

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№ 3 (284) март 2009
sf.kommersant.ru



«ИНВЕСТОРЫ ПРОПАЛИ,
ЕСТЬ ШАКАЛЫ»

АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ и другие должники
В КОЛЬЦЕ КРЕДИТОРОВ



ISSN 1727-417-Ь
09003
9 777 7727 417006

ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИТЯГИВАЮТ ВЗГЛЯД

Подойдите ближе... Еще ближе... Мы покажем вам то, что вы сможете скорее ощутить, чем увидеть. Мы называем это Передовыми Технологиями. Подойдите еще чуть ближе... Вот!.. в каждом телевизоре LG есть нечто, способное 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!

НА ПЛАБАХ РЕДАКТИРУЮТСЯ



Full HD* Телевизор
LG7000

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



*изображение высокого разрешения

Информационная служба LG Electronics 8-800-200-76-76 (бесплатная горячая линия по России). www.lg.ru

18

Рубен Варданян:

«Лучше потратить деньги и построить то, что никогда не окупится, не будет названо твоим именем, но станет для тебя огромным счастьем. Ведь деньги в гроб не заберешь»

COVER STORY

расклад сил

КРУГОМ ДОЛЖНЫ

За каких-нибудь три месяца резко съелись и состояния, и сами их носители. Активы сдулись, долги остались. Стоило бы оставить хоть репутацию, но многие, спасая деньги, теряют и ее **80**

самый типичный «ДА, Я СДЕЛАЛ ОШИБКУ»

С долгами в \$100 млн, которые нечем гасить, президент «Дикой орхидеи» Александр Федоров должен быть асом, чтобы избежать банкротства **84**

зигзаг удачи

НЕСГОРАЕМЫЕ
После краха найти в себе силы и снова карабкаться на бизнес-олимп очень трудно. Но некоторым это удается **98**

«Заниматься восточными практиками можно для разных целей: просто как физкультурой, чтобы морды бить, или как я»



ОЛЕГ ПРОНИН **116**



30 Степан Михалков



74

СТРАТЕГИЯ

генштаб

«Я НОСИТЕЛЬ ВСЕХ ПОРОКОВ ЭТОЙ СТРАНЫ» Изобретатель «Быстрова»

Сергей Выходцев пытается вернуться на большую бизнес-сцену с новым биоовсяным проектом Velle **24**

полигон

БУЛКА С ГЛАМУРОМ Степану Михалкову надоел имидж премиального ресторатора. Решив стать ближе к народу, он запускает сеть кулинарных лавок **30**

смена курса

МЕДИЦИНСКОЕ ОТКЛОНЕНИЕ



Йоост
Леевланг

Падение спроса на потребительские товары заставило Philips сфокусироваться на лампочках и томографах **34**

наступление

СТАБИЛИЗИРУЙ ЭТО

Олег Дерипаска проиграл «лесные войны» – ему достались не самые крупные и не самые эффективные целлюлозно-бумажные активы. Но в кризис они вдруг начали показывать рост **38**

ИНВЕСТИЦИИ

точки роста

ВТОРАЯ ВОЛНА Кризис дает российским частным пивоварам второй шанс – если они и не обзаведутся фанатами, то заработают средства на освоение новых ниш **100**

стартапы

НАШЛИ ВРЕМЯ

Запустить бизнес в период кризиса – задача не для слабонервных **108**

правила игры

ЗНАЛ БЫ ПРИКУП Закаленные в боях бизнесмены дают советы новичкам **114**

СУТЬ ДЕЛА

Зачем регионы закрываются от центра /
На чем строят бизнес отец и сын Гафина /
Чьим лицом будет работать Григорий Полторак / **6**

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

блогономика

ТЕНЕВЫЕ ЭКОНОМИСТЫ Кризис породил спрос на народную аналитику, приправленную личной интонацией и прячущуюся за никами в ЖЖ **44**

сценарии

БРОСОК НА УДАЧУ Бизнес-инкубатор inVenture и «Секрет фирмы» придумали «Инвестополию» – безопасную игру с виртуальными инвестициями в реальные проекты **49**

перезагрузка

«БОРЬБА СО СВИНЦОМ – АНТИКРИЗИСНАЯ МЕРА» Рика Невина считают сумасшедшим и блестящим специалистом в области экологического консалтинга **54**

новое слово

ЭРОЗИЯ ВНИМАНИЯ «Секрет фирмы» постоянно ищет новые слова и с удовольствием объясняет, что они значат **56**

ЛИЧНОЕ ДЕЛО

страсть

НЕБЕДНЫЙ ШАРМАНЩИК

Давид Якобашвили и его коллекция самоиграющих инструментов **122**

фабрика грез

ПАВЕЛ ЧЕРКАШИН мечтает заняться деструктивным инжинирингом **124**

приоритеты

АНДРЕЙ ДАНИЛЕНКО

никогда не откажется от праздников души с вином и сыром **126**

шорт-лист

АРМИН БРОГЕР до сих пор помнит советские очереди в ГУМ за джинсами **127**

ТАКТИКА

коучинг

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Совестливый руководитель думает, что слишком давит на людей, заставляя их выполнять обязанности **62**

три истории

СОВЕТ, КОТОРЫЙ Я ЗАПОМНИЛ НА ВСЮ ЖИЗНЬ **66**

с утра до вечера

14 ЧАСОВ ПРО БИЗНЕС

Один день из жизни президента «Пробизнесбанка» и группы «Лайф» Сергея Леонтьева **70**

финансы

ВАЛЮТНАЯ ЗАЩИТА

Шесть способов снизить потери из-за валютных рисков **72**

менеджмент

МЕХАНИКА АМПУТАЦИИ

Уволить каждого третьего **74**

банк решений

ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ автору февральского кейса **СФ** и новый кейс для читателей **76**

КНИГИ

Рецензия / топ-5 / что читать / библиотека Руслана Коржа **128**

в колонках

СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ **16**

СТЮАРТ ЛОУСОН **60**

СВЕН СМИТ **61**

КЕТС ДЕ ВРИС **65**

iOne

тематические страницы **131**

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **iOne**. Информационные технологии

6 апреля, 4 мая

Кабинет 6 апреля

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

Будьте в курсе
сегодня.

Определяйте курс
завтра.



СКОЛКОВО
Московская школа управления

Время перемен – это неуверенность и неопределенность? Или это возможность сделать рывок вперед и самим возглавить перемены?

Executive Education в Московской школе управления СКОЛКОВО. Эффективный и динамичный способ получить ответы на самые острые вопросы. Аналитика лучших профессоров ведущих бизнес-школ мира и разговор по существу с лидерами бизнеса, государства, науки, культуры и спорта.

Готовы к прорыву?
Узнайте, каким будет завтра. Уже сегодня, в СКОЛКОВО.

СКОЛКОВО EXECUTIVE EDUCATION
Тел.: +7 (495) 580-30-03 www.skolkovo.ru

«Любопытная история с кадровым резервом. Честно говоря, я так и не понял из официальных объяснений, зачем он нужен. Прочитал все постановления, но там об этом ничего нет кроме того, что присутствие в нем должно стать для работодателя „реальным знаком качества“ професионала, достойного работать не только на государственной службе, но и в других местах». Особенно вот это вот хорошо — „не только на государственной службе“. С чего это вдруг российские власти решили заняться селекционированием? Заметьте, в когорте нет ни одного руководителя федерального министерства и почти ни одного собственника. То есть мы имеем дело не просто с селекционированием: коллекционеры делали это с явным расчетом на то, что приколотые в альбом „бабочки“ будут менять работу. Первые назначения уже состоялись — пока рокировки госслужащих. Но наемного топ-менеджера так просто на другую должность не назначишь. Ему надо предложить соответствующие его уровню условия и полномочия, и понятно, что на госслужбе такие условия и полномочия вряд ли можно обеспечить. Отсюда получается только один вывод: государству в скором времени потребуется большое количество управляющих коммерческими активами. Что за активы? Тут тоже без вариантов: вон они, спасенные за бесценок банки — и эта копилка будет только пополняться, и не только банками. Похоже, расставаться со «спасенными» компаниями государство явно не собирается».

Аркадий Голомб, Пермь

«Толстый „Секрет фирмы“ выглядит как-то непривычно, но читать по-прежнему интересно. Я нашел несколько очень полезных статей; впрочем, весь номер прочитал с большим интересом. Особенно поразили люди, которые сумели перед самым кризисом выйти в кэш, — подобная прозорливость заставляет снимать шляпу. Наверное, им подвернулась удача, что-то подсказала интуиция. Жаль, сам я не такой везунчик, иначе тоже сумел бы воспользоваться шансами, которые предоставляет судьба».

Как всегда, на высоте колумнисты — Евгений Чичваркин, Сергей Недорослев и Андрей Амлинский. Есть с чем согласиться и поспорить. Как точно подметил Сергей Недорослев, люди могут „схлопнуть“ свои потребности практически за день, тогда как индустриальная цепочка, которую выстраивали не один месяц, подобной гибкостью не отличается. И кризис, как падающие костишки домино, захватывает всех с разной скоростью. Так что пишите больше разных рецептов выхода из кризиса — всем пригодится».

Георгий Волокушин, Москва

РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

АЛЬБИНА 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 СВЕТЛАНА 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 ЕГЛОВА

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,

АННА КУЗЬМЕНКОВА

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

ИНФОГРАФИКА ВЕРА ЖЕТАЛИНА

ФОТО НА ОБЛОЖКЕ ЕВГЕНИЙ ДУДИН

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»

РЕДАКЦИОННАЯ СЛУЖБА

ДИРЕКТОР ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;

ТЕЛ. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И РР

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», КОРЬЯЛАНКАТУ 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 ПРЕДСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ

ИНФОРМАЦИИ. РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ,

ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕДАКЦИОННЫХ 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. Защищено законом

РФ №3520-1 от 23.09.1992 «О товарных знаках,

знаках обслуживания и наименованиях мест

произисхождения товаров»

© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ», 2009



Совещание с 10 регионами по цене 1 авиабилета станет реальностью с услугой «Аудиоконференция»

У каждой бизнес-задачи есть несколько решений. Именно сейчас важно выбрать то, которое повысит эффективность работы Вашей компании. Подключив услугу «Аудиоконференция», Вы сможете проводить совещания с 10 регионами по цене, не превышающей стоимость авиабилета. Таким образом, Вы сохраните высокий уровень деловой активности даже при нулевом бюджете на командировки.

Яркие решения для бизнеса

8-800-700-1234 | b2b.beeline.ru



Билайн®
Бизнес



«Мы будем бороться с региональным сепаратизмом. Это недопустимые вещи. Могу сказать, что каждый год ФАС пресекает около полутора десятков случаев „произвола“ региональных властей»



Игорь Артемьев,
руководитель Федеральной
анти monopolyной службы

МАЛО МЕСТНЫМ ВЛАСТИЯМ СОКРАЩЕНИЯ ИМПОРТА ТОВАРОВ ИЗ-ЗА РУБЕЖА – ОНИ ЕЩЕ ПЫТАЮТСЯ УМЕНЬШИТЬ ПОТОК ТОВАРОВ ИЗ ДРУГИХ РЕГИОНОВ. ВЫРОСШИЕ В ОДНОЧАСЬЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ ПЫТАЮТСЯ ОДОЛЕТЬ ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ИГРОКИ. ПОКА БЕЗУСПЕШНО.

Осторожно, регионы закрываются

текст
ИВАН
МАРЧУК

Недавно заместитель губернатора Нижегородской области Владимир Иванов попросил владельцев местных магазинов довести количество молока областных производителей на полках «до максимально возможных объемов». Предложение из разряда тех, от которых лучше не отказываться. «Формально все ограничивается добрым советом. Но в России любая просьба губернатора всеми местными магазинами на 99% воспринимается как прямой приказ. Да и федеральные сети, чтобы лишний раз не ссориться с местными чиновниками, прислушиваются к таким советам», — объясняет на условиях анонимности суть инициативы представитель одного из лидеров молочного рынка. Ссориться с нижегородскими чиновниками он тоже не спешит.

Областные власти уже больше года проводят программу с патриотическим названием «Покупай нижегородское». Покупать и продавать местные продукты настойчиво рекомендуют жителям и рознице власти Тверской и Тульской областей, Алтайского края.

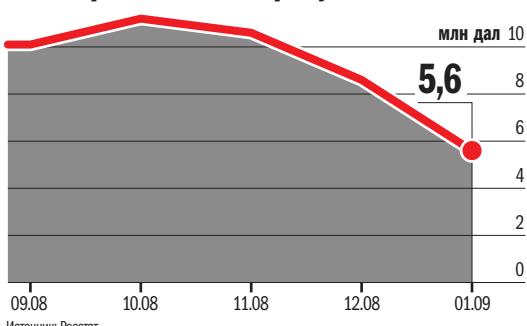
суть дела

«Формально все ограничивается добрым советом. Но в России любая просьба губернатора всеми местными магазинами на 99% воспринимается как прямой приказ»

Во время кризиса местные власти активно спасают своих производителей ради сохранения рабочих мест в регионе и налоговых поступлений в бюджет. Защищают регионалы в первую очередь те отрасли, где есть сильные федеральные конкуренты: алкоголь, сельское хозяйство (особенно молочный сектор). Вышеописанное губернаторское возвзание к местному патриотизму — только один из способов защиты.

Вот еще один. Федеральный закон о технических регламентах разрешает местным властям вводить добровольную сертификацию продукции. Согласно закону производители могут соглашаться на эту процедуру, после чего на их продукции помещается специальная маркировка, которая служит для покупателей лишним доказательством «высокого качества». На практике оказывается, что без такой маркировки попасть на полки местных магазинов становится весьма непросто. Причем местные игроки зачастую получают сертификат бесплатно, а вот «федералам» он влетает в копеечку. «Перед Новым годом, например, Тверская область увеличила цену сертификата для привозного алкоголя с 50 коп. до 3 руб. за бутылку. Местные производители этих расходов не несут, а магазины не хотят брать на реализацию товар без сертификата», — рассказывает PR-директор «Русского алкоголя» Александр Коровка.

Динамика производства водки и ликеро-водочной продукции в России



По данным некоммерческого партнерства «Русбренд», протекционистские меры сейчас действуют более чем в 20 регионах России. И это только начало. «Кризис привел к тому, что явление стало массовым. В ближайшее время количество „закрытых“ регионов будет только расти. Начнется „эффект домино“: один регион закрылся, в ответ протекционистские меры ввели все соседние области», — говорит Игорь Николаев, директор департамента стратегического анализа компании ФБК. По его мнению, все подобные случаи находятся вне правового поля и прямо противоречат ст. 8 Конституции, где говорится, что Россия является единым экономическим пространством.

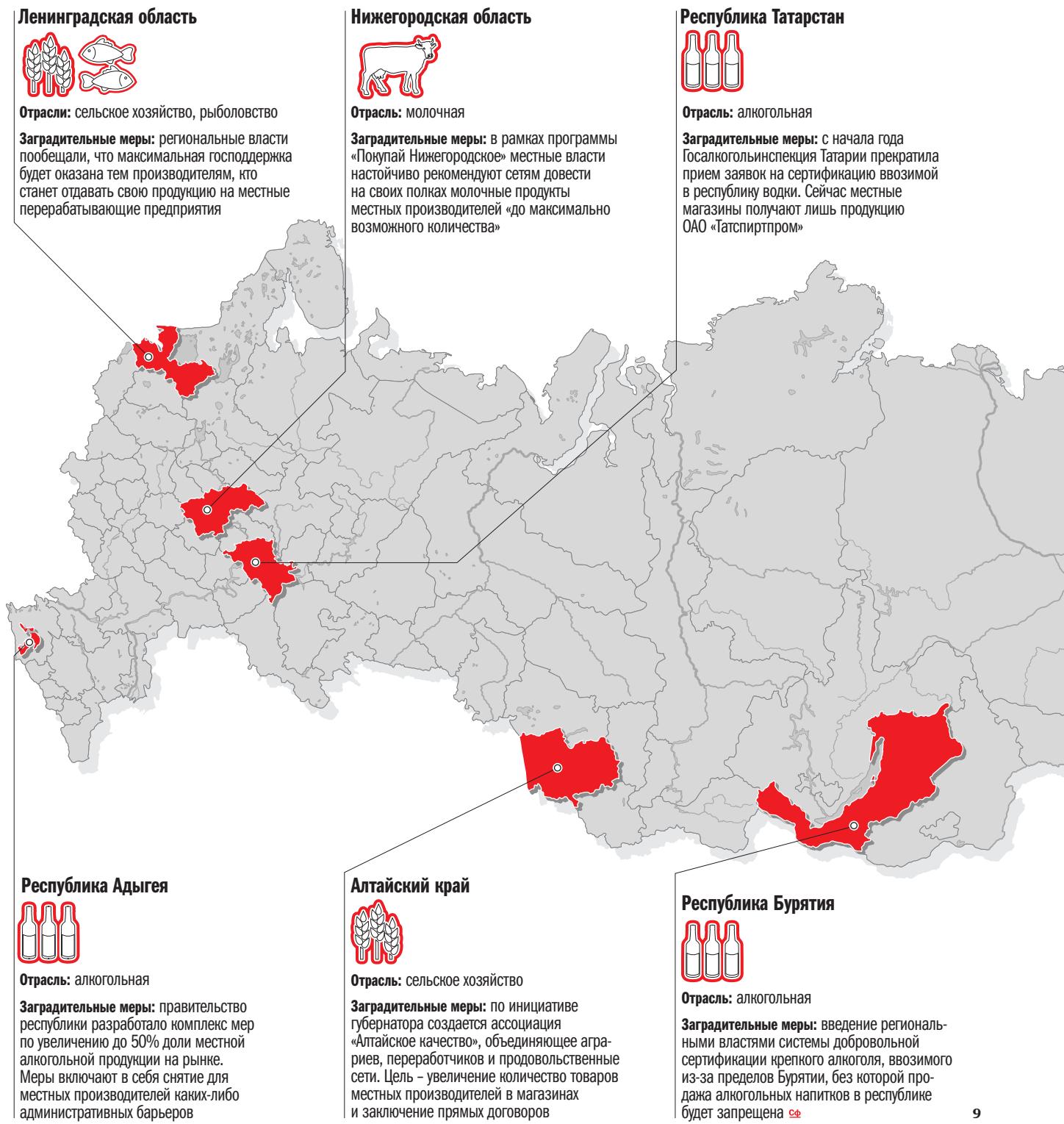
Несмотря на это, федеральные производители эффективного инструмента для борьбы с региональным протекционизмом пока не придумали. Пожалуй, единственным способом оспорить действия местных властей является обращение в ФАС. Кое-какие положительные результаты уже есть. Так, в июле 2008 года постановлением ФАС были отменены правила Госалкогольинспекции Республики Татарстан, вводившие жесткую систему проверки всей ввозимой алкогольной продукции. Причем проверки должны были оплачивать поставщики. На местные компании эти правила не распространялись.

Однако победу федеральные производители праздновали недолго: в начале этого года Татарстан пошел по другому пути и просто прекратил прием заявок на сертификацию ввозимой в республику водки. В результате местные магазины до сих пор получают продукцию только ОАО «Татспиртпром», а «Столичная», «Путинка», «Зеленая марка» и другие привозные брэнды в местные магазины не поступают.

Сейчас федеральные производители собираются объявить полномасштабную войну товарному сепаратизму. «Водочники» в конце февраля направили в ФАС и генеральную прокуратуру письмо с описанием ситуации в регионах, замеченных в протекционизме. ФАС подготовилась к работе. «Наша служба уже сейчас изучает ситуацию в Татарстане и некоторых других регионах, принявших подобные решения в этом году», — утверждает заместитель руководителя ФАС Андрей Кашеваров.

Впрочем, поддержка ФАС радует производителей не слишком сильно. «Пока мы оспариваем одно решение, на местах готовят другое», — говорит Михаил Блинов, исполнительный директор Союза производителей алкогольной продукции. Удивляться не стоит: государство, с одной стороны, требует от регионов максимально открыть рынки, а с другой — само активно проводит протекционистскую политику. Например, повышает пошлины на иномарки в угоду отечественным производителям. Региональным властям есть у кого учиться. сф

Карта экономического сепаратизма





Александр Гафин (слева) не скрывает, что в новом бизнесе его сына Дмитрия (справа) будут задействованы семейные связи

KINBURN INVESTMENT ЗАПУСКАЕТ 15 МАРТА 2009 ГОДА НОВЫЙ ХЕДЖ-ФОНД. ВРЕМЯ, МЯГКО ГОВОРЯ, НЕ САМОЕ УДАЧНОЕ. НО В КОМПАНИИ УВЕРЯЮТ, ЧТО У НИХ НА РУКАХ ПАРА КОЗЫРЕЙ.

Фонд из хорошей семьи

Kinburn основана Андреем Гарбузом и Дмитрием Гафирным. Идея создать хедж-фонд, работающий с проблемными долгами, пришла им еще осенью прошлого года, когда они работали в УК «ВТБ — управление активами». Андрей Гарбуз, который до ВТБ занимался в лондонском подразделении JPMorgan именно проблемными долгами, с жаром уверяет, что сейчас в этом секторе самые «сумасшедшие возможности». Объем рынка проблемных долгов в мире оценивается в \$9 трлн, а для инвестиций в него все мировые инвестфонды собрали \$200 млрд.

За привлечение клиентов будет отвечать Дмитрий Гафин. «Учитывая контакты нашей семьи, Дима и дома как на работе», — шутит его отец Александр Гафин, член команды основателей «Альфа-групп». Семейные связи уже задействованы. Отбором объектов для инвестиций будет заниматься фонд Pamplona Алекса Кнастера, еще одного члена команды «Альфа-групп». Андрей Гарбуз отрицает, что роль Kinburn ограничится лишь привлечением клиентов. Он будет встречаться лично со всеми управляющими фондами, отобранных аналитической командой Pamplona. По его словам, доходность ни одного из этих фондов не ушла в 2008 году в минус. Среди прочих точно есть фонд Рэндалла Смита, человека, который «придумал» этот рынок в 1980-е годы. сф

текст СЕРГЕЙ КАШИН

«ВОЛЖСКАЯ ТЕКСТИЛЬНАЯ КОМПАНИЯ» ВМЕСТО ДЕНЕГ ПРЕДЛОЖИЛА КРЕДИТОРАМ ПЛАН ЗАХВАТА РЫНКА. КРЕДИТОРЫ ПЛАН ПРИНЯЛИ. ДЕВАТЬСЯ ИМ ВСЕ РАВНО НЕКУДА.

Везучий должник

В феврале ВТК пережила дефолт по облигациям. Компания должна держателям ценных бумаг (среди них банки «Зенит», «Петрокоммерц», «Уралсиб» и др.) 1 млрд руб. Еще на ВТК висят непогашенные кредиты Сбербанку на 1,4 млрд руб. — все это при выручке за девять месяцев 2008 года 1,6 млрд руб. и чистой прибыли 307 млн руб. Есть от чего впасть в уныние. Однако вместо этого ВТК запускает сеть из десяти одежных магазинов «Регионы России». «Русский текстиль» в конце января сообщил о самоликвидации, и ВТК стремится захватить освобождающуюся долю рынка. Если верить генеральному директору ВТК Владиславу Дудину, никто из держателей облигаций и кредиторов пока не подал в суд. «Кредиторы с нами в одной лодке и раскачивать ее не собираются», — уверяет Дудин. ВТК подняла купонный доход по облигациям с 14% до 15% годовых, но дело даже не в этом. При банкротстве компания должна будет сначала рассчитаться с банковскими кредитами, а уж затем по облигациям. сф

Структура рынка постельного белья в комплектах

(объем в 2008 году в стоимостном выражении — \$40 млн)



Источник: «Волжская текстильная компания»

текст ПАВЕЛ КУЛИКОВ



Григорий Полторак решил, что лучше быть «лицом» Sotheby's, чем владельцем «Беста»

ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ «БЕСТ-НЕДВИЖИМОСТЬ» ГРИГОРИЙ ПОЛТОРАК БОЛЬШЕ НЕ ВЛАДЕЛЕЦ АГЕНТСТВА. ХОТЯ ПО-ПРЕЖНЕМУ ПОЛУЧАЕТ ДОХОД ОТ ЭТОГО БИЗНЕСА.

Без лица

«Я устал руководить большой компанией,— вздыхает Полторак.— Постоянно приходится решать огромное количество мелких проблем». Теперь ему принадлежит лишь ООО «Бест», владеющее одноименной торговой маркой и предоставляющее франшизу новым собственникам. Как стало известно *сф*, все десять представительств компании в декабре 2008 года владелец «Бест-недвижимости» продал своим топ-менеджерам. Условия франшизы Полторак не разглашает. По мнению управляющего директора «Century 21 Запад» Евгения Скоморовского, паушальный платеж равнялся \$25–30 тыс. в год, роялти — 5–7% дохода компании.

«В разгар кризиса стоимость каждого офиса могла составить не больше \$100 тыс.»,— считает заместитель гендиректора агентства «Новый город» Наталья Ветлугина. Получается, что компании, которой Полторак посвятил больше 15 лет жизни, он продал примерно за \$1 млн. Еще летом 2008-го чистая прибыль «Беста», по оценкам экспертов, составляла около \$1,5 млн в месяц.

Решение о продаже компании собственному менеджменту созрело у Полторака еще в 2006 году. Тогда он вместе партнером Олегом Орловым приобрел франшизу Sotheby's International Realty (SIR) и открыл в Москве агентство элитной недвижимости, работающее под брэндом известного аукционного дома.

Долго посидеть на двух стульях Полтораку не дали. Американский холдинг Realogy Corporation (ему принадлежит право продажи франшиз SIR) запрещает франчайзи владеть другими бизнесами в этой отрасли. Для Григория Полторака сделали исключение, дав время продать агентство. Но быстро сделать это не удалось. По словам Полторака, чтобы передать бизнес топ-менеджерам, нужно было его «обелить».

Кризис ускорил процесс. Если еще летом 2008-го брокеры компаний суммарно делали около 500 сделок в месяц, то осенью — примерно 200, в результате выручка и расходы сравнялись. Теперь проблему решают бывшие наемные менеджеры «Беста». «Мы оказались от чистки ковров, доставки воды, перестали давать рекламу в глянцевых журналах. В результате расходы сократились на треть»,— рассказывает владелец отделения «Бест-Рождественка» Юлия Гасиловская.

«Раньше они все старательно освивали бюджет — то кондиционер им нужен, то сейф, теперь задумались о снижении расходов»,— говорит Григорий Полторак. Сам риэлтер задумался о развитии нового проекта. Пока у московского представительства Sotheby's дела идут не очень хорошо: по данным *сф*, в месяц компания проводит всего пять–шесть сделок. Лидеры элитного сегмента — Blackwood и Penny Lane — около 20. Эксперты видят главную проблему в том, что агентство недвижимости, работающее в элитном сегменте, должен возглавлять харизматичный руководитель, а в Sotheby's до сих пор подобного человека не было — Полторак не афишировал свое участие в проекте. Но с таким первым «лицом», как Полторак, московский офис Sotheby's вполне может выбиться в лидеры сегмента luxury. *сф*

текст Денис Тыкулов

ПАДЕНИЕ ЦЕН НА РЕКЛАМУ ДАЛО ВОЗМОЖНОСТЬ АКТИВИЗИРОВАТЬСЯ ПЕРИОДИЧЕСКИМ ИЗДАНИЯМ, ИСПОЛЬЗУЮЩИМ РЕДКУЮ ДЛЯ НАШЕЙ СТРАНЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ.

Эффект сериала

В первой декаде января итальянское издательство DeAgostini попало в двадцатку крупнейших рекламодателей на ТВ, хотя в прошлом году занимала в нем лишь 56-е место. DeAgostini выпускает партворки, своеобразный симбиоз журнала и книги — коллекционные периодические издания «Мировая авиация», «Автолегенды» и т. п. «Главное — убедить потребителя приобрести один из первых номеров, а дальше с вероятностью 90% купят всю серию», — объясняет модель бизнеса DeAgostini собеседник СФ из крупного издательского дома.

Основной метод продвижения партворков — ТВ-реклама. И тут склонение рекламного рынка сыграло на руку DeAgostini. Скидки, доходящие до 30% от докризисных расценок, позволили некоторым игрокам нарастить объемы рекламы в разы — DeAgostini набрала 454 GRP (годом ранее — всего 134 GRP).

Единственная статья доходов создателя партворков — розничные продажи. По словам Романа Дорошенко, коммерческого директора ИД «Бурда», обладающего эксклюзивными правами на продажу в России продукции DeAgostini и GE Fabbri Editions (второй крупный игрок в сегменте партворков), продукция итальянского издательства представлена почти в половине из 25 тыс. пунктов продаж прессы. При этом создатели партворков практически не тратятся на контент — внештатные авторы компилируют тексты из интернета и энциклопедий. По подсчетам СФ, оборот DeAgostini в России приближается к \$80 млн в год, а рентабельность самых успешных серий доходит до 30%. ☎

Рейтинг крупнейших рекламодателей на телевидении*

	GPR
GlaxoSmithKline (1-е место)	2616
Reckitt Benckiser (2-е место)	2594
Mars Inc. (3-е место)	1960
Procter & Gamble (4-е место)	1833
«Мобильные телесистемы» (5-е место)	1475
DeAgostini (20-е место)	454

* по итогам первой декады января 2009 года
Источник: рейтинг газеты «Коммерсантъ»; данные Media Logics и TNS Russia

текст ПОЛИНА РУСЯЕВА



КАЛИНИНГРАДСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ КОНЬЯКА «АЛЬЯНС-1892» НАМЕРЕН УДАРИТЬ ПО ДЕВАЛЬВАЦИИ РУБЛЯ ОПТИМИЗАЦИЕЙ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ИЗДЕРЖЕК.

Против евро

«Альянс-1892» всего за три года нарастил свою долю на коньячном рынке России с 1,3% до 10%. Основа успеха — французские коньячные спирты, из которых с 2003 года стали изготавливать коньяк под брендом «Старый Кенигсберг». Но с начала кризиса евро скакнул на 35% — подтянулись и цены на сырье. В то же время многие конкуренты используют сырье из стран СНГ и застрахованы от валютных рисков. Просто подняв цены, компания рискует выпасть из средней ценовой ниши (600 руб. за литр).

Вместо этого «Альянс-1892» решил бороться с издержками. Весной компания запускает производственно-складской комплекс на 8,5 тыс. кв. м. «Новое современное оборудование позволяет снизить расходы и компенсировать скачки валюты», — надеется гендиректор «Альянс-1892» Игорь Кудрявцев. Другие импортеры пошли простым путем. «Сокращай издержки, не сокращай — за ростом валюты не угонишься», — считает директор ТД «Арома» Игорь Комаров. — Мы с 1 февраля подняли цены на коньяк на 15%. И вряд ли это последнее повышение». ☎

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН

КРИЗИС ПЕРЕВЕРНУЛ СТРОИТЕЛЬНУЮ ОТРАСЛЬ С НОГ НА ГОЛОВУ – ПОДРЯДЧИКИ ОКАЗАЛИСЬ В ГОРАЗДО БОЛЕЕ ВЫГОДНОМ ПОЛОЖЕНИИ, ЧЕМ ИХ ЗАКАЗЧИКИ ДЕВЕЛОПЕРЫ.

Случай на стройке

99 999 руб. за 1 кв. м с отделкой в домах бизнес-класса Well House на Дубровке или Ленинском проспекте в Москве. «Мы сами в шоке», – говорят об этой акции маркетологи Mirax Group. Дисконт в сравнении с докризисными ценами составил более 50%. «Чтобы как-то справиться с потоком потенциальных клиентов, мы даже ввели символическую плату за просмотр квартиры — 1 тыс. руб.», – рассказал ^{сф} президент Mirax Group Сергей Полонский. – Эти деньги пошли на благотворительность». Впрочем, Mirax Group самой впору искать мецената — вместо того чтобы погасить \$200 млн долга Credit Suisse в феврале, компания договорилась о реструктуризации задолженности на 20 месяцев, увеличив кредитную ставку с 10% до 14%. «Mirax продает квартиры ниже себестоимости», – объясняет проблемы девелопера президент ФСК «Лидер» Владимир Воронин.

Раньше проекты приносили девелоперам до 100% от вложенных средств. Подрядчики довольствовались куда более скромными доходами — премией — 10% от стоимости строительно-монтажных работ. Но нынешние проблемы отрасли ударили по скромникам не так сильно. «Подрядчиком быть надежнее», – считает коммерческий директор Galaxy Group Артем Цогоев.

Генеральный директор российского подразделения подрядчика Strabag Александр Ортенберг уверен, к примеру, что в течение ближайших трех лет обороты его компании будут расти на 50% ежегодно. Правда, осенью 2008 года Strabag потерял контракт на строительство первой очереди квартала «Академический» под Екатеринбургом — девелопер «Ренова-стройгруп» Виктора Век-

Несмотря на проблемы строительной отрасли, Александр Ортенберг получает новые заказы



Сергей Полонский пока не съел свой галстук, но уже перестал вовремя расплачиваться по кредитам

сельберга нашел более дешевого партнера — местную фирму «Кронверк». Тем не менее до 2012 года Strabag имеет в России контракты еще на \$4,5 млрд. К примеру, сразу после новогодних праздников он подписал контракт с ИСК «Столица» — будет строить для нее 400 тыс. кв. м жилья.

Но главная надежда любого подрядчика — госзаказ. В 2007 году акционеры Strabag продали 25% акций Олегу Дерипаске. В консорциуме с «Базэлом» Strabag получил право на застройку нескольких крупных дорожных объектов с госучастием. Даже если объемы общестроительных работ Strabag снизятся, то велика вероятность, что они будут компенсированы за счет госзаказа.

Сейчас, правда, Дерипаска может свою долю потерять — «Базэл» должен погасить кредит 500 млн евро, выданный другими акционерами Strabag — Raiffeisen-Holding NO-Wien и Haselsteiner под залог акций бизнесмена. При таком развитии событий подрядчику придется бороться за госзаказ без мощного лобби алюминиевого магната. ^{сф}

текст Денис Тыкулов

29,5
млрд руб.

в общей сложности просят у государства АвтоВАЗ, ГАЗ, КамАЗ и Sollers, чтобы расчитаться с кредиторами и поставщиками. Шансы получить деньги велики — автопром у российских властей в фаворе.

35,6%

таким было падение импорта в Россию, согласно данным ФТС, в январе 2009 года по сравнению с январем 2008-го. Сильнее всего обвалились рынки ввоза автомобилей, оборудования и продуктов питания. Правда, воспользоваться этим шансом российским производителям будет непросто: для расширения производства им нужны кредиты и оборудование, опять же импортное.

100

лучших менеджеров отобрал Кремль для президентского кадрового резерва. Предполагается, что именно из их числа Дмитрий Медведев будет выбирать чиновников уровня министров и губернаторов. В списке оказалось три десятка управленцев из бизнеса. Многие из них уже признались СМИ, что попасть на госслужбу не стремятся. Интересно, будет ли у них выбор.

2012 год

к этому сроку

Москва по планам правительства РФ должна была стать международным финансовым центром. Для этого нужно, чтобы хотя бы одна российская биржа попала в топ-12 мировых лидеров по обороту и объемам IPO. Еще осенью чиновники собирались догонять Лондон и Нью-Йорк. Сейчас цели по скромнее: торговать «на одном уровне» с Шанхаем и Мумбаем.

24%

составит налог на прибыль в первом квартале 2009 года, разъяснила Федеральная налоговая служба. Хотя Владимир Путин обещал для поддержки бизнеса во время кризиса снизить с начала текущего года это бремя до 20%, изменений не произошло. Дело в том, что налог на прибыль платится авансом исходя из суммы, заплаченной компанией в предыдущем квартале. А изменять порядок оплаты ФНС не спешит.

800 км

на такой высоте

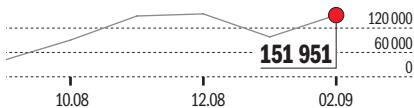
столкнулись американский спутник Iridium, принадлежащий Motorola, и недействующий российский спутник «Космос-2251». Создание и запуск спутника стоит \$1,5–2 млн. Похоже, у страховщиков открывается новый рынок — космические каско и ОСАГО.

4,1
млрд руб.

на столько в 2008 году, по последним данным Росстата, расходы россиян превысили их доходы. Стارаясь спасти свои сбережения от девальвации, наши соотечественники активно скупали валюту и товары, закрывали рублевые депозиты и продавали акции. Разница между доходами и расходами составила всего около 0,02%, но интересен сам тренд: даже в 1998 году доходы россиян были больше расходов на 1,7%. сф

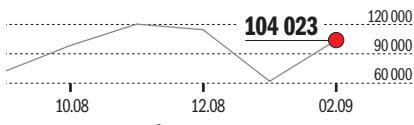
мониторинг

кризис



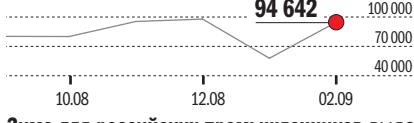
Интерес СМИ к кризисным явлениям в феврале снова усилился: упоминаемость слова «кризис» выросла в полтора раза.

банк



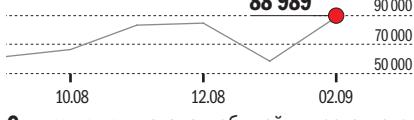
Деятельностью банкиров серьезно заинтересовалась широкая общественность. Взять «народный рейтинг банков „Банки.ру“» – в январе 2008-го на портал зашло 242 тыс. посетителей, а в нынешнем – уже 379 тыс.

производство



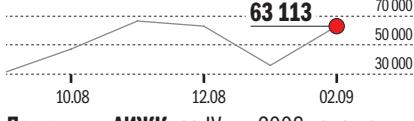
Зима для российских промышленников выдалась крайне тяжелой – по данным Росстата, объемы производства в России только за январь упали на 19,9%.

доллар



Скупка валюты стала любимой инвестстратегией россиян. Соотношение валютных депозитов к рублевым – 2:1 в пользу валюты.

кредит



По данным АИЖК, за IV кв. 2008 года доля просроченных ипотечных кредитов выросла с 9,1% до 11,5%.

Рейтинг самых часто упоминаемых в СМИ информационно-значимых слов составлен **СФ** на основе данных (с 20.01.09 по 20.02.09) информационно-аналитической системы «Медиалогия». При расчетах «Медиалогия» использовала базу СМИ из 3600 источников: ТВ, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги.

«Мы откладывали деньги на черный день, и он наступил. Теперь даже оптимисты говорят, что денег хватит на год. Это жалкая цель для народа, который иногда называет себя великим!»



Владислав Сурков,
заместитель главы администрации президента России

Влиятельный чиновник раскритиковал политику стерилизации денежной массы. Видимо, нефтяные доходы нужно было тратить сразу и с помпой – а в красивых декорациях, глядишь, и кризис веселее было бы пересиживать.

«Сижу в деревне и топлю камин – вот мое нынешнее занятие, никаких конкретных планов, о которых бы стоило говорить, у меня пока нет»



Вадим Касьянов,
бывший коммерческий директор компании «Русский алкоголь»

Касьянов на водочном рынке – человек легенда. Он придумал популярный бренд «Зеленая марка», сумел продать его холдингу «Русский алкоголь» и получить в этой компании должность коммерческого директора. Но второй раз фокус не удался: польский дистрибутор CEDC и британский инвестфонд Lion Capital выкупили «Русский алкоголь» и сменили весь топ-менеджмент.

«Клево. Если руководитель не самой крупной ассоциации может двинуть курс евро своим заявлением, то надо подумать о реальном месте российской банковской системы в мире»



Игорь Коган,
председатель правления Оргрэсбанка

Глава ассоциации региональных банков «Россия» Анатолий Аксаков дал интервью одной из японских газет о возможной реструктуризации внешнего корпоративного долга России \$400 млрд. Это привело к обвалу евро на азиатских рынках. Позднее Аксаков опроверг свои слова и евро восстановился, но в России случай посчитали свидетельством силы российских банков.

«Еще вчера бизнес, как и правительство, планировал свое будущее на три-пять и даже десять лет вперед. Так жить больше не получается»



Сергей Недорослев,
председатель совета директоров
ГК «КаскоЛ»

В конце января Минэкономразвития прогнозировало на 2009 год снижение ВВП на 0,2%, промышленный спад в размере 5,7%. Прошло всего три недели, и картина прогноза, по версии правительства, совсем другая: ВВП сократится на 2,2%, производство — на 7,4%. Но никто не даст гарантии, что и этот диагноз окончательный.

Когда завтрашний день на рынках непонятен, многие компании отказываются от «утомительного» планирования и перепланирования. Они словно превращаются в начинающих трейдеров и кидаются в крайности — начинают жить по наитию или по шаблону.

Наитие, как наивность, обычно позитивно. «Мне повезет!» — думает кто-то, глядя на быстро падающий индекс РТС. Я часто слышу, что текущий кризис — это время великолепных возможностей, о которых и мечтать не было дано, пока все шло хорошо. Все теперь, видите ли, узнали, что китайский иероглиф «кризис» толкуется как «возможность».

Зачем так обманывать людей, я не знаю. Ну покажите хотя бы одного человека, который заработал бы на этих «возможностях», не считая банков, вспомнивших старый бизнес — покупку долларов за заемные рубли. Или, например, говорят, что кризис выгоден тем же медиа, его освещавшим. Да, рекламируют «кризисмониторинговый» BFM.ru, и его все заметили. Но ведь это просто на «безыбы». Раньше-то по 20 интересных проектов в год появлялось, очередь инвесторов выстраивалась, больших и маленьких — и то многие проекты просто не замечали в суете!

Мыслящие шаблонно, наоборот, понимают, что кризис — невеселое время, когда все даунграйдится. Однако шаблон пережитых кризисов подсказывает им, что дно с последующим отском обязательно будет и оно вообще-то уже скоро. Напоминает идиотскую рекламу: «Ура! Кризис! Но уже видно берег. Самое время покупать дешевые дома где-то в Муркино!» Ну-ну. Те, кто сейчас начнет скучать активы за «бесценок», рассчитывая на повторение сценария 1990-х, через какое-то время очнутся с накопленными убытками и спросят себя: что за наваждение мы пережили? Мир в тумане, а дна в тумане не видно.

Умные компании поступают иначе. План войны должен быть, но его необходимо «пересматривать по субботам». Только с помощью таких регулярных упражнений, оттачивающих зрение, на общем размытом пейзаже можно будет заметить новый фактор, нечто интересное безотносительно рыночных спекуляций.

В номинированном на «Оскар» «Миллионере из трущоб» главный герой индиец работает в бомбейском call-центре, который обслуживает жителей Лондона. После краха доткомов индузы не прокляли технологии, но и не стали полагаться на дхарму в надежде, что она снова приведет легкие деньги в интернет. Они внимательно посмотрели себе под ноги. Между третьим миром и развитыми странами остались тысячи оптоволоконных линий, ставших фундаментом для системы глобального аутсорсинга. Программисты, дизайнеры, другие разномастные профессионалы из Индии быстро поменяли планы и вместо конкурирования с Кремниевой долиной в надувании пузырей взялись за рутинные подряды западных компаний — и выжили. Не потому что у них был хороший план, а потому, что был хороший подход к планированию. Глядишь, и «Оскаром» наградят. [сф](#)



Департамент поддержки и развития
малого предпринимательства
города Москвы

СТАНЬ УЧАСТНИКОМ ПРЕЗИДЕНТСКОЙ ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА РФ



- ✓ ПЕРЕПОДГОТОВКА
В ЛУЧШИХ ВУЗАХ
МОСКВЫ
- ✓ СТАЖИРОВКА
НА ВЕДУЩИХ
РОССИЙСКИХ И
ЗАРУБЕЖНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ

WWW.MFPK.RU
ТЕЛЕФОН ДЛЯ МОСКВЫ (499) 124-66-00

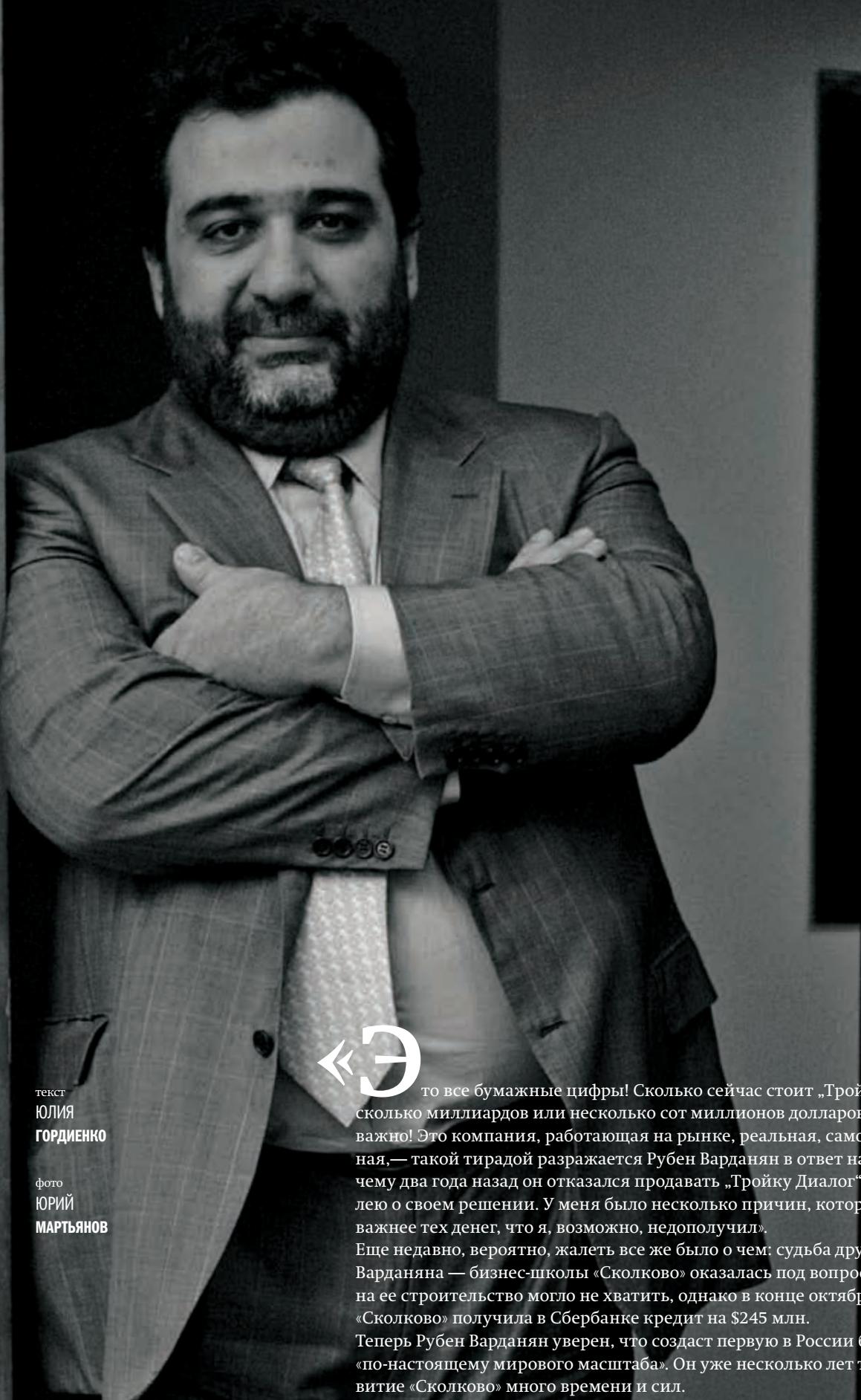
СОЗДАТЕЛЮ «ТРОЙКИ ДИАЛОГ» РУБЕНУ ВАРДАНЯНУ НЕ ПОВЕЗЛО: БИЗНЕС-ШКОЛА «СКОЛКОВО» ЗАПУСТИЛА ДОЛГОСРОЧНУЮ ПРОГРАММУ В САМЫЙ РАЗГАР КРИЗИСА. НО ВАРДАНЯН ПРОДОЛЖАЕТ СТРОИТЬ ПЕРВУЮ В РОССИИ БИЗНЕС-ШКОЛУ МИРОВОГО УРОВНЯ.

Школа оживания

«\$500 млн инвестиций — это сопоставимо с вложениями в среднюю западную бизнес-школу, но намного скромнее, чем у мировых лидеров»



Леонид Евенко, ректор Высшей школы международного бизнеса АНХ



стратегия

текст
ЮЛИЯ
ГОРДИЕНКО

фото
ЮРИЙ
МАРТЬЯНОВ

«Э

то все бумажные цифры! Сколько сейчас стоит „Тройка“? Несколько миллиардов или несколько сот миллионов долларов — не это важно! Это компания, работающая на рынке, реальная, самостоятельная, — такой тирадой разражается Рубен Варданян в ответ на вопрос, почему два года назад он отказался продавать „Тройку Диалог“: — Я не жалею о своем решении. У меня было несколько причин, которые намного важнее тех денег, что я, возможно, недополучил».

Еще недавно, вероятно, жалеть все же было о чем: судьба другого детища Варданяна — бизнес-школы «Сколково» оказалась под вопросом. Денег на ее строительство могло не хватить, однако в конце октября 2008 года «Сколково» получила в Сбербанке кредит на \$245 млн.

Теперь Рубен Варданян уверен, что создаст первую в России бизнес-школу «по-настоящему мирового масштаба». Он уже несколько лет тратит на развитие «Сколково» много времени и сил.

«Он занимается всем,— говорит ректор бизнес-школы Андрей Волков, который одновременно является советником министра образования и науки РФ,— обсуждением перспектив, разработкой программ, набором преподавателей. Он появляется на стройке кампуса, наблюдает за разливкой бетона или обсуждает качество акустики в аудиториях. Он гораздо больше автор этой школы, чем кто-то другой».

С идеей создания бизнес-школы к Рубену Варданяну и бывшему тогда главой МЭРТ Герману Грефу в начале 2000-х обратились топ-менеджеры Sun Group и McKinsey Шив Кхемка и Раджат Гупта (сейчас Sun Group является соучредителем школы, а Гупта входит в международный попечительский совет «Сколково»). Варданяну идея понравилась, однако ресурсов на проект у него не нашлось. Попытки заинтересовать сторонних инвесторов успехом не увенчались.

В 2005-м Варданян вновь загорелся идеей создания школы: деньги на новые проекты у него к тому времени появились. Ни к чему не обязывающий разговор с ректором Академии народного хозяйства Владимиром Мая и ее тогдашним проректором Андреем Волковым о том, как должно быть устроено бизнес-образование в России, к удивлению профессуры завершился предложением Варданяна: «Давайте делать проект».

Владелец «Тройки» начал рассказывать о будущем проекте другим бизнесменам и предлагать им стать соучре-

тавшими \$210 млн. Однако даже этих денег на строительство «Сколково» не хватило.

Сплошной супрематизм

Когда «Сколково» получила от Сбербанка кредит на \$245 млн — громадная сумма по кризисным временам, по рынку покатились слухи о том, что бизнес-школа лишь предлог. Что на самом деле деньги выделяются на поддержку пострадавшей от кризиса «Тройки», которая вскоре перейдет под контроль главного банка страны. Версию, казалось бы, подтверждал и тот факт, что обеспечением по кредиту, помимо внесенной Романом Абрамовичем в уставный капитал бизнес-школы земли, стали и акции самой «Тройки Диалог» (какой именно пакет, Варданян не раскрывает, говоря только, что это 5-10%). «Я не рисковал всей „Тройкой“, но строительство школы — из тех вещей, которые надо делать любой ценой», — говорит бизнесмен. Также поручителем по кредиту стал глава НОВАТЭКа Леонид Михельсон, который курирует строительство школы и лично следит за ходом работ.

На самом деле, уверяет Рубен Варданян, кредит не имел никакого отношения к кризису и давно стоял в бизнес-плане «Сколково». Просто затраты на проект со временем разрастались. «Владимир Май сказал, что мы построим школу за \$10 млн, — улыбается Варданян. — Я предположил, что в \$150 млн мы в лю-

«Я не рисковал „Тройкой“, но строительство школы — из тех вещей, которые надо делать любой ценой»

дителями школы. «Не могу сказать, что, когда мы начали этот поход, был большой энтузиазм: мало кто поверили в идею, — вспоминает Андрей Волков. — Построить бизнес-школу мирового класса в Москве так же трудно, как открыть Большой театр за пределами столицы».

Стараниями главы «Тройки» критическая масса инвесторов все же набралась. Сейчас у «Сколково» 17 учредителей — девять физлиц, вложивших в проект по \$10 млн, включая Романа Абрамовича, внесшего в капитал бизнес-школы 25 га подмосковной земли, на которой строится учебный кампус, и восемь компаний, среди которых «Русский стандарт», «Северсталь», ТНК-BP, Sun Group и, разумеется, сама «Тройка Диалог». Вскоре к ним добавятся еще четыре учредителя, имена которых пока не раскрываются, а общая сумма инвестиций

бом случае уложимся. И он, и я сильно ошиблись». Стоимость проекта оценивается сейчас в круглую сумму — примерно \$500 млн. «Это сопоставимо с вложениями в среднюю западную бизнес-школу, но скромнее, чем у мировых лидеров», — говорит ректор Высшей школы международного бизнеса АНХ Леонид Евенко. В частности, приводит он пример, строительство учебного комплекса и библиотеки для City University of New York в центре Манхэттена в свое время обошлось в \$600–650 млн.

Кредитные деньги были нужны прежде всего на завершение строительства кампуса: создающийся по проекту известного британского архитектора Дэвида Аджайе, с высоты птичьего полета он будет напоминать картину Малевича «Супрематизм» 1915 года



и символизировать «инновационный и в определенной мере футуристический» характер школы. Кампус площадью 65 тыс. кв. м будет состоять из пятизвездной гостиницы, где будут жить студенты и преподаватели, конференц-зала, библиотеки, фитнес-центра и т. д. Затраты на его строительство глава гостиничного направления «Базэла» Сергей Колесников оценивает как адекватные.

Переговоры о получении кредита на «Сколково» Рубен Варданян стал вести еще в мае 2008-го, однако рынок уже тогда начал испытывать трудности с ликвидностью. «Кроме того, сопоставимого проекта в России никто не делал, так что невозможно было проанализировать cash flow», — объясняет Варданян. В результате он все же сумел договориться с Германом

Грефом, главой Сбербанка, который наблюдал за «Сколково» с самого начала. На закладку первого камня кампуса приезжал Владимир Путин, главой международного попечительского совета школы стал Дмитрий Медведев — такая поддержка, по всей видимости, оказалась достаточной для выделения десятилетнего кредита.

25 смелых

Рубен Варданян считает, что мир изменился. Если раньше самой привлекательной страной для работы считались США, то теперь все больший интерес возникает к развивающимся рынкам. Чтобы на них работать, не нужно учиться в Бостоне, Стэнфорде или Лондоне. В Гарварде, вспоминает Варданян (он проучился там



ясняет, почему она выбрала «Сколково», а не западную бизнес-школу. «„Сколково“ пригласила профессоров из лучших школ мира, объединив знания, опыт, подход. После первого модуля EMBA я понял, что получу очень много знаний», — делится впечатлениями генеральный директор сети «Техносила» Юрий Еременко.

Рассчитывает Варданян и на интерес со стороны иностранцев, которые собираются работать на развивающихся рынках. Уже сейчас, говорит он, из 70 заявок на стартующую в сентябре программу full-time MBA больше половины пришло от иностранцев. «Когда вы станете жить в российской, а не американской общаге, вы будете находиться в другом информационном пространстве», — считает Рубен Варданян. — Это шанс лучше понять российскую действительность изнутри и оценить, готовы ли вы к ее рискам».

Большинство отечественных бизнес-школ дают студентам только теоретические знания, в программе же MBA «Сколково» много места отводится практике. Так, в процессе обучения студенты проведут по три месяца в Индии, Китае и США, где будут делать проекты для конкретных компаний, с которыми договорится «Сколково». Каждый студент выполнит проекты в публичном и коммерческом секторах, а также разработает свой стартап. «В этом уникальность нашего образовательного процесса: учиться через практику, learning by doing», — говорит Варданян.

«Когда вы станете жить в российской общаге, будете находиться в другом информационном пространстве»

2,5 месяца), из 700 разбираемых бизнес-кейсов — менее 30 про emerging markets и всего один про Россию. Чтобы понять, как устроены развивающиеся рынки, нужно ехать в Москву, а из нее — в Пекин или Шанхай.

Стоимость запускаемой с сентября 2009 года full-time MBA «Сколково» — 50 тыс. евро, работающей с января этого года Executive MBA (EMBA) — 90 тыс. евро. Цены такие же, как, например, в INSEAD. Что же такого предлагает «Сколково» — школа, широко известная в узких кругах, чтобы студенты не пожалели на обучении столь большую сумму?

«В программе курса делается упор на специфику функционирования развивающихся рынков, на особенности развития российской экономики», — операционный аналитик The World Bank Светлана Херш объ-

мысли, что из-за кризиса «Сколково» может не набрать полный курс full-time MBA, Рубен Варданян не допускает: «В кризис долгосрочные программы процветают и приток студентов только увеличивается». В частности, глава Association of MBAs Джаннет Персэлл в середине февраля заявляла о том, что кризис увеличил поток желающих получить степень MBA — люди планируют таким образом переждать трудные времена. «На растущем рынке трудно привлечь студентов: зачем идти учиться, когда можно зарабатывать деньги? И наоборот — после серьезных просчетов в бизнесе хочется поучиться, чтобы больше не совершать роковых ошибок», — рассуждает Рубен Варданян.

Пока в «Сколково» на стартовавшей в начале года 18-месячной программе EMBA обучаются 25 человек,

хотя планировалось принять 60 студентов. Первый набор проходил уже во время кризиса, и заявки подали не так много желающих — 65 человек. Больше половины из них не прошли строгий отбор, состоящий из серии тестов и индивидуальных собеседований с руководителями и основателями школы.

На full-time MBA в 2009 году в «Сколково» собираются принять 45 студентов, в школе утверждают, что число заявок уже превысило этот рубеж. Через год, надеется Андрей Волков, в «Сколково» студентов будет уже в два раза больше, а в 2015 году на full-time MBA ежегодно должно обучаться 240, на EMBA — 300 студентов.

Однако, уверяет Рубен Варданян, сколько бы ни было у «Сколково» студентов, на них особенно не зарабатываешь. Задача-максимум — отбить затраты на профессоров. Так, например, зарплата западных профессоров, по признанию Варданяна, сопоставима с доходом топ-менеджеров крупных корпораций. Сейчас западных преподавателей семь, включая Пьера Касса, бывшего декана Берлинской школы креативного менеджмента (см. с. №1–2/2009), читающего в «Сколково» курс по стратегическому лидерству. И процесс набора профессоров все еще идет.

Оплата обучения должна покрыть и входящие в программу дорогостоящие поездки студентов в партнерские бизнес-школы в Китае и Индии. Помимо них «Сколково» подписала соглашения о сотрудничестве

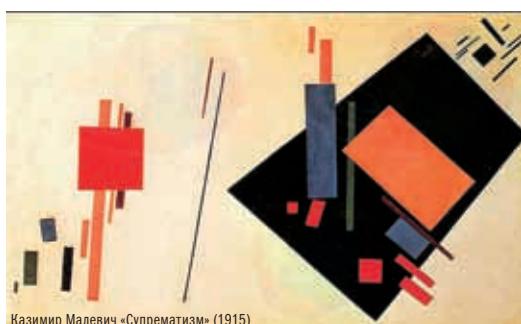
с бразильской бизнес-школой Fundacao Dom Cabral и школой бизнеса Массачусетского технологического института MIT Sloan, где смогут стажироваться студенты «Сколково».

Школьный курс

Зарабатывать в «Сколково» планируют прежде всего на проведении рыночных исследований по заказу корпоративных клиентов и правительства разных стран. Их стоимость, говорит Варданян, будет колебаться от нескольких сотен тысяч до нескольких миллионов долларов. В «Сколково» уже провели исследование, насколько активно российские корпорации покупают бизнес за рубежом. Другие источники дохода — консалтинговые проекты (к примеру, «Сколково» выступила разработчиком концепции Уральского федерального университета), конференции и короткие корпоративные программы — Executive Education. На последних «Сколково» за 2007–2008 годы заработала \$4,7 млн, среди корпоративных клиентов были Heineken, ВБД, «Роснефть» и др.

Еще один потенциальный источник дохода — созданный год назад для управления деньгами «Сколково» фонд целевого капитала (эндowment-фонд). Пока первый взнос составляет \$5 млн, внесенных компанией PricewaterhouseCoopers, а управляют его деньгами выигравшие тендер ВТБ и Банк Москвы. Через два года фонд должен разрастись до \$50 млн (для сравнения: эндowment-фонды крупнейших западных бизнес-школ насчитывают от нескольких миллионов до нескольких миллиардов долларов). Вкладывать, по словам Варданяна, фонд планирует в акции российских и зарубежных компаний — рискованное занятие при нынешнем состоянии фондового рынка. Еще \$50 млн «Сколково» планирует «поднять» с помощью венчурного фонда, который в конце декабря школа создала вместе с корпорацией «Росnano». Инвестируя в стартапы, две трети доходов от проектов фонд будет передавать бизнес-школе, поясняет Варданян. После окончания MBA те студенты, которые захотят создать бизнес, получат возможность защитить свои проекты перед венчурным фондом и получить финансирование.

Сам Варданян не представляет пока, насколько масштабными будут доходы школы, — подобного проекта в России никогда не было, так что сравнивать не с чем. Но, как утверждает Рубен Варданян, для него главное не деньги, а возможность «воспитать лидеров, которые смогут изменить мир». И добавляет: «Лучше потратить деньги и построить то, что никогда в жизни, возможно, и не оккупится, не будет названо твоим именем и не будет тобой приватизировано, но станет для тебя огромным счастьем. Ведь деньги в гроб не заберешь. На том свете они никому не нужны».



Казимир Малевич «Супрематизм» (1915)



С высоты птичьего полета кампус «Сколково» будет напоминать картину Малевича



Аркадий Пекаревский:

«Все наблюдали кризис в Америке. И как-то незаметно он случился в сентябре у нас в России. Ты оказался к нему готов?»

ИЗОБРЕТАТЕЛЬ «ИНВАЙТА» И «БЫСТРОВА» СЕРГЕЙ ВЫХОДЦЕВ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД СОШЕЛ С БОЛЬШОЙ БИЗНЕС-СЦЕНЫ. О ТОМ, КАК ОН ПЫТАЕТСЯ ВЕРНУТЬСЯ НА НЕЕ С НОВЫМ ПРОЕКТОМ VELLE И ПОБЕДИТЬ ТРАНСНАЦИОНАЛОВ, СЕРГЕЙ ВЫХОДЦЕВ РАССКАЗАЛ СОВЛАДЕЛЬЦУ ОДЕЖНОГО РИТЕЙЛЕРА SELA АРКАДИЮ ПЕКАРЕВСКОМУ.

«Я носитель всех пороков этой страны»

текст ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

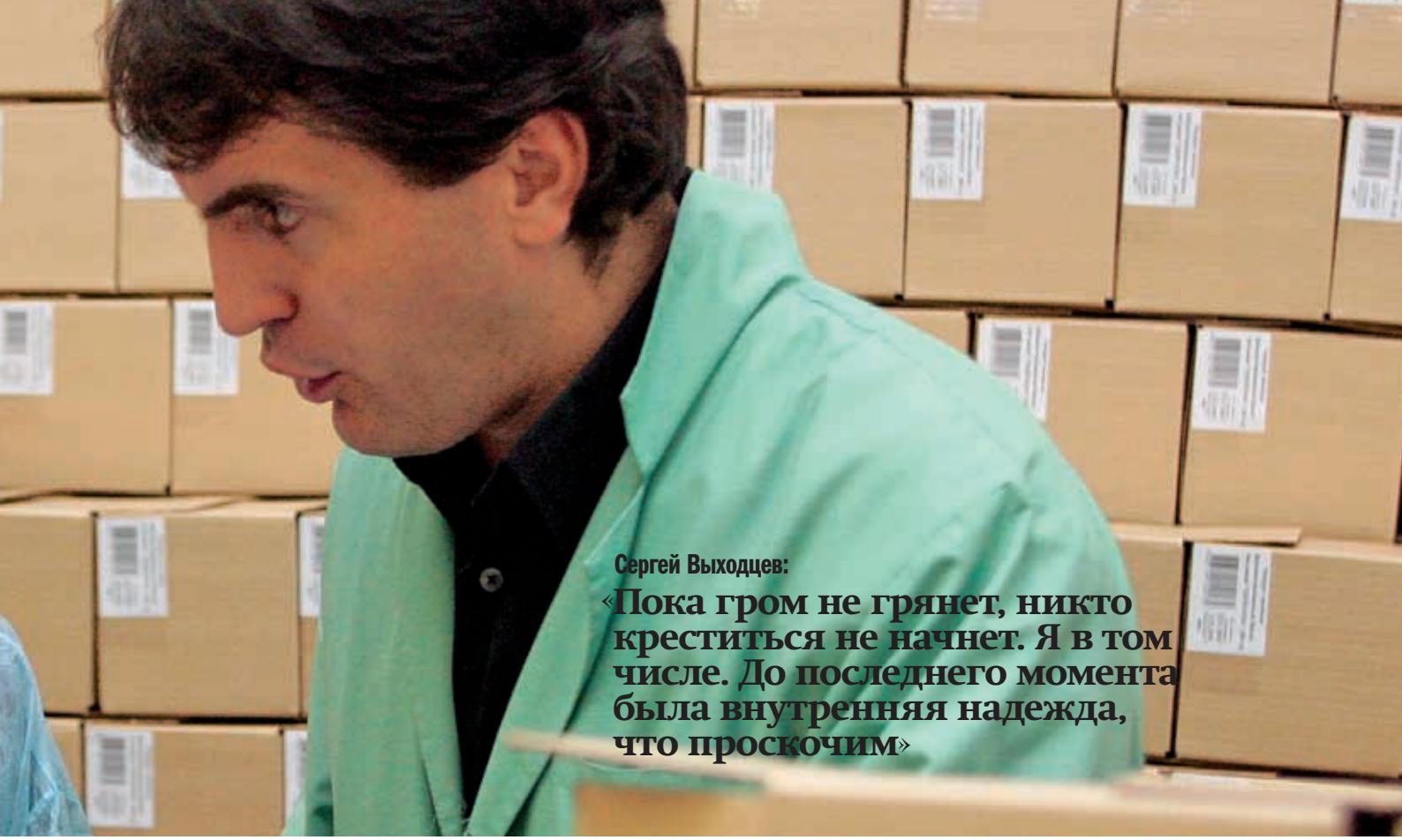
Сергей Выходцев и его безмолочный биоовсяный продукт со свойствами каши и йогурта Velle быстрым стартом похвастаться не может. Velle, запущенный три года назад, хоть и вошел в большинство сетей Москвы и Петербурга, пока, по словам Сергея Выходцева, не имеет в сегменте функциональных (с полезными свойствами) продуктов даже двухпроцентной доли. Для сравнения: в 2006 году, когда Nestle стала основным акционером «Быстров», этот брэнд занимал на рынке каш в России и ближнем зарубежье 65%.

Сергею Выходцеву приходится биться с гигантами — прежде всего с «Вимм-Билль-Данном» с его «Neo Имунеле» и Danone (брэнд «Актимел»). Аркадий Пекаревский постарался разобраться, как Выходцев собирается одолеть «монстров».

«Пришлось выписывать бабульку из Карелии»

АРКАДИЙ ПЕКАРЕВСКИЙ: Большой респект тебе по поводу «Быстров». Поскольку мы все командировочные и полжизни проводим в пути, на «Быстрове» я практически вырос... Почему ты решил продать компанию?

СЕРГЕЙ ВЫХОДЦЕВ: Мы не продавали, а создали с Nestle совместное предприятие. Идея была сделать «Быстров» глобальным брэндом. У «Быстров» было много конкурентных преимуществ мирового уровня плюс доминирующая рыночная доля в России. Если в 1998 году мы копировали основные западные аналоги, прежде всего лидера рынка Quaker Oats, то за последующие пять лет обогнали эту компанию по уровню ноу-хау. В продуктовой линейке «Быстров» оказались продукты, кото-



Сергей Выходцев:

«Пока гром не грянет, никто креститься не начнет. Я в том числе. До последнего момента была внутренняя надежда, что проскочим»

рых нет у Quaker Oats. Это и стало сигналом к тому, что «Быстров» вырос до состояния, когда он может занять видное место на мировых полках.

АП: У тебя осталась доля в СП?

СВ: Да. Ее размер я не раскрываю, хотя, конечно, пакет меньше контрольного.

АП: И сколько ты заработал на сделке?

СВ: Нисколько. Сделка была безденежной — это СП. С нашей стороны — торговые марки, технологии, рецептуры, сбытовые сети в России и СНГ, с их — инвестиции, продвижение на глобальный рынок. По планам Nestle «Быстров» должны были продвигать на международные рынки, прежде всего в Азии и Западной Европе.

АП: Продвинули?

СВ: Из-за кризиса пока нет.

АП: Velle возник до или после сделки с Nestle?

СВ: Одновременно. Компания была создана в декабре 2005 года, хотя началась эта история еще в 2001-м, когда мы выиграли тендер у Российского космического агентства на разработку полного рациона питания для космонавтов Международной космической станции. С 2001 по 2004 годы я искал формулу, которая устроила бы астронавтов по вкусу, а врачей — по полезным свойствам. Сошлись на том, что мне нужно было получить что-то вкусное, как йогурт, и полезное, как злаки. С целой кучей технологов, рецептурщиков, инноваторов в трех крупнейших мировых научных центрах (включая центр в Уtrechtе, где, в частности, был создан «Актимел») я ломал голову над этой проблемой. А потом поехал рыбачить и охотиться в Карелию. Мы остановились на хуторе, где осталось лишь четыре дома. И там бабулька утром накормила меня йогуртом (он на-

зывался «велле»), который не имеет ни капли молока, поскольку ближайшая корова — за 100 км. Так разрешилась моя трехлетняя эпопея.

АП: И что, вы у этой бабульки рецепт выкупили?

СВ: Мы так и не смогли воспроизвести то, что она написала мне в виде рецепта. Пришлось выписывать ее из Карелии, везти с собой ее горшки, брать пробы из ее погреба, поскольку микрофлора погреба, как выяснилось, является ключевой — даже в соседнем хуторе получается уже другой продукт. Через 15 месяцев продукт был готов, но таких тяжелых 15 месяцев в моей жизни еще не было. Однако объем заказов МКС исчислялся лишь сотнями порций. Монетизировать разработки можно было только запуском серийного производства. Так возник Velle.

АП: Если на сделке с Nestle ты ничего не заработал, откуда взялись деньги на запуск Velle?

СВ: Первоначально это были собственные средства: у нас есть инвестиционная венчурная компания CS&T, в которой мы держим деньги для инвестиций в новые проекты. Через год после запуска у нас появился и сторонний инвестор: пакет в Velle купил швейцарский инвестфонд Inventages Venture Capital, входящий в тройку крупнейших мировых инвесторов в сфере биотехнологий.

«Мы с тобой мужики, нас торкает от того, у кого сколько патентов»

Запуская Velle, Сергей Выходцев обещал создать из биоовсяных продуктов новую товарную категорию. Однако занять пустующую нишу удалось лишь отчасти: несмотря на отсутствие аналогов и инновацион-

«Когда я построю завод стоимостью \$50 млн и более, когда у меня будет столько производственных мощностей, как у ВБД или Danone, я наверняка дам телерекламу»

ность, конкурировать на полках все равно приходится с уже раскрученными игроками сегмента функциональных продуктов. Другое дело, что сам сектор, по подсчетам Nielsen, за последний год вырос на треть. Как в случае с «Инвайтом» и «Быстровым», Сергей Выходцев снова поймал восходящий тренд.

АП: У меня вопрос, как у простого потребителя. Я прихожу в магазин, и там огромный выбор продуктов. Почему я должен покупать именно Velle? Чем он лучше?

СВ: Лучше он одним: он без молока.

АП: Почему молоко — это плохо?

СВ: Сидя в Петербурге или тем более в Москве, шансов попить молока из-под коровки практически нет. Недавно поменяли все ГОСТы по молоку — сейчас у половины продуктов на полке слово «молоко» с упаковки снимут. Они станут «молокосодержащими». Кроме того, в Velle всего 48 килокалорий, бактерии-пробиотики и пищевые волокна овса vitaven — так что это еще и диетический продукт. Поэтому и целевая аудитория у нас — женщины 25–45 лет. Я понял еще в «быстровские» времена: больше всего денег в кармане как раз у женщин такой возрастной категории. У тебя средств может быть в десять раз больше, но все равно за одеждой и едой в этой стране ходят женщины.

АП: Для холостяков, озабоченных тем, что съесть на завтрак, Velle — это не спасение, как в свое время был «Быстров»?

СВ: «Быстрова» мы и позиционировали длительное время именно на холостяцкую аудиторию. Сам по себе большой и хороший сегмент. И мы будем о нем думать. У карелов есть «велле» с рыжиками — совершенно официальная вещь. Для холостяка я бы добавлял соленые огурцы, рыжики. Но не думаю, что женщинам это понравится.

АП: Сколько у тебя патентов?

СВ: Одиннадцать.

АП: Почему ты об этом на упаковке не пишешь? Если на ней будет написано «11 мировых патентов», о таком продукте больше ничего говорить не надо.

СВ: Мы с тобой мужики, нас торкает от того, у кого сколько патентов. Женщинам патент без разницы. Они ведутся на то, что это настоящее, что это было не в лаборатории сделано, а кто-то кашеварил дома. Чем больше сотен лет, тем лучше.

АП: Я сейчас сделаю тебе подарок. Берешь бутылку, одеваешь ее в синенькую обертку, печатаешь «11 патентов» — и пошла у тебя уже мужская линия...

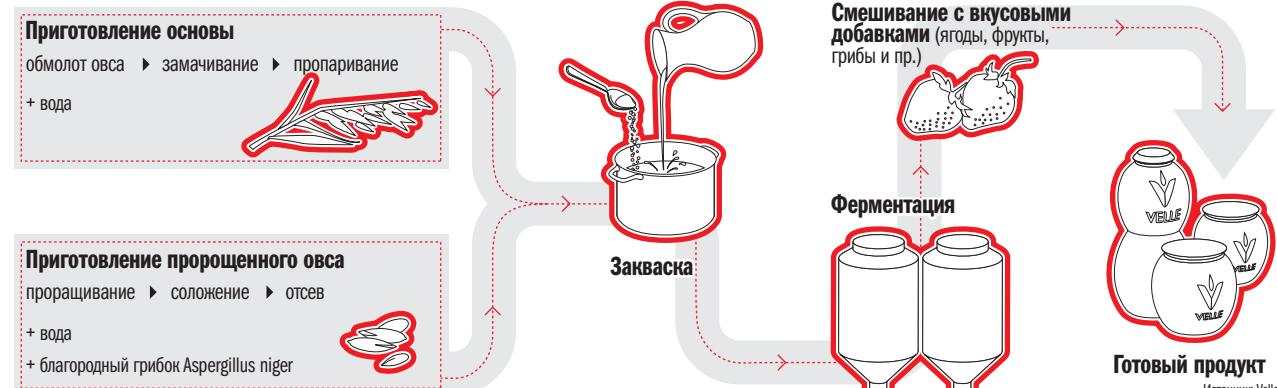
СВ: С рыжиками. Спасибо, подумаю.

«И то и другое — страшная вещь»

Сергей Выходцев просит нас надеть одноразовые халаты и ведет на завод, где производится Velle. Про то, как было сложно наладить не имеющее в мире аналогов производство (по оценкам, строительство завода обошлось в 10 млн евро), он может рассказывать часами.

Буйство бактерий

благородные грибы в борьбе с мировыми гигантами



Для Velle, говорит Выходцев, нужен особый овес, карельский — мелкий и невзрачный по сравнению с тем, из которого производятся «быстровские» каши. Он показывает емкости, где квасится овес, дотрагивается до сенсорного экрана, с которого управляются все 12 производственных циклов.

Потом Выходцев кивает на небольшой закуток перед дверью технологов, они в этот момент измеряют вязкость ферментированной основы Velle, и объясняет, что здесь хранятся так называемые арбитражные образцы Velle. Если хранить продукт вне холодильника, в нем начинают расти бактерии. Нужно пять-семь дней, чтобы банка распухла и взорвалась. «Это доказывает, что в продукте нет стабилизаторов и консервантов», — говорит Выходцев, достает из ящика пластиковую бутылку и вглядывается в надпись на упаковке.

СВ: У нас на улице 20 января. Партия была произведена 23 января.

АП: Странно...

СВ: Просто после разлива у продукта срок вызревания 48 часов. Сутки он должен простоять в холодильнике и сутки на складе.

Аркадий Пекаревский внимательно смотрит на табличку на двери и читает вслух: «„Плесень и дрожжи“. Хорошая надпись...»

— В нашем случае и то и другое — страшная вещь: они убивают продукт, — говорит Выходцев. За дверью, объясняет он, находится «Провокативная». Каждую партию Velle кладут в терmostат и нагревают до 37 градусов, когда дрожжи и плесень начинают бурно и интенсивно расти. Если их количество выше допустимой для этой температуры нормы, в продажу она не идет, и всю партию сотрудники забирают по домам.

АП: То есть вы зарплату продуктом выдаете?

СВ: А как же. В первый год, когда было много технологических ошибок, работники где-то половину всего произведенного брака домой уносили. Такая вот система стимуляции качества.

«Главное — положить ложку потребителю в рот»

В марте 2009 года Сергей Выходцев начнет маркетинговую кампанию по продвижению Velle. На кампанию, которая будет сконцентрирована только в местах продаж и интернете, выделено \$500 тыс.

АП: Почему вы не даете телерекламу? Денег нет?

СВ: А зачем? Когда я построю завод стоимостью \$50 млн и более, когда у меня будет столько производственных мощностей, как у ВБД или Danone, я наверняка дам телерекламу. Пока я продаю все, что произвожу, до последней банки. Я не надеюсь, что человек, который никогда не слышал про Velle, придет в магазин, увидит его

на полке и купит. Я рассчитываю на продвинутых людей, которые скажут о нем кому-то в своем окружении.

АП: Я читал, у тебя была идея построить социальную сеть для эрудитов. Стратегия не поменялась?

СВ: Пока нет. Концепция очень простая. «В поисках утраченных знаний». Например, в 1998 году ты пережил кризис. И вместе с тобой его пережили достаточно много людей. Было наработано некоторое знание, как вести себя в кризисной ситуации. В течение трех лет оно вместе с кровью в организме у тебя циркулировало, а потом, перестав быть востребованным, сошло на нет. Сейчас это знание можно вырабатывать заново, а можно обратиться к людям, у которых оно осталось. Некоторые вели дневники. Кто-то сейчас читает книги времен американской рецессии 1930-х годов. Что, если дать людям возможность этими знаниями просто обменяться? Дать им площадку.

АП: Идея социальной сети — она правильная. Я тоже планировал создать сообщество, зарегистрировал сайты SmartWorld и SelaWorld и с год разбирался в этом бизнесе. Однако я столкнулся с тем, что люди не очень любят объединяться под эгидой конкретного брэнда. К тому же сегодня потребность в общении у них полностью решена социальными сетями «Одноклассники» и «В контакте».

СВ: Я собираюсь построить первый по-настоящему интерактивный сайт для продвинутых горожан. Утраченные знания должны стать востребованной идеей. Тема кризиса — лишь один из вариантов. Velle — тоже утраченное знание по большому счету. Раз в месяц мы будем определять новую тему для обсуждения — кризис, экоодежда, аюрведа и т. д. Я сниму за свои деньги какой-нибудь клуб, куда приглашу человека, которого пользователи социальной сети определят как эксперта в конкретной теме — носителя знания. Соберутся





50–70 человек, они будут задавать ему вопросы. Мы отснимем фотоматериал, напишем репортаж, разместим фото в MySpace, видео на YouTube, ссылки отправим в первую очередь своим друзьям, все встречи будут обсуждаться на сайте. Я планирую, что в итоге мы соберем аудиторию 150–200 тыс. человек. И рекламы Velle на сайте не будет.

АП: Но как ты собираешься продвигать Velle?

СВ: Подробностей того, как портал будет связан с брендом, рассказать пока не могу. Скоро сам все увидишь.

АП: Мне кажется, что в ближайшие несколько лет интернет еще не станет носителем информации для основной целевой аудитории. Поэтому надо обращаться с покупателем в местах продаж.

СВ: Социальную сеть мы станем строить не на пустом месте. В крупных торговых центрах будут находиться стойки, где можно будет попробовать продукт. Зацепило — идешь в сеть. Не зацепило — ограничишься тем, что просто съешь немного Velle. В конце концов, в моем бизнесе главное — положить однажды эту ложечку продукта потребителю в рот.

«Кости надо не рубить — скальпелем вырезать»

О кризисе бизнесмены говорят, будто сверяют часы. У Sela, по словам Пекаревского, долговая нагрузка настолько мала, что просто несопоставима с оборотом: несколько раз в год акционеры берут небольшие короткие займы на оплату текущих поставок. Velle кредитуют четыре банка — все с иностранным участием (названия банков Выходцев не раскрывает). Как уверяет Сергей Выходцев, долговая нагрузка Velle в два

три раза ниже, чем в среднем у компаний продовольственного сектора (аналитики оценивают среднерыночное соотношение долга к EBITDA в 1,5–2). В декабре Выходцев выиграл конкурс «Предприниматель года», проводившийся компанией Ernst & Young. Понимание, что Ernst & Young, который, прежде чем присудить приз, «изучил проект вдоль и поперек», изменило отношение банкиров к Velle, радуется Выходцев: те стали охотнее предоставлять кредиты под более низкие, чем раньше, ставки. Несмотря на кризис, проблем с перефинансированием, надеется бизнесмен, в ближайшем будущем у компании не возникнет.

АП: Все наблюдали кризис в Америке. И как-то незаметно он случился в сентябре у нас в России. Ты оказался к нему готов?

СВ: Я, к сожалению, являюсь носителем всех пороков этой великой страны: пока гром не грянет, никто креститься не начнет. Я в том числе. До последнего момента была внутренняя надежда, что проскочим.

АП: Не проскочили. Что теперь?

СВ: Кости обрубили абсолютно на всем. Чтобы не ухудшать качество продукции, задушили поставщиков упаковки, логистику порезали. Бюджетов на тренинги не стало, а учить соратников надо. Сами топ-менеджеры по пятницам и субботам проводят тренинги. В общем, голь на выдумки хитра.

АП: Кости надо не рубить — скальпелем вырезать.

Что еще сократили?

СВ: Годовые бонусы топам по прошлому году, но выплатим их опционами.

АП: Мы сократили людей и зарплаты. Закрыли два убыточных магазина — один из них в Польше.

Кризис как холодный душ — заставляет встряхнуться. У тебя вот есть долларовая составляющая в себестоимости?

СВ: Мои поставщики — пара фермерских хозяйств — карельские, но с финской стороны. Ягоды для наполнителя в Velle поставляют немцы. 40% в структуре себестоимости у меня валютные. Для меня кризис — это катастрофа.

АП: У меня почти 100% в валюте. И что, ты меняешь цену на продукт?

СВ: Пока в марже сижу. Но если доллар и дальше будет расти, я буду вынужден поднимать цену.

АП: Полезность, экологичность сейчас отходят на второй план, на первый выходит дешевизна.

СВ: В нашем случае это не так. Продукт в среднем стоит 50 руб. в рознице. Мы имеем дело с верхушкой премиального сегмента. Станет ли он на 10% дешевле или на 15% — это непринципиально.

АП: Сколько времени потребовалось бы для того, чтобы вывести бизнес на максимальный уровень, если бы не кризис?

СВ: Года бы хватило. Этот год для меня по плану был маркетинговый. Завод мы наладили, контроль качества есть, техпроцессы стабильны. Собирались строить завод за Уралом. С Уралом закончили — пошли бы в Западную Сибирь. Стандартная скоропортящаяся стратегия, ведь срок годности — от 14 до 21 дня: распространение ограничено радиусом 600–800 км от завода.

АП: Сейчас Velle представлен только в Питере и Москве?

СВ: Да. В 2007 году открыли офис в Амстердаме, планировали там тоже строить завод. Сейчас проходим сложную процедуру европейских клинических испытаний: если в России на то, чтобы наклеить на упаковку клейма вроде «снижает уровень холестерина, улучшает иммунитет» потребовалось 18 месяцев всевозможных проверок, то в Амстердаме это еще тяжелее. Кроме того, решаем вопрос упаковки и ищем наиболее логистически грамотное место дислокации завода, поскольку 600 км в Европе могут покрыть сразу три-четыре страны. Строительство завода должно занять восемь месяцев, но решение о его начале будем принимать после июня, когда станет понятно, как кризис повлиял на потребление в Европе.

АП: Своим сотрудникам я рисую кризис так: полупустые торговые центры, ветер дует, бьются свободные двери в несданных помещениях. Где-то вдалеке показался один покупатель, который хочет что-то приобрести. Надо так извернуться, чтобы покупатель пришел именно к нам. Мы сейчас запускаем экспериментальный проект Sela-lab: сотрудники будут сами предлагать идеи, как привлечь покупателя, опробуют их в эксперименталь-

ных магазинах, и самые удачные из них мы немедленно внедрим по всей сети.

СВ: У нас это называется «стратегия чердака». На чердаке всегда валяется масса полезных вещей, до которых не доходят руки. Поиск идеи — не моя задача. Я никогда не генерирую идеи в мозговых штурмах. Моя задача — создать среду и предпосылки, чтобы эти идеи начали появляться. Потому что если я придумаю за них идеи один раз, мне придется делать это постоянно. Каждую неделю мы мониторим через интернет и «горячую линию», сколько людей пожаловались на наш продукт. У меня это называется ДЖиП — доставленные жалобы и предложения. Сбор ДЖиПов для моих людей становится нормальным явлением — часть из них потом внедряется. Увидев ноль жалоб за неделю, обычная сотрудница, которая год назад меня в глаза не видела и которой был безразличен мой Velle, постепенно разворачивается к тому, что это не мой Velle — это ее Velle. Добиться этого — самое сложное. 

direct
mail

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

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

Дирекция по рекламе:
(8 499) 943 9108,
(495) 9212353
Инга Кузнецова



www.kommersant.ru

реклама



СТЕПАНУ МИХАЛКОВУ НАДОЕЛ ИМИДЖ ПРЕМИАЛЬНОГО РЕСТОРАТОРА. РЕШИВ СТАТЬ БЛИЖЕ К НАРОДУ, ОН ЗАПУСКАЕТ СЕТЬ КУЛИНАРНЫХ ЛАВОК.

Булка с глямуром

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН

Магазин «Хлеб & Co» на Чистопрудном бульваре видно издалека. Нарядный фасад с мигающими лампочками, стильная вывеска — больше похоже на модную кофейню, нежели на булочную. Подтверждением тому служит и уровень цен: слойки и круассаны — 100–120 руб., самый дешевый батон — 60 руб. (в «Ашане» такой обойдется в 12 руб.).

Запущенная год назад ресторатором Степаном Михалковым и владелицей аудиторской компании «Юр-аудит» Анной Павловой сеть «Хлеб & Co» разрослась до пяти булочных в Центральном округе Москвы. По словам Павловой, каждый магазин приносит 2–3 млн руб. выручки в месяц, а Михалков уверяет, что в конце прошлого года сеть вышла на окупаемость.

В разгар кризиса партнеры решили вывести проект на новый уровень: в марте они открывают на Тверской первый магазин «Х&Со кулинарная лавка». Его площадь по сравнению с булочными выросла вдвое — до 135 кв. м, а ассортимент расширен за счет готовых блюд русской кухни с 300 до 360–370 позиций. Михалков считает, что нашупал свою нишу — кулинарные бутики для людей, уставших от ресторанов и решивших сэкономить на общепите. Средний чек в таких магазинах, по планам, будет около 300 руб., тогда как в ресторанах Степана не меньше \$100.

Не мое кино

«Вы бывали на съемках кино? Ничего скучнее на свете не придумаешь. Все время кого-то ждешь — то осветителя, то гримера, то замены пленки,— уверяет Степан Михалков.— Ресторан другое дело. Он как живой организм: просыпается утром и засыпает вечером».

Сын известного режиссера Никиты Михалкова и актрисы Анастасии Вертиńskiej, внук знаменитого певца Александра Вертиńskiego выбрал нетрадиционную для «звездной» семьи карьеру. В начале 1990-х он попробовал было свои силы в кино — снялся в фильмах «Автостоп» и «Стреляющие ангелы», но счел, что строить бизнес у него получится лучше. Правда, от семейной специализации ушел недалеко: в 1991 году вместе с другом Федором Бондарчуком основал одну из первых в России студий по производству музыкальных клипов и рекламных роликов Art Pictures Group. Поработал режиссером, продюсером, директором студии — и заскучал. «Появились крупные рекламные агентства, конкурировать с ними было тяжело, какое-то время мы вообще сидели без работы», — вспоминает Михалков. Так что в начале 2000-х он отошел от оперативной работы в Art Pictures, хотя долю в проекте сохранил, а Бондарчук тем временем превратил студию в производителя кино: первой крупной удачей стала «9-я рота», последняя работа — «Обитаемый остров».

Пока Бондарчук снимал кино, Михалков занимался премиальными ресторанами. «90% людей когда-нибудь думали открыть свой ресторан, — считает Степан. — У меня эта мечта сбылась». Первый блин не вышел комом: ресторан «Ваниль», запущенный Михалковым в партнерстве с более опытным ресторатором Аркадием Новиковым в 2001 году, стал культовым местом московской богемы. Мало того что затраты отбились за первые же семь месяцев работы, так еще и спустя восемь лет ресторан не вышел из моды (хотя пик популярности дорогих ресторанов часто проходит че-

стратегия

рез год-два). «Сколько Москва будет стоять, столько и „Ваниль“ проживет», — уверен Михалков. По оценкам исполнительного директора Restcon Андрея Петракова, заведение такого уровня приносит \$500–700 тыс. выручки в месяц.

Вдохновленный успехом «Ванили», Михалков запустил еще несколько премиальных ресторанов — «Вертинский» в партнерстве с Федором Бондарчуком, «Индус» с Виннитом Батия (это первый шеф-повар в мире, который получил звезду Michelin, работая в ресторане индийской кухни), Chivas Bar & Lounge с производителем алкоголя Remy Ricard. Последний премиальный арт-ресторан Bubbles Михалков запустил с Антоном Табаковым в декабре прошлого года.

Неудачным проектом оказался один лишь созданный с Новиковым «Снобс» (позднее он был переименован в Casual) — в ресторан офисного здания приходили в основном местные клерки, а по вечерам и в выходные посещаемость резко падала. Михалков и Новиков в итоге продали свои доли владельцу здания.

Два года назад Михалков задумался о построении демократичной сети общепита. Дело в том, что ресторан со средним чеком \$100–150 — это всегда разовый проект, на поток такой бизнес не поставишь. Вслед за коллегами Романом Рожниковским («Грабли»), Андреем Деллосом («Му-му») Михалков несколько раз пытался запустить заведения подешевле. «Элитарный ресторан — это очень просто. Покупаешь самые дорогие продукты, нанимаешь повара-иностраница. Получается здорово, но неинтересно, — поясняет смену приоритетов Михалков. — А вот сделать что-то из отечественных продуктов с русским поваром и уложиться в средний чек 1 тыс. руб. куда веселее».

В 2007 году с Вадимом Гаглоевым и Вадимом Свиридовым из девелоперской компании «Метрополия» он открыл недорогой итальянский ресторан Lemoncello. Партнёры собирались запустить за два года 10–15 ресторанов под этим брэндом и создать конкурента демократичным Il Patio. Но ресторан до сих пор один, а Михалков продал свою долю партнёрам. «Не удалось нам найти общий язык», — поясняет Степан. Осенью 2008-го он повторил попытку уже без партнёров — открыл недорогой ресторан «Сибирский экспресс», но сделать его сетевым не успел. «Из-за кризиса люди стали меньше ходить в рестораны — посещаемость снизилась на 20–25%, а в некоторых заведениях и того больше, — рассуждает Михалков. — Теперь чаще едят дома».

ЕДИМ ДОМА

Концепцию «Хлеб & Со» придумала Анна Павлова — она ориентировалась на европейские лавки и свои воспоминания о Филипповской булочной на Тверской.

«Со Степой мы дружим с 14 лет, к тому же он имеет рас-

крученное имя в общепите», — объясняет Анна выбор партнера. Около \$5 млн они вложили в фабрику-кухню, к разработке рецептов подключили Анастасию Вертиńskую. Свою маму Михалков считает идеальным поваром, а успех ресторанов во многом объясняет тем, что Вертиńska разрабатывала для них меню.

Всего партнёры собирались открыть к концу 2009 года 25 магазинов, из них восемь уже в первый год работы. Но за 2008-й запустили только пять: кризис ударили и по рознице, хоть в меньшей степени, чем по ресторанам (выручка упала на 15–20%). Тем не менее теперь Михалков собирается довести число магазинов в центре Москвы до 40–20 булочных «Хлеб & Со» и 20 лавок «Х&Со кулинарная лавка». Правда, о сроках предпочитает уже не говорить. «Я человек православный. Хочешь рассмешить Бога — расскажи ему о своих планах», — считает Михалков. Впрочем, по его словам, оккупаемость булочных сейчас составляет полтора года, а ресторанов — три-четыре.

Логика ресторатора близка к истине. «Потребление кулинарии во время кризиса выросло — сейчас ее доля в нашем обороте приближается к 20%. Возможно, за счет покупателей, решивших сэкономить и отказаться от ресторанов», — говорит брэнд-директор «Азбуки вкуса» Александр Чекмарев. По его мнению, раньше ритейл-проекты, подобные «Хлеб & Со», основные риски несли из-за высокой аренды. Но теперь эта проблема стоит не так остро. Помещение первого магазина «Х&Со кулинарная лавка» на Тверской Михалков снял за 12 млн руб. в год. По его словам, еще год назад пришлось бы заплатить вдвое больше.

«В Европе похожий формат очень популярен, а в России его нет совсем. Идея очень интересная», — считает директор агентства DVW, консультирующего розницу, Екатерина Щербакова. Прямых конкурентов у лавок Михалкова действительно нет, но тему кулинарии в Москве активно разрабатывают премиальные супермаркеты, возможностей у которых побольше, чем у молодой сети лавок. «Меня смущают площади „Хлеб & Со“: там просто нет места, чтобы разместить нормальную кухню», — говорит директор Столичной торговой компании (сеть „Глобус гурме“) Андрей Яковлев. — Ведь пока по московским пробкам довезешь готовую еду в магазин, она уже перестанет быть свежей». К тому же, по его мнению, потребители привыкли к большим магазинам, где можно купить все и сразу.

Михалков с супермаркетами конкурировать и не собирается: «У супермаркетов нет своего лица. А наши лавки — это мамины домашние рецепты, небольшие объемы производства, продавцы, которые знают вас по имени и с которыми можно поговорить за жизнь». Что ж, в эпоху перемен доброжелательной атмосферы и правда многим не хватает. [сюда](#)

стратегия



ПАДЕНИЕ СПРОСА НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ ЗАСТАВИЛО PHILIPS СФОКУСИРОВАТЬСЯ НА ДРУГИХ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯХ. ТЕПЕРЬ КОМПАНИЯ БУДЕТ СТРОИТЬ УСТОЙЧИВЫЙ БИЗНЕС НА ЛАМПОЧКАХ И ТОМОГРАФАХ.

Медицинское отклонение

текст ДМИТРИЙ КРЮКОВ

Йоост Леефланг, генеральный директор Philips в России и странах СНГ, сидит в маленькой стеклянной комнатке, хорошо просматриваемой из коридора. Белый пластиковый стол топ-менеджера ничем не отличается от тех, за которыми работают его подчиненные.

Сейчас Philips рассматривает возможность переезда в офис попроще, где найдется место и для представительных кабинетов, и для шоу-рума. «Девелоперам приходится смотреть, что хочет потребитель,— рассуждает Леефланг.— Еще в сентябре вы не в состоянии были арендовать нормальный офис, все было расписано на год вперед. Теперь вы можете въехать хоть завтра».

Впрочем, сам Philips столкнулся с той же проблемой, что и девелоперы.

Неуважительная отговорка

«Когда я пришел в московский офис, мы были очень сильно настроены на рост,— подчеркивает Леефланг. До своего назначения в декабре 2007 года топ-менеджер возглавлял представительство компании на Украине.

Настраиваться на хорошую жизнь Philips было с чего. По данным системы «СПАРК-Интерфакс», ежегодная выручка ООО «Филипс» с 2004-го по 2007 год выросла с 390,4 млн до 9,03 млрд руб., то есть более чем в 23 раза. Чистая прибыль — в 15 раз, до 293,6 млн руб. Так что наследство Леефлангу досталось хорошее. Тем не менее первые два месяца он потратил на корректировку стратегии. Например, компания провела исследование, чтобы выяснить, как в России воспринимают Philips. Оказалось, как сильную инновационную компанию, но лояльность к марке снижается из-за рекламной активности конкурентов. В следующие три года планиру-

ется потратить на маркетинговые операции 2,2 млрд руб., то есть чуть больше 700 млн руб. в год. Это сопоставимо с рекламным бюджетом LG (\$20–25 млн в год), хотя и меньше, чем у Samsung (свыше \$55 млн).

Еще одно нововведение Леефланга: набирать сотрудников стали в том числе HR-менеджеры компании (раньше Philips работал лишь через кадровые агентства). Компания намеревалась серьезно расширяться.

Кроме того, если раньше бытовой электроникой занималось подразделение Consumer Electronics («Бытовая электроника»), а бытовой техникой — Domestic Appliances and Personal Care («Бытовая техника и продукты для персонального ухода»), то теперь их объединили в бизнес-сектор Consumer Lifestyle («Потребительские товары»). Решение было принято на глобальном уровне, но за его воплощение в России отвечал Леефланг. Это позволило оптимизировать работу и внутри компании, и с партнерами: они получили возможность заказывать весь ассортимент потребительских товаров в одном месте.

В бурный рост Йоост Леефланг верил вплоть до октября 2008 года. К тому моменту в России кризис ликвидности уже полгода как начался, но еще не затронул производителей техники. Напротив, многие люди стали в панике избавляться от денег, скupая дорогостоящие телевизоры и холодильники. «Когда мы заявили в сентябре, что не сможем выполнить по итогам года указанные в контрактах объемы продаж, потому что рынок будет падать, все производители считали, что это неуважительная отговорка,— вспоминает Кирилл Новиков-Глушкин, генеральный директор сети «Эксперт». Постепенно сеть сократила свои товарные за-

пасы втрое. «Партнеры крутили пальцем у виска и говорили, что мы останемся без товаров и будем в жутком дефиците», — продолжает гендиректор «Эксперта». По оценкам Новикова-Глушкина, в ноябре–декабре прошлого года рынок упал на 25–30% по сравнению с аналогичным периодом 2007-го. В ближайшие шесть месяцев он может сократиться наполовину.

Падение признают и в сети «Эльдорадо». «С августа мы начали оптимизировать все товарные линейки в среднем на 20–30%. Кардинально система работы с Philips за последнее время не изменилась, но были пересмотрены пункты по срокам оплаты и увеличению кредитных лимитов», — замечает генеральный директор «Эльдорадо» Игорь Немченко. «Сейчас самым важным показателем для поставщиков стало даже не выполнение годовых планов, а платежная дисциплина», — добавляет Новиков-Глушкин. К слову, по данным «СПАРК-Интерфакс», краткосрочная дебиторская

Леофланг верил в рост вплоть до октября 2008-го. К тому моменту кризис уже начался, но еще не затронул производителей техники

задолженность российского Philips в 2007-м перевалила за 2,5 млрд руб. (данные за 2008 год на момент сдачи номера отсутствовали). По расчетам аналитика компании «Брокеркредитсервис» Татьяны Бобровской, срок оборачиваемости товара, таким образом, составляет 101 день: «Это довольно много, и, возможно, в 2008 году ситуация только ухудшится. Не исключено, что компании потребуется привлечение дополнительных средств для финансирования оборотного капитала».

От плаズмы к лампочке

Много ли общего у бизнеса и гоночного болида? Леофланг считает, что достаточно. И дело не в том, что глобальный Philips уже третий сезон спонсирует команду «Формулы-1» AT&T Williams. «Даже если машина стоит в гараже, она должна быть с хорошими покрышками, отполирована и заправлена бензином, — объясняет Леофланг. — Чтобы, когда взмахнут флагом (то есть когда появится первая надежда, что кризис пойдет на спад), быстро стартовать. Мне кажется, многие люди оставят свои машины ржаветь».

На антикоррозийную профилактику у Philips средств хватает, хотя маркетинговый бюджет пришлось скор-

ректировать. Каким образом, Леофланг не уточняет. В рамках усовершенствования системы управления затратами в российском офисе сократили часть персонала, хотя и по минимуму, подчеркивает топ-менеджер.

«Рынок кардинально меняется. Раньше мы только информировали своих партнеров, когда у нас заполнен склад, и неважно чем. Сейчас мы должны тщательно и кропотливо работать над портфолио продуктов, постоянно и более глубоко изучать потребности клиентов и ситуацию на рынке», — говорит Леофланг.

Но главное — российский Philips собирается серьезнее заняться решениями в области освещения и здравоохранения. В западноевропейских странах они приносят компании в совокупности 50% объемов торговли. В России светотехника дает только 14%, медицина — 11%. Теперь именно они должны стать двигателями продаж.

Луч света

Лампа накаливания была первым продуктом Philips. Основатель компании Жерар Филипс открыл цех в 1891 году, арендовав старое промышленное помещение в Эйндховене. Впоследствии к бизнесу присоединился



стратегия



брат Жерара — Антон. Именно ему Philips обязан своим появлением в России. В 1898-м Антону Филипсу удалось получить крупный заказ от царской семьи на освещение Зимнего дворца. Чтобы поставить в срок 50 тыс. лампочек, голландскому производителю пришлось даже расширять производственные мощности. Спустя 110 лет Philips вновь рассчитывает на госзаказы.

В ближайшем будущем компания собирается вывести на рынок новую линейку осветительных приборов в сегменте b2c, например будильник Philips Wake Up Light II, имитирующий в помещении естественный солнечный свет. Но это довольно узкий рынок. На частных девелоперов, которые заказывали компании подсветку для своих объектов, надежда тоже невелика. По оценке директора по маркетингу компании МИАН Алексея Кудрявцева, темпы строительства в Москве отстают от прошлогодних почти вдвое. Например, Mirax Group (Philips частично разрабатывал подсветку для ее башни «Федерация») заморозила все проекты, находящиеся на ранних стадиях, в середине сентября 2008 года. Зато буквально через неделю правительство Москвы приняло концепцию единой световой среды, предполагающую создание в столице 150 световых панорам. Ранее сообщалось, что затраты на реализацию концепции в 2008–2010 годах составят около 11,8 млрд руб.

Пока Philips не имеет статуса партнера в реализации этой концепции. Но в октябре уже устроил форум Simplicity Event 2008, на котором представил концепт «Цветущий свет». Действие разворачивалось в гигантском павильоне, разбитом на Красной площади. Сотрудники компании рассказывали российским чиновникам и бизнесменам о том, что вскоре фонарные столбы

Philips будут способны накапливать в течение дня энергию солнца и ветра, а ночью самостоятельно определять интенсивность свечения в зависимости от того, насколько темно вокруг. По оценке бизнес-директора сектора Philips Lighting Владимира Габриеляна, использование уже имеющихся технологий уличного, витринного, рекламного и архитектурно-художественного освещения от Philips поможет столице ежегодно экономить до 15 млн евро. При таком раскладе инвестиции в создание новой световой среды Москвы окупятся примерно за 20 лет.

Помимо инициативы столичных властей существует федеральная целевая программа «Развитие транспортной системы в России в 2010–2015 годах», предусматривающая строительство и реконструкцию около 9,9 тыс. км автомобильных дорог. По экспертным оценкам, на освещение 1 км трассы требуется в среднем 10–12 млн руб. То есть осветительная составляющая программы может потянуть на 100 млрд руб. С учетом подсветки развязок, строительства трансформаторных подстанций и прочей инфраструктуры сумма может увеличиться вдвое.

Дефибриллятор для бизнеса

Десять лет назад в аэропорту Чикаго были установлены 70 автоматических дефибрилляторов HeartStart FRx производства Philips. Использовать их могли даже люди без специального медицинского образования: устройство само определяло, нуждается ли человек в искусственном запуске сердца. В 1999–2000 годах в аэропорту было зарегистрировано 18 случаев внезапной остановки сердца. Благодаря дефибрилляторам

«Даже если машина стоит в гараже, она должна быть с хорошими покрышками, отполирована и заправлена. Чтобы, когда взмахнут флагом, быстро стартовать. Но многие люди оставят свои машины ржаветь»



11 человек удалось спасти. Йоост Леофланг рассказывает об этом с нескрываемой гордостью.

Учитывая, что через аэропорт Чикаго проходили 240 тыс. человек в день, а через московский авиационный узел (Шереметьево, Домодедово и Внуково) сегодня — около 110 тыс., столице хватило бы и 32 дефибрилляторов. В России продукт еще не прошел сертификацию, поэтому в компании затрудняются определить его точную стоимость (на сайте Healthchecksystems.com он продается за \$1550). На все про все получается около \$50 тыс. Для аэропортов сумма мизерная. Но и для Philips тоже. Впрочем, список мест, где Леофланг хотел бы в будущем видеть дефибрилляторы, гораздо шире: вокзалы, метро, торговые центры, стадионы.

Основные же медицинские заработки Philips приносит так называемое тяжелое оборудование. «Компьютерные томографы, МР-томографы стоят около \$10 млн. Это не видеомагнитофоны. От начала переговоров с клиентом до последней поставки проходит три-четыре года. Поскольку мы имеем старые наработки, то уже сейчас можно сказать, что на 2009 год поле для работы у нас есть. Поэтому кризис мы почувствовали не так сильно», — сказал **сф** представитель компании «Мединвест». По его словам, она дистрибутирует две трети тяжелого медоборудования Philips в России.

«Мединвест» выделился из компании «Тангенс медсистемы», которая с 2000-го по 2005 год продавала

продукцию Philips на эксклюзивной основе. Откуда такое предпочтение? Независимый дистрибутор появился по инициативе самого Philips. Транснациональный гигант решил сэкономить на зарплатном фонде и предложил своим сотрудникам, занимавшимся реализацией медицинской техники, зарабатывать самостоятельно. Тогда Philips покинула команда примерно из 50 человек.

Здоровая конкуренция

Помимо «Мединвеста» и «Тангенса» сегодня у Philips около десяти дистрибуторов медоборудования по России, и этот список будет расширяться. К 2010 году Йоост Леофланг рассчитывает увеличить продажи в области здравоохранения в два раза. 95% заказов здесь обеспечивает государство. А у государства есть приоритетный национальный проект «Здоровье» и желание потратить в 2009–2015 годах на высокотехнологичную медицинскую помощь, где действовано диагностическое оборудование, свыше 400 млрд руб. Модернизации должны подвергнуться 26 тыс. из 33 тыс. существующих российских клиник.

Но в борьбе за госзаказы у Philips серьезные конкуренты. По данным агентства «Synopsis — маркетинг для медицины», это в первую очередь Siemens, GE и Dixion. Появляются и новые соперники — в основном китайцы. «Сложнее стало выигрывать тендера, сейчас обращают внимание не на технику, а на цену», — жалуются в «Мединвесте». Некоторые фирмы предлагают продукцию по низким ценам, но с посредственными техническими характеристиками и без широкого спектра сервисных контрактов. У Philips, например, около десяти контрактов. По одному из них мы обещаем за 24 часа устранить неполадку».

Из-за ценовой конкуренции два тендера, выигранные «Мединвестом» в рамках нацпроекта «Здоровье», принесли компании минимальную прибыль. На марже сказалась и логистика: некоторые районы, куда нужно было доставить оборудование, непроходимые. Зато дистрибутор получил государственный диплом от администрации президента России и надеется, что условия для компании станут лучше.

Иногда приходится прогревать двигатель на холостых оборотах. В кризис важно не заржаветь. **сф**

Мал, да удал

динамика выручки Philips Group и ее российского подразделения





ОЛЕГ ДЕРИПАСКА ПРОИГРАЛ «ЛЕСНЫЕ ВОЙНЫ» – ЕМУ ДОСТАЛИСЬ НЕ САМЫЕ КРУПНЫЕ И НЕ САМЫЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ОТРАСЛИ. НО В ЭПОХУ КРИЗИСА ОНИ ВДРУГ НАЧАЛИ ПОКАЗЫВАТЬ РОСТ.

Стабилизирай это

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН

«Я здесь работаю 11 лет — вон за забором мой дом стоит. А прибыль мы впервые получили только в последнем квартале прошлого года», — рассказывает директор Кондровской бумажной компании Андрей Малюженков. Возглавил фабрику он в сентябре 2008-го (до этого отвечал за организацию производства) по инициативе Константина Акимова, ставшего директором ресурсного подразделения «Базэла» (металлургия и целлюлозно-бумажные активы) прошлой весной.

Встречать Акимова, приехавшего на фабрику в город Кондрово Калужской области с очередной проверкой, собрался весь цвет предприятия. Лица встречающих довольные: конкуренты не знают, как свести концы с концами, а компания наращивает продажи — по итогам прошлого года на 12% выросла реализация санитарно-гигиенической продукции (салфетки, туалетная бумага и прочее под маркой «Сирень») и на 19,2% — гофрокартона. У находящейся по соседству подконтрольной «Базэлу» Троицкой фабрики продажи пергамента и влагостойкой бумаги тоже выросли на 37,9%.

В чем секрет? Послушать любителя lean production и теории ограничений Акимова, так все просто — расширили «узкие места», стабилизировали закупки и продажи. Слово «стабилизировать» у Константина одно из любимых. «Производить только то, что нужно, и только тогда, когда нужно», — цитирует Акимов основателя стройного производства Toyota Таичи Оно. И от себя добавляет: «Тогда ж все разом выстреливают!»

Пенсия воинов

Поначалу все выстрелы были холостыми. Название целлюлозно-бумажной компании «Континенталь ме-

неджмент» (КМ) в 2002–2004 годах гремело на всю страну. Основной владелец компании Олег Дерипаска явно собирался подвинуть бывалых игроков рынка и создать в отрасли аналог «Русала». Однако консолидировать удалось не самые крупные активы — Байкальский ЦБК, Омскую картонную фабрику, Селенгинский целлюлозно-картонный комбинат, Кондровскую фабрику и несколько сырьевых предприятий. В результате в сегменте целлюлозы, к примеру, КМ в 2004 году занимал 6% российского рынка, тогда как «Илим палп» — около 40%.

На все про все, по различным оценкам, КМ потратил около \$30 млн. Но своих основных целей Дерипаска так и не достиг: борьбу за лидеров рынка Братский и Котласский ЦБК «Континенталь» проиграл «Илим палпу», за Архангельский ЦБК — группе «Титан» (КМ сумел заполучить лишь 20% ЦБК). Даже небольшой ЦБК «Волга» в Нижегородской области, подконтрольный Шалве Бреусу, захватить не удалось, хотя, по словам его прежнего директора Александра Сонина, жизнь ему подпортили изрядно: «Нас попросту мочили, используя весь арсенал методов корпоративной войны».

«Лесные войны», раздражавшие власть, закончились в 2004 году, но в мирное время КМ выглядел не слишком-то конкурентоспособным. Предприятия разбросаны по всей России: лесозаготовка в Архангельской области, а производство целлюлозы — в Восточной Сибири, собственного сырья не хватало. Тогдашие менеджеры КМ привлекли финскую консалтинговую компанию Jaakko Routu. Финны посоветовали сосредоточиться на производстве целлюлозы, а фабрики более

стратегия

глубокой переработки продать. Мол, с глобальными игроками вроде Alstrem на рынке упаковки и Kimberly-Clark в сегменте салфеток и туалетной бумаги конкуренции не выдержать.

В «Базэле» финнов не послушали и начали решать проблемы, меняя топ-менеджеров как перчатки. Первый гендиректор «мирного времени» Вячеслав Крылов продержался всего год, его в 2005-м сменил выходец из ЦБК «Волга» Андрей Волошин. Он занялся в первую очередь Байкальским ЦБК — на него приходилось 25% выручки КМ. Дело в том, что ЦБК использовал байкальскую воду и сбрасывал очищенные сточные воды обратно в озеро. Закрыть комбинат собирались еще в 1993 году, но все медлили — это градообразующее предприятие. При Волошине на Байкальском ЦБК стартовал проект по переходу на систему замкнутого цикла, которая стоила 360 млн руб., но решала экологические проблемы.

29 сентября 2008-го система была торжественно запущена, а уже 10 ноября комбинат встал. «Из-за технологических особенностей замкнутого цикла комбинат отказался от выпуска своей самой рентабельной продукции — беленой целлюлозы», — поясняет сменивший Волошина Константин Акимов. Менеджер решил компенсировать потери за счет оставшихся активов — тех самых, что финны предлагали побыстрее продать.

Троицкой фабрике удалось найти новых покупателей на свой картон

«В ситуации полной неопределенности требовать планировать заказы за два месяца — это же настоящее издевательство»

Тяни-толкай

Константин Акимов возглавил совет директоров КМ в апреле прошлого года — в «Базэле» впечатлились его успехами на заводе «Совиталпроммаш-Полаир», где он за два года нарастил выручку с \$20 млн до \$70 млн. Производственника заметили даже власти: на днях он попал в сотню менеджеров президентского кадрового резерва. «Акимов не только сильный менеджер с западным бизнес-образованием, но и хороший производственник, который со здоровым pragmatizmом подходит к решению проблем», — объяснила *сф* это назначение генеральный директор «Базэла» Гульжан Молдажанова. Здоровый pragmatizm Акимов показал с ходу, сменив директоров практически всех входящих в группу предприятий, кроме Селенгинского.

«Активы нам достались и правда не лучшие. Но система не работала вовсе не поэтому, — уверяет Акимов. —

Рабочие «Континенталь менеджмент» взяли на вооружение принцип пит-стопа «Формулы-1»



Беда в том, что мы работали по принципу push (англ. „толкать“.— с�) — собирали заказы, ориентируясь на нужды производства, а не клиентов». На Кондровской фабрике срок между поступлением заказа и его выполнением составлял два месяца. «Иногда мы и вовсе не выполняли заказ в срок»,— сокрушается Малюженков.

Вот яркий пример. На Кондровской фабрике есть маленький «ядерный реактор», необходимый для изготовления стерильных простыней, перевязочных материалов, акушерских комплектов (кипятить их нельзя, так что используются малые дозы радиации). «Раньше на наших простынях вся Калуга рожала»,— говорит Малюженков. Производителей такой продукции в России можно пересчитать по пальцам одной руки. Но в Кондрово умудрились растерять даже заказы местных больниц. Среди клиентов остались преимущественно военные и МЧС.

В кризисный год проблемы усугубились. «В ситуации полной неопределенности, когда вы не знаете, будет ли жив бизнес вашего клиента через месяц или нет, поставщику картона требовать планировать заказы за два месяца — издевательство»,— ругается Акимов. На фабрике стали внедрять «тянущий» (pull) принцип — ежедневное планирование производства в соответствии с требованиями заказчика.

Однако такое решение потребовало более частых переналадок, а значит, постоянных остановок оборудования

ния. Но у Акимова свой подход: «Считается главным, чтобы оборудование работало, а сейлзы все продадут. В этом корень зла». В итоге Кондровская фабрика перешла на двухнедельный цикл обслуживания клиентов, а Троицкая — на 20-дневный.

Помогла разработанная одним из основоположников теории ограничений Эли Штрагенхаймом ИТ-система Symphony. Она работает на то, чтобы максимально сократить запасы, заменив их системой моментального реагирования, когда заказ от клиента сразу идет в производство, а поставщику сырья в то же время отправляется заказ на новую партию и т. д. Эффект ощутили уже прошлой осенью. Старые клиенты нарастили объемы заказов — теперь они могли точнее их прогнозировать, и появились новые — украинский McDonald's, «Главснабсервис» (упаковка для продуктов питания) и др.

Сроки сроками, но на руку КМ сыграла и девальвация рубля. «У нас импортное оборудование, и раньше мы использовали финскую упаковку. Потом выяснилось, что наша бумага не хуже и дешевле. Так что поддерживаем отечественного производителя»,— говорит начальник отдела упаковки «Макфы» Елена Белая, которая закупает пакеты для муки у КМ.

Борьба с Михалычами

В сентябре 2008 года Кондровская фабрика могла выпускать 1 млн кв. м картона, а заказов было на 1,2 млн.

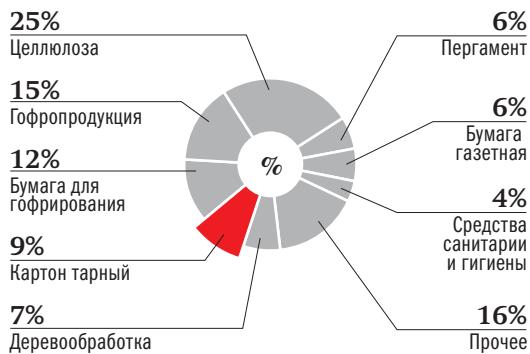
Константин Акимов готов стабилизировать производственные процессы даже в заводской раздевалке



стратегия

На чем зарабатывает «Континенталь менеджмент»

структура выручки по товарным позициям



Источник: ООО «Лесопромышленная компания „Континенталь менеджмент“»

Акимов принял решение искать возможности нарастить объемы производства, в том числе за счет сокращения времени, которое уходит на наладку оборудования. «Переменки, ремонты, задержки сырья — все это убивает львиную долю времени», — объясняет Акимов. С осени переналадку одного станка удалось сократить с восьми до трех часов, а сейчас Малюженков надеется довести ее до полутура часов.

На вооружение производственники взяли принцип пит-стопа «Формулы-1», когда механики умудряются заправить машину и поменять резину за несколько секунд. Суть в том, что на момент остановки станка все необходимое для переналадки должно быть под рукой. «Раньше как было: слесарь останавливает станок, выписывает накладную и идет не торопясь на склад за запчастями», — рассказывает Акимов. — Теперь некоторые процедуры выполняются еще на работающем оборудовании».

Одной из основных проблем фабрик КМ стали «короли хаоса» — передовики, на которых держалось устаревшее производство. «Идет такой Михалыч в майке по цеху, споткнулся — весь завод обмер. У Михалыча был уже инфаркт, если что случится — кирдык заводу», — шутит Акимов. На каждом из восьми подконтрольных предприятий он нашел своего Михалыча. Производство, связанное на несколько бывалых специалистов, стабильным не назовешь, так что Акимов с новой командой объявил «королям хаоса» войну, вводя точные технические регламенты на все производственные процессы.

К примеру, он стал закупать более дорогое сырье, работа с которым уже не требовала консультаций Михалычей. Скажем, на Енисейском ЦБК целлюлозу варили чуть ли не на глаз, как суп. Более качественное сырье позволило стандартизировать работу — уникальные специалисты теперь не требуются.

Системный разрыв

Между Троицкой и Кондровской фабриками 3 км. Первая входит в состав КМ с 2002 года, вторая — с 2003-го. Заводы никогда не сотрудничали, наоборот, переманивали друг у друга кадры, взвинчивали цены на сырье. «До моего прихода в КМ установка была на то, что предприятия должны выкарабкиваться самостоительно, конкурируя друг с другом, — рассказывает Акимов. — Сейчас во главе угла интеграция холдинга». Первым делом он завязал всю сбытовую структуру КМ, маркетинг и логистику на Москву — часть местных специалистов оставил, но основные решения принимаются в головном офисе. Это позволяет, к примеру, большими партиями закупать сырье и получать скидки.

Затем попытался использовать «тянущий» принцип не только в отношениях с клиентами, но и между предприятиями. «Нам же важна экономика в целом по деревне: отдельные активы могут работать в ноль или даже минус, чтобы обеспечить конкурентные преимущества других», — объясняет Акимов.

Реформы в холдинге Акимов затеял в сложные для рынка времена. По словам вице-президента ассоциации предприятий целлюлозно-бумажной промышленности «Бумпром» Анатолия Черновола, с осени рынок картонной упаковки в России просел на 18–20%, а целлюлозы — на 40%. «Пока громких банкротств не было, но если ситуация не изменится, то с рынка уйдет большинство мелких игроков», — считает Анатолий Черновол.

Крупные производители тоже испытывают трудности. «50% китайских потребителей картона стоят, а это наш ключевой рынок», — говорит директор по информации и общественным связям «Илим палла» Елена Коннова. — Основная задача сейчас — снижать издержки».

«Чтобы жить лучше, нужно или есть меньше, или зарабатывать больше. Мы пошли по второму пути, большинство конкурентов по первому. Жестко кости не режим, а пытаемся создавать более эффективное производство», — объясняет Акимов. — И подбираем доли рынка, упущеные остальными».

Пока удается — выручка Кондровской фабрики выросла, по информации КМ, за 2008 год с 422 млн до 554 млн руб., Троицкой — с 626 млн до 770 млн руб. В целом показатели по холдингу хуже: выручка упала с \$379 млн до \$286 млн — сказалась остановка Байкальского ЦБК. Так что 2008 год КМ закончил с убытками, несмотря на рост продаж калужских фабрик. Но в этом году Акимов рассчитывает уже на прибыль — \$40 млн. «Первое время вы тратите на стабилизацию процессов и людей — все раскручивается со скрипом. Дальше побежим будь здоров», — обещает Акимов. Главное — не споткнуться.

Приглашает посетить выставку зарубежного образования

BSI GROUP
travel education incentive

«БУДУЩЕЕ В ВАШИХ РУКАХ»

29 марта 2009 года, отель «Ренессанс», зал «Москва»

В программе:

- Встречи с лучшими зарубежными Школами, Колледжами, Университетами
- Консультации по вопросам образования за рубежом
- Лотерея - розыгрыш призов

*главный приз – бесплатное 2-недельное обучение в Великобритании!!!

Предлагаем ЛУЧШИЕ программы обучения за рубежом для детей & взрослых

- Языковые курсы: все виды программ (в группах и индивидуально)
- Среднее и Высшее образование
- Эксклюзивные программы для профессионалов

тел: (495) 783-2623/5991, факс: (495) 625-6636, (м. Туризмическая)
e-mail: info@bsistudy.ru, info@bsigroup.ru
<http://www.bsistudy.ru>, www.bsigroup.ru

OU Business School
LINK

ВСЕ БИЗНЕС-ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕМЫ, ЕСЛИ ВЫ ЗНАЕТЕ КАК

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

БИЗНЕС ОБРАЗОВАНИЕ

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

Association of MBAs

В журнале «Коммерсантъ СЕКРЕТ ФИРМЫ» вы можете разместить мелкоформатное и строчное объявление в следующих тематических блоках:

- Услуги • Продаем
- Покупаем • Сдаем
- Недвижимость
- Работа и образование
- Юр. услуги
- Туризм и отдых

По вопросам размещения рекламы звоните:
(8 499) 943 91 08 / 10
www.kommersant.ru

Коммерсантъ

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

продаem
Арендный бизнес в Москве
504-2290

покупаем
Б/у ноутбук, компьютер,
принтер
8-901-532-7188

юр.услуги
Лицензии. Ликвидация.
Долги. Арбитраж.
Объединенные Юристы
тел.8(495)741-65-12
www.ulc.ru

ВОЛНЫ КРИЗИСА 1998 ГОДА ВЫНЕСЛИ НА МЕДИЙНЫЙ БЕРЕГ ДЕЛОВЫЕ ИНТЕРНЕТ-СМИ, ПО ОПЕРАТИВНОСТИ ОБСТАВИВШИЕ ОФЛАЙН. СЕГОДНЯШНИЦЫ КРИЗИС ПОРОДИЛ СПРОС НА НАРОДНУЮ АНАЛИТИКУ, ПРИПРАВЛЕННУЮ ЛИЧНОЙ ИНТОНАЦИЕЙ И ПРЯЧУЩУЮСЯ ЗА НИКАМИ В ЖЖ.

Теневые экономисты

«Большинство людей ведут блоги для удовольствия. Для меня же блог — бизнес, хоть и довольно нестандартный»



Артем Ейсков,
медиафрилансер

заявка на будущее



текст
**ДМИТРИЙ
ЧЕРНИКОВ**

иллюстрация
**ЛЕОНИД
ФИРСОВ**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ блогинг в Америке — заметная и уже привычная локация глобального медиапространства. «Крупный американский блог — это как у нас полноценная газета, десятки тысяч посещений и комментариев,— считает профессор Российской экономической школы и видный блогер Константин Сонин.— Например, блог профессора Беркли Брэда Делонга больше по объему информации, чем любой наш экономический портал. Лучшие отечественные экономблоги, боюсь, и в 10 тысяч первых американских не попали бы». Причину отставания Константин Сонин видит в малоразвитости отечественной блогосферы, и в периферийности российской экономической науки, похожей на горнолыжный спорт в СССР: занимающихся мало, на международном уровне конкурентов нет.

Тем не менее в последние месяцы российский экономический блогинг сделал мощный рывок, потеснив в предпочтениях читателей дневники «за жизнь». Кризис подстегнул спрос на экономическое знание и псевдо-знание. ЖЖ-пространство тут же откликнулось на новое веяние конкурсом «Лучший экономический блог-2008». По заявкам юзеров был составлен шорт-лист из 15 номинантов на звание «самого-самого» блогера, пишущего на экономические темы. Результат оказался неожиданным. Такие эксперты, как бывший советник президента Андрей Илларионов, бывший зампред ЦБ Сергей Алексашенко и экс-советник премьер-министра Михаил Делягин были задвинуты на обочину неизвестными широкой аудитории авторами.

заявка на будущее

Популярность «внештатных» экономистов — тренд, который раскручивается по тому же сценарию, что и гражданская журналистика (civil journalism), показавшая, как легко непрофессиональные авторы отвечают позиции у классических СМИ. Ажиотажный спрос на пользователей ЖЖ — «частных» толкователей курсов валиют и решений правительства основан на том же фундаментальном факторе — «узости канала» и дефиците институционального знания (отсталая исследовательская и теоретическая база российской экономической школы). Все это помножено на слабую медийную смычку с аудиторией. Новые рунетовские звезды не гонятся за публичностью. Заметен контраст по сравнению с цветом американской профессуры — Пол Кругман, Грег Мэнкью и другие выступают в прайм-тайм с телекранов, не чуждаются они и подкастинга. Российские civil economists тщательно прячутся за никами, бескорыстно работая для своих френдов в основном по ночам (сказываются и дневная занятость, и география — Лондон, Прага, Москва, Чикаго). «Секрет фирмы» решил раскрыть тех, кто скрывается за виртуальными личностями, воздав должное их терапевтическим заслугам перед паникующим народом.



1. (27,2% голосов)

Антон Лиходедов

(Likh)

РЕЙТИНГ LIVEJOURNAL ПО ЧИСЛУ ЧИТАТЕЛЕЙ —

222-Е МЕСТО (2456 ФРЕНДОВ)

Проживающий в Лондоне 31-летний трейдер Deutsche Bank известен рассказами о принципах работы деривативов и анализом событий на мировом финансовом рынке. Свои суждения Антон иронично называет «размышлениями человека, который целый день плялится в торговый терминал, ну и старается не писать совсем уж откровенную чушь».

Сын питерской соосновательницы кадрового агентства «Анкор» Натальи Ганиной подался в «частные экономисты» еще в 2004 году, начав публиковать в интернет-СМИ пространные рассуждения о сомнительных перспективах удвоения ВВП к 2010 году. Как водится, подвигла его на размышления эмигрантская скука — в то время он учился в питтсбургском университете Carnegie Mellon на факультете информатики, который считается одной из главных лабораторий по разработке искусственного интеллекта. Правда, Лиходедов

охотнее постигал математическое моделирование стратегий в трейдинге.

Лиходедов — образец безупречной репутации, редкой среди склочных и амбициозных блогеров-звезд. Единственная история, когда он повысил «блогерский тон», связана с конфликтом акционеров «Анкора». Развеется, Антон занял позицию своей матери, обвинив президента компании Игоря Хухрева в махинациях с акциями «Анкора».

Помимо блога Антон держит связь с «большой землей» с помощью филантропии. В сентябре 2004-го сразу после теракта в Беслане он стал одним из авторов письма «Мы — русские!», содержавшего призыв к русской общине за рубежом собрать средства на помощь семьям пострадавших детей. С сентября 2007 года Антон Лиходедов из своих скромных трейдерских доходов финансирует «Computer Science клуб» при петербургском отделении Математического института им. В. А. Стеклова РАН, где по выходным перспективные студенты бесплатно слушают «продвинутые» лекции по теоретической информатике.

Ну и, конечно, роль пуповины исполняет блог. «Обычно на него у меня уходит несколько часов в неделю, — говорит Антон Лиходеев. — Пишу на выходных, а то и ночью, если на рынке происходит что-то очень важное».



заявка на будущее

ЕЭС.) Или продать сайт за серьезные деньги. Предложения уже начали поступать. По сравнению с последним относительно благополучным месяцем — августом (среднесуточная посещаемость — 600 посетителей) популярность блога зимой выросла более чем в три раза (до 2000).

Еще после выборов 2004 года Ейсков с женой решил перебраться из Москвы «в более приличную страну, где не тошнит от окружающего». Посчитали все плюсы и минусы, выбрали Чехию. Подготовились и через два года эмигрировали. Теперь не жалеют. Люди в основном не замечают никакого кризиса, признается Ейсков. Разве что автопроизводители провели большие сокращения персонала, в основном украинцев, белорусов и вьетнамцев. Летом станет понятно, как кризис повлиял на туризм страны. Но даже если она пострадает, это будет не очень плохо: в последние годы туризм был явно переразвит, считает Артем. «Прага сильно из-за этого испортилась — и по ценам, и по качеству обслуживания, и по грязи — по местным меркам. С Москвой я не сравниваю, конечно, это разные планеты, — смеется он. — Весь прошлый год мы с женой шутили, что хороший кризис этой стране необходим».

2. (24,9% голосов) Артем Ейсков

Superinvestor

РЕЙТИНГ LIVEJOURNAL ПО ЧИСЛУ ЧИТАТЕЛЕЙ —

112-Е МЕСТО (3374 ФРЕНДА)

В отличие от других пользователей ЖЖ для 34-летнего журналиста блог-сайт Superinvestor.ru и его «зеркало» в ЖЖ — это бизнес. «В свое время главным мотивом для творчества в таком формате стало желание показать одному крупному интернет-изданию, что создание блога об инвестициях не очень сложный процесс», — вспоминает Артем, сидя в своем доме в деревенке, что в 40 минутах автобусом от Праги. В связи с кризисом читатели начали больше интересоваться новыми темами — экономической ситуацией в стране и иностранными рынками, поэтому блог превратился в общеэкономический.

Сейчас цель Артема — сделать проект одним из основных источников дохода помимо фриланс-райтерства (от ведения колонок в «бумажных» и интернет-изданиях до написания сценариев «инвестиционных» презентационных фильмов Vimetco и «Интер РАО

3. (22,7% голосов) Сергей Вакуленко

Akteon

РЕЙТИНГ LIVEJOURNAL ПО ЧИСЛУ ЧИТАТЕЛЕЙ —

235-Е МЕСТО (2337 ФРЕНДОВ)

«Сертифицированные компетенции ныне обесценены, проще без них», — считают многие культовые блогеры, предпочитающие не афишировать свой род занятий и статус. 37-летний старший консультант Кембриджского энергетического агентства Сергей Вакуленко — один из них.

Прежде чем в прошлом году переехать в Лондон, он успел поработать в США, Японии и Нидерландах, приобрел опыт в Shell. В общем, превратился в одного из все еще немногочисленных global russians. Математическое образование, полученное в Московском физико-техническом институте в начале 1990-х, удачно дополнил диплом выпускника The Fletcher School of Law and Diplomacy в бостонском Университете Тафта. Фундаментальная советская школа и западная раскованность экономического слога пришли по вкусу аудитории, которая почитает Сергея за доступность «то-

заявка на будущее

ографических» объяснений того, где и почему находятся мировая и российская экономики. Еще одна причина успеха блога Вакуленко — «набитая» писательская рука. Так же как и Антон Лиходедов, проводя много времени на чужбине, Вакуленко пробовал себя в экономическом нарративе, публикуясь в российских деловых изданиях.

Наконец, точность мысли пришла Сергею оттого, что он вобрал в себя немало разъяснений самых разных явлений и предметов — эрудированность привела его в международное движение «Что? Где? Когда?». Там он считается одним из сильнейших игроков и даже попадал в команды субкультурных гуру Максима Поташева и Анатолия Вассермана. Однако телегиры в Нескучном саду не снискали ему славы. Более того, среди менее социально успешных участников движения поползли сплетни, что место Вакуленко в элитной команде проплачено. В результате последующих «товарищеских разбирательств», взбаламутивших сообщество мирных «ботаников», слух был признан бездоказательным.

4. (17% голосов) Максим Авербух

Rusanalit

РЕЙТИНГ LIVEJOURNAL ПО ЧИСЛУ ЧИТАТЕЛЕЙ –
175-Е МЕСТО (2749 ФРЕНДОВ)

35-летний директор московского завода «Электромет» по производству лифтовых лебедок и электротехнической продукции чарует читателя продуктивностью своего письма, предлагая обычно несколько постов в сутки. Все посты блещут оригинальностью разнообразных экономических и экономообразных концепций. Так, по мнению Максима, нынешнее падение цен на нефть вызвано сознательной политикой Саудовской Аравии, которая активно играет на рынке нефтяных фьючерсов. Биржевые дивиденды от манипуляций на рынке позволяют ей с лихвой перекрывать убытки от низких цен на углеводороды.

Это только одна из многих «теорий заговора», которыми богат промышленник. «Дело в кругозоре, — говорит Максим. — Все-таки я уже три с лишним года работаю директором завода. До того — десять лет в банках с завершением банковской карьеры замначальником казначейства среднего банка». Максим — потомственный директор. Скорее всего, от отца Авербух унаследовал синтетический образ мышления крепкого хо-

зяйственника — «левую» тягу к вселенской справедливости и готовность играть и выигрывать по правилам рынка. В отличие от сдержаных «технократов», обошедших его в рейтинге блогерских симпатий, он любит подтрунивать над своими преуспевающими друзьями, намекая на нескромность их стиля жизни, который, впрочем, находится под угрозой. «С лета число моих читателей выросло в пять раз, до 2,5 тыс. человек, — говорит он. — Это понятно — боятся люди. И правильно делают».

5. (16,6% голосов) Виктор Жорин

Uzhas_sovka

РЕЙТИНГ LIVEJOURNAL ПО ЧИСЛУ ЧИТАТЕЛЕЙ –
963-Е МЕСТО (1238 ФРЕНДОВ)

Эмигрировавший из Беларуси в Чикаго химик был одним из тех немногих, кто еще в мае 2008-го предсказал довольно точную коррекцию курса рубля по отношению к мировым валютам, случившуюся зимой. Но этого знаменательного прогноза могло и не быть, поскольку в 2006 году Виктор Жорин на некоторое время удалил свой журнал, прияя в ярость от новости о покупке российской SUP Fabric лицензии на сервис. Бывшим соотечественникам Жорин не доверяет, подозревая их в склонности к тоталитаризму. Впрочем, голод коммуникации снова заставил Виктора выйти на тропу публичных экономических рефлексий в драчливом либертианском духе.

Сейчас Виктор Жорин — один из лучших студентов, обучающихся по программе МВА в Чикагской бизнес-школе. Свою американскую карьеру он начал как научный сотрудник Национальной аргонной лаборатории, изучая тонкости радиационного распада материалов. Теперь параллельно с обучением Виктор работает на факультете информатики Чикагского университета. Создает модели развития экономик третьего мира, переходящих от закрытого общества к открытому. Интересуется он и развитыми рынками — на олимпиаде по трейдингу, устраиваемой мировым лидером биржевых сервисов Interactive Brokers Group, он занял призовое место, сумев за два месяца на третью увеличить \$1 млн стартового капитала. Самый политизированный из экономических гуру ЖЖ не скрывает, что его кумиры — Барак Обама и Джо Байден. С их победой вера Жорина в американскую экономику укрепилась. В российскую он давно уже не верит. 

БИЗНЕС-ИНКУБАТОР INVENTURE ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ИНТЕРНЕТ-СТАРТАПОВ И СОВМЕСТНО С «СЕКРЕТОМ ФИРМЫ» ПРИДУМАЛ «ИНВЕСТОПОЛИЮ» – БЕЗОПАСНУЮ ИГРУ С ВИРТУАЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РЕАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ.

Бросок на удачу

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

Охотники за трендами

«Вы не узнаете о трендах из газет. Там о по-настоящему сильных ве- щах не пишут», — говорит Филипп Смирнов, директор исследователь- ского центра бизнес-инкубатора inVenture. «Все пишут про много- миллионные сделки, но никто не написал, например, о том, что за по- следние полгода численность юзе- ров Twitter выросла на 1000%. Или о том, что за последние две недели более 1000 владельцев ЖЖ завели себе аккаунт на Twitter».

Исследовательский центр, творче- ская единица из трех молодых ги- ков, — единственный в России ин- тернетный трендоскоп. Бывший арт-директор «Газеты.Ru» и его кол- леги круглыми сутками изучают сетевые тренды, чтобы самые пер- спективные из них монетизиро- вать с помощью стартапов. Благо да- же в сегодняшней минорной нераз- берихе инвесторы инкубатора из Video International готовы вклады- вать в интернет миллионы.

Новая система координат на бли- жайшие два-три года уже сконстру- ирована дотошными «трендоло- ми» из inVenture. С помощью не- сложных матмоделей («Думаю, что

любая из наших моделей поместит- ся на флипчарте. В моделях важна дотошность и соблюдение масшта- ба») и въедливого наблюдения за движениями интересов и потреб- ностей в Сети, Филипп и его со- трудники оценили перспективы стартапов, разделив их на три ти- па: коммерческие, технологиче- ские, социальные. Коммерческие проекти отличаются понятным

придуманную безработным Чарль- зом Дэрроу во время Великой де- прессии. Кстати, уже в 1935 году она стала самой продаваемой игрой в США, а к сегодняшнему дню, по подсчетам социологов, в нее сыграли более 500 млн человек.

Реалии Рунета, то есть бизнес-объекты киберпространства, заме- нили индустриальный антураж 30-х годов XX века (заводы, фабри-

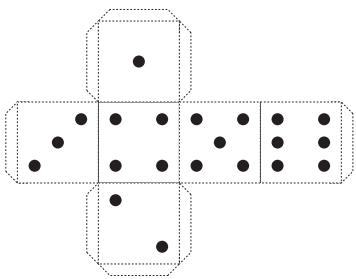
Исследовательский центр, творческая еди- ница из трех молодых гиков, — единственный в России интернетный трендоскоп

способом монетизации, пользува- тель здесь — прежде всего покупатель. Технологические все силы бросают на уникальную техноло- гию. Социальные стремятся завла- деть вниманием и трафиком поль- зователя.

Кто из инвесторов победит в кри- зис, как в настоящей игре на выбы- вание, неясно. Поэтому сФ вместе с интернет-гадателями вспомнили про легендарную игру «Монополия»,

ки, пароходы). Все три типа стартапов были распределены нами по 24 тематическим нишам. Напри- мер, клетку «Личная жизнь» запол- нили коммерческий проект Mamba, технологичный Twitter и социаль- ная сеть «Одноклассники».

Одним словом, «Монополия» пре- вратилась в «Инвестополию», но цель в игре и жизни осталась та же: обойти конкурентов и порабо- тить мир.



ИНВЕСТОПОЛИЯ

ПРАВИЛА ИГРЫ

Вы – венчурный инвестор в интернет-проекты. Круг игры соответствует одному инвестиционному циклу в такие проекты (два-три года). Цель игры – вложить \$1 млн и по окончании инвестиционного цикла «вынуть» свои деньги с максимальной прибылью. Вам понадобится кубик или любой другой способ получить случайное число от одного до шести. Возьмите, например, последовательность цифр отсюда:

14632253426143523324546
243241524343425342365.

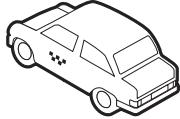
На старте все игроки получают по \$1 млн. Бросая кубик, вы передвигаетесь по игровому полю на соответствующее количество ходов, попадая на разные смысловые клетки. Игра заканчивается, когда все игроки прошли оговоренное количество инвестиционных циклов или когда у всех участников кончились деньги. Выигрывает тот, у кого в конце игры окажется больше всего денег.

3 СПОСОБА СЫГРАТЬ В «ИНВЕСТОПОЛИЮ»

1. В одиночку. Цель – заработать максимальную прибыль к концу инвестиционного цикла

2. С друзьями. Цель – заработать больше других.

3. Игра с E-generator. Цель – получить большую прибыль, следя за ходами представителей компаний

<p>ТАКСИ В ПЕРЕРЫВЕ МЕЖДУ ДЕЛАМИ ВЫ ОТДЫХАЕТЕ ПО ДОРОГЕ В АЭРОПОРТ</p> 	<p>iTunes.com Last.fm weborama.com</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>-100%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%	-100%	0%	<p>Yandex.com Yandex.Ru Yandex.Ru</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%	+50%	0%	<p>MarketAndex.ru Poupelet.ru Yagood.ru</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%	+50%	0%
0%	+50%																				
+50%	0%																				
-100%	0%																				
0%	+50%																				
+50%	0%																				
+50%	0%																				
0%	+50%																				
+50%	0%																				
+50%	0%																				
<p>MY3PIKA KOFHEPENHIN Foto Motion</p> <table border="1"> <tr> <td>\$625 000</td> <td>\$525 000</td> <td>\$425 000</td> </tr> </table>	\$625 000	\$525 000	\$425 000																		
\$625 000	\$525 000	\$425 000																			
<p>ТВ И РАДИО ВЫ НАЧАЛИ ПАРНЕРСТВО ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ В ИНТЕРНЕТ</p> <p>+250 000</p>	<p>Dom2.ru Zombobox.ru Moska.fm</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+150%</td> </tr> <tr> <td>+150%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+150%	+150%	0%	<p>СОИЗВЕСТОР ВЫ НАЧАЛИ ПАРНЕРСТВО ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ В ИНТЕРНЕТ</p> <p>СОБЫТИЕ</p> <p>! !</p>	<p>\$625 000</p>														
0%	+150%																				
+150%	0%																				
<p>Miel.ru Domakarte.ru Irru</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%	<p>НЕДВИЖИМОСТЬ ПОЛУЧИТЕ ДОХОД ОТ ПРОПЕСТСТВИЙ РЕНТАБИЛ</p>	<p>\$625 000</p>															
0%	+50%																				
+50%	0%																				
<p>АВТО СОБЫТИЕ</p> <p>+50 000</p>	<p>Auto.ru Probit.yandex.ru Drive.ru</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%	<p>МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ СОБЫТИЕ</p> <p>СОБЫТИЕ</p> <p>! !</p>	<p>\$725 000</p>														
0%	+50%																				
+50%	0%																				
<p>Euroset.ru Ideavideos.ru iPhones.ru</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+200%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+200%	+50%	0%	<p>КОНФЕРЕНЦИЯ ПО НОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ</p>	<p>\$725 000</p>															
0%	+200%																				
+50%	0%																				
<p>КИНО СОБЫТИЕ</p> <p>1</p>	<p>Bit torrent.com Torrents.ru Krolitki.ru</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%	<p>ТЮРЬМА ПРОПУСТИТЕ ОДИН ХОД И ПРОДОЛЖАЙТЕ ИГРАТЬ С ЭТОЙ КЛЕТКИ</p> <p>СОБЫТИЕ</p> <p>! !</p>	<p>\$725 000</p>														
0%	+50%																				
+50%	0%																				
<p>СОБЫТИЕ</p> <p>! !</p>	<p>Travel.ru Avantix.ru Tripster.ru</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%	<p>ТУРИЗМ</p>	<p>СПОРТ</p>														
0%	+50%																				
+50%	0%																				
		<p>Travel.ru Avantix.ru Tripster.ru</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%	<p>Sportmaster.ru Sports.ru Marathonbet.com</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%										
0%	+50%																				
+50%	0%																				
0%	+50%																				
+50%	0%																				
		<p>Travel.ru Avantix.ru Tripster.ru</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%	<p>Sportmaster.ru Sports.ru Marathonbet.com</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%										
0%	+50%																				
+50%	0%																				
0%	+50%																				
+50%	0%																				
		<p>Travel.ru Avantix.ru Tripster.ru</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%	<p>Sportmaster.ru Sports.ru Marathonbet.com</p> <table border="1"> <tr> <td>0%</td> <td>+50%</td> </tr> <tr> <td>+50%</td> <td>0%</td> </tr> </table>	0%	+50%	+50%	0%										
0%	+50%																				
+50%	0%																				
0%	+50%																				
+50%	0%																				

+150 000

СЧИТАНОЕ СТВО

ИПНПЛНР
норгите яюоа
от бахархон
ПЕДАМПЛ

Wordofcraft.com

Ag.ru
Stream.ru
Translated.byz
Wkfl.org

0%

0%

+50%

\$325 000



Bakkerato.ru

Jablanovic.ru
Jablanovic.bj
Jablanovic.ca
Jablanovic.cz
Jablanovic.de
Jablanovic.es
Jablanovic.it
Jablanovic.jp
Jablanovic.kz
Jablanovic.lt
Jablanovic.ma
Jablanovic.ng
Jablanovic.pl
Jablanovic.rs
Jablanovic.tk
Jablanovic.vn

0%

+50%

0%

\$630 000



Axox.ru

Coub.ru
Dailymotion.ru
Dailymotion.com
Dailymotion.it
Dailymotion.jp
Dailymotion.kz
Dailymotion.lt
Dailymotion.ma
Dailymotion.ng
Dailymotion.pl
Dailymotion.rs
Dailymotion.tk
Dailymotion.vn

+50%

0%

+50%

\$125 000



Milkimg.ru

Freebase.com
Freebase.org
Freebase.ru
Freebase.jp
Freebase.kz
Freebase.lt
Freebase.ma
Freebase.ng
Freebase.pl
Freebase.rs
Freebase.tk
Freebase.vn

0%

+50%

0%

\$225 000

**ПОЛИЦИЯ**ВЫ ПОПАЛИСЬ НА ПИРАТСКОМ КОНТЕНТЕ
И НЕЛИЦЕНЗИОННЫХ ПРОГРАММАХ.
ПЛАТИТЕ ШТРАФ, ИДИТЕ В ТЮРМУ**-100 000**

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КЛЕТКИ

Попав на инвестиционную клетку, вы должны инвестировать \$100 000 в один из типов стартапов. Запрещено два раза подряд инвестировать в одинаковые типы стартапов

Стартапы делятся на три типа:

- коммерческие (с ясным способом монетизации)
- технологические (с уникальной технологией)
- социальные (с площадкой для общения)

Доходность инвестиций в стартап к концу инвестиционного цикла:

- +100% Стоит инвестировать
- +50% Есть возможности для новых проектов
- 0% Невыгодно запускать новые проекты
- 100% Кризис. Проекты очень рискованы

Деньги с прибылью или убытком возвращаются по завершении инвестиционного цикла: в момент прохождения клетки «Старт»

СПЕЦИАЛЬНЫЕ КЛЕТКИ

Случайность/событие. Бросьте кубик и прочитайте описание под выпавшим номером

Конференция. Рост соответствующих компетенций.
Для такого типа проектов ваши доходы удваиваются

Прибыль. Вы получаете дополнительные непредвиденные доходы, их можно инвестировать

Расходы. Вы теряете часть еще непроинвестированных средств

Полиция. Вы теряете \$100 000 и идете в тюрьму

Соинвестор. Вы получаете возможность проинвестировать в стартапы дополнительные средства

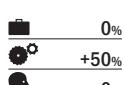
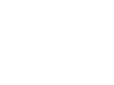
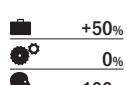
Тюрьма. Пропустите один ход

Такси. Ничего не происходит. Расслабьтесь

Старт. Получите доходы согласно подсчету всех процентов.
Начните новый инвестиционный цикл

\$925 000

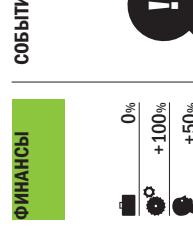
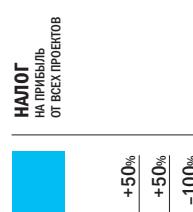
\$1 025 000

КНИГИOzon.ru
Imhonet.ru
Bookmix.ru**ПРИБЫЛЬ**
ПОЛУЧИТЕ ДОХОД
ОТ ПАРТНЕРСКОЙ
ПРОГРАММЫ**ЗДОРОВЬЕ**Patientslikeme.com
Webapteka.ru
Youmama.ru**ДЕТИ**Smeshariki.ru
Mosteens.ru
Tvidi.ru**РЕКЛАМА
И МАРКЕТИНГ**Direct.yandex.ru
Adfox.ru
Adme.ru**РАСХОДЫ**
ЮРИДИЧЕСКИЕ
И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ

-100 000

БЛОГОСФЕРАLivejournal.com
Blogs.yandex.ru
Habrahabr.ru**СТАРТ**ПРОИНВЕСТИРУЙТЕ ОДИН МИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ
И ВЫЙДИТЕ ИЗ ПРОЕКТОВ С ПРИБЫЛЬЮ.
УДАЧИ!**+1 000 000**

СОБЫТИЕ

**ЛИЧНАЯ
ЖИЗНЬ****СОБЫТИЕ****ФИНАНСЫ****НОВОСТИ****ПРИБЫЛЬ**
ПОЛУЧИТЕ ДОХОД
ОТ ПЛАТНЫХ СЕРВИСОВ**ВЕБ-СЕРФИНГ****НАДОГ**
НА ПРИБЫЛЬ
ОТ ВСЕХ ПРОЕКТОВ**ВИДЕО****ПОЛИЦИЯ**Manba.ru
Twitter.com
Odnoklassniki.ruFinam.ru
Comon.ru
Bankir.ru
Kommersant.ru
Novoteka.ru
News2.ruYandex.ru
Mail.ru
Vkontakte.ruHulu.com
Rutube.ru
Youttube.com**-25%**

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИЗГОТОВИЛ ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ «ИНВЕСТОПОЛИИ» И ПРЕДЛОЖИЛ СЫГРАТЬ В ТОЛЬКО ЧТО ИЗОБРЕТЕННУЮ ИГРУ ЭКСПЕРТАМ СТАРТАПЕРСКОГО РЫНКА ИЗ КОМПАНИИ E-GENERATOR.

Бизнес на костях

«Тут неправильные цифры... Сомнительный прогноз», — генеральный директор E-generator Юрий Белоусов и руководитель направления «Контент» Виктор Захарченко соревнуются в выразительности скепсиса. Разложив в офисе только что изготовленный экземпляр игры, они делают ставки, сверяясь друг с другом в прогнозах прибыльности рынков.

Ход 1. Клетка «Доход от партнерской программы». + \$25 тыс.

Юрий Белоусов: О, нормально. Сразу подзаработали. Давай дальше.

Ход 2. Клетка «Книги»

Виктор Захарченко: Проекты, ориентированные на продажу товаров и услуг, в совокупности дадут ноль. Кто-то укрупнится. Кто-то сдуется.

ЮБ: Да нет, какой ноль. Ты представляешь, что значит выйти на рынок книжному проекту типа «Озона»?

В3: Отличная, считаю, идея — пойти в регионы и играть в дискаунтер. У «Озона» плохо в регионах.

ЮБ: На это огромные деньги нужны. Если плясать от онлайнового бизнеса, тогда можно подумать. Например, «Топ-книга» решит сделать интернет-проект...

В3: Да, дорого. Но в кризис люди хотят платить меньше и за доставку, и за книгу. А вот книжный социальный сервис будет успешным, только если привяжется к крупному трафику. Например, к «Одноклассникам». Для таких узких ниш важны мосты, по которым аудитория переходит от крупного бренда, а к нему обратно направляются деньги.

ЮБ: Я вообще не стал бы здесь деньги тратить.

Ставка: \$100 тыс.— коммерческие проекты (0%)

Ход 3. Клетка «Событие»

При розыгрыше выпал первый вариант: проиграли в суде иск о нарушении авторских прав: —\$200 тыс.

В3: Да, в нашем книжном бизнесе это запросто.

Ход 4. Клетка «Конференция по новым технологиям». Удвоение доходов при инвестиции в технологии

В3: Так, когда играть-то будем?

Ход 5. Клетка «Недвижимость»

В3: Технологические стартапы будут выгоднее коммерческих. Рынок недвижимости трясет, есть спрос на информацию. Риэлтеры будут строить технологические проекты, чтобы работать с базами данных... В недвижимости трудно придумать социальный сервис. Тематический запрос у человека может быть сильным, но он разовый. Купил квартиру и забыл. Поэтому социальный проект в недвижимости будет убыточным.

Ставка: \$100 тыс.— технологические проекты (-100% / 2 = -50%)

Ход 6. Клетка «Такси». Пропускаем ход

Ход 7. Клетка «Музыка»

В3: В коммерческой нише будет ноль. iTunes у нас не пойдет. Бизнес, построенный на авторском праве, в России дрянная штука. Есть Real-Music, Soundkey, Worldmp3.com. Но все они больше имиджевые. Softkey, только недавно вышел на помесяч-

ную окупаемость, а существует уже больше четырех лет.

ЮБ: Торренты в России гипертрофированы. В день практически миллион человек качают халяву.

В3: Кстати о торрентах. Социальные проекты будут развиваться. Одна проблема: как только станешь большим, тебе дадут по башке за ворованный контент.

ЮБ: Они и так немаленькие. Но разве что Медведев не вручает им медаль за развитие интернета. И торренты боятся контента, если просят. Вспомни «Иронию судьбы-2» или «Стиляг». Короче, социальная ниша в музыке будет кишеть рекламодателями.

В3: Давай лучше на технологичные. В перспективе они более прибыльны. На Last.fm сейчас мало денег, но рекордс-лейблы после выхода последнего альбома Radiohead будут вкачивать деньги в защиту хранения и передачи информации. Иначе скоро все артисты начнут продавать музыку по принципу donate.

ЮБ: Не убедил. К тому же в технологии уже вложились в прошлый раз.

Ставка: \$100 тыс.— социальные проекты (+50%)

Ход 8. Клетка «Шопинг»

В3: Американцы говорят, что к 2012 году 95 из 100 покупок их население будет совершать после консультации в интернете. В коммерческих шопинг-проектах главное — привязка к крупному порталу.

ЮБ: Растет популярность 3D-моделирования магазинного пространства. В России эти идеи двигать рано, зато можно сделать и продать на Запад. Но я больше верю в 3D-моделирование товара, а не магазина.

В3: Социальные проекты — не больше нуля. Хотя в этом году пошел тренд на совместные покупки, например «Закупатор». Хочешь купить виски подешевле? Найди еще двоих и купите на мелкооптовом складе ящик.

ЮБ: Это «Забухатор» уже какой-то. Антисоциальный проект.

Ставка: \$100 тыс.— коммерческие проекты (+250%)



Виктор Захарченко (слева) и Юрий Белоусов играючи инвестировали в виртуальные стартапы \$800 тыс., попутно перемыв косточки участникам интернет-рынка

Ход 9. Клетка «Игры»

ЮБ: Коммерческая ниша игр однозначно в выигрыше. Вот казуальные игры компаний Alawar: десять минут поиграл бесплатно — шли SMS за платную версию. Тебя ломает-корежит, а ты платишь. Даже я как-то платил, играя в «Приключения медвежонка». Это круче, чем социально-технологическая модель Warcraft. У нас Warcraft тута продаётся. Да и в Secondlife в Москве уже играют все, кто хотел. А в регионах компьютеры старые.

Ставка: \$100 тыс.— социальные проекты (0%)

Ход 10. Клетка «Бизнес»

В3: Среди коммерческих проектов указаны медиа. На рынке и правда появились «РБК-киллеры» — Dailyonline и BFM. Но они не успеют подняться так, как РБК в 1998-м.

Кризис не такой катастрофический. Как насчет технологических проектов? CRM и прочие ИТ-решения оптимизации бизнес-процессов.

ЮБ: Не верю. Их сейчас избыток. **В3:** Я тоже. Бизнес будет экономить на всем. Социальный сервис интереснее. Он может собрать остатки рекламных бюджетов в интернете. Вот Executive упал в цене с \$3 млн до \$1 млн. Он не то чтобы про-вис — просто его реально оценили. В 2006–2007 годах шаг в оценке проектов был 10.

ЮБ: Сеть для среднего класса — реальный проект. А вот можно ли вообразить успешного человека, который сам пишет посты? Ну, сидит там штат из десяти журналистов, которые пишут за всех. Сетевые сообщества по-прежнему будут во-

заявка на будущее

влекать людей вроде нас с тобой. Правда, надеюсь, к тому времени мы уже выйдем из этой категории и будем курить сигары где-нибудь на островах.

Ставка: \$100 тыс.— коммерческие проекты (0%)

Ход 11. Клетка «Личная жизнь»

В3: В этой клетке я ставлю на сети. «Одноклассники» и «В контакте» убивают многих. Например, Twitter. В «Одноклассниках» уже появился микроблогинг. Умрут сервисы знакомств. Как только Шерман пришел в «Одноклассники», он убрал баннеры «Мамбы» и сказал, что они сами будут делать «мамбу». «Мамба», конечно, не умрет, а вот у «Лавпланет» шансов нет.

ЮБ: Вот говорят, что скоро «Одноклассники» всем надоедят. Не надоедят. В этом году там появится много сервисов. Продадут окно поиска или почтовый сервер.

Ставка: \$100 тыс.— социальные проекты (0%)

Ход 12. Клетка «Новости»

ЮБ: На последнюю ставку лучше вложитьсь в технологии. Тут хотя места и заняты, но при умениях и знаниях 50% прибыли можно заработать. Например, сервисы-трафикообменники типа Novoteka и MarketGid. Покупаешь трафик и продаешь трафик. Хотя все кричат, что нужно запретить трафикообменники, но это бред, потому что крикуны сами на этом поднялись.

В3: Да, прибыль наша невелика. Но в интернете вообще пока мало кто зарабатывает.

Ставка: \$100 тыс.— технологические проекты (0%)

Итоги инвестиционного цикла

Инвестировано: \$800 тыс.

Форс-мажоры: \$200 тыс.

Счастливый случай: \$25 тыс.

Прибыль: \$250 тыс.

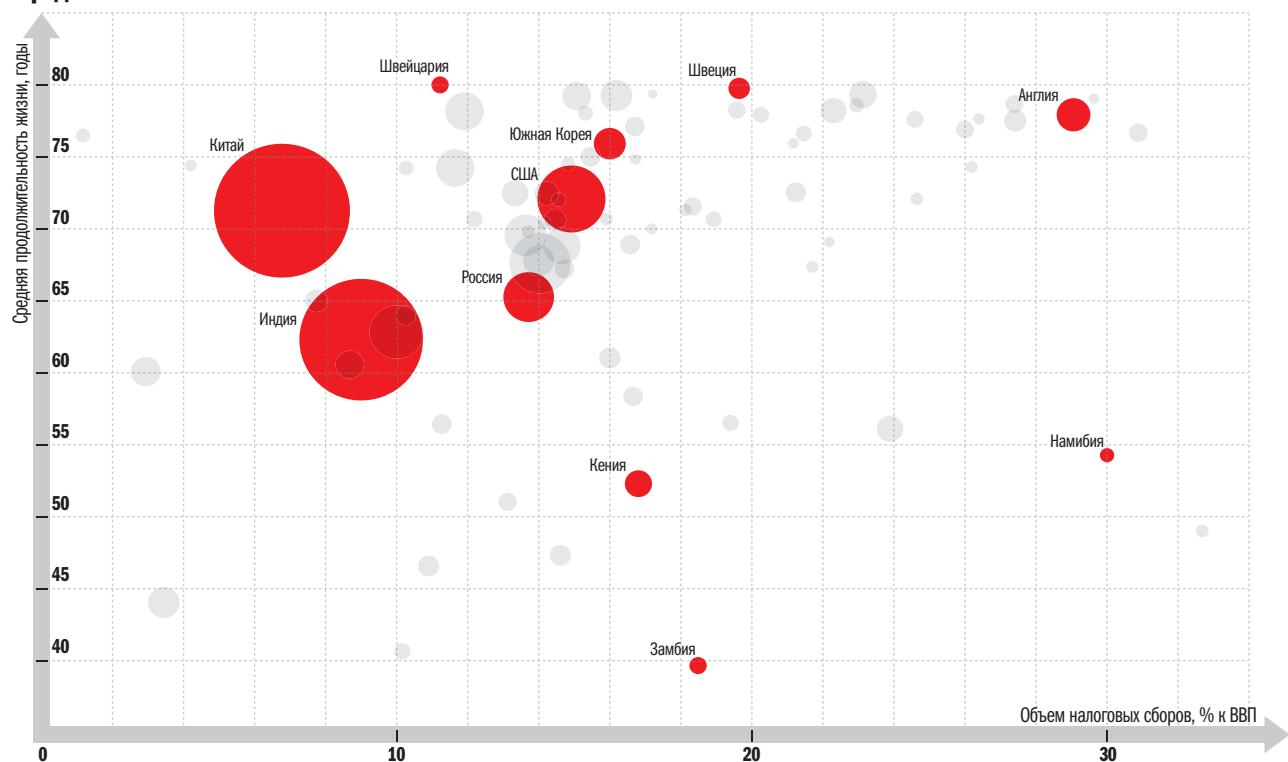
Итоговый капитал: \$1075 тыс.

Чистая прибыль: \$75 тыс. сф

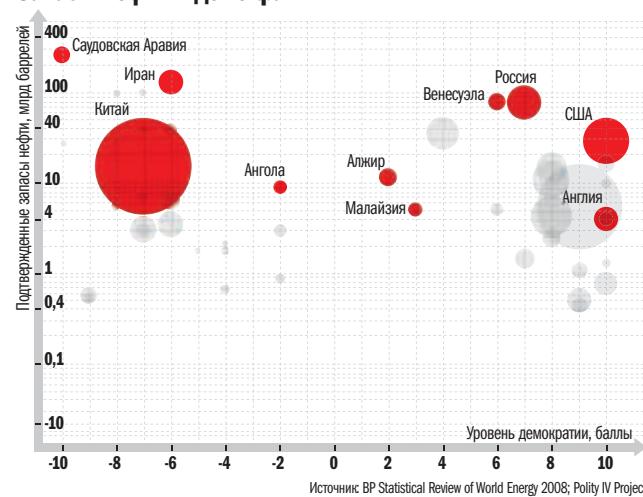
С ПОМОЩЬЮ СЕРВИСА GARMINDER КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК НА ЗЕМЛЕ ПОЛУЧИЛ ВОЗМОЖНОСТЬ НАХОДИТЬ СВЯЗИ МЕЖДУ ВСЕМ НА СВЕТЕ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА КЛЮЧЕВЫХ ДЛЯ НАШЕЙ СТРАНЫ ВОПРОСАХ: КАКАЯ КОРРЕЛЯЦИЯ СУЩЕСТВУЕТ МЕЖДУ ДУРАКАМИ И ДОРОГАМИ, КАК ВЛИЯЮТ НА УРОВЕНЬ ДЕМОКРАТИИ ЗАПАСЫ НЕФТИ И СКОЛЬ СИЛЬНО НА САМОМ ДЕЛЕ **СВЯЗАНЫ СМЕРТЬ И НАЛОГИ**.

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

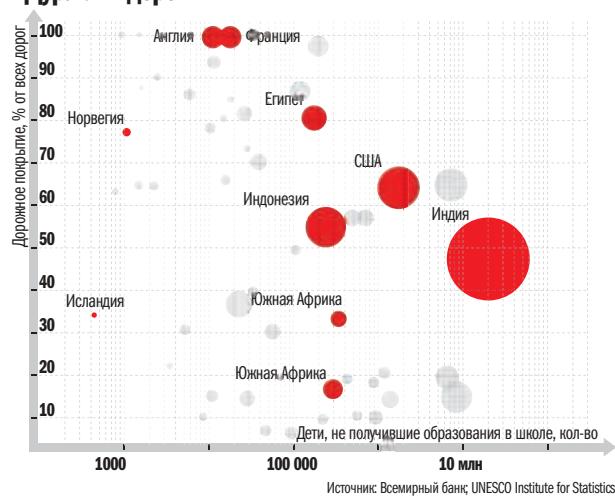
Продолжительность жизни и налоги



Запасы нефти и демократия



Дураки и дороги



СИНТЕЗИРОВАННАЯ ЕДА ПРЕТЕНДУЕТ НА РОЛЬ ИДЕАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ, НАТУРАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ УПРЕКАЮТ В ОТСТАЛОСТИ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОИЗВОДСТВА. ДИСКУССИЯ О ВКУСНОЙ И ЗДОРОВОЙ ПИЩЕ ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ ИГРОЙ В ОДНИ ВОРОТА И ВЫХОДИТ ЗА РАМКИ РАЗГОВОРОВ О ВКУСОВЫХ ДОБАВКАХ И КОНСЕРВАНТАХ.

ЧЕМ СТАНЕТ ЕДА БУДУЩЕГО – РАЗРУШИТЕЛЬНЫМ ЯДОМ ИЛИ ИСТОЧНИКОМ ЗДОРОВЬЯ?

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Хомаро Канту,
шеф-повар чикагского ресторана Moto

— Никакой «естественной» пищи нет. Сельское хозяйство само по себе — штука неестественная. Для выращивания животных и возделывания полей в свое время пришлось вырубить леса. Влияние технологий на еду будет очень глубоким. Наступает время open source еды, появится возможность выращивать ее у себя дома. Что такое мясо? Это совокупность воспринимаемых нами вкусов и ароматов плюс белковый носитель. Мы в своем ресторане готовим «сushi» на принтере Canon — заправляем его съедобными чернилами, которые он наносит на съедобную бумагу. Лет через десять такой принтер будет стоять в каждом доме, и люди станут печатать на нем то же мясо. Это вкусно, удобно, весело и коров убивать не надо.

«В ближайшие десять лет в области еды технологии реально вступят в игру. В этом нет ничего страшного. Люди меняются, меняется и их отношение к пище»



«В чем разница между естественной и искусственной лимонной кислотой? В естественной микрорганизмы живут нормально, а в искусственной дохнут»



Александр Барапов,
президент Общенациональной ассоциации генетической безопасности

— Заменяя все естественное на неестественное, мы превратимся в киборгов или андроидов. Второй сценарий — экологический. Люди постараются гармонизировать свои отношения с природой и начнут питаться экологически чистыми продуктами. Экологически чистая продукция ничуть не дороже техногенной. Просто ее цена сейчас искусственно завышена. Есть совсем дешевые экотехнологии. Например, можно проводить селекционный отбор, просто заглядывая телятам в нос. У них там есть признак, по которому определяется, предрасположена ли корова к высоким надоем.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ЛЕКСИКОН ПОХОЖ НА МИР ЛЮДЕЙ. СЛОВА РОЖДАЮТСЯ, ВЗРОСЛЕЮТ, СТАРЕЮТ, А ПОТОМ ОТПРАВЛЯЮТСЯ «НА КЛАДБИЩЕ» — НА ДНО СЛОВАРЕЙ. Но пока слово в младенческом возрасте, оно в центре внимания. **МЫ ПОСТОЯННО НАХОДИМ НОВЫЕ ДЛЯ СЕБЯ ТЕРМИНЫ И С УДОВОЛЬСТВИЕМ ОБЪЯСНЯЕМ, ЧТО ОНИ ЗНАЧАТ.**

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

ЭРОЗИЯ ВНИМАНИЯ

(Erosion of Attention)

Американский автор Мэгги Джексон серьезно изучает проблему взрослых людей, хорошо знакомую каждому молодому родителю. Тем, как правило, известно, что «интервал внимания» — продолжительность времени, когда человек сосредоточен на активной деятельности, — у детей невелик, но активно развивается с возрастом. У взрослых наоборот. Виной тому природа, заложившая в нас два диаметрально противоположных меха-

низма управления вниманием. Один отвечает за способность реагировать на внешние стимулы — ему мы обязаны умением познавать внешний мир. Другой ответствен за фокусирование, созидание и позволяет подняться над импульсными поступками, а также отвечает за способности планирования и абстрактного мышления. Книга *Distracted: The Erosion of Attention and the Coming Dark Age* Мэгги Джексон, вышедшая в кон-

це 2008-го, описывает развивающуюся эпидемию дефицита внимания: количество и мощь внешних стимулов окончательно сломили наше умение концентрироваться. Э. в. грозит человечеству драматической потерей эффективности и инфантилизмом, что приведет мир к «темным временам». Что делать для решения проблемы, Джексон не сообщает. Видимо, как минимум отключить свой BlackBerry и выйти из Twitter.

КОНТЕНТОЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ

(Contentsense)

«Меня давно преследует идея К. — способности онлайн-медиа угаждать намерения пользователей и трансформироваться в соответствии с ними», — пишет в своем блоге Джон Бэттельл, основатель журнала *Wired* и блога *BoingBoing*. По его мнению, подобная реорганизация может наступать в результате анализа различных данных, доступных современной веб-науке: поискового запроса, который привел пользователя на сайт, поведенческого таргетинга, а также потребляемого на сайте контента. До сих пор подобной гибкостью могли похвастаться лишь рекламные сервисы, в частности контекстная реклама. Возможно, настало время для применения рекламных технологий в мирных целях, особенно когда связь рекламы и информации и их взаимопроникновение становятся все более тесными. Если концепции К. суждено воплотиться в жизнь, то это станет еще одним важным шагом, обеспечивающим переход от классических редакторочувствительных к читателечувствительным медиа.

МАШИНИМА

(Machinima)

От англ. *machine* и *cinema*. Сплав кино и компьютерных игр. М. подразумевает активное использование компьютерных технологий для создания полнометражных *live-action* фильмов. В отличие от классического использования компьютерных спецэффектов в кино, делает ставку на генерирование сцен с помощью «игрового движка» известных игровых проектов. Такой подход делает производство М.-лент доступным даже для небольших творческих команд. Зрители в восторге. Значительная подборка М.-фильмов — на сайте www.machinima.com. сф

СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГ ПОГРУЖАЕТСЯ В ХРЕМАТОНИМИКУ – УЧЕНИЕ ОБ ИМЕНАХ ПРЕДМЕТОВ МАТЕРИАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ. ПРИХОДЯ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК, ГЛОБАЛЬНЫЕ БРЭНДЫ ВЫНУЖДЕНЫ ЗАГЛЯДЫВАТЬ В РОТ ПОТРЕБИТЕЛЮ.

Строение гортани

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

В феврале агентство Strategic Name Development опубликовало исследование, где объяснило падение продаж в США Motorola и Nokia дурацкими названиями их телефонов. Motorola увлеклась «абракадаброй» типа KRZR и SCPL. Как результат — за три года уменьшение доли рынка на 14%. Прибавляя к новым моделям только индекс, Nokia тоже не радовала клиентов, поплатившись 7% рынка.

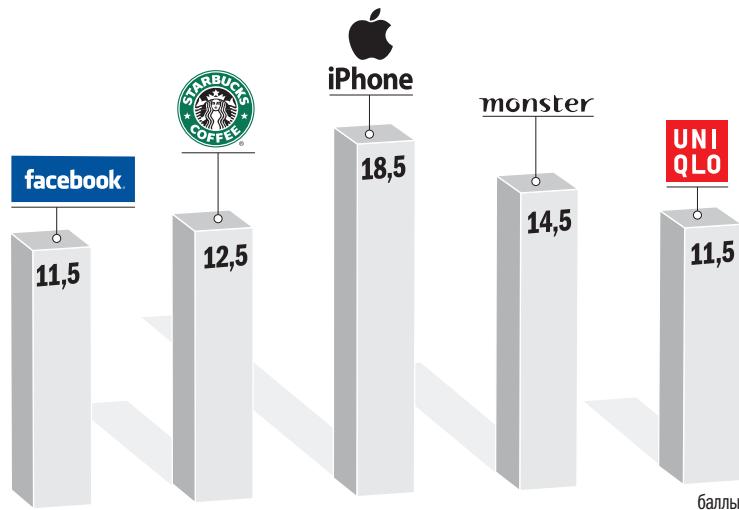
Чтобы убедиться в последних достижениях хрематонимики, соф предложил специалистам агентства Lexica, соучредителям «Школы нейминга» и авторам статьи «Нейминг» в «Википедии» провести лингвистический блиц-тест и составить рейтинг недавно пришедших в страну глобальных брэндов.

Что тестировали:

Социальная сеть Facebook, мобильный телефон iPhone, интернет-рекруттер Monster, ритейлер одежды Uniqlo, сеть кофеен Starbucks.

Как тестировали:

Участникам эксперимента зачитывались названия компаний, которые они должны были воспроизвести на слух и записать. В результате этого фонетического анализа по 10-балльной шкале оценивались количество допущенных ошибок, а также запоминаемость и благозвучность названия. Полученный средний балл суммировался с оценкой качества ассоциативного ряда. В соответствии с суммарной оценкой был составлен нейминговый рейтинг брэндов.



лучшее из блогов

Сет Годин,

гуру маркетинга

Задиры не могут быть задирами, когда остаются наедине с собой. Когда вы работаете с задирой, важно помнить: ему нужны не ваши идеи или результат, а игра, которую он вам предлагает. Лучшая стратегия в этом случае – взять мяч и идти домой. Нет мяча – нет игры. Возможно, это сохранит вам работу.

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

<http://sethgodin.typepad.com>

Дэниел Пинк,

автор бестселлера
«Нация свободных агентов»

Есть прямое противоречие между тем, как мы обучаем работе, и тем, как работаем на самом деле. В школе проблемы ясно определены и имеют единственный ответ. В бизнесе проблемы определены плохо, соотносятся сразу с несколькими дисциплинами и имеют несколько ответов, далеких от идеала. Чтобы разобраться с этим, придется что-то менять: либо способ обучения, либо реальное положение дел.

blog: [Daniel Pink](http://www.danpink.com)

<http://www.danpink.com>

Рассел Дэвис,

гуру интернет-бизнеса

Бумага – книги и газеты – проверенная временем технология бизнеса. Важно понять, что мы живем не в «эпоху исчезновения газет». Мы живем в эпоху исчезновения бизнесов по производству и выпуску книг и газет. На их место приходят новые бизнесы с прямой возможностью выпускать газету и делать книгу самому.

blog: [Russel Davies](http://russelldavies.typepad.com)

<http://russelldavies.typepad.com>

«Борьба со свинцом — антикризисная мера. Я пытаюсь заинтересовать этой идеей администрацию Обамы»

Экономиста Рика Невина многие считают сумашедшим. «Люди смотрят на результаты моих исследований и говорят, что это дурная научная фантастика», — говорит он. Основания сомневаться во вменяемости Невина действительно есть: ему всюду мерещатся свинцовые человечки. Однако Рик Невин вовсе не маргинал. Выпускник престижной бизнес-школы Kellogg, он сделал карьеру в одной из ведущих мировых компаний в области экологического консалтинга ICF International (более 3 тыс. сотрудников, рыночная капитализация — \$355 млн), которую покинул в конце 2005 года в чине вице-президента, чтобы заняться собственными исследованиями. Выводы, к которым пришел Невин, ошеломили его, сделав к тому же невероятно популярным у газетчиков. Да и как по-другому: не каждый день для самых сложных проблем находится универсальное решение.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Как вы пришли к идеи, что за большинством наших проблем стоит магическое действие свинца?

РИК НЕВИН: Все началось с того, что американский департамент здравоохранения в середине 1990-х предложил мне посчитать выгоду от удаления этого металла из атмосферы. Я как экономист отнесся к затее скептически, но вскоре оценил деструктивные возможности свинца. Оказалось, что отравленные им дети вырастали импульсивными (то есть не способными связать в голове свой поступок и его последствия), склонными к агрессии и имели низкий IQ — типичный набор преступника. Кроме того, я узнал, что содержание свинца в крови и волосах заключенных намного выше, чем

у законопослушных граждан. Тогда я предположил, что преступники — это некогда отравленные свинцом дети, а для проверки сравнил данные по содержанию свинца в окружающей среде со статистикой преступлений 23 года спустя (типичный возраст преступников). Результат ошеломил: когда количество свинца уменьшалось, через 23 года падала преступность, и наоборот. Так, резкому всплеску в 1930-е годы предшествовал ажиотажный спрос на свинцовые белила в 1910-х. Преступниками стали дети, которые отламывали кусочки этой краски и ели их. Белила были сладкими на вкус.

СФ: Вы пробовали?

РН: Нет, сейчас их нелегко достать — спрос на белила упал в 1920-е, вызвав падение преступности двадцать лет спустя. Однако в конце 1960-х годов произошел новый криминальный взрыв. Его виновником стал послевоенный автомобильный бум — свинец тогда добавляли в бензин для увеличения октанового числа.

В 1974 году бензин со свинцом наконец запретили, поэтому с конца 1990-х и по сей день преступность в Америке падает.

СФ: Каков прогноз на будущее?

РН: Тюремные опустеют. В течение следующих 10–20 лет тюремное население в Америке снизится на 50–70%. И это не единственная хорошая новость. Мое свежее исследование показало, что свинец влияет на способность к обучению. Если отсчитать 16 лет от конца 1960-х — времени самых массовых свинцовых отравлений, то вы увидите резкое падение оценок у старшеклассников вплоть до конца 1980-х. А с начала 1990-х они, наоборот, стали расти.



СФ: Может, потому, что в школу пришли малограмотные выпускники 1970-х и стали оценивать учеников по своей мерке?

РН: Нет, просто выросло более здоровое поколение. И я уверен, что следующие поколения станут учиться еще лучше.

СФ: Какие еще будут хорошие новости?

РН: Невероятно увеличится эффективность труда. Вы полагаете, что динамика этого показателя — результат действий топ-менеджеров? Ничего подобного — уровень производительности труда регулирует свинец. Статистическое ведомство США регулярно публикует данные, сколько американские сотрудники зарабатывают в час. Так вот, в 1950-е и ранние 1960-е производительность труда очень быстро росла. В «отравленные» 1970-е и 1980-е — почти остановилась. В резуль-

тате мы получили экономический эффект в виде инфляции и безработицы. В конце 1990-х снова начался рост. Сейчас вообще происходят удивительные вещи. Продолжительность рабочей недели увеличивается, но в среднем за час американцы зарабатывают больше. Страна переживает кризис, а производительность труда растет! Все потому, что приходящие в компании новички очень быстро учатся, — в детстве их намного меньше травили свинцом.

СФ: Идиллическая картина. Мир без тюрем, двоичников и неэффективных сотрудников. Или это только об Америке?

РН: То же будет происходить и с другими странами, вопрос — когда. Там, где позднее запретили свинец в бензине, придется ждать дольше. Например, в России улучшение начнется не раньше 2010-х годов — у вас свинец перестали добавлять в бензин только в конце 1990-х. Но это еще ничего по сравнению с Мексикой, где, как известно, большие проблемы с преступностью, и конца им долго не будет — мексиканцы до сих пор добавляют свинец в топливо.

СФ: Кризис вы тоже списываете на свинец? Как известно, импульсивные американские заемщики начали брать невозвратные кредиты именно в «свинцовые» 1980-е.

РН: Не удивлюсь, если предположение подтвердится, но спекулировать на эту тему не хочу. Моя теория и так раздражает людей. Хотя я действительно считаю, что борьба со свинцом может оказаться антикризисной мерой. И даже пытаюсь заинтересовать этой идеей администрацию Барака Обамы.

СФ: Что вы хотите ему сказать?

РН: Сейчас основной источник свинцовых отравлений в Америке — старые окна, которые хранят остатки свинца еще с начала прошлого века. Я обнаружил, что замена этих окон на новые энергосберегающие позволит убить сразу двух зайцев. Дело в том, что расход энергии в США здорово влияет на стоимость жилья: чем он меньше, тем меньше нужно отапливать дом и тем больше этот дом стоит. А какова самая главная кризисная головоломка? Остановить падение стоимости домов! Социальный проект по установке новых энергетических окон вместо старых свинцовых позволит уменьшить число отравлений свинцом, сократить потребление энергии в домах на 20%, создать множество рабочих мест и, возможно, поднимет стоимость жилищ. Так что если хотите победить кризис — меняйте старые окна. [сф](#)

«Грядет эра авантюр. Предпринимательство, как в 1990-х, снова станет модным и притянет энергию масс»



Стюарт Лоусон,
председатель правления
HSBC (Россия)

Многие уволенные менеджеры сегодня начинают подумывать о собственном деле как о единственном способе прокормить семью. Скорее всего, закладывая квартиры и машины, они начнут бизнес точно с такими же безработными друзьями. Грядет эра нетворкинга в действии, а не в «Одноклассниках». Проблема в том, что большинство новичков-бизнесменов проиграют. Я сам два раза пытался начать свой бизнес — и терпел неудачи. Но какими разными они остались в памяти!

Вы знаете, что такое телекс? Это допотопный гибрид пишущей машинки и ICQ: бьешь по клавишам, а из аппарата выползет лист с красными и черными буквами. Твои реплики черные, собеседника — красные. Отчетливо помню лето 1981 года, когда, обливаясь потом, в бешенстве колотил по клавиатуре телекса в темной комнатке на окраине Либревиля, столицы Габона. Мой ресторан в Дублине двигался к банкротству, сжигая накопления, сделанные за шесть лет трудов в Citibank. Больше всего меня беспокоило спокойствие красных букв, приходивших от друга-партнера, который мог и дальше жить на богатое наследство.

С Эндрю, ирландцем-протестантом, я познакомился в Эдинбурге в 1978-м. Потом наши пути разошлись, я отправился в Кению развивать местную сеть Citibank. И тут приятель напомнил о себе идеей ресторана в Дублине. Я быстро ответил: «Ты в Дублине, я в Кении. Ну и хрен с ним, стартуем!» Кухня нашего заведения напоминала рестораны Аркадия Новикова, какими они могли бы быть в каменном веке. Блюда всех народов мира, без попытки сделать реальный фьюжн. Потом управлял бизнесом спустя рукава, а ирландцы не ломились в заведение англичанина и протестанта. В итоге в память врезался только проклятый телекс.

Когда я наблюдал из Африки за тем, как утекают в канаву деньги, то познакомился с модным лондонским фотографом. Его звали Дэвид. Мой дом в столице Кении Найроби был роскошным — большой, с чудесным садом и жирафами, которых бывшие хозяева 15 лет приучали завтракать вместе с людьми. Дэвид сделал немало смешных фото меня и жирафов. В 2000 году, когда я ушел из Citibank и переживал развод,

Дэвид как настоящий друг пришел на помощь.

Я жил на чердаке в его деревенском доме в пригороде Манчестера, читал «Гарри Поттера» и чувствовал себя настоящим тинейджером. А еще я пылился на моделей, которых снимал Дэвид, и просчитывал расходы на логистику в только что созданной нами компании «Маленькое черное платье». Тогда начиналась эра доткомов, и мы решили торговать платьями а-ля Коко Шанель по интернету. С грехом пополам сбагрили 500, 20 остались на руках — я их дарил подружкам. Но ни разу не пожалел о затее. Я помню, как мы каждое утро ехали с Дэвидом в манчестерский офис, слушали музыку, обсуждали новости. Как-то после трудного дня мы зашли в сельский паб. Каждый посетитель приходил со своим инструментом. Они играли фолк на гитарах, дудках, скрипках. В окна глядел чудесный деревенский закат.

Я вижу в будущем немало депрессивных предпринимательских историй. Жаль. Стоит помнить не потерянные суммы и не взаимные обвинения, что красным и черным рисует телекс. А полноту и свежесть общения с людьми, с которыми с утра до вечера захвачен общей идеей. ☈

«Можно сказать, что мир — это один большой мешок с деньгами. А можно увидеть в нем мозаику, состоящую из множества маленьких гранул, или карманов»



Свен Смит,
директор амстердамского офиса
McKinsey & Company

Если вы раздробите мир на 24 сектора по \$3,5 трлн, 140 подсекторов и несколько тысяч небольших карманов размером от \$1 млрд до \$20 млрд, то увидите некоторые привычные вещи в совершенно новом свете. Так, принято считать, что залог успеха любой компании — грамотное управление. Чем больше руководители уделяют внимания маркетингу, обучению персонала, стандартам сервиса или call-центру, тем лучше результаты. Исследование, которое мы провели в McKinsey, показало, что это не так. За хорошими показателями компании могут стоять, например, почтовые индексы ее филиалов. Все дело в том, что успех гранулярен: он больше зависит от того, чем и где занимается компания, нежели от того, как ей управляют.

Мы выяснили, что деньги постоянно перетекают из одних карманов (стоит ли говорить, что карманы часто бывают географически сегментированными?) в другие. Чем меньше карман, тем быстрее происходит этот процесс. Поэтому компании, менеджеры которых умеют вовремя замечать открывающийся карман, развиваются быстрее остальных.

Карманы роста могут появляться где угодно, даже на падающих рынках. Скажем, считается, что рынок недвижимости безнадежно падает во всех странах мира. Однако в Амстердаме цена на дома XVII века, наоборот, растет. Старинные дома — редкость, и покупатели готовы платить за них больше, понимая, что новых не появится. Другой пример. В Америке потребители экономят на бытовой электронике, но продажи игровых приставок растут сумасшедшими темпами. Причина в том, что люди сейчас переносят развлечения с улицы в свои дома.

Именно в таких небольших поведенческих изменениях и заключается суть гранулярности. Самый маленький карман — это отдельный человек, вкус которого, как известно, переменчив. Сегодня ему нравятся большие машины, а завтра — маленькие. Меняя свое поведение, люди создают новые фокусы спроса, что с успехом могут использовать компании.

Сейчас процесс перефокусировки спроса приобрел невиданный ранее размах. Мир пришел в невероятное движение: происходит глобальное пе-

ремещение денег из одних карманов в другие. Чем все закончится, спрогнозировать трудно. Этот кризис особенный, это не часть нормального бизнес-цикла, поэтому в нем возможны самые необычные сценарии.

Впрочем, если мы посмотрим на долгосрочный тренд, можно назвать отрасли, где карманы будут открываться или закрываться. Очевидно, что множество новых гранул возникнет в медицине: старение населения с кризисом не остановилось. Развивающиеся страны, как и прежде, будут расти быстрее других: там находится ресурс в несколько миллиардов человек, которые очень хотят жить лучше. Вырастет доля товаров luxury, а вот средний сегмент, наоборот, станет сокращаться — сейчас непонятно, что на самом деле за ним стоит. Меньше всего карманов откроется, конечно же, в финансовом секторе — его доля в мировом ВВП будет постоянно снижаться.

Кстати, гранулярность кризиса будет иметь еще одно последствие. Перераспределение ценностей между разными карманами создаст новую карту профессий. Так что если вы хотите расти в будущем, изучайте биологию, а не финансы. [см](#)



СОВЕСТЛИВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ДУМАЕТ, ЧТО СЛИШКОМ ДАВИТ НА ЛЮДЕЙ, ЗАСТАВЛЯЯ ИХ ВЫПОЛНЯТЬ ОБЯЗАННОСТИ. ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ЭТОГО ЛОЖНОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ МОЖНО, ЕСЛИ НАРАВНЕ С ДОВЕРИЕМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ.

Контрольная работа

текст
**ДМИТРИЙ
ЛИСИЧИН**

иллюстрация
**АННА
МУЗЫКА**

Генеральный директор компании «Московские окна» (один из лидеров столичного рынка пластиковых окон) Роман Лукьянчиков иногда ведет себя странно. В восемь часов вечера, когда заканчивается его рабочий день, он говорит самому себе: «Какая же я сволочь!»

Таким способом Лукьянчиков проводит границу между собой на работе и собой в личной жизни. По его признанию, он «справедливый, добрый и честный» человек. Однако на работе считает себя угнетателем.

Диктатуры в «Московских окнах» нет, просто Лукьянчиков полагает, что, контролируя людей, он поступает плохо. «Порой, требуя от сотрудника выполнить поставленную перед ним задачу, я довожу его до истерики, а потом жалею: надо было помягче», — говорит он. Чтобы снять приступы вины, генеральный директор садится на квадроцикл и часами гоняет за городом. Однакоочные гонки — это лишь временная «адреналиновая терапия». Лукьянчиков может решить свою проблему, только когда перестанет воспринимать контроль как насилие над другими людьми.



Роман Лукьянчиков знает, что бывает с трудовым коллективом, если гладить его по шерстке

Приливы и отливы

Роман Лукьянчиков пришел в «Московские окна» в 1992 году простым грузчиком и через 10 лет дорос до должности гендиректора. «Когда я стал главой компании, уровень моих менеджерских знаний был нулевым», — признается Роман.

Возглавив компанию, он решил проблему контроля за сотрудниками традиционным для России способом: развесил в офисе видеокамеры и начал прослушивать рабочие телефоны. «Я поступил так только вследствие менеджерской неопытности», — оправдывается Лукьянчиков. Через некоторое время он отказался от методов «большого брата». «Слежка была для меня унизительным и противным занятием», — говорит топ-менеджер. — Кроме того, она не дала никаких результатов — нечестные сотрудники быстро научились обманывать камеры, и диктофоны».

Тогда Лукьянчиков решил резко сменить тактику — он начал играть в демократию и ослабил контроль за подчиненными. Если раньше его слово было законом, то теперь решения принимали большинством голосов все топ-менеджеры. Роман перестал следить за тем, как расходуется бюджет. «Мы просто утверждали годовой план расходов для каждого подразделения, а то, как он реализуется, я не проверял», — рассказывает Лукьянчиков. Кроме того, Роман постарался полностью изменить отношение к рядовым сотрудникам — стал с ними «человечным, добрым и открытым». «Если человек приходил отпрашиваться под благовидным предлогом, его жалели и всегда отпускали домой», — говорит Лукьянчиков. — Я хотел, чтобы людям было комфортно на работе». С легкой руки директора по персоналу подобный подход назвали борьбой за повышение лояльности сотрудников.

Первые результаты эксперимента обрадовали гендиректора. «Бизнес рос, людям нравилось работать, было много улыбок», — вспоминает он. Но идиллия длилась недолго. Роман вскоре почувствовал, что компания выходит из-под контроля.

«Голем», «хвост, который виляет собакой», «неуправляемый динозавр» — такими словами Лукьянчиков описывает организацию, в которую превратились «Московские окна». Во-первых, в компании резко упала дисциплина. Например, когда гендиректор хотел по-критиковать нерадивого сотрудника, то нередко слы-

шал в ответ: «А почему это вы мне претензии предъявляете?» Во-вторых, снизилась эффективность работы — рост численности сотрудников стал сильно превышать рост выручки. «Такими темпами компания стала бы банкротом еще до кризиса», — говорит Лукьянчиков. — А все потому, что я на некоторое время «ослеп» и упустил над ней контроль». «Прозрев», Роман уволил некоторых топ-менеджеров и вновь ввел единогласие в компании. Демократия закончилась.

Черное и белое

В конце 2007 года Роман Лукьянчиков попал в весьма неприятную ситуацию. Один из сотрудников «Московских окон» растратил 317 тыс. руб. корпоративных денег и наотрез отказался компенсировать ущерб. Компания подала в суд, но исход дела поверг всех в шок — сотрудник получил два с половиной года тюрьмы. Хотя формально Лукьянчиков поступил правильно, приговор вызвал у него чувство вины, и он твердо решил вытащить бедолагу. Сделать это оказалось труднее, чем отправить его в тюрьму, несмотря на все усилия гендиректора, добиться отмены приговора не получилось, и нечистоплотного сотрудника освободили лишь через год заключения. «Лишив человека свободы, я стал подонком», — говорит Лукьянчиков. Возможно, в этой тяге к крайностям и есть корень его проблем.

«Проблема Лукьянчика в том, что он смотрит на мир в черно-белых тонах», — считает партнер «Экопси консалтинг» Мария Макарушкина. — Потому он и мечтается от полного контроля к полной анархии».

Роман и сам понимает, что дело в нем самом. Сейчас, после неудачного эксперимента с «демократией», он учится контролировать сотрудников и при этом не чувствовать себя тираном. С одной стороны, он ввел несколько жестких правил, по которым должны жить «Московские окна». Гендиректор постановил, что топ-менеджеры имеют право обсуждать решения, но только до их принятия. Расходы всех подразделений он регулярно проверяет. Каждого сотрудника оценивают с помощью системы KPI — если человек добивается нужных показателей, то его больше дополнительного не контролируют. «Пусть хоть на голове ходят», — объясняет Лукьянчиков. Если не справляется — требуют промежуточных контрольных отчетов. С другой стороны, Роман постарался «обезличить» свою власть над сотрудниками. В частности, сам он больше никого не увольняет — этим занимается директор по персоналу.

В течение нескольких лет Лукьянчиков планирует построить в компании не завязанную на его личность систему контроля, похожую на те, что существуют в больших западных корпорациях. Если у него получится, управление компанией станет приятным делом — вроде езды на квадроцикле.

«Честно признаюсь: мне трудно работать с русскими управленческими командами. Уровень паранойи в них, как правило, зашкаливает»



Кетс де Врис,
директор Центра
глобального лидерства INSEAD

Мой опыт показывает, что русские менеджерские команды по части паранойи дают сто очков вперед командам из других стран. И, как мне кажется, у этого явления есть закономерная причина.

Сравнивая поведение западных и российских руководителей, я нашел одно интересное различие между ними. В западных странах и в России совершенно по-разному понимают сущность доверия и роль, которую оно играет в бизнесе.

Менеджеры на Западе изначально доверяют всем, потому что доверие понимается как предпосылка для возникновения отношений. Это нечто, помогающее установить контакт. Руководители в России, как правило, доверяют только узкому кругу своих институтских знакомых и родственников, потому что для них доверие — это конечная цель всех отношений. Русские начинают с высочайшего уровня недоверия и в ходе общения постоянно тестируют друг друга на прочность, возвращая доверие, словно цветок.

Из этого различия следуют два вывода.

Во-первых, оно отчасти объясняет, в чем причина столь значительной разницы в производительности между российскими и западными компаниями. Очевидно, что русская позиция «я вам всем не верю» куда менее эффективна, чем западная «я вам всем верю». Русские все еще тратят время на установление доверия, а шведы уже работают.

Во-вторых, становится понятным, что паранойя вовсе не побочный продукт российской управленческой культуры. Это не случайность. Быть параноиком в России нужно просто для того, чтобы выжить.

С одной стороны, это, конечно, плохо. Я люблю повторять, что паранойя — болезнь короля. Больше всего от нее страдают именно руководители организаций. Среди российских лидеров паранойя встречается слишком уж часто — установить доверительные отношения со всеми сотрудниками для них очень сложно. Я помню, как один русский менеджер жаловался мне: «Я работаю так много, что у меня не остается времени на семью и детей, а мой генеральный директор мне даже не доверяет». Рано или поздно такой человек начнет задумываться: «А нужно ли мне все это?

Хочу ли я здесь дальше работать? Не пойти ли мне туда, где меня будут уважать?» Впрочем, паранойя играет с российскими руководителями еще одну злую шутку: до ухода ценных сотрудников им часто нет никакого дела. Они привыкли смотреть на человеческие ресурсы как на издержки и готовы платить деньги за привлечение новых людей. Такова оборотная сторона недоверия.

Однако я считаю, что у российского подхода есть и свои преимущества. В западной модели ведения дел отношения нередко начинаются с доверия, а заканчиваются паранойей. В стартовой точке, как правило, уровень взаимного доверия чрезвычайно высок, а потом он начинает снижаться. Очень ярко эту мысль высказал гендиректор одной немецкой компании во время встречи с сотрудниками-новичками: «Я принял вас всех на работу и сейчас доверяю каждому. Но если вы, не дай бог, сделаете что-нибудь не так, то я вышвырну вас на улицу».

Русские же, наоборот, идут через паранойю к доверию. Я знаю точно: когда русский верит тебе, между вами возникают очень глубокие дружеские отношения. Намного глубже, чем в Америке, Европе или где бы то ни было еще.

Совет, который я запомнил на всю жизнь

Ярослав Марсюк,

генеральный директор
«Союз-Виктан Россия»

— **Моя карьера** начиналась в табачной компании Rothmans International. Когда в 1999 году ее поглотил BAT, я работал в интеграционной команде — занимался национальной дистрибуцией. Мы разрабатывали множество сценариев слияния. Я прописал кучу рисков, неприятностей, которые могут нас ожидать. Детлеф Циммерманн, глава «BAT Украина», со снисходительной улыбкой сказал мне тогда: «Это очень хорошо, что ты такой предусмотрительный, но если ты будешь обо всем этом думать, от тебя самого ничего не останется. Ожидание неприятностей всегда хуже самих неприятностей».

С тех пор я стараюсь учитывать риски, но не генерировать вокруг них излишнего внимания и паники, и требую того же от подчиненных. Помните миллениум? Опасаясь того, что компьютеры накроются, а деньги начнут улетать со счетов, в том же BAT мы переналадили весь софт, поменяли компьютеры. Чтобы завершить финансовые расчеты до 1 января 2000 года, мы предложили нашим дистрибуторам жуткие условия предоплаты и чуть не разрушили хорошо сложившиеся отношения в бизнесе. Мне стои-

ло огромных усилий убедить иностранных коллег, что не так страшен черт, как его малют. Если наступит всеобщий коллапс и полетят неконтролируемые ракеты, то будет уже до лампочки, сколько денег у нас на счету. Но никаких неприятностей может и не произойти. Так и вышло, а хладнокровие и взвешенность позволили мне сохранить нормальные бизнес-отношения.

Нужно дозировать тот негатив, который нас окружает, потому что иначе недолго и свихнуться. Пятый год нас терроризируют птичьим гриппом. Однако в ДТП в Москве и Подмосковье за день погибают больше людей, чем за всю историю птичьего гриппа с момента его обнаружения. Сейчас все говорят о кризисе, но его придумали те, кто пользовался ложной и надуманной бизнес-аналитикой, «выгодными» прогнозами и дутыми цифрами. По сути, кризис — это просто еще одна волна птичьего гриппа.

Все шишки предвидеть невозможно. Если заниматься бесконечным прогнозированием негатива, в итоге можно превратиться в персонажа из чеховского рассказа «Человек в футляре».

тактика



тактика

Алексей Коровин,
президент ОТП банка

— В начале 1990-х, на заре своей карьеры, я несколько месяцев провел на стажировке в крупнейшем банке Бельгии. Спокойный и размеренный образ жизни, сытый и монотонный труд меня убаюкали. Я приходил на работу к семи-восемь утра, проводил переговоры, встречи, занимался документацией и уходил около 16.00.

Когда я вернулся в Москву, то не узнал ни страну, ни коллег, а мое рабочее место и вовсе оказалось занято другим сотрудником. Я тогда работал в банке «Российский кредит», который рос и менялся очень быстро, как и весь отечественный банковский рынок. Ставки по кредитам достигали 100% годовых, курс национальной валюты не отличался стабильностью, в экономике сложилась крайне непростая ситуация — достаточно вспомнить «черный вторник».

После бельгийской расслабленности войти в рабочий ритм было очень трудно. Я брался за разные задачи и поручения, но никак не мог найти точку опоры. Мне не хватало опыта и знаний, мы много взаимодействовали с зарубежными партнерами, пытались всему научиться, но в итоге часто изобретали велосипед.

Мой коллега, а впоследствии начальник, тогда посоветовал мне: «Концентрируйся на главном». По его мнению, необходимо было выбирать только самые перспективные участки работы и не заниматься тем, что не принесет ощутимых результатов.

По мере сил я стараюсь следовать совету — начинаю рабочий день не с чтения сообщений в электронной почте и не с совещаний, а с плана работы — общего либо в рамках конкретной бизнес-задачи. Кроме того, в конце рабочей недели стремлюсь освободить несколько часов для главных дел, чтобы из-за деталей не размылась общая картина.

Каждую минуту любая мелочь пытается занять собой все твое время — и часто ловишь себя на том, что день прошел, а вспомнить не о чем. Теперь я сам советую своим подчиненным: за ежедневными задачами стремитесь видеть и анализировать глобальные цели.

— **Когда я** служил в армии, у нас был комбат Александр Герасимов. Он заставлял нас, молодых курсантов, пробегать 11-километровый марш-бросок. Причем зачет могла получить только вся группа целиком. Пока не подтянется последний боец, все остальные обязаны его ждать, в противном случае результат не засчитывается.

Под конец одного из таких марш-бросков у нас осталось два товарища, которые уже не могли ни бежать, ни идти. Тогда-то комбат и дал нам незамысловатый армейский совет, который я запомнил на всю жизнь: «Никогда не сдаваться». Мы взвалили на себя выбившихся из сил курсантов и несколько километров, на пределе своих возможностей, волокли их до финиша. В итоге наша группа получила зачет первой — мы победили.

Из ситуации я сделал для себя вывод: вне зависимости от происходящего всегда есть выход, и опускать руки не надо никогда. Теперь с этим девизом я руководжу компанией. В условиях кризиса чаще всего хочется отступить, ведь руководитель вынужден принимать самые сложные и неприятные решения. Мне пришлось увольнять людей, с которыми я проработал несколько лет и которые вложили в «Настроение» время, силы и душу. Для меня это означало морально переступить через себя ради бизнеса. Выбор «люди или компания» был самым сложным. Но я сказал себе: «Не сдаваться!» — и пошел на сокращение сотрудников и расходов.

Результат того стоил: в январе 2009 года наша выручка даже на 2% превысила прошлогоднюю, несмотря на то, что нам пришлось закрыть несколько магазинов. Помните историю про двух лягушек, которые попали в банку с молоком? Одна опустила лапы, захлебнулась и утонула. Другая барахталась, барахтаясь, сбила из молока масло и выскочила. 

Евгений Кобзарь,
генеральный директор
сети «Настроение»



записала
ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО
фото
ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЖИЗНЬ ПРЕЗИДЕНТА «ПРОБИЗНЕСБАНКА» И БАНКОВСКОЙ ГРУППЫ «ЛАЙФ» СЕРГЕЯ ЛЕОНТЬЕВА ИДЕТ ПО КОГДА-ТО ЗАВЕДЕННОМУ ИМ ГРАФИКУ. БЕЗ СРЫВОВ И ОТКЛОНЕНИЙ. ДАЖЕ НА ПЕЙНТБОЛЬНОМ ПОЛЕ ОН ДЕЛАЕТ БИЗНЕС. ДАЖЕ В СПОРТЗАЛЕ ОН – НА РАБОТЕ.

14 часов про бизнес

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ фото ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ



10.00

Сергей Леонтьев не ложится спать раньше двух часов ночи. И каждый день в 10.00 служебный Mercedes привозит его на работу



10.12

Сегодня день начинается с ежемесячного стратегического совещания группы «Лайф» – это три банка, которыми владеет Леонтьев



10.15



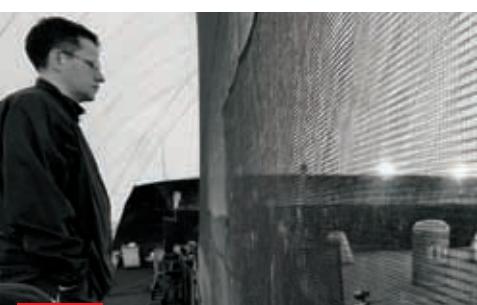
13.00

Все очень неформально, это встреча без галстуков



15.56

Леонтьев – владелец пейнтбольной команды. На этом поле он, похоже, отдыхает



16.12

Его ребята – профи. Они участвуют в двух чемпионатах, России и мира. В обоих побеждают

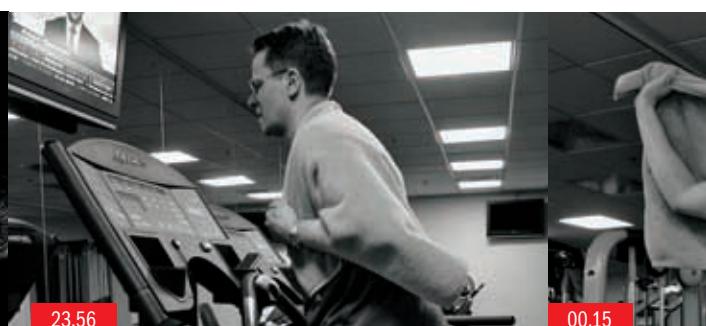


23.20

Первая остановка за день. И третий литр воды



23.20



23.56

Только в 12 часов ночи президент Пробизнесбанка добирается до обязательного тренажерного зала. Занимается, естественно, в одиночку

00.15

тактика



14.36

За весь день Сергей Леонтьев ни разу не повысил голос, он вообще нечасто проявляет эмоции

15.00

Человеку, который видит Леонтьева в первый раз, он кажется бесстрастной аналитической машиной



18.02

Сергей Леонтьев не только владелец, но и второй тренер команды



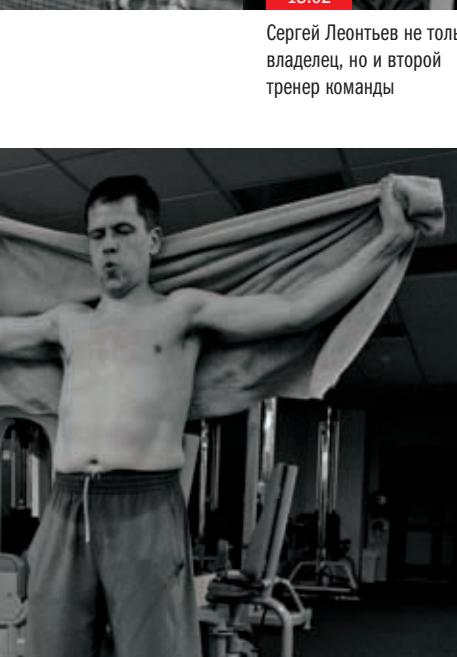
18.12

Его команда будет участвовать в Олимпиаде. Почему бы и нет?



00.40

Сергей Леонтьев за весь день ни разу не пил. Его секретарша не знает, есть ли он вообще. Бег, точнее трусца, дается нелегко. Все. Устал



00.30

Персональные тренеры уже ложатся спать. Гантели Леонтьеву подает водитель

ИЗ-ЗА РЕЗКОЙ ДЕВАЛЬВАЦИИ РУБЛЯ, КОТОРЫЙ С ОКТЯБРЯ ПОДЕШЕВЕЛ ПОЧТИ НА 40%, ПРИБЫЛЬ КОМПАНИЙ-ИМПОРТЕРОВ ТАЕТ НА ГЛАЗАХ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДЛАГАЕТ ШЕСТЬ СПОСОБОВ СНИЗИТЬ ПОТЕРИ ИЗ-ЗА ВАЛЮТНЫХ РИСКОВ.

Валютная защита

текст ЮЛИАНА ПЕТРОВА

Срочные финансовые инструменты вроде фьючерсов или форвардов для средней компании сегодня дороги, но можно попытаться разделить риски с поставщиками и потребителями.

Ускорение расчетов. У производителя зубных паст ООО «Сплат-косметика» 87% затрат на сырье приходится на импорт, и рублевые цены, привязанные к курсам доллара или евро, в последние месяцы менялись с каждой накладной. Поэтому в конце 2008 года компания подписала с поставщиками (российскими дистрибуторами) годовые контракты и договорилась о фиксации курса не на день оплаты, а на день поставки. Раньше поставщики отгружали заказ на условиях товарного кредита, после чего «Сплат» через 45 дней расплачивался в рублях по курсу ЦБ. Но какой курс ЦБ установит в день оплаты, неизвестно. Теперь же компания станет рассчитываться по курсу полторамесячной давности — немалый выигрыш, если учесть, что с октября 2008 года рубль падал в среднем на 10% в месяц.

Аргументы «Сплат» оказались убедительными. «Мы дали годовые

прогнозы закупок с обязательством выкупить определенные объемы, — рассказывает генеральный директор „Сплат-косметики” Евгений Демин. — Под наши обязательства поставщики сделали буферные запасы по текущим ценам либо получили от производителей скидки за объем». Если «Сплат» не выполнит план, поставщик сможет потребовать или ретробонусов, или переноса невыбранного объема на следующий период.

Валютные оговорки. В условиях девальвации рубля стали популярны валютные оговорки в экспортно-импортных контрактах. Они предусматривают перерасчет суммы сделки в случае выхода курса валюты за рамки установленного коридора.

С этого года Магнитогорский металлургический комбинат (ММК) стал активно применять валютные оговорки в контрактах на поставку оборудования, номинированных в евро. Проблема валютных рисков, связанных с евро, на комбинате существовала всегда: ММК тратит в евро больше, чем зарабатывает (то есть имеет открытую короткую позицию по евро). Однако прежде ком-



бинат не обращал на эти риски особого внимания: компания по форвардным контрактам продавала по \$100 млн экспортной выручки в месяц, на этом фоне валютные потери на закупках импортного оборудования стоимостью 4–6 млн евро в год казались мизерными. «Но сейчас, когда на счету каждая копейка, этими вопросами тоже нужно заниматься», — говорит и. о. начальника отдела системного анализа и управления рисками ММК Алексей Косарев.

Сейчас ММК фиксирует курс рубль—евро на дату подписания контракта и определяет его предельное значение на дату платежа (допустим, курс на дату подписания плюс 10%). Если на момент очередного платежа курс не выйдет за эту границу, комбинат заплатит цену, указанную в контракте. В противном случае сумма в евро, указанная в счете, уменьшается пропорционально разнице между курсом на дату платежа и установленным предельным значением курса. По словам Алексея Косарева, формула перерасчета — это предмет торга между компанией и поставщиком.



Консенсус с СНГ. Несмотря на обвал рубля, некоторые зарубежные поставщики сохраняют лояльность к российским деньгам. Это производители из Украины и Казахстана, где национальные валюты обесценились еще сильнее, чем рубль. Они соглашаются получать часть платежей в рублях. «Мы покупали тюбики на Украине, но ламинат и пластик для их производства тамошний производитель приобретал за валюту. С поставщиком мы договорились о том, что стоимость продукции разбивается на две части. Валютную часть считаем отдельно, а часть в украинской гривне — отдельно в рублях. С учетом того, что гривна и тенге ослабились к рублю, производители из СНГ таким образом компенсируют потери от девальвации национальных валют», — поясняет Евгений Демин.

Рублевый диктат. Предел мечтаний для импортера — добиться от поставщиков рублевых цен. Это возможно, если поставщик — крупный производитель, которому важно не допустить падения продаж, а покупатель имеет определенный вес на рынке.

Например, в конце 2008 года к руководству российского представительства компании Асег пришли владельцы крупнейших дистрибуторов по поводу возмещения убытков. Из-за резкой девальвации создалась парадоксальная ситуация: дистрибуторы были вынуждены тратить на закупку техники, номинированной в долларах, больше рублей, нежели получали за тот же товар из сетей. Асег пришлось вернуть российским дистрибуторам 20% их затрат на товары, которые сети продали в четвертом квартале. По признанию главы представительства Асег в России и СНГ Глеба Мишина, компании пришлось заплатить колоссальные деньги, иначе ее канал продаж был бы заблокирован.

После этого в Асег решили изъять валютные риски из канала сбыта. В начале февраля 2009 года Асег объявила о переходе на фиксированные рублевые цены, которые остаются постоянными с момента выставления счета до дня оплаты (примерно на два месяца). Чтобы снизить потери, компания будет хеджировать рублевую выручку в банке, покупая форвардный контракт от своего лица. С помощью

подобной схемы Асег даже надеется увеличить свою долю на российском рынке.

Поиск заместителей. Надежным способом минимизации курсовых рисков считается замещение валютных расходов рублевыми. «С момента обострения кризиса мы активизировали все наши проекты по замещению импортных узлов и комплектующих отечественными», — рассказывает директор по связям с общественностью компании Sollers (ранее «Северсталь-авто») Зоя Каика. В частности, Sollers рассчитывает довести долю локальных компонентов по проекту сборки Fiat Ducato до 70%. Однако для многих видов импорта в России пока нет аналогов — это касается электроники, фармацевтики и других отраслей.

Бремя потребителя. Мелкому импортеру вряд ли удастся разделить с поставщиками все валютные риски, и приходится часть их перекладывать на потребителей.

Так, в начале года в «Сплат-косметике» смоделировали несколько вариантов развития бизнеса. Базовым стал сценарий со стоимостью бивалютной корзины 39 руб., прогноз продаж по нему — основа для переговоров с поставщиками по закупкам. Чтобы выполнить план полностью, компании придется за год повысить отпускные цены на 18%. По наихудшему сценарию (при стоимости евро 70 руб. и доллара 50 руб.) компания недоберет 25% годового плана продаж, рассчитанного по базовому сценарию. Тогда цены придется поднять на 40% (при большем подорожании продукции увеличивается и процент невыполнения плана).

Одним словом, в нынешних условиях валютный риск-менеджмент — это в первую очередь гибкость. Отстаивая свои интересы, компаниям придется думать и о том, чтобы не растерять поставщиков и потребителей. **сф**



СТОЛКНУВШИСЬ С ДЕФИЦИТОМ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СНЕКОВ ФК «ФИНКОМ» УВОЛИЛ В СЕНТЯБРЕ-ОКТЯБРЕ ПРОШЛОГО ГОДА 36% ПЕРСОНАЛА. НО МЕНЕДЖЕРЫ ПРИДУМАЛИ, КАК СОХРАНИТЬ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ.

Механика ампутации

текст ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

Проблемы у ЗАО ФК «Финком» начались 22 сентября 2008 года, когда Пробизнесбанк, сославшись на собственные сложности, отказал компании в факторинге. Свою продукцию — орехи и сухофрукты — ФК «Финком» поставляет розничным сетям, у которых отсрочка платежей составляет 45 дней и больше. Не найдя денег на покрытие кассового разрыва, компания лишилась большей части оборотного капитала.

За 16 лет существования ФК «Финком» пережила много кризисов — и дефолт 1998 года, и пожар 1999-го (тогда дотла сгорело производство). В сентябре 2008 года руководители снова засели за разработку антикризисной программы.

Экстренная хирургия. Первым делом компания ужесточила условия расчетов. «Мы говорили покупателям: или мы сокращаем вам срок товарного кредита с 40 до 28 дней, или прекращаем сотрудничество», — вспоминает президент ФК «Финком» Борис Марко. Сроки кредитования сократились на 20–25%. Но часть клиентов ушла, и компания снизила объемы производства.

Далее товарную матрицу урезали на 30%: из примерно 180 позиций оставили лишь самые ходовые. Параллельно компания отказалась от коммерческого склада и заморозила некоторые проекты, например разработку продуктов премиум-класса. Объемы работ снизились,

и на повестку дня встал кадровый вопрос.

Естественный отбор. Несмотря на тяжелую ситуацию, в компании не пошли по пути «быстро сократить все отделы на 15%». Сокращениям подверглись все подразделения, но в разной степени. Предложения готовили директора, а потом на совете директоров коллегиально принимали решение. Основной критерий — подразделение должно продолжать выполнять свои функции, а компания сохранять работоспособность. Обсуждения порой принимали бурный характер. «Бывало, кто-то из директоров возмущался: „Почему я должен сократить троих, а он — лишь одного?“», — рассказывает Бо-

рис Марко. В начале октября из 160 сотрудников уволили 57 человек, то есть 36% персонала.

Делегирование наоборот. Механически перекладывать обязанности уволенных по горизонтали, то есть на плечи оставшихся сотрудников отделов, в ФК «Финком» не стали. Напротив, функции распределили по разным «корзинам»: простые передавали коллеге, сложные брал на себя непосредственный руководитель. К примеру, когда сократили почти весь экономический отдел, то сравнительно легкие обязанности по ведению технических расчетов перешли к экономисту-ценовику, аналитическую же работу уволен-

ного начальника отдела взял на себя финансовый директор. А чтобы главному финансисту не пришлось трудиться в две смены, работу по поиску и привлечению кредитных ресурсов стал выполнять его начальник — президент компании. К вице-президенту отошла часть функций финдиректора, связанных с расчетами с поставщиками. По схожей схеме распределяли обязанности и в других подразделениях.

По мнению Бориса Марко, перераспределение функций снизу вверх — логичный ход при «сжатии» бизнеса: «Когда компания расстет, руководитель набирает новых людей и делегирует им полномочия. Когда она сокращается, то менеджер, увольняя персонал, забирает полномочия обратно».

Процедурный минимализм. Руководство, однако, не питало иллюзий: сокращение персонала более чем на треть не лучшим образом скажется на качестве работы и сроках ее исполнения. «Наш ценовик — хороший специалист, но все равно за единицу времени он выполняет меньше работы, чем делали несколько человек из экономического отдела», — признает Борис Марко. Чтобы уменьшить нагрузку на людей, некоторые бизнес-процедуры упростили, другие и вовсе отменили, потому что в условиях кризиса решения нужно принимать быстро. Так, в ФК «Финком» отказались от недельного планирования отгрузок и перешли на трехдневное. Раньше специалисты прогнозировали перспективы продаж, согласовывали поставки с вероятными покупателями, закупали сырье. Теперь люди учитывают только сделанные заказы и строго под них закупают сырье.

Разговоры по душам. Увольнения вызвали у сотрудников тревогу и непонимание, ведь в начале октября на рынке было относительно спокойно. Поэтому президент и директора подразделений постоянно объясняли людям ситуацию и рассказы- зывали, как они планируют из нее выходить. Понимание и поддержка коллективом антикризисных действий пришли позже, когда о кризисе в России заговорили уже всерьез. «Я почувствовал, что сотрудники задним числом оценили справедливость наших действий», — отметил президент.

Антикризисное обучение. Директор по персоналу Лада Прокопюк провела с топ-менеджерами занятия на тему «Управление конфликтами». Она подготовила руководителей к тому, что в новых экономических условиях в коллективе может нарастать напряженность, и рассказала о способах ее разрешения. «Теперь мне проще отследить и погасить конфликт еще на стадии его зарождения», — говорит Борис Марко.

Полный баланс. Антикризисная хирургия дала результаты довольно скоро. Продажи стабилизировались на уровне, зафиксированном после падения в начале кризиса. В ноябре-декабре они даже выросли. Сегодня по сравнению с августом 2008 года доля расходов на персонал в общей выручке компании уменьшилась на 9,5%. «Первая часть антикризисного плана нами выполнена: мы обеспечили безубыточный бизнес, решили вопрос с ликвидностью и сохранили рабочую атмосферу в коллективе», — констатирует президент ФК «Финком».

В середине января компания запустила новую серию продуктов — сухофрукты под маркой «Домашняя кухня», в марте они появятся на прилавках крупной сети. «Еще недавно байеры говорили нам, что их матрица переполнена, а теперь сами позвонили, так как наши конкуренты не выполняют обязательства», — хвалится Борис Марко.

Выпустив новую продукцию за два, а не за шесть месяцев, как это происходило обычно, ФК «Финком» доказал, что выбранная им схема перераспределения функций эффективна. [см.](#)

Как уволить персонал без ущерба для бизнеса

Программа сокращения издержек на основе анализа эффективности деятельности

1. Диагностика

- составление перечня функций, конечных продуктов и ресурсов
- проведение сравнительного анализа
- информирование сотрудников, создание заинтересованности в изменениях

2. Разработка предложений

- выработка предложений по подразделениям;
- обсуждение предложений;
- предложения по сокращению избыточных потребностей и оптимизации деятельности.

3. Оценка экономического эффекта, степени риска и затрат на внедрение каждого предложения по оптимизации

4. Планирование внедрения

- разработка плана внедрения;
- постановка новых KPI;
- назначение ответственных за внедрение;
- подготовка плана внедрения инициатив.

5. Управление процессом внедрения

Источник: «Вестник McKinsey»

КАК ЗАМОТИВИРОВАТЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ, ЧТОБЫ ОНИ БОЛЬШЕ ЗАРАБАТЫВАЛИ И ДЛЯ СЕБЯ, И ДЛЯ КОМПАНИИ? ЭТА ПРОБЛЕМА СТАЛА НАСТОЯЩЕЙ ГОЛОВОЛОМКОЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДИСТРИБУТОРСКОЙ ФИРМЫ «ВЕТФАРМ».

Грибники и охотники

текст НИНА ДАНИЛИНА

Сейлз-менеджеры компании «Ветфарм» продают ветеринарные препараты и получают оклад за выполнение плана.

За продажи сверх плана — процент от объема реализации. Компания собирается увеличить число поставщиков и закупать больше товара. В новых условиях выполнить план менеджерам будет проще, ведь компания станет более привлекательной для клиентов. В итоге работать менеджеры будут меньше, а получать столько же. Это не совсем справедливо. Надо придумать такую мотивационную схему, чтобы сотрудники получали по заслугам, а доходность компании выросла сопоставимо с вложениями в закупку нового товара и расширение числа клиентов.

Эта проблема была вынесена на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров E-xecutive.ru. Из полученных сорока решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.

Автор проблемы

Виталий Барсуков,
учредитель компании «Ветфарм»

— Практически все рекомендовали нам разделить сейлз-менеджеров на группы: одна ориентируется на развитие продаж и поиск новых заказов, вторая ведет постоянных клиентов. Александр Древалев называет их «охотниками» и «грибниками». Подобие такого разделения у нас уже есть.

Я согласен с Алексеем Захаровым: нужно активнее работать с компаниями, которые по каким-то причинам перестали с нами сотрудничать. Алексей предложил передавать дела клиента, который не работает с нами больше трех месяцев, в общую копилку; рано или поздно к нему кто-то из менеджеров подберет ключик.

Я поставил высший балл двум решениям. Майе Цыганенко, которая в своей работе абсолютно точно отражает сегодняшнее положение дел в «Ветфарме». И Юрию Горковенко — он прислал очень убедительное решение по организации системы продаж, сегментированию клиентской базы, условиям премирования, контролю.

Он замечает, что схема применялась им для реформирования отдела продаж и позволила увеличить оборот за два года в два с половиной раза.

Заинтересовала формула из решения Сергея Воронцова, где на доход менеджера влияют несколько бонусов: за выполнение плана продаж, за нового клиента, за ассортимент. Я бы ввел еще и отрицательный бонус за потерянного клиента. Тогда было бы справедливо. Олег Красноборов советует выдавать комиссионные в полном объеме, только если клиент менеджера заплатил вовремя. Считаю, правильно.

Интересные предложения есть во всех решениях. Скорее всего, мы применим их в синтезе.

ПРАКТИК

Игорь Вайншток,
генеральный директор научно-производственной компании ЗАО «Партнер»

— Я не рассматривал в качестве финалистов авторов решений, где содержались формулы мотивации с большим количеством коэффициентов. Сложные системы людям непонятны. Многие читатели пе-



Ирина Бетанова, Виталий Барсуков и Игорь Вайншток (слева направо) с трудом выбрали лучшее решение — эксперты посчитали равнозначными сразу три работы

рассказали опыт собственных компаний, но почти никто не учел реалии ветеринарного рынка — он гораздо сложнее фармацевтического и больше завязан на личных отношениях.

Самые глубокие работы — у Юрия Турышева и Юрия Горковенко. Первый смотрит на проблему с точки зрения коммерсанта, раскладывает по полочкам этапы развития оптовой компании, второй — с точки зрения директора по персоналу.

Ольга Морозова советует взять в каждую группу дополнительно по молодому сотруднику. Во-первых, такая структура поддерживает от-

ношения с клиентом, во-вторых, кадровый резерв. У нас этот инструмент себя оправдал.

Не только за личный, но и за командный результат предлагает премировать Сергей Костин. Я всегда с иронией относился к подобной мотивации. Но однажды стал свидетелем драмы: одну команду в компании не наградили. Командная мотивация работает. Правда, скорее в коллективах свыше 200 человек.

Совершенно справедливо предложение Сергея Воронцова: учитывая, что часть сотрудников просто выполняют план, а при росте ассортимента продажи автоматически уве-

личатся, нужно поднимать планку по обороту для каждого менеджера.

Консультант

Ирина Бетанова,

генеральный директор центра делового развития «Бизнесград»

— Наиболее грамотные решения участников содержат комплексный анализ факторов мотивации персонала «Ветфарма». В финал вышли три работы, авторы которых начинали с уточнения целей и коммерческой политики и только после этого говорили о функционале и показателях работы менеджеров.

Я отметила работу Павла Грекова. Он прислал развернутое аналити-

Авторы самых интересных решений

Место	Балл	Автор	Компания	Должность	Город
1	25	Юрий Горковенко	«Геотек холдинг»	руководитель кадровой службы	Москва
2	24	Юрий Турышев	ПК «Сибириада»	соучредитель	Новосибирск
3	23	Павел Греков	Scarlett	территориальный директор по развитию продаж	Москва
4	18	Майя Цыганенко	Бизнес-лаборатория Майи Цыганенко	руководитель	Алма-Ата
5	16	Павел Рогов	ООО «Компания Эльд»	менеджер	Москва

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

победитель



Юрий Горовченко,
руководитель кадровой
службы «Геотек холдинг»

ческое решение. Павел затронул все важнейшие факторы, которые влияют на систему мотивации: от целей компании и способов оценки эффективности работы менеджеров до психологических факторов внедрения изменений.

Самая большая ошибка в мотивации — включить в формулу для расчетов показатель, на который менеджер не может влиять. О прозрачности и понятности системы мотивации напоминает Владислав Лозицкий. Он советует руководству «Ветфарма» провести презентацию со схемами расчетов, как каждый менеджер может заработать в новых условиях.

Алексей Захаров предложил ввести деление на старших, младших менеджеров и помощников. Идея хороша, но принцип разделения функций категорически неправильный. Так вы получаете разбалованный персонал из старых бойцов, считающих себя звездами, и демотивируете новичков.

Большинство участников советовали разделить менеджеров по

функционалу — на активных продавцов и сопровождающих продажи по наработанной клиентской базе. Правильное решение. Но и клиентская база обязательно должна быть структурирована и распределена между менеджерами. Иначе нет никакой гарантии, что двое из восьми продавцов не станут стучаться в одну дверь. У меня была компания-клиент, где долгое время так и происходило. Менеджеры конкурировали за одни и те же заказы с помощью скидок разной величины.

Еще одна важная мысль участников — премиальный фонд должен быть прогнозируемым. Это верно отмечает Марина Печеркина. Она советует ввести фиксированный размер общего премиального фонда, а затем распределять его между сотрудниками пропорционально объему заказа сверх плана или относительно количества заключенных контрактов. Таким образом, не увеличивая расходы, «Ветфарм» сохранит норму прибыли. Это переход к прогнозируемым затратам по оплате труда. [сф](#)

1. Разделение функционала менеджеров: отвечающие за развитие продаж («охотники») и отвечающие за обслуживание клиентов («сопровожденцы»).
2. Закрепление территорий продаж за менеджерами исходя из оборота по территории и перспектив роста продаж.
3. Формирование групп продаж. Ведущим становится сотрудник, отвечающий за развитие продаж.
4. Создание системы мотивации. У менеджеров, отвечающих за развитие, бонус является основной частью дохода.

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru

Худшее решение «Объявить кризис и никому не платить вообще. Скорее всего, менеджеры начнут меньше работать. Но сейчас найти клиента и есть подвиг».

меры принятые



Создатель портала Answer-Logistic Андрей Ковалев обратился в «Банк решений» в феврале 2008 года.

Получая бесплатные консультации по перевозке грузов на сайте Answer-Logistic, посетители не спешили оформлять заказ. Количество «холодных» запросов составляло 97%. Спустя год пустые запросы свелись к нулю, посещаемость сайта выросла в три с половиной раза, появились постоянные клиенты. Все это — благодаря читателям [сф](#), приславшим свои советы, уверен Андрей Ковалев.

Проштудировав советы, бизнесмен провел рестайлинг сайта.

Благодаря советам читателей Андрей Ковалев избавился от пустых запросов на сайте

Евгений Дудин

Слоган «бесплатные консультации» был заменен на «готовые решения по перевозке грузов 24 часа», введена расширенная форма запросов. «Сейчас клиенту надо указать наименование организации, контактное лицо, обязательные поля — телефон и e-mail, описание груза, нужно ли помочь в страховке. Человек, заглянувший на сайт из любопытства, просто не станет заполнять такую форму», — объясняет Ковалев.

В феврале 2008 года посещаемость Answer-Logistic составляла 40–50 человек в день. Сейчас — 130–150 человек. Большинство из них приходят по поисковикам. Как и советовали читатели,

Андрей Ковалев добавил на сайт справочную информацию по контейнерам и грузам, ввел калькулятор стоимости доставки и сервис, позволяющий по номеру контейнера с грузом отследить его местонахождение. Количество партнеров проекта сегодня увеличилось вдвое. «После того как я пообщался с участниками „Банка решений“, у меня появилась уверенность в завтрашнем дне. Особенно помогли советы Татьяны Алмазовой, Андрея Ефремова, Сергея Вязьмина и Татьяны Максимовой», — говорит Андрей Ковалев. В дальнейших его планах — создание собственной логистической компании. [сф](#)



Покорив одну нишу, Михаил Ярин намерен взять новый пик

СЕТЬ МАГАЗИНОВ «АКТИВНЫЙ ОТДЫХ» СОБИРАЕТСЯ РАСШИРИТЬ СВОЮ АУДИТОРИЮ И ЗАВОЕВАТЬ МАССОВОГО КЛИЕНТА. КАК ЕЙ РАСПОРЯДИТЬСЯ СКРОМНЫМ МАРКЕТИНГОВЫМ БЮДЖЕТОМ?

Повседневный экстрим

текст НИНА ДАНИЛИНА

Сеть магазинов «Активный отдых» была создана в 1999 году компанией Bask — первым российским производителем туристической одежды и снаряжения. Ассортимент затачивался под нужды путешественников, туристов и альпинистов. Сейчас у сети семь магазинов в Москве, один в Нижнем Новгороде и два интернет-магазина (Activshop.ru и Bask.ru). Оборот в 2008 году — около 180 млн руб.

Однако рынок outdoor (одежда и снаряжение для активного отдыха, туризма и экстремальных видов спорта) локален и растет медленно. Руководство управляющей компании (ЗАО «Технологии приключений») еще год назад решило расширить аудиторию и выйти на массового клиента. И перед ме-

неджерами встала серьезная проблема.

«Многие думают, что мы торгуем только веревками и крючками для скалолазания. Это не так: большинство товаров из „Активного отдыха“ (термобелье, куртки, кроссовки и др.) подходит и для повседневного использования», — говорит генеральный директор сети Михаил Ярин.

Кроме того, рано или поздно любой человек выбирается на природу, и ему нужна правильная экипировка. «Неважно, куда вы собираетесь — в экспедицию на Эверест или на пикник у речки в Подмосковье, но если уж покупать снаряжение, то действительно проверенное в самых экстремальных условиях», — рассуждает менеджер по мар-

кетингу сети «Активный отдых» Юрий Боев. Проблема в том, что россиянин вряд ли пойдет за одеждой или обувью в специализированную сеть для экстремалов.

До сих пор компания практически никак себя не продвигала, за исключением разве что баннеров на профильных сайтах и спонсорства специализированных мероприятий. Но через год-два ее руководители хотели бы видеть соотношение категорий массовых клиентов и любителей активного отдыха в пропорции 50:50. На продвижение «в массы» они готовы потратить не более 2,5 млн руб. в год (в 2008-м затраты составляли менее 1 млн руб.). При этом у интернет-магазинов — отдельный бюджет.

Топ-менеджеры сети уже предприняли определенные шаги для достижения своей цели. В 2008 году они подкорректировали ассортимент магазинов и добавили городской вариант одежды Bask, а также расширили линейку outdoor life style (повседневный outdoor) других брендов.

Какими маркетинговыми приемами стоит воспользоваться при выходе «в массы»? Как развернуть в сторону «Активного отдыха» аудиторию, у которой компания ассоциируется с палатками и рюкзаками, но никак не с модной верхней одеждой или удобной обувью?

С более подробным описанием проблемы можно ознакомиться на сайте журнала sf.kommersant.ru

Слово для печати

Свои решения проблемы присылайте в редакцию **сф** (sf-idea@kommersant.ru) или оставляйте на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 23.03.2009. Указывайте, пожалуйста, имя и фамилию, место жительства и компанию, где вы работаете, а также должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **сф** и E-xecutive.ru сообщат 06.04.2009, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

КРУГОМ

ЗА КАКИХ-НИБУДЬ ТРИ МЕСЯЦА, КАК ПО МАНОВЕНИЮ ВОЛШЕБНО-КРИЗИСНОЙ ПАЛОЧКИ, ИЗМЕНИЛАСЬ КАРТИНА БИЗНЕС-МИРА. РЕЗКО СЪЕЖИЛИСЬ И СОСТОЯНИЯ, И САМИ ИХ НОСИТЕЛИ. ИХ ИСТОРИИ ПОХОЖИ КАК ДВЕ КАПЛИ ВОДЫ: МНОГОГО ХОТЕЛ, МНОГО ЗАНЯЛ, МИРАЖ РАСТВОРИЛСЯ, АКТИВЫ СДУЛИСЬ, ДОЛГИ ОСТАЛИСЬ. СТОИЛО БЫ ОСТАВИТЬ ХОТЬ РЕПУТАЦИЮ, НО СЛИШКОМ МНОГИЕ, СПАСАЯ ДЕНЬГИ, СТРЕМИТЕЛЬНО ТЕРЯЮТ И ЕЕ.

ДОЛЖНЫ

еще прошлой весной Россия выглядела очень неплохо. Осторожный Алексей Кудрин даже назвал ее «тихой гаванью».

Оптимисты ухватились за теорию «декаплинга» — мол, развивающиеся страны достаточно окрепли и выедут на собственном внутреннем спросе. Хотя сейчас над этими теориями и высказываниями издеваются, тогда многим хотелось в это верить. И верили.

Вот бизнесмен Александр Федоров (см. стр. 84) планировал за три года построить втрое больше магазинов, чем ему удалось за 13 предыдущих лет, — и под эти планы занял много денег. И теперь его бизнес балансирует на грани краха.

Такие истории повторяются многократно, но ничему не учат. Еще в 2001 году в США тому пути, который англичане зовут *riches-to-rags story* (из богатых в тряпье, или по-нашему «из князи в грязи») и который прошли сотни интернет-миллионеров, предшествовали рассказы, что кризисов теперь не будет, что мир теперь с интернетом, а старые принципы оценки стоимости компаний пора выкинуть на помойку. 2008-й в России тоже начался с разговоров, что нефть и недвижимость теперь будут только дорожать. Но впереди у поверивших в светлое будущее, как и десятки раз до этого, было испытание. Испытание долгами.

Д

Давным-давно, в 1292 году, один английский купец по имени Лукас (фамилий у англичан тогда не было) не расплатился с немецким купцом на самой известной тогда английской ярмарке в Линне вблизи Кембриджа. Набрал товара на 31 фунт и отказался платить. На 30 фунтов в то время могли прожить целый год 15–30 тогдашних английских крестьян, 5 фунтов стоил мешок местной шерсти (раз в пятнадцать больше нашего мешка из-под картошки, на таком сейчас сидит лорд-канцлер в палате британских лордов), а на 50 фунтов, наняв корабль, можно было снарядить торговую экспедицию. Достаточно серьезная сумма получилась. Перед судом «пыльных сапог» — так назывались суды на ярмарках, где споры между торговцами решали другие торговцы, — должник предстать не захотел. И сбежал. Немец гнался за купцом по маршруту Линн—Сент-Ботольф (еще одна крупная тогдашняя ярмарка) — Линкольн — Гулль — Лондон. Но в столице беглецу спрятаться не удалось. После петиции английских же купцов королю Эдуарду I должника посадили в Тауэр. Купцы всполошились из-за того, что немцы отказались продавать хоть что-то гражданам Лондона, объясняя это недобросовестностью должников.

Пройдет 194 года, прежде чем будет написан «Молот ведьм», справочник — определитель нечистой силы, который для многих стал символом средневекового мракобесия и безнадежной отсталости. А вот реальные высказывания героев сегодняшнего номера, нынешних потомков купца Лукаса в России, о своих кредиторах: «посредники, которые наживаются на детях» (Олег Яковлев, «Банана-мама»), «с этих денег течет кровь» (Игорь Коновалов, «Инпром»). Обвиняют они тех, кто одолжил им деньги и всего лишь хочет получить свои средства обратно — именно тогда, когда им и было обещано.

Люди, совсем недавно уверенные в себе, начинают впадать в пафос — призывают пожалеть рабочих на своих предприятиях, пенсионеров, недополучающих пенсии, и вообще российскую экономику. Они прячутся от кредиторов, составляют черные списки виноватых и врагов, куда попадают зарубежные и отечественные банкиры, инвесторы, власти. Одна из их любимых ныне тем — что должники с кредиторами в одной лодке.

О

Одна лодка — неправильное сравнение. В классике финансовой науки в одной лодке с владельцами компании находятся только другие акционеры. Те, кто купил акции компании, готов рискнуть, «быть вместе в радости и в печали» и при удачном стечении обстоятельств сорвать джек-пот. А кредиторы — это те, кто более осторожен и рассчитывает на заранее оговоренную сумму. Но свои деньги они хотят получить в любом случае.

Старая шутка банкиров, что лучшая защита от потерь — железобетонный залог, доказывает свою истинность. Все случаи цивилизованного и бесконфликтного перехода собственности за долги — это расчет должников с банками, когда кредит давался под залог. Облигации защищены поручительствами компаний. Однако поручители пока не спешат безоговорочно отдавать активы, ведь, в отличие от случая с залогами, сейчас даже неясно, на чью сторону встанут суды.

Сейчас среди должников модно намекать на свою важность для российской экономики — наиболее эффективно это удается делать Олегу

ОКАЗАТЬСЯ НЕ НА ВЕРШИНЕ БИЗНЕС-ЦЕПОЧКИ, КОНЕЧНО, НЕПРИВЫЧНО И НЕПРИЯТНО. НО ТАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ МНОГИЕ ДОЛЖНИКИ ЧЕСТНО ЗАСЛУЖИЛИ

Дерипаске. Но кризисы носят очистительный характер. Вопреки утверждениям владельцев, в результате банкротства бизнес чаще всего никуда не исчезает, как минимум не исчезают активы — заводы, склады. Вот только хозяин у них будет другой, более умный — у него найдутся деньги, чтобы в кризис делать новые покупки. Оказаться не на вершине бизнес-цепочки, конечно, непривычно и неприятно. Но такой результат многие должники честно заслужили.

Л

Лишь в теории от неудачливых заемщиков можно избавиться с пользой для российской экономики. В реальности и кредиторы слишком сильно зависят от должников.

Михаил Галкин, аналитик МДМ-банка, описывает ситуацию так: «Весьма распространенный случай в сегменте, который принято называть третьим эшелоном: спрос на товары или услуги компании X сократился, процентные ставки стали неподъемными, стоимость ликвидных активов (например, недвижимости) тоже упала. В результате оценочная рыночная стоимость ее акционерного капитала стала нулевой или отрицательной. Компания не имеет возможности рефинансировать долги, так как ни один из кредиторов не готов давать ей в долг еще». Но компания может жить и прибыльно работать, если решит долговую проблему. Кредиторы вынуждены согласиться практически с любыми предложениями должников, так как российская практика банкротства (которое, как правило, длится несколько лет и сопровождается растаскиванием активов) является способом обратить стоимость компании в ноль. Владельцы облигаций теряют в этом случае все.

Татьяна Днепровская, аналитик банка «Траст», говорит: при подобном раскладе есть опасность, что эмитенты могут сознательно «входить» в дефолты для снижения долговой нагрузки. Репутация? «Какая репутация, думают владельцы, в ближайшие несколько лет рынка все равно не будет», — резюмирует Михаил Галкин. Кредиторам остается ностальгировать по судам «пыльных сапог» и долговым тюрьмам. Пока, как считает Татьяна Днепровская, приемлемые для кредиторов условия реструктуризации долга предложила лишь «Топ-книга». Антипример с РБК и его просьбой списать 80% долга стал уже хрестоматийным.

В общем, владельцы должников призывают к компромиссам и учету интересов сторон, но согласны лишь на ущемление позиции кредиторов. Эта позиция просто записана в ДНК российского бизнесмена, и несколько тучных лет не могли ее изменить. Владельцы вроде даже готовы отдавать за долги акции. Но только если речь не идет о контрольном пакете. Контроль они отдают, лишь поняв, что все кончено. Нынешнюю сильную переговорную позицию они используют на полную катушку. Потеря репутации в расчет часто действительно не принимается.

Г

Глобально есть два дальнейших сценария развития ситуации — и оба плохие. Первый. Кредиторы в массовом порядке будут соглашаться на условия должников — хоть чем-то лучше 100-процентных потерь. В этом случае безответственное поведение заемщиков получит мощнейшую подпитку. «Не надо бояться рисковать, ведь опасности потерять бизнес нет» — такие мысли неизбежно станут посещать даже прежде осторожных владельцев компаний. Кредиторы, конечно, станут более недоверчивыми, будут покупать облигации менее охотно. Но после приобретения этих бумаг помочь им может только удача.

На второй вариант, а точнее опасность, обратил внимание Михаил Галкин, аналитик МДМ-банка. Владельцы еврооблигаций имеют механизм, позволяющий им договариваться с дефолтерами. Если решение о реструктуризации поддержит определенная доля держателей бумаг (например, владельцы 75% выпуска), оно автоматически распространяется на всех покупателей, которые обязаны ему подчиниться.

«НЕ НАДО БОЯТЬСЯ РИСКОВАТЬ, ВЕДЬ ОПАСНОСТИ ПОТЕРЬ БИЗНЕС НЕТ» — ТАКИЕ МЫСЛИ НЕИЗБЕЖНО СТАНУТ ПОСЕЩАТЬ ДАЖЕ ПРЕЖДЕ ОСТОРОЖНЫХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КОМПАНИЙ

В России, где владельцы облигаций не могут даже выступить единым фронтом, всегда есть риск, что даже один не согласный с реструктуризацией владелец облигаций может инициировать банкротство. Вместо цивилизованного решения проблемы получится непривлекательное пепелище без стоимости. Такая стратегия кредиторов, надеющихся получить максимум от банкротства, может стать способом, который уничтожит любые надежды большинства. 



«ПРЕДСТАВЬТЕ: САМОЛЕТ РЕЗКО НАБИРАЛ ВЫСОТУ, И БЕНЗИН ПЕРЕСТАЛ ПОСТУПАТЬ В ДВИГАТЕЛЬ»,— ГОВОРИТ ПРЕЗИДЕНТ «ДИКОЙ ОРХИДЕИ» АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ. САМОЛЕТ — ЭТО ЕГО КОМПАНИЯ, А БЕНЗИН — СРЕДСТВА КРЕДИТОРОВ, НА КОТОРЫЕ ПОСТРОЕНА ФАБРИКА И СЕТЬ МАГАЗИНОВ. С ДОЛГАМИ В \$100 МЛН ФЕДОРОВ ДОЛЖЕН БЫТЬ АСОМ, ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ БАНКРОТСТВА.

«Да, я сделал ошибку»

текст ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Александр Федоров разглядывает свои фотографии в номере с 5-летней давности. «Брюки у меня те же, куртка та же,— комментирует президент «Дикой орхидеи»,— и увлечения остались прежними, но времени на них нет, да и деньги надо экономить пока». Президент «Дикой орхидеи» действительно одет в те же брюки, что и пять лет назад. У Федорова куча увлечений. Он любит рыбачить, читать книги, играть на гитаре, кататься на лыжах, фотографировать и ездить на мотоцикле. Но сейчас фотографий для каталога «Дикой орхидеи» он, как раньше, сам не делает, а мотоциклетный шлем закинут на шкаф.

«Вы уверены, что хотите со мной общаться? — спрашивает Александр Федоров.— Я непростая личность, а в последнее время у меня еще и проблемы, вы знаете». На протяжении 16 лет развития своей компании, по словам Федорова, он принимал решения скорее не на основе цифр и фактов, а полагаясь на «интуицию и собственное ощущение реальности». Интуиция его подвела, а суровая реальность состоит в том, что при обороте \$200 млн компания должна множеству кредиторов около \$100 млн. В начале апреля 2009 года крупную часть долга непременно нужно отдать — «Дикой орхидеи» предстоит погашение облигационного займа объемом 1 млрд руб., на которое у Федорова нет средств.

Впрочем, собственных денег на возврат долгов у владельца «Дикой орхидеи» и до кризиса не было. Так, по отчету компании по РСБУ, за девять месяцев 2008 года убыток «Дикой орхидеи» составил 67 млн руб., а аналогичный период 2007-го завершился со смехотворной прибылью 0,9 млн руб.

Чтобы отдать старые долги, Федоров рассчитывал на-делать новых. Но в долг теперь никто не дает. Дело плохо. «Газеты пишут, что если мы не рассчитаемся по облигациям, то компания обанкротится? — грустно переспрашивает Федоров.— Правильная подача».

Дикая идея

Сотрудники компании, привыкшие во всем доверять Федорову, в недоумении. Интуиция интуицией, но всем топ-менеджерам «Дикой орхидеи» известно, что Федоров закончил МИФИ, гордится математическим складом ума и вникает в каждую мелочь. «Я витаю в облаках,— говорит директор по производству Татьяна Львова,— а креативность Федорова ничто не тормозит, благодаря его математическому складу ума он придумывает будь здоров».

Мысль президента «Дикой орхидеи», казалось, проникла повсюду. Ему принадлежит идея создать на своей фабрике в Гагарине 12 линий и 13 швейных бригад, чтобы поочередно давать им месячный отпуск без простоя производства. Понаблюдав за работой своих конфекционеров — специалистов по подбору материалов и фурнитуры для одежды, Федоров до сантиметра про-считал расположение стеллажей в московском офисе, где хранятся образцы продукции поставщиков. Но вот последствий мирового финансового кризиса для компании он просчитать не смог.

В 1993 году, когда магазины «Дикая орхидея» лишь появились, спрос на «предметы роскоши первой необходимости» был велик, и с каждым годом он только рос. В своем сегменте рынка белья Федоров был первооткрывателем и на волне этого роста к 2006 году за-



пустил около сотни магазинов в Москве и нескольких крупных российских городах. «Дикая орхидея» выступала в высокой ценовой категории, «Бюстье» — в средней. В это время многих успешных ритейлеров как будто охватила горячка. Федоров тоже заразился. До конца 2009 года он собирался открыть втрое больше магазинов, чем за предыдущие 13 лет: 300 по всей России и несколько в Европе (что и сделал в 2007-м, организовав две торговые точки в Италии и одну в Великобритании).

Конкуренты не могли угнаться за «Дикой орхидеей». У ближайшего из них — группы компаний «Катерина», с 2001 года открывающей магазины «Эстель Адони» и «Золотая стрекоза», сейчас в два с половиной раза меньше точек, чем у Федорова с его 306 магазинами «Дикая орхидея» и «Бюстье» в России и на Украине. По словам аналитика потребительских рынков ИК «Финам» Максима Клягина, ни одну другую сеть по продаже белья его коллеги не обсуждали всерьез как предмет инвестиционных вложений. У Федорова же созрел план, как сделать так, чтобы им и не захотелось никого, кроме «Дикой орхидеи», обсуждать.

В апреле 2007-го «Дикая орхидея» выпустила облигации на 1 млрд руб. по ставке, в зависимости от числа купонов, от 10,7% до 13%. Организатором эмиссии стал банк «Союз». Еще через год Федоров нашел инве-

стора: 20% «Дикой орхидеи» купил за \$50 млн Greater Europe Fund, которым управляет немецкая компания Wermuth Asset Management. Впоследствии фонд реализовал опцион еще на 13% компании. Правда, об условиях этой сделки ее участники не распространяются.

В любом случае найденных средств хватало на реализацию большей части плана. В 2008–2009 годах Федоров рассчитывал вывести компанию на IPO и получить еще. На середину 2008-го была запланирована вторая облигационная эмиссия, за счет которой он хотел рефинансировать долг, но она сорвалась. Случился коллапс. «В августе рынок облигаций умер», — констатирует Федоров.

Планы Федорова провалились. Женская психология резко изменилась: продажи дорогого белья в магазинах «Дикой орхидеи» с лета 2008-го упали на 35–40%. О планах по перевыпуску облигаций не могло быть и речи. «Инвесторы пропали», — вспоминает президент «Дикой орхидеи». Банкиры тоже перестали кредитовать Федорова.

Дорогие магазины

С сентября 2008 года президент «Дикой орхидеи» открыл лишь два магазина — «Дикая орхидея» и «Бюстье» в торговом центре «Метрополис» на «Войковской». Пришлось расстаться с убыточными проектами в Велико-



Чтобы отдать старые долги, Федоров рассчитывал наделать новых. Но в долг теперь не дают. Дело плохо

что имеем». Можно отрезать большой кусок от маленького торта или маленький от большого. Федоров рассчитывал, что большим будет и торт, и кусок.

Теперь у Федорова два пути — продать часть «Дикой орхидеи» и договориться с держателями облигаций. Была идея конвертировать облигации в акции, но такая процедура в России еще не проводилась, она сложна и лишает возможности поиска стратегического инвестора. Тогда появилась другая идея, состоящая в том, что в апреле 2009 года «Дикая орхидея» выпустит облигации, а в качестве компенсации за не выполненные обещания выплатит 10% их номинала. Переговоры с держателями облигаций Федоров поручил платежному агенту — вице-президенту Связьбанка Михаилу Автухову. «Каков будет результат, предположить сложно,— признается Автухов.— Все зависит от доброй воли облигационеров, а есть ли она, мы пока не понимаем».

Пока Автухов уговаривает облигационеров, президент «Дикой орхидеи» ищет покупателей на крупный кусок «торта» — контрольный или блокпакет компании, но пока таких не нашел. «Инвесторы пропали, есть шакалы,— хмурится Федоров.— Они не хотят выгодно проинвестировать, они норовят совсем даром забрать, а даром можно забрать только падаль».

Эта драма разворачивается на глазах у банков-кредиторов — Сбербанка и «Русского стандарта», с которыми Федоров должен был частично расплатиться соответственно в феврале и марте. Но с банкирами пока удается договариваться об отсрочках. Кредитный комитет Сбербанка уже перенес срок выплат с февраля на апрель. «Банки, естественно, не хотят никаких банкротств,— объясняет Федоров.— Им важно, чтобы мы обслуживали долг, а с этим у нас проблем нет».

Банковские долги Федорову сейчас даже во благо: они делают держателей облигаций более говорчивыми. По словам Михаила Автухова, часть активов «Дикой орхидеи» при получении кредитов была заложена, и в случае финансового коллапса банки имеют на них приоритетное право. По российским законам облигационерам достанутся лишь остатки, которые могут и не окупить их вложений.

«Думаю, все будет хорошо, и банкротства не произойдет»,— надеется Александр Федоров. «Он бодро держит

британии и Италии — Федорову удалось их продать. Кому и за сколько именно, в компании не раскрывают. «Когда появился хоть какой-то покупатель,— рассказывает Федоров,— мы очень обрадовались».

Теперь открытие магазинов обходилось бы Александру Федорову в разы дешевле, чем год назад, когда стоимость запуска каждой точки доходила до \$1 млн. По словам топ-менеджера одной из конкурирующих сетей, девелоперы действительно ставили ритейлеров в сложные условия, требуя арендную плату за полгода вперед (к слову, от этих условий Федоров сильно зависел — из всех его магазинов только пять в собственности, остальные он арендует).

Федорову остается лишь сокрушаться и ругать девелоперов, раздувавших на рынке пузьры. С тем, что Федоров и сам раздувал пузьры, развивая сеть на заемные средства, он не согласен: «А почему интуиция должна была помочь мне предсказать кризис?» По его мнению, происходившее с сетью магазинов — абсолютно верная стратегия. «Я и тогда не считал, что нужно было развиваться медленнее, и сейчас не считаю,— говорит Федоров.— Заемное финансирование — это нормальная практика! Это было правильно!» Впрочем, он тут же оговаривается: «Да, я сделал ошибку, но ошибка в другом. Мы привлекали заемный капитал больше, чем собственный, поэтому и имеем сейчас то,

«Инвесторы пропали, есть шакалы. Они не хотят выгодно проинвестировать, они норовят совсем даром забрать, а даром можно забрать только падаль»

ся,— говорит Автухов.— Думаю, что он станет биться до последнего дня».

Toyota с кружевами

Вне зависимости от того, чем закончится история с кредитами, Федоров готовит «Дикую орхидею» к выходу из общей для всех компаний отрасли западни. Из-за резкого падения курса рубля импортное белье сильно подорожало, и прежние объемы зарубежных закупок приходится сокращать. Между тем белье отечественного производства составляет лишь 15% ассортимента «Дикой орхидеи», остальное — импорт.

По данным консалтинговой компании «Рестко», на российском рынке женского белья и купальников (в 2008 году он оценивался в \$1,64 млрд) примерно такое же соотношение импортной и отечественной продукции. В высоком и среднем ценовых сегментах, где работает Федоров, «Дикая орхидея» — единственный заметный российский производитель. У «Этель Адони» — основного конкурента «Дикой орхидеи», с которым Федоров практически делит свой сегмент рынка, собственного производства в России нет. По словам топ-менеджера одной из компаний-конкурентов, к весне, когда закончится сезон распродаж, производство в России станет неоспоримым преимуществом. Федоров это хорошо понимает.

«Ни одна марка из наших магазинов не шьется в Китае,— уверяет директор по маркетингу „Этель Адони“ Леонид Левин.— Ни одна». По словам же Александра Федорова, почти все белье шьется в Юго-Восточной Азии. Например, для Calvin Klein и Victoria's Secret белье шьет гонконгская Ace Style. И, как утверждает Татьяна Львова, даже отпускная цена таких фабрик на декабрь 2008 года была примерно равна себестоимости белья с фабрики «Дикой орхидеи» без учета доставки и таможенных пошлин. С тех пор рубль продолжил свое падение, и это соотношение увеличилось в пользу фабрики Федорова. Ведь импортные ткань, кружева и фурнитура составляют лишь 35% себестоимости белья. Еще 37% — затраты на персонал, 10% — разработка моделей, 18% — расходы на оборудование.

В 2006 году Федоров поручил Татьяне Львовой разработку бизнес-проекта собственной фабрики. Весной 2007-го она уже заработала, и в 2008-м в городе Гагарине Смоленской области швеи «Дикой орхидеи» пошили 1 млн «бюстов и трусов». Недавно Львова получила указание к концу 2009 года удвоить производство, а в 2010-м — утроить. Федоров поставил цель увеличить долю собственной продукции в магазинах сети до 50%. Сейчас фабрика работает в одну смену, но скоро заработает в три.

Смогут ли магазины Федорова продать все, что произведет его фабрика? Президент «Дикой орхидеи» в этом не сомневается. Белье под собственной маркой «Декольте», которое продаётся в премиальной сети «Дикая орхидея» по 5–6 тыс. руб. за комплект,— скорее эксперимент. В этом сегменте private label не пользуется большим спросом, и продажи марки невелики. Самой популярной в ассортименте является марка «Вендетта» по 1,2–2 тыс. руб. за комплект для сети «Бюстье». Очевидно, секрет в том, что российское белье продаётся на 30% дешевле иностранного аналогичного класса. Другое преимущество — мгновенная реакция на спрос: к примеру, 10 февраля на фабрике отшивались комплекты, которые поступили в магазины ко Дню святого Валентина.

Федорову удалось построить среди одноэтажных домиков в Смоленской области подобие завода Toyota, хоть и не по выпуску автомобилей, а по пошиву трусов и бюстов. Фабрика в Гагарине — необычное производство. Швеи сидят не вдоль длинного конвейера, как это принято в производстве белья, а в «карманах», по периметру которых передвигаются тележки с пластиковыми контейнерами. Это изобретение нанятой Федоровым консалтинговой компании Incon позволяет производить небольшие партии белья и избегать простоев, которые могут происходить на конвейере из-за того, что на разные операции уходит разное количество времени.

К каждой партии трусов или бюстгальтеров прикладывается путевой лист со штрихкодами. Выполняя операцию, швея отрывает от листа кусочек с соответствующим штрихкодом. После этого штрихкоды сканируются, и таким образом определяется загруженность швей. За высокую производительность сотрудники поощряются индивидуально, за отсутствие брака бонус выдается на бригаду. Премии составляют большую часть заработка, поэтому швеи напрямую заинтересованы в том, чтобы отшить нужный объем и отследить брак, допущенный на предыдущих операциях.

Федорову тоже предстоит заняться отбраковкой — только не трусов и бюстгальтеров, а решений, поставивших компанию на грань банкротства. Привыкшему вникать в каждую мелочь президенту «Дикой орхидеи» эта привычка сегодня нужна как никогда. 



РЕКЛАМА

КОММЕРСАНТЪ. КАПИТАЛИСТИЧЕСКИЙ РЕАЛИЗМ

www.kommersant.ru

Обновленный ежемесячный журнал
Коммерсантъ-Секрет Фирмы.
Стратегия и тактика бизнеса,
действующие лица, банк решений —
журнал для тех, кто знает свое дело.

СЕРГЕЙ ВЫХОДЦЕВ: БОЙ С ГИГАНТАМИ | СТАРТАПЫ, РОЖДЕННЫЕ КРИЗИСОМ

Секрет Фирмы

журнал для умного бизнеса

3 марта 2010

ТЫСЯЧИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПРИДАВЛЕНЫ ДОЛГАМИ. КТО-ТО ДЕЛАЕТ ВСЕ, ЧТОБЫ ВЕРНУТЬ ИХ, А КТО-ТО С ЭТИМ НЕ СПЕШИТ. ВОТ ПЯТЬ ИСТОРИЙ, ПОКАЗЫВАЮЩИХ, КАК НЕКОТОРЫЕ РОССИЙСКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ ПЫТАЮТСЯ ИЗБЕЖАТЬ РАСПЛАТЫ.

текст СЕРГЕЙ КАШИН, ПОЛИНА РУСЯЕВА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА

Слишком большой

Самый амбициозный из российских миллиардеров, Олег Дерипаска рвался в тесную компанию к Биллу Гейтсу и Уоррену Баффету, богатейшим людям планеты. До клуба «У кого за 60» он не дотянул миллиардов тридцать. В прошлом году журналисты приписывали ему \$28 млрд личного состояния. После прихода кризиса в Россию выяснилось, что Дерипаска кругом обязан, и как раз сопоставимую с этими цифрами сумму. Его личная задолженность (долг компаний, принадлежащих Олегу Дерипаске, уменьшенный соответственно долгом других акционеров) плюс минус \$1 млрд равна общей задолженности россиян по ипотечным кредитам (приблизительно \$22 млрд).

Когда-то Оноре де Бальзак, который всю жизнь провел «в долгах как в шелках», сказал, что если долг достаточно велик, то должник имеет власть над кредиторами. В 1975 году журналист Business Week озаглавил свою статью о спасении компаний Lockheed Aircraft американским правительством When Companies Get Too Big to Fail. Фразу *too big to fail* («слишком велики, чтобы рухнуть») относят к компаниям-гигантам, которые, разорившись, могут погрести под собой всю экономику — и поэтому их лучше спасти. Ее за последний год прикладывали к Lehman Brothers, AIG, Fannie Mae, Ford, General Motors и даже к самой Америке (которая, упав, может ввергнуть в хаос всю мировую экономику) так часто, что она превратилась в понятную всем аббревиатуру, TBTF. В России на звание TBTF пока претендует только Олег Дерипаска со своим «Русалом».

После начала кризиса из-за склонности получать кредиты под залог акций Дерипаска потерял блокпакет канадской Magna и 10% акций немецкой строительной компании Hochtief. Не устоял и был продан за символическую сумму банк «Союз». Сейчас, по некоторой информации, идут переговоры о продаже пакета в «Ингосстрахе» и некоторых автомобильных активов. Но

Олег Дерипаска

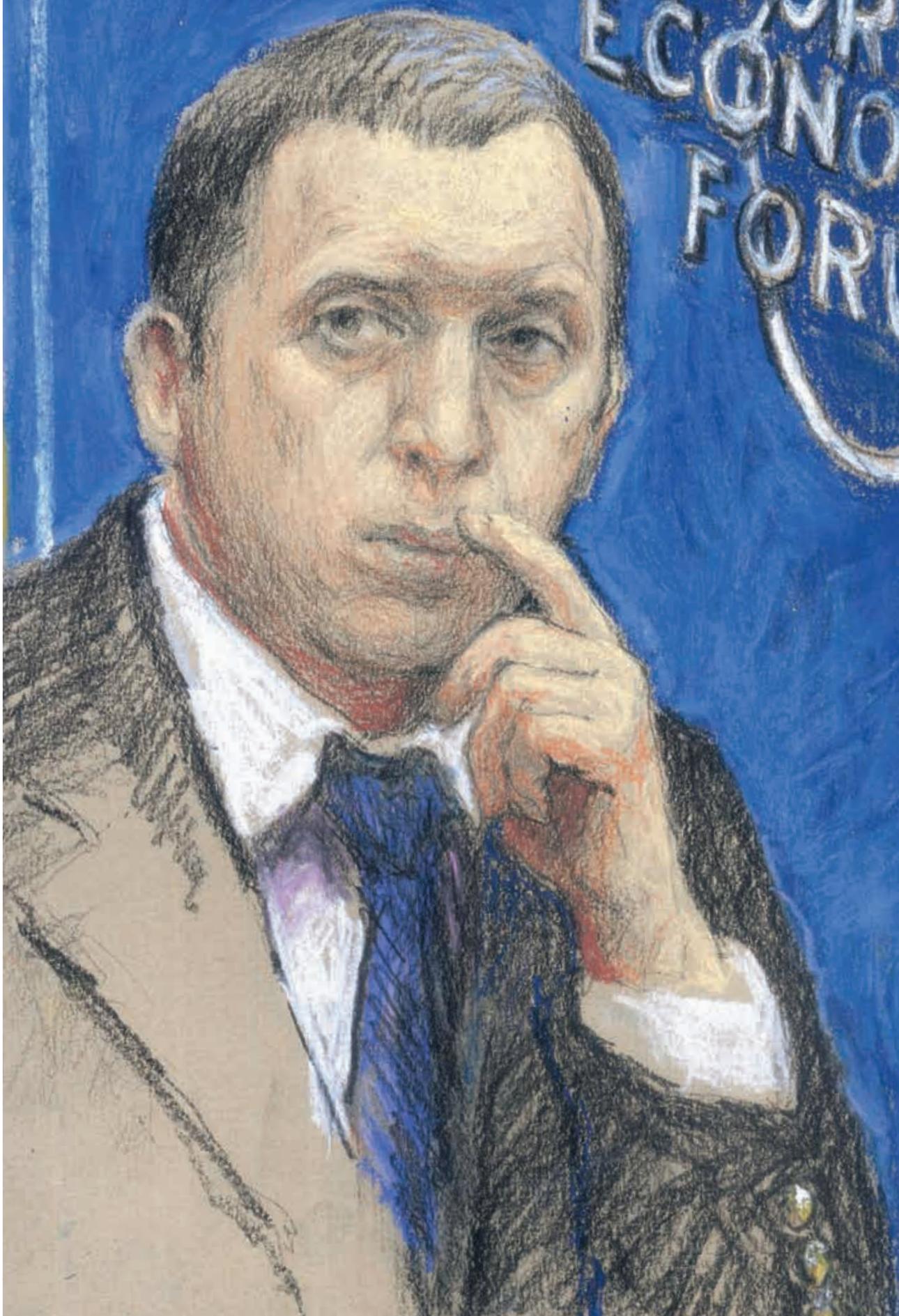
В прошлом году самый богатый человек России
столько стоил. А в этом году он уже должен

\$28 млрд

даже после этих событий подошедшие сроки выплаты по кредитам ставят империю Дерипаски в очень тяжелое положение. TBTF, похоже, сказал себе он, и предложил казне оплатить долг в \$6 млрд — в обмен на привилегированные акции (которые, как известно, не дают их владельцу права голоса). В этом он похож на тысячи российских предпринимателей, которые без колебаний согласны обменять долги на акции — но лишь в границах блокпакета. На большее их самоотречения не хватает. Однако такой обмен не показался чиновникам адекватным — когда им выгодно, они умеют прислушиваться к общественному мнению. А оно очень негативно относится к обобществлению убытков. Так что положительного ответа Дерипаска пока не получил.

Теперь Дерипаска хочет получить гарантии — или хоть комфортное письмо (по сути, гарантия, не обременяющая госбюджет) от российского правительства по поводу своего долга, который он должен выплатить в 2009 году. Дерипаска рассчитывает на отсрочку до двух лет по выплатам. сф

WORLD
ECONOMIC
FORUM





Самый циничный

Олег Яковлев, основной владелец сети «Банана-мама», за три года сумел вывести свою компанию на второе место на рынке детского ритейла после «Детского мира»: по итогам 2007 года компания заработала \$342 млн. По задумке Яковleva, 2008-й должен был способствовать двукратному увеличению этого показателя. Однако план роста пришлось сменить планом выживания.

С приходом в компанию британского менеджмента во главе с Полом Кларком в августе 2007 года «Банана-мама» решила пересмотреть схему работы со своими поставщиками, посчитав их «лишними звеньями». Однако расставание с партнерами не прошло полюбовно.

Весь год поставщики безуспешно пытались получить свои деньги. Только за лето прошлого года на сайте Арбитражного суда к ТД «Триал», через который шли почти все отгрузки товара в розничную сеть, было зарегистрировано долговых претензий на 1 млрд руб.

Яковлев и Кларк, как это стало модно, не признавали в «Триале» своего: в беседе с *сф* гендиректор назвал «родство» с торговым домом сотрудничеством без дочерне-материнских отношений. Отчаявшись увидеть деньги за уже поставленный товар, часть поставщиков ритейлера обратились в коллекторское агентство «Центр ЮСБ». Как рассказывают взыскатели, Яковлев и менеджмент «Банана-мамы» не шли на контакт. Все это время они публично кормили поставщиков «завтраками». Сначала Яковлев обещал расплатиться в июне-июле 2008 года, но чуть позже Кларк в интервью *сф* заявил, что срок перенесен на август-сентябрь. Денег поставщики так и не дождались.

Олег Яковлев

НЕ ПЛАТИ, НЕ ПЛАТИ ДОЛГО, А КОГДА СПРОСЯТ, ОБВИНИ КРЕДИТОРА В АМОРАЛЬНОСТИ. ВОТ РЕЦЕПТ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ ДОЛЖЕН

4 млрд руб.

В начале ноября ТД «Триал» начал процедуру банкротства, а через неделю владелец «Банана-мамы» сообщил, что готов погасить все долги якобы чужого оптовика. «После завершения сделки с инвесторами мы намереваемся провести переговоры отдельно с каждым поставщиком по переводу долга с «Триала» на «Банана-маму», — говорится в письме Олега Яковleva и Пола Кларка от 14 ноября, адресованном товарным кредиторам. Между тем на сайте Арбитражного суда за последние месяцы уже появились иски и к самому ООО «Банана-мама» на сумму более 60 млн руб. (например, от ООО «Мир детства» почти на 17 млн руб., ООО «Олтри» — на 12 млн руб.). Это следствие того, что некоторые поставщики согласились перейти на прямые контракты с сетью. Всего «Банана-мама» задолжала поставщикам примерно \$40 млн.

В конце декабря в интервью «Коммерсанту» Олег Яковлев рассказал, кого он винит в сложившейся ситуации. Поставщики были названы «посредниками, которые наживались на детях».

«В марте мы постараемся инициировать уголовное преследование «Банана-мамы» — только так возможно вернуть деньги нашим клиентам, — категоричен начальник отдела финансового коллекторства «Центра ЮСБ» Николай Иванов. — Нужно выяснить, куда выводились деньги из «Триала». Впрочем, владелец «Банана-мамы» бизнес не спас — сеть будет передана в счет долга Альфа-банку. *сф*

Самый предусмотрительный

Александр Катунин, прежде младший партнер Александра Абрамова по «Евразу», а ныне металлоторговец и лесопромышленник, еще летом прошлого года подал пример, «как разбираться с долгами». Он подарил России первый дефолт по облигациям.

К 2004 году, когда «Миннеско» — именно она первой объявила дефолт — перешла в руки Александра Катунина, это был уже наложенный бизнес по продаже кругляка в Японию. В конце 2006 года компания заняла на рынке 500 млн руб. В июле 2008-го по займу был объявлен дефолт. Говорят, что бизнес «Миннеско» (10% российских поставок леса в Японию) подорвало введение пошлин на вывоз кругляка в начале 2008 года. Но это не так. О повышении было объявлено за 11 месяцев до их введения, и на пошлины как на неожиданный поворот дел ссылаются глупо.

Единственной реальной неожиданностью — и очень обидной для российских лесопромышленников — было то, как легко японцы отказались от своих российских партнеров в пользу американских поставщиков после того, как спрос в США из-за кризиса упал и тамошние лесорубы стали искать покупателей в Азии. О том, что бизнесу «Миннеско» пришел конец, инсайдеры компании знали еще глубокой осенью 2007 года.

Похоже, владелец компании колебался между разными выходами из ситуации — «как в 1990-е» или цивилизованно. Александр Катунин пытался решать проблемы компании, по словам участников событий, вплоть до мая 2008 года. В июне, после того как дефолт — сначала технический — стал реальностью, выяснилось, что с конца 2007 года «Миннеско» ему уже не принадлежит.

Но еще в конце 2007-го Катунин, видимо, собирался с покупателями рассчитаться. Понимая, что бизнес рушится, он присоединил к «Миннеско» две лесозаготовительных компании — «Митек» и «Чуноярлес». В отличие от самой «Миннеско», где немногочис-

ленные активы были заложены банкам, эти площадки обладали реальной, не обремененной долгами стоимостью — по тогдашним оценкам, \$15–20 млн. Этого хватало, чтобы покрыть долг перед покупателями облигаций. Но в последний момент Катунин передумал, и активы были снова выведены.

Акционеры, заменившие Александра Катунина (группа физических лиц которые были против того, чтобы их именовали лицами-председателями), обещали инвесторам обменять их облигации на акции «Чуноярлеса» и «Митека» (то есть безнадежный долг на имеющие стоимость активы), не доводя дело до суда. Но в эти обещания никто не поверил. В декабре прошлого года была начата процедура банкротства «Миннеско», которая сейчас имеет задолженность приблизительно

Александр Катунин

ЕСЛИ СРЕДИ КРЕДИТОРОВ НЕТ ОПАСНЫХ, МОЖНО СДЕЛАТЬ ВИД, ЧТО ЭТО НЕ ТЫ ДОЛЖЕН

800 млн руб.

800 млн руб. Само банкротство — эпопея на пару лет. Владельцы облигаций, потерявшие на девальвации рубля уже не менее \$5 млн, вряд ли что получат, ведь в списке на получение денег они последние.

Александр Катунин, не дав попасть на свой белый фрак грязному пятну, продолжает лесной бизнес. В 2009 году будет введен в действие Енисейский фанерный комбинат, в строительство которого он инвестирует вместе с американской компанией Murphy Timber Group около \$150 млн. Этот проект кредитует ВТБ, которому «Миннеско» не вернула \$2 млн. И кто здесь говорит про репутацию? сф





Жанна Буллок

ИНОГДА ДАЖЕ ДОВОЛЬНО КРУПНЫЙ БИЗНЕС –
ЛИШЬ СПОСОБ БЕЗВОЗВРАТНО ЗАДОЛЖАТЬ

29,6 млрд руб.

Самая опытная

Девелоперская компания RIGroup, возводившая в Подмосковье торговые центры и коттеджные поселки, задолжала кредиторам 29,6 млрд руб. — при том что портфель проектов компании оценивается приблизительно в 9 млрд руб. В конце декабря 2008 года RIGroup допустила дефолты по двум выпускам облигаций. Расплатиться с кредиторами самостоятельно компания уже вряд ли сможет. В феврале ее кредиторы передали функции исполнительного органа RIGroup аффилированной с «Ростехнологиями» «ОРСИ групп». Собственник RIGroup Жанна Буллок уехала за границу.

Больше всех проиграла от действий RIGroup Московская область — 22,86 млрд руб. долга приходится на принадлежащие ей компании: «Московская областная инвестиционная трастовая компания» (МОИТК), «Московское областное ипотечное агентство» (МОИА) и «Ипотечная корпорация Московской области». Государственные компании (сами они должны своим кредиторам 68 млрд руб.) выделяли такие деньги частной компании «по семейным обстоятельствам»: Жанна Буллок — супруга Алексея Кузнецова, который с 2000-го по 2008 год был министром финансов Московской области. На этом посту Кузнецов, по данным газеты «Коммерсантъ», развернул бурную деятельность по привлечению инвестиций в принадлежащие области компании, в том числе МОИТК, МОИА и др. Как выяснилось позже, многие инвесторы вкладывали в них деньги под честное слово министра. Значительная часть этих денег оказалась в компании его жены.

Проблемы начались после того, как в МВД заинтересовались Кузнецовым. По сведениям этого ведомства, министр, пользуясь служебным положением, оформил несколько десятков гектаров земли на структуры, связанные с RIGroup. В июле 2008-го министр понял, что земля горит у него под ногами, и написал прошение об отставке по собственному желанию. И тут же уехал из страны.

Сразу же после отъезда министра начала рушиться и вся пирамида. Осенью 2008 года S&P понизил рейтинг МОИТК, МОИА и «Мострансавто» до преддефолтного уровня. Возникли проблемы и у Московского залогового банка (МЗБ), одним из акционеров которого является RIGroup. В феврале 2009 года МЗБ был признан банкротом.

Кузнецов с супругой не впервые попадают в скандальные истории. В конце 1990-х Кузнецов, ранее работавший вице-президентом Инкомбанка, был фигурантом громкого дела The Bank of New York. По делу проходила и уроженка Белоруссии Жанна Буллах. Но все это дело в итоге развалилось, поэтому никаких последствий для Кузнецова и Буллах-Буллок не имело. А плохую репутацию к делу не пришьешь. Следственный комитет при прокуратуре РФ по Московской области в феврале опроверг предыдущее заявление отдела по борьбе с экономическими преступлениями и заявил, что дело в отношении Кузнецова не возбуждалось. Никто не ищет его и его жену. В этом случае кредиторы не имеют ни единого шанса вернуть свои деньги. □



Самый изобретательный

Компания «Инпром» планировала провести IPO еще в начале 2006 года; в середине 2006-го она собиралась привлечь стратегического инвестора на 29% акций, но желающих не нашлось. Потом назывались новые даты IPO: осень 2006 года, весна 2007-го, июль 2007-го, октябрь 2007-го... Уже тогда некоторые аналитики полагали, что решиться на IPO Игоря Коновалова, мажоритарного владельца компании, заставила высокая кредитная нагрузка компании, не позволявшая привлекать новые средства на выгодных условиях. Это, правда, не помешало «Инпрому» втянуться в 2008 году в девелоперские проекты, которые он намеревался продолжить даже после обвала в сентябре.

«Инпром», входящий в пятерку крупнейших российских металлосервисных компаний, всегда был открыт для инвесторов и акционеров. Его облигации были в котировальном списке А1, предполагающем наиболее полное раскрытие информации о компании. Александр Ларионов, директор по финансам ОАО «Инпром», много выступал публично, подробно рассказывая о планах компании,— инвесторам это нравится. Но, как оказалось, не является защитой от потерь.

7 ноября прошлого года, незадолго до даты прохождения очередной оферты по облигациям, миноритарий Андрей Коровайко подал в Арбитражный суд Ростовской области иск, в котором оспорил решение о прохождении оферты и выделении на нее денег. Мотивировалось это явной недостаточностью свободных средств. Правда, аналитики и держатели облигаций не сомневаются, что миноритарий действовал по поручению руководства

Игорь Коновалов

ПЕНСИОНЕРЫ, ПРОЛЕТАРИИ И БЛАГО СТРАНЫ – ВСЕ ИДЕТ В ХОД, КОГДА НЕ ХОЧЕТСЯ ВОЗВРАЩАТЬ

10 млрд руб.

«Инпрома». Ведь в качестве обеспечительной меры суд запретил «Инпрому» платить кредиторам. Хотя в декабре суд отказал миноритарию в удовлетворении иска, по закону понадобился еще месяц, прежде чем было снято обеспечение. Впрочем, на решение суда тут же были поданы апелляционные жалобы — и тяжба продолжается.

Ларионов утверждает, что с львиной долей держателей облигаций уже удалось договориться о реструктуризации. Но, похоже, некоторые инвесторы остались за бортом. «С нами никто не связывался, никаких переговоров не было. Правда, у нас небольшое количество облигаций, поэтому мы заняли выжидательную позицию и ждем погашения. Будем надеяться, что „Инпром“ доживет до этого момента»,— говорит Андрей Пашков, заместитель генерального директора «Югра-финанс». Павел Бездетнов, ведущий аналитик «Мегатрастойл», еще менее оптимистичен: «Мы собираемся начать переговоры, но пока это бесполезно, у них есть возможность оттягивать решение вопросов. Вот когда пройдут апелляционные слушания, тогда они должны будут начать выкуп бумаг. Если, правда, еще чего-нибудь не придумают».

Коновалов говорит сейчас много правильных слов — про поиск компромисса, который поможет спасти компанию, про нужды коллектива компании. Вот только юридические фокусы, по определению направленные на затягивание времени и попытку не платить, сильно подрывают доверие к его словам. **СФ**

ОСЕНЬЮ 2008 ГОДА СРЕДИ БИЗНЕСМЕНОВ ВСПЫХНУЛА НАСТОЯЩАЯ ЭПИДЕМИЯ СУИЦИДОВ. «НЕПОМЕРНЫЕ ДОЛГИ, НЕ СПРАВИЛСЯ» – СТАНДАРТНОЕ ОБЪЯСНЕНИЕ. Но, как выяснил «СЕКРЕТ ФИРМЫ», к роковому шагу владельцев компаний подтолкнули вовсе не долги.

Крайний случай

текст ЮЛИАНА ПЕТРОВА

Шаг с высоты

Предыдущий рекорд как самоубийств вообще, так и суицидов среди бизнесменов вывел Россию на второе место в мире по этому показателю — 42 человека на 100 тыс. населения. Произошло это в 1994 году. Очень трудно вспомнить, что такого ужасного случилось в тот год. Всеобщее крушение надежд на скопорое экономическое чудо? Возможно. Но главное, чем отличается 1994-й от череды прочих 1990-х, — максимальное в новой российской истории имущественное расслоение. «Комплекс Короля Лира» — социологи давно придумали имя для закономерности: больше всего самоубийц среди людей, теряющих социальный и имущественный статус. На непоправимый шаг толкают невозможность продолжать прежний образ жизни, неспособность начать все сначала и груз унижения. Этот комплекс опасен для бывших офицеров и... бизнесменов.

Нынешняя волна самоубийств обещает стать еще более мощной. Расслоение общества усиливается из-за резкого падения уровня жизни среднего класса и неимущих. «Падая с высоты, бизнесмен „пролетит“ ми-

мо среднего класса и окажется прямо внизу», — говорит эксперт центра экстренной психологической помощи МГППУ Павел Пономарев. Человека, заряженного на финансовый успех и благополучную страсть, неминуемо посетят мысли о самоубийстве. Суициды предпринимателей принято объяснять неподсильными долгами. Действительно, практически во всех случаях люди были в долгах как в шелках, однако основным мотивом самоубийств оказался отнюдь не этот груз.

Предательство

В начале января в Москве застрелился Владимир Зубков, владелец одной из крупнейших компаний по продаже авиабилетов «Соби». Когда из-за кризиса ликвидности у оператора начались финансовые затруднения и авиакомпании отключили его от своих систем бронирования, Зубков вступил в переговоры о слиянии с владельцами конкурирующей фирмы. Они ударили по рукам, и Зубков, положившись на устные договоренности, впустил новых инвесторов для знакомства с делами компании. Но хеппи-энда не получилось: конкурент просто увел клю-

чевых сотрудников и лучших клиентов, решив, что так дешевле. Для Владимира Зубкова удар в спину оказался страшнее долгов.

Беда не ходит одна

В ноябре в Екатеринбурге отравился крупнейший ресторатор Александр Доронин, владелец японских ресторанов «Ем сам», итальянских «Моретти» и русской «Малины». В прошлом году его преследовали неудачи: сначала один «Ем сам» был закрыт инспекторами СЭС, обнаружившими кишечную палочку, потом три «Ем сам» на одной улице ликвидировали как убыточные (из-за ремонтных работ на дороге к ним невозможно было подъехать). Прогорели «Портэр стейк-хаус», «Кофе-бум» и «Золотой дракон», а новый ресторан европейской кухни The Lido так и не открылся. Люди, знавшие Доронина, говорили, что он повидал всякого, не имел видимых проблем со здоровьем и нервами, не обнаруживал никаких суицидальных намерений.

Опасная диверсификация

Добившись успеха в одном бизнесе, многие предприниматели уве-

рены, что добываются тех же результатов в других начинаниях. В конце прошлого года произошло двойное самоубийство основателей крупнейшего фармдистрибутора Санкт-Петербурга ЗАО «Генезис» и сети аптек «Первая помощь» — Владимира Григориади и его компаньона Алексея Хромова. Основной версией стали финансовые неурядицы их бизнеса. Однако источники **ФО** отвергли это предположение, так как 2008 год выдался исключительно удачным для отрасли. По их мнению, совладельцы «Генезиса» обескровили компанию, вложив деньги в рискованные непрофильные проекты. И все потеряли.

Потеря лица

«Не дай бог стать бедным» — такой странный тост в начале осени 2008-го предложил на одном из приемов нижегородский предприниматель, совладелец сети магазинов дорогой одежды «Интермода» и элитного ресторана «Феллини» Сергей Поляков. Тогда мало кто подозревал, что для самого Полякова тост был настоящим криком души: его квартира и товары в обороте уже были заложены по кредитам, а доходы почти иссякли — из-за кризиса состоятельные горожане перестали покупать наряды от Версаче и Валентино. Для законодателя мод Нижнего Новгорода, у которого одевалась весь городской бомонд, устроителя изысканных светских вечеринок, разорение означало крах дела всей жизни и утрату прежнего положения в обществе. 16 января этого года Сергей Поляков повесился.

Крах финансиста

За считанные дни после фондового краха 1929 года добровольно ушли из жизни 210 миллионеров. В России же пока известно лишь об одном подобном precedente — попытке самоубийства, совершенной генеральным директором ИФГ «Партнер» (крупный оператор рын-

ка опционов и фьючерсов) Сергеем Мурафером. Это произошло 16 сентября, в день максимального падения котировок на биржах РТС и ММВБ. Как объясняли в самой компании, фирма понесла убытки по вине одного из управляющих, заключившего несколько несанкционированных опционных сделок на деньги клиентов. В итоге компания недосчиталась почти полумиллиарда рублей. Подведя итоги по клиентским портфелям, глава группы в тот же день решился на суицид.

Семья и трезвость

Потенциальному самоубийце присуще внутреннее одиночество, хотя внешне все выглядит благополучно: он окружен людьми на встречах и деловых обедах. Когда-то, скорее всего, еще в юности, он пришел к выводу, что одиночество безопаснее и удобнее. Теперь за этот выбор ему приходится расплачиваться. В семье потенциального самоубийцы нет по-настоящему родственных отношений, отмечает руководитель суицидологического центра при НИИ психиатрии Владимир Войцех.

Кроме того, говорят психологи, потенциальные самоубийцы обычно злоупотребляют алкоголем или легкими наркотиками, усиливающими склонность к импульсивным поступкам. Это доказывает и статистика: под воздействием алкоголя совершаются 60% суицидов. Но самое главное, кандидат в самоубийцы — человек с бедной духовной жизнью, ограниченным кругом интересов (работа — деньги). Крах бизнеса равносителен жизненному краху. И хотя, по утверждению врачей, адаптироваться к кризисам нельзя, выход есть. Лучше не ставить все только на бизнес. Новым смыслом жизни может стать семья. Когда человек заново увидит близких и начнет интересоваться не тем, сколько им нужно денег, а тем, как у них дела, это заставит его изменить фатальные планы. **ФО**

«Когда Майкл Феллпс выиграл в Пекине свою восьмую медаль, я сказал, что у парня будут проблемы.

Так и случилось.

Спортсмены, попавшие на вершину Олимпа сразу со школьной скамьи, часто не могут удержать успех в собственных руках: они начинают систематически разрушать себя. Людям, которые пришли в большой спорт после армии или университета, это несвойственно.

То же и с бизнесменами. Человек, который на пути к успеху приобрел опыт маленьких неудач, не будет прыгать с крыши, потерпев большую. В бизнесе самоубийцей становится тот, кто легко добился успеха и в одночасье все потерял. Для такого человека сам факт неудачи — уже самоубийство, так как вместе с успехом испаряется его личность. Представьте, что вам вручили нобелевскую премию, а потом ее отобрали.

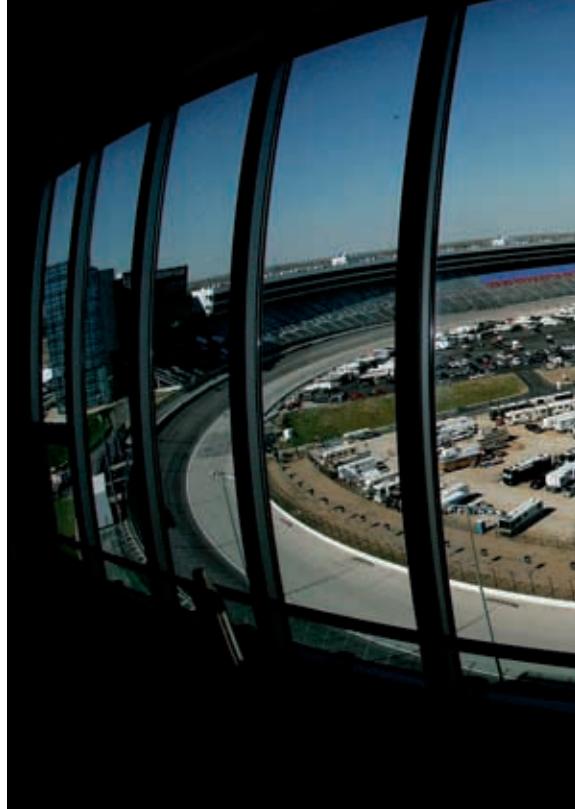
Конечно, самоубийство не выход, и подготовить себя к потере успеха можно. Страйтесь быть первым парнем в своем дворе, спортклубе, церкви. Тогда у вас останется еще кое-что за душой».

Стивен Берглес,
бизнес-коуч

ПОСЛЕ УЖАСНОГО КРАХА НАЙТИ В СЕБЕ СИЛЫ
И СНОВА КАРАБКАТЬСЯ НА БИЗНЕС-ОЛИМП
ОЧЕНЬ ТРУДНО, ГОРАЗДО ТРУДНЕЕ,
ЧЕМ В СПОРТЕ. НО НЕКОТОРЫМ ЭТО УДАЕТСЯ.

Несгораемые

текст СЕРГЕЙ КАШИН



Дональд Трамп

2009 год — самое время для перевода книги Титр: The Art of the Comeback — «Трамп: искусство возрождения». Она о том, как девелопер Дональд Трамп выкарабкивался после разорения. Он стал миллиардером еще в 1980-е, в возрасте чуть за 30. Во время потрясений на рынке недвижимости 1990-х годов его чересчур агрессивная компания

обанкротилась. Он остался должен \$2 млрд. Банки забрали всю его недвижимость, но пока еще доверяли ему — и позволили реструктурировать долги. Он справился. Один его приятель сказал, что никогда не видел Трампа в депрессии. Это ценнейшее качество.

Тим Бликсет

Свои первые деньги Тим Бликсет заработал в 18 лет. За \$1000 он приобрел участок леса, успешно перепродал его за \$50 тыс. Спекуляции на рынке древесины и земли через 10 лет принесли ему \$25 млн. Но в середине 1980-х компания Бликсента лопнула. Сам он тогда уже пытался прославиться в Голливуде как автор песен. Неожиданный крах вернулся его в бизнес. Через десяток лет после этого падения ему уже хватило средств на отель в Колорадо. В результате он создал абсолютно новое для бизнеса явление — Yellowstone Club. Члены клуба вносят ежегодную плату от \$1,5 млн до \$10 млн, получая за это возможность неограниченно пользоваться целой империей VIP-развлечений: острова, фешенебельные отели, замки в Европе и парк самолетов. В 2007 году состоя-

ние Бликсента составило \$1,3 млрд. Правда, сейчас он снова фактический банкрот: богатейшие тоже экономят, и элитный клуб пришел в полный упадок. Придется начать сначала.

Джордж Жиллетт

«Самый плохой день в моей жизни был, когда меня выгнали из дома — и мне пришлось выкупать у судебных маршалов свою одежду и собак», — вспоминает Джордж Жиллетт. В 1979 году Жиллетт основал свою медиакомпанию, сделав ставку на региональные СМИ. В 1987 году он являлся владельцем восьми телеканалов и 22 газет. Все закончилось в 1991 году, когда он ввязался в неудачную авантюру с «мусорными» облигациями. Все активы пришлось распродать для того, чтобы рассчитаться с долгами. Позже он признался, что смог вернуться в бизнес только благодаря жене. По ее совету он предпочел продать дом, оставив небольшой лыжный стадион, купленный по случаю в Колорадо. В США считают, что именно Жиллетт превратил лыжи в массовый вид отдыха. В 1996 году у него было шесть лыжных курортов и две хоккейные



Дональд Трамп никогда не впадает в депрессию



Оправившись после банкротства, Брутон Смит заработал состояние в \$1,5 млрд

команды. Кстати, отобранный за долги дом он выкупил обратно через четыре года и до сих пор живет именно в нем. Сейчас его состояние оценивается в \$1,1 млрд.

Брутон Смит

Сын фермера заболел кольцевыми гонками в восемь лет, когда впервые их увидел. Хотел стать гонщиком, но запретила мама. Но еще тинейджером стал заниматься организацией гонок. В 30 лет Смит все еще был наемным менеджером. В 32 года он созрел для создания собственной трассы. В 1959-м он занял \$450 тыс. — тогда это была очень внушительная сумма. Но через два года разорился. Став автодилером, он мечтал снова заняться гонками. Второй приход в этот бизнес был более удачным. В свои 82 года он владеет шестью трассами, считается столпом NASCAR («Формула-1» в мире гонок серийных автомобилей), его состояние — \$1,5 млрд. И пока он не готов оставить бразды правления сыновьям.

Алан Бонд

В 1980-е он соревновался за звание самого знаменитого австралийца

в мире с Рупертом Мердоком, после того как победил в престижнейшей регате America's Cup. Ушел в бизнес, начав с покупки трех яхт, а закончил владельцем пивоваренной компании, золотых копеек и телестанций. Закончил, объявив себя в 1992 году банкротом с личными долгами 1,8 млрд австралийских долларов. В 1995-м его семья выкупила последние из его долгов — по полцента за каждый доллар. Но он, выпутываясь, успел устроить самое громкое финансовое мошенничество в истории Австралии — и сел на четыре года. Сейчас, в возрасте 70 лет, Бонд снова вернулся во вторую сотню самых богатых австралийцев. Помог семейный фонд, где удалось спрятать кое-какие приобретения. Сейчас Бонд «стоит» около \$260 млн. Но даже эта сумма вызывает ненависть прежних кредиторов.

Билл Бартманн

Детство Билла было типичным для шестого ребенка в бедной семье из Айовы — с 14 лет бродяжничество и мелкий бандитизм. В 17 лет Бартманн упал с лестницы, очнувшись парализованным ниже пояса. Уже через пять месяцев

встал на ноги. Удивившись, лоботряс взялся за ум и ухитрился закончить колледж. В начале 1980-х Бартманн подался в нефтехимию, но прогорел в 1985-м, повесив на себя долг \$1 млн. Размышляя о своей залапанной кредитной истории, придумал коллекторский стартап на новых принципах. Компания Бартманна работала с должниками всерьез, подыскивая им способы реструктуризации. В 1997 году компания приобрела \$6 млрд «плохих» долгов, захватив 52% рынка персональных задолженностей по кредиткам в США. Бартманн, собственник 80% бизнеса, завел привычку летать на уик-энд в казино Лас-Вегаса на личном самолете прямо с крыши 50-этажного небоскреба компании. Конец сказке пришел в 1998-м, когда его партнер признался в мошенничестве. Он настаивал, что Бартманн ни при чем (так и оказалось), но компанию обанкротили. «Я думаю, что я послание Божие», — заявляет ныне Бартманн, имея в виду свои чудесные избавления от невзгод. Теперь он учит людей бороться с неудачами и «плохими» долгами. На падших миллионеров сейчас опять большой спрос. СФ



Потерпевший несколько неудач Билл Бартманн теперь учит людей бороться с «плохими» долгами

РОССИЙСКИЕ ЧАСТНЫЕ ПИВОВАРЫ, В ОТЛИЧИЕ ОТ НЕМЕЦКИХ, НЕ УСПЕЛИ ВОСПИТАТЬ В МЕСТНЫХ ЖИТЕЛЯХ ПИВНОЙ ПАТРИОТИЗМ. НО КРИЗИС ДАЕТ ИМ ВТОРОЙ ШАНС – ЕСЛИ ОНИ И НЕ ОБЗАВЕДУТСЯ ФАНАТАМИ, ТО, ВО ВСЯКОМ СЛУЧАЕ, ЗАРАБОТАЮТ СРЕДСТВА НА ОСВОЕНИЕ НОВЫХ НИШ.

Вторая волна

«В МПК мы стратегические инвесторы. Конечно, если у нас ничего не получится, мы будем думать, что делать с этим активом. Но пока нет такого волнения»



Евгений Кашпер,
совладелец «Московской
пивоваренной компании»

06[,]
%

ВПЕРВЫЕ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 12 ЛЕТ потеряв в 2008 году
отечественный пивной рынок. Похоже, больше
11 млрд литров россиянам уже не выпить.
Впереди последняя битва транснациональных
и местных пивоваров за потребителей

текст
ВЛАДИСЛАВ
КОВАЛЕНКО,
ПОЛИНА
РУСЯЕВА

— **В Erdinger едете?** — с трудом говорящий по-русски попутчик-немец догоняет корреспондента **СФ** в мюнхенском аэропорту после паспортного контроля.

Ну-ка, ну-ка, интересно, что скажут местные про это хорошее, хотя и не лучшее в мире пиво.

— Да, командировка. Любите Erdinger?

Немец неожиданно корчит кислую мину и мотает головой:

— Нет, Erdinger не очень. Вот в мой город варят пиво, это да!

Вернер Бромбах, 70-летний седовласый владелец Erdinger, местная знаменитость, раздающий визитки размером с пивную этикетку, к таким патриотам относится с пониманием. Для немцев пиво — что для англичан футбол. Сам Erdinger, кстати, долгое время жил за счет таких фанатов, жителей Эрдинга, и отчасти — находящегося рядом Мюнхена, одного из богатейших городов Германии. Когда в 1975 году Бромбах начал торговаться пивом за пределами Баварии, немецкий пивной патриотизм обернулся против него. Но

инвестиции

Бромбах был к этому готов. Он с гордостью вспоминает, как еще в 1970 году отец отправил его в Америку, где будущий управляющий познакомился с госпожой рекламой. Несмотря на сопротивление Бромбаха-старшего, Erdinger стал первой немецкой пивоварней, занявшейся продвижением своего напитка. Сегодня это крупнейший в мире производитель нефильтрованного (или пшеничного) пива. В 2008 году Бромбах продал 1,51 млн гектолитров Erdinger. Franziskaner, обгоняющий его в России, в мире только второй — 1,29 млн гектолитров.

В Томске, который на пятую часть состоит из студентов (100 тыс. человек) и в окрестностях которого «проживают» 5 тыс. медведей, свои пивные патриоты и свой герой. Местные таксисты называют его «пивным колодцем», а продавцы в магазинах именуют не иначе как «воздушителем пива». Иван Кляйн, владелец «Томского пива», начал карьеру на заводе почти 25 лет назад механиком. Первое впечатление оказалось неизгладимым: на территории пивоварни асфальта не было совсем, лишь грязь и огромная гора ящиков во дворе. К началу 1990-х годов Кляйн успел дорастить до гендиректора и во время приватизации «конвертировал» эту должность в статус владельца контрольного пакета. За последние 15 лет 125-летний завод превратился в аккуратную отреставрированную частную пивоварню, занимающую четвертое место по Северо-Западному округу после SUN InBev, «Балтики» и Heineken.

«Малые», они же независимые пивоварни, не вошедшие в транснациональные пивные холдинги, — уникальное явление и в Германии, и в России. Начинать делать на них бизнес в Германии стоило лет сто назад. Российские же местные пивоварни благодаря кризису неожиданно стали хорошим объектом инвестиций на ближайшие два-три года.

Свое пиво слаще

В Германии малые пивовары — что твои томские медведи. Их около тысячи, и они контролируют более 75%



местного рынка. Российские независимые пивоварни впору заносить в Красную книгу. В базе данных «СПАРК-Интерфакс» их насчитывается примерно 200, и контролируют они, по данным крупнейшего в России пивоваренного холдинга «Балтика», 14,8% рынка. Ежегодно транснациональные откусывали от независимых пивоваров по 0,5–2% рынка.

Главным козырем пивных холдингов был, конечно, маркетинговый бюджет. Согласно отчетности, «Балтика» в прошлом году потратила на маркетинг и дистрибуцию около 23 млрд руб. — это 25% выручки. Вся выручка «Томского пива» за 2007 год в 14 раз меньше «балтийского» маркетингового бюджета.

«Мы держимся за счет фанатов нашей продукции и людей, которые не смотрят рекламу», — не скрывает руководитель отдела сбыта, маркетинга и рекламы пензенского пивоваренного завода «Самко» Павел Каюрин. По данным «Бизнес Аналитики», компания в ноябре прошлого года занимала чуть более 10%

2004, август

Корпорация Heineken N.V. купила российскую ЦПКО, владевшую башкирским заводом «Шикан» и нижегородским «Волгой». По оценкам экспертов, сумма сделки составила \$120–140 млн. Лишь таким путем голландские пивовары смогли войти в Россию в тройку лидеров

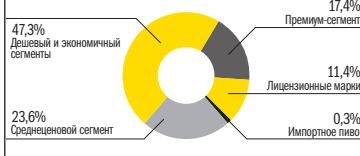
2006, декабрь

1,04 млрд дал пива продали за год российские производители. Это абсолютный рекорд постсоветского отечественного пивоварения

2007, декабрь

На любой вкус

структура пивного рынка России*



32,4%

2008, январь

Такой акциз должны платить производители пива в течение ближайших трех лет. Это на треть больше, чем в 2007 году

«Как только ты продашь долю в компании, ты становишься частью большой корпорации, которая начнет указывать тебе, что делать. Я безумно счастлив, что мы непубличная компания. Мы сами себе хозяева, ни у кого не обязаны спрашивать совета. Ко мне каждый месяц поступают предложения о продаже. Но мы успешны на протяжении 50 лет. Зачем мне продавать бизнес?»

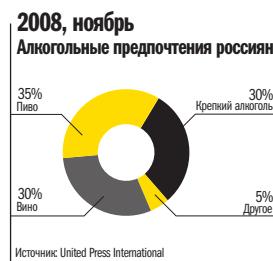
Вернер Бромбах,
владелец Erdinger

местного рынка, существенно уступая SUN InBev (33%) и «Балтике» (26%).

Пивной «фанатизм» россиян несколько иного свойства, нежели немецкий. Если немецкая любовь к своему пиву от высокой культуры потребления и давних традиций, то в России как раз наоборот. Советский маркетинг не баловал разнообразием: отличить одно «Жигулевское» от другого можно было только по названию завода на этикетке. Привычка читать заднюю этикетку бутылки наиболее ярко выражена именно у населения в возрасте старше 45 лет — Герман Климовский, бывший вице-президент по маркетингу РВБК, называл эту категорию потребителей « заводчанами».

Баварские пивоварни, и Erdinger тут не исключение, тоже не могут похвастаться популярностью среди молодежи. Средний возраст немцев — любителей Erdinger, по словам Бромбаха, 35–45 лет. Правда, у Бромбаха есть надежда. 45-летние потребители как категория вечны. «Заводчане» советской закалки — нет.

2008, февраль
Союз пивоваров России подсчитал, что за минувшие 10 лет в отрасль инвестировано около \$5 млрд



2008, декабрь
Бельгийская Sun InBev «в целях экономии затрат» остановила производство с годовой мощностью 23 млн дал в Пушкине (Ленинградская область). Компания обещает перераспределить этот объем между другими своими заводами



«В 1991 году я впервые попал за границу, на брюссельский пивоваренный завод. Там почти не было людей, были роботы, сами все вычисляли, брали грузы и доставляли в нужное место. Выпускник политехнического института, я испытал шок. Мне захотелось построить такой же автоматизированный завод»



Иван Кляин,
владелец и генеральный директор
пивоваренного завода «Томское пиво»

ции SABMiller, представленной преимущественно в сегменте средний и выше, упали на 22%.

Характерна и география пивной «реставрации». В рейтинге субъектов федерации с максимальным падением объема производства, по данным Союза пивоваров России, на первом месте наша пивная столица Петербург (-19,3%). Между тем в большей части регионов наблюдается рост производства: Новосибирская область прибавила 88,3%, Пензенская область 40,3%.

После пива

В лаборатории пензенского пивзавода «Самко» владелец и генеральный директор Валентин Самко частый гость. Он готовит к запуску новые напитки: вермут,

джин-тоник, безалкогольное пиво и по несколько раз в день заходит дать свои ЦУ.

— Сахара убрать, горечи добавить,— почти сходу выносит приговор Самко, отведав очередную новинку.

Более 20 лет назад Валентин Самко сам получал такие «приговоры», будучи сотрудником лаборатории — он пивовар по профессии. Став в 1990-х собственником завода, он поставил перед собой задачу переоборудовать производство. Цель недостижима: совершенствование, по словам Самко, «процесс вечный».

Самко говорит, что часто бывает в Германии и завод строит по немецким образцам. «Душа лежит к этой стране. Я жил там лет пятьсот назад», — на полном серьезе утверждает пензенский пивовар.

Эксперименты в области пивоварения сейчас как раз заботят консервативных немцев. Бизнес Бромбаха растет всего на 5% в год. Что еще можно ожидать от марки, четыре пятых продаж которой приходится на Германию, где пивной рынок понемногу, но снижается каждый год подряд. Так что рост Erdinger, по мнению Игоря Дементьева, подпитывается главным образом пивом безалкогольным — именно его в первую очередь сейчас продвигает Бромбах, позиционируя как спортивный натуральный энергетик. Доля безалкогольного пива в продажах владелец Erdinger не раскрывает, но, по словам Дементьева, оно занимает более 10% и лидирует среди безалкогольных сортов в Германии.

Может статься, немецкий опыт пригодится российским пивоварам, когда кризис закончится и вопрос выживания снова встанет перед ними во всей красе. Конечно, безалкогольное пиво в России вряд ли «выстрелит» так же, как в Германии, а вот на «живое», или непастеризованное, пиво российские региональные пивовары готовы сделать ставку.

«„Живое“ пиво — направление, которое мы сейчас активно развиваем, — рассказывает Андрей Солодилов, председатель совета директоров Барнаульского пивоваренного завода. — Рынок показывает нам, что как в лимонаде, так и в пиве люди склоняются к более натуральным напиткам». Абаканский «Аян», выпускающий только непастеризованное пиво и безалкогольные напитки, увеличивает выручку примерно на 15% ежегодно последние четыре года.

Непастеризованное пиво — практически гарантированная ниша для местных пивоварен. Сложности с логистикой (срок хранения до пяти-семи суток, обязательное наличие холодильника) не позволяют федеральным игрокам организовать масштабное вторжение на эту территорию. Но все же это слишком узкая ниша, чтобы быть единственной, где частные пивовары пробуют силы.

Из 13 брендов, которые Евгений Кашпер планирует запустить на МПК к 2010 году, пивных будет только

реклама

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

- Ланч • Работа и образование
- Недвижимость • Деловые предложения
- Бизнес-маркет • Автомобили, логистика, грузоперевозки
- Business-guide (недвижимость, деловые предложения, финансы, юр. услуги)

По вопросам размещения рекламы звоните
Наталии Крюковой и Марии Битулевой
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25;
www.kommersant.ru

Коммерсантъ

семь, и более половины выручки инвестор рассчитывает зарабатывать на безалкогольных напитках.

Любимая игрушка пивных «малышей» сейчас — квас. Еще бы — производство этого напитка, по данным Nielsen, увеличилось в 2007 году на 50%. По признанию Ивана Кляйна, если продажи пива в его компании в 2008 году выросли на 2%, то кваса (марка «Благодей») — на 30%. Освоить производство кваса планируют на Барнаульском и Славгородском пивзаводах. МПК собирается разливать «Москвас». «Все наши новые концепции основаны на нишевой идее,— говорит Кашпер.— Нам не нужна ТВ-реклама, маркетинговые усилия будут сконцентрированы в области продаж». Правда, квасная тема в скором времени грозит выдохнуться: по данным Nielsen, за 11 месяцев 2008 года рынок кваса вырос всего на 11%.

Видимо, поэтому Валентин Самко решил участвовать в квасном пиршестве без лишнего риска. Два года назад, когда Coca-Cola задумала выйти на рынок кваса со своей «Кружкой и бочкой», Самко стал первым и долгое время единственным контрактером крупнейшей в мире безалкогольной корпорации. За прошлый год «Самко» выпустил по контракту примерно 5 млн дал кваса. Под своей маркой «Пензенский» компания разлила только 1 млн дал. Теперь пензенский пивовар ведет переговоры о розливе кваса с соковым производителем «Нидан».

Но дальше всех на ниве диверсификации продвинулся все же Кляйн. В декабре его компания сдала свой первый 10-этажный жилой дом. Рентабельность стандартного девелоперского проекта по Кляйну — 100% против пивных 10–20%. Правда, развернувшись на почве строительства Кляйн толком не успел — возведение второго дома (14–16 этажей) пришлось остановить. В землю оказались закопанными 150–200 млн руб. Кляйна это не расстраивает, деньги-то, дескать, свои, не банковские: «Цены на недвижимость упадут, но не ниже себестоимости. Так что это деньги „на завтра“ — они „выстрелят“ если не в 2010 году, то в 2011-м точно».

Похоже, на пивном рынке наступил перелом. Нелояльность большей части потребителей пива к брэндам как маркетинговому инструменту, все это время игравшая с независимыми пивоварнями злую шутку, в 2009-м обернется в их пользу. Легко ушло — легко пришло. У местных пивоваров есть возможность зарабатывать, по крайней мере до тех пор, пока потребитель снова не начнет богатеть. Конечно, фанатов, с восхищением рассказывающих первому встречному о фантастическом местном пиве, ни Кляйн, ни Самко, ни другие их коллеги, скорее всего, не дождутся. Но, по крайней мере, они сформируют «кэш-кулак» на то время, когда легко пришедшее начнет уходить снова. А потом можно опять и в квас, и в девелопмент. **СФ**



«Как я могу продать свою компанию? В меня из-за нее стреляли, дорожная авария была, я лежал в больнице при смерти... Пока есть силы, буду у руля. Потом найдем, кому передать — главное, своему человеку, который займется компанией»

Валентин Самко,
владелец и генеральный директор пензенского пивоваренного завода
«Самко»

инвестиции

Пива нет

большинству местных российских пивоваров не удается добиваться большей рентабельности при меньшем размере выручки

«Волга» («Хайнекен»)

Нижегородская обл.

2,0

долговая нагрузка*

«Пивоварня Москва – Эфес»

Москва

1,5

долговая нагрузка

«Букет Чувашии»

Чувашия

3,4

долговая нагрузка

«Патра» («Хайнекен»)

Свердловская обл.

5,7

долговая нагрузка

«Останкинский»

Москва

0,5

долговая нагрузка

«Вятич»

Кировская обл.

0,3

долговая нагрузка

Выручка,
млн руб.

долговая нагрузка

«Ипатовский»

Ставропольский край

0,2

долговая нагрузка

«Гелиос»

Иркутская обл.

1,9

долговая нагрузка

«Барнаульский»

Алтайский край

0,7

долговая нагрузка

«Волчихинский»

Алтайский край

0,2

долговая нагрузка

«Пино»

Краснодарский край

0,6

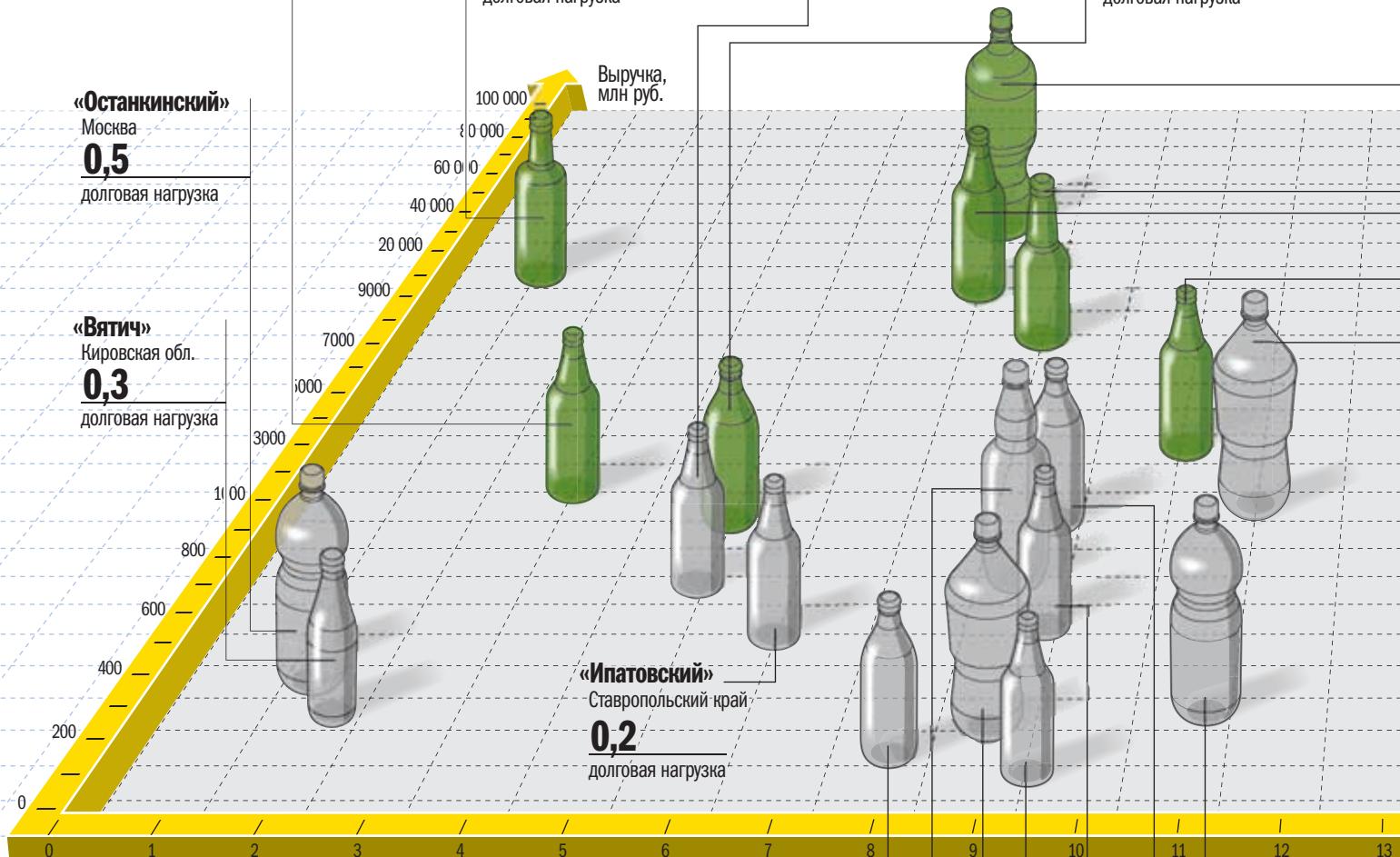
долговая нагрузка

«Читинские ключи»

Читинская обл.

0,3

долговая нагрузка



инвестиции

«САНИбев»

Московская обл.

1,2

долговая нагрузка



«Балтика»

(показатели рассчитаны на основе консолидированных данных по всем заводам холдинга)
Санкт-Петербург, Воронежская обл., Краснодарский край, Новосибирская обл., Ростовская обл.,
Самарская обл., Тульская обл., Хабаровский край, Челябинская обл., Ярославская обл.

0,3

долговая нагрузка

«Жигулевское пиво»

Самарская обл.

0,5

долговая нагрузка



«Томское пиво»

Томская обл.

1,1

долговая нагрузка

«Шихан» («Хайнекен»)

Башкирия

0,5

долговая нагрузка

«САБМиллер Рус»

Калужская обл.

0,5

долговая нагрузка

заводы, входящие в транснациональные холдинги

независимые заводы

*длговая нагрузка – отношение долга к валовой прибыли

«Ян»

Хакасия

0,3

долговая нагрузка

«Ставропольский»

Ставропольский край

3,4

долговая нагрузка

«Зауральские напитки»

Курганская обл.

0,2

долговая нагрузка

«Кампиво»

Камчатская обл.

0,3

долговая нагрузка

«Бочкаревский»

Алтайский край

0,4

долговая нагрузка

Рентабельность, %



ЗАПУСТИТЬ БИЗНЕС В РАЗГАР КРИЗИСА – ЗАДАЧА НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД НЕ ДЛЯ СЛАБОНЕРВНЫХ. ОДНАКО У ТАКИХ НАЧИНАНИЙ ЕСТЬ СВОИ ПЛЮСЫ: ДЕШЕВЫЕ РЕСУРСЫ И НИЗКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ. ГЛАВНОЕ – НАЙТИ ДЕНЬГАМ ПРАВИЛЬНОЕ ДЕЛО. ПЯТЬ РАСЧЕТЛИВЫХ СМЕЛЬЧАКОВ, ОТОБРАННЫХ «СЕКРЕТОМ ФИРМЫ», ДОКАЗЫВАЮТ, ЧТО «И В БУРЕ ЕСТЬ ПОКОЙ».

Нашли время

текст ИВАН МАРЧУК

Аудиторское агентство, кафе, ателье — интересы предпринимателей, решившихся открыть свое дело в начале то ли долгой, то ли быстрой дороги к экономическому дну, лежат в самых разных плоскостях.

Одни стартапы, вроде сети ателье «Пуговка» Анны Зимовой или коллекционного агентства «Долговой эксперт» Валерия Кардашова, задуманы с явным расчетом на кризисную атмосферу и специфический спрос, возникающий именно на нисходящей экономической волне. Другие, как поставщик комплектующих для дорогих компьютеров «Иконик Рус» Романа Маленкова, похожи на гостей из недавнего прошлого — или из будущего, но явно не ближайшего.

По словам Евгения Дитковского, генерального директора компании Deloshop (торговая площадка для покупки-продажи малых предприятий), кризис — хорошее время для старта благодаря дешевым ресурсам: скорее всего, у начинающих будет возможность выторговать выгодные условия у поставщиков. Главное — найти потребителей.

«Сейчас наибольшим спросом пользуются наименее капиталоемкие бизнесы из категории b2c, — замечает Дитковский. — Одном из эффективных вариантов стартапа на сегодняшний день является стартап по франчайзингу, когда предприниматель начинает собственный бизнес при всесторонней поддержке опытного партнера и мгновенно приобретает лояльных потребителей. Согласитесь, такая поддержка особенно важна в условиях кризиса, когда тактика ведения бизнеса становится более агрессивной и „быстрой“ при максимальной экономии ресурсов».

Пусть бизнесы, начатые в кризисный период, перестанут быть самыми доходными, когда экономика снова окажется на подъеме. В любом случае это хороший способ сберечь деньги от обесценивания. Впрочем, нашими героями, похоже, двигали совсем иные мотивы.



4
млрд руб.

составит объем рынка оценки недвижимости в 2009 году. Это в два раза меньше, чем в 2008-м: из-за кризиса банки стали гораздо меньше кредитовать под залог коммерческой недвижимости*

* по данным членов Российского общества оценщиков

Ценный кадр

«Большинство менеджеров, работающих в сфере оценки, мечтают создать собственный бизнес», — считает генеральный директор «Русской службы оценки» Александр Жигло. В октябре 2008-го он исполнил мечту: зарегистрировал с тремя партнерами, работавшими ранее вместе с ним оценщиками в крупной аудиторской компании, свою фирму.

Проект партнеры профинансировали из собственных средств, потратив 6 млн руб. «Текущие затраты мы уже окупаем, а что касается прибыли, то надеемся, что она появится к концу 2009 года», — говорит Жигло. Первые результаты, по его словам, уже есть: сейчас у «Русской службы оценки» более 20 клиентов — не только старых, но и новых, с кем компания ранее не работала.

Кризис привел к сужению рынка оценки: сократилось кредитование под залог коммерческой недвижимости. «Русская служба оценки» сосредоточила усилия на том сегменте, что пострадал в меньшей степени: на оценке для составления отчетности по МСФО. «Если компания отчитывалась по МСФО до кризиса, то будет это делать вне зависимости от общекономической ситуации», — уверен Александр Жигло. Пока в «Русской службе оценки» 15 человек. В ближайших планах открытие региональных офисов и наращивание клиентской базы.

«Осеню, когда решение было практически принято, появлялось желание все отложить до прояснения внешней экономической ситуации, но стремление двигаться дальше пересилило страх», — говорит Жигло. — На моих личных расходах открытие своего дела отразилось не сильно. Разве что отказался от традиционной поездки зимой на горных лыжах. Но это связано не с недостатком денег, просто свою компанию пока не хочется оставлять даже на неделю». ☉



\$14,5 млрд

таким будет объем российского рынка бытовой техники и электроники в 2009 году при удачном раскладе, то есть на 15% меньше, чем в 2008-м. При неудачном раскладе – на 25% меньше*

* по информации банка Credit Suisse

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

VIP-поставщик

«Когда начался кризис, отступать было уже поздно: пришла первая партия товара», — говорит Роман Маленков, генеральный директор компании «Иконик Рус».

В июне прошлого года Маленков, работавший в фирме, продававшей компьютерную технику, познакомился с представителями тайваньской компании Ikonik, выпускающей блоки питания и корпуса для компьютеров класса люкс. Он решил начать свое дело — ввозить их продукцию в Россию. Планов было много: Маленков хотел, например, открывать магазины высокотехнологичной компьютерной техники. Под проекты он привлек соинвесторов, часть средств внес из собствен-

ных сбережений. Бизнесмен даже собирался продать свою московскую квартиру и переселиться в небольшой дом в Подмосковье.

В сентябре 2008-го Маленков стал эксклюзивным дистрибутором Ikonik и заказал первую партию товара. К этому моменту часть соинвесторов из проекта вышла, а продать квартиру по адекватной цене стало очень сложно. В результате Маленков сосредоточился на b2b-продажах. Сейчас он сотрудничает с четырьмя компаниями, занимающимися оптовыми продажами техники.

В проект всеми соинвесторами будет вложено 40 млн руб. При этом Маленков надеется, что в 2009

году оборот в полтора-два раза превысит вложенные средства. «Рынок компьютерной техники просел на 30–40%, но профессиональный сегмент, где работаю я, должен сохраняться в каком-либо виде, — уверен он. — Сейчас же главная задача — выжить на рынке. Для этого у нас все есть». Под «всем» Маленков понимает отсутствие кредитов и режим жесткой экономии: на аутсорсинг отданы таможенное оформление грузов, логистика и склады, в фирме работают только десять человек, а генеральный директор часто сам выписывает накладные. Во время кризиса властелин бизнеса не должен бояться рутинной работы. ☑

инвестиции

4,6 тыс.

Храбрая портняжка

Сейчас владелица нового ателье «Пуговка» Анна Зимова говорит, что всегда хотела иметь такой бизнес. «Мой первый бизнес — небольшое PR-агентство Antenna Communications. Но кризис привел к сокращению его оборотов на 30%. Мне же всегда хотелось иметь свой маленький проект, который бы приносил постоянный, пусть и небольшой, доход», — рассказывает Зимова. Сначала она вынашивала план создания собственного дела в сфере общественного питания, но потом остановилась на ателье: «Сейчас неизбежно вырастет ценность вещей — многие люди будут не покупать новое, а ремонтировать старое».

Первое ателье Зимовой под названием «Пуговка», где сейчас работают три мастера, открылось 2 февраля в одном из ТРЦ Санкт-Петербурга. На старт нового проекта Зимова потратила всего 500 тыс. руб. из собственных сбережений. «Могло бы получиться дороже, но мне повезло: есть знакомые риэлтеры, которые помогли с недвижимостью. Мы совсем не тратились на рекламу — все сделали сами: распространяли визитки в соседних магазинах, напечатали буклеты и раскидали их по району», — говорит она. В 2009 году Анна Зимова рассчитывает открыть еще четыре-пять ателье в спальных районах Петербурга: «Открывать только одно ателье не имеет смысла — прибыль слишком маленькая».

Первые результаты, как утверждает Зимова, уже есть, клиенты пошли. «Многие говорили, что только сумасшедший может сейчас начать свой проект. Но я подумала, что бояться глупо. Сегодня все пугают ростом преступности, потому что масса людей потеряли работу. И что, нам по улицам не ходить? Тут я рискую только собственными накоплениями, а не жизнью», — объясняет Анна Зимова. ☑

компаний, предоставляющих бытовые услуги населению (включая ателье), работало в Санкт-Петербурге в конце 2008 года. Ожидается, что в 2009-м эта цифра вырастет*

* по данным Горстата Санкт-Петербурга



НИКИТА ИНФОРМБВ



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

\$2,4 млрд

составит, по прогнозам, общий счет московских кофеен и ресторанов в 2009 году. Это примерно столько же, сколько в 2008-м*

Япона-папа

«Не мы нашли идею для бизнеса, она сама нас нашла», — утверждает генеральный директор и совладелец открывшейся в Москве пекарни-кондитерской Beard Papa Олег Стрежнев.

О пекарнях Beard Papa он впервые услышал несколько лет назад от своих друзей, побывавших в Китае. Стрежнев выяснил, что эта марка принадлежит японской компании Mugino Ho, которая продает ее франшизу по всему миру. Основным блюдом сети являются профитроли, крем для которых готовится из уникальных компонентов, в том числе мадагаскарской ванили. Стрежнев решил привести Beard Papa в Россию. Контакты с японцами начались осенью 2007 года, но кондитерская в центре Москвы открылась только в феврале 2009-го: больше года продолжались бумажные согласования. Инвестиции совладельцев в открытие заведения составили \$120 тыс. «Это только аренда, оборудование, зарплаты персоналу. Стоимость же мастер-франшизы на Россию, обучение сотрудников, получение всех разрешений обошлась в сумму значительно большую, но раскрывать все инвестиции в проект мы не будем», — говорит он. Летом компания собирается открыть второе кафе в Москве и начать продажу субфраншиз в регионы.

Прогнозировать, когда проект начнет приносить прибыль, Стрежнев не хочет, но в свой успех он верит: «Я вижу, людям нравится наш ресторан. Нам нужно сделать так, чтобы, побывав у нас однажды, они захотели вернуться. Получится — значит, выживем несмотря на кризис». Главное, чтобы не только захотели прийти, но и смогли купить. Профитроли от Beard Papa, по цене 70 руб. за штуку, предмет не первой необходимости. Даже с мадагаскарской ванилью. ☑



5%

достигнет число проблемных кредитов в общем портфеле российских банков к середине 2009-го. В конце прошлого года таких кредитов было всего 3,3%*

* по информации коллекторского агентства
«Секвойя кредит консолидейшн»

ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Кредит доверия

В начале декабря Валерий Кардашов, до этого работавший заместителем председателя правления Русь-банка, зарегистрировал коллекторское агентство «Долговой эксперт». Его соучредителями вместе с Кардашовым стали руководители Ассоциации по развитию коллекторского бизнеса (АРКБ) и компания «Русбизнесактив» — коллектор, работающий на рынке долгов юрлиц. Общий размер инвестиций в проект и свою долю в нем Кардашов не раскрывает: «Говорить об этом рано. Процесс инвестирования еще продолжается — сейчас у нас 13 региональных подразделений, 15 хоум-представительств, но их будет больше». При этом он за-

являет, что основные инвестиции в проект начнут возвращаться уже во второй половине 2009-го.

Кардашов уверен, что его компания не ограничится коллекторской деятельностью: «Сейчас важно оказывать помощь банкам не только во взыскании долгов, но и в оценке рисков существующих кредитных портфелей». В ближайших планах «Долгового эксперта», например, разработка в помощь банкам новых ИТ-решений для минимизации рисков при выдаче кредита, а также решений для работы с просроченной задолженностью.

Первые результаты компании обнадеживающие: «Долговой экс-

перт» уже привлек в работу от банков и компаний более 1,2 млрд руб. долгового портфеля. «Кризис многократно увеличил спрос на коллекторские услуги,— говорит Кардашов.— Кроме того, благодаря кризису мы привлекаем в команду очень хороших специалистов». В своем успехе Кардашов не сомневается: «Конечно, начинать новое дело в условиях кризиса было немного страшновато, но у меня есть понимание ситуации и необходимый драйв. Я пошел на риск сознательно: кто не рискует, тот не пьет шампанское, а работы на коллекторском рынке для нас хватит. Поверьте мне, 2009-й будет годом грамотного коллектора».

113

ЗАКАЛЕННЫЕ В БОЯХ ЗА РЫНОК РОССИЙСКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ ДАЮТ СОВЕТЫ НАЧИНАЮЩИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ О ТОМ, В КАКИЕ ОТРАСЛИ СТОИТ ИДТИ, КАКИМ БИЗНЕСОМ ВЫГОДНО ЗАНИМАТЬСЯ И КАКИЕ ПЛЮСЫ МОЖНО ИЗВЛЕЧЬ ИЗ КРИЗИСА.

Знал бы прикуп

текст ИВАН МАРЧУК



Валерий Покорняк,

генеральный директор холдинга «Алтан»

Я вижу несколько неплохих вариантов для тех, кто хочет начать бизнес.

1. Производство продуктов питания. Каким бы глубоким ни был кризис, питаться люди не перестанут.

2. Аутсорсинг. Многие компании начали резать расходы. Привлечь тех же программистов на аутсорсинг выгоднее, чем держать в штате. Вариантов множество: логистика, склады, уборка.

3. Услуги. Сектор с самым быстрым оборотом средств: предоставил услугу — получил деньги. Например, нужны сиделки, няни, парикмахерские. Надо посмотреть, чего не хватает в вашем городе, сделать чуть дешевле и войти на рынок. Например, в Москве в семьях живет больше 3 млн собак и кошек. Гигантский сегмент: выгуливай их, предоставляй ветеринарные услуги, стриги.

4. Общепит. Если получится найти соотношение между демократичной ценой и качеством, то люди все равно пойдут.

5. Сетевой бизнес. Вещь отличная. Нужно лишь научиться хорошо и ненавязчиво продавать — косметику, пищевые добавки, вплоть до массажеров для ног. Главное, чтобы был спрос.

Сергей Галицкий,

генеральный директор сети «Магнит»

Если есть идея — работай, и успех все равно придет. Неудачник всегда найдет оправдания для себя, а настоящий бизнесмен извлечет из любой ситуации выгоду. Тем более что в нынешних обстоятельствах есть не только минусы, но и плюсы.

МИНУС

Дорогие заемные деньги. Это единственный серьезный минус. Средства для начала бизнеса достать можно, но сложно. Проекты, требующие больших вложений, могут получить кредит, наверное, только через венчурный фонд, который нужно еще заинтересовать. Стартаперу стоит понять, что без обеспечения недвижимостью кредит ему никто не даст, поэтому рассчитывать лучше всего на себя. Нужно помнить, что для небольшого проекта гигантские вложения не нужны, и рассчитывать свои силы.

ПЛЮСЫ

1. Удешевление рекламы. В регионах по крайней мере это уже видно. У новичков появляется хорошая возможность заявить о себе с помощью СМИ, хотя раньше им приходилось рассказывать о себе устно при встречах.

2. Удорожание импорта из-за девальвации рубля. Особенно это относится к производителям продуктов питания. Посмотрите на продукты в магазинах, найдите иностранные и сделайте такой же товар, только продавайте за рубли.



Сергей Шуняев,

президент компании Rover Computers

Если бы я был стартапером в нынешних непростых условиях, то попытался бы делать то, что будет актуально всегда.

1. Ателье, прачечная. Чем дешевле и демократичнее, тем лучше.

2. Автомастерская. О падении спроса на автомобили говорят все, а о том, что старые машины ломаются, как-то забыли. Официальные сервисы дороги, так что можно прогнозировать рост популярности небольших частных автомастерских.

3. Недорогой кемпинг или отель. Вряд ли в этом году многие россияне по-

едут за границу, соответственно, вырастет значение внутреннего туризма. Если обеспечить приемлемый уровень сервиса, то спрос на такие отели будет.

4. Народные промыслы. Вязка веников, производство валенок, вышивка... Если вы что-то умеете делать сами и это можно продать, такое дело может стать бизнесом.

5. Коллекционское агентство. Заниматься этим стоит, только если вы знаете рынок. Я вот не понимаю, как коллекторы будут «выбивать» долги, когда на рынке физически ни у кого нет денег. [сф](#)



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

**Поднимите престиж
своей компании
и торговой марки**

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

войдите в книгу

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!



Коммерсантъ

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

реклама

Карма бизнеса

ЧТОБЫ ПРЕУСПЕТЬ В ЖИЗНИ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ
УК «ПЕРЕСВЕТ-ИНВЕСТ» ОЛЕГ ПРОНИН ПРАКТИКУЕТ ТАЙ-ЧИ,
ЗАЩИЩАЕТ СЕБЯ СТОЛОМ-КИНЖАЛОМ
И ИЗУЧАЕТ КАРМУ ПАРТНЕРОВ.

текст
ДЕНИС
ТЫКУЛОВ

фото
ЕВГЕНИЙ
ДУДИН

личное дело



личное дело



«Заниматься восточными практиками можно для разных целей: просто как физкультурой, чтобы морды бить, или как я»

Каждый день в восемь утра Олег Пронин «пускает петуха», «толчет в ступе» и «открывает дверь». А потом сражается со своим партнером по бизнесу, председателем совета директоров «Пересвет-групп» Валентином Ласковым, если тот не уехал в зарубежную командировку.

— Если тебе ударить в грудную клетку, то внешних следов не останется, а все внутренности отвалятся,— Олег Пронин сосредоточенно смотрит мне в глаза.

Кажется, что Ласкову не поздоровится. Но Пронин не угрожает, а просто объясняет, чем восточные единоборства отличаются от бокса:

— Никакой физикой добиться такого нельзя, это работа с внутренней энергией: максимальное расслабление, максимальное напряжение.

«Петухи», «ступы» и «двери» — это фигуры ежедневного комплекса тай-цзи цюань (или тай-чи, на европейский манер), одного из восточных боевых искусств. Фигур в общей сложности 254, поэтому на занятие у Пронина уходит два часа.

— Заниматься восточными практиками можно для разных целей: просто как физкультурой, чтобы морды бить, или как я,— рассуждает бизнесмен.

— А вы где это умение используете?

— Ну и вопросы вы задаете! Да где угодно! — усмехается Пронин.— С женой, на переговорах, с детьми!

— То есть, например, вы можете предотвратить скандал с супругой или с компаньоном, правильно?

Вопрос кажется Пронину еще более смешным — он делает вид, что вытирает навернувшиеся слезы:

— Настоящий мастер не допускает скандалов. Он стремится к абсолютной ясности и невовлеченности ни во что.

Вероятно, поэтому Пронин категорически отказывается обсуждать кризис. На интенсивность занятий кризис не влияет.

«Переставил мебель — и бизнес пошел!»

Работать с энергией Олег Пронин стал восемь лет назад. До этого, по собственному утверждению, он был махровым материалистом. В 1994 году закончил Высшую школу КГБ по специальности «юрист-международник», но вместо того чтобы посвятить себя работе в силовых

органах, занялся бизнесом. В 1995 году Пронин с двумя партнерами, одним из которых является нынешний соперник по спаррингу Валентин Ласков (имя другого держится в секрете), создал агентство недвижимости «Пересвет». Вскоре оно переросло в риэлтерский бизнес и превратилось в многофункциональную девелоперскую структуру «Пересвет-групп». За время своего существования она успела построить 800 тыс. кв. м недвижимости. Сегодня в различной стадии строительства у нее находится около 1,4 млн кв. м.

Однако после кризиса 1998 года дела у компании шли плохо. Квартиры не продавались, арендаторы коммерческой недвижимости, которой владел «Пересвет», пытались всячески отсрочить платежи или расплатиться товаром. В конце 2000 года такую схему расчетов предложил книжный магазин, занимавший площадь в одном из торговых центров «Пересвета», точнее, в бывшем магазине «Гименей» у метро «Октябрьская». Денег у книжников все равно не было, поэтому Пронин согласился. Книги он подарил сотрудникам на корпоративный Новый год. Невостребованной осталась лишь одна — «Фэн-шуй для детей». Бизнесмен кинул ее в портфель, чтобы подарить своим детям. К тому моменту Пронин уже был отцом трех дочерей. Однако подарок так и остался в портфеле.

О книге Пронин вспомнил уже в Египте, куда улетел отмечать новогодние праздники. От нечего делать решил прочитать. Из детской книжки бизнесмен узнал, что китайское учение фэн-шуй помогает находить гармоничное течение энергий и что успех в делах может зависеть от расположения мебели в помещении. «Вернувшись, я решил попробовать приемы фэн-шуй и переставил мебель в кабинете,— вспоминает Олег Пронин.— И бизнес пошел!»

Несмотря на приличную по тем временам цену (около \$1 тыс. за 1 кв. м), все квартиры жилого комплекса в Олимпийской деревне под Москвой разошлись в течение нескольких месяцев. Арендаторы стали платить не обещаниями, а деньгами. На волне удачи Пронин даже умудрился продать старый джип, который несколько месяцев стоял заброшенным в гараже.

После столь наглядной демонстрации Олег Пронин занялся восточной философией серьезно: начал чи-



тать литературу по теме, общаться со знающими людьми.

«Чтобы я не проваливался в пустоту»

В кабинете Пронина, обставленном по фэн-шуй, небольшая открытая полка с сувенирами, на стенах три картины. Центральное место занимает стол в форме сильно изогнутой сабли. Внутри полукруга сидит сам хозяин кабинета.

— Это кинжал, который меня защищает, а его лезвие как бы рассекает вам живот,— объясняет Пронин скрытый смысл формы стола.

Спину бизнесмена защищает высокая спинка кресла и глобус метровой высоты.

— Сзади должен стоять какой-то крупный предмет, правильно?

— Чтобы я не проваливался в пустоту, должен стоять не крупный предмет, а глобус, символизирующий весь земной шар,— поправляет хозяин кабинета.

Заботится о защите он неспроста. Летом 2001 года Пронин забрел в магазин «Путь к себе», где на специальном аппарате сфотографировали его ауру. Аура была ярко-красной. По словам девушки-консультанта, это означало, что жизнь Пронина может прерваться в любой момент, тем более что он увлекался экстремальными видами спорта: прыгал с парашютом, занимался дайвингом и горными лыжами. И 32-летний бизнесмен решил перейти от теории к практике.

Йога не устроила Пронина потому, что здесь слишком тонкая грань между духовным и материальным мирами. В каратэ, наоборот, слишком много завязано на физическую силу. Сомнения кончились после того, как бизнесмен познакомился с мастером тай-чи Владимиром Марковым.

«Им будет непонятно, что мы делаем»

Кимоно Пронина украшает черный пояс, но аттестации по тай-чи совладелец «Пересвета» не проходил. «Ему это не нужно, он же занимается исключительно для себя,— говорит Марков.— А так уровень Пронина соответствует где-то коричневому поясу, что в общепринятой терминологии — кандидат в мастера спорта».

Пронин и держится соответственно своему кандидатскому статусу. Приобщить сотрудников «Пересвета» к своему увлечению он не пытался, но если кто-то интересовался, занятиям не препятствовал. В итоге все, кроме Ласкова, бросили, и теперь совладельцы бизнеса занимаются тай-чи вдвоем. «Мы за восемь лет достигли определенного уровня, и нам будет неинтересно с новичками, а им будет непонятно, что мы делаем,— объясняет Пронин. Единственный, для кого он готов сделать исключение,— полугодовалый сын. Олег Пронин хотел бы научить его приемам тай-чи. Подросшие доче-

ри, в свое время так и не получившие «Фэн-шуй для детей», сейчас предпочитают традиционный фитнес.

Когда автомобилисты попадают на «зеленую волну» и без остановки преодолевают несколько светофоров, то думают, что просто едут. Пронин же понимает, что движется в правильном направлении.

Такое внимание к знакам судьбы должно бросать некоторых партнеров Пронина в дрожь. Например, несколько лет назад «Пересвет» планировал начать строительство в одном из сибирских городов. Топ-менеджеры компании провели несколько встреч с чиновниками из местной администрации, но когда пришло время подписать основной договор, по дороге в аэропорт Пронин попал в пробку и опоздал на самолет. Этого было достаточно, чтобы он вообще отказался от проекта. «Сегодня я понимаю, что сделал правильно,— уверен девелопер.— Если в твоей жизни чего-то не происходит, то значит, тебе это и не нужно».

Пронин может отказаться от дальнейшего сотрудничества и из-за слабой кармы партнеров. «Все-таки лучше иметь сильных партнеров»,— резонно замечает он. Правда, каким образом производится селекция, не уточняет. Зато известно, что за пределами кабинета, где его охраняет стол-кинжал, бизнесмен предпочитает устраивать деловые встречи в клубе чайной культуры «Чай-н-арт на Якиманке». Это заведение с приглушенным освещением, восточной музыкой и низенькими столиками, где люди должны сидеть на полу, Пронин создал в 2005 году. «Многим нравится, оригинально»,— замечает бизнесмен.

Три года назад он снова зашел в «Путь к себе» сфотографировать ауру. Она изменила цвет на оранжевый, что в эзотерических кругах считается неплохим результатом. «Вы наверняка занимаетесь йогой или единоборствами»,— угадала девушка. Это она когда-то предрекала Пронину скорую смерть. [см](#)

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО
просто обман

НО КАКОЙ БЛЕСТЯЩИЙ!



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:
«Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru и www.bolero.ru

реклама



У ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» ДАВИДА ЯКОБАШВИЛИ УНИКАЛЬНАЯ КОЛЛЕКЦИЯ САМОИГРАЮЩИХ ИНСТРУМЕНТОВ. ОН МЕЧТАЕТ ПОСТРОИТЬ МУЗЕЙ ДЛЯ СВОЕГО СОБРАНИЯ.

Небесный шарманщик

текст ИВАН МАРЧУК

Небольшое тесное храмилище напоминает склад. Но когда включается свет, понимаешь, что попал в сокровищницу. Антикварные музыкальные шкатулки, шарманки аккуратно расположены на полках. Отдельный угол занимают стеллажи с золотыми клетками, в которых сидят механические птицы. Вдоль стен расположены гигантские напольные часы, на столах — двигающиеся куклы-автоматоны. И все работает: стоит повернуть ключ, как золотая птица оживает, а шкатулка начинает играть.

«Эта коллекция — живая история, которая еще и звучит», — говорит Давид Якобашвили. В конце 1980-х годов он жил в Швеции и подружился с предпринимателем Биллом Линдвалем,

имевшим очень необычное хобби, — он собирал старинные самоиграющие музыкальные инструменты (граммофоны, шкатулки и другие механизмы, воспроизводящие музыку). В 2000 году Линдвалль серьезно за-



болел. Он очень переживал за будущее своей коллекции и предложил другу купить ее. Но поставил два условия: продолжить его увлечение и когда-нибудь создать музей для этого собрания. Так Давид Якобашвили получил сразу 380 антикварных предметов.

Сегодня в коллекции бизнесмена уже более 2 тыс. раритетов. «Сначала я в них не разбирался, но потом начал читать, ездить по выставкам, покупать новые предметы», — вспоминает Якобашвили. Он стал членом международного общества собирателей музыкальных аппаратов и считает свою коллекцию одной из лучших в мире.

Вот, например, граммофон конца XIX века с расструбом в виде позолоченного Будды — такие поставлялись на рынок Китая. Рядом — первые в мире музыкальные проигрыватели — графонины. Их создавали в 60-е годы XIX века по разработке Эдисона. Музыка для этих аппаратов записывалась на парафиновые цилиндры. Механизма в них тоже не было — цилиндр крутят ручкой.

Некоторые предметы с музыкой не связаны. Так, в прошлом году Якобашвили купил настольные часы 1580–1590-х годов — самые старые в коллекции. Кукла на бочке с часами шевелится: поднимает кубок, двигает глазами и высовывает язык.

Строительство музея для коллекции уже началось, но сроки сдачи



из-за кризиса отодвинулись. Зато концепция у Давида Якобашвили полностью сформировалась: рядом с каждым предметом будет стоять монитор, где можно увидеть, как работает экспонат. Предприниматель надеет-



ся, что люди в музей пойдут: «Кто-то из любопытства, кто-то из ностальгии. Я, например, шарманку помню по детству в Грузии — часто приходили шарманщики, и мы, дети, кидали им пятаки». Назвать свой частный музей Якобашвили хочет в честь друга — Билла Линдвала, который умер в 2007 году. **Ф**



«Если бы жизнь сложилась по-другому, я бы стал писателем.

Я бы родился в какой-нибудь неблагополучной семье, лет десять пьянствовал, употреблял наркотики, жил бы непотребным образом, искал свой путь. После этого, набравшись жизненного опыта, начал бы писать книжки и киносценарии. Я и в реальности написал пару сценариев и книжку, правда, деловую. Но это все совсем не то. Чтобы заниматься художественной литературой, нужно только этим и заниматься, иметь богатый жизненный опыт. Но я еще что-нибудь такое придумаю»

В детстве я мечтал быть путешественником. Мне казалось, что нужно найти белое пятно на карте, поехать туда и жить там до тех пор, пока оно не будет изучено, и оставить какой-то остров имени себя. Но дедушка объяснил мне, что уже нет такой профессии, потому что вся земля исследована. Тогда я решил стать моряком, но вестибулярный аппарат не позволил. В итоге поступил на географический факультет МГУ.



Павел Черкашин,
глава представительства
Adobe Systems в России и СНГ
35 лет

Космос был и остается особой мечтой. Как только будет доступно по деньгам, я готов полететь туристом. Еще одна навязчивая идея — внеземной разум: хочу или получить доказательства того, что его не существует, или узнать побольше о том, что он собой представляет.

Мечтаю на пенсии организовать компанию, которая занималась бы реализацией мечтаний. Я стал узнавать у своих друзей их мечты. Кто-то хочет несколько дней быть королем, кто-то — звездой уровня Мадонны. Много идей, связанных с поездками, а также сложных задач — скажем, узнать смысл бытия.

Хочу заняться деструктивным инжинирингом. Делать аппараты, не имеющие смысла с точки зрения экономики: к примеру, мотор, который мог бы проработать 500 лет от одной батарейки, пережив несколько поколений твоих детей. ☺

записала ТАТЬЯНА КОМАРОВА

ЖУРНАЛ МОДНЫХ ПРОВОКАЦИЙ

CITIZEN K

РОССИЯ

Арт-объекты

СИНДИ ШЕРМАН
ДЖУЛИАН ШНАБЕЛЬ
ГРУППА ПГ

О двух столицах:

ВЛАДИМИР
СОРОКИН
ЭДУАРД ЛИМОНОВ

Оперный бум

МЭТЬЮ БАРНИ
ДЭВИД
КРОНЕНБЕРГ
ОЛЕГ КУЛИК

ВРЕМЯ
ЧУДОВИЩ

ВЕСНА
2009

Реклама

ПРЕЗИДЕНТ ГК «РУССКИЕ ФЕРМЫ» АНДРЕЙ ДАНИЛЕНКО МОЖЕТ КУПИТЬ СЕБЕ НОВЫЙ САМОЛЕТ. НО НЕ ПОКУПАЕТ. ПОТОМУ ЧТО **НАСТРОИЛСЯ НА СОКРАЩЕНИЕ ЛИЧНЫХ РАСХОДОВ.**

**Без чего
я смогу обойтись**

Личная авиация

Это самое дорогое мое увлечение. У меня вертолет Ми-2 и легкий самолет Як-18Т. Раньше я летал на них просто для души. Теперь летаю, если только это существенно экономит мне время.



Новый автомобиль

В свой день рождения (он у меня в апреле) обычно делаю себе подарок. В этот раз думал поменять машину: моему Chevrolet Tahoe скоро три года. Теперь не буду. Машина не ломается, и пока нет ничего такого, что экономически оправдывало бы ее замену.



Международная связь

Многие мои друзья и родственники живут за границей, и я часто звонил им поболтать со своего коммуникатора Nokia. Теперь звоню только по необходимости. Если я не настрою свой мозг на максимальную эффективность по мелочам, то буду неэффективным и в крупных тратах.



Дорогие рестораны

Я всегда считал, что если не пригласить людей в престижный ресторан, они обидятся. Сейчас мне все равно, что люди подумают. Могу встретиться и посидеть в кофейне, а еще лучше – организовать стол в своем офисе.



**От чего
я никогда не откажусь**

**Образование
детей**

Мои дети ходят в спортивные секции и на музыку. На этом я экономить не буду. Уж лучше я несколько раз на самолете не полетаю.



Вино и сыр

Я очень люблю итальянское вино и сыр – моцареллу, пармезан. Хорошие вина в пределах 500 руб. я покупаю у друга, который занимается их импортом из Италии. Где-то раз в неделю я устраиваю «праздник души» с вином и сыром – на мой бюджет такие траты не сильно влияют.



Моя мечта

У меня есть мечта – реактивный самолет бизнес-класса Cessna Citation. В принципе я мог бы позволить себе его уже сейчас, но вряд ли получу удовольствие, если вся моя прибыль будет уходить на его содержание. 



записала ТАТЬЯНА ЮРАСОВА



АРМИН БРОГЕР, ПРЕЗИДЕНТ LEVI STRAUSS
ПО ЕВРОПЕ, БЛИЖНЕМУ ВОСТОКУ И СЕВЕРНОЙ
АФРИКЕ, В РОССИИ НЕ ПЕРВЫЙ РАЗ – ОН ДО СИХ
ПОР ПОМНИТ ДЛИННЫЕ ОЧЕРЕДИ В ГУМ
ЗА ДЖИНСАМИ «501». ИМЕННО В РОССИИ
ОН ПРЕДПОЧИТАЕТ ПИТЬ ЧАЙ,
А НЕ СВОЙ ЛЮБИМЫЙ КОФЕ.

записала ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

Mercedes или Audi?

Audi. Мне нравится зимняя езда,
и я люблю полный привод

Дом или квартира?

Дом. Люблю независимость в управле-
нии своим пространством

Patek Philippe или Rolex?

Швейцарские Jaeger-LeCoultre

Выручка или маржа?

Маржа. Выручка — это просто количе-
ство товара, умноженное на его цену

Business Jet или Airbus?

EasyJet. Стоимость — это тоже время

Собака или кошка?

Кошка. Чтобы ее обучить, нужно
больше лидерских качеств

Футбол или теннис?

Яхта. Природная стихия напоминает,
насколько человек мал

Расчет или интуиция?

Интуиция. А просчитать можно потом

Золото или платина?

Платина — она более ценна,
но не так бросается в глаза

Демократия или диктатура?

Демократия. И только при создании
бренда без диктатуры не обойтись

Вода или огонь?

Вода — она прозрачная,
жидкая и чистая

Рыба или мясо?

И то и другое. Но если выбирать, предпо-
чути рыбу, потому что она плавает в воде

Apple или HP?

Правильнее было бы ответить Apple,
но я пользуюсь лэптопом Sony

Чай или кофе?

Чай я пью там, где есть традиции
чаепития, например в России.
А в Италии — кофе

Google или Yahoo?

Меня оба пугают

Ричард Брэнсон или Майкл Делл?

Брэнсон. Только сумасшедшие, которые
думают, что они изменяют мир, и могут
его изменить

Обтягивающие джинсы или расклешенные?

Обтягивающие, с нормальным верхом.
Мои любимые Levi's 947 и 501

Секс или спорт?

Секс после спорта

ВОЗГЛАВЛЯЯ МЕЖДУНАРОДНУЮ КОРПОРАЦИЮ, КАРЛИ ФИОРИНА НЕ ЛЮБИЛА ПОДЧЕРКИВАТЬ СВОЮ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ К ЖЕНСКОМУ ПОЛУ. НО КНИГА НАПИСАНА ИМЕННО ЖЕНЩИНОЙ, И ОТ ЭТОГО ИЗДАНИЕ ТОЛЬКО ВЫИГРЫВАЕТ.

Мадам НР



Фиорина К.
Трудный выбор
М.: Эксмо, 2009

Чтение мемуаров самой влиятельной деловой женщины США Карли Фиорины так и хочется начать с конца — с того драматичного момента, когда совет директоров НР уволил Фиорину с поста CEO. Или с послесловия, где речь идет о скандале с прослушиванием телефонных переговоров топ-менеджеров НР. Но лучше начать все же с первых страниц — тогда будет понятно, как женщина, не имеющая профильного образования, сделала головокружительную карьеру в высокотехнологичной отрасли.

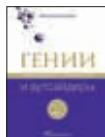
Карли Фиорина написала книгу сама, без помощи «литературных негров» — так, по крайней мере, она

утверждает. Получилось неплохо. К тому же в России «Трудный выбор» перевели почти оперативно — через три года после выхода издания.

Экс-глава НР обладает чувством юмора и твердым характером, что помогло ей выжить в брутальном мире топ-менеджеров. Она рассказывает, как однажды стукнула кулаком по столу и обескуражила собеседника ненормативной лексикой. Чтобы заставить аудиторию себя слушать, могла и яйца показать — соорудив себе в брюках выпуклости с помощью носков мужа.

Но главный талант Фиорины в другом. Босс может перераспределить силы и средства. Он оценивает и награждает, запугивает или вдохновляет. Но мало кто из боссов, даже CEO или президент, может заставить людей измениться. Карли Фиорина — смогла. [см](#)

текст ЮЛИЯ ФУКОЛОВА



Малcolm Гладуэлл
«Гений и аутсайдеры:
почему одним все,
а другим ничего?»

Наши издатели наконец научились работать быстро. Эта книга Гладуэлла только полгода как вышла в Штатах, еще лидирует во всех возможных списках бестселлеров, а русский перевод уже тут как тут. Секреты успеха от поп-социолога и одного из самых высо-кооплачиваемых (\$80 тыс. в час) спикеров современности.



Стэнли Маркус
«Секреты
идеального
магазина»

Вообще-то Minding the Store переводится как «Присматривая за лавкой», но переводчики предпочли тосклиwyй вариант. Мемуары 1975 года принадлежат перу владельца сети Neiman-Marcus. Стэнли первым ввел в магазинах показы моды и арт-перформансы. И придумал каталог необычных (и супердорогих) рождественских подарков.

Что читаете?

Идрис Шах

«Суфии — мысль и действие»

«Очень познавательная и интересная книга. О путях и мудрости. О религии и духовности. О том, как можно учиться реально жить в реальной жизни»



Дмитрий
Черепков,
генеральный директор
компании NayaDa

ТОП-5

деловых бестселлеров
в феврале 2009 года

Александр Левитас
«Больше денег от вашего бизнеса»

Джо Витале
«Ключ. Поверни его — и откроешь тайну притяжения»

Стiven Кови
«Семь навыков высокоеффективных людей»

Коносуке Мацусита
«Принципы успеха»

Дмитрий Путилин
«Опасные налоговые схемы»

По данным ТДК «Москва»
и интернет-магазина Ozon



Джонатан А. Ни
«Инвестиционный
банкир по стечению
обстоятельств»

Эта книга о том же, о чем «Покер лжецов» Майкла Льюиса. Только Джонатан Ни карьеру начал на десять лет позже и поднялся повыше. Другие времена — те же нравы. Автор, по его словам, пытался объяснить публике, чем на самом деле занимаются инвестибанкиры, а самим банкирам — зачем они нужны обществу и бизнесу. [см](#)



УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ A.T.KEARNEY РУСЛАН КОРЖ СЧИТАЕТ, ЧТО ДЕЛОВАЯ ЛИТЕРАТУРА – ЭТО СКОРЕЕ ДУХОВНАЯ ПИЩА, А НЕ РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ, ОНА ДОЛЖНА ПОБУЖДАТЬ И ВДОХНОВЛЯТЬ. ХОРОШО ЕСЛИ В КАЖДОЙ КНИГЕ ЕСТЬ СВОЯ ИЗЮМИНКА – **ТОГДА МАТЕРИАЛ ПРОГЛАТЫВАЕТСЯ С АППЕТИТОМ.**

Джим Коллинз

«От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет»

Джим Коллинз, Уильям Лазье

«Больше чем бизнес. Как преодолеть ограничения и построить великую компанию»

Джим Коллинз, Джерри Поррас

«Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением»

Мне нравятся все три книги Коллинза, особенно «От хорошего к великому» – читается на одном дыхании. В ней он использует сильную аргументацию от противного – что не нужно делать для создания великой компании, какие типы руководителей никогда не достигнут этой вершины. Автор пишет живым, доступным языком, использует конкретные и точные примеры. Иногда может показаться, что идеи Коллинза слишком хрестоматийны. Но прелесть его книг в том, что читатель видит, как он сам в состоянии воплотить в жизнь эти идеи, то есть книга становится советчиком в его собственной жизни и работе. Несмотря на финансовый кризис, Коллинз по-прежнему актуален, потому что принципы сейчас играют даже большую роль, чем во времена постоянного роста. Настоящие руководители не спрыгивают с лодки во время шторма – они остаются со своей компанией.

Клаус Кобьелл

«Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен»

Автор книги – немецкий ресторатор, владелец гостиницы Schindlerhof, и у него очень интересные принципы работы. Он старается не вмешиваться в деятельность своих подразделений, не имеет рекламного бюджета, строгих политик и процедур, сотрудники сами устанавливают себе зарплату. Все это Кобьелл описывает с теплом, юмором и изюминкой. Мне понравилось, например, что слово «персонал» в этой компании – ругательное, что сотрудник, не имеющий информации, не может взять на себя ответственность. Ключевой является идея самомотивации – никто и никогда не сможет сделать работу хорошо, если на это не настроен. Настраивать себя человек должен сам, а не по приказу начальства или, не дай бог, под угрозой увольнения. Как когда-то Сент-Экзюпери написал в «Маленьком принце»: «Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, чтобы все спланировать, разделить работу, доставать инструменты и рубить деревья, надо заразить их стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль». Если будет возможность, я непременно съезжу в гостиницу Кобьелла.

Масааки Иmai

«Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний»

Концепция кайдзена держится на людях и их действиях. Это в первую очередь совершенствование, непрерывное и мелкими шагами, улучшение на десятую долю секунды. Наверное, в чистом виде кайдзен внедрить сложно, но многим компаниям так или иначе придется перейти от ковбойских наскоков, нацеленных на получение прибыли, к последовательному улучшению. Такой путь правильный, иначе японцы не были бы успешными.

Ролф Йенсен

«Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит ваш бизнес»

Мы переходим в новую эпоху – продаем не столько товар и информационное наполнение, а мечту, эмоцию. Конечно, остались еще компании, которые просто сбывают сырье, но все больше и больше бизнесменов ищут способ дифференциации и наполняют продукцию легендой. Это важно именно сейчас: в кризисное время вырвать деньги из кошелька потребителя гораздо сложнее. Я бы рекомендовал эту книгу тем, кто занят в рознице, телекоммуникациях, сфере финансовых услуг. ☑

самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



**Коммерсантъ
Business**

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

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

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

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

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



iOne

информационные технологии

ione.kommersant.ru

НЕПРИСТУПНЫЙ ШКАФ

СМОЖЕТ ЛИ E-GOVERNMENT В РОССИИ
СТАТЬ РЕАЛЬНОСТЬЮ

132

АТОМНЫЙ ВЕС

НЕБОЛКИ КАК ЖЕЛАННЫЕ ГОСТИ
ИЗ ТРЕТЬЕГО МИРА

140

ВЕСЕННИЙ МАРАФОН

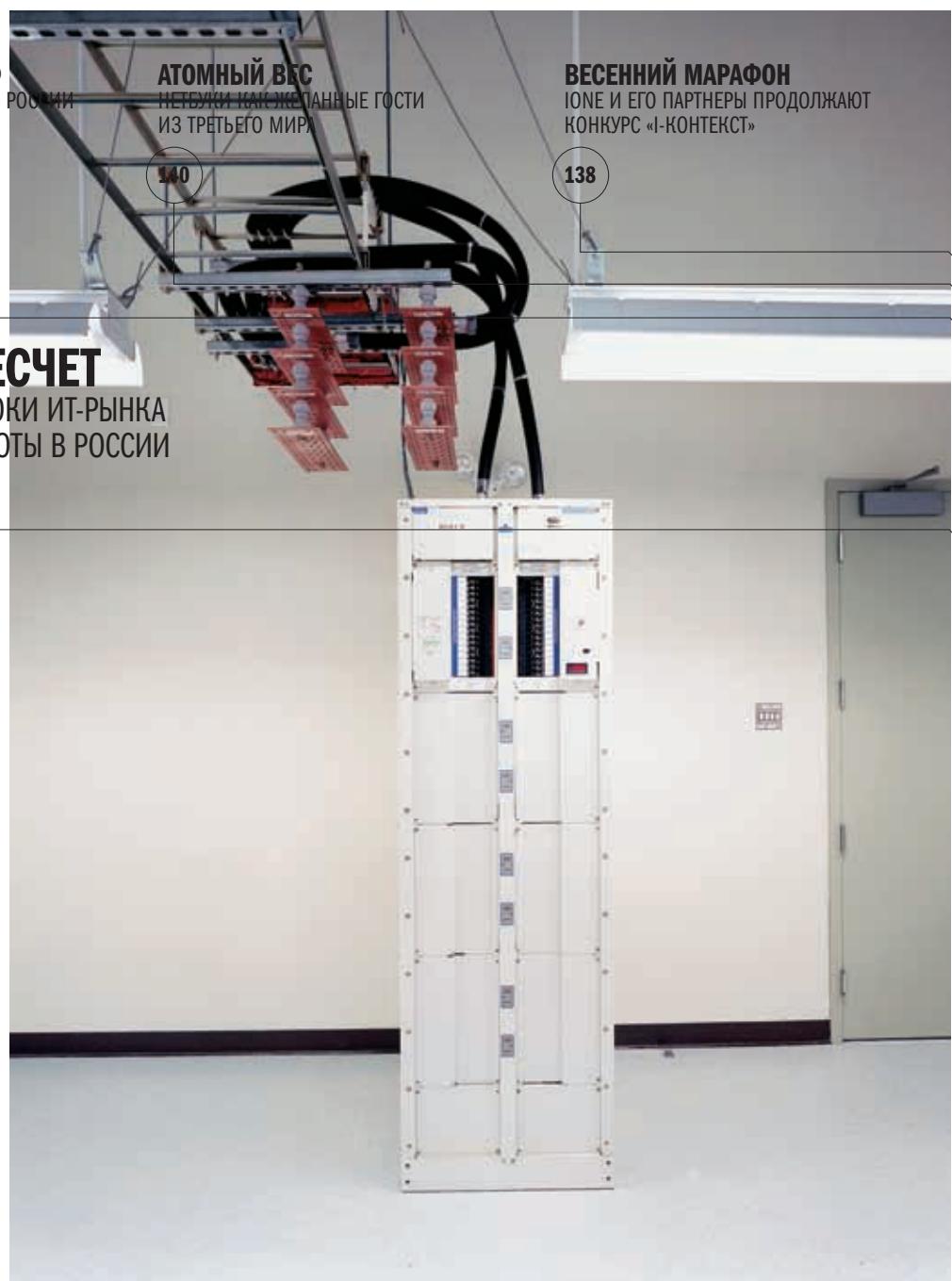
IONE И ЕГО ПАРТНЕРЫ ПРОДОЛЖАЮТ
КОНКУРС «I-КОНТЕКСТ»

138

НОВЫЙ ПЕРЕСЧЕТ

КАК ЗАПАДНЫЕ ИГРОКИ ИТ-РЫНКА
МЕНЯЮТ СХЕМЫ РАБОТЫ В РОССИИ

133





НЕПРИСТУПНЫЙ ШКАФ

ВЫСТУПАЯ 12 ФЕВРАЛЯ НА ЗАСЕДАНИИ СОВЕТА ПО РАЗВИТИЮ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЩЕСТВА В РОССИИ, ПРЕЗИДЕНТ ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ БЫЛ КАТЕГОРИЧЕН: ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА В РОССИИ НЕТ, «ВСЕ ЭТО ХИМЕРА».

Столь жесткая оценка из уст президента фактически представляет собой скрытую полемику с председателем правительства России. На январском форуме в Давосе Владимир Путин заявил, что федеральную программу «Электронная Россия» государство будет развивать с опорой на «собственный интеллектуальный продукт». Премьер упирал на успехи в этой сфере, в частности на то, что интернет теперь доступен в каждой российской школе.

Дмитрий Медведев не отрицает, что школы и федеральные структуры обеспечены компьютерами, подключены к интернету, в госорганах сформированы необходимые базы данных, однако «внутренний документооборот как велся, так и ведется на бумаге», а ведомственные компьютеры — «по сути просто пишущие машинки». По словам Медведева, граждане все еще не имеют возможности подавать заявления в органы власти через Всемирную сеть. «У нас никакого электронного правительства нет, все это химера», — сказал президент, пояснив, что в международных рейтингах по этому показателю Россия в 2005 году занимала 56-е место, а в 2007-м опустилась на 92-е.

Определенные надежды Медведев возлагает на подписанный им 9 февраля федеральный закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления». В нем впервые законодательно устанавливается доступ в электронной форме к информации о деятельности госорганов и органов местного самоуправления, для чего госструктуры должны открыть свои официальные сайты и выделить адреса электронной почты для получения запросов.

MICROSOFT ЗА ПРИЛАВКОМ

КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБЗАВЕДЕТСЯ РОЗНИЧНОЙ СЕТЬЮ.

В середине февраля корпорация заявила, что сформирует сеть собственных магазинов для «создания более глубоких отношений с потребителями». Возможно, Microsoft не дают покоя лавры Apple, чьи монобрендовые магазины обеспечивают компании до 25% выручки. Однако Apple, отмечают эксперты, продает компьютеры собственного производства и с собственным ПО. У Microsoft же из таких «готовых» товаров только игровая приставка Xbox.

ЛУЧШЕ МОЛЧИ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БОРЦЫ ЗА АВТОРСКИЕ ПРАВА ХОДЯТ ОСТАВИТЬ БУКРИДЕР KINDLE 2 БЕЗ ГОЛОСА.



24 февраля Amazon.com начал продажи обновленной версии Kindle. За \$359 его владелец получает аппарат с дисплеем, сохраняющим контрастность даже при прямом солнечном свете. Из прочих новшеств следует отметить умение читать вслух оцифрованные тексты. Против него уже ополчилась американская Гильдия авторов. Ее глава Пол Эйкен заявил, что создатели Kindle 2 нарушают авторские права: «У них нет права читать книгу вслух». В октябре 2008-го гильдия отсудила у Google \$125 млн за нарушение прав авторов при оцифровке книг и не прочь повторить этот успех с Amazon.



НОВЫЙ ПЕРЕСЧЕТ

СТРЕМИТЕЛЬНОЕ УДЕШЕВЛЕНИЕ РУБЛЯ И СОКРАЩЕНИЕ КОМПАНИЯМИ РАСХОДОВ НА ИТ ЗАСТАВЛЯЮТ ЗАПАДНЫХ ИГРОКОВ РЫНКА СПЕШНО МЕНЯТЬ ОТЛАЖЕННЫЕ СХЕМЫ РАБОТЫ В РОССИИ.

текст: СВЕТЛАНА ХАНИНАЕВА

Я

нварская сессия Всемирного экономического форума в Давосе на-долго запомнится представителям ИТ-индустрии отповедью, которую дал премьер-министр России Майклу Деллу. Глава Dell Computers поинтересовался у Владимира Путина: можно как-то помочь России в развитии информационных технологий? Ответ премьера был категоричен: «Нам не нужно помогать, мы не инвалиды!» По мнению Путина, Россия не нуждается в иностранной помощи в области ИТ и, напротив, способна сама поставлять на мировой рынок современные программные решения.

Как бы то ни было, западные игроки продолжают видеть в нашей стране один из крупнейших ИТ-рынков. Но не могут не замечать, что правила игры в России придется менять. В том числе из-за девальвации рубля и сокращения расходов на информационные технологии.

Государственный подход

Согласно результатам совместного исследования, проведенного в январе 2009-го порталом SecurityLab.ru и консалтинговым бюро «Практика безопасности», большинство российских компаний сокращают в бюджетах траты на ИТ. В качестве главных направлений минимизации называют сокращение расходов на оборудование (42,1% организаций-респондентов) и ПО (37%). В госсекторе сокращения меньше: 35% опрошенных, работающих здесь в сфере ИТ, заявили, что объем трат на информационные продукты не изменился; 21,6% респондентов отметили, что их организация стала меньше тратить на аппаратное обеспечение, а об уменьшении расходов на ПО в организациях госсектора сообщили лишь 8% опрошенных. Тем не менее министерствам и ведомствам, скорее всего, придется более тщательно относиться к бюджетам на ИТ (не секрет, что ранее

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 миллиардами 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





Иностранным компаниям интересно работать на российском ИТ-рынке

они были практически бездонными, а понятие «торг» в госсекторе практически отсутствовало).

В ряде крупных западных компаний считают, что к российской ИТ-отрасли, когда в мире бушует финансовый кризис, страна должна подходить по-государственному. Исполнительный директор SAP CIS Борис Вольпе уверен, что рука помощи информационным технологиям России, протянутая государством, оказалась бы благоприятное влияние на рынок: «ИТ сейчас нуждается в оказании правительственной поддержки — в виде субсидирования, помощи в продвижении ключевых продуктов, таких как, например, управление эффективностью деятельности предприятий и структурирование бизнес-процессов, а также посредством прямых заказов. Данные меры способствовали бы стимулированию развития ИТ-сферы».

Желание SAP пристимулировать отрасль понятно: для разработчика «тяжелых» систем управления предприятием мировой рынок в условиях кризиса сужится весьма существенно. Однако не все крупные ИТ-компании считают нынешнюю ситуацию форс-мажором.

Тонкая настройка

В корпорации Microsoft исходят из того, что в разработке каких-то специальных антикризисных мер нет

необходимости. Если стратегия изначально выбрана верно, то в форс-мажорной ситуации она нуждается только в незначительных корректировках. Михаил Россиев, руководитель отдела лицензирования департамента по работе с крупными организациями и партнерами Microsoft, сообщает: «Наши клиенты продолжают снижать издержки посредством управления парком компьютеров и серверными мощностями. Повысился спрос на виртуализацию, что помогает экономить на оборудовании. Эти подходы к решению задач заказчиков были изначально приняты как основная стратегия. Поэтому нам не пришлось серьезно менять концепцию в связи с изменениями экономической ситуации». По мнению Россиева, экономический спад действительно может стать причиной некоторых корректировок подхода компании к работе как с крупными клиентами, так и со средним и малым бизнесом.

Впрочем, в случае с Microsoft подобные изменения ориентированы в основном на удовлетворение изменившихся нужд клиентов, которым требуются решения, способные одновременно минимизировать издержки и максимально повысить эффективность выполняемых задач. «В последнее время мы наблюдаем большой спрос на решения,

которые помогают снизить операционные расходы и облегчают дистанционное взаимодействие с помощью видеоконференций и обмена электронными документами», — объясняет Михаил Россиев.

Софту между двумя валютами

Девальвация рубля нанесла серьезный удар по сектору программного обеспечения b2c. При курсе около 23 руб. за доллар цена программ для домашнего пользования в районе 1500–1800 руб. постепенно становилась психологически приемлемой для населения, а такое лицензионное ПО, пусть и с урезанными возможностями (например, home-версия пакета Microsoft Office), становилось реальной альтернативой пиратскому «софту». Если западные компании и дилеры просто увеличивают стоимость такого ПО в соответствии с новым курсом доллара, значительная часть потенциальных покупателей уйдет к пиратам.

Глава представительства Adobe Systems в России, Украине и СНГ Павел Черкашин считает, что выпуск «удешевленных» продуктов для домашнего пользования может увеличить спрос и популярность решения. Он сообщил, что Adobe планирует первые эксперименты с урезанными версиями программ в 2009 году: «Мы будем делать ограниченные предложения для определенных сегментов пользователей, например студентов, или по отдельным продуктам с целью изучить спрос. Если результаты будут положительными, тогда в 2010-м предложим рынку широкий набор дешевых возможностей».

Войти в положение

Очевидно, что гибкость в подходе к клиенту, будь то крупная организация или персональный пользователь — достаточно эффективное средство для относительно благополучного выхода производителя программного или аппаратного обеспе-

чения из пике кризиса. Тем не менее, не стоит забывать и об оборотной стороне — работе с дистрибуторами, а также о кредитной политике компании. Не секрет, что организации часто кредитуют клиентов товаром — например, осуществляют поставку и установку продукта с отсрочкой платежа. В ситуации, когда каждая копейка на счету, такая политика может стать экономически невыгодной для компании.

К примеру, в Western Digital пересмотрели подход к клиентской политике: теперь компания гораздо строже относится к «поставкам вперед». Как утверждает Александр Алексеев, глава представительства Western Digital в России, «в первую

очередь мы обращаем внимание на обязательства как дистрибуторов, так и клиентов. Мы стараемся пристально следить за финансовой дисциплиной партнеров, а также быть внимательными к изменениям и перестановкам на рынке. В нестабильной рыночной среде стоит, во-первых, быть уверенным в надежности партнерской базы, во-вторых, трезво оценивать прибыльность бизнеса и направлять расходы в те области деятельности, где они принесут наибольшую отдачу».

Совместная работа над удешевлением готового решения позволит подрядчику сохранить клиента, а заказчику — с минимальными затратами обеспечить себе комфор-

тную и безопасную работу с ИТ-продуктами. С точки зрения заказчика можно рассматривать кризис как время пересмотра ценностей — в частности, ИТ-портфеля, который используется в компаниях — с целью повышения общей эффективности и снижения операционных расходов. Александр Потапов, директор по продажам Adobe, говорит, что поставщики программных или аппаратных продуктов должны быть в курсе ситуации клиента: «Мы прекрасно понимаем, что ИТ-бюджеты среди прочих также подвергаются сокращениям. И мы готовы в этих условиях помогать нашим клиентам оптимизировать расходы на ИТ-инфраструктуру».



40 лет успеха в России

Компания HP, мировой лидер ИТ-индустрии, в 2009 году празднует 40-летие своей работы в России. Все эти годы HP стабильно поддерживает своих заказчиков и партнеров и активно участвует в развитии российского ИТ-рынка.

С 1969 по 2009 гг.



Штат сотрудников компании возрос до 1200 человек, а партнерская сеть насчитывает более 2000 партнеров. Каждый год несколько миллионов клиентов приобретают продукцию и используют решения HP.



Региональная сеть офисов HP покрывает все федеральные округа России. В январе 2009 года компания открыла 11-й по счету офис в Калининграде и планирует дальнейшее развитие в регионах.



HP постоянно расширяет сферы инвестиций: открывает HP Labs в Санкт-Петербурге, начинает разработку программного обеспечения и планирует производство персональных компьютеров совместно с компанией Foxconn.



Помимо ведения бизнеса в России HP вносит вклад в поддержку образования, научных исследований и оснащение культурных объектов новыми технологиями.



www.hp40.ru — специальный юбилейный сайт, посвященный 40-летию работы HP в России и российской истории компании.

- Участвуйте в конкурсе «Вопрос недели». Правильные ответы на вопросы о компании HP позволят выиграть ценные призы!
- Также на сайте объявлен поиск двойников основателей HP — Билла Хьюлетта и Дэйва Паккарда.

Главный приз — поездка в Калифорнию!

ВЕСЕННИЙ МАРАФОН

iOne и его партнеры продолжают конкурс «i-КОНТЕКСТ». На этот раз у его участников есть шанс помочь компании HP в поисках ответа на вопрос, где брать ИТ-специалистов, а группе «Легион» – сформулировать все плюсы общения посредством видеоконференций.

текст: ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА



евраль всегда был сложным месяцем в сфере ИТ. Особенно в этом году: декабрь 2008-го не позволил дать ответы на многие стратегические вопросы, и их решение пришлось перенести на 2009 год. Тем не менее к марта отрасль обычно просыпается от зимней спячки, игроки определяются с приоритетами. iOne и его партнеры подготовили две новые темы в рамках конкурса «i-КОНТЕКСТ» и будут с нетерпением ждать ваших решений.

Первая тема, предложенная компанией HP, звучит так:

«КАКИЕ ИТ-СПЕЦИАЛИЗАЦИИ БУДУТ НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА И ЧТО НУЖНО ИЗМЕНИТЬ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ТАКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ?»

Победителя ждет приз – принтер HP Photosmart A826.

Компания HP – лидер в сфере информационных технологий. Портфель ее продуктов и решений включает принтеры, персональные компьютеры, программное обеспечение, ИТ-решения и сервисы для рынков b2b и b2c. Все это позволяет клиентам сделать работу с информационными технологиями максимально удобной.

В этом году HP отмечает 40-летие присутствия в России: в 1969-м начало работу ее московское представительство. iOne присоединяется к поздравлениям наших коллег и партнеров. Мы желаем компании процветания и финансовых успехов. Расскажите о нынешней системе подготовки ИТ-специалистов. Какие тенденции в отрасли кажутся вам определяющими? Покажите на примере известных вам учебных учреждений, что такое эффектив-

ное и востребованное рынком образование в области информационных технологий.

Вторую тему для конкурса представляет ГК «Легион» – официальный дистрибутор новейших технологий для проведения видеоконференций. Группа компаний присутствует на рынке уже 15 лет. В ее активе большой опыт освоения новых ниш, надежные партнеры и выверенная ассортиментная линейка высокотехнологичного профессионального оборудования.

«Легион» предлагает читателям журнала поразмышлять на тему **«ВИДЕОКОНФЕРЕНЦ-СВЯЗЬ – ОТ ФУНКЦИЙ ДО ВОЗМОЖНОСТЕЙ»**.

Приз – внешний мультимедийный жесткий диск LaCie Silverscreen 40 Гб USB 2.0.

Напишите об известных вам способах передачи видеинформации. Расскажите, что вы знаете о таких технологиях. Покажите на конкретных примерах преимущества высокотехнологичного общения, позволяющего его участникам сэкономить как время, так и средства на перелеты и переезды.

Тексты, присланные на конкурс iOne, должны быть посвящены именно компьютерным технологиям, а не другим сферам жизни и производственной деятельности. Желательно, чтобы они представляли собой не просто эссе, а содержали бы примеры и рекомендации. Объем материала – 4–5 тыс. знаков (с пробелами).

Работы принимаются до 21.03.2009 включительно.

Подробности – на сайте www.kommersant.ru/ione.

Сокращать нельзя инвестировать!

Какую стратегию выбрать сегодня? Своим мнением о способах оптимизации бизнеса делится коммерческий директор Группы компаний «Легион» Кирилл Шарин

На сегодняшний день во многих компаниях уже введены ограничения по ИТ-бюджетам. Придерживаетесь ли Вы данной стратегии и как решаете этот вопрос в своей компании?

– Сложившиеся экономические условия принципиально не изменили приоритетные задачи компаний в области ИТ. Да, «похудевшие» бюджеты сокращают темпы развития. Да, надо отказываться от «управленческих игрушек» и чисто имиджевых вложений. Тем не менее, во время кризиса ИТ приобретают стратегическую важность для компаний, так как они могут помочь сэкономить средства и повысить эффективность использования ресурсов.

Мы не являемся исключением, т.к. всегда занимались hi-end-технологиями, а наши партнеры – это ведущие мировые производители: NEC Display Solutions, TANDBERG, Mitsubishi Electric, Cisco, LaCie, Eizo, OKI и др. Поэтому, имея опыт использования новых ИТ-решений в своем бизнесе, предлагаем их своим клиентам. Например, наш головной офис находится в Санкт-Петербурге, а филиал – в Москве, но мы решили проблему координации работы благодаря ИТ-технологиям, способным оптимизировать бизнес-процессы в компании, используя единую локальную сеть, внутренние телефонные номера на оба офиса с возможностями переадресации и организации конференций, видеоконференцсвязь на базе оборудования TANDBERG. Это позволяет ускорить принятие управленческих решений, исключить неоправданные потери времени, сохранить конфиденциальность.

Какие преимущества дает использование системы профессиональной ВКС?

– Задача любой компании – повышение эффективности. Кроме того, это возможность личного общения на деловых совещаниях и встречах на расстоянии, а такое общение, бесспорно, является более убедительным, чем телефонный звонок. Становится реальным проведение консалтинга различного уровня и экспертизы на любом расстоянии, что очень важно для компаний, имеющих удаленные подразделения. То же самое относится к взаимодействию с партнерами и клиентами имеющими ВКС. Становится физически возможным быстро собрать необходимых сотрудников для принятия решений.

Могли бы Вы привести пример целесообразности использования ВКС?

– Технологии видеоконференцсвязи призваны преобразовать организации таким образом, чтобы значительно повысить эффективность их деятельности и существенно сократить издержки. Так, согласно исследованиям средняя российская



компания на командировки одного специалиста в год тратит порядка 624 000 рублей (трансфер, командировочные, гостиница), что в долларовом эквиваленте на сегодняшний день составляет около \$ 17 500. Кроме того, учитывая временные затраты в пути, сотрудник выпадает из рабочего графика минимум на сутки. Вот простой пример, который позволяет увидеть экономию средств при использовании новейших ИТ. При внедрении самого простого корпоративного решения на базе оборудования TANDBERG средний срок окупаемости составит порядка 8,5 месяцев.

Ваше мнение о кризисах 1998 года и 2009 года? Ваш прогноз: как будет развиваться ИТ-рынок в 2009 году?

– Кризис 1998 года был относительно коротким и не таким глобальным. Сейчас надо не просто пережить кризис за счет «подкожных запасов», а научиться в течение довольно длительного времени работать в условиях низкого, крайне нестабильного рынка.

Для начала надо не растерять ключевые ресурсы. Задача максимум – за счет гибкости и оперативности выйти на новые рынки, обойдя менее динамичных конкурентов. Это означает невозможность просто заморозить все, что можно и ждать окончания кризиса. Скорее, необходима тактика «осторожной экспансии» с короткими горизонтами планирования. При этом повышение эффективности невозможно без инвестиций, в том числе в ИТ.

Прогнозировать варианты развития российского ИТ-рынка довольно сложно. Многое зависит от позиции государства, которое в любой стране является крупнейшим покупателем ИТ-продукции. В то же время в стране растет понимание того, что без модернизации выход из кризиса невозможен. Просто пересидеть с минимальными потерями не удастся, а любая модернизация госуправления или промышленности без ИТ сегодня невозможна.

Соответственно, в ИТ-бюджеты придется закладывать не только средства на поддержку текущего состояния, но и на его развитие. При этом приоритетом будут инвестиции, повышающие эффективность с более короткими сроками окупаемости. И если по статистике предыдущих лет около трети бюджетов тратилось на инфраструктурные проекты, то теперь эта доля, несомненно, вырастет.

LEGION
www.legion.ru

Реклама

АТОМНЫЙ ВЕС

ЗАРОДИВШИСЬ КАК МЕЧТА О ДЕШЕВЫХ ШКОЛЬНЫХ ЛЭПТОПАХ ДЛЯ СТРАН ТРЕТЬЕГО МИРА, НЕТБУКИ БЫСТРО ПОДОРОЖАЛИ И ЗАНЯЛИ НА РЫНКЕ МОБИЛЬНЫХ КОМПЬЮТЕРОВ САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ НИШУ.

текст: СТАНИСЛАВ КУПРИЯНОВ

И

стория нетбуков ведет отсчет с 2005 года, когда была анонсирована программа One Laptop per Child (OLPC, «Каждому ребенку — по ноутбуку»). В ходе этой акции планировалось снабдить школьников беднейших стран (например, африканских) сверхдешевыми ноутбуками ценой \$100. Они должны были соединять учеников через интернет с мировой базой знаний и стать «портфелем», хранящим учебники в цифровой форме. Однако в процессе реализации OLPC выяснилось, что недорогие миниатюрные лэптопы понадобились всем: и студентам, и бизнесменам. Правда, стоимость первых нетбуков оказалась в несколько раз вы-



Asus Eee PC 1000

Габариты: 266 x 191 x 38 мм / 1,45 кг

Дисплей: 10", 1024 x 600 пикс

Функциональность: 8 баллов

Один из первых нетбуков с 10-дюймовым экраном. Соответственно, и конфигурация под стать середины 2008 года: процессор Intel Atom 1,6 ГГц, 1 Гб памяти и жесткий диск на 60 Гб. Зато у него очень удобная клавиатура.

Цена: 10 баллов

Около \$500 за хороший, хотя и увесистый нетбук с большим экраном едва ли не лучшее предложение по критерию цена — качество.

Итог: 9 баллов

Acer Aspire One

Габариты: 260 x 185 x 33 мм / 1,18 кг

Дисплей: 10,1", 1024 x 600 пикс

Функциональность: 9 баллов

Может быть оснащен батареей повышенной емкости (до 5200 мА/ч, что обеспечивает около семи часов автономной работы). Процессор Intel Atom 1,6 ГГц, оперативная память — 1 Гб. Имеется поддержка WiMAX-сетей. В дополнение ко всему очень неплохой дисплей.

Цена: 8 баллов

Рекомендуемая стоимость аппарата — около \$600, не так уж и много, учитывая нынешнюю свистопляску с ценами.

Итог: 8,5 балла

LG X110

Габариты: 262 x 180 x 31 мм / 1,2 кг

Дисплей: 10", 1024 x 600 пикс

Функциональность: 8 баллов

Начинка такая же, как у конкурентов-одноклассников. Зато есть три USB-порта и разъем для SIM-карты (соответствующий модем опционален). Еще одно отличие — корпус из белого пластика, который, несмотря на цветную глянцевую крышку, смотрится черезчур дешево.

Цена: 8 баллов

Стандартному содержимому — стандартную стоимость. Купить X110 вы можете за \$600.

Итог: 8 баллов

Sony Vaio P

Габариты: 245 x 120 x 19 мм / 0,6 кг

Дисплей: 8", 1600 x 768 пикс

Функциональность: 9 баллов

Один из самых миниатюрных нетбуков: в 600-граммовый девайс запихнули процессор Intel Atom 1,33 ГГц, 2 Гб оперативной памяти и широкоформатный дисплей. Цена: 6 баллов

В нетбучные ценовые рамки Vaio P не укладывается. Свыше \$1000 пусть и за сверхминиатюрный лэптоп — все-таки перебор. Устройство рекомендуется тем, кто по-прежнему не экономит на имидже.

Итог: 7,5 балла

ше предполагавшейся — примерно \$300–400. И все равно продажи стремительно росли. «Малышей» охотно покупали в качестве второго-третьего компьютера в семье: у ребенка появляется свой недорогой PC, под который не нужно искать место. Несколько нетбуков в продуктовой линейке стали теперь нормой едва ли не для каждого уважающего себя производителя брандированного «железа». Характеристики устройств этого класса достаточно стандартны. Во-первых, дисплей с диагональю около 10 дюймов (нетбуки с матрицами меньшего размера постепенно уходят с рынка или используются в сверхлегких устройствах). Во-

«МАЛЫШЕЙ» ОХОТНО ПОКУПАЛИ В КАЧЕСТВЕ ВТОРОГО-ТРЕТЬЕГО КОМПЬЮТЕРА В СЕМЬЕ: У РЕБЕНКА ПОЯВЛЯЕТСЯ СВОЙ НЕДОРОГОЙ РС, ПОД КОТОРЫЙ НЕ НУЖНО ИСКАТЬ МЕСТО

вторых, компактный процессор Intel Atom, специально разработанный для недорогих компьютеров. «Атомные» машины идеально подходят для выполнения стандартных задач и оперативного доступа в Сеть. Выигрывая в весе и цене нетбука, приходится чем-то жертвовать в функциональности: как правило, в нетбуках отсутствует DVD-

привод. Конкуренция между производителями затрагивает в основном дизайн и компактность. Все-таки у легкого мобильного компьютера, помещающегося в дамскую сумочку, своя целевая аудитория. И в игре все чаще оказываются такие «некомпьютерные» характеристики, как цвет корпуса и то, приятен ли нетбук на ощущение.

Много цодов,
больших и очень больших

DATA LINE

Работает! Всегда!

Купите стойку —
получите новый опыт*

реклама

* Курсы кройки и шитья, прыжок с парашютом, школа танцев, школа фен-шуй, мото-урок, мастер-класс плетения бисером, гонки на выживание, уроки стрельбы, холотропное дыхание, шоппинг-класс, полет на воздушном шаре, уроки керлинга, покорение подмосковных джунглей, многое другое!

Подробная информация на www.dtln.ru
или по телефону 7 (495) 721 35 05

Подписываемся под каждым словом. Подпишитесь и вы.



ПОДПИСКА 07-12 2009

Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная
деловая газета «Коммерсантъ».

Главные новости о событиях
в бизнесе, политике и обществе.

Власть

Еженедельный аналитический
журнал «Коммерсантъ Власть».

Власть в России и других странах:
секреты и технологии.

ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический
журнал «Коммерсантъ Деньги».

Основные тенденции и проблемы
российской и мировой экономики.

Секрет фирмы

Ежемесячный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы».

Реальные примеры ведения бизнеса.

CITIZEN K

Ежеквартальный культовый
европейский журнал.

Профессиональный гид в мире
стиля, красоты и интересных
личностей.

Семь месяцев по цене шести

Специальное предложение
Издательского дома «Коммерсантъ»

Оформите до 1 апреля подписку на второе
полугодие 2009 года по специальным ценам
и получите подписку на январь 2010 года —
в подарок.

* Доставка осуществляется силами ФГУП «Почта России»
до п/я или курьером.

При оформлении подписки с курьерской доставкой,
необходимо предварительно уточнить ее возможность
у операторов по телефону горячей линии 8 800 200 2556
(звонок бесплатный для всех регионов РФ).

** Подписка на данные издания принимается только
в следующих регионах: окр. Ненецкий, Чукотский;
г. Москва; обл.: Московская, Архангельская,
Брянская, Владимира, Вологодская, Ивановская,
Калининградская, Калужская, Костромская,
Магаданская, Мурманская, Рязанская, Смоленская,
Тверская, Тульская, Ярославская; респ.: Дагестан,
Ингушская, Кабардино-Балкарская, Карабаево-
Черкесская, Коми, Северная Осетия, Тува, Хакасия,
Чеченская.

Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера
по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета
бухгалтерской документации
(для юридических лиц);

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

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию
в редакцию
по e-mail: podpiska@kommersant.ru
или факсу: (495) 721-90-77;

для юридических лиц

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

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

Специальные подписные цены на второе полугодие 2009 года с учетом доставки*, руб.

физ. лица

юр. лица

Подписка на газету «Коммерсантъ» ** (полная подписная неделя: пн.-сб.)	2135,76	2253,90
Подписка на газету «Коммерсантъ» ** (сокращенная подписная неделя: пн.-пт.)	1665,84	1758,24
Подписка на газету «Коммерсантъ» ** (только субботний номер)	746,46	788,04
Подписка на журнал «Коммерсантъ Власть»	526,02	588,06
Подписка на журнал «Коммерсантъ Деньги»	659,34	737,22
Подписка на журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»	142,56	159,06
Подписка на пакет «Коммерсантъ + Стандарт» **	2475,00	2766,06
Подписка на пакет «Коммерсантъ + Базис»	1062,60	1187,34

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, **ОКПО** 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон e-mail

Доставка: почта (до п/я) курьер

сумма

назначение платежа

Подписка на газету/журнал

с июля по декабрь + январь 2010 г (в подарок).

Подпись плательщика

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, **ОКПО** 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон e-mail

Доставка: почта (до п/я) курьер

сумма

назначение платежа

Подписка на газету/журнал

с июля по декабрь + январь 2010 г (в подарок).

Подпись плательщика

Кассир

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

«Я съездил в SPA-отель в Италии, где регулируют программу питания. Я и так не толстый, но там понял, что человеку нужно гораздо меньше еды, чем он думает, и самое главное, что он от этого получает больше удовольствия. Сходил в театр на Таганке, где я ни разу до этого не был, посмотрел спектакль Юрия Любимова „Евгений Онегин“. На него пришло процентов 90 школьников 10–11 классов. Ребята сильно шумели в фойе, но когда началось представление, то никто не переговаривался. Они очень тихо себя вели, и только кто-то один раз закурил в зрительном зале. Все это меня поразило, как и оригинальное прощание Любимовым такой известной вещи».

Николай Власенко,
председатель совета директоров
ГК «Виктория»

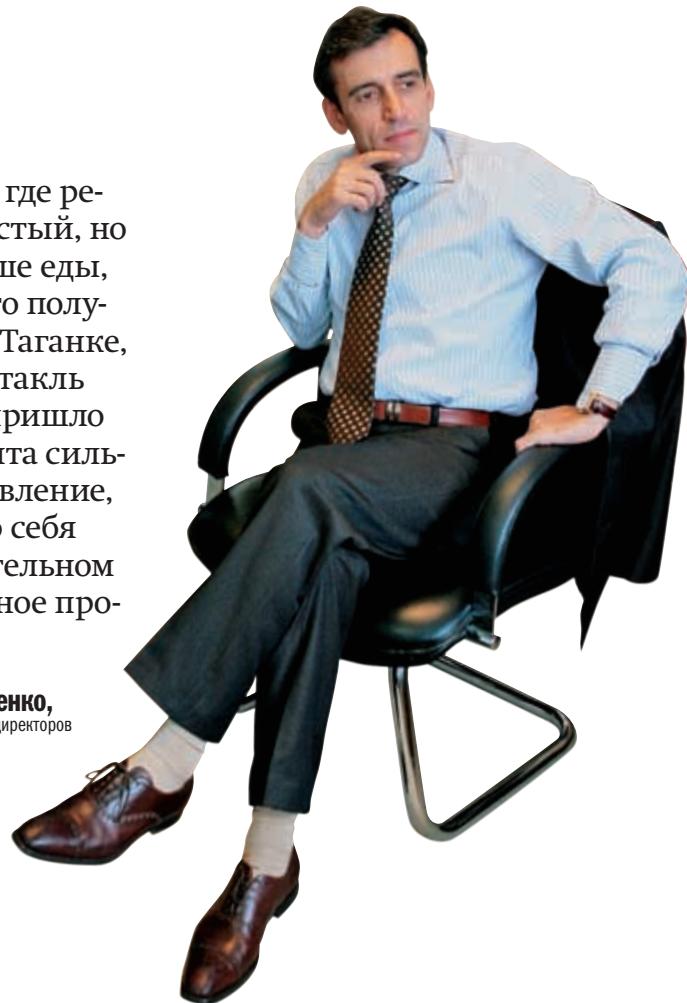
«В феврале у меня было 45-летие. Отпраздновал три раза — в компании, с друзьями, в семье. Мне подарили гитару, и я начал учиться играть на ней. Я пробовал в детстве, но бросил, а сейчас хочется осваивать что-то новое.

Поставил личный рекорд на беговых лыжах — пробежал 30 км. Я две недели провел в Финляндии, куда мы с друзьями ездим практически каждый год, снимаем несколько коттеджей вдали от цивилизации. Всего нас собирается около шести семей. Детей в них много, какие-то вырастают, появляются новые.

Мой младший ребенок (ему пять лет) выиграл один из первых призов на конкурсе детского рисунка, который мы проводили в компании. Конкурс был анонимный: принесли рисунки из дома, повесили в офисе без подписей, и сотрудники выбирали пять самых понравившихся. Победа тем более приятна, что мой сын только недавно стал ходить в детский сад и рисовать».



Александр Зарецкий,
президент страховой
компании AIG Life



«Главной радостью стали две недели, проведенные вместе с семьей. Я испытываю недостаток общения с детьми, поэтому очень ценю, когда мне удается провести с ними полноценный отпуск. Появляется возможность не только поговорить о том, кто как провел день, но и разделить совместные увлечения. Мы отдохнули в Ярославской области, в Центре лыжного спорта „Демино“, где проводится этап Кубка мира по лыжным гонкам. Катались на коньках, на лыжах по профессиональным трассам. Моему старшему сыну 14 лет, и он меня уже обгоняет. Чистый воздух, физическая нагрузка и общение с самыми близкими людьми — хорошие источники вдохновения. С новыми силами возвращаешься потом к любимому делу».



Николай Сидоров,
председатель
правления
Абсолют-банка

ПРИЛОЖЕНИЯ К ИЗДАНИЯМ

Издательского дома «КОММЕРСАНТЪ» в 2009 году

«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.

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

«ГРАФИК 2009»

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

«ГРАФИК 2009»

«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.

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 ИТ-компаний,
интервью с участниками ИТ-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

C R O C U S

представляем

VEGAS

открытие осень '09



**VEGAS BY CROCUS GROUP.
ИННОВАЦИЯ В ИНДУСТРИИ
ШОПИНГА И РАЗВЛЕЧЕНИЙ**

WWW.VEGAS-CITY.RU +7 495 646 9813

ПЕРЕСЕЧЕНИЕ
КАШИРСКОГО
ШОССЕ И МКАД