие сети АЗС идут на поклон к немногочисленным производителям бензина, с которыми борется ФАС, то есть покупают бензин на их же нефтебазах либо на НПЗ мелким оптом. Независимый владелец АЗС делает заказ на бензин, а нефтяник либо не отгружает в этот регион бензин, потому что продает его там через свои заправки, либо предлагает высокую цену. И если в Москве есть возможность купить товар на МНПЗ или на свободном рынке, то где-нибудь в Рязани или Нижневартовске при попытке доставить бензин из другого региона транспортные издержки съедят с потрохами любую маржу бензokolонки.

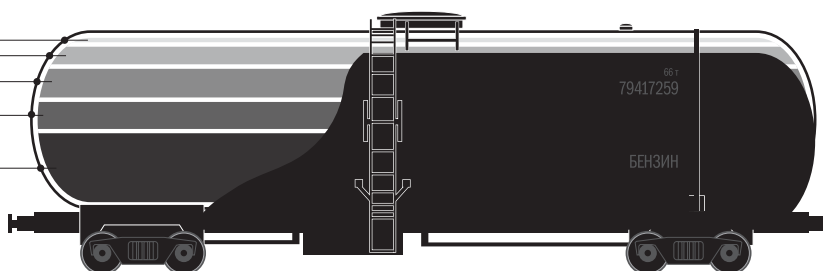
«Проблема не в том, что нефтяники владеют какой-то частью АЗС в стране (по разным оценкам, 40–50%), а в том, что существует монополизация на уровне переработки, хранения и доставки. Ни один независимый владелец АЗС не имеет частного НПЗ, который бы перерабатывал нефть со свободного рынка», — говорит Алексей Бураков.

Кто сколько зарабатывает на топливе

структура цены бензина марки А-95



* оценка ИК «Финам»
Источник: Российский топливный союз,
расчеты «Секрета фирмы»



Источник: Energy Information Administration, Росстат

Свободный рынок — это нефть, которую вертикально интегрированные нефтяные компании продают внутри страны сторонним покупателям. По оценкам ИЦ «Кортес», на него попадает лишь 10% всей добываемой в России нефти. С этой нефтью работают только два крупных завода — Уфимский и Московский НПЗ.

Однако монополии нефтяников в переработке явно недостаточно, чтобы объяснить все причуды с ценой на топливо. «Нет системы, по которой происходило бы формирование единой мелкооптовой цены — слишком значительны региональные условия и логистическая составляющая», — объясняет Павел Строков, директор по развитию ИЦ «Кортес». Например, в Уфе в начале декабря оптовая цена за тонну бензина АИ-92 составила, по данным компании «Алгоритм. Топливный интегратор», примерно 12,5 тыс. руб., а в Москве в этот же период — 14,5–15 тыс. руб. за тонну.

Любопытно, что сейчас ропот владельцев АЗС приутих, заглушенный розничной маржой, которая возобновила рост три месяца назад. Сейчас заправки зарабатывают, по расчетам «Алгоритм. Топливный интегратор», 7–8 руб., а то и 10 руб. с литра бензина.

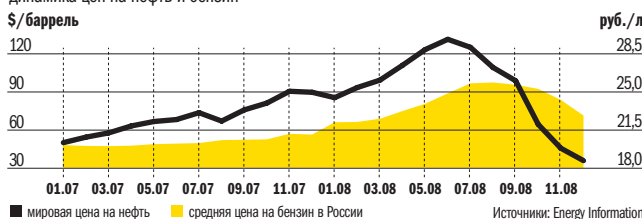
Обратная сила

«Как оказалось, цена бензина больше привязана к соотношению спроса и предложения, вот она и подзадержалась в своем падении. Из-за чего мы видим сейчас достаточно низкую стоимость на опте и достаточно большую на АЗС», — говорит Павел Строков.

Действительно, дорогой бензин не растворил московские пробки. «Реакции потребителей на изменение цен практически нет. Например, в Москве, если

Инертное горючее

динамика цен на нефть и бензин



Источник: Energy Information Administration, Росстат

рядом стоят заправки, в одной из которых цена 20 руб. за литр 92-го бензина, а на соседней он продается по 19 руб., то реализация на ней не вырастает», — уверен Алексей Бураков. Сергей Дущечкин задумал проверить, действительно ли потребители нечувствительны к цене: «Хочу провести эксперимент на одной из заправок, поставить на один день цену 30 руб. за литр. Думаю, что будут покупать».

«Эксперимент» скоро может быть оправдан с экономической точки зрения. С 1 февраля экспортная пошлина на нефть снизилась до \$100, и продавать нефть за рубежом стало выгоднее, чем раньше (в ноябре 2008 года нефтяники платили \$287 за тонну экспортируемого сырья, в январе 2009-го — уже \$119). Вслед за ростом экспорта снова вырастет внутренняя цена на нефть. Оптовые цены на нее на свободном рынке уже начали увеличиваться. Но пока автомобилисты будут «голосовать рублем» за дорожающий бензин, цена на топливо вряд ли остановится. ФАС оштрафовала нефтяников за монопольно высокие цены. А надо было штрафовать потребителей — за «монопольно» высокий спрос.

Впрочем, со спросом, похоже, дело «налаживается». Если розница пока держится, то корпоративный спрос, на который приходится треть продаваемого в России топлива, уже падает. По оценкам компании «Алгоритм. Топливный интегратор», за декабрь 2008 года он упал на 16–20% по сравнению с декабрем 2007-го. «Ключевые участники корпоративного потребления топлива — строители, ремонтники, ЖКХ, перевозчики. У строителей, например, спрос упал на 30–40%, у перевозчиков — на 10%», — рассказывает Бураков. Так что в ближайшем будущем ФАС можно будет обойтись без штрафов. **СБ**

СЦЕНАРИЙ,
ПО КОТОРОМУ РАЗЫГРАЕТСЯ
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДРАМА 2009
ГОДА, ВО МНОГОМ БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ
ОТ ТОГО, УДАСТСЯ ЛИ БИЗНЕСУ
И ПОТРЕБИТЕЛЯМ ПОБЕДИТЬ
КРИЗИС В ГОЛОВЕ

«Идея развивающихся рынков как тихой гавани не оправдалась. Причем Россия даже оказалась более уязвимой к воздействию кризиса, чем многие развивающиеся страны»



Андрей Шаронов,
управляющий директор
группы компаний «Тройка Диалог»



Встречался недавно со своим знакомым из довольно крупного банка, он мне так сказал: деньги есть, никому не даем, ждем, пока с рынка схлынет пена», — рассказывает Ярослав Марсюк, генеральный директор «Союз-Виктан Россия».

Пена — это всякие излишества вроде шикарных рекламных акций на заемные деньги. «Все, кто не считал деньги, теперь должны отступать», — констатирует Марсюк.

Макроэкономисты наблюдение Марсюка по поводу «пены» подтверждают. По мнению Владимира Сальникова, ведущего специалиста Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), у ноябрьского спада было две причины: кризис ликвидности и излишний оптимизм бизнеса. «Есть признаки того, что производители частично работали на склад, переоценив потенциал рынка», — говорит Сальников.

Что ж, позитивно мыслящих производителей можно понять. Что они видели в первой половине 2008-го? «М.Видео», одна из крупнейших в России сетей бытовой техники, в первой половине прошлого года увеличила выручку на 59% по сравнению с аналогичным периодом позапрошлого года. На 47%, по данным Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ), выросли продажи иномарок. Даже продажи сотовых телефонов, которыми, кажется, успели обзавестись уже все граждане РФ, от младенцев до глубоких старцев, увеличились в денежном выражении на 28%. Как тут не мыслить позитивно?

В ноябре частично додуманный потребительский бум обратился частично додуманным кризисом. «Когда перегрев стал очевиден, ухудшение ситуации сработало в обратную сторону, негативные ожидания бизне-

текст
ВЛАДИСЛАВ
КОВАЛЕНКО,
ЮЛИАНА
ПЕТРОВА

са относительно развития событий в ближайшем будущем оказались чрезмерными, и производители начали сокращать выпуск продукции и затраты неадекватно реальной ситуации», — продолжает Владимир Сальников.

Но психология, конечно, не единственное, что сбило российскую экономику с ритма: без западного кризиса ликвидности и падения цен по основным экспортным статьям (нефть, металлы, минеральные удобрения) вряд ли мы получили бы то, что получили. Прежде всего, спад промышленного производства. По оценкам экспертов, он начался еще в июле 2008 года, в ноябре был официально зарегистрирован Росстатом, причем сразу на 8,7%. Декабрьские опросы, проведенные Институтом экономики переходного периода, показали, что число руководителей предприятий, считающих спрос на свою продукцию «ниже нормы», составило 80%. Такого не было с января 1991 года.

«Секрет фирмы» провел селекцию отраслей, по которым кризисные заморозки в этом году ударят меньше всего. Мы исходили из того, что на устойчивость к изменению климата в краткосрочной перспективе будут влиять в основном два параметра: кредитная нагрузка и спрос.

Чтобы выяснить, сколько в среднем задолжали игроки отрасли, мы рассчитали отношение долга к валовой прибыли по 20 крупнейшим компаниям в каждой из 40 ключевых отраслей (см. схему на стр. 106–107) в 2004–2007 годах (данные за 2008 год еще не опубликованы) — всего было исследовано примерно 800 компаний.

Будущий спрос на товары оценивался на основании данных ЦМАКП и участников рынка. В целом, с учетом изменений доходов от экспорта (минус 40% по прогнозам Минэкономразвития), корпоративного госзаказа (плюс \$20 млрд по расчетам **сф**, основанным на данных госбюджета) и внутреннего частного потребления (минус \$75 млрд по расчетам **сф**, исходя из динамики доходов населения) российские компании недополучат в 2009 году примерно \$200 млрд. Но все по-разному.

Открывают список «морозостойких» отраслей строители инфраструктуры (единственного островка ра-

стущего спроса), а также производители товаров вечного спроса — фармацевты, табачники, хлебопеки. Ну и конечно те, кто эти вечные товары продает — продуктовый ритейл (см. материалы на стр. 108–117).

Впрочем, даже тех, кто прямо или косвенно сидит на вечном потребительском спросе, рано записывать в победители. На сопротивляемость компании экономическим заморозкам в 2009 году будет влиять еще и курс рубля. «За счет инфляции можно оживить экономику, но только в краткосрочной перспективе», — говорит Андрей Шаронов, управляющий директор группы компаний «Тройка Диалог». — При этом нельзя забывать и об обратной стороне процесса. Девальвация приводит к обесцениванию сбережений населения и потере доверия к рублю. Но если она произошла, нужно ею пользоваться».

Слабый рубль, по идее, должен нокаутировать импортеров, например автодилеров. Сами автомобилисты, правда, не спешат бить тревогу.

«Сервисы забыты, потому что цены мы оставили в рублях. Что касается продаж автомобилей, то в этом январе по сравнению с январем прошлого года они снизились только на 7%, — говорит Владимир Попов, председатель совета директоров Favorit Motors. — Уровень клиентского спроса, фиксируемого контакт-центром, сократился на 9%. В принципе это в рам-

ках статистической погрешности». АЕВ, впрочем, уже отметила падение продаж иностранных автомобилей в декабре прошлого года по сравнению с декабрем 2007-го на 10%.

Ослабление рубля, по словам Сальникова, палка о двух концах: «Если пренебречь удорожанием импортного оборудования, уже состоявшееся ослабление рубля и повышение торговых барьеров стимулирует прежде всего производство товаров длительного пользования, бытовой химии, продуктов питания, особенно полуфабрикатов и напитков».

С другой стороны, Владимир Сальников обращает внимание, что значительная часть импорта идет из Белоруссии, Украины, Турции, Польши, Бразилии, у которых также слабеет валюта. Если посмотреть курс рубля по страновой корзине для отдельных отраслей,

\$ **136**

млрд, по оценкам
Минэкономразвития,
потеряет российский
экспорт в 2009 году

говорит эксперт, то картина может существенно измениться: «Эти страны занимают большую долю в импорте мясомолочной продукции, так что позитивный эффект от ослабления рубля для российских производителей мяса и молока был вдвое меньше, чем в среднем по экономике». Также в числе «слабо выигравших» производство растительных и животных масел и жиров, кондитерских изделий и др. Курсовая динамика, напротив, благоприятствовала производителям кормов для животных, кожаных изделий, обуви, фармацевтики и бытовой химии, широкому спектру машиностроительных производств.

«Самое трудное, когда выводишь самолет из штопора, — терпеть, — рассказывал однажды корреспонденту **сф** летчик-испытатель Александр Гусев. — Есть последовательность, выполнил действие — надо ждать. А земля все ближе, жить все меньше. Начнешь дергаться, нервничать — тут тебе и конец».

«Штопоровидный» сценарий развития кризиса — один из возможных для российской экономики. Это когда падение потребления вызывает сокращение производства, что ведет к падению доходов населения (зарплаты, увольнения) и вызывает следующий, еще более сильный удар по потреблению.

Государство, конечно, как может, препятствует заваливанию экономики в штопор, точечными инъекциями пытаюсь поддержать «сырых и убогих». «Государство вмешивается в естественный отбор, в результате чего предприятия с безответственной политикой продолжают жить, — говорит Андрей Шаронов. — В конце концов они исчезнут, но за это время „съедят“ большое количество общественных денег, которые могли бы быть израсходованы на более полезные цели».

Целесообразность точечных инъекций зависит от того, что закончится раньше: деньги в бюджете или «больные» в экономике. Но в любом случае основная надежда не на бюджет, а на спрос — корпоративный и частный.

По мнению Владимира Сальникова из ЦМАКП, после ноябрьского спада экономика достигла локального дна:

«В ближайшие два-три месяца ситуация кардинальным образом меняться скорее всего не будет, вероятно даже слабое улучшение ситуации. Некоторые признаки восстановления видны уже сейчас: производители азотных удобрений в январе почти полностью загружают мощности, постепенно начинают работать автомобильные заводы, сообщает о дозагрузке мощностей ряд металлургических компаний. Дальше все будет зависеть от сценария развития мировой экономики».

Азотный ренессанс действительно имеет место, но носит сезонный характер — идет закупка удобрений агрохозяйствами перед началом весенней посевной кампании. К тому же азотные удобрения сильнее других пострадали от кризиса. Цены на них с конца лета упали в четыре раза. Как сообщили **сф** в компании «Уралхим», с января загрузка мощностей на предприя-

тиях компании составляет 80% против 65% в четвертом квартале. Конкурирующий «Акрон» поднял загрузку с 60% до 80%. Правда, учитывая четырехкратное падение цен, этот всплеск потребления аммиачной селитры и мочевины вряд ли приведет к аналогичному приросту выручки и прибыли.

«Москвичи» мели машины, как в последний день Помпеи, — не нарадуется минувшему декабрю Владимир Попов.

Объяснение этому обострению частного спроса есть довольно циничное

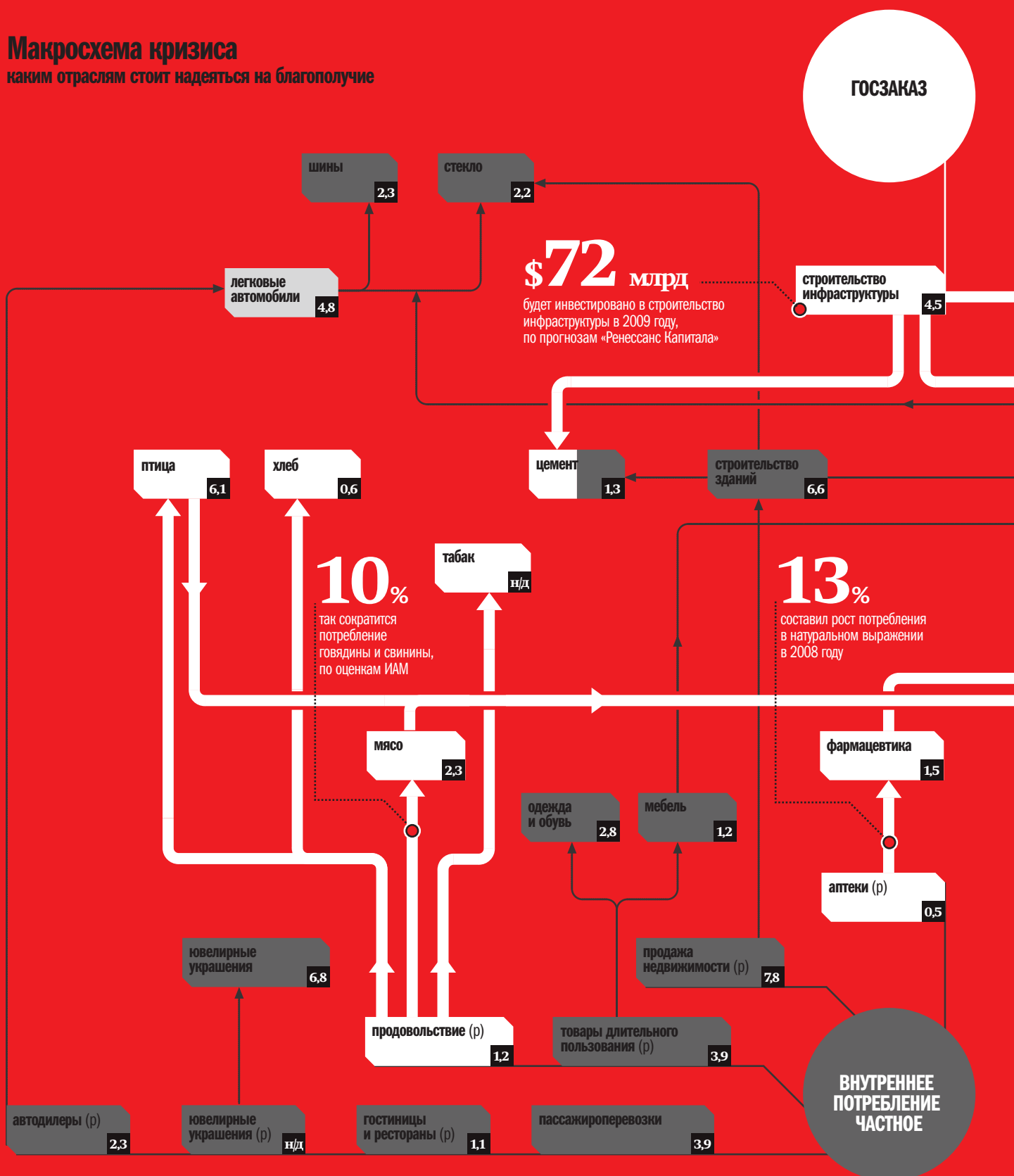
и отнюдь не утешительное: скорее всего потребители стремились обратить обесценивающуюся наличность в хоть какой-нибудь актив. Автомобиль, выходит, не только средство передвижения, но и средство сбережения.

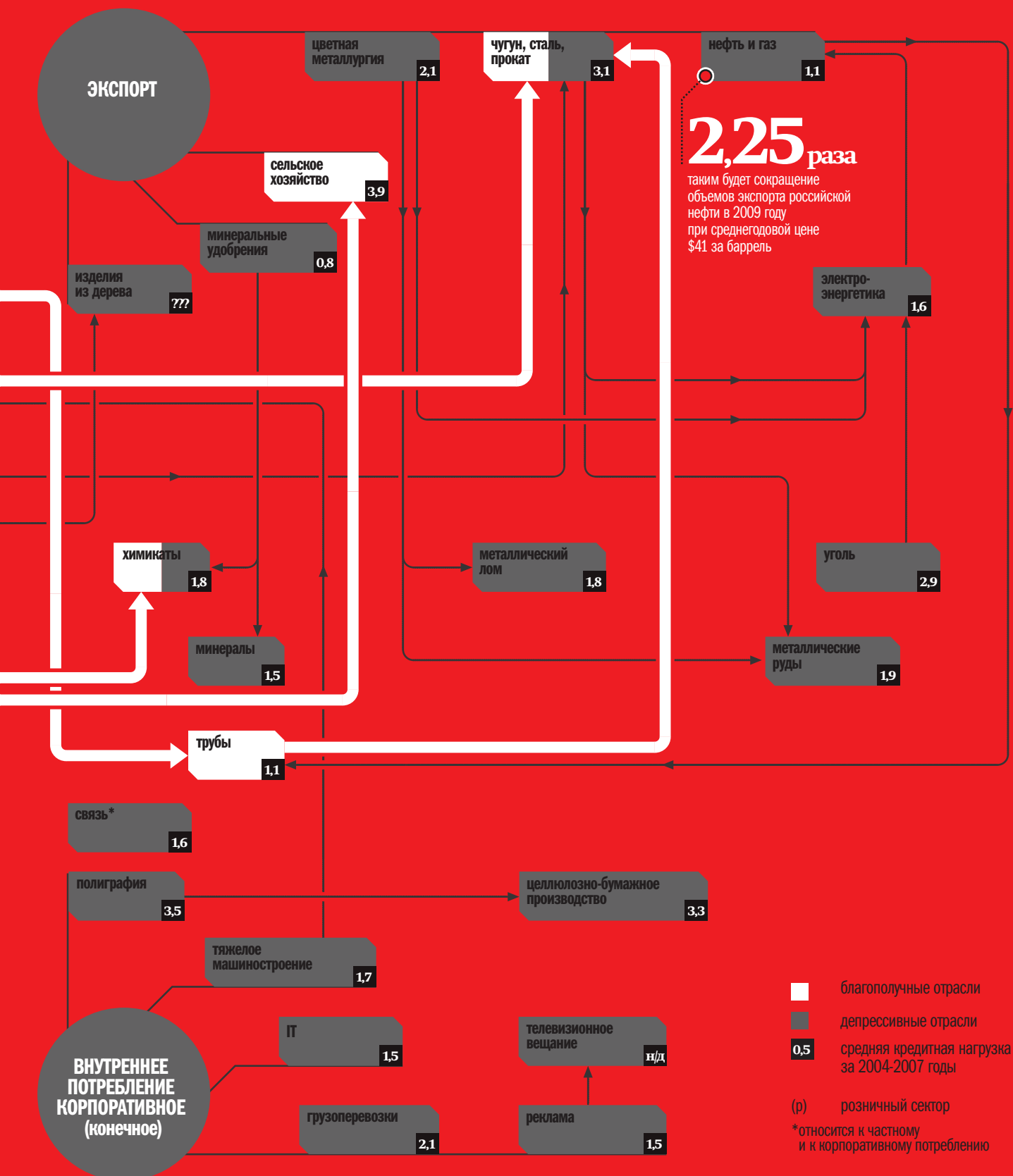
Сберегательная тактика сейчас — главный враг экономики. Расходы населения могут стимулировать приток денег, но для этого нужна вера потребителей в скорое окончание кризиса и свое собственное светлое будущее. По данным опубликованного недавно РОМИР исследования WIN Crisis Index (опрошено 14,5 тыс. респондентов в 17 странах), россияне пока оценивают будущее нейтрально. В отличие от непробиваемых оптимистов-американцев, четверть которых уверены, что в период кризиса их благосостояние улучшится. Нам хотя бы пару миллионов таких потребителей. **сф**



Макросхема кризиса

каким отраслям стоит надеяться на благополучие







АЛЕКСАНДР ОБОДОВ

В 2008 году объем транспортного строительства (дороги, мосты) составил более 2 трлн руб. Этот бюджет разделили между собой небольшое количество крупных игроков, ведущие среди которых — «Трансстрой», ЗАО «Инфраструктура», «Инжтрансстрой» и др. Основным преимуществом отрасли является привязка к госбюджету — до тех пор, конечно, пока в нем есть деньги.

В ЖИЛОЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ПРЕДЛОЖЕНИЕ БОЛЬШЕ НЕ НАХОДИТ СПРОСА. У БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРОСТО НЕТ ДЕНЕГ, А МЕНЬШАЯ ЖДЕТ ПАДЕНИЯ ЦЕН. ЕДИНСТВЕННОЙ ОТДУШИНОЙ ДЛЯ СТРОИТЕЛЕЙ СТАНОВИТСЯ ГОСУДАРСТВО, КОТОРОЕ ПРИГОТОВИЛО ИМ ЩЕДРЫЙ ПОДАРОК: ТОЛЬКО ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ ПЛАНИРУЕТ ПОТРАТИТЬ 620 МЛРД РУБ. НА ИНФРАСТРУКТУРУ. ТЕПЕРЬ СТРОИТЕЛИ ИЩУТ **ДЕНЬГИ НА ДОРОГЕ**.

1.

ТЕКСТ
ДЕНИС
ТЫКУЛОВ

Строители мостов и дорог не зря пользовались повышенным спросом у олигархов. «Базовый элемент» Олега Дерипаски осенью 2007 года приобрел крупнейшего транспортного строителя России — корпорацию «Трансстрой». Ранее российский олигарх купил долю в австрийском холдинге Strabag, после чего австрийцы начали активно выводить в нашу страну подразделения, специализирующиеся на прокладке дорог и возведении мостов.

Не остался в стороне и Роман Абрамович. Подконтрольные ему структуры в прошлом году приобрели 50% ЗАО «Инфраструктура», которой принадлежат контрольные пакеты крупных игроков в сегменте дорожного строительства: ПСО «Система-Галс» и ООО «Организатор».

Дальновидности миллиардеров можно позавидовать. В 90% случаев дороги строятся на бюджетные средства, и их скромная, в сравнении с коммерческим строительством, доходность мало кого интересовала. Теперь большинство строителей, в том числе и такие гиганты, как компании «Главстрой» и ПИК, испытывают серьезные финансовые проблемы, а екатеринбургский «КИТ-капитал» вообще признал себя банкротом. На этом фоне низкая маржа транспортников выглядит более чем привлекательно.

В 2009 году в инфраструктурном секторе строительства ожидается рост на 4,7% по сравнению с прошлым годом. Общий объем вложений в транспортную инфраструктуру, по прогнозам «Ренессанс Капитала», составит \$72 млрд. Серьезной конкуренции в этом секторе до сих пор не было: около 60–70% объемов приходилось на десяток крупных игроков, таких как «Трансстрой», ЗАО «Инфраструктура», «Инжтрансстрой», НПО «Космос», «Мосинжстрой», «Мостотряд 19». Всего за прошлый год в России было проведено

около ста «дорожных» аукционов. В частности, на строительство Западного скоростного диаметра в Петербурге, участков автодорог М4 «Дон» и М9 «Балтия», а также нескольких инфраструктурных объектов в Сочи.

Правительство РФ в конце прошлого года заявило о гарантированном окончании уже начатых строек. В конце концов, это дешевле. «С одной стороны, заморозка строительства потребовала бы колоссальных дополнительных затрат: консервация стройки, содержание временных мобильных сооружений, временных инженерных сетей», — рассуждает первый заместитель генерального директора холдинга ПСК «Трансстрой» Вячеслав Климов. С другой стороны, по его мнению, инфраструктурное строительство многие экономисты рассматривают как хороший инструмент борьбы с последствиями кризиса. В 2009 году на развитие городской инфраструктуры Москвы изначально планировалось выделить около 600 млрд руб. К началу года выяснилось, что из-за дефицита бюджета необходимо сократить эту сумму на 150 млрд руб. «Сократили многие статьи расходов: школы, детские сады, за исключением дорожного строительства», — приводит пример президент ФСК «Лидер» Владимир Воронин.

Реализация проектов, которые должны стартовать в 2009 году, конечно, может быть отложена. Ведь реальная потребность в расширении инфраструктуры падает вместе со снижением грузооборота. Однако строители уверены, что это не принесет им серьезных проблем. «У нашей компании основной портфель сформирован из заказов, которые стартовали в 2008 году», — рассуждает генеральный директор ЗАО „Инжтрансстрой“ Иван Кузнецов. — А ведь срок реализации инфраструктурных объектов, как правило, составляет несколько лет».

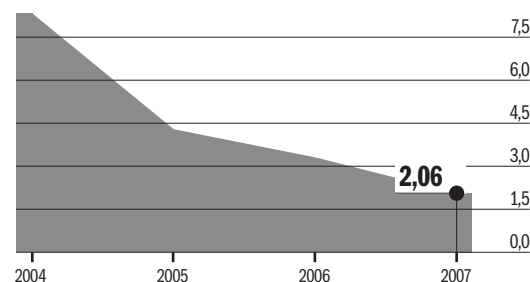
В то же время себестоимость самого строительства снизилась за счет падения цен на стройматериалы. С лета 2008 года арматура и бетон подешевели практически в два раза. «Мы понимаем — это ненадолго, но пока пользуемся сложившейся ситуацией», — говорит Иван Кузнецов.

Все это привело к тому, что в последнее время конкуренция в отрасли серьезно возросла. В дорожное строительство хлынуло много игроков из общестроительного сектора. «Если раньше в тендере, как правило, участвовали три-четыре строительных компании, то теперь доходит до 10–15 участников», — говорит Владимир Воронин. Правда, опытные дорожники новичков в качестве конкурентов всерьез не рассматривают. Компаниям, которые строили здания и сооружения, рассуждает Кузнецов, выйти в сектор транспортного строительства очень сложно: специалисты-транспортники наперечет, нужны дорогостоящие, очень специфические механизмы и, в конце концов, опыт работ. [См.](#)

3-4

КОМПАНИИ принимали участие в тендерах на строительство объектов инфраструктуры до кризиса. В последнее время транспортное строительство привлекает игроков из общестроительного сектора. По этой причине количество участников тендеров доходит сегодня до 10–15.

Динамика долговой нагрузки по отрасли*



* отношение долга к валовой прибыли
Источник: «СПАРК-Интерфакс», расчеты «Секрета фирмы»

Объем инвестиций в инфраструктурное строительство*

Год	Инвестиции, \$ млрд
2008	69
2009	72
2010	88
2011	102
2012	114
2013	131
2014	144
2015	154
* прогноз	

Источник: «Ренессанс капитал»



ALAMY/PHOTOS

Производители табачных изделий заработали в 2008 году 489 млрд руб. Четыре пятых этой суммы досталось трем основным игрокам: JTI, BAT, Philip Morris. Наступивший год не грозит им особыми неприятностями: компании развиваются за счет своих ресурсов, спрос на продукцию обусловлен пристрастиями курильщиков, крайне неохотно меняющих свои привычки.

ДЛЯ ТАБАЧНИКОВ КРИЗИС — ХОРОШИЙ ШАНС ПОДНЯТЬ ПРОДАЖИ. ДАЖЕ СЛАБЕЮЩИЙ РУБЛЬ ИМ НЕ ПОМЕХА: ХОТЯ НЕМАЛАЯ ЧАСТЬ «КОМПЛЕКТУЮЩИХ» ДЛЯ СИГАРЕТ ПРИВОЗИТСЯ ИЗ-ЗА РУБЕЖА, ВАЛЮТА В СТРАНАХ-ПОСТАВЩИКАХ ТОЖЕ ПАДАЕТ ОТНОСИТЕЛЬНО ДОЛЛАРА. КОМПАНИИ, ПРОИЗВОДЯЩИЕ СИГАРЕТЫ, ГОТОВЯТСЯ СЧИТАТЬ ПРИБЫЛИ, ПОКА КУРИЛЬЩИКИ УСПОКАИВАЮТ НЕРВЫ **В ТАБАЧНОМ ДЫМУ.**

2.

ТЕКСТ
ИВАН
МАРЧУК

После кризиса 1998 года стоимость пачки Marlboro за месяц выросла в четыре раза, с 7 руб. до 26 руб., а суммарная доля премиальных и среднеценовых брэндов за год снизилась с 43% до 19%. Зато с 15% до 30% увеличилась доля сигарет без фильтра, которые сами табачники называют «овал».

Сейчас руководители табачных компаний утверждают, что все будет иначе, чем в 1998-м. «Мы пока не заметили на российском табачном рынке изменения потребительских предпочтений, вызванного финансовой нестабильностью. Наша доля рынка в сегменте премиальных марок по итогам девяти месяцев 2008 года увеличилась на три процентных пункта по сравнению с тем же периодом годом ранее и составила 36%», — утверждает Александр Лютый, директор по корпоративным отношениям «БАТ Россия».

Причин для такой уверенности несколько. В конце 1990-х на рынке была велика доля импорта, и подорожавший доллар заставил табачников резко поднять цены. Сейчас практически все сигареты, которые продают в России, здесь же и производят. Конечно, табак везется из Азии, но азиатские валюты тоже дешевеют по отношению к доллару. К тому же, по утверждениям участников рынка, доля табака в стоимости сигарет не превышает 10%, а остальные «комплектующие» уже давно в основном выпускаются в России. Резкого же спроса на «овал» тоже не будет, потому что люди за прошедшие десять лет перешли на более дорогие сорта сигарет и, судя по всему, отказываться от них не намерены.

Еще одна причина спокойствия отрасли — стабильность основных игроков. Рыночная доля трех крупнейших компаний — российских отделений JTI International, British American Tobacco (BAT) и Philip Morris

International — по итогам девяти месяцев 2008 года в стоимостном выражении превысила 90%. Эти компании являются подразделениями крупных международных корпораций, не зависят от внешних займов и развиваются за счет собственных средств. Все они подтвердили прежние инвестиционные планы, сделанные еще до кризиса, и успели заявить, что ни о каких сокращениях персонала речи пока не идет.

Несмотря на полную уверенность в том, что кризис не сломит отрасль, делать какие-то прогнозы на 2009 год табачные компании не спешат. В агентстве «Бизнес Аналитика» говорят, что тенденция изменения спроса уже наметилась. «В сегменте дорогих сигарет рост продаж замедлился еще в середине 2008 года», — сообщает Наталия Аристархова, эксперт компании «Бизнес Аналитика» по табачному направлению. — В сентябре рост сменился стагнацией, а в октябре мы и вовсе увидели незначительное падение». Несмотря на данные исследований, сами табачники пока утверждают, что ничего не боятся. «Кризис лишь замедлит переход курильщиков к употреблению более дорогих сигарет», — говорит Вадим Желнин, директор ассоциации производителей табачной продукции «Табакпром».

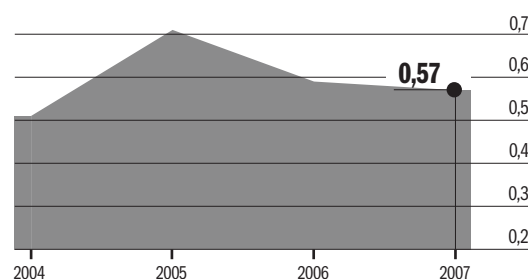
Неофициально же представители российских офисов табачных компаний говорят, что в ближайший год прогнозируют стагнацию в премиум-классе (от 27 руб. за пачку) и рост продаж в среднеценовом сегменте (от 20 руб.). Ситуация несколько осложняется тем, что в последний год все усилия табачных компаний были сосредоточены именно в дорогих сегментах рынка. «Производители обратят более пристальное внимание на дешевые сигареты. За последние годы большинство „новинок“ предлагалось в медиум- и премиум-сегментах. В следующем году могут появиться новые марки по цене 10–12 руб.», — считает Наталия Аристархова.

С таким же прогнозом выступил глава Japan Tobacco International Пьер де Лябушер в интервью The Financial Times в конце ноября 2008 года: «Я не ясновидящий, но, по-моему, понятно, что покупательная способность снизится. Наша отрасль очень живучая, но и она не застрахована от кризиса». Российские отделения компаний это уже, судя по всему, поняли. «БАТ Россия», например, перед самым Новым годом нанесла на стены лифтов одного из крупнейших столичных ТРЦ «Европейский» изображения пачек сигарет Pall Mall — одного из лидеров среднеценового сегмента. Впрочем, даже переход большинства курильщиков на более дешевые сигареты табачников не пугает. Известно, что в трудные времена люди курят больше, так что табачные компании в любом случае смогут компенсировать падение популярности премиальных брэндов общим ростом продаж. [сф](#)

\$15 млрд

достиг, по данным агентства «Бизнес Аналитика», объем табачного рынка в 2008 году, что на 20% больше, чем в 2007-м. Самыми популярными в России остаются дешевые сигареты с фильтром (ценой менее 12,5 руб. за пачку), на них приходится 43,8% рынка. Доступные (от 12,5 руб.) сигареты занимают 14,3%, среднеценовые (до 20 руб.) — 18,2%, премиальные (свыше 20 руб.) — 15,8%. Еще 7,9% приходится на папиросы.

Динамика долговой нагрузки по отрасли*



* отношение долга к валовой прибыли
Источник: «СПАРК-Интерфакс», расчеты «Секрета фирмы»

Кто дает прикурить*

Год	JTI	Gallaher	Philip Morris	BAT	Imperial Tobacco — Altadis	«Донской табак»
2005	17,0	16,0	25,6	20,7	3,1	3,7
2006	19,5	16,9	26,6	18,5	3,4	3,6
2007	18,7	16,9	27,0	19,0	8,5	3,9
2008**	35,2***		27,0	20,0	10,6	4,0

* доли основных игроков на российском табачном рынке, %
** данные за январь—ноябрь
*** в конце 2007 года JTI купила британскую компанию Gallaher

Источник: «Бизнес Аналитика», Nielsen



Объем продаж на фармацевтическом рынке России в 2008 году составил 450 млрд руб. Десятка ведущих игроков фармритейла, среди которых «Аптечная сеть 36,6», «Ригла», «Фармакор» и другие, контролирует около 20% рынка. Они чувствуют себя более-менее уверенно — спрос на лекарства стабилен.

АПТЕКАРИ ОБСЛУЖИВАЮТ ОДИН ИЗ САМЫХ СТАБИЛЬНЫХ СПРОСОВ — СПРОС НА ЛЕКАРСТВА. ЭТО НАСТОЛЬКО СИЛЬНЫЙ АРГУМЕНТ, ЧТО ВСЕМ АПТЕКАРЯМ МОЖНО ПРОСТИТЬ РОСТ ЦЕН, А КРУПНЫМ СЕТЯМ ЕЩЕ И УВЛЕЧЕНИЕ КРЕДИТАМИ. КРИЗИС ПОКА ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ЗАДЕЛ АПТЕКАРЕЙ, НО НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО В НОВОМ ГОДУ ФАРМРИТЕЙЛ, ОСОБЕННО ЛИДЕРОВ РЫНКА, ЖДЕТ БОЛЕЕ **БОЛЕЗНЕННЫЙ УКОЛ**.

3.

ТЕКСТ
АЛЕКСАНДРА
УБОЖЕНКО

«Люди всегда будут болеть, и всегда будут покупать лекарства», — генеральный директор аптечной сети «А5» Владимир Кинцурашвили настроен оптимистично. В аптечной сети, которую он возглавляет, есть намерение в 2009 году вырасти вдвое, увеличив число торговых точек со 159 до 300.

Казалось бы, кризис не самый подходящий момент для бурного роста. В среднем аптеки окупаются за два-три года, и расширять сеть сейчас рискованно. Однако желание акционеров «А5» легко объясняется динамикой за прошедший год. По предварительным оценкам DSM Group, фармрынок в 2008-м вырос на 27%, что в 2,5 раза выше показателей 2007 года, и его объем превысил 450 млрд руб. При этом аналитики хоть и осторожно, но все-таки прогнозируют рост в 2009 году на уровне 10–20%. В том числе и за счет роста цен. По данным DSM Group, с октября 2008 года по январь 2009-го розничные цены на фармацевтические товары выросли почти на 7%. Но пока россияне продолжают щедро платить аптекарям. «Мы не замечаем изменения потребительских предпочтений и смещения спроса в сторону более дешевых товаров», — уверяет Ирина Лаврова, директор по корпоративным коммуникациям и связям с общественностью «Аптечной сети 36,6».

С другой стороны, у игроков нет уверенности в том, что статус-кво сохранится. Если цены вырастут слишком сильно, отток покупателей неизбежен. В первую очередь может пострадать сегмент парафармацевтики, который сейчас, согласно данным DSM Group, приносит ритейлерам 23% в аптечных продажах.

Пока резкого роста цен нет — аптеки распродают товар, закупленный еще в октябре. К слову, почти 80% продаж в сетях приходится на

импортные препараты, а рубль опустился к бивалютной корзине с осени более чем на 23%. «Весь рынок фармторговли работал на отсроченных платежах, сейчас настает время расплачиваться по долгам за октябрь—ноябрь. Первый удар придется на дистрибуторов, которые ведут расчеты с западными поставщиками в валюте, следующий удар достанется рознице», — прогнозирует директор «Фармэксперта» Давид Мелик-Гусейнов.

Ситуация осложняется тем, что дистрибуторы не могут устанавливать наценку на жизненно важные лекарственные препараты выше 15%. Если правительство не даст разрешение на увеличение надбавки, то оплачивать курсовую разницу между инвалютой и рублем за полученный осенью товар дистрибуторам придется из своего кармана. Если рубль продолжит падать, им будет проще либо отказаться от контрактов, чтобы не рисковать, либо попытаться возместить убытки наценкой на другие группы товаров, заложив в их стоимость колебания курса. В таком случае аптеки оказываются под ударом. «Мы не сможем резко поднять цены, покупательная способность наших клиентов небезгранична», — сожалеет Ирина Лаврова.

Тревожный звонок с дистрибуторского рынка уже есть. 14 января арбитражный суд Санкт-Петербурга и Ленинградской области начал процедуру банкротства фармдистрибутора ЗАО «Генезис». Сумма его долгов оценивается примерно в 5 млрд руб. Акционеры «Генезиса» Владимир Григориади и Алексей Хромов погибли в сентябре и ноябре 2008 года. Следствие склоняется к версии самоубийства.

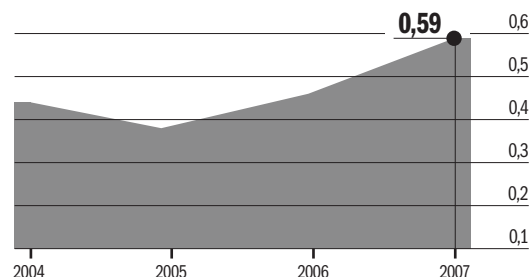
«У нас ни копейки банковских кредитов», — радуется Владимир Кинцурашвили. Фармрозница вообще не любительница залезать в долги. Доля заемного капитала в среднем составляет всего 5%, что дает отрасли очень неплохую устойчивость. Но с недостатком финансов могут столкнуться ведущие игроки, такие как «36,6», «Ригла», «Фармакор» — по словам Андрея Кузина, генерального директор DSM Group, эти компании «слишком увлеклись капитализацией, забыв о прибыли». Наиболее тяжелое положение у лидера — «36,6». В третьем квартале 2008 года сети удалось сократить долг перед банками почти на \$100 млн, снизив его до \$193,8 млн. Но задолженность розничного подразделения перед поставщиками выросла со \$129,8 млн до \$226,7 млн.

22 января в Росздравнадзоре состоялась закрытая встреча чиновников, представителей дистрибуторов и аптечных сетей. О конкретных мерах выхода из кризиса речь не шла. Но понятно, что аптечные сети без скорой помощи не останутся. Если электорат лишится таблеток, у чиновников могут возникнуть вовсе не фантомные боли в области шеи. [се](#)

1670_{руб.}

ПОТРАТИЛ среднестатистический россиянин на лекарства в 2008 году. Наибольший рост продаж продемонстрировали препараты ценой от 150 до 500 руб. В октябре 2008 года они занимали 34,6% от суммарного объема продаж.

Динамика долговой нагрузки по отрасли*



* отношение долга к валовой прибыли
Источник: «СПАРК-Интерфакс», расчеты «Секрета фирмы»

Аптечные форварды*

№	Сеть	Количество точек	Доля рынка, %
1	Аптеки 36,6	1168	5,07
2	Ригла (включая ОЗ)	593	2,58
3	Фармакор	425	1,89
4	Имплозия	540	1,69
5	Мособлфармация	579	1,69
6	Первая помощь	218	1,46
7	Радуга	324	1,40
8	Доктор Столетов	485	1,26
9	Вита	322	1,08
10	Старый лекарь	145	1,01

* рейтинг аптечных сетей по объему продаж лекарственного ассортимента в I–III кв. 2008 г.

Источник: ЦМИ «Фармэксперт»



АЛЕКСАНДР ЮРИЧЕВ

Производители хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения (хлеб, скоропортящиеся торты) заработали в 2008 году, по расчетам **СФ** на основе данных Росстата, 200 млрд руб. На основных игроков — «Хлебный дом», «Линкор», «Стойленскую ниву», «Черемушки», ОГО, САХО, «Настюшу» — приходится менее 8% рынка. Основным преимуществом хлебопеков является низкая себестоимость и высокая социальная значимость их продукции, а также низкая долговая нагрузка.

ДЛЯ ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВ ХОРОШИЕ ВРЕМЕНА НАСТАЮТ ТОГДА, КОГДА У ИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ВРЕМЕНА НАСТУПАЮТ НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШИЕ. КОНСЕРВАТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ К КРЕДИТАМ ЗАМЕДЛЯЛО РАЗВИТИЕ ХЛЕБОПЕКОВ В ПЕРИОД РОСТА, ЗАТО ТЕПЕРЬ ПОЗВОЛИТ ВЫСТОЯТЬ. ВСЕ КРИЗИСЫ ПОКАЗЫВАЮТ: ЧЕМ МЕНЬШЕ У ЛЮДЕЙ ДЕНЕГ, ТЕМ БОЛЕЕ ЗНАЧИМ ДЛЯ НИХ **ХЛЕБ НАСУЩНЫЙ**.

4.

ТЕКСТ
ТАТЬЯНА
КОМАРОВА

Рынок хлебобулочных изделий динамичным особо не назовешь: в последние десять лет он усыхал на 2–4% в год (в натуральном выражении). Развивать бизнес работающим в отрасли компаниям приходится за счет расширения ассортимента, выпуска более дорогих продуктов (булок с начинкой, рулетов) и снижения себестоимости — главным образом благодаря освоению новых технологий и закупке нового оборудования.

Но никакое оборудование не поможет доставить хлеб в соседний регион к открытию магазина, не сделав при этом его «золотым». Поэтому тройка лидеров рынка — «Хлебный дом» (принадлежит финской компании Fazer), «Стойленская нива» и «Линкор» — вместе занимают менее 5% рынка. Кроме «большой тройки» хлебом занимаются некоторые крупные агропромышленные компании: группа ОГО, «Настюша», «Юг Руси». А подавляющее большинство игроков на этом рынке (по данным «Линкора», до 20 тыс. компаний) — локальные и региональные компании.

Впрочем, в условиях кризиса «родство» с закредитованным «гигантом» скорее потенциальный источник проблем. Так, АПГ «Аркада», в состав которой входят девять хлебобулочных комбинатов, в ноябре 2008-го не смогла выкупить предъявленные к погашению облигации из-за тяжелого финансового положения. Значит, на новые мощности хлебобулочное направление группы может не рассчитывать.

Большинство же «пекарей» нахватать кредитов на развитие не успели (видимо, потому, что развиваться особо некуда) и о своем будущем не слишком беспокоятся — падение спроса им не грозит. «Хлеб всегда был и остается самым дешевым продуктом, и мы ожидаем даже увеличения объема его потребления за счет падения доходов», — рассуждает Сергей

Пляскин, коммерческий директор нижегородского комбината «Сормовский хлеб».

Правда, падение курса рубля подпортит картину даже «хлебобулочникам»: сильно подорожает или перестанет поставляться в Россию часть импортного сырья — например, зерновых смесей, которые тот же «Сормовский хлеб» покупает в Финляндии. Вырастет себестоимость производства и без того самой дорогой продукции, спрос на которую, как ожидается, будет падать. Возможно, от выпуска некоторых позиций придется отказаться.

Кроме того, свинью булочникам могут подложить их контрагенты — закредитованные оптовики. Пляскин полагает, что те, столкнувшись с необходимостью решать проблемы с банкирами, начнут пересматривать контракты с производителями. Естественно, в невыгодную для последних сторону — добиваясь отсрочек платежей и дополнительных бонусов.

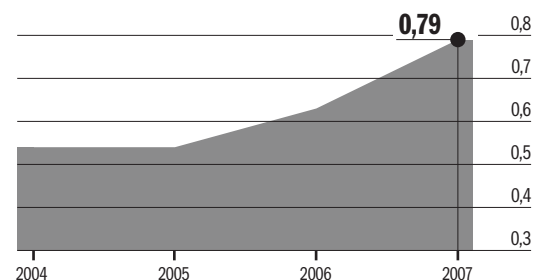
Впрочем, возможностей тоже появляется много. «С учетом того, что хлебопекарный рынок практически не консолидирован, кризис — это время, когда можно сделать серьезный рывок. „Стойленская нива“ продолжит модернизацию существующих предприятий, будет покупать новые хлебопекарные активы, чтобы через два года их количество выросло в два и более раз», — говорит о своих «кризисных» планах Дмитрий Пискунов, генеральный директор АПК «Стойленская нива». Активно скупать хлебозаводы собирается и «Линкор», который хочет через четыре года увеличить долю на московском рынке до 20% (то есть примерно вдвое).

Игроки поменьше, напротив, предпочитают во время кризиса вести себя скромнее. «В ближайшие год-полтора мы решили не осуществлять крупных инвестиций», — объясняет Сергей Пляскин. Комбинат не будет приобретать новые активы, закупать дорогое оборудование. Так что аппетиты «больших» и пассивность «маленьких» в кризисных условиях сделают отрасль более консолидированной. Правда, этому может помешать еще одна сила — внешняя. Сейчас главная угроза для «хлебопеков» не падение спроса и не кредиторы, а ФАС. Не совсем понятно, как возможен ценовой сговор на таком раздробленном рынке; тем не менее, по словам главы ФАС Игоря Артемьева, его ведомство уже начало проверку российских хлебозаводов в связи с высокими ценами на хлеб. ФАС вдохновилась успехами своей работы с нефтяными компаниями и решила применить «бензиновую формулу» в хлебобулочной отрасли: дескать, цены на зерно в прошлом году упали почти в два раза, а цены на хлеб до сих пор только растут. Остается надеяться, что проверять хлебозаводы, учитывая количество «заговорщиков», в ФАС будут как раз до конца кризиса. ☞

100 кг

ХЛЕБА в год потребляет среднестатистический россиянин. Для Москвы этот показатель составляет от 70 до 90 кг в год, в некоторых российских регионах — 260 кг. В европейских странах уровень потребления хлеба — 70–80 кг.

Динамика долговой нагрузки по отрасли*



* отношение долга к валовой прибыли
Источник: «СПАРК-Интерфакс», расчеты «Секрета фирмы»

Динамика производства хлеба и хлебобулочных изделий в России

Год	Объем производства, млн т
1999	9,2
2000	9,1
2001	8,5
2002	8,3
2003	8,3
2004	8,2
2005	8,0
2006	7,7
2007	7,7
2008*	7,4

* прогноз

Источник: Росстат



OLEG KAPCEV

По оценкам компании «Ренессанс Капитал», оборот продуктового ритейла в 2008 году составил 5,7 трлн руб. Главное преимущество игроков (основные — «Ашан», Metro C&C, X5, «Лента», «Седьмой континент», ГК «Виктория», «Магнит», «Дикси») в том, что спрос на продукты питания неистощаем, а рынок продуктового ритейла еще не насыщен; кроме того, часть компаний попала в список стратегических.

ПОЛОЖЕНИЕ ПРОДУКТОВЫХ РИТЕЙЛЕРОВ ЧЕМ-ТО ПОХОЖЕ НА ПОЛОЖЕНИЕ США В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ. ОНИ СИЛЬНО ЗАДОЛЖАЛИ, НО ИХ БАНКРОТСТВО НЕ ВЫГОДНО НИ ПОСТАВЩИКАМ, НИ ГОСУДАРСТВУ, ТАК ЧТО СЕТЕВУЮ РОЗНИЦУ БУДУТ СПАСАТЬ В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ. ОДНАКО КРИЗИС НА РУКУ ТОЛЬКО ГИПЕРМАРКЕТАМ И ДИСКАУНТЕРАМ. ВСЕМ ОСТАЛЬНЫМ ПРИШЛО ВРЕМЯ **СЕСТЬ НА ДИЕТУ**.

5.

ТЕКСТ
ЮЛИЯ
ГОРДИЕНКО

Ритейлеры любят говорить: «Потреблять свои 2000 калорий в день россияне не перестали». Равно как и ходить за этими калориями в магазины. Доходы населения должны упасть в несколько раз, а вся экономика — откатиться на 20 лет назад, чтобы покупатели снова пошли за продуктами на открытые рынки, считает старший аналитик «Ренессанс Капитала» Наталья Загвоздина. Даже если покупательная способность вследствие кризиса сократится, к массовому отказу от услуг ритейлеров это не приведет: спрос населения на современные форматы торговли, уверяет эксперт, в России пока удовлетворен лишь на 40%. И это еще одна причина, по которой продавцы продуктов питания даже в условиях кризиса останутся на плаву.

Еще один повод для оптимизма продуктовым сетям подкинуло государство: в октябре часть компаний отрасли попали в разряд стратегических. Как говорится, не было бы счастья, да несчастье помогло: на фоне кризиса ликвидности закредитованные донельзя сети испытывали трудности с рефинансированием долгов, грозившие вылиться в пустующие прилавки и взвинченные цены. Чиновники решили не подогрывать социальную напряженность и оказали поддержку крупнейшим игрокам. Так, кредитную линию от ВТБ на 7 млрд руб. получила X5, а «Магниту» и «Седьмому континенту» достались займы по 2,5 млрд руб. Последнему, впрочем, решить проблемы это не помогло. В ноябре мажоритарный акционер сети Александр Занадворов получил margin call от Deutsche Bank по кредиту на \$560 млн, обеспеченному 74,81% акций. ВЭБ отказался рефинансировать кредит; впрочем, Занадворову удалось занять \$150 млн у Росбанка. Сейчас бизнесмен ищет покупателя на свой актив.

Положение продуктовых ритейлеров, конечно, не безоблачно. По данным декабрьского исследования Nielsen, 73% потребителей стали более экономно, чем в сентябре 2008 года, подходить к покупке продуктов питания и товаров повседневного спроса. Владелец ГК «Виктория» Николай Власенко предупреждает, что ритейлеры должны быть готовы к падению выручки: несмотря на то, что физический объем продаж не изменится, потребители просто переходят на более дешевые продукты. Даже если макроэкономические показатели останутся на нынешнем уровне, в ближайшем будущем можно ожидать падения покупательского спроса на 10–15%, полагает Власенко.

Хуже других придется игрокам премиального сегмента. «Если раньше в магазины вроде „Азбуки вкуса“ ходили те, кому был нужен пафос, то сейчас люди начинают считать деньги», — считает управляющий партнер сетей «Марка» и «Гастрономчикъ» Дмитрий Потапенко. Под удар попадут и супермаркеты. Так, в декабре 2008 года «Седьмой континент» увеличил торговую выручку лишь на 10% в рублях — невысокий показатель для предпраздничного месяца, учитывая, что еще в ноябре сеть демонстрировала рост 22%. Чтобы выжить, премиальным игрокам и супермаркетам придется пожертвовать маржей, снизив цены на продукцию на своих полках, прогнозируют участники среднего и высшего ценового сегмента аналитики «Пиоглобал эссет менеджмент».

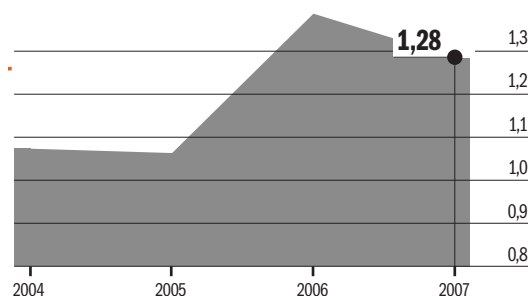
Вопрос выживания в ближайшее время встанет перед средними и мелкими сетями, считает Дмитрий Потапенко. Так, с кризисом ликвидности уже столкнулась сеть «Самохвал». А «Мосмарт», имеющий просрочку перед кредиторами, решился на неординарный ход, предложив оплатить поставщикам лишь половину задолженности и конвертировать оставшуюся часть в собственные облигации. В выигрыше будут гипермаркеты и дискаунтеры — Metro, «Ашан», «Пятерочка» и другие, причем эти сети могут ощутить даже приток покупателей.

Независимо от формата ритейлеры массово оптимизируют издержки. ГК «Виктория», по словам Власенко, сократила 10% обслуживающего персонала в магазинах и 23% работников офиса, перестроила график работы кассиров в зависимости от потока покупателей, вдвое сократила затраты на логистику. Владелец сети «Вестер» Олег Большев обратился к сотрудникам с открытым письмом, сообщив, что компания «обросла жирком» и пришло время «сесть на диету», то есть сократить часть работников. Главное, чтобы диета оказалась здоровой и участникам рынка не пришлось перейти на голодный паек. [☞](#)

16%

СОСТАВИЛ в 2008 году рост российского рынка продуктового ритейла в рублях, по оценке «Ренессанс Капитала». Это на восемь процентных пунктов меньше, чем в предыдущем. При этом, согласно данным Nielsen, потребители теперь отказываются от покупки товаров отдельных категорий. Так, 10% опрошенных перестали покупать торты и пирожные, 8% респондентов отказались от мяса и столько же от водки.

Динамика долговой нагрузки по отрасли*



*отношение долга к валовой прибыли
Источник: «СПАРК-Интерфакс», расчеты «Секрета фирмы»

Продукты в цене*

№	Ритейлер	Выручка, млрд руб.*	Рост за год, %
1	X5	208,9**	53,0
2	«Магнит»	132,4	41,9
3	«Лента»	58,3	54,0
4	«Дикси»	48,3	32,0
5	«Седьмой континент»	43,9	22,5

*финансовые показатели пяти крупнейших ритейлеров по итогам 2008 года
** пересчитано в рубли по среднегодовому курсу доллара США

Источник: отчетность компаний

В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА ПРЕЗИДЕНТ РОССИИ ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ РЕШИЛ ВНЯТЬ МУДРОСТИ ТЕОРЕТИКОВ И ПРАКТИКОВ ОТ ЭКОНОМИКИ. ПРИГЛАШЕННЫЕ В РЕЗИДЕНЦИЮ ПРЕЗИДЕНТА В ГОРКАХ ЭКОНОМИСТЫ И БИЗНЕСМЕНЫ, ОТОБРАННЫЕ ПОМОЩНИКОМ ПРЕЗИДЕНТА АРКАДИЕМ ДВОРКОВИЧЕМ, ИЗЛОЖИЛИ ГЛАВЕ ГОСУДАРСТВА СВОИ ВЗГЛЯДЫ НА БУДУЩЕЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ. О ЧЕМ КОНКРЕТНО ШЛА РЕЧЬ НА ВСТРЕЧЕ, ОСТАЛОСЬ ТАЙНОЙ: ГОСТИ ОТКАЗАЛИСЬ ОТ КОММЕНТАРИЕВ. ЗАТО НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ ПОДЕЛИЛИСЬ С «СЕКРЕТОМ ФИРМЫ» СВОИМИ ПРОГНОЗАМИ.

Совет да любовь

«Есть основания считать, что за ближайшие полгода произойдет расчистка балансов большинства финансовых институтов, произойдет такое падение спроса и цен на многие виды товаров, которое сделает выгодными инвестиции в новые технологии и производства. В этом случае уже в мае-июне может начаться небольшое оживление экономики. Это оптимистичный прогноз. В этом случае к концу года Россия придет с показателем экономического роста „около нуля“. Что касается нынешней ситуации, то осуществляемая же в настоящее время поэтапная девальвация, в ходе которой по сравнению с августом прошлого года рубль уже упал на 30% по отношению к доллару, приближается к своей завершающей стадии».

Из интервью газете Financial Times (20.01.2009) и журналу «Эксперт» (19.01.2009)



Аркадий Дворкович,
помощник
президента РФ

«Основная причина кризиса в том, что российская экономика в результате глобализации стала частью мировой экономики и находится под влиянием общемировых тенденций. Цифры российской экономики сильные, но влиянию глобальных тенденций мы не можем ничего противопоставить. И если мир скатится в глобальную рецессию, то нам жить тоже будет непросто. Будут трудности с кредитами, экономика начнет замедляться. Победят в кризисе сильнее: те, у кого наилучшие процедуры, лучший риск-менеджмент и есть немножечко удачи и решительности. Я ожидаю, что в следующем году возможно восстановление экономики. Как известно, у инвесторов память короткая, и смена настроений может быть очень быстрая».

Из онлайн-интервью «Газете.Ru» (30.09.2008)



Рубен Аганбегян,
помощник генерального директора
«Ренессанс Капитала» по России

«Мировой кризис привел к резкому падению цен на энергоносители и стремительному оттоку капитала из России. Первоначально кризис был лишь кредитным, а теперь кризис становится экономическим из-за снижения спроса на товары и услуги. Правительство и ЦБ действовали быстро и квалифицированно. К сожалению, масштаб кризиса такой, что не все инструменты работают в полную силу — в частности, многие компании по-прежнему лишены возможности финансировать свою деятельность по приемлемым процентным ставкам. Для России окончание кризиса будет связано с восстановлением цен на рынке энергоносителей. Большинство аналитиков не ожидают роста цен на нефть ранее четвертого квартала текущего года».

Из интервью журналу «Секрет фирмы» (23.01.2009)



Игорь Коган,
председатель правления
АБ «Оргрэсбанк»

«Меры, которые предпринимает правительство, вполне действенные. Особенно то, что касается ускоренного возврата НДС, сумма по которому для всех российских экспортеров может исчисляться сотнями миллиардов рублей. Ведь сейчас важно как можно скорее обеспечить поступление ликвидности в реальный сектор экономики. Однако огромную роль будет играть то, насколько быстро все это будет воплощено в жизнь. Потому что в условиях кризиса оперативность играет ключевую роль. Сейчас правительство должно помочь некоторым отраслям экономики. Например, стимулировать добычу угля и его вывоз, предоставляя скидки на железнодорожную перевозку тем производителям, которые полностью выполняют заявки на вывоз угля».

Из интервью газете «Ведомости» (21.11.2008)



Владимир Рашевский,
генеральный директор СУЭК

«Кризис в России — часть мирового кризиса. Но у нас были свои особые факторы: отрыв роста зарплат от производительности труда, стоимости активов — от их реальных цен. Мы так и не успели диверсифицировать нашу экономику, развить несырьевые отрасли. Правительство ведет себя вполне адекватно. Из явных удач — спасение банковской системы осенью 2008 года. Из ошибок — увеличение ЕСН. Еще правительство не должно мешать руководителям увольнять людей. И уж тем более не стоит оказывать госпомощь компаниям из неких списков. В этом случае спасают не самых эффективных, а самых больших. В целом я надеюсь, что в 2009-м мы достигнем дна кризиса, а в 2010–2011 годах начнется рост экономики».

Из интервью журналу «Секрет фирмы» (22.01.2009)



Алексей Бельтюков,
генеральный директор компании «Новые газовые технологии — менеджмент»

«Российский кризис — результат глобального кризиса. У нас он усугубился оттоком капитала вследствие войны в Грузии и дела „Мечела“. В таких условиях правительство предпринимает правильные шаги. Ошибки можно перечислить на пальцах одной руки. Во-первых, ослабление рубля началось слишком поздно и было сначала слишком медленным (теперь ЦБ все делает правильно). Во-вторых, повышение импортных пошлин. В-третьих, повышение ЕСН. В-четвертых, скупка акций на открытом рынке за счет денег налогоплательщиков. Что касается конца кризиса, то, скорее всего, рецессия в Америке закончится в конце 2009-го — начале 2010 года. Еще через полгода пойдут вверх цены на нефть и металлы, и начнется рост и в России».

Из интервью журналу «Секрет фирмы» (22.01.2009)



Сергей Гуриев,
ректор Российской экономической школы

«Происходящее в России тесно связано с ситуацией в мировой экономике. Но глубина и масштабы тех эффектов, которые мы сегодня испытываем, связаны с нашей моделью развития, основанной на сырьевой ренте от дорогой нефти и пирамиде внешних кредитов. Что касается конца кризиса, то тут все зависит от того, что считать индикатором. Вариантов много: восстановление темпов роста экономики, рост цены барреля нефти до \$100, индекса РТС до 1500 пунктов. Все эти критерии, впрочем, не скажут, куда именно мы выплыли. Для меня важными факторами будут перестройка экономики, способность произвести нужный для мира товар помимо сырья, реальные победы над коррупцией и привилегиями».

Из интервью журналу «Секрет фирмы» (23.01.2009) 



Дмитрий Бадовский,
заместитель директора НИИ социальных систем

КРИЗИС, КАЖЕТСЯ, ТОЛЬКО-ТОЛЬКО НАЧАЛСЯ, А УЖЕ ПОЯВИЛОСЬ НЕСКОЛЬКО СПОСОБОВ, ПОМОГАЮЩИХ КОМПАНИЯМ ИЗ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ РАСПЛАЧИВАТЬСЯ С КРЕДИТОРАМИ — КОГДА ДЕНЕГ НЕТ, И НЕ ПЛАТИТЬ ПОСТАВЩИКАМ — КОГДА ДЕНЬГИ ЕЩЕ ЕСТЬ. ПРИ ЭТОМ КАК КРЕДИТОРАМ, ТАК И ПОСТАВЩИКАМ ВЫБИРАТЬ ОСОБО НЕ ПРИХОДИТСЯ. ОБЩАЯ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ: **ПРАВ ТОТ, КТО БЛИЖЕ К НАЛИЧНОСТИ.**

а) если денег нет у вас

Кризис ликвидности не лучшее время для допэмиссии, но если актив хорош, а денег на расплату с кредиторами нет, то акции могут спасти дело. В январе 2008 года ГК «Дикая орхидея» не смогла найти 1 млрд руб., чтобы заплатить кредиторам, и предложила им акции вместо живых денег. Кредиторы станут совладельцами в течение трех лет. Правда, не всегда такая операция проходит успешно. В феврале прошлого года торговая сеть Ultra Electronics предложила своим поставщикам техники конвертировать задолженность в акции ЗАО «Ультра электроник АГ Рус». Однако шаг оказался неэффективным: поставщики от акций банкрота отказались. 25 мая 2008 года закрылся последний магазин сети.

б) если денег нет у партнеров

Чтобы сохранить свой основной актив — кадры, отечественные консалтинговые фирмы придумали выход: можно устраивать сотрудников в штат предприятий-заказчиков. Когда обострился кризис, многие заказчики консалтеров первым делом свернули инвестпрограммы, в том числе проекты по внедрению ERP-систем, сохранив в неприкосновенности фонд зарплат. Как рассказали **сф** в одной из компаний, занимающихся ERP-системами, 80% ее клиентов охотно согласились взять на работу внедренца, «сидящего» на их проекте. Выгодно всем: предприятиям не приходится замораживать проекты, а консалтерам — терять ценные кадры.

с) если деньги у вас пока есть, но платить уже не хочется

Владельцы одежных сетей в разгар кризиса всерьез озаботились своими издержками, в частности арендной платой. На конец 2008 года на съем помещений приходилось 60–80% затрат компаний (см. материал на стр. 92). Ритейлеры начали активно лоббировать среди владельцев торговой недвижимости евро-

пейскую схему расчетов, при которой размер арендной платы коррелирует с выручкой: меньше заработал по итогам месяца — меньше заплатил за съем помещения. Замены фиксированной ставки на процент с оборота уже добиваются, например, «Эльдорадо» и «Техносила». Речь идет о 4% заработка. Для крупных ритейлеров на Западе средней считается ставка 3–6%.

д) если денег нет у одного заемщика, но могут быть у другого

Хороший способ избавиться от чего-нибудь ненужного — обменять это на что-нибудь нужное. Хоум кредит энд финанс банк намерен избавляться от неплатежеспособных заемщиков, продавая их заложенные под кредит квартиры новым желающим взять ипотеку. Новый заемщик при этом вынужден проходить всю процедуру проверок и выплачивать банку первоначальный взнос за квартиру. После этого он получает кредит, причем по новым, довольно высоким ставкам.

е) если деньги у вас есть и всегда будут

Когда на рынке нет денег, банк тот, у кого они есть. Крупные ритейлеры — Х5, «Копейка» и ГК «Виктория» — решили попробовать себя в роли факторинговых компаний. Они предложили поставщикам погашать дебиторскую задолженность раньше, чем это предусмотрено по договору, правда, за определенную плату. В ГК «Виктория» стоимость услуги составляет 36–40% годовых, в Х5 и «Копейке», по данным газеты «Коммерсантъ», 5% и 6% суммы долга соответственно. При предоставлении подобных услуг внутри сети, поясняет совладелец ГК «Виктория» Николай Власенко, дополнительных соглашений заключать не требуется. «Если вдруг поставщикам срочно нужны деньги, мы можем помочь им решить эту проблему», — говорит он, подчеркивая, что срочность во всем мире стоит дорого. **сб**

КОНСТАНТИН ГОРИСЛАВЦЕВ, 42-ЛЕТНИЙ ВЛАДЕЛЕЦ АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ «ГОРИСЛАВЦЕВ И КО», ОТОШЕЛ ОТ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ, НАЧАЛ РИСОВАТЬ КАРТИНЫ И ОЗДРАВЛИВАТЬ ТЕЛА И ДУШИ, ЧТОБЫ ЖИВОТНОЕ НАЧАЛО НЕ ВЗЯЛО ВЕРХ НАД НОМО SAPIENS.

Аудит, вода и масло

текст
ПОЛИНА
РУСЯЕВА

фото
ЕВГЕНИЙ
ДУДИН

Середина января. Мороз минус 15. По Кремлю гуляют двое: одетый в меховую куртку мальчик двенадцати лет и его отец — крепкий подтянутый мужчина в летних шароварах, футболке и сандалиях на босу ногу.

— С вами все нормально? У вас все в порядке? — один за другим спрашивают милиционеры, обращаясь к взрослому.

— Да, конечно, у меня все хорошо! — неизменный ответ.

У Константина Гориславцева всегда все отлично, и вокруг него должно быть так же.

Перед встречей с корреспондентом **сф** Гориславцев сообщил по телефону: «Я создал Центр оздоровления души, разработал методику. Помогаю людям перейти на следующий уровень существования». И дал несколько ЦУ, которые следовало выполнить журналисту, чтобы интервью состоялось. Я сходила на выставку английского живописца Уильяма Тернера и прослушала симфонии №40 Моцарта и №5 Бетховена. В день интервью я приехала к 9 утра на специальное занятие (еще одно требование Гориславцева) и вместе с сотрудниками его компании полтора часа занималась йогой, цигуном, восточными единоборствами и обычной утренней зарядкой. По мнению Гориславцева, проделанное должно было «расширить и возвысить» мое сознание. Только после всего этого я, человек, пишущий «о такой низменной субстанции, как зарабатывание денег», была допущена к телу.

«Когда я был другим человеком»

— Скажите, кто такой «человек»?

Гориславцев задает вопрос и, выжидая, смотрит на меня. Я не понимаю, требуется ли ответ.

— Живое существо, обладающее разумом, индивид,— предполагаю я, заведомо чувствуя, что промахнусь с ответом.

— С точки зрения Вселенной, человек представляет собой три функционирующих энергетических центра: задняя часть мозга, душа-сердце и половые органы.

Спустя 5–10 минут становится понятно, что речь Гориславцева всегда строится на вопросах. Поскольку суждения окружающих почти всегда отличаются от его собственных, за вопросом неизменно следует правильный ответ Гориславцева.

Когда 15 лет назад он создавал свою компанию, его вопросы к себе и к миру были проще, да и ответы не столь оригинальны, как сейчас. 1990-е годы бизнесмен вспоминает как нечто очень далекое, и за пару часов беседы несколько раз употребляет фразу «когда я был другим человеком...». Тогда он был как все бизнесмены: вкалывал, бился с конкурентами — в общем, активно занимался развитием собственного дела. Сегодня «Гориславцев и Ко» входит в десятку крупнейших аудиторских компаний страны и занимает 20 позицию в сотне крупнейших консалтинговых фирм (рейтинг журнала «Деньги» по итогам 2007 года). Ее выручка в 2008-м составила \$35–40 млн. Но, похоже, владельца уже давно интересует вовсе не аудит.

«Я достиг на этом поприще своего максимума, понял, что реализовался как бизнесмен, и свернул на новую стезю», — вспоминает Гориславцев. К наступлению нового века он осознал, что может создать «хоть десять таких компаний, но зачем?»

— По-вашему, владельцы компаний, которые занимаются оперативным управлением, живут неправильно? — задаю я вопрос.

— Конечно. Жизнь — это же реализация души и сердца. За этим приходим мы на эту землю и совершаем божественное восхождение, — с проповедническими интонациями в голосе объясняет некогда «другой человек».

Гориславцеву удалось устроить все так, что с компаниями-конкурентами теперь сражается не он сам, а его менеджеры. В частности, его родная сестра Марина Клопотовская. У самого бизнесмена нашлось время поднять голову и оглядеться. И увидеть красоту.

«А мне жарко!»

Как произошла эволюция человека-животного к человеку разумному? С этого вопроса к самому себе началось «прозрение» владельца консалтингового бизнеса.

Гориславцев принялся читать древние книги, манускрипты, изучать скрижали. Вжившись в роль исследователя, зачитался индийской «Махабхаратой», тибетской «Книгой мертвых». Чтение мудрых книг перед сном стало частью его жизненного рациона.

Параллельно Гориславцев начал изучать систему оздоровления организма, созданную Порфирием Ивановым. Бизнесмен считает, что только закаленный телом способен стать гармоничной личностью. Каждые утро и вечер он ныряет в прорубь возле своего дома в Строгино, бегает босиком по снегу, обливается холодной водой.



Одежда, в которой он гулял по Кремлю с сыном, — естественное его повседневное обличие. Точно так же он приехал на интервью. «А мне жарко! — объясняет Константин. — Мне абсолютно не нужны одежда и обувь — таковое потребление у меня отсутствует. У человека уже есть одежда — кожный покров».

Кроме того, сто часов в неделю (в общей сложности четверо суток) он не ест и не пьет, питаясь «чистой энергией». Первое время перепады в весе составляли 5–6 кг.

Гориславцев отпивает минералку из стакана с лимоном и объясняет, что его занятия с телом, сознанием и душой привели к тому, что он научился «считывать поле Вселенной».

— Вы хотите сказать, что чувствуете сигналы извне?

— Да, я много чего слышу и вижу. Вот вы меня сейчас видите или чувствуете? — Константин резко встает и за пару шагов отдаляется от меня метра на два-три.

— Вижу.

— Когда начнете меня чувствовать, скажите, — и он медленно приближается ко мне.

— Я чувствую, что вы ко мне идете.

— То есть вы чувствуете вибрацию. Ну вот! — радостно восклицает Гориславцев. И добавляет: — Так и я получаю информацию оттуда.

Пять лет назад «оттудашной» информации стало так много, что появилась потребность как-то ее выплескивать. И Гориславцева вдруг потянуло к живописи. На 38-летие жена и сестра подарили ему холсты, кисти,



«Рисовать умеет каждый, все мы водим ручкой по бумаге во время совещаний, изображаем „точка, точка, закорючка, получился человек“. Но я решил серьезнее подойти»

краски — полный набор художника. Подумали: пусть попробует, раз хочется. Если ничего путного не выйдет — успокоится. Гориславцев попробовал и не успокоился: «Рисовать умеет каждый, все мы водим ручкой по бумаге во время совещаний, изображаем „точка, точка, закорючка, получился человек“. Но я решил серьезнее подойти».

«За этим же экономика будущего»

Гориславцеву не нравится ходить в Третьяковку. Большинство работ в главной художественной галерее страны он называет «что вижу, то и пишу»: мол, один-два раза посмотрел, что репинским бурлакам тяжело, и достаточно. Потому что им как сто лет назад было трудно, так и сейчас. Две трети работ в галерее он и во все называет «раскрашенными картинками». «Это неинтересно», — категоричен художник-самоучка.

У самого Гориславцева уже 118 картин. Около 20 работ украшают стены офиса его компании. Над каждой

специальная лампочка-подсветка, в нижнем правом углу можно разглядеть инициалы автора.

Первые работы чем-то напоминают школьные картинки. Маслом на картоне Гориславцев неуверенной рукой писал пейзажи. Так рисуют дети, неожиданно увидевшие что-то интересное, но не умеющие это изобразить. Сам автор называет это «недопроявленным бытием».

Художественного образования у Гориславцева нет — по первой профессии он музыкант (закончил Гнесинское училище по классам баяна и дирижирования). Рисовать бизнесмен начал по наитию, и лишь позже взялся за специальную литературу. Со временем рука стала тверже — по крайней мере, контуры становятся более четкими. Пару лет назад Гориславцев заинтересовался урбанистической темой: городскими постройками и видами мегаполиса. Основная идея последних работ — попытка воспроизвести «другой мир».

Стоя перед иконой, он несколько лет назад попросил для себя жизнь до 120 лет. После этого сверху начала «приходить информация, как это сделать»

Гориславцев резко встает и подлетает к выключателю: «Я меняю свет — и картина по-новому звучит, смотрите. Цвет выражает чувства — это мой новый уровень творчества, я приступил к решению цветовых задач».

На одну картину у него обычно уходит полгода-год, но работа идет над несколькими полотнами одновременно. — Есть у вашего творчества поклонники? — перевожу я разговор на более приземленную тему.

— Недавно приходил знакомый банкир, хотел купить одну работу за 25 тыс. руб.

Картину «Садовая плаза», которая привлекла внимание банкира, Гориславцев нарисовал для жены Инны. Она работает вице-президентом компании «Транстелеком», и «Плаза» висит у нее в кабинете. На картине в сумрачно-насыщенных тонах изображено высотное здание на Долгоруковской улице, в котором раньше работала Инна. Сделка с банкиром не состоялась, потому что Гориславцева ни продавать, ни отдавать подарок мужа не захотела — самой нравится.

Впрочем, несколько раз бизнесмен получал деньги за свое творчество. «От друзей, — признается Гориславцев. — Если человеку понравилось — пожалуйста». Так, за раннюю работу «Заимка» (зимний пейзаж в серо-коричневой гамме размером 18,5 x 22,5 см) бизнесмен выручил \$200.

Гориславцев показывает фотоснимок этой картины и, видимо, прочитав легкое недоумение на моем лице, произносит: «Я же не профессиональный художник, а любитель. Я пишу потому, что не могу не писать».

Он тут же заявляет о ближайших планах начать писать книги, потом — сценарии по ним, следом — снимать фильмы. А еще собирается организовать коллектив музыкантов, исполняющих симфоническую и русскую народную музыку, чтобы дать выход музыке, звучащей у него в голове.

Но пока все творческие задумки остаются планами. Гориславцев поглощен идеей создания и развития «Центра оздоровления души». По признанию бизнесмена, на сегодня его больше ничего не интересует: «За этим же экономика будущего».

«Они хотят спать, хотят лениться»

Однако Гориславцев успевает следить и за основным бизнесом.

— Когда начался кризис, мы, не откладывая, разработали концепцию на ближайшие годы, — сообщает бизнесмен.

— Для этого вы приехали на работу?

— Да нет, ко мне приехали менеджеры, показали планы по развитию. Я утвердил, они начали реализовывать.

Но по большому счету компания «Гориславцев и Ко» — не столько бизнес для своего владельца, сколько экспериментальная площадка. Гориславцев уже приобщил к своему образу жизни пятнадцать сотрудников (это почти половина офиса) и называет их «мои ученики». Специально для них на работе по утрам два раза в неделю проходят занятия (как раз на одном из них я и побывала).

— Это дело добровольное? Или кнутом загоняете?

— Ну-у-у, — Гориславцев ухмыляется и вопросительно поднимает руки кверху. — Кто-то сам, кого-то приходится порой понуждать. Рекомендую им сделать то и то, почитать что-то божественное. Я над ними как папа над детьми.

«Многие не хотят заниматься, не хотят развиваться, они хотят спать, хотят лениться. Животное начало берет абсолютный верх над Homo sapiens», — по наблюдению Гориславцева, сотрудники компании, которые не посещают занятия, чаще ходят сонные и даже энергетически они менее стабильные.

Гориславцев не исключает, что «Центр оздоровления души», сосредоточенный пока в компании, может со временем перерасти в бизнес. Хотя здоровье и бесценно, но аудитор со товарищи произвели первоначальную оценку: месячный курс занятий (два раза в неделю) стоит 1–7 тыс. руб. в зависимости от преподавателя. «Но пока все это — лишь будущее», — говорит Гориславцев.

В Брюсовом переулке в Храме воскресения находится икона XVII века «Взыскание погибших». О ней Гориславцев рассказывает блаженным шепотом. Стоя перед этой иконой, он несколько лет назад попросил для себя жизнь до 120 лет. После этого сверху начала «приходить информация, как это сделать: то-то и то-то, таким-то образом». Может, имея такие контакты, Константин Гориславцев и правда построит бизнес на оздоровлении души. ☞

В РАЗГАР КРИЗИСА АНДРЕЙ КОВАЛЕВ, ВЛАДЕЛЕЦ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЭКООФИС» И «ПЕРВОЙ МАКАРОННОЙ КОМПАНИИ» (БРЭНДЫ «ЭКСТРА М» И «ЗНАТНЫЕ») ЗАПУСТИЛ ТЕЛЕКАНАЛ, ПОСВЯЩЕННЫЙ ТЯЖЕЛОЙ МУЗЫКЕ. ОН САМ ТАМ И ВЫСТУПАЕТ, СЧИТАЯ СЕБЯ БОЛЬШЕ МУЗЫКАНТОМ, ЧЕМ БИЗНЕСМЕНОМ.

Роковое влечение

текст
АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО
фото
ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Как пробило, так и поехало»

На левом предплечье Памелы Андерсон красуется татуировка. Написанное черными заостренными буквами слово «пилигрим» явно не сочетается с подвенечным платьем невесты. Однако свадьба модели со старым олигархом так и не состоялась. В разгар торжества к собору подкатила банда байкеров во главе с главой ГК «Экоофис» и депутатом Мосгордумы Андреем Ковалевым в роли бедного, но вольнолюбивого рокера, и под жесткие гитарные рифы девушка вскочила на мотоцикл и удрала.

Клип на песню «Рев моторов» из второго альбома группы «Пилигрим» «Выбора нет» стал одним из самых обсуждаемых музыкальных событий сентября прошлого года. Судя по отзывам на интернет-форумах, Памела Андерсон понравилась почти всем, вокал Ковалева и сама песня — далеко не каждому. Но фронтмен группы «Пилигрим» настойчиво движется к цели, которую формулирует четко: «Даешь металлизацию всей страны!» Ради этого он готов претерпеть многое.

По офису своей компании Андрей Ковалев ходит прихрамывая, в тапочках на босу ногу. Летом гнал на байке, на дорогу выбежал ребенок. Вывернутый руль, мотоцикл заваливается на бок, виновник аварии испуган, но не вредим, у Ковалева — травма ноги. Потребовалась операция, и долгое время он передвигался на костылях, а потом с палочкой. Для бизнесмена и депутата история хотя и малоприятная, но работе особенно не мешает. Для рок-музыканта — другое дело: в целях всеобщей металлизации группа «Пилигрим» должна была за 2008 год объехать с концертами 90 городов России. Несмотря на травму, Андрей Ковалев ни одного концерта не отменил. Когда не мог стоять, сидел на стул и пел. «Меня прет от этого, реально прет,— объясняет он.— Толпы фанатов наши песни наизусть знают, поют с нами, девчонки лифчики на сцену бросают. Сплошной драйв».

Говоря о музыке, Ковалев расцветает. Когда его называют бизнесменом, слегка раздражается: «Я прежде всего рок-музыкант и депутат, которому повезло к тому же иметь собственный бизнес».

Бизнес — это девелоперская компания «Экоофис», основанная в начале 1990-х. В прошлом году ее выручка составила около 1,5 млрд руб. Этим везение Ковалева не исчерпывается. В августе 2007-го он за \$55 млн приобрел у «Агросы» три убыточные макаронные фабрики в Москве, Петербурге и Смоленске, а также товарные марки «Экстра М» и «Знатные». Как оказалось, своевременно. С началом кризиса доходность девелоперского бизнеса упала, а макарон, напротив, пошла вверх. С сентября 2008 года побочные активы стали приносить Ковалеву операционную прибыль — око-

ло 5 млн руб. в месяц. По его словам, люди стали покупать больше простых продуктов, среди которых макароны. Но Ковалев заботится не только о хлебе, но и о зрелищах. Кризис он встретил небывалым творческим подъемом.

Дебютный альбом с несколько претенциозным названием «Слава России!» группа «Пилигрим» выпустила еще в 2007 году. Презентация второго состоялась в ноябре 2008-го. За это время состав группы существенно обновился: Андрей Ковалев пригласил музыкантов из культовой российской металлической группы «Мастер». На подходе третий альбом, его планируется выпустить этой весной. Осенью последует четвертый, акустический.

Ковалев, который является автором музыки и слов почти всех песен «Пилигрима», написал в общей сложности более 500 композиций. Хватит на десятки альбомов вперед. «Понимаю, что торопимся. В идеале надо бы по альбому в год, но как пробило, так и поехало, не могу остановиться», — признается бизнесмен и музыкант.

«Андрюха, да это же рок»

Пробивать Ковалева на музыку стало еще в детстве. Сделать из него музыканта хотела мама, оперная певица, солистка Большого театра. Композиции, подобные «Реву моторов», в репертуаре, естественно, отсутствовали: Андрей осваивал сначала скрипку, потом виолончель и контрабас. «Детство было тяжелым, пока четыре часа на виолончели не отыграешь — гулять не пойдешь», — вспоминает он.

Ковалев совсем было собрался поступать в училище при консерватории. Но в отличие от мамы папа-полковник не считал профессию музыканта серьезной и подарил сыну мотороллер. Ковалев увлекся техникой и в итоге поступил в Московский автомобильно-дорожный институт (МАДИ). На втором курсе студенты организовали ВИА «Пилигрим», пригласив Ковалева басистом. Партии бас-гитары Deep Purple он записывал на слух. Но долго ансамбль не просуществовал, и музыка была забыта.

После МАДИ Ковалев учился в Строгановском училище, мечтал стать художником или скульптором. Однако реализовал свои способности прежде всего как коммерсант. В 1987 году он занялся проектированием и дизайном инкрустированной и резной мебели на заказ в своем первом бизнес-проекте — кооперативе «Престиж». Впоследствии, когда появился «Экоофис», времени на искусство не осталось совсем. В 2005 году Ковалев стал депутатом Мосгордумы от «Единой России» и окончательно отошел от оперативного управления бизнесом. Вести дела доверил бывшей жене — Татьяне Ковалевой, а вот любовь хотел разделить



Муз. и сл. А. Ковалева

Рев моторов



с другой. Девушка попалась суровая, взаимностью не отвечала. Тогда-то Андрея Ковалева и пробило по настоящему.

Бессонными ночами он, до этого в жизни не написавший ни строчки, начал сочинять стихи, а потом и песни — хотелось произвести впечатление на любимую. Сначала это были лирические композиции, романсы. Но как-то раз на студию звукозаписи Ковалев пришел с песней «Город Свинцовый». «Андрюха, да это же рок, — сказали музыканты, — давай сделаем „тяжелую“ аранжировку». Записав еще пять-шесть хард-роковых композиций, Ковалев решил возродить ВИА «Пилигрим».

«Одновременно больше одного костюма не наденешь»

«Если бы тогда нас закидали гнилыми помидорами, то на этом, может быть, все и кончилось бы», — признается Андрей Ковалев. Не без волнения бизнесмен позволил своему другу — президенту Российской ассоциации байкеров и лидеру московского байк-клуба «Ночные волки» Александру Залдостанову, более известному под прозвищем Хирург. Ковалев попросился выступить с группой на открытии байк-сезона 2005 года в подмосковном Пушкино. Хирург дал добро. Как уверяет Ковалев, байкеры приняли коллектив на ура.

В настоящий момент, по словам бизнесмена, у «Пилигрима» несколько сотен тысяч поклонников. За три месяца после презентации альбома «Выбора нет» десяти тысячный тираж почти закончился, допечатываются следующие 10 тыс. К концу 2009 года Ковалев рассчитывает реализовать 100 тыс. копий. «Если бы я хотел зарабатывать на музыке, то писал бы попсу», — ка-

тегорично заявляет Ковалев. Он охотно рассылает альбомы в подарок фанатам, а также раздает бесплатно на концертах.

В творчестве Ковалев альтруист. В апреле 2008 года основал студию записи — лейбл 1Rock. Летом стал издавать одноименный журнал о тяжелой музыке. Тогда же открыл в Москве пять бесплатных репетиционных баз, где упражняются более 700 групп. Бизнесмен-музыкант организует рок-фестивали «Слава России» и «На взлет!». В последнем принимают участие только молодые коллективы. Они получают возможность бесплатно играть в клубе 1Rock, с владельцем которого Андрей Ковалев хорошо знаком (обычно же хозяева концертных площадок требуют от неизвестных исполнителей как минимум выкупить входные билеты). Наконец, Ковалев выкупил спутниковую частоту и создал первый в России металлический телеканал 1Rock. В планах на ближайшее будущее сделать такое же радио.

Один только телеканал встал лидеру «Пилигрима» в \$1 млн. Съёмки клипа обходятся в \$120 тыс. Правда, сейчас в связи с кризисом можно сторговаться раза в два дешевле. Но это если не приглашать звезд. Сколько стоило участие в клипе Памелы Андерсон, Ковалев не раскрывает: «Я слышал, говорили о миллионе долларов, ну и напишите: „миллион долларов“. А хотите, напишите, что бесплатно». Зато он признается в том, что как бизнес-проект металлизация страны убыточна. «Одновременно больше одного костюма не наденешь, в две машины сразу не сядешь. И потом, у меня нет ни яхты, ни загородной виллы. Неинтересно мне это, а вот металл — интересно. Помогать начинающим рок-музыкантам — интересно», — объясняет свою логику Андрей Ковалев.

«Раньше пять песен спою — и „сдохну“»

Басовитый рев — и вдруг пронзительный визг на высоких октавах. Этому Ковалев научился у Михаила Серышева, основателя группы «Мастер», ныне выступающего на сцене «Геликон-оперы», который дает ему уроки вокала. «Раньше пять песен спою и „сдохну“, а теперь двухчасовые концерты пять дней подряд — и ничего, пою правильно», — Ковалев явно гордится своими успехами. Его руки — в периодически обновляемых табуировках. Несмотря на это, многие по-прежнему воспринимают его скорее как развлекающегося богача, нежели как рок-звезду.

В окружении патлатых байкеров гладко выбритый и аккуратно постриженный Ковалев и вправду выглядит несколько неестественно. Но по крайней мере не расходует на свое творчество денег налогоплательщиков, в чем упрекают его некоторые злопыхатели. Трагит свои. В свое удовольствие. ☞

«Если бы я не был тем, кто я есть сейчас, то стал бы режиссером.

Во-первых, это проектная работа: она длится «от» и «до». Во-вторых, можешь увидеть результат, который абсолютно объективен. Ведь фильм ориентирован на массового зрителя, и чем больше людей его посмотрят, тем больше можно ожидать объективной оценки. Я бы снимал психологические фильмы, обязательно с хеппи-эндом. Вокруг столько всего негативного, что, когда смотришь кино, хочется, чтобы все закончилось хорошо. Поэтому я американские фильмы люблю»

Я точно знаю, где бы хотел жить, если бы не жил в Москве. Если один, то в Нью-Йорке: мне нравится энергетика этого города. Если в семейном статусе, то в Каннах. Там все расслабленно, умиротворенно. Ну и, конечно, климат хороший. К Москве тоже очень тепло отношусь, я здесь вырос, но мне очень не нравится местный климат. Девять месяцев в году он меня не удовлетворяет.

Очень интересно было бы познакомиться с Маргарет Тэтчер. Считаю, что роль этой женщины в формировании того мира, в котором мы сейчас живем, неоценима. Еще хотелось бы познакомиться с Борисом Гребенщиковым — это настоящий герой нашего времени. Человек чувствует себя свободным и выглядит искренне счастливым.

Любой нормальный человек хочет самолет, и я тоже хочу. Но не могу себе его позволить. А так я всю жизнь довольствовался тем, что у меня есть, хотя уверен, что успехи должны достойно вознаграждаться.

Мне бы очень хотелось пройти курс MBA, но не executive, а полноценный, так сказать, с погружением. Однако в настоящий момент даже не представляю, когда смогу это сделать. А вообще я доволен уровнем базового образования, которое получил на факультете вычислительной математики и кибернетики МГУ. ☞

Сергей Асланян,
президент компании «Ситроникс»
35 лет



ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС ВЫНУЖДАЕТ ЛЮДЕЙ ПЕРЕСМАТРИВАТЬ СВОИ ПОТРЕБНОСТИ. У ДМИТРИЯ ЕФИМОВА, ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ В РОССИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ «НИЖФАРМ», ПРИОРИТЕТЫ ТЕПЕРЬ ТАКИЕ.

От чего я никогда не откажусь

Уроки тенниса

Играю неплохо, но нестабильно. Занимаюсь с преподавателем дважды в неделю уже около года. Пока график удастся соблюдать. У меня четыре теннисных ракетки, которые меняю по мере необходимости — как только одна из них ломается.



Коллекция черепах

Когда-то случайно привез в качестве сувенира фигурку черепахи. Сейчас их у меня около двух сотен. У дизайнера, который планировал пространство квартиры, первой задачей было найти удачное место для размещения коллекции.



Книги

Читаю в основном во время переездов. Их точно не будет меньше, поэтому и читать меньше не стану. «Волхва» Фаулза перечитывал раза четыре, и каждый раз находил что-то новое. Сейчас читаю сборник рассказов Маркеса — очень нравится.



Путешествия

Обычно в год у меня два выезда с семьей. Один раз мы обязательно едем в теплые края. Вторая часть отпуска — обычно Европа. Но если во время кризиса все сложится по самому пессимистичному сценарию, то оставим только отдых на океане.



Без чего я смогу обойтись

Служебный автомобиль

В связи с кризисом откажусь от смены служебного автомобиля. Обычно меняю его раз в три года. Сейчас состояние машины позволяет оставить ее еще на какое-то время.

Сигареты

В 2009 году брошу курить. Хотя мой стаж курильщика больше десяти лет. Желание отказаться от этой привычки возникло давно, но не принимало формата четкого решения. К тому же отказ от курения — это значительная экономия.

Походы в кинотеатр

Никогда не был их особым поклонником. Все новогодние киноновинки прошли мимо меня. Решил больше времени посвящать активному отдыху с семьей, а фильмы смотреть дома.





АЛЕКСАНДР РАППОРТ

АЛЕКСАНДР РАППОРТ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР АДВОКАТСКОЙ КОНТОРЫ «РАППОРТ И ПАРТНЕРЫ», НЕ СЧИТАЕТ СЕБЯ КОЛЛЕКЦИОНЕРОМ АГИТФАРФОРА. ОН ПРОСТО ОБОЖАЕТ ПРОПАГАНДИСТСКОЕ ИСКУССТВО 1920–1930-Х ГОДОВ И ГОТОВ СКУПИТЬ ВСЕ ВЕЩИ ЭТОГО ПЕРИОДА.

Хрупкая пропаганда

— Мне всегда было интересно, как в творчестве художника отражается свобода или несвобода. И по советскому агитационному фарфору это хорошо заметно. Например, сразу видно, что фигурка «Матрос со знаменем» относится к 1920-м годам, а не к 1940-м или 1950-м: в его позе вызов, он ироничный, он еще не боится. Хотя меня увлекает не только фарфор, а вообще пропагандистское искусство 1920–1930-х годов — эпоха революционного взрыва художественной массы.

Началось все лет двадцать назад с увлечения пропагандистской фотографией 1920-х годов, это квинтэссенция той эпохи. И пошло — графика, поэзия, книги, агитфарфор. Несколько раз в месяц я хожу на Измайловский вернисаж и к антикварам посмотреть, нет ли у них чего-то нового. Вот, например, хре-

стоматийная фигурка — «Работница, вышивающая знамя» Ленинградского фарфорового завода. Их выпускали партией 2–3 тыс. штук. С учетом хрупкости, думаю, их осталось немного, но сколько — никто не знает. Смотрите, как две фигурки «Вышивальщицы» отличаются оттенком знамени — роспись нельзя повторить абсолютно точно. Я их долго искал, одну купил в Измайлове, а вторую — у антиквара. На пике цен подобные знаковые вещи стоили \$20–30 тыс. Сейчас 70% агитфарфора, который продают на вернисаже, — подделка. И определить разницу в 40–50 лет чаще всего невозможно. Поэтому нужно подержать фигурку в руках, чтобы рассмотреть ее «забытованность» — трещинки, потертости. А вот со сколом я никогда фигурку не возьму — плохая примета.

Трудно сказать, сколько сейчас стоит агитфарфор. В сентябре 2008-го на антикварном салоне цена отдельных скульптурок доходила до \$30 тыс., это полный бред. Но сейчас цены активно падают.

А вот китайский агитфарфор — это 1950–1960-е годы. Я начал собирать его 13 лет назад, покупал и в Китае на блошиных рынках, и в Гонконге в антикварных магазинчиках. Трудно сказать, сколько такого фарфора выпущено, потому что никаких каталогов я не видел. Но фигурок у меня по-настоящему много — около 300–400. Я «запал» на него, так как он отражает пропаганду в условиях тоталитаризма. От советского агитфарфора его отделяют всего 20–30 лет, а разница колоссальная. [Ф](#)

записала ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

ЗАЛОЖНИКАМИ ЛЮДИ СТАНОВЯТСЯ НЕ СЛУЧАЙНО — В ТОМ, ЧТО ТАКОЕ ПРОИСХОДИТ, ВИНОВАТ ИХ ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ. АМЕРИКАНСКИЙ ПСИХОЛОГ ДЖОРДЖ КОЛРИЗЕР ОБЪЯСНЯЕТ, КАК ЕГО МОЖНО ИЗМЕНИТЬ.

Свет в конце тоннеля



Колризер Дж.
**«Не стать заложником.
Сохранить самообладание
и убедить оппонента»**
М.: Альпина Бизнес Букс, 2008

Эшли Смит была захвачена у себя дома преступником, который накануне убил четырех человек. Но она осталась живой и невредимой. Более того, женщина приготовила террористу блинчики, а потом зачитывала ему куски из книги, посвященной поиску цели в жизни.

Как ей это удалось? «Люди не должны считать себя беспомощными, — объясняет Джордж Колризер, автор книги „Не стать заложником“. — От безысходности существует противодействие — это установление контакта».

Сам Колризер не раз устанавливал самые невероятные контакты, поскольку в качестве психолога принимал участие в переговорах,

связанных с захватом заложников. Профессиональными секретарями автор, понятное дело, делиться не стал, хотя, рассказывая о своей концепции, использовал примеры из практики. Может быть, он не открыл Америки, но книга буквально заряжает позитивным отношением к жизни. Например, все спортсмены знают, что во время соревнований нельзя позволять себе думать о плохом. Точно так же стоит поступать и в других ситуациях, даже под дулом пистолета.

Еще очень важно уметь переживать свое горе, как бы тяжело это ни было. «Психологическая непроработанность горя побуждает к издевательствам над другими людьми и приводит к ощущению себя как заложника», — объясняет Колризер.

Словом, книга будет полезна многим, особенно когда в кризисной ситуации все представляется в черном цвете. **сб**



**Курт Коффман,
Маркус Бакингам**
**«Сначала нарушьте
все правила!»**

Книга построена на результатах опроса институтом Гэллапа 80 тыс. менеджеров. Авторы, сотрудники института (уже бывшие), попытались выяснить, в чем секрет менеджеров-«звезд» и как создать им условия для работы. Их размышления — уже в трех томах — купили 3,5 млн человек в мире. В России же пока вышла только первая книга.



Жан-Клод Лареш
«Эффект импульса»

Автор книги, профессор INSEAD, около десяти лет проводил исследования влияния рекламных и маркетинговых расходов на рост компании и ее акций. И пришел к выводу, что лучших результатов на рынке достигали те, кто меньше всего тратил на рекламу. На что, кроме рекламы, можно ловить клиента, профессор и рассказывает.



Дэвид Новак
«Как я стал боссом»

Автор «случайно» стал CEO KFC, которая продает жареных цыплят. Случайность в том, что Дэвид Новак долго работал рекламистом в BBDO. И вдруг показал суперрезультаты на позиции гендиректора сети фастфуда, что, согласитесь, случается не часто. Но возможно, чтобы это хорошо продавать, лучше и не знать, как на самом деле оно готовится. **сб**

Что читаете?

Глеб Архангельский
«Тайм драйв»

«Тайм-менеджментом я собирался заняться давно, и купил эту книгу не случайно. Дочитывая ее, незаметно для себя пронылся духом планирования времени»



Максим Чернин,
генеральный директор
СК «Allianz РОСНО жизнь»

ТОП-5

деловые бестселлеры
в январе 2009 года

Коносуке Мацусита
«Принципы успеха»

Стивен Кови
**«Семь навыков
высокоэффективных людей»**

Николай Стариков
«Шерше ля нефть»

**Роберт Т. Кийосаки,
Шэрон Л. Лектер**
«Богатый папа, бедный папа»

Дмитрий Путилин
«Опасные налоговые схемы»

По данным книжных магазинов
«Библио-Глобус», ТДК «Москва», «Топ-книга»



ЕВГЕНИЙ КАСПЕРСКИЙ



САМЫЙ ИЗВЕСТНЫЙ В РОССИИ БОРЕЦ С КОМПЬЮТЕРНЫМИ ВИРУСАМИ НЕ ТОЛЬКО УСПЕШНО РУКОВОДИТ «ЛАБОРАТОРИЕЙ КАСПЕРСКОГО». НЕДАВНО ОН НАПИСАЛ КНИГУ О СВОЕЙ ПРОФЕССИИ «КОМПЬЮТЕРНОЕ ЗЛОВРЕДСТВО». ЕВГЕНИЙ КАСПЕРСКИЙ СЧИТАЕТ, ЧТО ПОЛЕЗНЫЕ ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА МОЖНО НАЙТИ В ЛЮБОЙ ЛИТЕРАТУРЕ, ДАЖЕ В ДЕТСКОЙ.

Николай Носов
«Незнайка на Луне»

Это мой самый первый учебник по бизнесу, который я прочитал еще в глубоком детстве. Прочитал, между прочим, не отрываясь, за один раз — так меня тогда это увлекло. Рекомендуются всем, даже самым маленьким. Хотя сейчас, наверное, похождения Незнайки и Пончика по джунглям лунного капитализма уже не покажутся столь фантастичными. Но в любом случае эта книга помогает закладывать основы предпринимательства и бизнес-этики.

Майкл Хаммер, Джеймс Чампи
«Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе»

История многих успешных компаний идет по нарастающей — от небольшого (часто семейного) бизнеса к компании среднего, затем большого размера, к транснациональным концернам. По дороге к великому будущему потребуется не раз пересматривать структуру бизнеса компании. Понимание необходимости изменений

и сама трансформация пройдут гораздо легче и эффективнее после изучения этой книги. Главное — понимать, что начинать реформы нужно не тогда, когда проблемы уже стучатся в дверь, а тогда, когда все вроде отлично, безоблачно и штиль до самого горизонта.

Джим Коллинз
«От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет»

Автор простым языком и со множеством примеров весьма убедительно анализирует черты, присущие различным типам лидеров, будь то руководитель-лидер, команда-лидер или же компания-лидер. Если вы увидите в этой книге себя или свою компанию, значит, у вас увлекательное будущее (или уже настоящее). Мне это удалось: оказалось, что во многом интуитивно мы следовали лучшим рецептам книги Коллинза. Надеюсь, что многие читатели тоже увидят в ней себя и свою компанию.

Владимир Сачков
«Введение в комбинаторные методы дискретной математики»

Кроме понимания основных правил построения и модернизации успешного бизнеса предпринимателю необходимо также аналитический склад ума. Мне его помогла развить математика, а именно самая сложная математическая дисциплина — криптография. По этой причине одной из самых запомнившихся книг стал труд Сачкова, который я штудировал в Академии криптографии в середине 1980-х. Думаю, что любая книга, помогающая в работе, в определенной степени уже является бизнес-учебником.

Джон Толкиен
«Властелин колец. Хранители кольца»

Это руководство, как нужно не бояться ставить себе и другим самые сложные цели, как учиться настойчивости в их достижении, как преодолевать трудности на пути. В данной категории ничто не может сравниться с «Властелином колец». Почувствуйте и осознайте свою миссию в этом мире! [См.](#)

ИНТЕРЕС К ТОМУ, ЧТО ДУМАЮТ ЭКОНОМИСТЫ, В ПОСЛЕДНИЕ ТРИ МЕСЯЦА ЧУДОВИЩНО ВЫРОС. ПОЛ КРУГМАН, ГРЕГОРИ МЭНКЮ, БРЭД ДЕЛОНГ, НУРИЭЛЬ РУБИНИ — ВОТ КОМУ ЗАГЛЯДЫВАЮТ СЕЙЧАС В РОТ МИЛЛИОНЫ. В ЭТОМ НОМЕРЕ МЫ ПУБЛИКУЕМ РЕЙТИНГ КНИГ, ПЕРЕВЕДЕННЫХ НА РУССКИЙ ЯЗЫК, В КОТОРЫХ ПОПУЛЯРНО РАССКАЗЫВАЕТСЯ О БОЛЬШОЙ ЭКОНОМИКЕ.

текст СЕРГЕЙ КАШИН



Стивен Левитт,
Стивен Дабнер
«Фрикономика»

На первое место можно поставить «Фрикономику». Бестселлер — 3 млн проданных экземпляров говорят сами за себя. Ничего более увлекательного профессиональные экономисты не писали. Впрочем, стиль — заслуга не экономиста Стивена Левитта, а его соавтора Стивена Дабнера, журналиста The New York Times и The New Yorker. Книга до сих пор входит в двадцатку Business Best Sellers газеты The New York Times. Правда, пик ее популярности пришелся на 2006 год, тогда журнал Time даже записал одного из ее авторов — экономиста в свою ежегодную «сотню людей, изменивших мир». Спорят о книге много — мол, это вообще не об экономике, жонглирование цифрами. Почему-то особенно не любят Левитта начинающие экономисты. Но задачу популяризации экономистов и экономической науки он выполнил на пять с плюсом. Воровство бубликов, сговоры бойцов сумо, связь между уровнем абортот и преступностью, заработки драгдилеров — вот предмет его исследований. У Дабнера была не такая уж и сложная задача. «В 250-страничной книжке уместились 10 лет труда, — жалуется Левитт, — и теперь все думают, что я такие штуки делаю за полчаса на коленке». Сейчас он набирает материал для новой книги, предполагаемое название — «Суперфрикономика». Анализ рынка проститутток и исследование, доказывающее, что ремни безопасности так же эффективны при перевозке детей, как и детские кресла, уже готовы. Правда, пока читателям не до проститутток — рецессия на дворе.

Следующая книга написана для умных людей, никогда не изучавших экономику. Способность ясно рассказать о сложном хорошо помогает карьерному росту. Чарльз Уилэн пять лет был корреспондентом The Economist. Сейчас он профессор в Чикаго, колумнист Yahoo! Finance и кандидат на место конгрессмена от штата Иллинойс.



Чарльз Уилэн
«Голая экономика.
Разоблачение
унылой науки»

Вместо десятка учебников по международной экономике стоит прочесть, как профессор Риволи, купив себе футболку во Флориде, отматывает историю ее происхождения до хлопковой корбочки. По биркам, от предпринимателя к предпринимателю, показывая, кто сколько заработал и как тяжело дался бизнесменам их хлеб. Эх, писала бы профессор чуть позанимательнее!



Пьетра Риволи
«Путешествие
футболки
в мировой
экономике»

Луиджи Зингалес, один из авторов (тоже профессор Чикагского университета, но гораздо более заметный в мире экономистов), в сентябре 2008 года подписался под открытым письмом нескольких десятков экономистов о вреде «плана Полсона». Из книги становится понятно, чем же Полсон может навредить финансовым рынкам.



Луиджи Зингалес,
Рагхурам Раджан
«Спасение
капитализма
от капиталистов»

Книга, предсказавшая кризис, написана еще в 2003 году. Авторы ее не настоящие гуру. Они не прогнозировали бурный рост 2004-го, 2005-го и 2006 годов. Но если убрать «просос» с угадыванием сроков и затянувшуюся агонию прежнего финансового миропорядка, то их версия причин кризиса вполне отвечает нынешнему мейнстриму. При этом напрягать извилины почти не надо. [сф](#)



Уильям Боннер,
Эдисон Уиггин
«Судный день
американских
финансов»

БОТ В МУРАВЕЙНИКЕ
НОВЫЙ ВИРУС ЗАРАЖАЕТ СЫШЕ
1 МЛН КОМПЬЮТЕРОВ В СУТКИ

136

ИНТЕРНЕТ ИЗ ФЛЕШКИ
БЫСТРЫЙ ДОСТУП В СЕТЬ В МЕСТАХ,
ГДЕ ADSL НЕТ И НЕ БУДЕТ

142

OFFICE, GO HOME!

ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА,
НУЖНО РАЗОГНАТЬ СОТРУДНИКОВ ПО ДОМАМ

137



GETTY IMAGES / FOTOBANK



БОТ В МУРАВЕЙНИКЕ

В ЯНВАРЕ МИРОВОЙ КОМПЬЮТЕРНЫЙ ПАРК ПОДВЕРГСЯ АТАКЕ НОВОГО ЧЕРВЯ, ЗАРАЗИВШЕГО СВЫШЕ 10 МЛН ПК. САМОЙ ЛЕГКОЙ ДОБЫЧЕЙ ОКАЗАЛИСЬ КОРПОРАТИВНЫЕ СЕТИ С ПЛОХИМ АДМИНИСТРИРОВАНИЕМ.

Червь Downadup (другое название — Conficker), использующий уязвимость ОС Windows, был обнаружен еще осенью 2008 года. Microsoft оперативно выпустила заплатку, а производители антивирусного программного обеспечения разработали противодействие. Не тут-то было: к 20 января плодовитый червь успел заразить более 10 млн компьютеров. Как отмечают в финской компании F-Secure, специализирующейся на антивирусном ПО, Downadup «распространяется в корпоративных сетях быстрее любого другого вредоносного ПО за последние годы».

Лидируют по количеству заражений страны БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай). Благодаря бурному экономическому росту за последние годы здесь появилось множество мелких компаний, имеющих внутренние сети. При этом сохранились «особенности национального администрирования»: использование ПО, не обновляемого из-за его нелегальности или некомпетентности ИТ-персонала. «Помогает» и кризис: экономя на спичках, руководители компаний начинают сокращать расходы на антивирусное ПО и увольняют лишних, по их мнению, системных администраторов.

Пока Downadup ведет себя мирно: блокирует загрузку обновлений для Windows и закрывает доступ к сайтам производителей антивирусов. Главную опасность червя эксперты видят в том, что он позволяет злоумышленникам впоследствии загрузить на зараженный ПК любую программу, а затем воспользоваться ею. Когда счет зомбированным компьютерам идет на миллионы, такая «пятая колонна» способна на многое.

КРУТИТЬСЯ НАДО

ЯПОНСКАЯ TOSHIBA ПРИОБРЕТЕТ БИЗНЕС FUJITSU ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЖЕСТКИХ ДИСКОВ.

В результате Toshiba станет крупнейшим в мире производителем дисков для ноутбуков. Бизнес Fujitsu стал убыточным, когда на смену дискам с вращающимися пластинами (HD) пришли электронные накопители SSD. Однако пока они ненадежны и дороже HD. После консолидации бизнеса Toshiba сможет предложить рынку традиционные HD, позиционировав их как более надежные накопители — с соответствующей корректировкой цены.

ОЧЕНЬ MAXIMUS, НЕ ОЧЕНЬ OPTIMUS

БЛОГЕРЫ ПРОВЕЛИ ТЕСТ-ДРАЙВ СВЕРХДОРОГОЙ КЛАВИАТУРЫ, РАЗРАБОТАННОЙ В «СТУДИИ АРТЕМИЯ ЛЕБЕДЕВА».

На сайте блогера Voombium появился отчет о тестировании клавиатуры Optimus Maximus, кнопки которой представляют собой цветные OLED-дисплеи. Благодаря такой конструкции пользователь может запрограммировать клавиатуру под себя и вывести на клавиши иконки любой программы. Инновационное решение автор отчета оценил «на 10 баллов по пятибалльной шкале». С рыночными перспективами luxury-клавиатуры дело хуже. Optimus Maximus весит и стоит как средний ноутбук: 1,785 кг и 44 тыс. руб. соответственно, отличаясь при этом «сырым» ПО. Поэтому очередей за гаджетом не ожидается.





OFFICE, GO HOME!

ОДИН ИЗ СПОСОБОВ СНИЗИТЬ ИЗДЕРЖКИ, НЕ СОКРАЩАЯ ПЕРСОНАЛ, — ПЕРЕВЕСТИ ЧАСТЬ СОТРУДНИКОВ НА ДОМАШНИЙ РЕЖИМ РАБОТЫ.

текст: СВЕТЛАНА ХАНИНАЕВА

По данным исследования, проведенного в 2007 году PricewaterhouseCoopers, среднестатистическая компания в России ежемесячно тратит на одного сотрудника \$112 тыс. Существенную часть этой суммы составляет плата за аренду помещения. Вдвое урезав площадь офиса и переведя его, скажем, из центра столицы поближе к МКАД, можно сократить арендные расходы вчетверо. Одновременно компания начинает меньше тратить на поддержку оргструктуры. Однако для этого нужно часть сотрудников перевести на удаленный режим работы, так называемый телекомьютинг (от англ. to commute — «ездить на работу»). Наиболее эффективным подобное решение оказывается в организациях с отлаженными бизнес-процессами, когда каждый сотрудник четко знает, что и к какому сроку он должен сделать.

В первую очередь руководству компании необходимо решить, ко-

го из сотрудников можно безболезненно отправить по домам, а без кого офис не обойдется. Задача ИТ-директора в этой ситуации — обеспечить бесперебойную связь «домоседов» с организацией, не забыв об информационной безопасности.

Право на вход

В первую очередь нужно определить, как человек попадет в сеть компании. Доступ можно ограничить строго определенным устройством — например, позволить работу исключительно с корпоративного ноутбука, где установлены последние обновления операционной системы и антивирусных программ. ИТ-специалисты компании должны иметь доступ к «домашним» компьютерам в режиме дистанционного управления рабочим столом, чтобы осуществлять администрирование на расстоянии. Еще один вариант контроля за сторон-



При работе сотрудников на дому компания экономит не только на площадях, но и на электричестве

«В КОРПОРАТИВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КЛЮЧЕВЫМ ЯВЛЯЕТСЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР, А ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ТЕХНИЧЕСКИХ УСТРОЙСТВ — НЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ, А ТАКТИЧЕСКИЙ ВОПРОС»

ним доступом в корпоративную сеть — устройство персональной идентификации, скажем, eToken. Цена такого решения невысока: «аппаратная» часть — приборы, вставляемые в USB-порт, стоят от \$30 за штуку, а на серверной стороне аутентификацию совершает приложение под управлением Microsoft Windows Server.

Другое распространенное решение — сервер сертификатов в аппаратном варианте, когда доступ обеспечивает устройство с ЖК-дисплеем

и динамически изменяющимся ключом из цифр. Этот метод обеспечивает высокий уровень безопасности, однако он существенно дороже: сервер и лицензии (обычно на несколько лет) в среднем стоят \$10 тыс., а расходы на каждого сотрудника составят еще около \$100.

Сотрудник ИТ-службы, кроме того, должен четко понимать, какие ресурсы использует работающий в удаленном режиме. К таким ресурсам могут относиться как внутренние корпоративные (папки и файлы,

базы данных), так и внешние источники (FTP-серверы, сайт компании). Каждый подобный ресурс требует соответствующей политики безопасности — например, очевидно, что соединение с любым корпоративным сервером должно происходить по зашифрованному каналу.

На страже

Существуют две распространенные технологии, основанные на принципе VPN (Virtual Private Network — виртуальная частная сеть). Они позволяют организовать удаленный доступ в корпоративную сеть, одновременно сделав его безопасным. Использовать их компания может по сути бесплатно: если в штате есть опытный системный администратор, настроить соединение по протоколам не составит большого труда. Однако для аутентификации потребуется ПО стоимостью несколько сотен долларов.

Первый претендент на должность хранителя корпоративных секретов — технология IPSec VPN, предполагающая шифровку всех пакетов данных и их аутентификацию. Кроме того, в начале и конце сессии клиент и сервер обмениваются криптографическими ключами. Поскольку речь идет о низкоуровневой технологии, обеспечивающей при этом большой трафик, реализация виртуальной сети через IPSec используется особенно часто.

Существует технология SSL — еще один метод шифрования, с помощью которого легко реализовать защищенное удаленное соединение. Ее поддерживают все современные приложения, предназначенные для передачи данных, — браузеры, почтовые клиенты, программы для доступа к FTP и т. д. «Необходимо помнить, что безопасность — это слоеный пирог из технологий, оборудования и персонала, объединенный корпоративной политикой и инструментами управления. Только с помощью гибкого приме-

нения различных технологий можно обеспечить адекватный уровень защищенности данных», — подчеркивает Дмитрий Скомаровский, управляющий партнер консалтингового бюро «Практика безопасности». По его словам, если сотрудник использует ноутбук или смартфон, SSL позволяет и сохранять мобильность, и устанавливать безопасное соединение вне зависимости от местонахождения человека. «При доступе в корпоративную сеть в других случаях целесообразнее использовать IPSec», — уточняет эксперт.

Сигнал опасности

Организация защищенного канала — важный, но не единственный шаг к обеспечению безопасности. Следующий этап — организация систем предупреждения и обнаружения несанкционированных вторжений.

Часто можно встретить мнение, что в компании необходима либо IDS (Intrusion Detection System — система обнаружения вторжения), либо IPS (Intrusion Prevention System — система предупреждения вторжения). На деле же такие защитные меры не являются взаимозаменяемыми, поскольку служат разным целям. Система обнаружения вторжения пассивна: фактически IDS действует как охранная сигнализация, и срабатывает лишь в случае подозрительных действий со стороны находящегося в сети работника или опасности несанкционированного доступа. IPS, напротив, является аналогом «полицейского»: если система решит, что действия на каком-либо участке корпоративного периметра безопасности противоречат правилам, нарушитель может быть отключен или заблокирован. И IDS, и IPS-системы чаще всего поставляются в аппаратном варианте, хотя возможна и реализация подхода с помощью программных решений. «В условиях удаленной рабо-

ты сотрудников, когда все документы компании могут быть доступны извне, необходимо позаботиться о должной защите таких ресурсов», — говорит Тарас Пономарев, управляющий партнер консалтингового бюро «Практика безопасности». — Кражи данных чаще всего происходят именно при отсутствии в компании IDS/IPS-систем».

Без драки за ресурсы

Когда сотрудники физически находятся в пределах одного кабинета, им достаточно легко разделить доступ к документам. При удаленной работе задача осложняется: одновременно изменение документа несколькими пользователями с последующей загрузкой на сервер может привести к порче данных. К счастью, существуют программные решения, позволяющие организовать совместную работу без конфликта доступа: так, все популярные программы бухучета, системы управления базами данных или процессами (ERP) имеют возможности для совместной работы. Такой подход исключает конфликты данных и потерю важной информации. Поэтому, безусловно, при выборе очередного ИТ-решения для бухгалтерии или финансового департамента имеет смысл рассматривать именно те из них, которые отвечают критериям организации удаленного доступа.

Существует и альтернативный вариант — недавно открытый корпорацией Google сервис Google Docs. Он позволяет загружать файлы офисных программ и открывать доступ к ним лишь ограниченному списку пользователей. Однако этот

сервис защищен только логином и паролем и не гарантирует конфиденциальности данных.

Впрочем, как отмечает вице-президент АКБ «Таврический» Иван Кузнецов, при разработке стратегии конфиденциальности важно не упускать из виду самих сотрудников, которые по тем или иным причинам могут оказаться в компании слабым звеном: «В корпоративной безопасности ключевым является человеческий фактор, а использование и контроль технических устройств вторично и по сути не стратегический, а тактический вопрос».

Глаз да глаз

Удаленная работа позволяет мотивировать сотрудника нефинансовыми методами, ведь у него высвобождается время, уходившее на ежедневные поездки в офис. Как отмечают специалисты по HR, работник в этом случае может согласиться даже на незначительное снижение оплаты своего труда.

Однако как контролировать «домоседа», ведь отсутствие дамкловла меч в виде начальника расслабляет. Существуют программы, позволяющие засекать время, затраченное на задачу, однако лучший вариант — регулярные отчеты работника непосредственному руководителю. Кроме того, в офисе все равно должна быть переговорная, где сотрудники подразделений станут (желательно раз в неделю) встречаться со своими руководителями. Потому что телекомьютинг телекомьютингом, но благодарности или выволочки в режиме «глаза в глаза» никто не отменял.

УДАЛЕННАЯ РАБОТА ПОЗВОЛЯЕТ МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКА НЕФИНАНСОВЫМИ МЕТОДАМИ, ВЕДЬ У НЕГО ВЫСВОБОЖДАЕТСЯ ВРЕМЯ, УХОДИВШЕЕ НА ЕЖЕДНЕВНЫЕ ПОЕЗДКИ В ОФИС

Ваши способности. Наше вдохновение.
Microsoft®



Объединение и интеграция данных –
как никогда прежде.

SQL Server® 2008 предоставляет встроенные
возможности для интеграции данных любых
форматов.

Контроль: управляйте данными
как никогда прежде.

Новая встроенная возможность сжатия
данных позволит вам работать с миллиар-
дами строк данных, обрабатывая их еще
быстрее, чем прежде.

Доступ к данным – как никогда прежде.

SQL Server® 2008 идеально интегрирован
с привычными приложениями
Microsoft® Office.

Превратите данные вашей компании в новую форму энергии.

Представляем Microsoft® SQL Server® 2008. Покорите стихию данных.
Количество форматов данных, а также сами объемы данных, с которыми вам
приходится работать, в последние годы демонстрируют взрывообразный рост.
С новым SQL Server® 2008 вы можете использовать энергию этого
информационного взрыва, объединяя, управляя и направляя ее на решение
ваших задач, как никогда раньше. Узнайте, что несет в себе новая энергия,
на www.SQLpower.ru



ИНТЕРНЕТ ИЗ ФЛЕШКИ

ЕСЛИ ДАЖЕ ЗА ГОРОДОМ НУЖНО ОПЕРАТИВНО ПРОВЕРЯТЬ ЭЛЕКТРОННУЮ ПОЧТУ ИЛИ ПОЛУЧАТЬ СВОДКИ С БИРЖЕВЫХ ФРОНТОВ, ВООРУЖИТЕ НОУТБУК БЫСТРЫМ МОДЕМОМ.

ТЕКСТ: СТАНИСЛАВ КУПРИЯНОВ

С

быстрым беспроводным интернетом в России плохо. Wi-Fi доступен в Москве и Санкт-Петербурге, WiMAX тестируется, а 3G и вовсе пока только в планах. Конечно, можно воспользоваться для доступа в интернет услугой GPRS, предлагаемой сотовыми операторами «большой тройки» (современные телефоны могут работать как bluetooth-модем). Однако человеку, успевшему привыкнуть к быстрому широкополосному интернету с моментальной загрузкой файлов, возвращаться во времена dial-up мучительно больно. Ведь максимальная скорость передачи данных, которую обеспечивает стан-



Cmotech CNU-680

Габариты: 93 x 35 x 10 мм

Функциональность: 10 баллов

CNU-680 позволяет принимать данные со скоростью до 3,1 Мбит/с. Он изящен, как дорогая зажигалка. Одно из удобств — поворачивающийся USB-разъем, что снижает риск повреждения модема при подключении через порты на задней панели ноутбука. Есть возможность подключения дополнительной антенны.

Цена: 8 баллов

Отдав 8,9 тыс. руб., вы становитесь владельцем модема с протоколом EV-DOA — он значительно быстрее CDMA. И если в той местности, где вам нужен интернет, сеть поддерживает EV-DOA, игра стоит свеч.

Итог: 9 баллов

AnyData ADU-310A

Габариты: 93 x 35 x 10 мм

Функциональность: 8 баллов

Скорость входящего трафика достигает 2400 кбит/с, а исходящего — 153 кбит/с. Этого вполне хватит для работы с почтой и посещения сайтов. Не очень быстро будет проходить прием объемистых видеопрезентаций. Имеется возможность отправки SMS. Есть разъем для подключения наушников.

Цена: 9 баллов

Модель обойдется в 3,99 тыс. руб. Не так уж и много, если учесть, что модем с лихвой окупит себя за счет появившейся у вас возможности оперативно отвечать на электронную почту, даже находясь за городом.

Итог: 8,5 баллов

AnyData ADU-310A Black Tie

Габариты: 93 x 35 x 10 мм

Функциональность: 10 баллов

В принципе, все то же самое, что и у модема ADU-310A, за исключением пары приятных, но весьма недешевых особенностей. Black Tie — это не только luxury-модем со стразами от Swarovski, но и годовой контракт на безлимитный мобильный интернет. Кроме того, владелец получает «золотой» телефонный номер, круглосуточную техподдержку и персонального менеджера.

Цена: 7 баллов

Стоит комплексное удовольствие 145 тыс. руб. В конце 2007-го, когда модем был представлен публике, цена казалась адекватной, сегодня — курьезной.

Итог: 8,5 баллов

дарт GSM,— всего-навсего 256 кбит/сек.

У стандарта CDMA (ведущим российским оператором, использующим эту технологию, является компания «Скай линк») показатели значительно выше — данные поступают к пользователю на скорости 2,4 Мбит/с, что вполне удовлетворяет базовые офисные потребности.

«Скай линк» работает уже в 29 регионах России. Самое главное, что компания активно развивает свою сеть в Подмосковье, куда не спешат операторы WiMAX,— игроки этого рынка пока предпочитают осваивать обе столицы, наце-

лившись в перспективе на городомиллионники. Так что в Московской области мобильный интернет от «Скай линк» в ближайшие годы, скорее всего, останется самым быстрым решением для загородного дома или дачи.

Чтобы провести «интернетизацию» загородного жилья, не нужно покупать телефон стандарта

ЧЕЛОВЕКУ, УСПЕВШЕМУ ПРИВЫКНУТЬ К БЫСТРОМУ ШИРОКОПОЛОСНОМУ ИНТЕРНЕТУ С МОМЕНТАЛЬНОЙ ЗАГРУЗКОЙ ФАЙЛОВ, МУЧИТЕЛЬНО БОЛЬНО ВОЗВРАЩАТЬСЯ ВО ВРЕМЕНА DIAL-UP

CDMA. Достаточно обзавестись картой «Скай линк» (при подключении по тарифу «Безлимитный интернет» это 2,7 тыс. руб. в месяц плюс 290 руб. за карту) и USB-модемом. Вставляете карту в модем (размерами он напоминает чуть располневшую флеш-карту), подсоединяете его к компьютеру — и вот вы уже в Сети.

библиотека **Коммерсантъ**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо»
представляют

ЭТО нас разоряет

Граждане, предохраняйтесь!



Покупайте книгу в магазинах:

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

реклама

«Американцы считают, что кризис уже закончился.

Такое впечатление у меня возникло во время новогоднего путешествия в США. И в Нью-Йорке, и в Лас-Вегасе, и в Майами позитив витает в воздухе. Они считают, что самое страшное позади, и я с таким подходом полностью согласна. Если искать „дно“, то его всегда можно найти. Так что драматизировать не надо.

Мое настроение удивительным образом поднялось после фильма „Всегда говори „да““ с Джимом Керри. Я поклонница арт-хауса, но иногда хожу и на блокбастеры. В этом фильме правильные установки: смотри на все созидательно, твори вокруг себя позитив — и все будет хорошо. Думаю, в кризис имеет смысл смотреть больше таких фильмов, особенно бизнесменам.

Недавно „Росинтер“ открыл корпоративную столовую, кофейню и ресторан в посольстве США. Тендер длился два года, мы его выиграли и очень обрадовались».



Марала Чарыева,

генеральный директор
«Росинтер ресторантс»

«Мы запустили в конце декабря продукт под собственной торговой маркой — водку „Золото партии“. Для нас это маленькая победа. Около двух лет мы разрабатывали марку, остановили выбор на советской ретроэстетике, вызывающей ностальгические и теплые чувства у людей старше 30 лет. Продажи оказались даже лучше, чем мы ожидали.

Радостно, что новогодние каникулы получились длинными, и их удалось провести с семьей. Если герои „Иронии судьбы“ под Новый год ходили в баню, то у нас в семье традиция — 31 декабря мы едем в бассейн. Так было и в этот раз. После Нового года я съездил в США к друзьям, которые учатся в Harvard. Я поклонник мюзиклов, и в Америке мне удалось попасть на Lion King. Не разочаровался — отличная музыка, великолепные костюмы».

«В конце декабря по ТВ показали фильм „Ванечка“, который я продюсировала. Порадовало количество незнакомых людей, которые в новогодние праздники неведомыми способами находили номер моего мобильного, звонили и благодарили за этот фильм.

Вдохновил эффект, который произвела моя книга „Хочу попасть в Forbes“. В Санкт-Петербурге, где я отмечала Новый год, меня нашла одна читательница, владелица сети салонов красоты — она организовала мне подарочный сеанс массажа и волшебный ужин.

В конце года на всех маркетинговых порталах обсуждали нашу новую марку под названием „Йа креведко“. Впечатлило, что аудитория, обычно агрессивная, на этот раз была доброжелательна. Пару советов с форумов мы взяли на заметку».



Надежда Копытина,
президент группы компаний «Ледово»



Владимир Садовин,

генеральный директор сети
супермаркетов «Азбука вкуса»

ПРИЛОЖЕНИЯ К ИЗДАНИЯМ

Издательского дома «КОММЕРСАНТЪ»

В 2009 году

«ГРАФИК 2009»

«ГРАФИК 2009»

«ГРАФИК 2009»

«ГРАФИК 2009»

«Коммерсантъ»
Ежедневная
общенациональная
деловая газета

Приложения к газете

«Коммерсантъ».

«Стиль», «Путешественник»,
«Дом», «Телеком», «Банк»,
«Авто», «Рождество»
(формат А3 и А2) – тенденции,
игроки, актуальные события,
коллекции, цена-качество,
потребительский аспект,
продажи, конъюнктура,
рейтинги.

«Business Guide» (А3):
теория и практика, передовики
производства, смежники,
инвесторы, конкуренты,
административный ресурс.

февраль
СТИЛЬ
Business Guide -
коммерческая недвижимость
ДОМ

март
Business Guide -
коммерческая недвижимость
СТИЛЬ
ТЕЛЕКОМ
Business Guide -
нефть и газ
Business Guide -
финансовые инструменты
ДОМ
БАНК

апрель
АВТО
СТИЛЬ
Business Guide -
коммерческая недвижимость
ПУТЕШЕСТВЕННИК
Business Guide -
информационные технологии
ДОМ

май
Business Guide -
металлургия
Business Guide -
коммерческая недвижимость
ТЕЛЕКОМ
СТИЛЬ
Business Guide -
коммерческие автомобили
ДОМ

июнь
БАНК
Business Guide -
коммерческая недвижимость
Business Guide -
нефть и газ
ДОМ

июль
ПУТЕШЕСТВЕННИК
Business Guide -
коммерческая недвижимость
ДОМ

август
Business Guide -
коммерческая недвижимость
Business Guide -
авиастроение
Business Guide -
нефть и газ
ДОМ

сентябрь
Business Guide -
коммерческая недвижимость
СТИЛЬ
БАНК
ТЕЛЕКОМ
Business Guide -
финансовые инструменты
ДОМ

октябрь
Business Guide -
информационные технологии
Business Guide -
коммерческая недвижимость
АВТО
Business Guide -
аудит и консалтинг
СТИЛЬ
ДОМ

ноябрь
Business Guide -
коммерческая недвижимость
ПУТЕШЕСТВЕННИК
Business Guide -
металлургия
Business Guide -
страхование
ТЕЛЕКОМ
Business Guide - нефть и газ
ДОМ
Business Guide -
финансовые инструменты
СТИЛЬ

декабрь
Business Guide -
автомобильный рынок
БАНК
Business Guide -
информационные технологии
ДОМ
СТИЛЬ
РОЖДЕСТВО

«Коммерсантъ ДЕНЬГИ»
Экономический еженедельник

Приложения к журналу
«Коммерсантъ ДЕНЬГИ».
«Рейтинг паевых фондов»,
«Банковский рейтинг», «Рейтинг
аудиторов и консультантов»,
«Рейтинг крупнейших компаний
мира», «IT-рейтинг», «Рейтинг
инвестиционных компаний»,
«Рейтинг оценщиков», «Рейтинг
крупнейших компаний России»,
«Рейтинг страховых компаний»:
анализ финансовых рынков,
тенденции, бизнес-технологии,
комментарии, статистика,
рейтинги.

«Образование», «Путеводитель»:
новости, репортажи
и комментарии, актуальные
события, тенденции.

февраль
Жилой дом

март
Образование
Рейтинг ПИФов
Жилой дом
Банковский рейтинг
IT-рейтинг

апрель
Путеводитель
Жилой дом
Рейтинг аудиторов
и консультантов
Рейтинг страховых компаний

май
Рейтинг крупнейших
компаний мира
Жилой дом
Банковский рейтинг

июнь
Рейтинг инвесткомпаний
Путеводитель
Жилой дом
Рейтинг оценщиков

июль
Жилой дом
август
Жилой дом
Рейтинг крупнейших
компаний России

сентябрь
Образование
Путеводитель
Жилой дом
Банковский рейтинг

октябрь
Жилой дом
Рейтинг инвесткомпаний
Рейтинг страховых компаний

ноябрь
Жилой дом
Рейтинг ПИФов
Банковский рейтинг

декабрь
Путеводитель
Жилой дом

«Коммерсантъ СЕКРЕТ ФИРМЫ»
Технологии успешного
бизнеса

Приложения к журналу
«Коммерсантъ СЕКРЕТ ФИРМЫ».
«I-One»: события, экспертиза,
портреты, рейтинги IT-компаний,
интервью с участниками IT-рынка.
«Лучшие бизнес-школы»,
«Самые быстрорастущие компа-
нии», «Лучшие публичные компании
(рейтинг)», «Лучшие инвестфонды»:
анализ рынков, тенденции,
бизнес-технологии, комментарии,
статистика, рейтинги.

«Кабинет»: анализ рынка,
тенденции, репортажи и коммен-
тарии, актуальные события,
цена-качество, конъюнктура.

март
I-One

апрель
Кабинет
I-One

май
I-One

июнь
I-One

сентябрь
Кабинет
Рейтинг
бизнес-школ
Рейтинг
быстрорастущих
компаний
I-One

октябрь
Кабинет
Рейтинг
публичных
компаний
I-One

ноябрь
Кабинет
Рейтинг
инвестиционных
фондов
I-One

декабрь
I-One

График рабочий. Возможны
изменения, дополнения и пр.

Приглашаем к сотрудничеству рекламодателей.

Размещение рекламы: 8-499-943-9112/10/08/00. E-mail: kommersant@kommersant.ru;

www.kommersant.ru

Открой мир бонусов от МегаФона!.....



Прими участие в акции «Бонус при платеже» в период с 1 декабря 2008 по 28 февраля 2009 года, и ты сможешь получать бонусы каждый раз, когда вносишь платеж на свой лицевой счет.

Подробности акции – по телефону 0500 или на сайте www.megafon.ru



Лицензии №№ 15002, 15410, 15411, 15412, 16338, 20377, 42688, 43495, 43496, 43497, 44199, 45418, 48826, 57736, 57759, 50788
Министерства РФ по связи и информатизации.
Реклама.



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя