

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№ 4 (285) апрель 2009

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО МЕСТОРОЖДЕНИЯМ ИДЕЙ

ДЕВАЛЬВАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ОБОГАЩЕНИЯ



## ТЯГА МИЛЛИАРДОВ

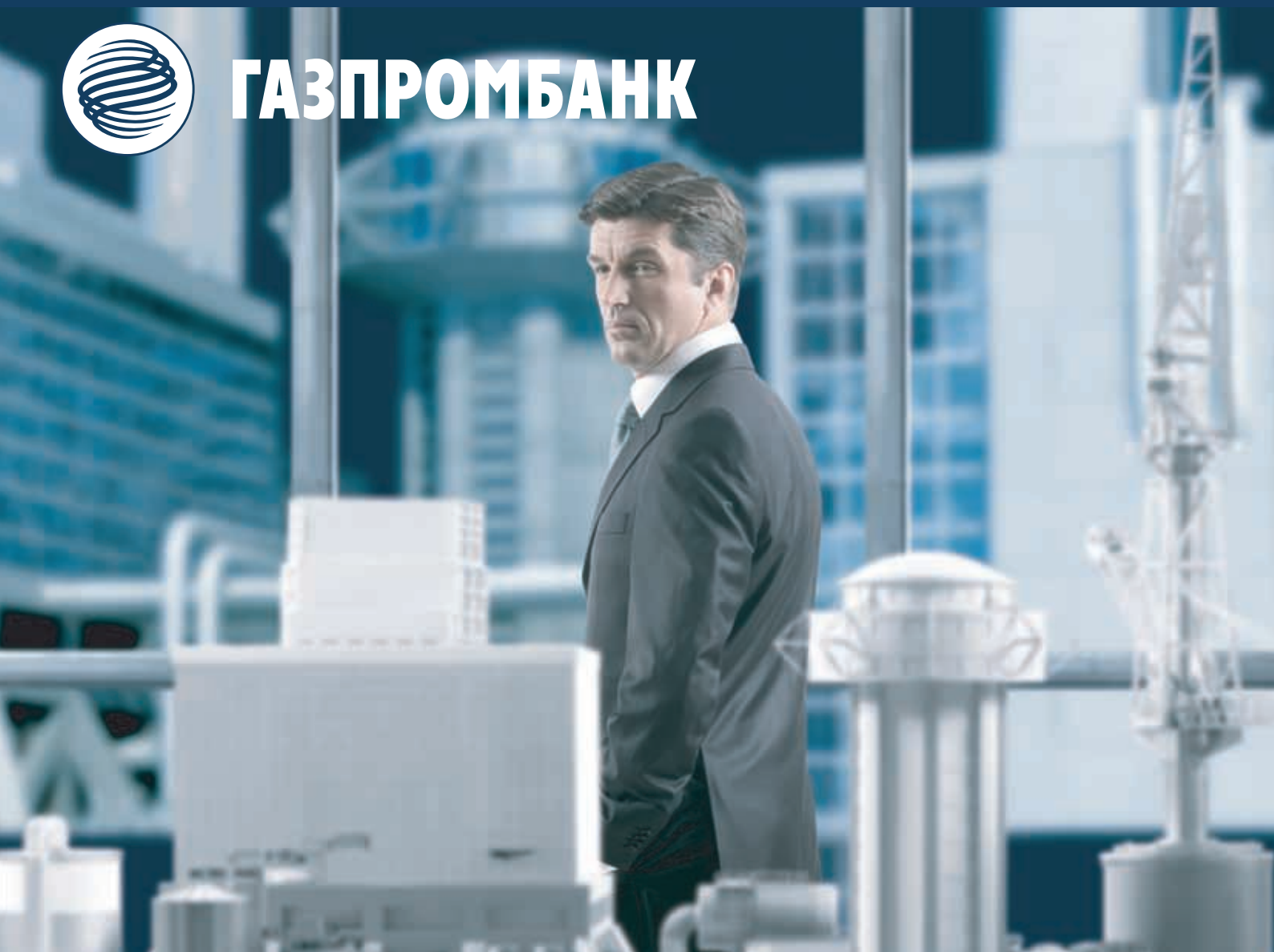
КАК ВЛАДЕЛЕЦ «ТРАКТОРНЫХ ЗАВОДОВ» МИХАИЛ БОЛОТИН БОРЕТСЯ  
С ДУРАКАМИ, РАЦИОНАЛИЗАТОРАМИ И САМИМ СОБОЙ



sf.kommersant.ru



# ГАЗПРОМБАНК



## В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО

[www.gazprombank.ru](http://www.gazprombank.ru)  
8-495-913-74-74, 8-800-100-07-01

ГПБ (ОАО) Генеральная лицензия ЦБ РФ № 354. Реклама.

114

**Александр Изосимов:**

«Хотя я уезжаю в Швецию, Россия из моей жизни никуда не уйдет. Так что очень может быть, что через какое-то время я сюда вернусь»

## ДРУГАЯ ЖИЗНЬ

ТЕРРИТОРИЯ

**СТОКГОЛЬМСКИЙ СИНДРОМ** Один из самых известных и успешных менеджеров России Александр Изосимов, который последние пять с половиной лет возглавлял «Вымпелком», в начале апреля покидает свой пост. Покидает он и страну, переезжая в Стокгольм. «Секрету фирмы» Изосимов рассказал, за что он любит Швецию [с.114](#)



ВОЛЬНЫЙ СТИЛЬ

**СМЕНА КАДРА** Бывший инвестбанкир Бадри Гобечия — абсолютно счастливый человек. Он ушел с финансового рынка в разгар кризиса, и котировки акций его больше не интересуют. Экс-предправления компании «Открытие» теперь снимает кино [с.108](#)

ФАБРИКА ГРЕЗ **ДЖОЗЕФ СТРЕЛЛА** [с.118](#)ШОРТ-ЛИСТ **АЛЕКСАНДР РОДНЯНСКИЙ** [с.119](#)

## ДЕВАЛЬВАЦИЯ

ТЕНДЕНЦИИ

**ЛОЖНАЯ ЗАМЕНА** Ослабление рубля дает производителям шанс отвоевать у импортеров часть рынка. «Секрет фирмы» выяснил: шансы на взрывной рост есть у единиц [с.90](#)

ЗАМЕСТИТЕЛИ ИМПОРТА

**ГАЛЕРЕЯ** Российские производители по-разному использовали резкий рост курса доллара. Итоговый расклад сил мало зависит от инициативы игроков [с.95](#)

ИМПОРТЕРЫ

**ЗАГРАНИЦА НЕ ПОМОЖЕТ** Спасти от девальвации рубля импортеры могут, лишь превратившись в дистрибуторов [с.102](#)

ОТКРЫТИЯ

**4 ПАРАДОКСА** Российский потребительский рынок не в состоянии отыграть долгожданное подорожание импорта. Есть отрасли, в которых этот парадокс проявляется наиболее ярко [с.106](#)





24 **Ольга Плешакова**



## СТРАТЕГИЯ

### МОБИЛИЗАЦИЯ

**ЖЕЛЕЗНАЯ ДОЛЯ** Машины миллиардера Михаила Болотина делают ненужным труд тысяч рабочих [с.16](#)

### СМЕНА КУРСА

**ЗАПАСНОЙ АЭРОДРОМ** Глава «Трансаэро» Ольга Плешакова обратила внимание на российскую глубину [с.24](#)

### ПЕРЕГРУППИРОВКА

**НИЧЕГО ЛИШНЕГО** Карло Радикати из «Русского алкоголя» сосредоточился на главном — на водке [с.30](#)

### РАЗГРОМ

**САГА О БАНКРОТСТВЕ** Хорошую идею сети «Букбери» погубили разногласия между акционерами [с.34](#)

### БОЕВАЯ ГОТОВНОСТЬ

**КОФЕЙНАЯ БУЧА** Спад цен на аренду дал шанс «Идеальной чашке», которая закрыла было половину кофеен [с.38](#)

## ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

### БЫВШИЕ

**ПОСОБИЕ ПО VIP-БЕЗРАБОТИЦЕ** Еще недавно они были уверены в своем будущем. Но в разгар кризиса их отправили в отставку [с.62](#)

### ТРИ ИСТОРИИ

**МОЯ РОКОВАЯ ОШИБКА** Как совершили ошибку и какие выводы из нее сделали ипотечный банкир, вермишелевый менеджер и дверной король [с.68](#)

### С УТРА ДО ВЕЧЕРА

**МЕТРО И НЕМЦЫ** Один день из жизни главы российского представительства Lufthansa Рональда Шульца [с.72](#)

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

Как банки разбираются с должниками | Зачем России рынок инвестиционных алмазов | Братья Мальвинские обогнали Pekkaniska | Коллекторы отпущения [с.6](#)

## ПЕРСПЕКТИВЫ

### ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА

**ЗАЕМЛЕНИЕ ГОРОЖАН** На фоне деградирующей экономики сельское хозяйство живет позитивными ожиданиями. Инвесторы распахивают поля и придумывают проекты для новых фермеров [с.42](#)

### КАРТИНА МИРА

**КРЕАГЕННОЕ ОКРУЖЕНИЕ** Малый бизнес, откликающийся на название «креативная единица», сбивается в «могучие кучки», все более заметные на карте депрессивной местности [с.48](#)

### СЦЕНАРИИ

**ДОЛЛАРОГЕДДОН** Дефолт США и девальвация доллара становятся реалистичным сценарием. Что это даст отечественным игрокам? [с.52](#)

### ПЕРЕЗАГРУЗКА

Профессор экономики Микеле Болдрин доказал, что авторское право — не двигатель прогресса, а его тормоз [с.56](#)



### НАУКА

Как сотрудники компаний «отрачивают мозги» [с.54](#)

### ДЕБАТЫ

Почему российские мужчины умирают так рано [с.55](#)

### ВЕЩИ ИЗ БУДУЩЕГО

Инновации на свалке истории [с.58](#)

## ТАКТИКА

### МАРКЕТИНГ

#### АВСТРАЛИЙСКИЙ АКЦЕНТ

Владельцы бутика Cara & Co ловят рынок на противохлоде, снижая цены [с.74](#)

### МЕНЕДЖМЕНТ

**ПОДЪЕМ С ОБОРОТОМ** Сеть гипермаркетов «Вестер» придумала, как уладить конфликт с поставщиками [с.78](#)

### ПЕРСОНАЛ

**МОТИВАЦИЯ НА ТРОИХ** В компании «Брок-инвест-сервис» нашли способ мотивировать персонал на падающем рынке. [с.80](#)

## БАНК РЕШЕНИЙ

Лучшие советы автору кейса, опубликованного в мартовском номере «Секрета фирмы», и новый кейс для читателей [с.86](#)

## КНИГИ

Обозрение | Библиотека Александра Сорокина | Библиотека «Секрета фирмы» [с.120](#)

### В КОЛОНКАХ

**ЙОВАН САВОВИЧ** [с.60](#)

**АЛЕКСАНДРА КАРМАЙКЛ** [с.61](#)

### ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

**iOne** [с.123](#)

**кабинет** [с.129](#)

**РАДОСТИ ЖИЗНИ** [с.144](#)

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **iOne**. Информационные технологии 4 мая, 1 июня **Кабинет** 7 сентября Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



**Transit Connect**  
легко привез 0,9 т  
земли для этого  
заповедника на крыше



**Transit**  
в своем кузове доставил  
3 окна и решетку  
для балкона



**Ranger**  
доставил зеленые  
растения прямо  
к этому дому



**Transit**  
раз в две недели  
привозит корм для  
ее собаки в соседний  
магазин



Водитель машины  
скорой помощи  
**Transit** спас  
ему жизнь



**Transit Connect**  
вчера отравила ее  
посылку на почтовый  
терминал



**Transit**  
регулярно привозит  
сюда специалистов  
для уборки  
территории



Спасибо тем, кто за рулем коммерческих автомобилей Ford.  
Мир не смог бы без вас обойтись.

Телефон горячей линии 8-800-200-22-66

**Ford**Commercial Vehicles

Feel the difference

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



**«„Осторожно, регионы закрываются**  
для увеличения доходов своих чиновников“. Вот так было бы правильное название заметки. А к работе ФАС надо подключить антикоррупционное ведомство — для предотвращения преступлений, которые давно уже носят массовый характер. Под патриотическими лозунгами „Покупай региональное“ все ярче просматривается „Покупай мое“. Кому война, а кому мать родна. Местные власти, прикрываясь кризисом, пичкают свои личные предприятия субсидиями и льготными кредитами. Но жадность не знает границ, поэтому местная, полуподгнившая картошка благополучно лежит на полках продуктовых магазинов одна-одинешенька, вынуждая рядовых потребителей втридорога покупать „второй хлеб“».

**Александр Воробьев, Пермь**

**«Осторожно, регионы закрываются»**

СФ №3(284), март 2009

**«„Дикая орхидея“ дала возможность**  
двум поколениям женщин оставаться для своих возлюбленных дикими кошками. Прочитав статью в сф и осознав, что проекту „Дикая орхидея“ может наступить конец и нам всем придется одеваться в низкокачественное китайское белье, предлагаю вариант спасения компании. А именно: в 2009 году мне необходимо приобрести один купальник и четыре комплекта белья. Эти покупки я планировала совершить в течение года. Но поскольку Александру Федорову платить по долгам в первую треть года, перенесу свои покупки на ближайшие выходные».

**Юлия Рыбакова**

**«Да, я сделал ошибку»**

СФ №3(284), март 2009

**«Удивительно, на что готов пойти**  
человек, лишь бы не решать проблему! А в чем проблема? Исходя из статьи — в отсутствии подхода к управлению. Это решается легко. В столице достаточно образовательных учреждений, в том числе и тех, которые предлагают MBA. Стоимость одного года обучения на MBA — около \$3 тыс. Это небольшие деньги по сравнению со стоимостью оборудования для слежки за персоналом, ценой квадроцикла, а также 317 тыс. руб. корпоративных денег. Не говоря уж о потраченном времени — год образования или семь лет мучений. Итоговый вывод статьи — утопическая идея. Ведь даже если есть система контроля, не завязанная на личность, то кто будет контролировать саму систему? Господину Лукьянчикову следует признать, что без его контроля управлять компанией не получится. Или у нее будет другой руководитель».

**Евгений Зайцев**

**«Контрольная работа»**

СФ №3(284), март 2009

#### РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР** АНДРЕЙ УТКИН

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ**

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

**ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**

ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

**РЕДАКТОРЫ ТЕМ** КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ,

НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ** СЕРГЕЙ КАШИН

**ОБОЗРЕВАТЕЛИ** ПАВЕЛ КУЛИКОВ,

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК,

ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ,

ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

**КОРРЕСПОНДЕНТЫ** СВЕТАНА ГОРБАЧЕВА,

ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АЛЕКСЕЙ ГУСАКОВ,

НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА,

ПОЛИНА РУСЕВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ,

АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IUNE.**

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**

АНДРЕЙ УТКИН (РЕДАКТОР)

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

**РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ**

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** АНТОН АЛЕЙНИКОВ

**ДИЗАЙНЕР** СЕРГЕЙ КАЛИНИН

**БИЛЬД-РЕДАКТОР** ИРИНА МАЙОРОВА

**ФОТОРЕДАКТОР** ОЛЬГА ЕПЛОВА

**ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР** ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

**КОРРЕКТОРЫ** ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,

АННА КУЗЬМЕНКОВА

**ВЕРСТКА** ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

**ИНФОГРАФИКА** ВЕРА ЖЕГАЛИНА

**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»

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**

**ДИРЕКТОР** ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;

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

**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**

**ДИРЕКТОР** АЛЛА МАЛАХОВА; ТЕЛ. (499)943-9784

**ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ПРЕСС»;

ТЕЛ. (495)721-1201, ФАКС (495)721-9077

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», КОРЬАЛАНКАТУ 27, КОУВОЛА

ТИРАЖ НОМЕРА 48 000 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**

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

ТЕЛ.: (499)943-9709, (499)797-6996

E-MAIL: SF@KOMMERSANT.RU

**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** SF.KOMMERSANT.RU

РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ

ИНФОРМАЦИИ. РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ,

ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЯХ.

РЕКЛАМИРУЕМЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ ПОДЛЕЖАТ

ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ, ОПУБЛИКОВАННЫХ

В ЖУРНАЛЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», А ТАКЖЕ НА САЙТЕ

WWW.KOMMERSANT.RU, ДОПУСКАЕТСЯ ТОЛЬКО

С РАЗРЕШЕНИЯ АВТОРОВ (ИЗДАТЕЛЯ)

И С ПИСЬМЕННОГО РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ

ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ.

СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ

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

ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ

ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ», 2009





## У большого РА большая ЦА

Получайте удовольствие и выгоду от медиапланирования в режиме реального времени.

Пригласите консультанта агентства «Железный».



**ZHELEZNY.COM**

**(495) 22-55-007**

Агентство высоких стандартов  
по наружной рекламе «Железный»  
[www.zhelezny.com](http://www.zhelezny.com)

Наружка обогащает наших клиентов





«Если Сбербанк займет жесткую позицию по всем должникам, то с его активами 7,5 трлн руб. он обанкротит половину экономики страны»



Герман Греф,  
председатель правления Сбербанка

БАНКИ СЕГОДНЯ НЕ СКЛОННЫ РАЗОРЯТЬ ПРОБЛЕМНЫХ ДОЛЖНИКОВ, А СОГЛАСНЫ БРАТЬ АКЦИЯМИ. НАИЛУЧШИЙ ВАРИАНТ — КОМПАНИИ С ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКОЙ ИЛИ БИЗНЕСЫ, НА КОТОРЫЕ ИМЕЕТСЯ СПРОС СО СТОРОНЫ КОНКУРЕНТОВ.

# ХОТЬ ШЕРСТИ КЛОК

текст  
ЮЛИАНА  
ПЕТРОВА

**Компания** Russian Research Group обнародовала ошеломляющую цифру: в залоге у 20 крупнейших российских банков скопилось имущества на \$300 млрд, почти четверть ВВП за 2009 год. Но забирать залогов в собственность банки сегодня не торопятся — самые ликвидные уже давно проданы без шума, а оставшиеся (помещения либо производственное оборудование, сделанное под индивидуального производителя) никому не нужны.

Неликвидный залог часто становится спасением обремененных долгами производственных компаний. Продать его банк не может, а списать долг как безнадежный не хочет. Если финансовое состояние компании не совсем плачевно, если прежде она аккуратно платила проценты и имеет план по выходу из кризиса, кредиторы скрепя сердце рефинансируют ее долги. Взять хотя бы текстильную компанию «Нордтекс», которой удалось рефинансировать займы в восьми банках (см. материал на стр. 97).

На погашение недоимки акциями банки соглашаются в крайнем случае, когда заемщик прочно сидит в долговой яме. «Конвертация долга в ак-



Глава Альфа-банка Петр Авен готов «упаковать» бизнес неудачливых заемщиков

## Неликвидный залог часто становится спасением обремененных долгами производственных компаний

ции — самый непривлекательный выход. Банк должен вернуть свои деньги либо из прибыли приобретаемой компании, либо от перепродажи ее акций впоследствии. Но гарантий никаких быть не может», — говорит зампредправления Номос-банка Ирина Гордеева.

Другое дело, если есть перспектива пристроить актив государству, родственным структурам либо конкурентам. Многие банки сегодня имеют родственные структуры по «упаковке» бизнеса должников. Пример — дуэт Альфа-банка и A1 Investments ведет переговоры с автодилером «Рольф» для объединения его с компанией «Независимость», в которой у A1 доля.

Государственная поддержка, в свою очередь, спасла от неминуемого разорения крупнейшего калининградского авиаперевозчика «КД авиа», на котором висели 10 млрд руб. долгов. С ним «выплыли» и кредиторы, прежде всего банк «Санкт-Петербург», который в декабре прошлого года получил блокпакет авиакомпании. Губернатор Калининградской области Георгий Боос заявил, что область выкупит у банка пакет акций «КД авиа» и предоставит гарантии по кредитам на 1,5 млрд руб. Причем долг будет реструктурирован: основные недоимки с перевозчика перевесят на аффи-

лированный аэропорт. «Если власти предлагают сесть и подумать о способах реструктуризации долга, дают гарантии или дополнительные поручительства, мы только рады», — говорит вице-президент Банка Москвы Андрей Лапко.

Получил распространение и метод продажи заложенного предприятия конкурентам. Более того, конкуренты сами выходят на банки-кредиторы с просьбами о переуступке долгов вкупе с интересующими их заложенными активами. Так, банки-кредиторы группы «Евросервис», одного из крупнейших производителей сахара, продали трейдеру «Металлсервис», который строит собственный агрохолдинг, четыре из 12 сахарных заводов «Евросервиса». А «Моссельпром» члена Совета федерации Сергея Лисовского ведет переговоры со Сбербанком и ВТБ о переуступке (с дисконтом) 3 млрд руб. задолженности «Агрохолдинга». Взяв на себя обязательства конкурента, «Моссельпром» надеется таким образом получить в собственность птицефермы «Агрохолдинга» в Курской, Тульской и Орловской областях.

Банки охотно берут акциями в том случае, когда у компании крупный бизнес, на который всегда найдется покупатель. Например, недавно сеть «Самохвал» выделила розничный бизнес в новое юридическое лицо ООО «Самторг», где 75% получили банки-кредиторы «Возрождение» и «Северный морской путь». Причем «Самторг», куда переведены права аренды на площади «Самохвала», магазинное оборудование и торговая марка, практически свободен от долгов — за ним числятся лишь 900 млн руб. задолженности перед поставщиками. Банкам достались отступные в виде части недви-



жимости сети. По мнению инсайдеров, «Самторг» — проект, изначально ориентированный на перепродажу сетям-конкурентам «Самохвала», и банки недолго задержатся во владельцах розничного бизнеса.

На рынке уже сформировался целый пул сильных компаний, которые только и ждут возможности скупить конкурентов по дешевке. К примеру, новый глава «Русского алкоголя» Карло Радикати (см. материал на стр. 30) пока упорядочивает собственный портфель брэндов, но при этом не скрывает, что присматривается к активам обанкротившихся предприятий — волна поглощений может стартовать уже во второй половине 2009-го.

Самое неприятное для банка, когда заложенного имущества мало, а возможных претендентов на него много. «Наиболее проблемные заемщики ведут себя в переговорах с кредиторами агрессивнее всех», — говорит директор московского офиса компании Tax Consulting UK Эдуард Савуляк. Яркий пример — злостные кредиторы компании РБК, задолжавшей больше \$200 млн. РБК прославилась тем, что чуть ли не каждую неделю предлагала новые схемы реструктуризации. Самая свежая предусматривает выкуп группой ОНЭКСИМ 65% акций медиахолдинга, переход к кредиторам 10% бумаг и выплату 8% долга «живыми деньгами». 65% долга предлагается просто списать.

Конечно, и у самой убыточной компании шанс продать кредиторах остается, но ровно до тех пор, пока за нее бьются ее главные акционеры. У сети «Букбери», которую бросил на произвол судьбы ее бенефициар

Олег Дерипаска, такого шанса уже нет — ее ждет банкротство (см. материал на стр. 34).

Тактика агрессивного «отжима» работает до тех пор, пока банк не заподозрил «голового» должника в злоупотреблениях — преднамеренном банкротстве, выводе активов или уходе от налогов. Так, компания «Агрика», крупный производитель курятины, пытается договориться с кредиторами HSBC и Номос-банком о реструктуризации. «Агрика» задолжала Номос-банку 1,6 млрд руб., а HSBC — 900 млн руб. Неприятности с кредиторами начались осенью, когда президент Чувашии Николай Федоров обвинил «Агрику» в налоговых злоупотреблениях и преднамеренном банкротстве дочернего Чебоксарского мясокомбината. Вскоре после этого из компании уволились гендиректор Дмитрий Колокатов и главный бухгалтер Елена Зыкина. А новый гендиректор Алексей Ильин обвинил предыдущее руководство в том, что оно нанесло компании ущерб 750 млн руб. И тщетно Ильин уверял, что все налоговые проблемы новый менеджмент «Агрики» уже уладил. Напуганные банки через суд потребовали досрочного погашения трехлетних кредитов, выданных в 2006 году.

Подозрительных заемщиков банки преследуют до последнего, чтобы другим неповадно было. «У нас есть два способа борьбы: истребование поручительства собственников (физических лиц) или уголовное преследование», — говорит Андрей Лапко. — Сегодня нельзя взыскать — подождем полгода и снова предъявим исполнительный лист. Пока собственник не умер, он будет нам должен». **сф**

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМНОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

### Информация о заемщике:

Имеет ликвидные активы	→
Залоги неликвидны	→
Много кредиторов, в том числе ФНС, залоги неликвидны	→
Имеется господдержка на федеральном или региональном уровне	→
Большие неснижаемые остатки на банковских счетах	→
Образец для подражания в отрасли	→

### Вывод:

Недобросовестный с хорошим залогом	→
Недобросовестный «нищий»	→
Недобросовестный и агрессивный	→
Приравнивается к хорошему с временными проблемами	→
Хороший заемщик, но с временными проблемами	→

### Действия банка:

ВЗЫСКАНИЕ ЗАЛОГА мирным путем или по суду
КОНВЕРТАЦИЯ ДОЛГА В АКЦИИ ИЛИ СПИСАНИЕ ДОЛГА
ПРОЛОНГИРОВАНИЕ КРЕДИТОВ (РЕФИНАНСИРОВАНИЕ) — «Платежные каникулы» — На условиях внесения дополнительного залога — На условиях поручительства акционеров как физических лиц

## КАДРЫ

ЧЕМ БОЛЬШЕ АКТИВОВ ПОЛУЧАЮТ БАНКИ ЗА ДОЛГИ, ТЕМ ЧАЩЕ ИМ ТРЕБУЮТСЯ УПРАВЛЕНЦЫ ИЗ НЕБАНКОВСКОГО СЕКТОРА. ХЕДХАНТЕРЫ ОЖИДАЮТ АЖИОТАЖНЫЙ СПРОС НА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ СО СТОРОНЫ БАНКИРОВ.

## ТОПЫ ДЛЯ КЕНТАВРОВ

«Когда банки получают за долги башню „Федерация“ и им потребуется управляющий, мы готовы его найти», — обещает управляющий партнер Anderson Partners Екатерина Рясенцева. Такой сценарий возможен, если Mirax Group не вернет \$200 млн Credit Suisse. Банки все чаще неожиданно для себя становятся владельцами непрофильных активов: к примеру, недвижимость сети «Арбат Престиж» досталась «Уралсибу», магазины АЛПИ — Сбербанку, а под крыло Альфа-банка отошли сети «Банана-мама» и Dixis. Хедхантеры даже придумали уже шутовское обозначение для таких банков — «кентавры».

Сохранить команду «кентавру» обычно не удастся, да и стоит ли оставлять у руля людей, доведших бизнес до банкротства? «Банки часто просто не знают, что с такими активами делать», — уверен аналитик УК «Финам менеджмент» Максим Клягин.

Неудивительно, что охотники за головами топ-менеджеров отмечают рост спроса на свои услуги со стороны банкиров. Кандидаты в полной боевой готовности. По словам Екатерины Рясенцевой, менеджеры ежедневно звонят и спрашивают, что предлагают банки. Шансы найти работу есть. Вот Газпромбанк, получив за долги региональную нефтесервисную компанию, ищет операционного директора. По словам источника **сф** в банке, сейчас продавать ее глупо: цены на нефть низкие, в бурение никто не инвестирует, а стоимость компании меньше ее долга. Выход — найти управленца, который обеспечит функционирование бизнеса до лучших времен.

«Альфа-групп» также ищет топ-менеджеров — на днях ее структуры стали владельцами 50-процентных пакетов в компаниях «Сибирь техник» и «С7 инжиниринг», которые раньше принадлежали авиаперевозчику S7. «У „Альфы“ очень сильная команда антикризисных менеджеров, но вряд ли своих управленцев хватит на все активы, которые группа получит за долги», — уверен директор инвестиционно-банковской практики Morgan Hunt Selection Арамис Каримов.

Хедхантеры ожидают наплыва клиентов из кредитных организаций и надеются, что к концу года спрос на менеджеров для непрофильных активов примет массовый характер. «Мы все еще вздрогнем от того, сколько компаний перейдет банкам за долги», — говорит старший консультант Ward Howell Мария Янковская.

Похоже, именно банкиры могут спасти рынок хедхантинговых услуг. В кризис спрос на поиск топ-пов резко упал: по оценке управляющего партнера RosExpert Игоря Шехтермана, на 30–50%, а по мнению его коллеги Антона Дерлятки из Ward Howell — до 60%. **сф**

ТЕКСТ ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

### ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РАБОТОДАТЕЛИ

Банк	Задолженность*	Активы в залоге
Сбербанк	90	Группа ГАЗ, НК «Русснефть», ГК «Заводы Гросс», Amtel-Vredestein, «Автомобильный альянс»
ВТБ	42	«Система-Галс», группа ГАЗ, ГК ПИК, «Балтимор»
Альфа-банк	37	Группа ГАЗ, En+ Group, «Главмосстрой», «Продо», компании альянса AiRUnion, САЗ и КраЗ («Русал»)
Газпромбанк	25	Европейско-Азиатский кредитный банк, ИК «Регион»
МДМ-банк	18	«Матрица», ГК «Заводы Гросс», «Лента»
Уралсиб	14	«Матрица», «ЗББ», группа ГАЗ
Промсвязьбанк	12	«Юнимилк»
Россельхозбанк	9	ГК «Гора»
Номос-банк	9	«Агрика», «Главмосстрой», Dixis, компании альянса AiRUnion, Ижевский автомобильный завод, Amtel-Vredestein
Райффайзенбанк	7	ГК «Магнезит», группа ГАЗ, РТМ

\* Просроченная задолженность корпоративных клиентов на 1 марта 2009 года, млрд руб.

Источник: Центробанк России



УК «Лидер» предлагает инвесторам повнимательнее присмотреться к бриллиантам

#### КАПИТАЛ

АФФИЛИРОВАННАЯ С «ГАЗПРОМОМ» УК «ЛИДЕР» СОБИРАЕТСЯ СОЗДАВАТЬ В РОССИИ ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ — ФОНДЫ БРИЛЛИАНТОВ. ЧЕГО НЕ СДЕЛАЕШЬ, ЧТОБЫ ПОДДЕРЖАТЬ ПРОДАЖИ ДРУГОГО ГОСХОЛДИНГА — АЛРОСА.

## ПИФЫ В АЛМАЗАХ

УК «Лидер» совместно с монополистом российского алмазного рынка госкомпанией АЛРОСА подписала соглашение о намерении сформировать в России рынок инвестиционных драгоценных камней. «Бриллиант может стать неким резервным активом, который в меньшей степени подвержен колебаниям, нежели фондовый рынок», — полагает заместитель генерального директора УК «Лидер» Юрий Сизов.

Прямых аналогов алмазных фондов нет нигде в мире — торговля этими драгкамнями всегда была делом закрытым. И для начала «Лидеру» и АЛРОСА необходимо изменить российское законодательство. Товарные ПИФы могут инвестировать в золото, металлы и другие активы, но только не в драгоценные камни. «Когда мы начали разговор об этом с руководством ФСФР, выяснилось, что на этот рынок просто никто никогда не смотрел», — говорит Юрий Сизов. Поскольку изменения в законодательстве нужны минимальные, поправки займут всего два-три месяца, надеется он. А фонд будет запущен уже в сентябре.

УК «Лидер» не единственный участник рынка коллективных инвестиций, который собирается предложить пайщикам инвестиции в бриллианты. В 2009 году похожий инструмент планирует ввести и «Альфа-капитал». Первоначально УК сформиру-

ет фонд для состоятельных клиентов, который будет инвестировать в бумаги швейцарской Diapason Commodities, вкладывающейся уже непосредственно в алмазы. А впоследствии «Альфа-капитал» собирается самостоятельно покупать бумаги российских алмазодобывающих предприятий.

Удивительное совпадение: создаваться рынок бриллиантов начал именно тогда, когда российский монополист АЛРОСА стал испытывать проблемы со сбытом своей продукции. С начала года компания ни разу не проводила тендеров по продаже алмазного сырья из-за падения спроса на алмазы на мировом рынке. Глава АЛРОСА Сергей Выборнов оценил рынок инвестиционных бриллиантов в \$500 млн — неплохое подспорье для сбыта. Только якутские ограниченные компании в ноябре-декабре 2008 года сократили закупки у холдинга на 50%, а цены на алмазы с прошлого лета упали более чем на 10%. При кажущейся надежности бриллианты могут оказаться для инвесторов не таким уж блистательным активом. [СФ](#)

ТЕКСТ ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

11





Братья Дмитрий и Михаил Мальвинские (слева направо) не скупились на рекламу и стали лидерами рынка аренды подъемной техники

#### НОВУ-ХАУ

БРАТЬЯ МАЛЬВИНСКИЕ ПРОДАЮТ И СДАЮТ В АРЕНДУ КРАНЫ КАК АВТОМОБИЛИ. ПО ИТОГАМ 2008 ГОДА ОНИ ВЫРВАЛИСЬ В ЛИДЕРЫ РЫНКА АРЕНДЫ ПОДЪЕМНОЙ ТЕХНИКИ, СОЗДАННОГО В РОССИИ ИНОСТРАНЦАМИ.

## НА ПОДЪЕМЕ

**Офис** компании LTech в городе Сходня располагается в небольшом деревянном домике. В кабинете братьев Михаила и Дмитрия Мальвинских, генерального и коммерческого директоров компании, — скошенный потолок и деревянная вагонка. Но вместо плодовых деревьев участок вокруг офиса заполнили краны и другая подъемная техника.

Мальвинские работают в сегменте b2b, однако используют розничные технологии, присущие автодилерам: предлагают тест-драйв оборудования, трейд-ин, круглосуточную службу поддержки и подменную технику на случай поломок.

Российский рынок аренды подъемного оборудования был вотчиной скандинавских компаний Ramirent, Cramo и Pekkaniska. Пока сотрудник одной из них (какой именно, он не говорит) Михаил Мальвинский в 2003 году не решил заняться собственным бизнесом. Ему хватило \$10 тыс. стартового капитала.

Если клиентская база скандинавов Михаилу не помешала, то их технологиями продаж он решил пренебречь. Изначально братья Мальвинские все делали наоборот. Скандинавы поставляли только поддержанную технику из Европы, LTech же начала привозить новые подъемники. Иностранные фирмы практически не рекламировали свои услуги, а LTech стала активно участвовать в выставках и давать рекламу в специализированных изда-

ниях. Ее маркетинговый бюджет составляет 20% оборота. «Именно активная рекламная политика привела к тому, что компания вошла в число лидеров рынка», — полагает Андрей Ребров, руководитель направления подъемной техники компании Ramirent.

По итогам 2008 года LTech опередила прежнего лидера рынка Pekkaniska. По данным компании, с которыми соглашаются конкуренты, на LTech сейчас приходится 42% российского рынка аренды подъемной техники, у Pekkaniska — 35%. Оборот LTech достиг \$33 млн, а парк техники — 1500 единиц.

Впрочем, в конце 2008 года российское представительство соби-

#### ДИНАМИКА ОБОРОТА КОМПАНИИ LTESH

\$ МЛН

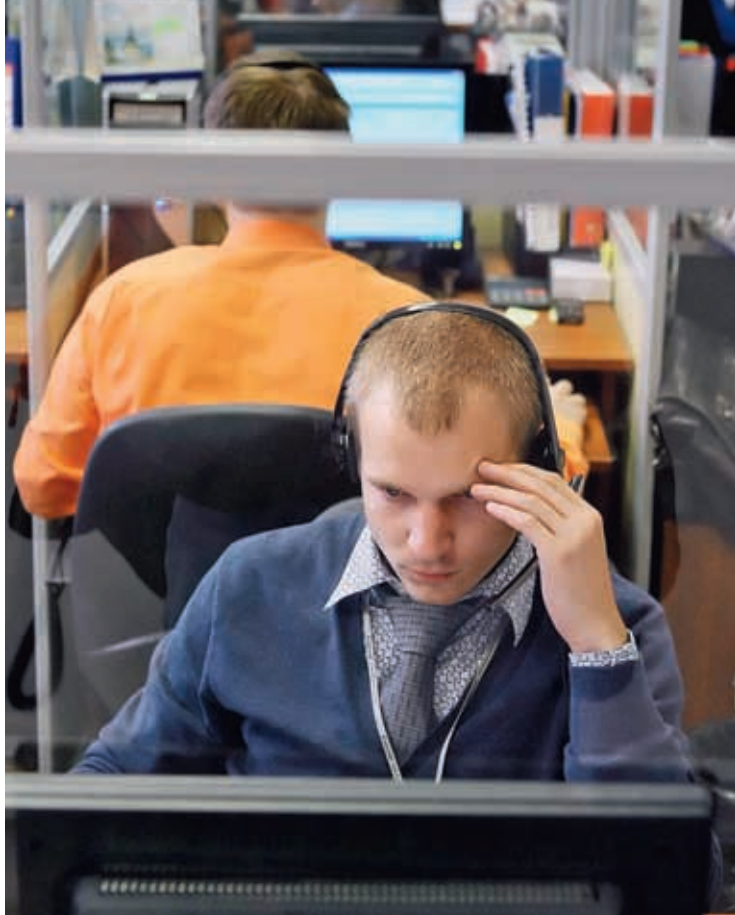
2006		16,4
2007		25,0
2008		33,1

Источник: «LTech — Подъемные технологии»

рался было открывать крупнейший в мире американский производитель подъемной техники JLG (оборот в 2007-м более \$3 млрд). У Мальвинских мог появиться очень сильный конкурент, но сейчас об американской экспансии уже ничего не слышно. Кризис больно ударил по отрасли: падение продаж подъемной техники, используемой в основном в строительстве, с прошлой осени составило уже 50%.

LTech надеется выжить за счет расширения клиентской базы — компания пытается активнее работать с аэропортами и промышленными предприятиями. Многие из них сейчас вынуждены отказаться от покупки новой подъемной техники — приходится ее арендовать. [ce](#)

ТЕКСТ ТАТЬЯНА КОМАРОВА



Взыскатели долгов сменили бейсбольные биты на телефоны и превратились в коллекторов

#### ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

ПРЕТЕНЗИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СМИ И ГЕНПРОКУРАТУРЫ К КОЛЛЕКТОРАМ МОГУТ СЫГРАТЬ НА РУКУ ИХ БИЗНЕСУ — ОН УКРУПНИТСЯ И ПОБЕЛЕЕТ.

## КОЛЛЕКТОРЫ ОТПУЩЕНИЯ

**В СВЯЗКЕ** «банк—коллектор—должник» посредники оказались самым слабым звеном. На взыскателей долгов началась масштабная информационная атака государственных массмедиа.

Ей предшествовало заявление Генпрокуратуры, что «в регионах участились случаи грубых нарушений законодательства, угрозы жизни и здоровью людей, избиения, вторжения в жилища, превышения полномочий». По мнению прокуроров, коллекторы нарушают законы во Владимирской, Омской, Читинской и других областях. По данным **сф**, в Тюмени, например, в марте начались комплексные проверки коллекторских компаний.

Взыскатели долгов пытаются списать претензии на популизм. «Генпрокуратура демонстрирует государственную заботу и проявляет PR-активность по актуальной долговой теме», — считает руководитель Центра развития коллекторства Дмитрий Жданухин. Но претензии Генпрокуратуры имеют под собой благодатную почву. Сами коллекторы признают, что в этом бизнесе много случайных людей, заимствовавших методы «выбивания долгов» из бандитских 1990-х годов. Дело в том, что деятельность коллекторов не регламентируется специальным законодательством и не контролируется каким-либо специализированным надзорным органом. Даже самого понятия «коллекторское агентство» в законах нет. К примеру,

по сведениям «СПАРК-Интерфакс», «Секвойя кредит консолидейшн» занимается «деятельностью информмагентов», «Первое коллекторское агентство» — «деятельностью в области права», а ФАСП осуществляет «финансовое посредничество».

Правовой вакуум и неоднозначный имидж мешают крупным коллекторам, и они разработали законопроект, определяющий правила игры в этом бизнесе. Ассоциация НАПКА планирует внести его в Госдуму весной. В условиях информационной войны рассмотреть его депутаты могут достаточно быстро.

Претензии прокуратуры способны спровоцировать передел молодого рынка коллекторских услуг. Ведь сейчас он растет как никогда: за последние полгода объем переданных взыскателям долгов увеличился на 30–35%. Коллекторы пытаются вернуть бизнесу около 50 млрд руб., это около трети существующей просроченной задолженности по розничным кредитам.

Проверки прокуратуры пока заделали лишь региональные агентства (на них приходится сегодня 10–15% долговой отрасли). Что ж, это неплохая возможность для крупных игроков усилить свое присутствие в регионах. Под давлением силовиков небольшие коллекторские агентства могут уйти с рынка. **сф**

текст ПОЛИНА РУСЯЕВА

#### КРУПНЕЙШИЕ ИГРОКИ НА РЫНКЕ ВЗЫСКАНИЯ ДОЛГОВ\*



\* доля рынка в 2008 году  
Источник: расчеты «Секрета фирмы», данные компании «Центр ЮСБ»

# 30%

**на столько правительство РФ** планирует урезать бюджетные расходы в 2010–2011 годах. Впервые пессимизм властей превзошел оценки экспертов, большинство которых говорят о возрождении роста экономики уже с 2010 года. «Мы не можем завышать расходную часть, если нет доходов», — пояснил премьер-министр Владимир Путин.

# 345

тыс. руб.

**стоит Ford Focus** в минимальной комплектации с 1 апреля. Раньше эту машину можно было приобрести за 388,7 тыс. Ford уронил цену, чтобы попасть в госпрограмму субсидирования процентных ставок по автокредитам. Финансировать такую щедрость компания будет за счет других моделей — на них цена подскочила на 5%.

# 45%

**девелопера ПИК** получит владелец компании «Нафта Москва» Сулейман Керимов за обещание организовать реструктуризацию долгов ПИКа в Сбербанке. Керимов владеет около 6% акций этого банка и обещает помочь девелоперу со сбытом жилья госструктурам. Связи в кризисные времена дороже денег.

# 1996

— в этом году

Грег Тейн создал IMS Group, единственную публичную компанию на российском рынке рекламы. Спустя 13 лет он распродает ее по частям, чтобы рассчитаться по кредиту \$15 млн с Fortis Bank. Однако за 2008 год акции группы подешевели на 98,3%, сейчас ее капитализация \$6,5 млн, и шансов рассчитаться с кредитором у Тейна немного.

# 85

исков

**о взыскании долгов** на общую сумму около 9 млрд руб. подал Альфа-банк в один только Арбитражный суд Москвы. Основная мишень «Альфы» — империя Олега Дерипаски, задолжавшая банку около \$1 млрд. Сам Дерипаска попросил защиты от «сведения счетов» у президента Дмитрия Медведева.

# 3,7

трлн руб.,

**по данным Минфина**, потратит государство на антикризисные меры в 2009 году — это больше 9% ВВП. Львиная доля — 850 млрд руб. из федерального бюджета и 2,5 млрд руб. из региональных — власти обещают пустить на снижение налогового бремени. Правда, многие компании до счастливого момента могут просто не дожить.

# 4

месяца

**вместо оговоренных** в контракте трех лет проработал гендиректором «Евросети» Сергей Ющенко. Ему удалось разрешить давний конфликт компании с лидером рынка мобильных телефонов Nokia и снизить долговую нагрузку. Но в «Вымпелкоме» (49,9% акций сети) решили, что в нынешних условиях компании потребуются антикризисный менеджер. [сб](#)



**«Мы бы хотели, чтобы те российские компании, которые имеют лидирующие позиции в интернете, например поисковики, оставались российскими»**



**Игорь Щеголев,**  
министр связи и массовых  
коммуникаций

Российские власти признали интернет стратегически важной отраслью, где присутствие иностранных инвесторов нежелательно. Раньше об этом можно было лишь догадываться — когда, к примеру, прошлой осенью ФАС не разрешила Google приобрести продавца контекстной рекламы компанию «Бегун».

**«Мы не можем жертвовать судьбой целых предприятий для удовлетворения амбиций отдельных кредитных учреждений»**



**Дмитрий Медведев,**  
президент РФ

На встрече с первым вице-премьером Игорем Шуваловым глава государства расставил приоритеты — риск банкротства крупных компаний куда важнее прав кредиторов. Бороться с «эгоистами» власти будут методом кнута и пряника — где-то обеспечат кредит госгарантией, а где-то вызовут кредитора «на ковер», как это случилось с главой «Альфа-групп» Михаилом Фридманом.

**«Кто-то держался до последнего, ждал оживления рынка. Но подобные надежды не оправдались, и в ближайшее время серьезных оснований для роста спроса на продукцию реального сектора нет»**

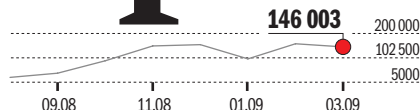


**Алексей Кудрин,**  
министр финансов РФ

Чиновник ожидает вторую волну кризисных явлений и вообще смотрит на будущее с пессимизмом. Мало того что реальный сектор поразил кредитный коллапс, так еще и цены на нефть вряд ли вернутся на докризисный уровень. Откровенный министр не верит даже в программы господдержки, называя их искусственным инструментом на короткий срок.

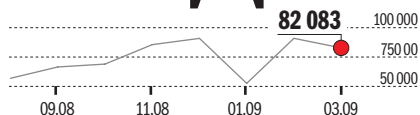
## МОНИТОРИНГ

# кризис



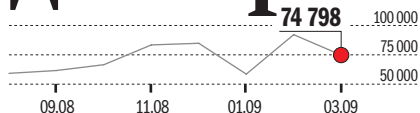
Упоминаемость слова чуть-чуть упала по сравнению с февралем (было 151 951), но это по-прежнему бесспорный лидер рейтинга в 2009 году.

# бюджет



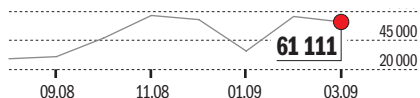
Расходы бюджета в 2009 году превысят прошлогодние на 28%, но, как признают власти, накопленных резервов хватит всего на год.

# доллар



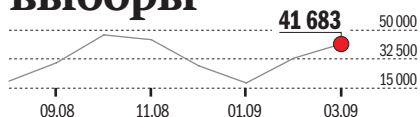
В начале марта доллар стоил 36,2 руб., в конце — около 33,5 руб. Хорошая новость для долларовых заемщиков.

# кредит



Война кредиторов и должников все масштабнее: объем просроченных долгов, по данным Росстата, уже превысил 1 трлн руб.

# выборы



Партия власти на выборах добилась далеко не всего, чего хотела: к примеру, мэром Смоленска был избран самовыдвиженец.

\*Рейтинг самых часто упоминаемых в СМИ информационно значимых слов составлен **СФ** на основе данных за период с 20.02.2009 по 20.03.2009, предоставленных информационно-аналитической системой «Медиаалогия». При расчетах «Медиаалогия» использовала базу СМИ из 3600 источников: ТВ, радио, газеты, журналы, информгентства, интернет-СМИ и блоги. **СФ**

МАШИНЫ МИЛЛИАРДЕРА МИХАИЛА БОЛОТИНА ДЕЛАЮТ НЕНУЖНЫМ ТРУД ТЫСЯЧ РАБОЧИХ. «НАМ ЭТИ „ПЕНСИОНЕРЫ“ С УТРАЧЕННЫМИ ФУНКЦИЯМИ НЕ НУЖНЫ,— ГОВОРIT ПРЕЗИДЕНТ ХОЛДИНГА „ТРАКТОРНЫЕ ЗАВОДЫ“.— ВОЗМОЖНОСТИ РЕШАТЬ ЧУЖИЕ ПРОБЛЕМЫ У НАС НЕТ».

# ЖЕЛЕЗНАЯ ДОЛЯ

«Попытки „Тракторных заводов“ привлечь западные технологии заслуживают всяческого уважения, но остальной мир не просто ушел от них далеко вперед, он ушел вперед навсегда»



Андрей Ефимов, исполнительный директор компании «Агротехмаш»

A black and white portrait of Mikhail Bolotin, a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit and a watch. He is standing in front of a large window with multiple panes, with heavy curtains on either side. He is adjusting his jacket with both hands.

текст  
ПАВЕЛ  
КУЛИКОВ

фото  
ЕВГЕНИЙ  
ДУДИН

**Высоченные стены** цехов на чебоксарском заводе «Промтрактор» украшают оставшиеся здесь с советских времен гигантские мозаичные панно. Изображения прославляют труд рабочих. На их фоне стоят на постаментах полусобранные тракторы весом по 500 тонн каждый. «Вам понравилось либо как?» — бодро спрашивает Михаил Болотин, намекая, что не понравиться не может. Зрелище впечатляющее, хоть и унылое.

Болотин, однако, одинаково комфортно чувствует себя и в кабинете, обильно украшенном лепниной, и в грязном, обложенном кафелем цехе. «Здесь не так чисто и красиво, как на автомобильном производстве, — говорит он. — Зато впечатляют размеры всего этого чуда». Чудес хватает: в крупнейший в России машиностроительный холдинг «Тракторные заводы» входят 22 предприятия.

В январе 2009-го Болотин провел первое и единственное с начала кризиса IPO российской компании, разместив на Франкфуртской бирже 4% ак-



ций холдинга. Концерн «Тракторные заводы», в котором Болотину принадлежат 80% акций, инвесторы оценили в 2,5 млрд евро. Правда, за год до этого бизнесмен собирался продать большой пакет, получив с рынка около \$500 млн, но поостерегся. Как оказалось, напрасно: оценивая тогда компанию в \$3,5–4,5 млрд, Михаил Болотин почти не ошибся.

Долг концерна на январь 2009-го составил \$800 млн, но Болотин, по его словам, в состоянии его обслуживать. «Я конкретный,— говорит президент „Тракторных заводов“.— Если разговор, то по делу». А основной критерий того, что делает Болотин, по его словам,— здравый смысл. При этом он твердо убежден, что все российские производства, в том числе и его, организованы вопреки здравому смыслу. Всю свою жизнь он посвятил борьбе с окружающим его «идиотизмом».

Миллиардер Болотин, можно сказать, потомственный тракторостроитель. Его отец Григорий Болотин принимал участие в создании Владимирского и Павлодарского тракторных заводов, после чего был заместителем генерального директора Чебоксарского тракторного. Предприятия во Владимире и Чебоксарах впоследствии вошли в концерн «Тракторные заводы».

«Некий трудящийся должен был рационализировать технологию, которую сделал дипломированный инже-

стить 1150 машин, но из-за резкого падения спроса в ноябре и декабре произвело около 1000. В январе 2009-го головное предприятие Михаила Болотина «Промтрактор» вообще остановилось, правда, в последнюю неделю месяца завод снова заработал. По итогам прошлого года прибыль завода составила 1,1 млрд руб., но на данный момент «Промтрактор» убыточен. Средняя зарплата рабочих, привязанная к объему выпуска продукции, упала с 12 тыс. до 9 тыс. руб.

Сейчас завод поставляет тяжелых тракторов за рубеж больше, чем на внутренний рынок, хотя раньше экспортировал не более 10% машин. У российских клиентов спросом пользуются лишь трубоукладчики — строительство нефте- и газопроводов в любое время идет ударными темпами. «Это не обеспечивает загрузку предприятия,— сокрушается исполнительный директор „Промтрактора“ Александр Титов.— Важно, чтобы заработали банки, тогда на технику снова будет спрос».

Большинство клиентов завода пользуются для покупки кредитными и лизинговыми схемами, поэтому источником всех бед Титов считает нынешнюю политику кредитования российских банков. «Практически ни в одной стране мира нет 20-процентных кредитных ставок! — возмущается Титов.— Под эти проценты кредиты никто брать не будет!»

## Будь его воля, он заменил бы всех бездумными машинами. Почему? «Потому что мы все идиоты!» — бросает олигарх

нер,— вспоминает Болотин.— Люди получали за это премию, а мы имели брак». Институт рационализаторства он давно искоренил, но считает это лишь маленькой победой в ежедневной войне, которая не прекращается со дня основания концерна.

Воюет промышленный магнат, работая по семь дней в неделю. Будь на то его воля, он поборок бы всех рабочих до единого и, возможно, даже себя самого, заменив всех бездушными машинами. Почему? «Потому что мы все идиоты!» — бросает олигарх.

### «ГРАНИЦЫ ОТКРЫТЫ ДЛЯ МЕТАЛЛОЛОМА»

«Ежегодный рост у нас составлял 25–30%, и все было хорошо»,— говорит Михаил Болотин. — Теперь — не очень. В 2008-м предприятие должно было выпу-

Михаилу Болотину пришлось брать дело в свои руки и вносить коррективы в схему продаж. Надо сказать, что президент «Тракторных заводов» мало кому доверяет. В середине 2007 года, например, Болотин отправил в отставку гендиректора управляющей компании «Тракторных заводов» Семена Млодика, чтобы самостоятельно готовить холдинг к IPO.

Продажи по Болотину выглядят так. «Позвонил мне старый товарищ,— рассказывает президент „Тракторных заводов“.— Говорит: нужно 30 машин, но готов заплатить лишь аванс 30% и хочу отсрочку на год — в течение двух месяцев дам банковскую гарантию Сбербанка». Болотин верит, дает отсрочку на полгода, и на следующий день завод отгружает технику. Так, за последние пару месяцев он про-



вел уже четыре многомиллионных сделки — стоимость одной машины исчисляется сотнями тысяч долларов. «Покупателей я знаю лично, — делает оговорку Болотин. — Они занимаются лесозаготовкой и добычей золота».

Самостоятельно находить сбыт для всех своих 22 предприятий тракторный магнат не может. В связи с этим Александр Титов напряженно следит за финансовой политикой государства и надеется, что оно, возможно, станет частично субсидировать выплаты процентов по кредитам для покупателей техники. Такая схема уже работает на автомобильном рынке.

Правительство помогло российским производителям комбайнов, подняв пошлину на импорт уборочных машин с 5% до 15%. После этого «Ростсельмаш» вер-

нулся к полной рабочей неделе и начал набор 800 рабочих вместо 1400 до этого уволенных. «У завода появился шанс», — констатирует представитель ассоциации «Союзагромаш» Максим Лезин. Производители тракторов и другой промышленной техники такого шанса не получили. «Границы открыты для металлолома», — говорит Титов, имея в виду импорт поддержанной техники.

### «КАРЛА МАРКСА НАДО ЧИТАТЬ»

По головному предприятию «Тракторных заводов» кризис ударил как молния в одинокое дерево, но из множества предприятий холдинга в плачевном положении находятся не все. «Мы работаем в ноль», — описывает общую картину Болотин. — Денег хватает на поддержа-

ние инвестпроектов, которые мы запустили раньше, и на обслуживание долгов».

Владелец «Тракторных заводов» играет на нескольких рынках, которые финансово не зависят друг от друга и все одновременно обвалиться не могут. Их пять: рынок дорожно-строительной техники, сельскохозяйственной техники, запчастей, железнодорожных вагонов и военной спецтехники. «В этом наше конкурентное преимущество,— говорит Болотин.— На первых двух рынках продажи сильно упали, но на остальных — оживление».

Один из заводов Болотина — «Промтрактор-вагон» в городе Канаш — уже заключил контракты, по которым в два с половиной раза увеличит объемы продаж по сравнению с прошлым годом: 3200 грузовых вагонов вместо 1270. По этому поводу сюда приезжал президент Чувашии Николай Федоров, оказавшийся в Канаше одновременно с корреспондентом **сф**.

Местные жители рассказывают байку про то, как до этого президент Федоров приезжал в одну из деревень на церемонию сдачи в работу газопровода. Он не подозревал о том, что газ шел из закопанного в земле баллона, а рабочие напряженно думали о том, чтобы газ в нем не закончился раньше, чем президент завершит речь. Вообще, в Канаше Федорову было на что посмотреть. Среди грязных пустырей, ржавых рельсов и обшарпанных кирпичных строений на предприятии сияет корпус, спроектированный специалистами компании Nippon Sharyo, создавшей скоростные поезда в Японии.

Здесь впервые в мировом вагоностроении использован «принцип одного потока», заимствованный у автомобилистов. Завод производит одновременно вагоны только одного типа, но если меняется спрос, то в течение двух дней линия перенастраивается на другой тип. «Деньги надо вкладывать туда, где они обернутся быстрее,— объясняет исполнительный директор «Промтрактор-вагона» Игорь Гиске.— Товар— деньги—товар, Карла Маркса надо читать, сейчас весь мир изучает его снова». Во время проектировки и строительства нового корпуса он несколько раз был в Японии, и одним из самых сильных впечатлений был изданный в комиксах «Капитал». Как полагает Гиске, для детей.

### «МЫ ЗНАЕМ, ЧТО ДЕЛАТЬ В ЭТОМ ГОДУ»

«Люди тут работают вроде бы за деньги,— говорит Гиске,— но, как и раньше, в Советском Союзе, у них есть драйв или, как тогда говорили, комсомольский задор». Главный конструктор завода «Промтрактор-вагон» Александр Тэн, например, мечтает спроектировать универсальный вагон, в котором можно было бы перевозить и лес, и уголь, и цемент, и удобрения.

Впрочем, у Болотина совсем другое отношение к производственным ноу-хау.

За последние полвека ничего нового в машиностроении, по его мнению, не произошло и еще долго не произойдет. То, что тракторы, к примеру, сейчас управляются джойстиком, а не рычагами,— всего лишь модернизация. «Технологические прорывы в машиностроении происходят раз в сто лет,— говорит бизнесмен.— Поэтому у нас нет никаких революционных задач».

В 2007 году президент «Тракторных заводов» обозначил свои задачи и не намерен отступать от них, несмотря на экономические катаклизмы. «Наш план — вот! — Болотин потрясает пачкой из 600 скрепленных между собой листов формата А4.— Мы четко знаем, что будем делать в этом году, в следующем году. Планы у нас помесечные, поквартальные, годовые». Их общий смысл сводится к тому, что до 2015 года холдинг инвестирует 24 млрд руб. в модернизацию и запуск новых моделей. Однако модернизация коснется не техники, а средств ее производства. Новыми же моделями Болотин называет не технические новинки, а типы машин, которых в линейке «Тракторных заводов» пока нет.

Болотин кладет на стол еще 601-й лист, на этот раз формата А3. Лист испещрен изображениями множества видов промышленной техники — тракторов, комбайнов, бульдозеров самых разных размеров. Машины, которые производят предприятия Болотина, покрашены в серый цвет; в красный — те, что разрабатываются; в синий — опытные образцы. К 2015 году холдинг должен выпускать их все. Например, «Промтрактор» ежегодно запускает в производство две-три новые модели. Сейчас завод собирает новый сельскохозяйственный трактор с треугольными гусеницами, разработанный совместно с МАДИ.

«Просто так железяку за \$500 тыс. в здравом уме никто не приобретет,— разъясняет Болотин свою продуктовую стратегию.— Технику покупают, чтобы сделать конкретную работу». Как можно более широкий модельный ряд нужен Болотину, чтобы продавать не машины как таковые, а комплексные решения для уборки картофеля, например, или прокладки дорог.

С зарубежными гигантами Caterpillar, Komatsu и Liebherr, которые делают точно так же, Болотин не собирается тягаться. Но вот более мелким российским производителям тяжелой техники бизнесмен может серьезно подпортить жизнь, ведь клиентам гораздо удобнее покупать и обслуживать всю технику у одного производителя. «Конкурентов мы уничтожаем в пыль»,— потирает руки Болотин. Другие производители, впрочем, его не боятся. «Нельзя сказать, что фуллайнер, то есть обладатель полной продуктовой ли-



нейки, однозначно король на рынке,— говорит исполнительный директор компании «Агротехмаш» Андрей Ефимов.— Все-таки если оценивать преимущества каждой из единиц техники в отдельности, то наши машины технологичнее и более выгодны с точки зрения эксплуатации, хотя и дороже».

### «ВОТ КАК ПОЛУЧАЕТСЯ БРАК В 15%»

По нынешним временам президент «Тракторных заводов», пожалуй, даже слишком оптимистичен. Средства для проведения реформ он надеется получить через облигационные займы или прямые кредиты. При текущей ставке рефинансирования для тяжелой промышленности они неподъемны, но Болотин рассчитывает на льготные кредиты от государства под залог своих акций.

Около 100 млн евро Болотин вырубил, когда провел IPO. Будущая собственная прибыль тоже будет реин-

вестирована в запуск новых моделей и модернизацию заводов. Кстати, эта модернизация как раз на то и направлена, чтобы увеличить прибыль путем экономии, прежде всего на человеческих ресурсах.

С ноября 2008 года Александр Титов сократил 300 человек и в ближайшее время уволит еще 500. На заводе «Промтрактор-вагон» штат рабочих за это же время уменьшился на 400 человек. В общей сложности «оптимизация» накрыла 5 тыс. человек, то есть чуть меньше 10% работников холдинга. «Во время кризиса надо принимать решения непопулярные, жесткие и беспощадные»,— не сомневается Михаил Болотин.

На самом деле такие решения президент «Тракторных заводов» принимал и до кризиса. Шесть лет назад на предприятиях работали 65 тыс. человек. К моменту кризиса их было уже 45 тыс. «Мы держали 20 тыс. человек в силу своей технологической недоразвитости»,— говорит Болотин. По мере того как оборудование на



### КОМПЛЕКСНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ СТРАХОВАНИЕ

**Капитал**  
Страхование

Россия, Москва, 121059  
ул. Киевская, д. 7  
Единая справочная служба:  
8 (800) 200-4-200 (звонок бесплатный)  
[www.ifdk-insurance.ru](http://www.ifdk-insurance.ru)

реклама

Лицензия С № 1298.86 ФССН РФ

ОАО «Капитал Страхование»

## ПРОМАКТИВЫ МИХАИЛА БОЛОТИНА

Иногда Михаилу Болотину не удается поспать. Среди ночи ему на мобильный звонят, чтобы утвердить производственные планы, с другого конца света, где работа уже идет полным ходом



### 00.00 Хавант

Британский офис компании Dunham-Bush



### 01.00 Амберг, Фарсё

Luitpoldhütte AG (Германия)  
Silvatec Skovmaskiner A/S (Дания)



### 03.00 Владимир, Волгоград, Липецк, Москва, Петрозаводск, Чебоксары

Владимирский моторно-тракторный завод,  
«ВМК Волгоградский тракторный завод»,  
«Промтрактор», «Промтрактор-вагон»,  
«Промтрактор-промлит», Чебоксарский  
агрегатный завод, Липецкий завод  
гусеничных тягачей, «Липецкий трактор»,  
Онежский тракторный завод,  
Волгоградский тракторный завод



### 05.00 Курган

Зауральский кузнечно-литейный  
завод Курганмашзавод



### 07.00 Барнаул, Красноярск

Алтайский моторный завод  
«Краслесмаш», «ПО „Красноярский  
завод комбайнов“»



### 08.00 Каджанг, Сингапур, Шаньдун

Малайзийский, китайский и сингапурский  
офисы компании Dunham-Bush



### 14.00 Вест-Хартфорд

Американский офис компании Dunham-Bush

«Тракторных заводах» меняется на более современное, ряды рабочих редуют.

В конечном итоге, когда оборудование на заводах сменилось полностью, на заводах останется работать всего 23 тыс. человек. Год назад «Тракторные заводы» приобрели литейное производство в Германии, где 362 человека выпускали 60 тыс. тонн литья в год с показателем брака 0,3%. На чебоксарском «Промлите», который тоже входит в состав холдинга, 4 тыс. человек выпускают 70 тыс. тонн литья и борются за показатель брака ниже 15%. Болотин негодует и видит причину расхождения в особенностях российской ментальности.

Когда в кабинете олигарха перестала плотно закрываться дверь, он попросил мастера подпилить дверной косяк на миллиметр. Мастер предложил подпилить с запасом, на два. Болотин ответил, что на два не надо, будет дуть. На что мастер ответил: «Ну как же, два же лучше, чем один». Это взбесило бизнесмена. «Точно так же на каждом этапе каждый рабочий пытается при-

внести свое личное понимание металлургии,— говорит Болотин.— Вот как получается брак в 15%».

## «ЧТОБЫ НЕ СОЙТИ С УМА»

Каждую неделю президент «Тракторных заводов» обязательно посещает два своих производства. «Умные директора прокладывают маршрут заранее, но я хожу туда, куда хочу,— говорит Болотин.— В самые потаенные места на предприятиях — темные и грязные. К сожалению, еще такие есть». В результате трехчасовой экскурсии по заводу Болотин составляет для топ-менеджмента «список добрых дел». В последнее время они относятся к тотальной борьбе с издержками.

«Видите, я выкрутил в кабинете лампочки? — Игорь Гиске показывает на софиты в потолке.— Только три горят. Это не случайно. Они не перегорели». За счет того, что Гиске начал «бродить» по заводу и заставлять сотрудников экономить на освещении, предприятие за месяц заплатило за электроэнергию на 3 млн руб. меньше. Чтобы снизить траты на отопление, Гиске выселил из кабинетов начальников цехов. «Теперь они сидят в цехах,— говорит Гиске.— Мы им специальные будки обустроили».

Такие смешные на первый взгляд вещи, по словам Болотина, в масштабах холдинга дают колоссальную экономию. Топ-менеджеров, не желающих относиться к этому серьезно, президент «Тракторных заводов» увольняет: за последний месяц таких оказалось шестеро. Один из топов, например, провинился тем, что его завод каким-то образом израсходовал воды в 100 раз больше положенного. «Мы просто уловили их на улице,— говорит Болотин.— Не стали делать, как раньше: человек хороший, надо взамен какую-то работу предложить».

Одно из золотых правил, которым всегда следовал бизнесмен Болотин, звучит так: «Никогда не жалея по поводу содеянного, иначе сойдешь с ума». Недавно к нему добавилось еще одно: «Чтобы не сойти с ума, нужно заниматься хоть чем-нибудь еще, кроме тракторов». Месяц назад выяснилось, что президент «Тракторных заводов» вместе с миноритарием концерна Альбертом Баковым владеют 30 кинотеатрами по всей России, включая несколько в Москве и Санкт-Петербурге. Сейчас это отдельные заведения, но в течение трех лет партнеры хотят построить сеть из 250–300 кинозалов.

Кинотеатры будут строиться в основном в тех регионах, где расположены промышленные площадки «Тракторных заводов». В этих регионах Болотин знаком с региональными властями, и с их поддержкой олигарху будет легче развивать непрофильный бизнес. Выходит, что если Михаил Болотин и не поможет бывшим рабочим в трудоустройстве, то по крайней мере их повеселит.



**Берегите зрение**

Информационная программа  
по сохранению зрения

# Берегите зрение!

**Регулярно проверяйте зрение у офтальмолога**

Регулярная диагностика зрения снижает риск развития глазных заболеваний на 75 %

Узнайте больше!  
**[www.zorglaz.ru](http://www.zorglaz.ru)**

Спонсор информационной программы:



ОАО «Московское объединение «ОПТИКА»

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

реклама

**Обращаясь за медицинскими товарами и услугами,  
проконсультируйтесь со специалистом**



ПАДЕНИЕ СПРОСА НА ТУРИСТИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЯХ ЗАСТАВИЛО ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА АВИАКОМПАНИИ «ТРАНСАЭРО» ОЛЬГУ ПЛЕШАКОВУ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА РОССИЙСКУЮ ГЛУБИНКУ.

# ЗАПАСНОЙ АЭРОДРОМ

текст ДМИТРИЙ КРЮКОВ

**Ольга Плешакова** дарит мужчинам цветы. Это происходит каждый раз, когда пилоты «Трансаэро» пригоняют в базовый аэропорт, Домодедово, новый самолет. Плешакова рассчитывает, что до конца 2009 года поводов будет восемь. Несмотря на кризис, «Трансаэро» не сокращает закупки техники.

В декабре 2008 года Газпромбанк предоставил «Трансаэро» кредитные линии на 1,5 млрд руб. В феврале нынешнего это сделал Сбербанк (на какую сумму, не раскрывается). Ставки составляют 11–16% годовых в зависимости от валюты кредита. По словам аналитика Промсвязьбанка Дмитрия Монастыршина, на открытом рынке деньги стоили бы от 16% до 20% годовых. Лояльность банков к авиаперевозчику понятна.


После начала кризиса на поддержку авиаотрасли правительство России зарезервировало 30 млрд руб. Эти деньги являются гарантией перед банками на случай, если авиакомпания вдруг окажется не в состоянии погашать кредиты. Чтобы привлечь государство в качестве поручителя, авиакомпания должна перевозить не менее 1 млн пассажиров в год, причем половину из них — регулярными рейсами. В требования вписываются всего 10 из 167 перевозчиков, зарегистрированных в России. В первую очередь это «Аэрофлот», «Авиалинии России» («Росавиа»), создающиеся под эгидой «Рособоронэкспорта», и «Трансаэро». Последняя — единственная частная компания в шорт-листе. Свыше 80% ее контролирует семья Плешаковых в лице Ольги, ее мужа Александра и свекрови Татьяны Анодиной — одной из самых влиятельных фигур российской авиации. Анодина является бессменным председателем Межгосударственного авиационного комитета (МАК),

ответственного за сертификацию самолетов на территории СНГ.

Смогла бы «Трансаэро» обойтись без поддержки государства? Ее финансовое положение аналитики оценивают как стабильное. Займы и кредиты компании, по предварительным итогам 2008 года, составляют 11,54 млрд руб., или 31% выручки (37,37 млрд руб.). Для сравнения: у других крупнейших частных перевозчиков — «Сибири» и «ЮТэйр» — долги достигают 36% и 66% оборота соответственно. «Правда, авиакомпаниям сложно сравнивать, так как на балансе не отражаются платежи за лизинг самолетов, а это большая часть долга», — добавляет Дмитрий Монастыршин.

То, что отчетность отечественных перевозчиков, выполненная по РСБУ, далеко не всегда отражает реальное положение дел, доказывает хотя бы такой факт: в феврале 2009-го «Трансаэро» сумела в срок погасить облигационный заем на 2,5 млрд руб., а близкая к ней по бухгалтерским показателям «Сибирь» допустила реальный дефолт по займу на 2,3 млрд руб. Таким образом, оценить точную долговую нагрузку самой «Трансаэро» нельзя. Ясно одно: платежи за лизинг становятся тем более обременительными, что рассчитываются в дорогих долларах, ведь «Трансаэро» закупает самолеты Boeing, а плату за свои услуги получает в рублях.

С увеличением парка по логике должно увеличиться и количество пассажиров. Однако, по данным Транспортно-клиринговой палаты, в январе 2009-го пассажирооборот российских авиакомпаний сократился в целом на 17,2% по сравнению с аналогичным периодом годом ранее. И это, возможно, не предел.



«Мы летаем в разные регионы,  
и трупов генеральных  
директоров я там не видела»

## КРИЗИС ДО КРИЗИСА

«Это сейчас мы преодолеваем последствия мирового финансового кризиса. А кризис гражданской авиации начался в октябре 2007 года, когда стоимость топлива начала расти», — объясняет Плешакова. За год цены подскочили более чем вдвое. Впрочем, к кризису до кризиса Плешакова подготовилась.

В российской авиации есть глобальная несправедливость, о которой твердят все, в том числе и Плешакова: «Мы горячие сторонники того, чтобы на иностранную технику сняли таможенные пошлины. Это дополнительная нагрузка на российские авиакомпании, которая снижает нашу конкурентоспособность по отношению к иностранным перевозчикам». При ввозе самолета в Россию надо заплатить государству 41,6% его стоимости.

Отличие Плешаковой в том, что она ощутила несправедливость позже, чем остальные авиаторы. С 1993-го по 2005 год специальным распоряжением Виктора Черномырдина, а затем Владимира Путина «Трансаэро» была освобождена от уплаты пошлин. Аналогичной привилегией пользовался только «Аэрофлот». В обмен Плешаковы обязались закупить 10 лайнеров Ту-214, но отечественный авиапром пока смог поставить только два.

Еще один подарок сверху — отмена с начала 2008 года пошлин на самолеты вместимостью от 300 мест. «Трансаэро» изначально комплектовала свой парк широкофюзеляжными самолетами, поэтому Плешакова в полной мере воспользовалась поблажкой. Когда решение вступило в силу, она ввезла в страну семь габаритных Boeing. После отмены пошлин подобные машины появились еще у ГТК «Россия», но всего три.

«Плешакову критиковали за то, что она приобретает подержанные самолеты. Сейчас видно, что это было правильно», — считает руководитель проекта Avia.ru Роман Гусаров. По данным портала Airfleets.net, средний возраст иностранных самолетов «Трансаэро» составляет 18,2 года (у «Аэрофлота» — 5,6 года). Но «Аэрофлот» — национальный перевозчик с соответ-

ствующими привилегиями. Например, он ежегодно получает около 3 млрд руб. от иностранных авиакомпаний за право полетов над территорией России. У «Сибири» (бренд S7) парк тоже моложе — примерно 9,4 года. Однако его реновация обернулась для компании финансовыми проблемами.

Главное преимущество «Трансаэро», по словам Плешаковой, — самый эффективный в России по топливной составляющей парк. Из 42 единиц техники — 40 Boeing. Для сравнения: у «Аэрофлота» треть парка составляют российские самолеты, в основном Ту-154. Между тем в среднем «иномарки» потребляют в полтора-два раза меньше топлива, чем продукция отечественного авиапрома.

Кроме того, Ольга Плешакова первой из авиаторов хеджировала риски, договорившись о покупках топлива по фиксированной цене, что сэкономило около 100 млн руб. В конце 2008 года тренд изменился: тонна керосина подешевела с 36 тыс. до 16 тыс. руб. Плешакова добилась еще более выгодной цены. Минувя посредников — топливозаправочные комплексы, она заключила прямые договоры с «Газпром нефтью» и «Роснефтью». По ее словам, это позволит сэкономить от 7% до 12% стоимости горюче-смазочных материалов. Учитывая, что на ГСМ приходится свыше трети эксплуатационных расходов «Трансаэро», речь, по расчетам сф, может идти об экономии 1 млрд руб. в год. Правда, сегодня авиакомпании приходится бороться уже не с кризисом гражданской авиации, а с кризисом общеэкономическим.

## ЧИСТО КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДХОД

В офисе «Трансаэро» постоянно дежурят туроператоры. Они ждут Плешакову в переговорной, общаются между собой в коридорах и лифте. «„Трансаэро“ сегодня — это не только второй крупнейший в России международный перевозчик (первым является „Аэрофлот“ — сф), но и крупнейший туристический. И за нами стоит огромная туристическая отрасль», — объясняет Ольга Плешакова. На долю чартерных рейсов у компании приходится всего 20%. Но туроператоры заранее выкупают у «Трансаэро» большую часть билетов на многих регулярных направлениях. Это не менее значимый канал сбыта, чем розничные продажи.

В кабинете Плешаковой стоит огромный глобус. Самолетиками на нем отмечены пункты, в которые летает «Трансаэро». В Сиднее и Токио самолетиков уже нет, хотя зимой-весной прошлого года авиакомпания открывала регулярные рейсы в эти города. В презентации последнего (из Санкт-Петербурга в Токио) даже участвовала губернатор Северной столицы Валентина Матвиенко — близкая подруга Татьяны Анодиной. Кстати, в 2006 году «Трансаэро» сменила московскую регистрацию на петербургскую.

## СООТНОШЕНИЕ ВЫРУЧКИ И ДОЛГОВОЙ НАГРУЗКИ АК «ТРАНСАЭРО»

Год	Выручка, млн руб.	Займы и кредиты, млн руб.
2005	9888	993
2006	13 629	3190
2007	20 507	5137
2008*	37 370	11 542

\* Предварительные оценки

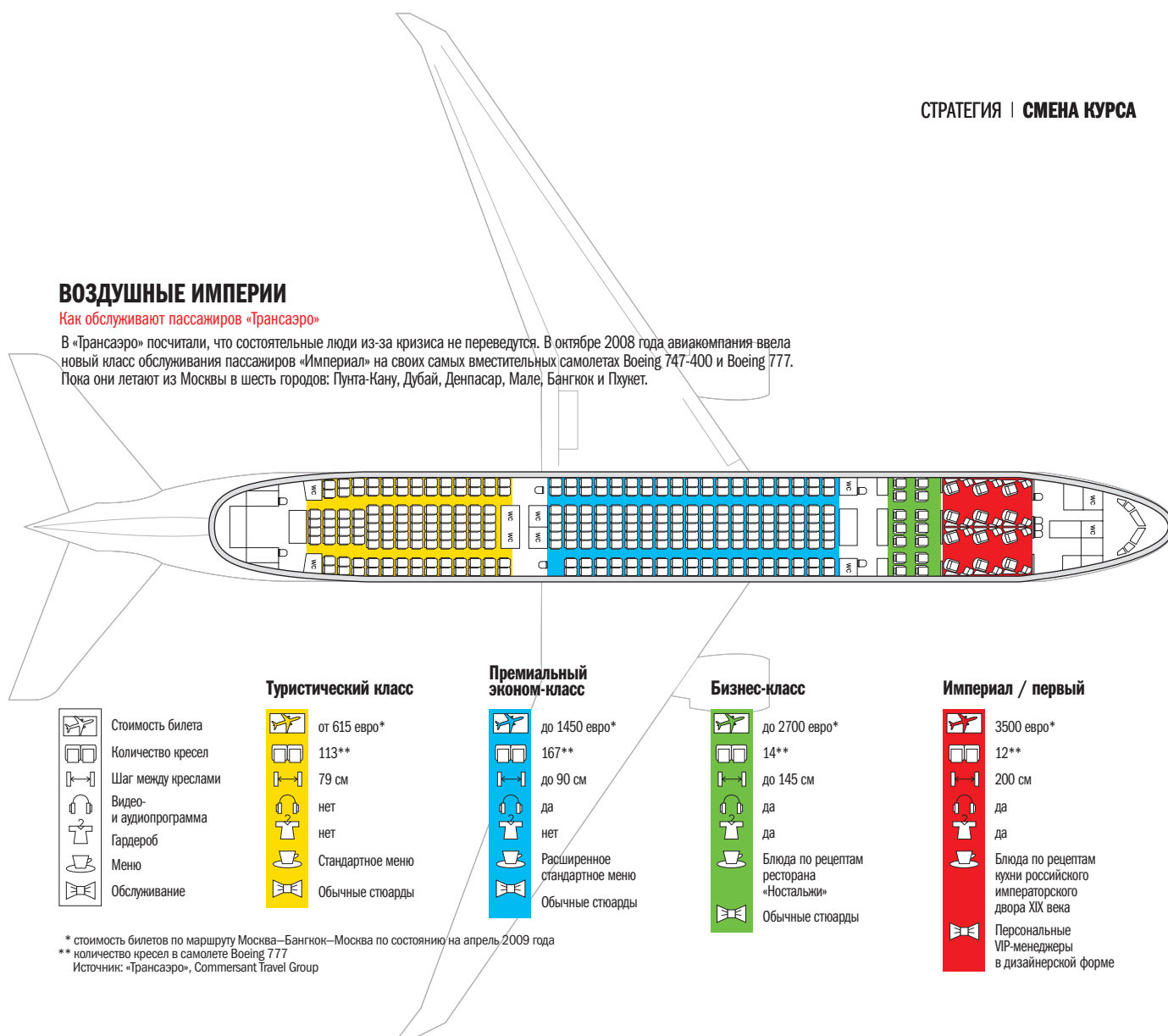
Источник: ОАО «АК „Трансаэро“»



## ВОЗДУШНЫЕ ИМПЕРИИ

Как обслуживают пассажиров «Трансаэро»

В «Трансаэро» посчитали, что состоятельные люди из-за кризиса не переведутся. В октябре 2008 года авиакомпания ввела новый класс обслуживания пассажиров «Империял» на своих самых вместительных самолетах Boeing 747-400 и Boeing 777. Пока они летают из Москвы в шесть городов: Пунта-Кану, Дубай, Денпасар, Мале, Бангкок и Пхукет.



«Чисто коммерческий подход. Денег не приносит — борт закрыли. Если „Аэрофлот“ заявляет рейс, то возит его до упора, и в конце концов он срывается. Если бы „Трансаэро“ поднапряглась и держала бы рейсы в течение года, думаю, они бы заполнились», — говорит президент туристической компании BSI Group Андрей Игнатьев. Несколько лет назад он имел неудачный опыт работы с «Трансаэро»: авиакомпания дважды заявляла еженедельные полеты из Москвы в Эдинбург, но вскоре уменьшала их периодичность, из-за чего туристов приходилось пересаживать на рейсы в другие даты, а потом и вовсе свернула программы.

## ИНТЕЛЛИГЕНТНО, АВТОРИТАРНО

Гораздо лучше у Плешаковой получается работать на направлениях массового туризма, где высокий спрос гарантирован. Тем более туроператоры считают, что по сравнению с другими перевозчиками услуги «Трансаэро» более качественные. «Очень стабильный, предсказуемый партнер», — утверждает президент компании «Южный крест» Андрей Кузнецов. — Летает точно, опоздания на рейсы в пределах 15–20 минут». По данным Минтранса, в 2008 году у авиакомпании бы-

ло 6% задержек от общего числа рейсов. Это хуже, чем у «Аэрофлота» (3%), но лучше, чем у «ВИМ-авиа», специализирующейся на чартерах (12%).

«Парк „Трансаэро“, где есть самолеты от 130 до 500 кресел, позволяет гибко регулировать провозные емкости в зависимости от спроса», — рассказывает Плешакова. Впрочем, авиакомпанию осуждают именно за недостаточную гибкость. Перевозчик диктовал жесткие условия по цене, неохотно шел на сокращение объемов чартерных перевозок. Между тем, в отличие от регулярных рейсов, чартеры полностью оплачиваются заказчиками-туроператорами вне зависимости от того, сколько мест продано. «Ольга Плешакова — целеустремленный, интеллигентный, но и авторитарный руководитель. Решений, принятых однажды, не меняет», — говорит коммерческий директор компании «Тез тур» Александр Буртин. В середине марта «Тез тур», крупнейший туроператор на турецком направлении, принял решение отказать от сотрудничества с «Трансаэро» в грядущем летнем сезоне. Теперь в Турцию компания будет летать на «Атлант-Союзе», «Уральских авиалиниях» и «Владивосток авиа».

## «Плешаковы давно и плотно работают с властью», — указывают конкуренты. В условиях кризиса такое сотрудничество особенно ценно

Кризис заставил Плешакову стать мягче. По ее словам, в минувшем зимнем сезоне авиакомпания по просьбе туроператоров отменила большое количество рейсов без штрафных санкций, предусмотренных условиями договоров. Кроме того, в нынешнем летнем сезоне «Трансаэро» предложила партнерам значительно более низкие цены, чем годом ранее. Например, в зависимости от класса билета перелет в Турцию подешевел в 1,3–1,9 раза, в Грецию — в 1,2–1,6 раза, в Тунис — в 1,2–1,4 раза. «Если раньше „Трансаэро“ считала, что ее перевозка элитная, то сейчас она по ценам приблизилась к остальному рынку», — свидетельствует Борис Богданов, директор «Асент-авиа». В отличие от «Тез тура» его компания, напротив, недавно возобновила некогда прерванное сотрудничество с «Трансаэро».

Проблема в том, что даже при сохранении Плешаковой прекрасных отношений с партнерами рынок падает. Выездной турпоток сократился на 30% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Ольге Плешаковой пришлось задуматься, как компенсировать падение спроса на туристических маршрутах.

### ПОПЕРЕК ПОЛОСЫ

Несколько лет назад директор одного регионального аэропорта заявил Плешаковой, что ляжет поперек взлетной полосы, лишь бы не пустить самолет «Трансаэро». Местные аэропорты и власти всячески

поддерживали монополию «родных» перевозчиков. «Сейчас это уже в прошлом. Мы летаем в разные регионы, и трупов генеральных директоров я там не видела», — смеется Плешакова.

Региональный протекционизм нынче не в моде. «2008 год показал возможности роста внутрироссийского рынка перевозок. Максимальный рост по отрасли был обеспечен именно в этом секторе», — говорит коммерческий директор ГТК «Россия» Игорь Морачев. — Это во многом связано не только с пассажирским спросом, но и с перераспределением рынка за счет ухода компаний альянса AiRUnion».

AiRUnion развалился осенью прошлого года, накопив долгов на \$1 млрд. В тот момент доля внутренних линий в маршрутной сетке «Трансаэро» составляла всего 20%. В ближайшей перспективе она должна достичь 27–29%. Правда, есть риск переоценить долю почившего альянса. «Красноярск был лакомым направлением, пока там летал один AiRUnion. Но сейчас, когда стали летать „Аэрофлот“, „Трансаэро“, „Сибирь“, „ЮТэйр“, „Атлант-Союз“, спроса на перевозки не хватает», — замечает генеральный директор «Скай экспресса» Марина Букалова.

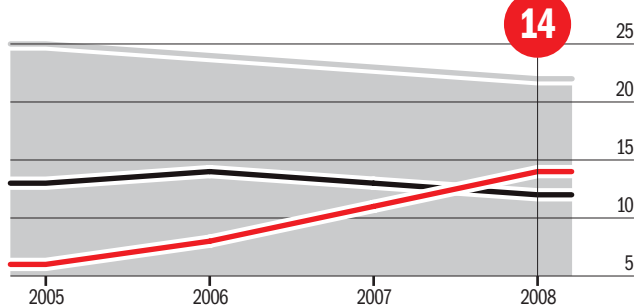
С другой стороны, на руку Плешаковой играет положение многих небольших авиакомпаний, летающих внутри России. Их парки состоят в основном из старых самолетов советского производства, которые исчерпали свой ресурс и сейчас встают на прикол. «Россию нельзя оставить без авиасообщения. Есть большое количество регионов, для которых это единственный вид транспорта», — говорит Ольга Плешакова.

В январе 2009 года общий пассажирооборот «Трансаэро» снизился на 6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. На внутренних маршрутах он, напротив, увеличился на 12%, а на линиях между Москвой и Дальним Востоком вырос на 77%. В феврале «Трансаэро» открыла рейсы в Магадан. Дальневосточный акцент не случаен. Когда был спрос, широкофюзеляжные Boeing «Трансаэро» активно курсировали между Москвой и Турцией или Египтом, но по техническим характеристикам они больше подходят для дальних дистанций. А в середине февраля президент России Дмитрий Медведев объявил: власти будут на 50% дотировать пенсионерам и молодежи Дальнего Востока авиабилеты на полеты в Москву, Петербург и Сочи в период с мая по сентябрь.

«Плешаковы давно и плотно работают с властью», — указывают конкуренты. В условиях кризиса такое сотрудничество особенно ценно. Кстати, в этом году Ольга Плешакова получила еще один благоприятный знак из Кремля: ее включили в первую сотню президентского кадрового резерва. В списке «лучших из лучших» она единственный авиатор. ☞

### КРУПНЕЙШИЕ РОССИЙСКИЕ ПЕРЕВОЗЧИКИ

доли рынка по пассажирообороту



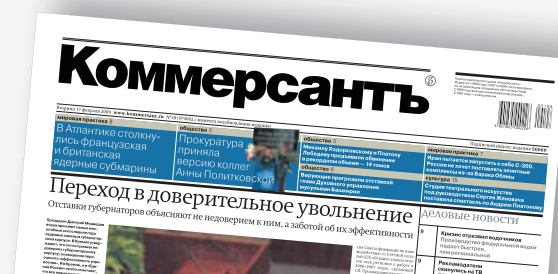
Источники: «Аэрофлот», «Трансаэро», «Сибирь»  
Источник: Транспортно-клиринговая палата



# КОММЕРСАНТЪ. КАПИТАЛИСТИЧЕСКИЙ РЕАЛИЗМ

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

Газета **Коммерсантъ**.  
Каждый день — о самом главном  
в политике, бизнесе, обществе,  
культуре и спорте.





ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ» КАРЛО РАДИКАТИ РЕШИЛ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА ГЛАВНОМ — НА ВОДКЕ. ОН ПРЕКРАЩАЕТ МАРКЕТИНГОВЫЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ СВОИХ ПРЕДШЕСТВЕННИКОВ, ВЗАМЕН СОБИРАЯСЬ ПОТРАТИТЬ НА ПРОДВИЖЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ БРЭНДОВ РЕКОРДНЫЕ 2 МЛРД РУБ.

## НИЧЕГО ЛИШНЕГО

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН

**Импозантный итальянец** Карло Радикати (на фото) дает интервью на английском как типичный менеджер-экспат: «Компания имеет отличные возможности для роста, и все необходимое для этого у нас есть. За прошлый год продажи выросли на 36%». Заметив, что от рапорта об успехах журналист начинает скучать, Карло переключается на русский. «Фокус, понимаешь, фокус сейчас главное, understand?» — с трудом подбирая слова и размахивая руками, говорит он.

Сдержанность эмоций действительно сложно — Карло возглавил крупнейшего российского производителя водки в разгар кризиса. В августе 2008-го отечественные ликеро-водочные заводы разлили 10 млн дал водки, а в январе 2009-го — 5,6 млн. Регионы один за другим закрываются для федеральных производителей (к примеру, Татария с начала года прекратила прием заявок на сертификацию ввозимой в республику водки), розничные сети затягивают сроки оплаты. Под грузом долгов встал один из лидеров рынка — питерская «Веда», временно прекращали работать «Алкобольные заводы Гросс» и ГК ОСТ.

«Русский алкоголь» (РА) в куда более выигрышной ситуации: в мае 2008 года 90% компании у группы «Промышленные инвесторы» выкупили фонд Lion Capital и польский дистрибутор CEDC. Новые собственники погасили все долги холдинга. Теперь в компании считают, что проблемы конкурентов — это шанс увеличить собственную долю рынка с 12% до 16–17%.

### ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

В декабре 2008 года «Союз-Виктан», дистрибутор водки «Зеленая марка» на Украине, разорвал контракт

с РА. Компания продала в прошлом году 373 тыс. дал русской водки и была крупнейшим поставщиком «Зеленой марки». Но гривна в конце года начала резко падать не только по отношению к доллару, но и к рублю — из-за валютных рисков дистрибутор попросил увеличить сроки оплаты товара, которые обычно составляют у РА 60 дней. «Нам и требовалось-то всего 20 дополнительных дней отсрочки, — сетует источник сф в „Союз-Виктане“. — Прежние менеджеры пошли бы навстречу, это точно, а Карло не стал вникать в наши проблемы и сказал „нет“». Нового дистрибутора на Украине компания ищет до сих пор — «Зеленая марка» в этой стране пока не продается.

Декабрь — самый горячий для «водочников» месяц, а развитие экспорта — одна из ключевых задач РА. Но найти общий язык с «Союз-Виктаном» помешал управленческий коллапс в компании. В октябре 2008 года ушел гендиректор Сергей Сорокин, в январе 2009-го — коммерческий директор Вадим Касьянов, а на смену исполнявшему обязанности гендиректора Владимиру Иванову (о своих нынешних каникулах Иванов рассказывает на стр. 64) пришел Карло Радикати.

Неофициально Карло возглавил компанию сразу после ухода Сорокина, обстановка в компании была нервной все это время. «Вот представь: ты хирург, собрался делать операцию, ты их делаешь по десять раз на дню, — на условиях анонимности рассказывает один из бывших топ-менеджеров. — А тут приходит Карло и говорит: ты пока не режь, ты это неправильно как-то делаешь. Мы вот посоветуемся и решим, как правильно. И эти совещания по восемь раз на дню... Мы как будто на разных языках говорили». Радикати рабо-



тает в России 14 лет — он возглавлял Bacardi Rus, а потом около года был гендиректором компании «Русский стандарт Водка», но русский язык действительно так толком и не выучил. Хотя проблема непонимания возникла, конечно, не из-за этого: Радикати решил остановить конвейер брендов, который работал в РА при прежней команде.

## КРЕАТИВ В БУТЫЛКЕ

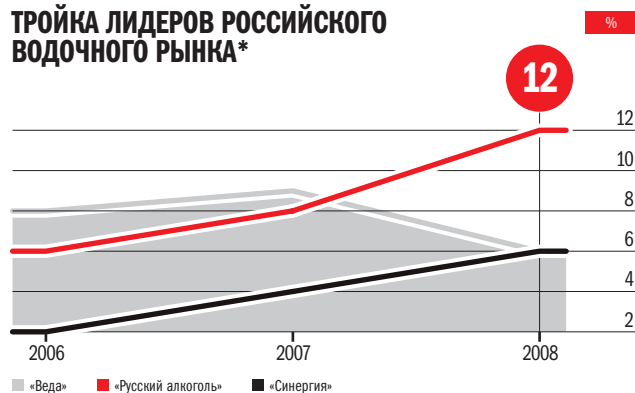
Лидерство «Русского алкоголя» — результат череды маркетинговых экспериментов Вадима Касьянова, поддержанных финансовыми вливаниями фонда «Промышленные инвесторы» Сергея Генералова. Только в реконструкцию основного завода холдинга «Топаз» акционеры РА вложили более \$11 млн.

Касьянов сыграл на ностальгических настроениях россиян и создал вокруг бренда «Главспирттрест. Зеленая марка» целый мир из осколков прошлого. Здесь были и фирменные портфели, и укупор-кепка (привет из 1980-х), и дородные дамы-промоутеры. Маркетолог попал в цель: созданная им в 2003 году марка стала лидером среднего ценового сегмента и самой продаваемой в стране водкой (по данным «Бизнес Аналитики», в 2008-м доля рынка по стоимости — 8,5%, ближайший конкурент — «Путинка» с 4,6%).

Но этого Касьянову было мало — он стремился за столбить все ценовые сегменты. К примеру, в 2005 году он разработал новый дизайн для недорогой водки «Ямская», а в 2006-м придумал и запустил сразу два новых бренда — премиальную водку «Маруся» и «Журавли» в сегменте лоу-премиум. Идеология водки «Журавли», разливать которую стали в изящные

бутылки с узеньким горлом, принципиально отличалась от «Зеленой марки». Если для продвижения ключевого бренда использовались мероприятия вроде Дня граненого стакана, на котором пел Эдуард Хиль и строилась пирамида из 2 тыс. стаканов, то под эгидой бренда «Журавли» РА стал спонсировать джазовые фестивали и другие светские мероприятия. Чтобы подчеркнуть премиальность «Маруси», ее развозили на вечеринки частных клиентов, заказавших более ящика этой водки, на разукрашенном в стилистике бренда автомобиле Hummer. Удивительное дело, но Касьянову удалось найти подход не только к экономным любителям ностальгии, но и к более обеспеченной публике: к 2008-м «Журавли» оказались на вто-

## ТРОЙКА ЛИДЕРОВ РОССИЙСКОГО ВОДОЧНОГО РЫНКА\*



\* без учета настоек; доли в стоимостном выражении (розничные продажи в городах с населением свыше 100 тыс. человек, без учета Ногинска)  
Источник: «Бизнес Аналитика»

## ПОРТФЕЛЬ БРЭНДОВ «РУССКОГО АЛКОГОЛЯ»

БРЭНДЫ, НА ПРОДВИЖЕНИИ КОТОРЫХ КОМПАНИЯ СОСРЕДОТОЧИТСЯ В 2009 ГОДУ

**«Журавли»** — самый быстрорастущий бренд РА (плюс 107% за минувший год), дышит в спину лидеру сегмента лоу-премиум «Парламент». Наряду с «Зеленой маркой» будет активно продвигаться в 2009 году



**«Зеленая марка»** — хедлайнер продуктовой линейки РА (занимает около 70% оборота). Лидер среднего ценового сегмента

ТОРГОВЫЕ МАРКИ СОХРАНЯТСЯ В АССОРТИМЕНТЕ, НО ИНВЕСТИЦИИ В ИХ РАЗВИТИЕ БУДУТ МИНИМАЛЬНЫМИ

**«Маруся»** — «фантастический», по мнению Карло Радикати, бренд, время которого не пришло. Премиальный сегмент, по прогнозам, будет в этом году снижаться



**«Ямская»** — «тактический» бренд, играет в самой перспективной сейчас «экономной» нише. По прогнозам РА, сегмент увеличится в 2009 году с 45% до 50%



**«Калинов луг»** — дешевая водка, которая, однако, проигрывает «Ямской» в популярности

ПРОИЗВОДСТВО ПРИОСТАНОВЛЕНО ИЛИ БРЭНДЫ ВЫВЕДЕНЫ ИЗ АССОРТИМЕНТА

**«Чорний & Микола»** — результат неудачной попытки РА повторить на российском рынке успех горилок «Немиров». Производство сейчас приостановлено



**Funky Juz, Amore, Bravo Classic, China Town** — бренды коктейлей завода «Браво премиум». Сейчас предприятие стало самостоятельной бизнес-единицей и, соответственно, лишилось финансовой поддержки



ром месте в субпремиальном сегменте с 14,6% рынка (у лидера «Парламент» — 16,1%), а «Маруся» на третьем в премиальном с 5,4% рынка (у лидера «Русский стандарт» — 47%).

А Касьянов уже не мог остановиться — в 2008 году он начал разливать горилку «Чорний & Микола», планировал в 2009-м начать производство коньяка и выпускать некий «сибирский» водочный бренд на недавно построенном заводе под Новосибирском. Но не сложилось.

### ИГРЫ КОНЧИЛИСЬ

Бренд «Чорний & Микола» стал первой жертвой «фокусированной» политики Радикати — в декабре производство этой марки на принадлежащем РА Первом купажном заводе в Туле было приостановлено. В компании говорят, что собираются выпускать горилку вновь, но не называют конкретных сроков.

РА «заморозил» планы производить коньяк и выпускать какие-либо новые бренды. «Сейчас не время начинать новые игры. Главное в кризис — быстрые продажи. Товар не должен висеть на полках», — поясняет Радикати. Этому требованию соответствуют три брен-

да РА: «Зеленая марка» (140 руб. за 0,5 л), «Журавли» (175 руб.) и «Ямская» (115 руб.).

Вкладываться в продвижение «Ямской» РА будет по минимуму, это слишком низкомаржинальный, хотя и пользующийся спросом в кризис продукт. Невелика будет и маркетинговая поддержка «Маруси» (400 руб.). На оба бренда уйдет всего около 2% маркетингового бюджета.

«Долгое время российский рынок стремился к премиумизации, но сейчас идет обратный процесс — люди не хотят покупать дорогую водку», — уверяет Радикати. С ним согласны отраслевые аналитики. «В денежном выражении рынок водки вырос на 6% за прошлый год во многом благодаря переключению потребителей на более дорогие марки», — говорит руководитель направления «Напитки» „Бизнес Аналитики“ Марина Лапенкова. — Но сейчас эта тенденция пойдет вспять: потребители выбирают более дешевые бренды. Даже «Русский стандарт водка» в качестве приоритетов в развитии сейчас называет экспорт, а не внутренний рынок.

А вот на продвижение «Зеленой марки» и «Журавлей» РА готов потратить в 2009 году около 2 млрд руб. — на



20% больше, чем компания израсходовала в прошлом году на рекламу всех своих торговых марок. Это рекордный рекламный бюджет, о котором официально заявил игрок алкогольного рынка. «Синергия» обещала потратить \$70 млн за 2008–2009 годы на продвижение брэндов «Государев заказ», «Беленькая», «Мягков», «Белуга», но сейчас в компании признают, что «существенно скорректировали бюджет».

Сфокусироваться Радикати хочет и на продвижении в местах продаж — VTL. Некоторые популярные брэнды («Русский размер» компании «Веда», к примеру) исчезли с полок, и РА важно, чтобы покупатель, не обнаружив любимого брэнда, выбрал «Журавли» или «Зеленую марку». «Стратегия верная: у обоих брэндов есть колоссальный потенциал», — говорит вице-президент по маркетингу компании „Винэксим“ Станислав Кауфман. — К чему залезать в новые ниши, если на ключевом рынке все меняется на глазах».

## СМЕШАТЬ, НО НЕ ВЗБАЛТЫВАТЬ

Одним махом Радикати решил и другую проблему РА — разделил дистрибуцию алкоголя и слабоалкогольных коктейлей. Дело в том, что в 2004 году РА купил петербургского производителя слабоалкогольных коктейлей «Браво премиум» за \$30 млн, стремясь диверсифицировать водочный бизнес. До этого коктейли производил завод «Топаз», но когда «Зеленая марка» набрала обороты, там стали разливать только водку.

Но 1 января 2007 года в России была введена единая ставка акциза на спирт. Коктейли взлетели в цене, а их рынок просто рухнул — производство сократилось более чем на 40%.

И это еще полбеды: РА стал продвигать коктейли через своих водочных дистрибуторов в нагрузку к популярной водке, что не прибавило партнерам энтузиазма. «Чтобы получить в портфель „Зеленую марку“, мы были вынуждены работать с непрофильным, неликвидным слабым алкоголем», — вспоминает директор по маркетингу и продажам дистрибуторской компании из Красноярск «Формула холдинг» Никита Ланский (летом она разорвала контракт с РА, сосредоточившись на «Пяти озерах» ООО «Алкогольная сибирская группа»).

Основной канал сбыта коктейлей — киоски и торговые павильоны, а водки — магазины. «Синергии направлений не было, а дистрибуторы отвлекались от ключевых брэндов», — говорит Радикати. По его словам, теперь дистрибуторам не придется покупать коктейли в нагрузку — их продажами займется отдельная команда. Впрочем, как рассказал **сф** бывший брэнд-менеджер по слабоалкогольным напиткам РА Максим Корнаков, московская команда, занимавшаяся коктейлями, с марта уволена в полном составе. Не исклю-

чено, что акционеры попросту планируют продать «Браво премиум».

## ОСТАНОВКА ПО ТРЕБОВАНИЮ

«Компания всегда быстро росла, но иногда нужно останавливаться. Сейчас пришло время перевернуть каждый камень в логистике и производстве», — говорит Радикати. Он затеял масштабную ревизию в РА, пытаясь добиться снижения себестоимости водки.

Задел для снижения логистических издержек компания сделала прошлой осенью — открыла под Новосибирском новый производственный комплекс. Теперь «Топаз» будет работать на рынке Европейской части России, а новый завод — обслуживать регионы за Уралом: не придется возить водку через всю страну.

Радикати рассчитывает снизить и производственные расходы. К примеру, стеклотару для нового производства закупают в Омске: Радикати сейчас ведет переговоры с поставщиками поближе к Новосибирску.

Компания начала напрямую работать с сетями и не сетевыми магазинами в Москве и Петербурге, хотя раньше отдавала даже самые «жирные» рынки на откуп дистрибуторам. И так во всем — РА перетряхивает пул поставщиков и дистрибуторов, стремясь хоть в чем-то сэкономить.

Срезая кости и сворачивая проекты на перспективу, основные надежды на рост бизнеса Карло Радикати связывает с грядущим объединением РА и «Парламент групп». Для покупки РА Lion Capital и CEDC создали консорциум инвесторов — 58% в нем досталось фонду, 42% — полякам (по данным «Ренессанс Капитала», весь «Русский алкоголь» был оценен в \$680 млн). Но при этом CEDC получил опцион на выкуп доли фонда в 2010 году. Между тем в марте прошлого года поляки выкупили у Сергея Куприянова «Парламент групп» — брэнд «Парламент» и завод «Урожай» в Балашихе. «Пока мы с „Парламентом“ конкуренты, но когда CEDC получит контроль над РА, определенная интеграция состоится», — уверяет Радикати.

Но вот проблема: по итогам 2008 года CEDC показал чистый убыток \$16,6 млн (в 2007 году была прибыль \$77,1 млн). Прогноз по EBITDA «Русского алкоголя» в 2009 году — \$85 млн. Таким образом, в 2010-м стоимость холдинга может составить уже \$1,19 млрд. Сделка может оказаться CEDC просто не по зубам. Сейчас поляки ведут с Lion Capital переговоры о дисконте и возможности растянуть платеж до 2013 года.

Впрочем, пока Карло Радикати переговоры акционеров волнуют мало, ведь стратегия «фокусировки на главном» сработала — по итогам января-февраля продажи РА выросли на 20% в сравнении с тем же периодом прошлого года. Новые брэнды потребуются Радикати лишь после кризиса. **сф**

«БУКБЕРИ» ЗАДУМЫВАЛАСЬ КАК ПЕРВАЯ В РОССИИ КНИЖНАЯ СЕТЬ ЕВРОПЕЙСКОГО УРОВНЯ, ГДЕ МОЖНО ВЫБРАТЬ КНИГУ С КОМФОРТОМ, ПОЧИТАТЬ ЕЕ СИДЯ В КРЕСЛЕ, ВЫПИТЬ КОФЕ. НО ДАЖЕ САМУЮ ХОРОШУЮ ИДЕЮ МОГУТ ПОГУБИТЬ РАЗНОГЛАСИЯ МЕЖДУ АКЦИОНЕРАМИ.

## САГА О БАНКРОТСТВЕ

ТЕКСТ ДМИТРИЙ КРЮКОВ

**Половина витрин** флагманского магазина «Букбери» на Никитском бульваре закрашена белой краской. На помещение магазина на 1-й Тверской-Ямской арендатор уже нашелся — сеть «Буква», принадлежащая издательству АСТ.

В конце февраля 2009 года по требованию АСТ судебные приставы арестовали часть товара «Букбери». Повод — долг перед издательством 33,5 млн руб. Всего сеть задолжала своим поставщикам более 180 млн руб. «„Букбери“ являлась надежным партнером первые два года своего существования, с 2002-го по 2004-й, — говорит директор по дистрибуции издательства „Эксмо“ Мария Горина. — Со сменой менеджмента ситуация с платежами ухудшилась, все последующее время просроченная дебиторская задолженность периодически то увеличивалась, то сокращалась».

ООО «Букбери» 2 марта подало в Московский арбитражный суд иск о признании себя банкротом. «Денег получить шансов нет, — признает Левон Григорян, генеральный директор издательства „Гелиос“, одного из кредиторов „Букбери“, — так как акционеры позиционируют „Букбери“ как самостоятельную коммерческую структуру».

Акционерам книготорговой сети явно не до нее. 64% акций «Букбери» принадлежат Российско-Азиатской инвестиционной компании (РАИнКо), которая управляет непрофильными активами Олега Дерипаски. С начала кризиса состояние алюминиевого олигарха «свежилось» с \$40 млрд до \$4,9 млрд, долги его структур оцениваются сегодня в \$28 млрд. Александр Мамут, владеющий 36% акций, занял позицию обиженного наблюдателя. «С того момента, как РАИнКо в нарушение

соглашения акционеров купила „Букбери“ у Дмитрия Кушаева и Максима Щербакова, мы полностью отстранены от управления компанией, — заявил он газете „Коммерсантъ“ в феврале 2009-го. — Генеральный директор сети был уволен без согласования с нами, получилось так, что актив был куплен и разорен».

Был ли он разорен умышленно? Мамут и Дерипаска уже имели совместный опыт ведения бизнеса. Оба являлись совладельцами компании «Ингосстрах». В 2007 году Мамут продал 38,46% акций страховщика чешскому фонду PPFI, и Дерипаска счел, что сделка была совершена за его спиной и якобы нарушила нормы закона об организации страхового дела в РФ. Последующие суды доказали, что нарушений не было, но осадок мог и остаться. На «Букбери» владелец «Русала» мог взять реванш. Впрочем, корпоративный конфликт начался в компании задолго до прихода Олега Дерипаски.

### ЗАМЫСЕЛ БЕСТСЕЛЛЕРА

«У Мамута была возможность развить проект. Он ее не использовал», — говорит один из основателей «Букбери», а ныне старший управляющий директор Marshall Capital Partners Дмитрий Кушаев. О внутренней кухне «Букбери» он рассказывает впервые, спустя год после того, как продал долю в проекте.

Начиналось все радужно. Приезжая в Лондон, Дмитрий Кушаев часто навещался в магазин книжной сети Waterstone's на улице Пикадилли. В начале 2000-х подобных магазинов, где можно в приятной обстановке полистать книги, в России не было. И Кушаев, работавший тогда в ING, решил на этом заработать.

Первый магазин «Букбери» открылся в декабре 2002 года в «Меге» в Теплом Стане. В стартап Кушаев пригласил своего приятеля Романа Лолу. Затем к ним присоединились управляющий директор TPG Augora Максим Щербаков и создатель сети Waterstone's Тим Уотерстоун, с которым Кушаева свели знакомые. Каждый из российских бизнесменов контролировал чуть больше 30% акций «Букбери». Англичанин, получивший около 5%, денег не вкладывал. «Бизнес строился по законам private equity. Мы рассчитывали получить прибыль, продав сеть крупным иностранным ритейлерам, которым захочется выйти на российский рынок», — рассказывает Кушаев. Признанный гуру в сфере книготорговли, Уотерстоун мог привлечь покупателя.

Но до продажи стратегу актив нужно было еще дорастить — к 2005 году сеть насчитывала всего девять магазинов. И совладельцы «Букбери» стали искать портфельного инвестора в России. Сколько именно предложил Александр Мамут Кушаеву, Лоле и Щербакову за 36% сети, не раскрывается, но цена оказалась лучшей. Кроме того, Мамут неплохо разбирался в литературе, впоследствии он создал издательскую группу «Аттикус».

### АПТЕКАРЬ ДЛЯ «БУКБЕРИ»

Открыть 55 магазинов к 2009 году — такую перспективу нарисовали акционеры. Для этого в 2005-м они поменяли команду. Генеральным директором «Букбери» стала Светлана Фриденберг, которая имела опыт работы в «Аптечной сети 36,6» и «Патэрсоне». Ей предстояло повысить эффективность уже имеющихся точек.

Были выделены два формата: супермаркет площадью 1,2–1,6 тыс. кв. м и магазин до 450 кв. м в торговом центре («Букбери» в Теплом Стане занимала 900 кв. м). Свои супермаркеты «Букбери» стала позиционировать не просто как «книжные центры отдыха». Там стали регулярно проводиться встречи с известными писателями и выставки. Сеть договорилась, что на ее площадях будут открываться кофейни «Шоколадница». Впоследствии идею культурных центров подхватили другие книжные сети.

Если раньше каждый магазин общался с издательствами самостоятельно, то Фриденберг ввела в сети централизованные закупки. Ассортимент был ориентирован на более молодую аудиторию: на первый план вышла современная литература и подарочные издания, появились мультимедийные секции.

По словам бывшего директора по маркетингу «Букбери» Владимира Алямова, все эти меры позволили увеличить выручку сети на 20%, а по отдельным магазинам на 50%. К концу 2006 года ежемесячный оборот достиг 1 млн евро, количество магазинов выросло до 17. Помимо Москвы они появились в Петербурге, Нижнем Новгороде, Самаре и Екатеринбурге. Тем не менее сеть несла операционные убытки.



### КРУПНЕЙШИЕ КРЕДИТОРЫ СЕТИ «БУКБЕРИ»

Кредитор	Сумма долга*, млн руб.
«Пятый океан» (АСТ)	33,578
ТД «Эксмо»	13,703
Агентство «Роспечать»	10,639
«Книжный клуб 36,6»	9,742
«Слика рекордз инкорпорейтед»	4,140
«Арт-родник»	3,695
«Росмэн»	3,689
«Бизнес стиль»	3,621
«Хит-книга»	3,560
«Альба-трейд»	2,875

\* округлено

Источник: Арбитражный суд города Москвы



## ГДЕ ТИМ?

«Когда я первый раз попал в „Букбери“, я спросил: „А где здесь Тим Уотерстоун?“ Я его не нашел», — говорит владелец сети «Республика» Вадим Дымов. По его мнению, «Букбери» не хватило яркой идентичности, которая отличает британские Waterstone's: «Идею задумали хорошую, но жизнь в проект не вдохнули».

Сотрудник, проработавший в «Букбери» до самого банкротства, называет другие причины неудач: «Не просчитали доходы и сильно перерасходовались при открытии магазина на Тверской. Взять хотя бы дважды переделанный дизайн. Были неудачные открытия, например в региональных „Мегах“ и ТЦ „Шереметьевский“ — и там и там низкая проходимость».

Кроме того, бизнес-модель «Букбери» основывалась на двух прогнозах: цены на книги будут расти, а на

## ПЕРИПЕТИИ СЮЖЕТА

Кушаев, Лола и Щербаков оказались не готовы к масштабным инвестициям. Мамут был в целом согласен вкладывать деньги и увеличивать свою долю в компании. «„Затык“ наступал, когда дело доходило до оценки бизнеса», — признается Кушаев.

Основатели «Букбери» предложили Мамуту выкупить его пакет в компании и нашли для этого инвестора. Кушаев утверждает, что проектом заинтересовалась «одна олигархическая структура», которая планировала объединить «Букбери» с сетью «Московского дома книги». Известно, что 49% акций ОАО «Московский дом книги» планировал купить «Интеррос», но сделка не состоялась. Не сложилось и у Кушаева со товарищи. Александр Мамут отказался от нее в последний момент, сославшись на формальную причину: подписание документов было просрочено на день.

## ХРОНИКА ПИКИРУЮЩЕГО КНИГОТОРГОВЦА

Как обанкротилась сеть «Букбери»



аренду, учитывая строительный бум, — падать. Книги действительно дорожали, но не так быстро, как хотелось бы. По данным компании «Топ-книга», цена на издания росла на 15–17% в год. А вот аренда, напротив, побила все рекорды. «С 2003-го по 2008 год средний рост арендных ставок по Москве составил 40–50%», — отмечает генеральный директор «Магазина готового бизнеса Deloshop» Евгений Дитковский.

Владельцы «Букбери» пытались убедить издателей, что цены можно поднимать резче, ведь на Западе книги стоят в среднем \$15–20, тогда как в России — \$6. Но российские издательства не спешили следовать этим советам. В итоге для заявленных темпов развития оборотных средств сети явно не хватало: магазины открывались на деньги, которые должны были пойти на оплату поставленного товара. И в рядах акционеров «Букбери» зрел раскол.

В середине 2007 года купить до 10% акций новой эмиссии «Букбери» согласился ЕБРР. Кроме того, банк был готов предоставить компании долгосрочный кредит в \$15 млн. Александр Мамут нашел оценку ЕБРР завышенной и снова помешал сделке. Почему? Мамут сам намеревался увеличить свой пакет в «Букбери» и не хотел создавать прецедент: впоследствии партнеры по бизнесу могли бы потребовать за свои доли большую цену, ссылаясь на сделку с ЕБРР. Похоже, Мамут рассчитывал, что дождет остальных акционеров «Букбери» и они продадут ему свои пакеты по его цене.

Однако Кушаев, Лола и Щербаков нашли в соглашении акционеров слабое место. Оно запрещало продажу акций «Букбери» без согласия всех держателей бумаг, но бизнесмены продали РАИнКо не сами акции, а холдинговые компании, через которые ими владели. Аналогичным образом Мамут продал в свое время до-

лю в «Ингосстрахе». Основатели сбывли «Букбери», отбив первоначальные инвестиции.

### UNHAPPY END

«„Букбери“ покупалась как социальный проект исходя из интереса главного акционера к литературе,— говорит руководитель сетевых проектов РАИнКо Олег Букалов.— Цена сделки не разглашается, но можно сказать, что актив был переоценен вдвое». Получается, Олег Дерипаска не планировал заработать на литературе, но интересовался ею настолько сильно, что мог заплатить за 64% «Букбери» около \$30 млн, учитывая, что незадолго до краха эксперты оценивали всю сеть в \$25 млн. Очевидно, весной 2008 года, когда была закрыта сделка по «Букбери», Дерипаска еще мог позволить себе скупать проблемные активы, чтобы соблюсти принцип «око за око».

Оперативное управление «Букбери» перешло к менеджерам из «РП Столица», дочерней структуры «Роспечати», которая на 100% принадлежит РАИнКо. К тому времени на «Букбери» висела слишком большая дебиторская задолженность. По информации издателей, РАИнКо предложила влить в проблемный проект еще \$10 млн, но договориться о совместных инвестициях Мамут и Дерипаска не смогли. Тогда, по словам источника в компании, менеджеры РАИнКо якобы вывели активы из «Букбери». Были сокращены расходы на содержание офиса и склада, закрыты четыре магазина.

Сегодня принадлежащая Мамуту группа «Аттикус» вместе с остальными кредиторами через суд требует от «Букбери» 1,65 млн руб. за поставленный товар. Неудача первого книготоргового проекта, построенного по законам private equity, может надолго отбить у инвесторов интерес к литературе. [cf](#)



## АЛКОГОЛЬ И ДОРОГА НЕСОВМЕСТИМЫ

В 2008 году в РФ прошло 13 611 ДТП по вине нетрезвых водителей, в которых:  
- 2383 человека погибли,  
- 19887 человек получили ранения\*.

\*Статистика аварийности в Российской Федерации за 2008 год.  
Данные Департамента ОБДД МВД России  
<http://www.gibdd.ru/>

реклама

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ  
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ДОБДД МВД РОССИИ



В БОРЬБЕ ЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ «ИДЕАЛЬНАЯ ЧАШКА» ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ЗАКРЫЛА ПОЛОВИНУ СВОИХ ЗАВЕДЕНИЙ. НЫНЕШНИЙ СПАД ЦЕН НА АРЕНДУ И ДОЛГОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИГРОКОВ ПОЛОЖИЛИ БОРЬБЕ КОНЕЦ. ПОСЛЕ ДОЛГОЙ СТАГНАЦИИ СЕТЬ СНОВА ОТКРЫВАЕТ КОФЕЙНИ.

# КОФЕЙНАЯ БУЧА

текст ПАВЕЛ КУЛИКОВ

**Марина Шелудько**, генеральный директор «Идеальной чашки», утверждает, что эта сеть — «истинно питерский брэнд» вроде футбольного клуба «Зенит» или Мариинского театра. «Идеальная чашка» появилась в 2000 году и к середине 2000-х открыла 16 точек. В этот период по числу кофеен она занимала второе место в России после стартовавшей в 1999 году сети «Кофе хауз» и первое — в Санкт-Петербурге.

На Невском проспекте располагалось сразу три «Идеальных чашки». Одна из них — по адресу Невский проспект, 15, — была самой большой в стране кофейней, площадью 438 кв. м. А три года назад все три «Идеальные чашки» на Невском неожиданно и почти одновременно закрылись. На месте одной из них сразу появился московский «Кофе хауз». Столичные сети стали открывать в Петербурге одно заведение за другим. «Идеальная чашка» же в 2005–2006 годах открыла лишь одну кофейню, в 2007-м — семь точек урезанного формата *coffee corner* (стойка в проходном месте торгового центра с несколькими столиками вокруг). В Петербурге у «Идеальной чашки» осталось всего семь полноценных кофеен, в то время как «Кофе хауз» запустил здесь 52 заведения, а «Шоколадница» — 25.

Казалось, что «Идеальная чашка» не выдерживает конкуренции и вскоре вовсе уйдет с рынка. Однако с наступлением финансового кризиса история повернулась вспять. В ближайшее время кофейня «Идеальная чашка» снова откроется на Невском. До конца года на проспекте, вероятнее всего, появится еще одно заведение сети. Кроме того, «Идеальная чашка» рассматривает сразу несколько предложений по аренде помещений от петербургских ритейлеров.

Четыре из них в настоящий момент занимают кофейни «Кофе хауз». «Если какая-нибудь кофейня будет убыточной, то мы ее закроем, мы и до кризиса закрывали одну-две точки, — говорит генеральный директор сети „Кофе хауз“ Владислав Дудаков. — Но это маловероятно. Думаю, что с арендодателями мы договоримся».

В «Идеальной чашке» считают, что у закредитованного конкурента немного пространства для маневра. В 2008 году Владислав Дудаков получил от Экспобанка \$50 млн, заложив 49% акций сети, и еще пару лет будет вынужден направлять средства на погашение этой задолженности. «У „Идеальной чашки“ появился шанс, — радуется Марина Шелудько. — Сейчас все переживают состояние, через которое мы прошли в 2005 году: сокращают издержки. А мы, наоборот, можем открываться в тех местах, где пару лет назад не могли».

## ТИХОЕ-ТИХОЕ БОЛОТО

В 2005 году лишь одна кофейня на Невском была закрыта в силу внешних причин: дом, где она находилась, попал под реконструкцию. Остальные кофейни прекратили работу по воле новых владельцев компании, хотя «Идеальная чашка», по словам Шелудько, была прибыльной и имела рентабельность 8%.

В апреле 2005-го основательница «Идеальной чашки» Анна Матвеева продала 85% сети шведскому фонду Trigon Direct Investments (по оценкам, за \$2–4 млн). Представители фонда поставили перед менеджерами сети условие: каждая кофейня должна быть прибыльной. Норма операционной рентабельности, к которой нужно было стремиться, — 30%. «Мы создавали бизнес-модель, при которой компания в состоянии расти за





## ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕСА СЕТИ «ИДЕАЛЬНАЯ ЧАШКА»

Год	Количество точек (на конец года) кофейни	Количество точек (на конец года) coffee corner*	Оборот, млн евро
2002	10	—	3,1
2003	11	1	4,6
2004	15	1	5,5
2005	12	1	4,6
2006	6	7	5,0
2007	10	7	5,2
2008	9	7	5,2

\* облегченный формат кофеен (открываются в торговых центрах)  
Заменяв половину кофеен точками в формате coffee corner, компания почти не потеряла в обороте, а рентабельность при этом выросла в несколько раз  
Источник: ЗАО «Идеальная чашка»

счет внутренних ресурсов» — так объясняет эту цифру менеджер фонда Хейти Риисберг.

В то же время на рынке недвижимости произошел скачок цен. «Аренда площадей на Невском проспекте обходится нам в 600 евро за квадратный метр», — рапортовала Марина Шелудько, которая тогда была финансовым директором сети. «В год?» — интересовался председатель правления фонда Йоаким Хелениус. «Нет, в месяц», — отвечала Шелудько. Обоим было понятно, что при такой стоимости аренды кофейня будет убыточной. Такие точки закрывались даже несмотря на то, что одна кофейня на Невском могла приносить компании до 20% оборота.

«Я же считала, что нужно завоевывать рынок, — признается Шелудько. — Мне хотелось не закрывать, а открывать, открывать и открывать!» Как финансист (до «Идеальной чашки» Шелудько работала финдиректором в сети заправок и сети магазинов бытовой техники) она хорошо понимала шведов. Но все равно сильно расстраивалась: «Было такое тихое-тихое болото».

Фонд купил российскую сеть в расчете на то, чтобы через пять-семь лет вывести ее в лидеры рынка и продать. Но, по логике новых владельцев, хотя бы половину средств на развитие «Идеальная чашка» должна была зарабатывать сама. Началась борьба с издержками: штат офисных сотрудников сократился вдвое — с 50 до 25 человек, вдвое уменьшилась и площадь офиса.

«Мы считали, считали, считали, — вспоминает Марина Шелудько. — Тем временем московские сети пошли по пути лидерства любой ценой и захватили питерский рынок». Его нынешний лидер «Кофе хауз» активно использовал заемные средства, а владельцы «Чашки» ставили кредитование под запрет.

Шведские акционеры были обескуражены и перенесли продажу актива на неопределенный срок. «Бизнес общепита конкурентный, и вложение крупных сумм извне без ясного представления о том, как

они помогут компании продвинуться, очень опасны», — оправдывается Хейти Риисберг.

## НОВАЯ ЖИЗНЬ

Идея добиться лидерства окончательно умерла, когда «Идеальная чашка» по требованию фонда стала «прозрачной». Все кофейни, прежде зарегистрированные как отдельные предприятия малого бизнеса, стали одним юрлицом. «Применение упрощенного налогообложения стало невозможным, — рассказывает Шелудько, — и налоговая нагрузка возросла в несколько раз».

Теперь шведских стандартов рентабельности могли достичь лишь кофейни формата coffee corner. На время забыв про питерский рынок, в 2007 году «Идеальная чашка» стала открывать такие заведения в торговых центрах «Мега» по всей стране: в Москве, Екатеринбурге, Новосибирске, Краснодаре и Ростове-на-Дону. Арендная ставка там была втрое ниже, чем в центре Петербурга, а посещаемость — выше.

Чтобы открывать традиционные кофейни, просто сокращения издержек недостаточно. «Чашке» нужен был новый экономичный формат. Его концепцию предложила Марина Шелудько, после чего и возглавила сеть. «Я умею считать», — так объясняет свое назначение гендиректор «Идеальной чашки».

Новый образ «Идеальной чашки» навеян финскими Robert's Coffee, английскими кофейнями разных брендов и Starbucks. Поставщики мебели, стоек, посуды и кофейного оборудования выбраны такие, чтобы закупать у них можно было быстро, недорого и в любом количестве. В меню каждая позиция приносит прибыль, интерьеры оформлены в минималистском стиле. В отличие от похожих друг на друга заведений конкурентов, точки «Идеальной чашки» различаются между собой. В частности, стены в одной кофейне, например, рыжие, в другой — бирюзовые.

К концу 2008 года новая жизнь началась у всех участников рынка. «В общепите теперь у всех проблемы, кроме McDonald's», — говорит Шелудько. Тем не менее гендиректор «Идеальной чашки» встретила финансовый кризис с огромным облегчением, ведь долговых обязательств у сети нет, а мучительная борьба с издержками и эксперименты с форматами закончились.

Произошло чудо. Хотя посещаемость кофеен «Идеальная чашка» сократилась на 10%, на 30% снизилась и стоимость аренды помещений. Открывшись даже на Невском, «Чашки» смогут достичь заданных норм рентабельности. Запускать новые заведения сейчас можно в удачных проходных местах, которые освобождаются из-за долговых проблем прежних арендаторов. Так, первая кофейня «Идеальной чашки» на Невском появится в помещении, где располагался магазин сети «Арбат Престиж».

## ЯХВА-КАХВА

Когда в мире начался кризис, в «Идеальной чашке» он закончился. Если первая вновь открытая кофейня на Невском через три месяца выйдет на плановые показатели, то до конца года компания откроет еще две кофейни. А потом станет открывать по семь кофеен в год.

«Мы снижали издержки, делали ремонты,— вспоминает Шелудько.— На каждом этапе ты занимаешься тем, чего тебе не хватает». Сейчас обновленной «Идеальной чашке», по ее словам, не хватает фишек.

В Starbucks фишками являются сувениры и кондитерские изделия. В Robert's Coffee продается шампунь с кофейным запахом и наличием в составе кофе. Только в этой сети можно купить напиток «Яхва-Кахва» — сироп из сдавленных прессом кофейных зерен. На основе кофейной гущи, остающейся в кофе-машинах, экономные шведы из Robert's Coffee делают кремы для кожи, брендируют их и продают там же, в кофейнях.

Фонд Trigon Direct Investments владел долей в этой успешной скандинавской сети кофеен на момент сделки с «Идеальной чашкой». Robert's Coffee была создана кофейным гуру Робертом Паулигом и в 2005 году объединяла 42 заведения в Финляндии, Швеции, Эстонии и Дании, а также на паромках Silja Line. Именно Паулигу принадлежит авторство фишек в Robert's Coffee. Он же одно время входил в совет директоров «Идеальной чашки», так что опыт Robert's Coffee Марина Шелудько могла изучить во всех подробностях.

«За шампунем в кофейню специально не пойдешь,— говорит гендиректор „Идеальной чашки“.— Но будет интересно, и тогда купишь». У нее появилась мысль за символическую плату продавать переработанный машиной кофе как маску для лица, упаковывая ее в брендированный пакет. Очевидно, гендиректор «Идеальной чашки» собирается экономить и на фишках, уже по привычке. [se](#)

библиотека **Коммерсантъ**

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

# ЭТО должен знать каждый

Пособие для желающих выжить



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

реклама



НА ФОНЕ ДЕГРАДИРУЮЩЕЙ ЭКОНОМИКИ СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО ЖИВЕТ ПОЗИТИВНЫМИ ОЖИДАНИЯМИ. ИНВЕСТОРЫ, ТРАТИВШИЕ ДЕНЬГИ НА ХАЙ-ТЕК И ДЕВЕЛОПМЕНТ, РАСПАХИВАЮТ ПОЛЯ И ПРИДУМЫВАЮТ ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ ДЛЯ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ФЕРМЕРОВ.

# ЗАЗЕМЛЕНИЕ ГОРОЖАН

«Общество зря думает, что вкладываться в нанотехнологии или нефтяные дырки на Сахалине интереснее, чем в картошку»



Александр Лебедев, банкир, совладелец  
Национальной резервной корпорации



текст  
ДМИТРИЙ  
ЧЕРНИКОВ

**«...Сорок верст**, отделяющих уездный город Грачевку от Мурьевской больницы, ехали мы с возницей моим ровно сутки»,— уныло сообщает Михаил Булгаков в «Записках юного врача». Своим появлением они обязаны медпрактике писателя в селе Никольском Смоленской губернии. В просторном «Мерседесе» нынешнего хозяина Никольского 200 км от Москвы до села пролетают в философских беседах. 34-летний интернет-предприниматель и председатель пяти колхозов Сергей Кудымов к Булгакову равнодушен.

«Мой-то любимый герой — Обломов. Душевный, однозначно позитивный персонаж»,— говорит Кудымов, рассматривая в зеркальце на потолке машины свою окладистую бородку. Недавно он вернулся из Оптиной пустыни, где прожил несколько недель, очищаясь после затяжного клябберства. «Даже с бородой в любой клуб пропустят — раньше гулял так, что мама не горюй, запомнился фейсконтрольщикам,— вспоминает он.— Всегда меня кидает из стороны в сторону: из помещиков — в урбанисты, из интернета — в грядки с морковкой, из морковки — в ночные гуляния, из блядства — в монастырь. Кстати, видите, замок кто-то себе построил у дороги, башня восемь этажей? Тоже замок хочу на своих землях возвести».

Сельскохозяйственник просыпался в Кудымове долго и тяжело. Но в роли помещика он смотрится органично. Кудымов — из генерации предпринимателей, никогда на земле не работавших. Из горожан или помещиков в хозяйствующих землевладельцев их переделал мировой продоволь-



Сельскохозяйственник просыпался в Сергее Кудымове долго и тяжело, но теперь в роли помещика он смотрится вполне органично

ственный кризис 2006–2008 годов. По данным Всемирного банка, за этот мизерный по меркам древней отрасли срок цена на главные сельскохозяйственные культуры выросла на 83%. Отдельные товары, например пшеница, показали ошарашивающую динамику — до 200%, а ее мировые запасы в 2007 году упали до 25-летнего минимума. Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (FAO) в декабре подсчитала, что только в 2008 году 40 млн человек по всему миру перешли в разряд недоедающих, число которых вплотную приблизилось к 1 млрд. Плох тот предприниматель, который не возьмется заработать на чужой проблеме. «Даже жена Обамы развела огород возле Белого дома, остальным сам бог велел», — шутит владелец Кудымов. «Огород» малоизвестного московского ИТ-деятеля радикально отличается от президентского как минимум размерами — 50 тыс. га.

### ПУЗЫРЬ-ОТСКОК

Прошлой осенью трехлетний сельскохозяйственный пузырь лопнул. Индекс цены сельхозпродуктов FAO достиг максимума в июне 2008-го (214 пунктов) и далее пошел вниз, опустившись в феврале 2009-го до 140. Цены на рис, пшеницу и кукурузу упали на 40–60% и продолжают снижаться.

Кризис 2006–2008 годов был только предвестником грядущих потрясений. В США, крупнейшем агроимпортере, индекс цен сельхозпроизводителей впервые в истории рос динамичнее индекса потребительских цен на продукты питания. Более того, за счет роста цен американский импорт сельхозпродукции в 2008 году впервые превысил \$1 трлн — это 23% роста по отноше-

нию к 2007 году и 64% — к 2006-му. В результате цены в дальновидных продуктовых сетях с осени 2008-го, несмотря на кризис, так и не снизились. Например, The Grocer Magazine выяснил, что из 25 наиболее популярных в Британии товаров за последние месяцы подешевели только бананы. В отчете за второе полугодие 2008 года FAO говорит о «ложном чувстве безопасности» и прогнозирует уже в 2010–2011 годах сокращение сельхозпоставок под влиянием дорожных кредитов и невысокой цены. По самому оптимистичному сценарию, к 2017 году мясо подорожает на 20%, сахар — на 30%, зерно — на 60%. Примерно так же с начала 2000-х рос и рынок информационных технологий. С той только разницей, что информацию нельзя есть.

«В крайнем случае человек может питаться только капустой — там все элементы есть. Ну и хлебом — в нем углеводы», — говорит Кудымов. Заработав состояние на интернет-рекламе, в 2006-м выпускник МИФИ вместе с партнерами начал скупать землю в подмосковных областях — Тверской, Смоленской, Калужской. Ясных мотивов тогда еще не было, подкупала дешевизна — из-за масштаба приобретений сотка обходилась в среднем в доллар. Однажды Кудымов проснулся и ощутил себя помещиком. «Я переехал в Бахмутово — мое поместье под Тверью. Обустроил себе усадьбу, привязал коня к балкону», — рассказывает Кудымов. Помещичий быт получился с городскими вставками. По выходным устраивал open air для дачников и местных, мебель и оборудование на природу вывезли из закрывшегося элитного клуба First.

«Посещая новые московские рестораны, я указывал в их анкетах „помещик“ как род занятий. Теперь же





думаю сделать визитку „председатель колхоза“, — намекает он на трансформацию из созерцателя красот в сельского предпринимателя. Разглядев в селе деловые возможности, Кудымов планирует взяться с этой весны за апгрейд своих сельских активов всерьез.

### КИТАЙСКИЕ ОВОЩИ

«Михалыч, можно тебя на минутку?» — перед телятником в селе Старом, соседнем с Никольским, Кудымова в сторону отводит сердитый мужик по имени Андрей, исполняющий здесь обязанности приказчика. Позже выясняется, что как всегда нужны деньги. На этот раз — на вывоз силоса, к расположению которого рядом с речушкой придираются экологи. «Денег раньше понедельника не будет», — бросает на ходу Кудымов и устремляется играть со слюнявыми мордами телят. За три года в покупку и развитие территорий Кудымов уже вложил около 300 млн руб. Помогал ремонтировать медпункты, школы, коровники. Получается, пока одни расходы? «Можно сказать и так, — задумывается Сергей. — Но вообще государство хорошо дотирует село, почти насильно заставляет брать дешевые кредиты под 1–3% годовых, при этом покупка сельхозтехники почти стопроцентно дотируется».

Беспрецедентный подъем цен на сельхозпродукцию в 2006–2008 годах вызвал было в развитых странах дискуссию о праве фермеров на субсидии. Агрокомпании, несмотря на текущий тактический спад, и так накануне долгосрочного позитивного тренда, так зачем их дополнительно финансировать, говорят противники дотаций. «Хоть я и критикую наше правительство, но бывший министр сельского хозяйства Алексей

Гордеев системой дотаций создал правильный климат в отрасли», — заявил **сф** Александр Лебедев, совладелец Национальной резервной корпорации, ожидающий в этом году выручку 150 млн евро. Возникает интересная причинно-следственная цепочка субсидий. Субсидировать российских фермеров нужно хотя бы для того, чтобы они не забросили пашни, проиграв конкуренцию импорту. Зарубежных же сельхозпроизводителей государства субсидируют, чтобы они поставляли продовольствие, а не сырье для биоэтанола, выращивание которого тоже все активнее субсидируется бизнесом и правительствами. Площадей на производство и продуктов, и сырья явно не хватит. Всего 3% мировых земель обладают высокой плодородностью, 6% — средней, землянами распаханно уже 11% суши.

Китай, Южная Корея, Япония и Саудовская Аравия — самые активные игроки на рынке аренды и скупки мировых угодий. Например, главные «неоколониалисты» китайцы составляют 25% мирового населения, а сельхозземель у них — всего 10% мировых запасов. Поэтому приходится покупать уже введенные другими нациями в сельхозоборот. Сергей Кудымов верит в неизбежность китаизации российского АПК, но несколько по другим причинам. «У меня постоянные контакты с Китаем. Делегации на уровне замгубернаторов провинций приезжают раз в полгода-год, — продолжает Кудымов, осматривая ферму. — Восторженно цокают языком, глядя на наши скособоленные избушки». Но климат Смоленщины, Твери и Калуги для гостей все же непривычен. Посовещавшись в посольстве, они поворачивают на юг — на Воронеж и Ростов, где можно сеять кукурузу и сою. Сергей считает, что китайцев надо за-



Таможенный брокер Александр Добров надеется сочетать постоянное проживание в деревне с работой по хозяйству

вести частным образом — без китайских сельхозчиновников и их программ расселения.

Сев в машину, мы морщим носы — в телятнике на обувь налип навоз. Водитель открывает окно, и проезжающий мимо КамАЗ окатывает его лицо грязью. Кудымов смеется: «Это настоящая деревня, а не телеком какой-то!» Вскоре подъезжаем к мосту через речку Вазузу. «На этом берегу я выделил 200 га для фермерского парка на сотню владельцев», — рассказывает Кудымов. — Здесь выросшие в городе люди будут жить, отдыхать и зарабатывать натуральным хозяйством!»

### ФЕРМЕРСКИЙ ПАРК

Поиски новой модели фермерства — глобальный тренд. Средний возраст фермера в развитых стра-

нах — под 60 лет, это поколение беби-бумеров, увлеченных проклинанием фастфуда. Фермер завтрашнего дня — городской предприниматель, менеджер или представитель креативного класса, которого сельское хозяйство притягивает «праведностью» труда, надежностью вложений и зримостью результата. Так, ферме Maverick Farms из Северной Каролины в середине «нулевых» грозило закрытие — со всех сторон ее обступали алчные до земли девелоперы. Две журналистки, сестры Уилсон, вместе со своими бойфрендами решили доказать, что эффективная небольшая ферма — реальность. Для этого они заимствовали в Японии схему «сельского хозяйства для сообщества» (CSA), когда местное население делит риски вместе с фермером — выкупает перед сезоном продукцию по фиксированной цене, помогает в сборке урожая. Первоначально ферму поддерживали 10 домохозяйств, к 2008 году их число выросло до 25. В 2009-м планируется сделать комьюнити мультифермерским.

«Я могу это не есть, — 32-летний таможенный брокер Александр Добров отчужденно смотрит на ролл „Калифорния“, подцепленный вилок. — Честно, запросто буду есть только то, что растет в нашем климате».

Год назад общий приятель познакомил Доброва с Сергеем Кудымовым, а прошлой осенью Александр уже выложил \$40 тыс. за 4 га в «фермерском парке». Вместе с ним на покупку решились три друга. Сообща они планируют устроить лошадиную ферму. Главный упор Добров намерен сделать на биогумусе — продукте жизнедеятельности дождевых червей. Его используют как удобрение, в четыре раза более эффективное, чем навоз. Рентабельность бизнеса на биогумусе — около 300%. Для сравнения: средняя рентабельность российской молочной фермы — 15%. Чудодейственную силу червей Александр испытал и на себе посредством биодобавки, производимой из них. «Утром по 50 мл, месячный курс. Повышает настроение, устраняет предпринимательский страх», — радуется будущий фермер. Для выращивания вермикультуры Добров планирует арендовать у Кудимова коровники. Но это — бизнес, который развернется через четыре-пять лет, после постройки дома и обустройства участка. Александр надеется на постоянное проживание в деревне с работой по хозяйству.

Будущие фермеры покупали у Кудимова землю в среднем по \$100 за сотку. Треть участков уже проданы без всякой рекламы. Сергей обещает городским фермерам проложить коммуникации на участке уже в этом году — половину оплаты за землю он инвестирует в инфраструктуру проекта. 200 га — не окончательный размер «фермерского парка». Эта территория как бы «плавает» в 8 тыс. га всего смоленского поместья Кудимова, и пределов ей он не ставит. То есть, рассу-

ждает дальше среднерусский «лендлорд», потенциально при стопроцентном заселении фермерами его смоленских владений — это \$80 млн, полученных с продаж. Половина суммы уйдет на строительство фитнес-центра, торгового центра, пристани.

«Мы уже рисуем карту парка дальше. У меня в голове целый фермерский Сити,— воодушевленно говорит Кудымов.— Там будет скоростной интернет и станут жить преимущественно интернетчики высокого звена вроде моих знакомых». Кудымов сейчас делает соцсеть Runet.ru (со ставкой на корпоративные и профессиональные сообщества) и в перспективе хочет вывезти инженерно-технический персонал своих проектов из Белоруссии, Киргизии, Новосибирска на Смоленщину. Люди будут подбираться равнодушные к земле. «Мы на пороге реинсталляции сельской жизни после столетнего перерыва. Пожили в городах — хватит, надоело».

Сосед Кудымова по Никольскому 30-летний девелопер Алексей Гитин вынашивает более сдержанные планы. Вместе с партнерами три года назад он купил в здешних местах 12,5 тыс. га из пяти разных колхозов за примерно 5 млн евро. Вложив еще 1,5 млн руб. в восстановление коровников и прочего хозяйства, они придумали схему православного мясомолочного кооператива. Пайщики кооператива, землю которым планируется продавать ориентировочно по \$200 за сотку, будут участвовать в прибыли согласно своей доле и согласно ей же платить церковную десятину на восстановление храма. Ближайшие инвестиции в модернизацию парка сельхозтехники оцениваются в 2–3 млн евро. В эту посевную Гитин и партнеры собираются сажать семена льна — на экспорт. «Это будет стабильная система — человек уходит одной ногой на землю, которая всегда его прокормит и даст заработать», — уверен Алексей. [☞](#)

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

**Поднимите** престиж  
своей компании  
и торговой марки

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

# ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делают с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!



**Коммерсантъ**

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

реклама



СЮДА ГОРДЫМИ РУЧЕЙКАМИ СТЕКАЮТСЯ УВОЛЕННЫЕ МАРКЕТОЛОГИ И АРХИТЕКТОРЫ, ИДЕЙНЫЕ ФРИЛАНСЕРЫ И ИТ-СТАРТАПЕРЫ. МАЛЫЙ БИЗНЕС, ОТКЛИКАЮЩИЙСЯ НА НАЗВАНИЕ «КРЕАТИВНАЯ ЕДИНИЦА», ВЫБИРАЕТ КЛУБЫ СЕБЕ ПОДОБНЫХ И СБИВАЕТСЯ В «МОГУЧИЕ КУЧКИ», ВСЕ БОЛЕЕ ЗАМЕТНЫЕ НА КАРТЕ ДЕПРЕССИВНОЙ МЕСТНОСТИ.

## КРЕАГЕННОЕ ОКРУЖЕНИЕ

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ иллюстрация ЛЕОНИД ФИРСОВ

«Я думал, он валенки продает, а оказывается, свой человек, делает видеопродакшн», — улыбается 28-летний Игорь Бевзенко, управляющий московского офисного клуба Communist Loft Creative Community. Он только что попрощался с очередным претендентом на место — на этот раз, кажется, подходящим.

В недавно открывшемся «Коммунисте» фейсконтроль жестче, чем в иных ночных заведениях. В отличие от большинства коворкинг-центров он сдает места не фрилансерам, а компаниям, и хоть и маленьким, но обязательно «креативным». «Здесь все как в танцевальном клубе», — продолжает Бевзенко. — Если поставишь на вход Пашу Фейсконтроль, то родится аура, которая позволит бизнесу жить».

Офисный клуб, занявший одно из помещений комплекса «Даниловская мануфактура 1867» на Варшавке, после ремонта еще пахнет краской. На стенах переговорной жирно выведено «Za bablo poteret». Зал на 45 рабочих мест, окнами во всю стену отремонтирован в стиле модного сквота.

Больше четверти мест «Коммуниста» арендовано архитекторами, дизайнерами, брэндинговыми агентствами. «Креативные компании размером два-пять человек — вот кто нам нужен», — говорит Бевзенко, покачиваясь в такт звуку транс из мощных колонок. Стоимость рабочего места — \$350–450 в месяц, но таква цена главного блюда «Коммуниста» — креативная среда, бульон для «варки» совместных проектов.

### ТРУД ВМЕСТО КАПИТАЛА

Ярко-зеленую карту текущих проектов в екатеринбургском коворкинге «Башня» повесили на видном ме-

сте не для самоанализа — это биржа компетенций. На этой карте указаны доли собственности, которые можно получить в проекте за выполнение определенных работ по его развитию. Например, за нишевое маркетинговое исследование для идеи автопроката полагается 3%. Более существенны паи, предлагаемые за работы на поздних стадиях проектов. Подбор персонала оценивается в 9%, реклама и продвижение — в 10%.

«Любой из коворкеров может подойти к карте, найти для себя интересный проект и вписаться в него за указанную долю. Происходит перекрестное опыление», — рассказывает 24-летний Алексей Глазков, основатель «Башни» и отец ее новой «антикризисной» философии под названием «Полигон».

Концепция «Полигона» стала реакцией, с одной стороны, на легионы уволенных «белых воротничков», креативщиков и программистов, с другой — на безденежье, «осушившее» стартапы и кредитовавшие их венчурные фонды и банки. В отличие от «Коммуниста» екатеринбуржцы ориентированы скорее на фрилансеров, чем на микрокомпанию. Когда у стартапера нет денег на наем нужных профессионалов, он может предложить им войти в долю проекта. Бартер компетенций и идей по Герману Стерлигову в действии: — на 80 квадратных метрах и шести полуэтажах башни в центре столицы Урала. «Еще в декабре я перестал им платить зарплату, но они не разбежались, а превратились в моих партнеров», — говорит 25-летний Антон Лешко про троих своих сотрудников — программистов биометрической системы контроля доступа. В конце января к команде Антона в качестве фандрайзера присоединился 24-летний сейлз Станислав Домаров. В «карте



мотивации» нашедшему инвестора для проекта Лешко гарантируется как минимум 5%.

## КУЛЬТ АУРЫ

«Три года назад я снял для своего коммуникационного агентства за копейки маленькую комнатку в Доме литераторов», — вспоминает Игорь Бевзенко. По соседству ютились такие же компании из двух-трех человек рекламного и дизайнерского профилей. «Мы сделали вместе кучу проектов», — продолжает он. — Стараясь не выпускать заказы вовне». А осенью ему принялись называть друзья, чьи маленькие фирмы сократились до двух-трех человек, с просьбой отдать им угол в новом просторном офисе. Тогда он и пригласил дружественного девелопера KR Properties и собственника «Даниловской мануфактуры» на «коммунистический» эксперимент, взяв на себя управленческую функцию.

С идейной точки зрения Игорь видит офисный клуб похожим на ресторан «для своих». «Хозяин жмет гостям руку, интересуется новостями, спрашивает о здоровье детей-проектов», — говорит Бевзенко. «Коммунист» будет системно работать над «аурой» — устраивать вечеринки, мастер-классы звезд креатива, помогать арендаторам с фестивальной работой. «Может быть, мы даже будем финансировать фестивальную активность клиентов, потому что заинтересованы продвигать брэнд комьюнити», — рассказывает Бевзенко.

## СИМВОЛИЧЕСКИЙ ЛОФТ

Окна «Коммуниста» выходят на здание «Проф-медиа», прямо на хранилище мультфильмов телеканала «2x2».

«А вот тут будет ивент-площадка с регулярными выставками, презентациями, концертами, — показывает Бевзенко на ангар по соседству с «Проф-медиа». — Это место со своим ритмом жизни». Пару недель назад соседкой офис-клуба по коридору стала модельер Кира Пластинина.

В случае удачи «Коммуниста» он станет локомотивом целой серии проектов для креаторов. По мнению Бевзенко, креативный пояс Москвы, словно грибная культура, вырастет на заводах и фабриках в пределах Третьего транспортного кольца. «Дело даже не в том, что заброшенная индустриальная архитектура сама по себе стимулирует воображение», — отмечает Бевзенко. — Просто конкретно в Москве ей нет интересной альтернативы». «У меня, например, в «Красном Октябре» офис над клубом «Рай» — вот там каждый вечер буза, телки и лимузины, — смеется он. — Выходишь во двор — из лимузина вышагивает Шакира. Воодушевляет больше, чем созерцание банковских клерков».

Но замыкаться даже в просторных лофт-комплексах «коммунисты» не будут. Возможно, очертания будущей креативной Москвы лучше всего отследить по излюбленным маршрутам ночных тусовщиков. В порядке обмена креативной кармой Бевзенко планирует подружить свой «Коммунист» с недавно открывшимся андеграундным клубом «Сквот» на Рождественке — например, договориться о дисконте на коктейли для своих участников. «Будем уплотнять городскую креативную среду в насыщенные творческим духом точки пространства — этажи, здания, районы», — заявляет Игорь Бевзенко программу покорения Москвы. <sup>См.</sup>

ВООРУЖИВШИСЬ ТЕОРИЕЙ РИЧАРДА ФЛОРИДЫ О «КРЕАТИВНОМ КЛАССЕ», «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫШЕЛ НА УЛИЦЫ, ЧТОБЫ СОСТАВИТЬ СОБСТВЕННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПЛАВИЛЬНОМ КОТЛЕ РЕСУРСОВ, КОМПЕТЕНЦИЙ, ИДЕЙ. В ЭТОМ ЕМУ ПОМОГАЛИ САМИ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ИССЛЕДУЕМОГО КЛАССА.

## КОТЕЛ ДЛЯ ИДЕЙ

Американская Кремниевая долина уникальна повышенной концентрацией не столько технологических компаний, сколько необходимых для создания этих технологий ингредиентов. В России своей «долины» нет и, похоже, в обозримой перспективе не предвидится, несмотря на громкие анонсы проектов, поддержанных государством. Но, судя по количеству выпекаемых как пирожки стартапов и небывалой активности технологических конференций, этот плавильный котел идей, ресурсов и компетенций уже вовсю работает. Просто пока российский креативный класс «размазан по тарелке»: растворен в не самой креативной действительности. Вооружившись надеждой, что big picture поможет лучше рассмотреть исследуемую картину, а также подходом, описанным автором книги «Креативный класс: люди, которые меняют будущее» Ричардом Флоридой, **сф** составил карту наиболее значимых словесий «креативного класса», нанеся на нее самых известных представителей. На получившейся карте еще много пустого места, но по мере уплотнения разбросанных по ней точек креативный котел будет работать все эффективнее.

### КАК ИССЛЕДОВАЛИ

Из описанных Ричардом Флоридой групп мы отобрали пять: медиа, реклама, инвестиции, технологии и инновации, наука и образование. Для формирования списочного состава использовали отраслевые рейтинги и каталоги. Кроме того, **сф** пригласил к работе над картой CreativeClassMap, опубликованной на сервисе GoogleMap, посетителей ресурса Livejournal и ХабраХабр. С учетом внесенных ими компаний был сформирован итоговый список. На карте компании отмечены метками, центр которых соответствует местоположению офиса компании.

### КОГО ВЫБРАЛИ

**Медиа, информация** ВГТРК (1), «Газпром-медиа» (2), «ГФК-Русь» (3), ИД «Афиша» (4), ИД «Коммерсантъ» (5), ИД «Проф-медиа» (6), ИД «Эксперт» (7), ИД Axel Springer Russia (8), ИД Hachette Filipacchi Shkulev (9), ИД Independent Media (10), «КАК» (11), «Комкон» (12), Первый канал (13), РБК (14), «Ромир-мониторинг» (15), «Русская медиа-группа» (16), СТС (17), «Тематические медиа» (18), ТНТ (19), «Эксперт РА» (20), «Эхо Москвы» (21), Business FM (22), MTV (23), TNS Gallup Media (24)

**Реклама, коммуникации** «Аврора» (25), АДВ (26), АМК Znamenka (27), АРМИ (28), «Бегемот» (29), Британская высшая школа дизайна (30), «Видео Интернешнл» (31), «Витрина А» (32), «Дизайн Депо» (33), «Ксан» (34), МУВИ (35), «Р.И.М. Портер Новели» (36), «Родная речь» (37), Студия Артемия Лебедева (38), AdWatch (39), Aegis Media (40), Ark Thompson (41), Art-Com (42), BBDO (43), DDB (44), Depot WPF (45), Grape (46), Grey (47), Grey CIS (48), Hidden Marketing (49), IMHO VI (50), Instinct (51), JWT Russia (52), LBL Media (53), Leo Burnett Moscow (54), Lowe Adwenta (55), Magic Box (56), McCann Erickson Russia (57), Media Arts Group (58), Mediaedge:CIA (59), News Outdoor (60), NFQ (61), Optimum Media OMD Group (62), ProMedia (63), Publicis Groupe Media Eurasia — Starcom (64), Red Keds (65), Saatchi & Saatchi Russia (66), Sorec Media (67), SPN Ogilvy (68), Starcom MediaVest Group (69), Twiga (70)

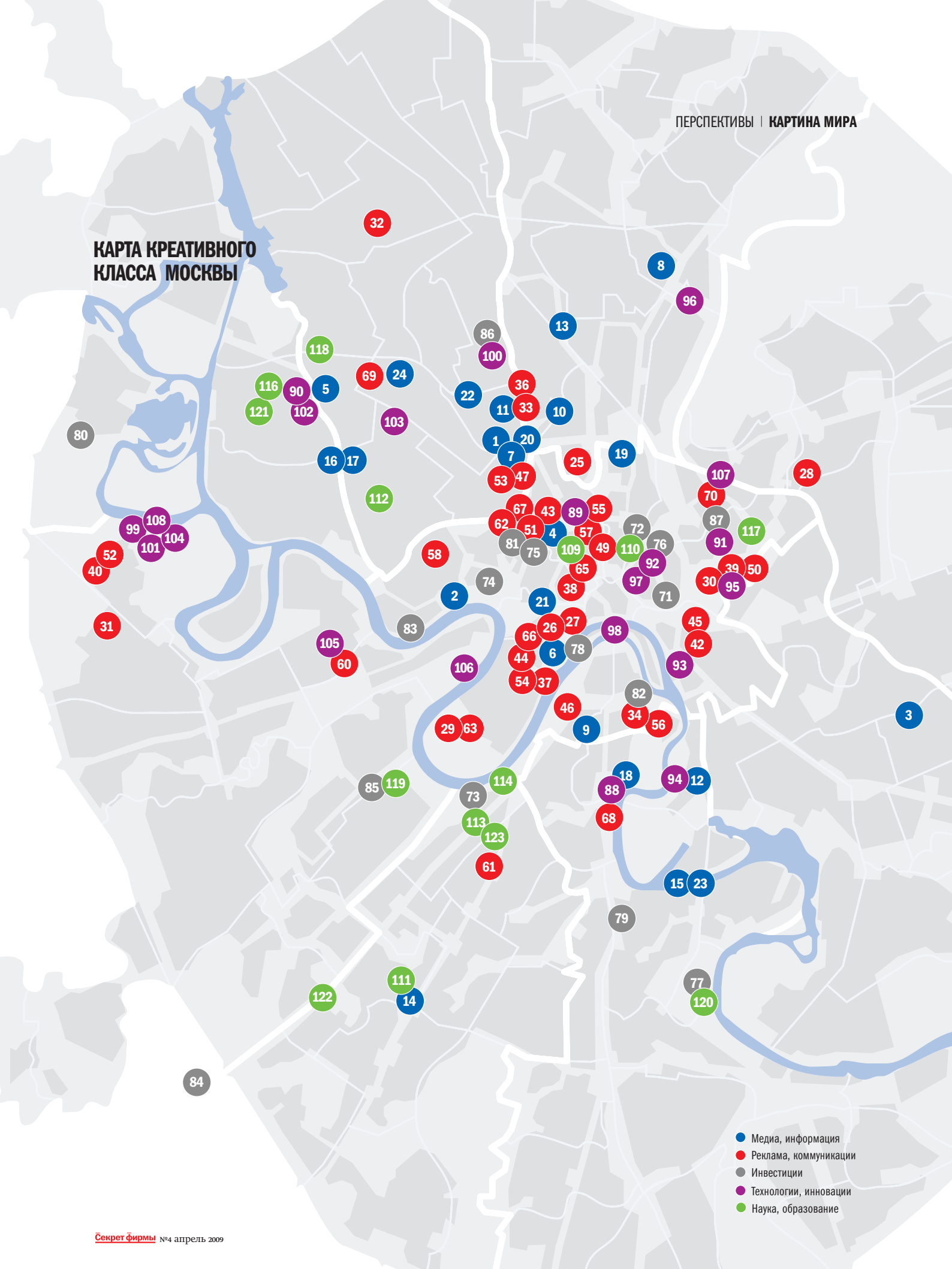
**Инвестиции** Бизнес-инкубатор ВШЭ (71), «Е-генератор» (72), НИКОР (73), Российская венчурная компания (74), «Русские технологии» (75), «Финам» (76), Центр инноваций Microsoft в МИФИ (77), ABRT (78), AddVenture (79), Almaz Capital Partners (80), Baring Vostok Capital Partners Ltd. (81), Delta Private Equity Partners (82), Digital Sky Technologies (83), inVenture (84), Nigma Seed Fund (85), Oradell Capital (86), ru-Net Holdings (87)

**Технологии, инновации** «Бегун» (88), «Вымпелком» (89), «Лаборатория Касперского» (90), «Ланит Холдинг» (91), «Мамба» (92), МТС (93), «Рамблер» (94), «Яндекс» (95), ABBYY Software (96), Bolotov.ru (97), Google (98), Huawei Technologies (99), IBS (100), Intel Technologies, Inc. (101), Luxoft (102), Mail.Ru (103), Microsoft (104), Rover Computers (105), SUP (106), Yota (107), ЗМ Россия (108)

**Наука, образование** Высшая школа менеджмента ГУ-ВШЭ (109), Высшая школа экономики ГУ-ВШЭ (110), Институт космических исследований (111), Институт общей физики РАН (ИОФАН), Научный центр волновых исследований (112), Институт общей физики РАН (ИОФАН), Центр естественнонаучных исследований (113), Институт теоретической физики им. Ландау (114), Институт ядерного синтеза (115), Курчатовский институт (116), МГТУ им. Баумана (117), Московский авиационный институт (118), МГУ (119), МИФИ (120), МФТИ, факультет нанотехнологий и информатики (121), РУДН (122), Физический институт РАН (ФИАН) (123). **сф**



# КАРТА КРЕАТИВНОГО КЛАССА МОСКВЫ



ОБРЕМЕНЕННЫЕ ВАЛЮТНЫМИ КРЕДИТАМИ РОССИЙСКИЕ ДОЛЖНИКИ ОКАЗАЛИСЬ ПЕРЕД ЛИЦОМ ЧУДЕСНОГО СПАСЕНИЯ. ДЕФОЛТ США И ДЕВАЛЬВАЦИЯ ДОЛЛАРА СТАНОВЯТСЯ РЕАЛИСТИЧНЫМ СЦЕНАРИЕМ. ЧТО ЭТО ДАСТ ОТЕЧЕСТВЕННЫМ ИГРОКАМ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ У ВЕДУЩИХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКСПЕРТОВ.

# ДОЛЛАРОГЕДДОН

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН



## Майкл Панцер,

автор книги «Финансовый армагеддон»

У безнадежно обремененных займами стран, к которым, безусловно, относятся США, есть два способа разобраться с долгами. Первый — девальвация. Второй — один из вариантов дефолта: перевод денежного долга в ценные бумаги, одностороннее изменение условий погашения и, конечно же, отказ от выплаты. Я думаю, что Америка использует оба способа.

Девальвация доллара неизбежна. Этим заканчивают все державы, манипулирующие валютой для обслуживания огромных долгов. Америке гораздо проще девальвировать доллар, чем, например, Римской империи сестерций. Тогда, чтобы обесценить деньги, приходилось менять металл, из которого они были сделаны. Сейчас достаточно включить печатный станок. США продолжают печатать новые деньги, пока иностранные кредиторы окончательно не потеряют веру в доллар и он резко не упадет в цене.

Объявить дефолт по внешнему долгу США вынудит поведение других стран. Сейчас, чтобы повысить конкурентоспособность товаров, они намеренно удешевляют национальную валюту. Тем самым долговое бремя США становится все более тяжким. Ждать, когда Америка вывесит белый флаг, осталось недолго. Принимая во внимание тот факт, что просрочка долга уже случилась, это произойдет в течение следующих трех-пяти лет.

**ВЕРОЯТНОСТЬ ДЕФОЛТА: 100%**

**ВЕРОЯТНОСТЬ ДЕВАЛЬВАЦИИ ДОЛЛАРА: 100%**

**ГОРИЗОНТ: 3–5 ЛЕТ**



### Джим Роджерс,

легендарный инвестор, основатель Международного сырьевого индекса Роджерса (RICI)

На будущее американской экономики я смотрю с пессимизмом. Дефолт по американскому долгу произойдет с высокой степенью вероятности, а в том, что доллар упадет в цене, у меня нет никаких сомнений.

Доллар был мировой резервной валютой, средством обмена во всем мире, а сейчас его время заканчивается. Американское правительство, накачивая деньгами убыточные бизнесы, лишь приближает падение своей валюты. Когда начнется девальвация доллара и насколько он упадет, я не знаю, но падение будет значительным. Так, фунт стерлингов, лишившись статуса мировой валюты, потерял 90% стоимости.

**ВЕРОЯТНОСТЬ ДЕФОЛТА: ВЫСОКАЯ**

**ВЕРОЯТНОСТЬ ДЕВАЛЬВАЦИИ ДОЛЛАРА: 100%**

**ГОРИЗОНТ: НЕИЗВЕСТЕН**



### Эрик Йенсен,

президент компании iTulip, бывший венчурный капиталист

Америка не будет объявлять дефолта. Она просто вернет долги обесцененными долларами. Я думаю, что падение составит от 40% до 60% и может начаться уже во втором или третьем кварталах 2009-го. Чтобы началась девальвация американской валюты, в стране должен возникнуть кризис баланса платежей. Я рассчитал, что кризис баланса платежей наступит, если совпадут несколько условий: отношение дефицита бюджета к ВВП страны превысит 10%; расходы бюджета увеличатся еще на \$1 трлн; ВВП сократится на 4%; а поступления в бюджет уменьшатся более чем на 25%. Сейчас мы стремительно приближаемся к этим цифрам. ☹

**ВЕРОЯТНОСТЬ ДЕФОЛТА: 0%**

**ВЕРОЯТНОСТЬ ДЕВАЛЬВАЦИИ ДОЛЛАРА: 100%**

**ГОРИЗОНТ: ВТОРОЙ-ТРЕТИЙ КВАРТАЛЫ 2009 ГОДА**



**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», «Коммерсантъ Citizen K» в Москве.

**Дирекция по рекламе:**  
8 (499) 943 9108, (495) 921 2365  
Инга Кузнецова

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



БУМ КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБЕЩАЕТ ЯВИТЬ ЧЕЛОВЕКА С НЕВИДАННЫМ СОЦИАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ. ОДНАКО ПОКА ЭВОЛЮЦИЯ ПРОСТАИВАЕТ В ОЖИДАНИИ НАБОРА КРИТИЧЕСКОЙ МАССЫ ФРЕНДОВ.

## ОБЕЗЬЯНЬЕ ЧИСЛО

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

**Недавно** «внутренний социолог» Facebook Кэмерон Марлоу поделился с журналом The Economist числом контактов у среднестатистического пользователя популярнейшей соцсети. Им оказалось 120, что заставило вспомнить о теории профессора Оксфордского института когнитивной и эволюционной антропологии Робина Данбара, который вывел зависимость между степенью развития коры головного мозга и диаметром социального круга, наблюдая за поведением приматов. Данбар пересчитал полученные данные применительно к Homo sapiens — и получил порог в невыдающиеся 148 контактов.

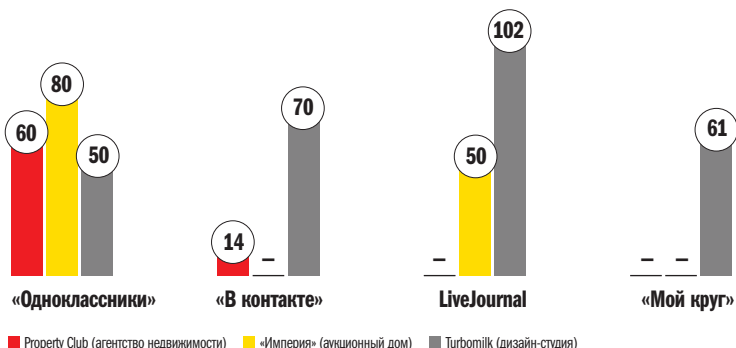
Развитие онлайн упрощает поддержание социальных связей, ведет к росту их количества, а значит — если следовать логике Данбара — и к новому витку эволюции. «Секрет фирмы» проверил, насколько активно «отрачивают мозги» сотрудники разнопрофильных российских компаний. Оказалось, что, как и в случае глобального эксперимента Facebook, резерв до порога Данбара пока не исчерпан.

### Что тестировали:

Социальные связи сотрудников агентства коммерческой недвижимости Property Club, аукционного дома «Империя» и дизайн-студии Turbomilk.

### Как тестировали:

Сотрудникам компаний предложили указать число контактов в различных сетях: «Одноклассники», «В контакте», LiveJournal, «Мой круг». На основе полученных данных был выведен коммуникативный потенциал компании в каждой сети, который сравнили с показателями других компаний. [См.](#)



### ЛУЧШЕЕ ИЗ БЛОГОВ

#### Сет Годин,

гуру маркетинга

Я много думаю о шкале и единицах измерения. Многие бизнесы влезли в проблемы из-за неправильного размера своего продукта и бизнеса. Раньше Ford нанимал пастухов, которые пасли овец на полях Ford, чтобы потом на фабрике Ford этих овец разделать для обивки сидений. Скоро в автомобильных компаниях будет работать не больше 200 человек. Товарная единица Twitter — сообщение, упакованное как сэндвич между другими. Актуальный размер.

**blog:** [Seth's Blog](#)

<http://sethgodin.typepad.com>

#### Том Питерс,

гуру менеджмента

Когда меня спрашивают о стратегиях выживания, я пытаюсь казаться мудрым и выдать оригинальные идеи. Но в голове у меня мелькает другое. Вы приходите на работу раньше. Уходите позже. Вы соглашаетесь получать за свой труд меньше. Вы забываете «старые добрые дни». Вы радуетесь маленьким успехам, словно выигрышу Гран-при. И затем вы молитесь.

**blog:** [TomPeters!](#)

<http://www.tompeters.com>

#### Том Асакер,

экс-управляющий GE

В трудные времена компании начинают усиленно причитать: «Клиент — наш король». Работоплемянство перед клиентом к добру не ведет. Компания должна обладать чем-то, что не продается. На вопрос, почему он пустился во все тяжкие, Берни Мэдофф сказал, что просто пытался угодить клиента любой ценой.

**blog:** [A Clear Eye](#)

<http://www.acleareye.com>

СМЕРТНОСТЬ МУЖЧИН ТРУДОСПОСОБНОГО ВОЗРАСТА — ОДНА ИЗ САМЫХ ЗАГАДОЧНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ РОССИИ. ПОСЛЕДНИЕ 10 ЛЕТ, НЕСМОТРИ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ, ОНА ПОСТОЯННО РАСТЕТ. 59 ЛЕТ — ЭТО НА ДВА ГОДА БОЛЬШЕ, ЧЕМ В КАМБОДЖЕ, И НА 14 ЛЕТ МЕНЬШЕ, ЧЕМ В АВСТРАЛИИ. ЕСЛИ ТРЕНД СОХРАНИТСЯ, РОССИЯ СКОРО ОСТАНЕТСЯ БЕЗ РАБОЧИХ РУК. **ПОЧЕМУ РОССИЙСКИЕ МУЖЧИНЫ УМИРАЮТ ТАК РАНО?**

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

— **Говорят**, что причина феноменальной смертности российских мужчин — в алкоголе, курении и наркотиках. Ничего подобного. Это всего лишь способы смерти. Лишите их водки, и они найдут что-нибудь другое. Суть проблемы в том, что российскими мужчинами жертвует сама природа. Для популяции женский организм намного ценнее мужского, мужчины — это оперативная система человеческой популяции, а женщины — консервативная. Женщины хранят информацию, необходимую для выживания рода, а мужчины ее добывают. Они первыми реагируют на изменения, тестируют новое. Но за информацию приходится платить. Когда во внешней среде происходят масштабные изменения, увеличивается оборачиваемость мужчин, то есть повышается их смертность и рождаемость.

**«Как это ни прискорбно, повышенная смертность мужчин нужна. Ведь без нее невозможна эволюция человечества»**



**Виген Геодакян,**  
биолог-эволюционист

— **К середине 1960-х** годов СССР почти догнал западные страны по продолжительности жизни. Однако вскоре на Западе продолжительность жизни вновь начала расти, а у нас — снижаться. Все дело в среднем классе. Его представителями движет стремление к безопасности, они ищут способы продлить себе жизнь. Образ жизни среднего класса вызывает зависть и толкает на подражание. В 1960-е на Западе средний класс включился в борьбу за продление жизни и «вытянул» все общество. У нас брать пример не с кого. В результате мы получили демографические потери не меньшие, чем от сталинских репрессий и Второй мировой войны. И пока средний класс не сформируется, будем нести их и дальше. [сф](#)

**«В России образованные люди живут как большинство людей в современном западном обществе, а все остальные — как американские рабочие 1950-х годов»**



**Евгений Андреев,**  
научный сотрудник Max  
Planck Institute for  
Demographic Research

# «По сути биотехнологические компании мало отличаются от порностудий»

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

**Профессор экономики** из Washington University in St. Louis Микеле Болдрин — борец с копирайтом. В соавторстве с Дэвидом Ливайном из University of California in Los Angeles он написал книгу «Против интеллектуальной монополии», в которой, по собственному мнению, доказал, что авторское право — не двигатель прогресса, а его тормоз. Как считает Болдрин, защита интеллектуальной собственности стимулирует человеческую лень. Закрепив за собой научное открытие или художественный образ, правообладатель и сам перестает заниматься его развитием, и другим не дает. «Мультфильмы о Микки-Маусе были бы намного интереснее, если бы их делал не только Disney», — говорит он. Занявшись поиском эффективных альтернатив существующей системе, Болдрин нашел ее в порнобизнесе. В интервью «Секрету фирмы» он рассказал о том, что современной экономике стоит взять на вооружение вместо Микки-Мауса.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Вы считаете, что бизнес может много почерпнуть из порнографии. Почему она вас так интересует?

**МИКЕЛЕ БОЛДРИН:** Когда мы только начинали наши исследования в сфере контента для взрослых, коллеги явили: «Вы там что, порнуху смотрите?» Но игра стоила свеч. Мы пришли к выводу, что индустрия порнофильмов — это хороший пример того, как был бы устроен мир без копирайта. Формально копирайт существует и в ней, но порнографы никогда особенно не стремились защищать его. В результате в порнографии мы получили ту модель организации бизнеса, которую копирайт отнял у кинематографа.

**СФ:** В чем ее суть?

**МБ:** У порнографической модели есть три основных особенности. Во-первых, это легкость выхода на рынок. В Голливуде друг с другом конкурирует всего несколько компаний, вклинить же между которыми невозможно, а в порно мы видим бесчисленное количество небольших производителей, соперничающих друг с другом. Во-вторых, ориентация на максимальное снижение стоимости производства. В-третьих, порнография распространяется в основном через интернет.

**СФ:** И какие преимущества это дает?

**МБ:** Порноиндустрия намного дружелюбнее к потребителю, чем традиционный кинобизнес. Фактическое упразднение копирайта в отрасли сделало продукцию гораздо более доступной для клиента. Когда выходит новый порнофильм, он продается через закрытые интернет-клубы по \$30–40. Потом фильм появляется на менее дорогих сайтах и в конце концов становится public domain. Это ведь хорошо для покупателя! Люди любят порнографию и хотят потреблять ее. В этом отношении она не отличается от какого-либо другого товара.

**СФ:** Что еще хорошего принесла миру порнография?

**МБ:** Она стимулировала инновации. Например, порнографы придумали технологию потокового видео, которая потом была положена в основу Youtube.com. Но самое важное их достижение — изобретение интернет-торговли. Сейчас, конечно, легко рассуждать о том, что интернет — самый дешевый и эффективный способ распространения информации, но в 1993–1994 годах лишь парни из порноиндустрии поняли это. Они начали продавать фильмы через Сеть и столкнулись с серьезной проблемой: как получить с клиента день-





«Порноиндустрия намного дружелюбнее к потребителю, чем традиционный кинобизнес»

ги, сохранив при этом анонимность транзакции? Им нужно было изобрести технологию электронной оплаты через интернет, и они сделали это: первой ласточкой стала Electronic Card Systems, которую предприниматель Ричард Гордон создал преимущественно для обслуживания транзакций на сайтах для взрослых. Так что электронные платежные системы, которыми мы пользуемся сейчас, обязаны своим возникновением порнографии. Когда отменяют копирайт и дают людям возможность честно конкурировать друг с другом, они становятся невероятно креативными.

**СФ:** Тиражируема ли эта модель? Сомневаюсь, что с помощью порнотехнологий можно создать хотя бы один блокбастер, не говоря уж об их применении в других бизнесах.

**МБ:** Методы порнографии работают в совершенно разных отраслях. Возьмите, например, биотехнологии. По сути биотехнологические компании мало чем отличаются от порностудий — это маленькие фирмы, которые пытаются делать сложные продукты максимально дешевым способом. Мне кажется, аргумент, что, отменив копирайт, мы не сможем производить хорошие фильмы, на самом деле слабый. Да, на рынке нет порнофильмов со сложной драматургией, захватывающим сценарием и спецэффектами. Но кому они нужны? Сейчас порномодель используется для производства весьма специфических фильмов, но это не значит, что с ее помощью нельзя делать обычные. Порнография почти во всем намного эффективнее Голливуда, а особенно в методах стимулирования труда.

**СФ:** То есть HR-менеджеры тоже могут поучиться у порнографов? Интересно, чему?

**МБ:** Справедливым принципам оплаты труда. В основе системы поощрения Голливуда лежит принцип «из грязи в князи». «Фабрика грез» привлекает людей надеждой получить огромный гонорар, но при этом звезды получают в сотни раз больше, чем рядовые исполнители. Порноиндустрия работает по системе «каждому с пирога»: она дает возможность заработать сразу многим. В ней тоже есть система звезд — самые раскрученные актеры зарабатывают больше других. Но, во-первых, их заработки не космические — как правило, они не превышают \$1 млн в год. Во-вторых, в уровне оплаты труда звезд и просто хороших исполнителей нет такого огромного разрыва.

**СФ:** Вы не находите, что «из грязи в князи» более эффективный метод отбора лучших?

**МБ:** Нет, я не думаю, что делиться доходами от монополии лишь с немногими — это хороший принцип поощрения труда. Ведь если отменить копирайт в кино, со звездами ничего не произойдет. Люди будут выбирать лучшие фильмы, а актеры, которые снялись в них, — становиться знаменитыми. Просто получать они будут \$500 тыс. вместо \$15 млн. Думаете, многие в этом случае откажутся от кинокарьеры? Ничего подобного. Как человек выбирает работу? Во-первых, ему нравится то, что он делает (или его не сильно от этого тошнит). Во-вторых, он получает за эту работу чуть больше, чем если бы занялся другим приятным для себя делом. Теперь задайте себе вопрос: чем займутся голливудские звезды, если не будут играть? И много ли они за это получают? А после этого подумайте, уйдут ли Анджелина Джолли и Брэд Питт из кино, если отменят копирайт? [☞](#)

КАК БЫСТРО ЛЮБИМЫЕ ИГРУШКИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ОТПРАВЛЯЮТСЯ В УТИЛЬ? «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОРЫЛСЯ НА СВАЛКАХ БУДУЩЕГО, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, КАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ И КОГДА ИМЕННО СМЕСТИТСЯ С ПЬЕДЕСТАЛА ГЕРОЕВ ИННОВАЦИЙ НАШЕГО ВРЕМЕНИ.

## ОТХОДЫ ПРОИЗВОДСТВА

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ



### ВЕНЕЦ КОНВЕРГЕНЦИИ

Новинка 2009 года смартфон Sony Ericsson X1 умело потакал гикам, сочетая в себе возможности телефона, КПК и десятка гаджетов. Концепция объединения в одном устройстве подобного ансамбля изжила себя, когда стало понятно, что все это не функции разных устройств, объединенных под одной крышкой, а одна и та же функция — создания и трансляции мультимедиа. 2014 год положил конец смартфонам. Люди научились создавать универсальный контент и управлять мультимедиа без внешних устройств ввода. Точку в вопросе поставил 2020 год интеграцией микрогаджета в ткани человека. Устройство управлялось импульсами нервной системы и потребляло энергию от химической реакции разложения глюкозы. Вот только отключить его было сложновато.

### ЧИСТО-ЧИСТО

Появившийся в 2002 году робот-пылесос Roomba iRobot еле протянул десятилетие. Продукты распада пленок из диоксида кремния, удаляющие грязь, стали основой самоочищающихся материалов. А затем дети научились пользоваться фотокатализмом, чтобы не умыться по утрам.



### ЗАПИСЬ ПО ЖИВОМУ

Достигнув к 2009 году емкости 128 Гб, персональные устройства хранения информации (в простонародье «флешки») оказались всего в трех-пяти годах от забвения. В 2010-м голографические технологии предъявили миру носитель емкостью 1,6 Тб и начали победное шествие по брелокам и карманам. В конкуренцию с ним вступили технологии записи информации с использованием бактерий *Halobacterium salinarum* — светочувствительного мембранного белка, и мономолекулярные запоминающие устройства, созданные IBM, позволяющие использовать для хранения одного бита информации всего одну органическую молекулу. К 2015 году при покупке брелоков-накопителей критерием выбора стало название биоматериала. Как-никак бактерии — живая культура.







## ПРОЕКТОР ПЕРЕСТРОЙКИ

Если в XX веке разработчики придумывали, как встроить клавиатуру в компьютер, то в январе 2009 года они догадались встроить компьютер в клавиатуру. Продолжатель идеи сверхбюджетных компьютеров Eee PC — клавиатура Asus Eee Keyboard PC — появилась в июне 2009 года. Однако всего через несколько лет оказалась на свалке: проецировать кнопки на любую подходящую поверхность оказалось удобнее.



## ЭЛАСТИЧНЫЙ СПРОС

В 2009 году выдать аудитории бесплатный гаджет для чтения прессы стало дешевле, чем тратиться на полиграфию. Однако появившийся в феврале 2009-го «убийца бумаги» Amazon Kindle II недолго правил рынком. Его наследники, электронные газеты, оказались тонкими, эластичными и не напоминали мини-телевизор. После инвестиций корпорации Hearst в проект FirstPaper электронные газеты переросли идею гаджета, и в 2020 году их сменили пленки, превращающие в экран любую поверхность.



## ЗАПАХ МЕДИА

Шлем Virtual Coooon появился в марте 2009 года, но был списан в утиль уже в 2018-м: видео научились передавать прямо на зрительный нерв. Зато умение транслировать запахи позволило устройству не растерять любовь поклонников кулинарных шоу.

## ПЕЧАТНЫЙ СТАНОК

В начале 2000-х твердотельные принтеры, «печатающие» предмет, а не его описание, снизили себестоимость 3D-копии до пары десятков долларов. К 2010 году голографические технологии продемонстрировали, насколько удобно хранить представление о предмете в виде не текстового описания, а объектной модели. Так бумажные принтеры оказались на свалке истории. Да и древесина к тому времени стала слишком дорогой. [ce](#)

## ХЛЕБНИЦА ON-DEMAND

Микроволновые печи, как и духовые шкафы, исчезли в 2020 году после распространения саморазогревающихся продуктов. Холодильники держались дольше, успешно противостоя технологиям нутрицевтики (еда в капсулах). Однако в 2005 году чикагский повар Хомаро Канту продемонстрировал, как можно напечатать еду на принтере, переделав для такой цели обычный Canon i560. Оттолкнувшись от этой отправной точки, технологии домашнего синтеза пищи активно пошли в народ. Свой вклад в популяризацию домашнего синтеза продуктов сделал и \$1 млн, предложенный организацией по защите прав животных PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) любому, кто к 2012 году создаст синтетическое мясо, которое по виду и вкусу не будет отличаться от настоящего. Да и сама мысль выпускать новые продукты по мере потребности в них оказалась более привлекательной, чем идея консервировать и хранить старые.





## «Все сайты глобального значения созданы в западном мире. Но денег на Западе все меньше, а значит, постамериканский интернет все реальнее»



**Йован Савович,**  
основатель ресурса Dirty.ru,  
совладелец компании  
Futurico

**Я читал в интернете,** что во время недавней войны в Осетии русские летчики, недовольные навигационной системой устаревших МиГов, на свои деньги покупали GPS-приемники за \$200, приматывали их изолентой к ноге и сверялись с устройством во время бомбардировок. Я не знаю, правда ли прочитанное, но это навело меня на мысль, что впервые в истории гражданские лица массово получают технологии раньше, чем военные. Просто потому, что у частных лиц денег стало больше, чем у министерств обороны.

Та же инверсия происходит с размерами и покупательной способностью средних классов Запада и Востока. Как может выглядеть глобальный рынок, где товары разработаны исходя из расчета, что их основной потребитель родился и живет не в США?

Вспоминаю, как в далеком 1997-м или 1998 году я читал статью в Wired про японский форум, на котором тусуются 18 млн человек. «Ну ни фига

себе!» — подумал я тогда. Зашел на указанный адрес и, конечно, ничего из иероглифов не понял. Но, если смотреть на популярность и распространенность в закрытой среде, тот форум был предтечей не только сегодняшних японских «чанов» — анонимных досок объявлений, но и западных Facebook с MySpace. В середине 1990-х в западном интернете не было ничего похожего, «Фидо» и прочие малочисленные сервисы для компьютерщиков не в счет. Можно даже сказать, что западная культура с ее заточенностью на личные вещи и интересы слишком эгоцентрична, чтобы породить социальные сети самостоятельно, без быстро растущего азиатского влияния.

С ростом влияния Востока будет социализироваться не только контент интернета, но и использующий его бизнес. В LinkedIn, где я в шутку назвался агроэкспертом, мне приходят предложения от финнов-интровертов общими усилиями внедрять в России разные агрокультуры. Возможно, возникнет глобальная сеть некрупных бизнесменов, которая будет конкурировать с псевдоглобальной культурой транснациональных компаний.

Как бы то ни было, европейцам и американцам нужно поспешить с мутациями, чтобы освоить финансовую заявку Азии на новую социальность. Я с нетерпением жду появления людей с другими головами. **сф**

**«С помощью self-tracking, оцифровки своей жизни, я успешно борюсь с лишним весом и хроническим заболеванием, а мои соратники по движению — с ленью, креативным застоєм и транжирством»**



**Александра Кармайкл,**  
идеолог движения self-tracking,  
основатель компании CureTogether

**Я получила** степень бакалавра по молекулярной генетике в Университете Торонто и люблю математику, счет. С августа прошлого года ежедневно измеряю и оцениваю 40 параметров: сон (продолжительность, качество), утренний вес, суточное потребление калорий, частоту приема пищи, секс (качество и частоту), силу головных болей, потраченное на работу и детей время, погоду, необычные события и т. д. Также наблюдаю и фиксирую настроение по шести параметрам: ощущение счастья, раздражительность, печаль, успокоенность, любовь или неприязнь к себе.

Мне хочется понять, что и как влияет на мое самочувствие. Я часто экспериментирую с разными дозами витаминов, вношу поправки в свой режим, чтобы достигнуть оптимального результата. Если «инновация» срабатывает позитивно, я оставляю ее в своей жизни. Для составления графиков и вычислений я пользуюсь Google Spreadsheets, а доктора просто уведомляю о принимаемых стимуляторах или новых упражнениях. За прошедшие полгода self-tracking помог мне похудеть, наладить сон и ослабить боли.

В CureTogether собираются хронические больные не только из Сан-Франциско, а со всего света. На нашем сайте зарегистрированы пользователи из 93 стран, Россия по их количеству входит в топ-50. Вместе с партнерами по self-tracking они пытаются найти идеальный режим, который поможет победить болезнь или «приглушить» боль. Другая часть аудитории — ученые и врачи, получающие уникальный материал для интерпретаций.

Self-tracking вовсе не ограничивается оздоровительными целями. Это новая волна, целая житейская идеология. Достаточно только взглянуть на растущий набор ресурсов в интернете, предоставляющих пользователям кучу опций подсчета: от финансовых трат до результатов партий в пинг-понг. Например, в начале 2009 года дизайнер из Нью-Йорка Николас Фелтон трансформировал в графики, карты и диаграммы весь цифровой массив о своей жизни в 2008-м. Среди прочего получилось, что за год он прочел 4736 страниц, получил 13 открыток, выпил 632 кружки пива, проиграл шесть партий в бильярд. Он отметил на карте каждую улицу, на которую ступала его нога. Постороннему человеку вся эта информация по-

кажется хаосом, но производитель этой статистики наверняка найдет в цифрах закономерности. Наша жизнь не так хаотична, как кажется. А если проблема оцифрована — ее легче решить.

Я читала в The Wall Street Journal, что Энди Стэнфорд-Кларк, изобретатель из IBM, обвешал свой коттедж счетчиками. Каждый раз, когда в доме включается лампа, звенит дверной звонок или телефон, наливается стакан воды, — информация о потраченных деньгах каталогизируется в Twitter. Полезная привычка в кризис, правда? Владелец дома до сих пор не может поверить в то, сколько ресурсов он тратит. А Гэри Вольф из журнала Wired пытается сложить цифры своего дня так, чтобы управлять настроением. Он каждый месяц собирает единомышленников на встречи для обмена опытом в self-tracking.

Конечно, вычисления увлекают, ты становишься в каком-то смысле одержим фиксацией каждого своего действия. Иной раз хочется бросить считать все подряд и «просто проживать жизнь», как советуют скептики. Но я не поддаюсь. **СБ**

ЕЩЕ НЕДАВНО ОНИ СТОЯЛИ ВО ГЛАВЕ КОМПАНИЙ  
И БЫЛИ УВЕРЕНЫ В СВОЕМ БУДУЩЕМ.  
НО В РАЗГАР КРИЗИСА ИХ ОТПРАВИЛИ В ОТСТАВКУ.  
НА ЧТО СЕГОДНЯ РАССЧИТЫВАЮТ  
VIP-БЕЗРАБОТНЫЕ?

# ПОСОБИЕ ПО VIP-БЕЗРАБОТИЦЕ

«Если уволенному топ-менеджеру не предложат сразу же другую работу, а сам он не может придумать новый бизнес, то он должен задуматься: своим ли делом он занимается?»



Андрей Мовчан,  
экс-глава УК «Ренессанс  
Управление инвестициями»





Александр Гафин

ФОТО: ИВАН ПАС

текст  
ИВАН МАРЧУК

## РАЗВЕДЕННЫЙ БАНКИР

Александр Гафин проработал в банке более 15 лет и был уволен в конце февраля 2009 года после того, как заявил, что глава Альфа-банка Петр Авен готов занять опустевшее кресло премьер-министра Латвии. В прессе сразу же появились версии, что руководители банка воспользовались формальным поводом и избавились от дорогостоящего, но бесполезного топ-менеджера.

Работу в Альфа-банке Гафин называет самым счастливым периодом своей жизни: «Мой уход из банка я бы сравнил с уходом из семьи. Я любил и гордился этой компанией». Но при этом Гафин говорит, что последние два года не принимал участия в операционном управлении: «Я не нашел общего языка с западными менеджерами, которых считаю временщиками, приехавшими в Россию за высокими зарплатами».

Сейчас в планах Гафина — развивать деловой журнал *Spear's Wealth Management Survey* (русская версия британского издания), в котором он с прошлого лета совмещает должности главного редактора и учредителя. Кроме того, экс-банкнр будет консультировать фонд фондов *Kinburn Investment Management*, основанный его сыном Дмитрием. Фонд будет вкладывать средства состоятельных частных инвесторов в недооцененные активы, преимущественно на зарубежных рынках.

Александр Гафину поступили также предложения войти в совет директоров нескольких банков. «Но я еще не решил, нужно ли мне новое назначение», — говорит он. В ближайшее время Гафин собирается лечь в одну из частных австрийских клиник на обследование. Как объясняет экс-банкнр, он стоит на пороге новой главы в своей жизни. В ней он хочет быть абсолютно здоровым. [См.](#)

## Владимир Иванов



### ЗАПЛАНИРОВАННАЯ ОТСТАВКА

«Серьезно нужно воспринимать неполадки в семье, а к бизнесу лучше относиться спокойно», — философствует Владимир Иванов, бывший генеральный директор «Русского алкоголя». В компанию он пришел в 2003 году — и за несколько лет вывел ее на лидирующие позиции в отрасли. А 19 января 2009 года Иванов забрал оттуда трудовую книжку.

Прошлым летом 90% акций «Русского алкоголя» были проданы польской компании Central European Distribution Corporation и британскому инвестфонду Lion Capital. «Бывший собственник полностью доверял нашей команде. Мы принимали практически все решения самостоятельно. Новые хозяева к этому не были готовы, и мы понимали, что нас скорее всего уволят», — объясняет экс-гендиректор.

Сейчас у Иванова продолжают каникулы. Он много времени проводит с родными, особенно с 17-летним сыном от первого брака. Сыну серьезно увлекается спортом, недавно стал бронзовым призером чемпионата России по шоссейно-кольцевым мотогонкам. «Это такой вид спорта, где от родителей нужна и моральная, и материальная поддержка», — объясняет Иванов.

С материальным достатком у Иванова вряд ли будут проблемы: он активно развивает проект, существующий с 1995 года, — инвестиционную компанию Sangri, в которой является совладельцем. Sangri занимается производством зерна и автоматизацией складов. Последний проект — строительство заводов по глубокой переработке зерна в Новосибирской области. «Мне сделали несколько предложений алкогольные компании, но я пока окончательно не решил, стоит ли возвращаться на этот рынок», — говорит Иванов. — «Все-таки с продаж „Русского алкоголя“ определенный период в моей жизни закончился». **СФ**



## ОТПУСКНЫЕ НАСТРОЕНИЯ

Бывший генеральный директор УК «ОФГ Инвест» Андрей Подойницын не понаслышке знает, что большинство топ-менеджеров живут в постоянном напряжении: «Качество и продолжительность отдыха должны соответствовать напряжению рабочего процесса. В этом случае человек может работать очень плодотворно без неприятных сбоев. Я не работаю уже третий месяц — и мне это очень нравится».

Подойницын покинул «ОФГ Инвест» в декабре 2008 года. «В связи со сложившейся на рынке и в компании ситуацией акционеры и я приняли решение расстаться», — объясняет он. «Особых эмоций нет — я там проработал менее года. С поставленными задачами справился, с бывшими коллегами остался в прекрасных отношениях», — говорит экс-гендиректор.

О своем «отпуске» Подойницын рассказывает с воодушевлением: «Я и в Москве успел отдохнуть, и по всей Европе с семьей проехали, успели посетить всевозможные рождественские ярмарки». В какой-то момент появилась мысль вообще не выходить в этом году на работу. Однако усилием воли Андрей заставил себя думать о запуске нового проекта.

Подойницын собирается начать бизнес, связанный с реальным сектором экономики и управлением закрытыми фондами. Он пока не готов раскрывать подробности, говорит лишь, что в новой компании будет выступать не в качестве наемного менеджера, но как партнер: «Сегодня нужно быть ближе к реальному бизнесу, а не к фондовому рынку. Форма и специализация „ОФГ Инвест“ не вполне соответствовали подобного рода проектам, а на то, чтобы развивать что-то самостоятельно, не хватало времени».

Сейчас проблем со временем у Андрея нет. Если же проект не «выстрелит», всегда можно продлить отпуск.

Андрей  
Подойницын



## Марат Айнетдинов


### МИРНОЕ РАССТАВАНИЕ

Экс-гендиректору «Русской страховой компании» (РСК) Марату Айнетдинову не привыкать к смене работы. В свое время он возглавлял «Прогресс-гарант», а затем компанию «Россия», и каждый раз его уход сопровождался возбуждением уголовных дел. Правда, ни одно из них не дошло до суда.

Зато расставание с РСК произошло мирно. Айнетдинов пришел в компанию в мае прошлого года, когда та была куплена израильской Kardan, а уже в декабре был вынужден уволиться. Kardan решила продать компанию обратно — прежнему акционеру Борису Четвертакову, причем с огромным дисконтом. А новый собственник первым делом сменил топ-менеджмент.

После увольнения Айнетдинов устроил себе отпуск. «Кризис — лучшее время для отдыха. У меня четверо детей, причем младшему нет еще и года. Они и моя жена хотят видеть меня почаще и подольше». Зимой он побывал с родными в Лондоне, а после возвращения прошел полное обследование в клинике. «Из-за перегруженности последних месяцев у меня до этого не доходили руки», — говорит он.

Айнетдинов пришел к выводу, что страховой рынок в России устроен неправильно. «Я считаю, что наша отрасль в глубоком идеологическом упадке», — объясняет он. — В России нет доверия между клиентом и страховщиком. Компании „покупают“ клиента у агентов за большое вознаграждение и считают, что больше ничего не должны. Эта погоня за „баблом“ ни к чему хорошему не привела».

Марат надеется, что после кризиса рынок модернизируется. Сейчас он активно занимается развитием собственных проектов в области страхования. Один из них — розничная сеть продаж страховых продуктов «Инселия» — работает уже более года. 

## ПРИКАЗАНО УЙТИ

Бывший генеральный директор УК «Брокеркредитсервис» (БКС) Эдуард Воронин до сих пор жалеет об уходе с последнего места работы: «К фирме начинаешь относиться как к ребенку: вкладываешь в нее силы, время, нервы. Но такова судьба наемного менеджера: сказали — ушел».

В БКС Воронин пришел в январе 2008-го — развивать работу с ПИФами и доверительное управление. Но в начале октября акционеры отправили его в отставку. Руководство БКС решило сократить персонал на нерентабельных направлениях, сосредоточившись на перспективных. Под сокращение попали PR и управляющая компания. Воронин говорит, что многое из задуманного сделать не успел. «Очень не люблю бросать недоделанную работу, а тут пришлось», — признается топ-менеджер.

Сразу после увольнения Эдуард съездил отдохнуть вместе с семьей. Впрочем, сейчас он утверждает, что уже «наотдыхался»: «Без работы жизнь все-таки теряет свой смысл».

В данный момент Воронин ведет переговоры о работе с несколькими компаниями. «Буду заниматься тем, что люблю и что умею, — финансами. Рано или поздно кризис пройдет, и профессионалы снова будут востребованы», — утверждает он. А чтобы не терять квалификацию, активно играет на фондовом рынке, используя собственные деньги и средства, которые доверили ему друзья.

По мнению Воронина, главное в сложные времена — не терять веру в себя. «Человеку, который лишается работы, не нужно опускать руки. Надо сохранять чувство уверенности, что все будет хорошо. Профессионал в любом случае не пропадет», — повторяет, как мантру, Эдуард Воронин. Сам он, по всей видимости, чувство уверенности сохранил. Осталось теперь дожидаться, когда появится новая должность. **се**



Эдуард  
Воронин



# Моя роковая ошибка





**Максим Валецкий,**

председатель совета директоров Mr. Doors

— **В свое время** мы запустили под маркой Mr. Doors новое направление — производство мебели для ванных комнат. В народе она называется «мойдодыр» — тумбочка с раковиной и зеркальцем, похожая на персонажа одноименной сказки Корнея Чуковского. Вместе с итальянскими дизайнерами мы разработали модельный ряд, закупили материалы. Выбрали нишу, в которой никого не было, — дешевый сегмент занимала фирма «Акватон», на дорогом господствовали импортеры, мы же планировали втиснуться между ними. Однако владельцы компании слабо контролировали проект, а менеджеры совершили все просчеты, которые только можно было допустить.

Так, уже после начала продаж выяснилось, что рынок слишком мал. Первая ошибка была в том, что мы не провели маркетинговые исследования и не выяснили этот факт заранее.

Кроме того, мы решили распространить на «мойдодыры» наш брэнд Mr. Doors. Но ошиблись и здесь. Проблема в том, что Mr. Doors — игрок на мебельном рынке, а мебель для ванных комнат в сознании заказчика относится к рынку строительному. А заказчик всегда прав. Начиная проект, мы рассчитывали на силу нашего брэнда, но он нам никакой помощи не оказал. Это было крайне неприятное открытие.

Наконец, мы неправильно выстроили систему дистрибуции и пытались торговать нашей мебелью через оптовиков. Однако оптовики имели свой импорт и продвигали в основном его. А «чужие» производители вроде нас стояли в прямом смысле «для мебели». Мы открыли три собственные точки в крупных строительных торговых центрах, но успеха они тоже не имели.

Проект просуществовал с 2002-го по 2005 год, после чего его окончательно похоронили. Он был убыточным с самого начала, кроме того, в какой-то момент стал тянуть вниз всю фирму. Конечно, засыпав направление деньгами, можно было победить. Но это была бы пиррова победа. Поняв это, мы быстро, как раковую опухоль, отрезали и убили проект, списав в убыток около \$1 млн. Но я человек позитивный, поэтому никогда не рву на себе волосы, а стараюсь извлекать из ошибок уроки. <sup>сф</sup>

## Илья Блинов,

генеральный директор  
ЗАО «Милфорд»

— Когда-то я работал в компании «Александра и Софья», которая производила вермишель быстрого приготовления под одноименной маркой и была примерно четвертым игроком на этом рынке. Владелец, обрусевший вьетнамец, нанял меня, чтобы я поднял капитализацию бизнеса перед продажей.

До этого я более семи лет проработал в Mars LLC, и для меня все выглядело довольно просто: надо было перенести принципы и методы построения национального брэнда и дистрибуции, используемые громадной корпорацией, в условия небольшой российской компании. Я провел сложные технические расчеты, нанял и обучил сильных сейлзов, разработал KPI — все как у Mars. Нам удалось расставить вермишель в необходимом числе торговых точек и в нужном ассортименте, а наша цена была ниже, чем у основных конкурентов.

Однако если в Уральском и Волжском регионах продукт хорошо уходил с полки, то в Южном округе, в Москве и Питере он неожиданно «встал колом». Оказалось, что на этих рынках слишком высока приверженность местным брэндам.

Моя ошибка состояла в том, что я не придавал особенного значения приверженности потребителей к существующим маркам. Для переключения лояльных потребителей требовалось гораздо больше времени и денег. Наивно было рассчитывать, что, выйдя с более выгодным предложением на рынок, для которого цена имеет громадное значение, и сделав продукт доступным, «Александра и Софья» быстро всех победит. Не победила.

Нам пришлось уйти из Москвы, Санкт-Петербурга и Южного региона, потеряв на этом около \$250 тыс., вложенных в построение структуры продаж и продвижение, — на тот момент это были серьезные деньги для компании. Себе я оставил «зарубки на память»: маленьким и средним бизнесам не стоит пытаться захватить весь рынок целиком, лучше сфокусироваться на нескольких ключевых направлениях — это позволяет концентрировать финансовые ресурсы и не перенапрягать компанию. ☞



— **Несколько лет** назад я нанял менеджера на одну из топовых позиций. Он курировал важное для нас направление бизнеса, и ему поручили запуск ипотечного ПИФа. Это был эксперимент, не имевший прецедентов в России: выйдя первыми на новый рынок, мы собирались застолбить перспективную нишу.

Вдруг в разгар работы над проектом сотрудник объявил об уходе. Это было неожиданно, резко, некрасиво и чревато для банка серьезными проблемами. Возможно, его переманили бонусами или он понял, что не тянет этот проект, и просто сбежал. Позже выяснилось, что «беглец» наделал столько ошибок, что в какой-то момент нам показалось, что проще свернуть проект. К счастью, мы нашли людей на замену. Банк все равно вышел на рынок с этим проектом, но гораздо позже.

Плюс ко всему экс-менеджер увел с собой четверых человек, хотя клятвенно при всем коллективе пообещал, что в течение определенного срока никого из команды трогать не будет. Это была большая потеря.

Я совершил серьезную ошибку, приняв на работу нелояльного менеджера. На собеседовании мы говорили о его профессиональных навыках, обсудили опционы и бонусы, но я даже не представлял, что человек может открыться с такой стороны. Для меня стало уроком, что при подборе управленца высокого уровня нужно обращать внимание на масштаб личности, на порядочность.

Теперь я всегда навожу справки о кандидатах у их прежних работодателей, чтобы понимать, можно ли на человека положиться. Нелояльный сотрудник будет перескакивать из одного места на другое, как только его помянут, и работать по принципу «после меня хоть потоп». Понимать, как поведет себя человек в разных ситуациях, в том числе стрессовых, — перво-степенно. **сф**

## Николай Шитов,

президент Городского  
ипотечного банка





РОНАЛЬД ШУЛЬЦ, ГЛАВА РОССИЙСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА LUFTHANSA, УЖЕ 10 ЛЕТ ЖИВЕТ В МОСКВЕ, НО ДЕМОКРАТИЧНОСТИ НАСТОЯЩЕГО ЭКСПАТА НЕ РАСТЕРЯЛ. МЕТРО И ЭЛЕКТРИЧКИ ЕГО НЕ ПУГАЮТ — ЕСЛИ ЭКОНОМЯТ ВРЕМЯ.

## МЕТРО И НЕМЦЫ

текст СЕРГЕЙ КАШИН фото ЮРИЙ МАРТЯНОВ, АНДРЕЙ БОЙКО



10:00

В московский офис Lufthansa в Последнем переулке Рональд Шульц приезжает по-походному — с дорожной сумкой



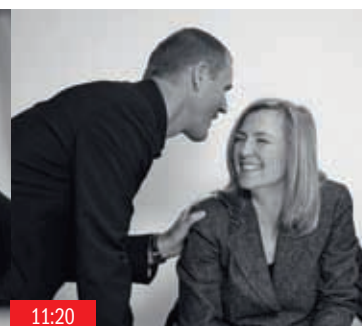
10:30

С Эдди Гербером, представителем Swiss International, Рональд делит офис. Немцы купили Swiss в прошлом году, но объединение еще не закончено



11:00

Перед совещанием Рональд еще раз изучает его повестку



11:20

Совещание с генеральным менеджером по продажам Юлией Воротниковой начинается с дружеского поцелуя



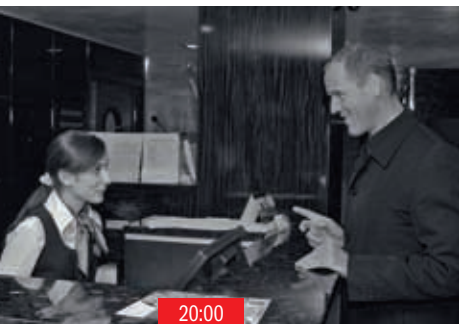
13:25

В электричке до Домодедово пришло время для чтения The Moscow Times, любимой газеты всякого экспата



14:00

«Я узнал его, это же „Перевозчик“», — шепчет прохожий. Хотя он и перепутал Рональда с Джейсоном Стэтоном, все равно оказался недалеко от истины



20:00

Рональд остановился в отеле. Перед вечерним мероприятием надо отдохнуть и переодеться



22:00



22:45

Настоящий босс всегда должен выглядеть безукоризненно



23:00



12:00

Шульц самостоятельно заказывает себе и Фабиану Баде, директору по аэропортовой деятельности, электронные билеты. Сегодня им предстоит визит в ростовский офис



12:20

Старший агент по продаже билетов попросила совета. Нет проблем



13:00

Это не шоу для журналистов — когда Рональд Шульц спешит, он всегда выбирает метро



14:30

Вероятность встретить знакомого в аэропорту очень высока. А вот и он. Москва — большая деревня



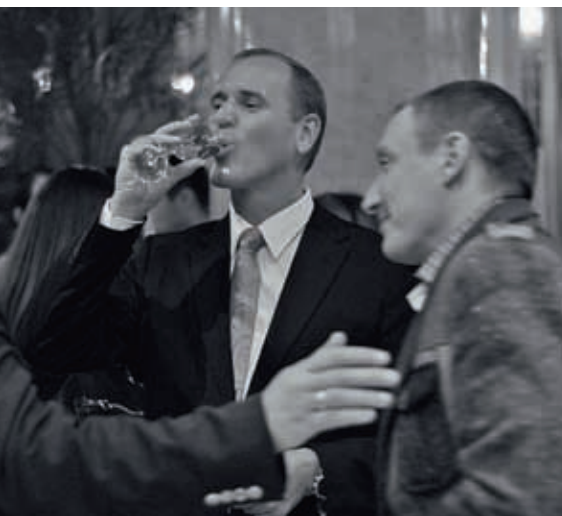
17:00

В Ростове давно весна — снега нет и в помине



17:45

Ростовское представительство Lufthansa встречает московскую инспекцию



23:30

Сегодняшняя вечеринка — прекрасная возможность пообщаться с персоналом и с местными партнерами компании. И выпить любимого шампанского



00:36

Рабочий день окончен. Завтра с утра — обратно в Москву





30%



ВЛАДЕЛЬЦЫ БУТИКА ЛЮКСОВОЙ ОДЕЖДЫ CARA & CO РЕШИЛИСЬ НА НЕОЖИДАННЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ. В ДРУГИХ КОМПАНИЯХ ЦЕНЫ ПОВЫШАЮТ, ОСОБЕННО НА ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ, А В CARA & CO, НАОБОРОТ, ИХ СНИЗИЛИ. ПОЛУЧИТСЯ ЛИ НА ЭТОМ ЗАРАБОТАТЬ?

# АВСТРАЛИЙСКИЙ АКЦЕНТ

текст  
НИНА  
ДАНИЛИНА

иллюстрация  
РОМАН  
ГОДУНОВ

**Минувшей зимой** московские luxury-магазины дружно завлекали клиентов скидками 70–80%. Но в Cara & Co ограничились 40%. Теперь же руководители компании решили вовсе отказаться от скидок — с помощью новой стратегии ценообразования они планируют зарабатывать на обороте в течение сезона, в то время как большинство продавцов люкса получают основную прибыль с маржи.

**Концепция, однако.** Бутик Cara & Co работает в Москве с весны 2007 года в непривычном для российской публики формате concept store. В ассортименте магазина — одежда и аксессуары от австралийских, европейских и японских дизайнеров (марки Akira, Tim Van Steenberg, JeanPaulKnott, Junko Shimada, Zambesi и др.), косметика, книги по истории моды, коллекционные альбомы фотографий и предметы интерьера. Стоимость одежды — от 1,5 тыс. (например, футболка) до 300 тыс. руб. (шуба). Московский магазин Cara & Co принадлежит австралийской компании с одноименным названием — семейному холдингу владелицы бутика Розы Каменев.



Креативный директор Saga & Co Алексей Олешов и владелица компании Роза Каменев покусались на самое святое в luxury-бизнесе: огромную маржу

ФОТО: ВЕЛЕНИЙ РОДИН

По оценкам IndexBox, в ноябре 2008-го оборот Saga & Co составил не более 3 млн руб., в декабре — не более 4,5 млн руб., и это с учетом продаж в шоу-руме мелкооптовых партий для региональных дилеров. Оборот Saga & Co за весь 2008 год, по данным IndexBox, равен около 30 млн руб. «Это низкие показатели для магазина модной одежды площадью 470 кв. м», — отмечает генеральный директор IndexBox Александр Романенко. — Такой оборот сопоставим с показателями на одну розничную точку у российских конкурентов Saga & Co, работающих в формате «интеллектуальная мода», — «Трафик», UK Style, LeForm. При этом площади у конкурентов ниже — около 200 кв. м».

**Распродажа нон грата.** Чтобы увеличить оборот, руководство Saga & Co пересмотрело подход к ценообразованию. «Многие продавцы люкса изначально завышают цену более чем в четыре раза. Например, брюки, купленные за 80 евро, могут совершенно спокойно выставить за 600 евро. При такой наценке несложно скинуть 70% и получить прибыль», — говорит креативный директор Saga & Co Алексей Олешов. — Раньше мы считали, что слишком малы, чтобы бороться с этим «азиатским» маркетингом. Но по прошествии четырех сезонов решились на эксперимент».

В Saga & Co снизили цены в бутике на 30% и принципиально отказались от сезонных распродаж и скидок свыше 10% (ее получают VIP-клиенты, совершившие покупку на сумму от 100 тыс. руб.). Правда, предварительно пришлось пересмотреть всю цепочку ценообразования.

**Липосакция наценки.** Первым делом в Saga & Co уменьшили собственную наценку, ограничившись ко-

эффициентом 2,6–2,8 на весь ассортимент бутика — от дизайнерской одежды до книг и духов. Раньше он составлял в среднем 3,5. Для сравнения: в Москве стоимость люксовой одежды на полке обычно увеличивается в 3,5–4,5 раза по сравнению с закупочной ценой. В Европе коэффициент наценки в рознице — 2,4–2,6, в Австралии — 2,7–2,9 (за счет транспортных расходов).

Теперь платье, которое покупалось у поставщика по оптовой цене 15 тыс. руб., будет выставляться в Saga & Co не за 52 тыс., как раньше, а за 37 тыс. руб. Компания получит маржу 22 тыс. руб., из которых 8 тыс. — это затраты на таможенную, доставку и логистику, а 14 тыс. руб. распределяются на аренду помещения, зарплату персонала, рекламу и прибыль.

**Товар без оплаты.** Новая модель ценообразования потребовала пересмотра отношений с поставщиками. Раньше Saga & Co, как и другие бутики, выплачивал деньги за товар сразу после получения коллекции. Но создатели Saga & Co в начале года провели переговоры с партнерами, в результате чего поставщики 20 марок из 40 согласились перейти на систему комиссии. Теперь они предоставляют свой ассортимент Saga & Co на реализацию, а деньги получают по факту продаж. «Работа на комиссии — это единичный случай для известных иностранных брендов. Как правило, такая практика применяется лишь в категории «аксессуары», — говорит Александр Романенко. От поставщиков, отказавшихся получать деньги после продажи товара, удалось добиться других уступок. К примеру, один из производителей приглашает сотрудников Saga & Co за свой счет на Неделю моды в Париж, второй оплачивает участие в международной выставке CPM и т. п.

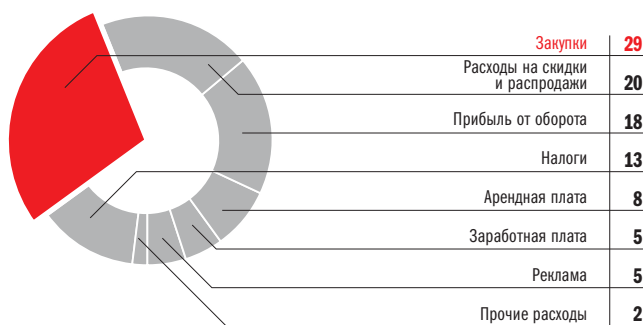
**Доллар из Австралии.** Несмотря на кризис, владельцы Saga & Co не сильно пострадали от скачков валютных курсов. В связи с девальвацией рубля розничные цены на люксовые товары выросли минимум на 30%, поскольку бутикам приходится закупать одежду у поставщиков в долларах и евро. Но Saga & Co оказался в лучшем положении, так как треть его поставщиков — австралийские компании и, в рублевом эквиваленте их коллекции примерно на 30% дешевле, чем аналогичные европейские марки.

Кроме того, Saga & Co расплачивается с партнерами экзотической валютой. «Материнская компания у нас австралийская и все расчеты, в том числе с европейскими партнерами, проходят в австралийских долларах. По отношению к рублю он не сильно вырос, и нам это на руку», — объясняет Роза Каменев.

**Таможенный процент.** Логисты компании нашли также возможность законно сэкономить на таможенных пошлинах. Если раньше сборы составляли 57% цены вещи от производителя, то сейчас — около 48%. О технологии таможенной очистки товаров в Saga & Co предпочитают не распространяться. Однако, по словам специалистов по ВЭД, сумма сборов обычно зависит от того, к какому классу относят продукцию. Например, кожаные украшения можно декларировать как кожаные изделия или как бижутерию. Ставка по бижутерии выше. Такая же ситуация и с верхней одеждой: ставка, например, на туники ниже, чем на пальто.

Новая модель ценообразования начала действовать в компании с января этого года, и уже в феврале про-

## СТРУКТУРА ОБОРОТА МОСКОВСКОГО БУТИКА\*



\* по состоянию на конец 2008 года

Источник: IndexBox, «Интеррум»

дажи выросли на 20% по сравнению с аналогичным периодом 2008-го. «Скорее всего, у нас не будет сильного роста в сезоны распродаж, то есть в июне-июле и декабре-январе. Зато мы надеемся получить стабильные продажи на протяжении сезона», — говорит Алексей Олешов.

Роза Каменев признается, что до конца 2009 года готова терять до 30% прибыли. На это время у московского бутика есть финансовая подушка — он может кредитоваться у материнской компании. Однако уже к следующему лету владельцы надеются получить дивиденды и заработать на состоятельной публике, разочарованной ценами в других российских бутиках. **Сб**

## classified

### юридические услуги

**Регистрация** ИП, ООО 84995025040  
www.grandbconsult.ru  
ООО «Грандбизнесконсалт»

### Арбитраж. (Анти-) взыскание долгов.

**Налоговые споры. Недвижимость.**  
/www.RUSGENCO.ru/ Тел.220-8357

### Регистрация. Изменения. Готовые фирмы.

**Ликвидация** /www.RUSGENKO.ru/ Тел.220-8357

### услуги

**ИТ-Аутсорсинг** www.fixpc.ru (499)502-69-82

### Ведение бухгалтерии. Сдача отчетности

84995025042 www.acdpt.ru  
ООО «Департамент расчетов»

### по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108





КРИЗИС РАССОРИЛ РИТЕЙЛЕРОВ И ПОСТАВЩИКОВ. ПЕРВЫЕ ПЕРЕСТАЛИ ПЛАТИТЬ, ВТОРЫЕ — ПОСТАВЛЯТЬ. КАЛИНИНГРАДСКАЯ СЕТЬ ГИПЕРМАРКЕТОВ «ВЕСТЕР» ПРИДУМАЛА, КАК УЛАДИТЬ КОНФЛИКТ С ПОСТАВЩИКАМИ И ОПТИМИЗИРОВАТЬ АССОРТИМЕНТ.

## ПОДЪЕМ С ОБОРОТОМ

**В четвертом квартале** 2008 года полки магазинов сети «Вестер» опустели: банки потребовали досрочного погашения ссуд, компания не смогла вовремя рассчитаться с поставщиками, а те прекратили отгрузку товаров. Оборот сети упал на 50%, ассортиментная матрица по продуктам питания «ссохлась» на 40%, а по непродовольственным товарам — на 70%. В ноябре просроченная задолженность «Вестера» перевалила за 1,1 млрд руб. Акционерам сети во главе с председателем совета директоров ГК «Вестер» Олегом Большевым пришлось срочно разрабатывать антикризисную программу, направленную на нормализацию отношений с партнерами. Первый пункт программы — наладить платежи поставщикам.

**Обрубить концы.** До зимы прошлого года сеть работала с 4,5 тыс. поставщиков. Из них 500 компаний приносили «Вестеру» 70% оборота, еще 1 тыс. поставщиков — около 20%, доля оставшихся была невелика. Из-за падения продаж в четвертом квартале «Вестер» был не в со-

стоянии расплатиться со всеми, поэтому руководители сети решили проблему радикально. «Если называть вещи своими именами, мы проигнорировали всю „мелочь“ (это около 3 тыс. компаний), просто прекратив у них закупки, и сосредоточились на крупных поставщиках», — признается Олег Большев.

Ритейлер предложил основным партнерам следующий вариант: оплачивать текущие заказы плюс 20% стоимости этих заказов сверху в счет погашения задолженности. Из 70 VIP-партнеров не ушел никто, рассказывает Большев. «Большинство поставщиков удовлетворились моим личным поручительством. Но некоторые требовали гарантий. Таким компаниям мы предоставляли в залог магазин или склад (по закону небанковские организации имеют право давать займы под обеспечение), и они обязались продолжать поставки, пока сумма просрочки не превысит стоимости залога». Правда, залоги «Вестер» практиковал лишь с самыми крупными поставщиками, у которых закупал товаров более чем на 50–60 млн руб. в месяц.

Небольшим компаниям, которым сеть предложила подождать с оплатой, это не понравилось. Однако риск, что разгневанные партнеры завалят исками арбитражные суды, был минимален. Список кредиторов, кому «Вестер» задолжал больше 300 тыс. руб., по словам Большева, занимает всего одну страницу, а тех, кому нужно отдать меньше 300 тыс. руб., — в десять раз больше. Ясно, что судиться полтора года ради суммы менее \$10 тыс. контрагентам невыгодно.

**Быстрые деньги.** Чтобы быстрее расплатиться с кредиторами, руководители «Вестера» решили повысить оборачиваемость товаров. Для этого сеть принялась «резать» номенклатуру. Задача формулировалась следующим образом: сохранив товарные группы, оставить в каждой из них лишь бестселлеры и изъять товары с низкой оборачиваемостью. Подход к заполнению полок ужесточился: если непродовольственный товар не продается в течение двух месяцев, а продукты питания — в течение месяца, то эти позиции снимают с продажи, говорит Большев.

Менеджеры сети выделили 100 позиций социально значимых продуктов и товаров-индикаторов, которые обязательно должны присутствовать в ассортименте (в каждом городе этот список свой). Во вторую группу попали еще 700 товаров базового ассортимента с наибольшей оборачиваемостью. В третью — 300 позиций продукции, выпускаемой под собственной торговой маркой сети. Остальные закупки отложили до лучших времен, когда появятся деньги. При этом, чтобы полки не стояли пустыми, менеджеры увеличили выкладку имеющихся товаров.

**Гонка за дешевизной.** В условиях кризиса доходы покупателей снизились, поэтому наибольшей популярно-

стью (а значит, и оборачиваемостью) обладают самые дешевые товары. Любой ритейлер, не склонный замораживать деньги, старается увеличить их долю в обороте.

Закупщики «Вестера» решили перетряхнуть список товаров, предлагаемых поставщиками сети, и у каждого выбрали самые дешевые позиции (по сравнению с аналогичной продукцией других поставщиков). Разумеется, это не относилось к безальтернативным производителям вроде Procter & Gamble или АО «Молоко» (в Калининграде ему принадлежит 70% молочного рынка), которых не с кем сравнивать. Но в других категориях (макаронные изделия, чай, кофе, алкоголь, вода, соки, а также консервы и колбасы) у «Вестера» были богатые возможности для поиска самых дешевых предложений.

Кроме того, закупщики «Вестера» провели переговоры с белорусскими производителями, готовыми поставлять молочную и мясоколбасную продукцию гораздо дешевле, нежели их российские коллеги. Единственное ограничение, отмечает директор по закупкам «Вестера» Сергей Егоршин, следующее: белорусские компании не привыкли к столь жестким рыночным условиям, как в России, у них часто случаются перебои в поставках.

**Изгнание импорта.** Следующий пункт антикризисной программы «Вестера» — заменить импортный ассортимент, изрядно подорожавший из-за девальвации рубля, на российские товары. Но как признает Сергей Егоршин, здесь пока особо хвалиться нечем: некоторым продуктам, вроде фруктов, элитного алкоголя,

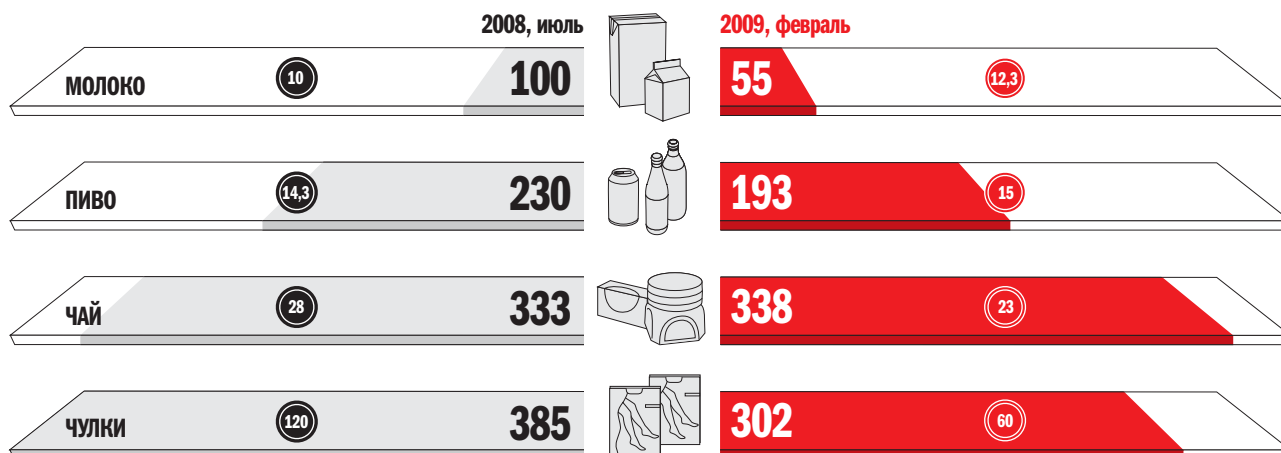
сыра, рыбы, просто нет замены. Например, отечественные производители мяса, поясняет Егоршин, не могут обеспечить поставки в больших объемах, все мясные консервы тоже делаются из привозного мяса, бразильского или аргентинского. Деятельность по замещению импорта принесла более или менее ощутимые результаты лишь в группе непродовольственных товаров. Сеть отказалась от закупок импортных чулок и носков, постельного белья, детского трикотажа и договорилась с производителями из Подмоскovie, Иваново, Санкт-Петербурга. Экономия, правда, пока получилась копеечная, но она станет весомой с увеличением доли непродовольственной номенклатуры в обороте сети до 40–50% (сейчас 25%).

«Благодаря антикризисным мерам мы еженедельно увеличиваем оборот на 5%, — резюмирует Олег Болычев. — Продовольственный ассортимент восстановлен почти полностью: на полках магазинов теперь присутствуют все те товарные категории, которые были в гипермаркетах до кризиса». Просроченная задолженность перед партнерами к марту снизилась до 500 млн руб. С поставщиками продуктов питания сеть обещает рассчитаться к лету 2009-го, а недоимки перед поставщиками непродовольственных товаров погасит к сентябрю.

Так «Вестер» сумел уладить конфликт с поставщиками без привлечения банковских кредитов (которые рассчитывает получить лишь в апреле), а исключительно за счет внутренних ресурсов. [См.](#)

текст ЮЛИАНА ПЕТРОВА

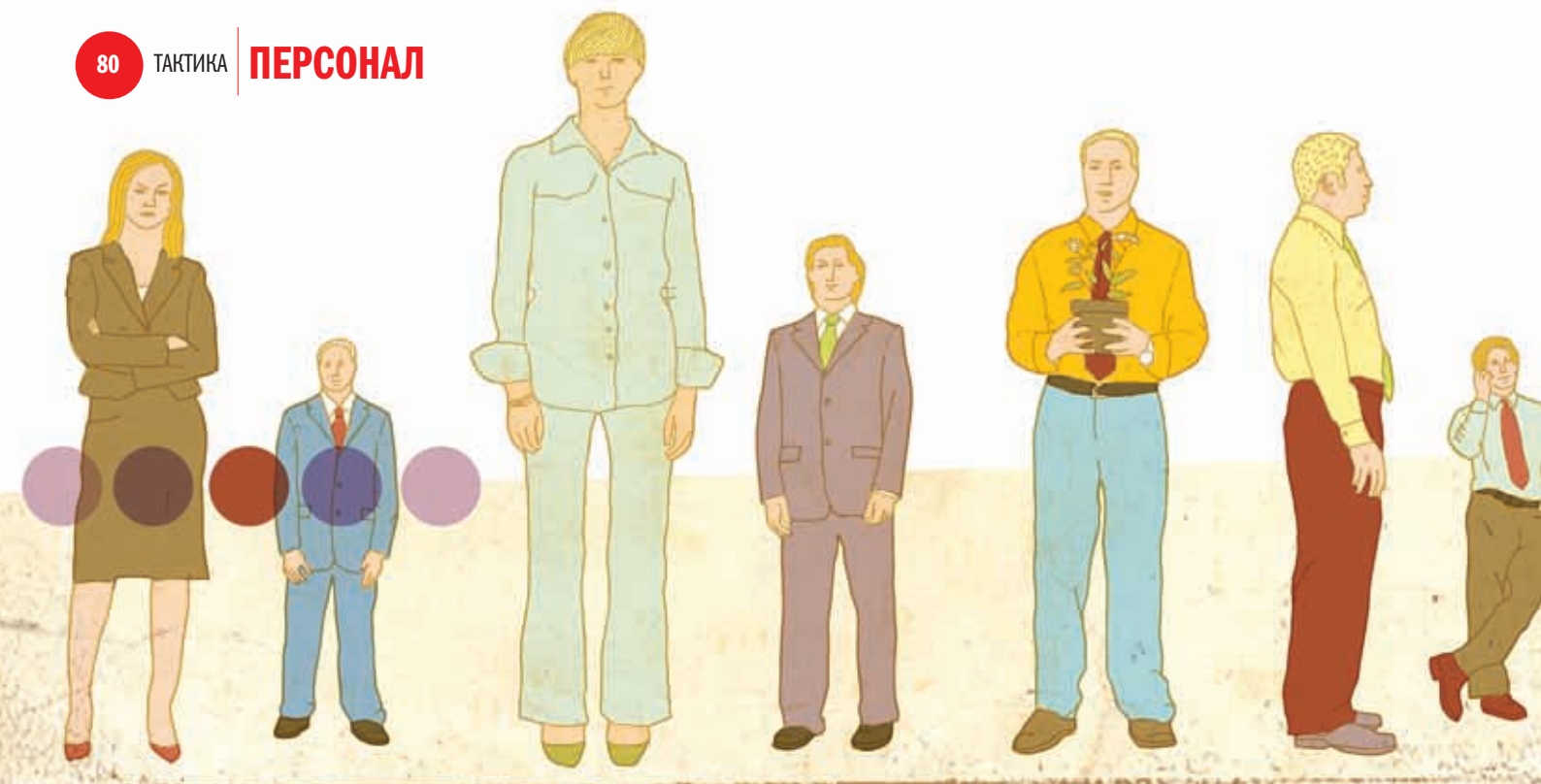
## АССОРТИМЕНТ И ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ ТОВАРОВ В МАГАЗИНАХ СЕТИ «ВЕСТЕР»



28 23 оборачиваемость товарной категории, дней

100 55 количество ассортиментных позиций на полках (сводные данные по сети)

Источник: ГК «Вестер»



ИЗ-ЗА ПАДЕНИЯ ПРОДАЖ СЕЙЛЗ-МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИИ «БРОК-ИНВЕСТ-СЕРВИС» ПОТЕРЯЛИ ПОЧТИ 70% СВОИХ ДОХОДОВ. ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ЭТО СТАЛО ШОКОМ: КАКОЙ СМЫСЛ РАБОТАТЬ ЗА ТАКИЕ ДЕНЬГИ? НО В КОМПАНИИ НАШЛИ СПОСОБ МОТИВИРОВАТЬ ПЕРСОНАЛ НА ПАДАЮЩЕМ РЫНКЕ.

## МОТИВАЦИЯ НА ТРОИХ

В ноябре прошлого года объем продаж «Брок-инвест-сервиса» снизился более чем в четыре раза по сравнению с докризисным уровнем. Доходы продавцов упали почти на три четверти. Из-за невыполнения плана сотрудники лишились переменной части зарплаты и получили только оклад — 20–25 тыс. руб. в месяц. «Мы давили на людей: давайте объемы, давайте планы, но в сложившейся ситуации они их выполнить не могли», — рассказывает директор по персоналу «Брок-инвест-сервиса» Ольга Бекунова.

Среди сотрудников началась паника. Они не могли повлиять ни на клиентов, которые стали гораздо меньше покупать и задерживали оплату, ни на поставщиков, из-за которых в ассортименте компании появились дыры. Не видя перспектив, менеджеры по продажам предложили вообще отменить планы, которые заведомо невыполнимы. После того как пятеро из 28 продавцов уволились, руководители компании по-

няли: в условиях падающего рынка систему материальной мотивации нужно выстраивать по-другому.

**Три кита.** Первым делом топ-менеджеры отменили четыре из семи плановых показателей, которые было невозможно выполнить: по ассортименту, количеству позиций в заказе, числу выполненных заказов и количеству допугслуг. В декабре у продавцов остались лишь такие обязательные пункты: объем продаж, уровень наценки и дебиторская задолженность. «Люди увидели, сколько могут заработать», — говорит Ольга Бекунова. Однако многим по-прежнему казалось, что продавать в прежнем объеме нереально.

**Кастрация планов.** Итоги декабрьских продаж подтвердили несбыточность планов: вместо положенных 1500 тонн металла на человека менеджеры продали лишь по 350. Если бы сотрудникам не выплатили премию по итогам года, новый год они опять бы встретили с голым окладом. Стало ясно, что нормы выработки тоже нужно пересматривать. В январе 2009-го топ-менеджеры скорректировали план на год и рассчитали новые показатели. Теперь от менеджеров требовалось продавать 800 тонн металла в месяц со средней наценкой не ниже 15% (как и до кризиса) и с уровнем дебиторской задолженности не более 25% (раньше было 18%). Подстройка планов под реалии рынка вдохновила продавцов. «Люди стали меньше трепать языком, больше звонить по клиентам», — вспоминает Ольга Бекунова.

В январе продавцы взяли планку 620 тонн, в феврале — 800 тонн, хотя и недотянули по показателям наценки и дебиторской задолженности. По сравнению с ноябрем прошлого года их доходы выросли в среднем на 30 тыс. руб., но все еще оставались на 10–20 тыс.





меньше докризисного уровня. Люди окончательно поверили в реалистичность планов, когда менеджер Марина Головина первой выполнила план по всем показателям, заработав к окладу 67 тыс. руб.

**Ликвидация.** Несмотря на первые успехи, компания все еще работала в минус. Стало ясно, что кроме новой системы мотивации нужно перестроить работу отдела продаж. К марту «Брок-инвест-сервис» реорганизовал структуру управления продажами (три отдела и центр по обслуживанию заказов), сделав ее более мобильной. Так, отделы ликвидировали, а всех продавцов разбили на девять групп по три человека и к каждой из них прикрепили менеджера по оформлению заказов. Начальников отделов сократили. «Мы предложили им из „освобожденных комсомольских работников“ перейти в „играющие тренеры“, но они отказались», — объясняет Ольга Бекунова.

Кроме того, компания ввела две новые должностные позиции. Если заказанного товара нет на складе «Брок-инвест-сервиса», его будет искать на рынке специалист по оперативным закупкам. Работать с просроченными платежами поручили вновь нанятому юристу.

**Новый мотив.** Руководители компании отдавали себе отчет в том, что, если сейлз-менеджеры будут работать каждый сам за себя, прорыва в продажах ждать не стоит. «Раньше в погоне за показателями наши менеджеры напоминали волчью стаю, но сегодня задача другая: нужно не конкурировать, а удерживать клиента любой ценой», — рассуждает Бекунова. Взвесив все за и против, топ-менеджеры решили сделать упор на групповые показатели — подобная практика существовала в компании во время кризиса 1998 года.

Теперь зарплата менеджера зависит не только от личных достижений, но и от того, выполнит ли месячный план его группа. На троих это 2500 тонн плюс показатели по дебиторке и уровню наценки. Если вся группа выполняет нормы, люди получают коэффициент к зарплате 1,5. Например, менеджер, сделав персональный план, заработает 50 тыс. руб., а если его группа также преуспела, то сумма будет уже 75 тыс. руб. Такой же коэффициент получает и менеджер по оформлению заказов.

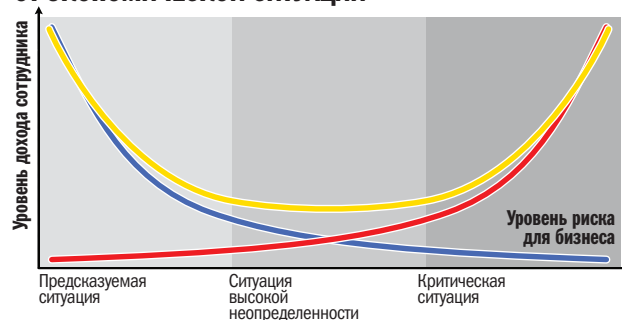
По словам Бекуновой, люди забегали, стали чаще выезжать на встречи, не опасаясь, что клиент, позвонив, не застанет их на месте, — теперь подстрахует коллега. Кроме того, сотрудники не дают друг другу расслабляться: если до кризиса к аутсайдерам относились снисходительно, то сейчас подход жесткий: работай или уходи.

**План тронулся.** Эффект от введения новой системы в компании обсуждают пока осторожно — нужно подождать первых результатов. Хотя опрос, проведенный HR-отделом, показал, что уровень напряженности снизился, сотрудники поверили в возможность зарабатывать деньги в новых условиях. В поисках заказов продавцы стали активнее работать с клиентской базой: раньше они делали 50 звонков в день, сейчас 150. «Люди даже ходить курить стали реже», — уверяет Ольга Бекунова, ссылаясь на показания системы контроля доступа, фиксирующей приход и уход сотрудников.

В компании прогнозируют, что в апреле будет взята планка 960 тонн на человека. Выполнив план, менеджеры получат зарплату на докризисном уровне. **сф**

текст ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

## ЗАВИСИМОСТЬ МОТИВАЦИОННЫХ СХЕМ ОТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ



- гарантированное вознаграждение (оклад, бенефиты и т. п.): чем напряженнее экономическая ситуация, тем меньше стабильных и фиксированных выплат стремится брать на себя компания
- краткосрочное премирование (ежемесячные и ежеквартальные бонусы, комиссионные и т. п.): чем выше риски, тем больше компания готова обещать за результаты, достигнутые в краткосрочной перспективе
- долгосрочное премирование (премии, выплачиваемые на постоянной основе, опционы и т. п.): в период процветания компания платит за лояльность; в зоне риска — за сверхусилия по выживанию. Но чем неопределеннее экономическая ситуация, тем меньше денег компания готова платить как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе

Источник: консалтинговая компания Formatta



# конкурс система успеха

**Секрет фирмы**

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

В силу растущего потока информации, которую необходимо было обрабатывать в сжатые сроки, компании OBI требовалось решение, которое бы легко адаптировалось под нужные задачи, было бы достаточно гибким и в то же время не слишком дорогим в установке и эксплуатации

текст: **Денис Подкорейкин**



фото OBI

## Профессионалы в хобби

Французское слово OBI известно, пожалуй, всем жителям России, а также Центральной и Восточной Европы — так произносится термин «хобби». И именно так звучит название магазина, предназначенного для тех, кто делает что-либо своими руками: от вышивки до строительства дома. Взгляд за кулисы магазина, впрочем, не оставляет сомнений: работа для этих людей — не хобби, а профессиональное занятие. Когда речь зашла о выборе ERP-системы, специалисты OBI и Columbus IT избрали путь тщательного и скрупулезного анализа деятельности компании с целью создания уникального решения.

Сеть магазинов OBI на данный момент насчитывает 525 супермаркетов в 13 странах Центральной и Восточной Европы. 38000 сотрудников работают по всему миру, из них 2500 — в России.

### РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА

Бизнес OBI представляет собой сложный многоуровневый процесс: до попадания на полки магазина товару предстоит долгий путь со склада фабрики-производителя. Практически все магазины стран, в которых OBI ведет деятельность, работают по схеме DDP (Delivered Duty Paid): такой порядок отгрузки предполагает, что поставщик привозит товар непосредственно в магазин и берет на себя ответственность за все пошлины, налоги и риски, связанные с доставкой. Данная схема поставок изначально предусматривалась при разработке внутреннего решения для учета товаров и ведения бизнеса OBI, которое выполняет частичные функции ERP-системы в большинстве стран, где присутствует компания.

Тем не менее, в силу российской специфики подход, отработанный в других странах, здесь не подошел: как правило, здесь магазины сами берут на себя часть работ по доставке груза. **Филипп Лемэр**, генеральный директор «ООО ОБИ Импорт и Логистика Рус», рассказывает: «Внутренняя система менеджмента и автоматизации OBI, которая использу-

ется в других странах, используется и в России, но здесь мы столкнулись с тем, что система не покрывает потребностей компании, связанных с логистикой и импортом. В связи с этим нам потребовалось решение, которое бы полностью приняло на себя функции контроля новых областей работы. Пока деятельность OBI в России не достигла критического масштаба, мы могли использовать простые средства ведения учета, например таблицы Excel, но с ростом компании мы приняли решение о внедрении ERP-системы для автоматизации процессов».

### ГИБКАЯ АЛЬТЕРНАТИВА

При растущем потоке информации, которую необходимо было обрабатывать в сжатые сроки, OBI требовалось решение, которое бы легко адаптировалось под нужные задачи, было бы достаточно гибким и в то же время не слишком дорогим в установке и эксплуатации. В начале 2007 года был проведен тендер, в результате которого выбор пал на предложенное Columbus IT систему управления Microsoft Dynamics AX в связке с решением для распределительного центра, построенном специалистами Columbus IT на базе этой же системы. «Заявленное предложение Columbus на тендер, предполагавшее установку системы от Microsoft, отвечало практически всем параметрам, которые мы разработали в процессе подготовки к внедрению», — комментирует **Филипп Лемэр**.

### ТОЧНОЕ СООТВЕТСТВИЕ ПРОЦЕССАМ

«Работая в связке со специалистами Columbus IT, мы многому научились, — сообщает **Филипп Лемэр**, — то минимальное изменение бизнес-процессов, которое нам потребовалось, прошло легко благодаря накопленному опыту внедренцев».

Кроме специалистов Columbus IT в процессе внедрения так или иначе принимали участие четыре департамента компании, которым





в дальнейшем предстояло работать с системой: модули, входившие в решение, включали в себя функции управления закупками, продажи, логистическую часть (управление запасами) и некоторые бухгалтерские функции. **Юлия Воронова-Сливницкая**, возглавлявшая проект внедрения со стороны OBI, комментирует: «Перед началом внедрения подразделения компании сформировали рабочую команду, состоящую из сотрудников отделов закупки, логистики, IT и бухгалтерии. В каждом подразделении были назначены менеджер проекта и его заместитель. Эти сотрудники отвечали за соответствие конечного результата задачам своего департамента, именно к ним адресовались все вопросы, возникавшие по поводу тех или иных взаимодействий в компании». Ключевые пользователи и бизнес-эксперты также первыми обучались работе с системой — для этих целей в компании существует тестовая версия решения, где можно испытать подходы и приобретенные навыки, не влияя на рабочую систему делопроизводства.

Одним из примеров оптимизированных с помощью автоматизации бизнес-процессов является управление закупками: весь путь груза от момента заказа у поставщика и отправки со склада до магазина легко прослеживается как по номеру закупки, так и по артикулу товара. В любой момент можно просмотреть, где сейчас находится груз, когда и куда он должен прибыть. Согласование деталей закупок с поставщиком теперь также происходит существенно проще благодаря автоматизации.

Несмотря на то, что внедрение решения производилось с целью оптимизации процессов импорта и логистики, некоторые финансовые процессы также были приведены в соответствие со стандартами: так, выставление счетов стало автоматизированным. Ранее выписка счетов контрагентам производилась вручную, и работники были вынуждены заполнять большинство полей самостоятельно, а также использовать несколько программ одновременно. Благодаря бухгалтерскому модулю Microsoft Dynamics AX выписка и регистрация счетов производится автоматически, а ввод информации вручную сведен к минимуму. Еще одним приятным дополнением к работе бухгалтерии стала выгрузка про-

## СКЛАД — ЭТО ПРОСТО!

Вертикальное решение для распределительного центра на базе Microsoft Dynamics AX позволяет OBI управлять складом гораздо эффективнее, чем прежде. Это собственная разработка Columbus IT, адаптированная под особенности российского бизнеса. Как говорит Наталья Гурова, руководитель проекта внедрения со стороны Columbus IT, «решение для распределительного центра создано с учетом уже существующих внедрений и экспертизы компании». С его помощью в OBI автоматизировали все задачи и бизнес-процессы, относящиеся к перемещению товара и складской деятельности.

В частности, система позволила автоматизировать удобный механизм доставки товара в магазин. Для оптимизации процесса отгрузки и продажи товара последний не должен находиться на складе более суток. С помощью решения для распределительного центра практически весь путь груза автоматизирован: подъезжающую машину уже ждет погрузчик, готовый отвезти прибывший груз на склад сразу в зону отгрузки. Кроме того, решение для РЦ работает в постоянной связке с управлением закупками: размер партии автоматически регулируется согласно размерам остатков на складе. В рамках реализации схемы гибкой отгрузки в OBI применяют несколько различных схем поставок. Используется схема кросс-докинга: для сокращения времени обработки прибывшего груза товар отправляется не на склад, а сразу непосредственно в зону отгрузки — это позволяет и сократить время пути груза от поставщика до полки магазина, и наиболее эффективно использовать складские помещения. По словам **Натальи Гуровой**, «склад выполняет консолидирующую функцию — получение товаров от поставщиков и распределение полученных поставок по магазинам». Наряду со схемой кросс-докинга используется также стандартная схема хранения товаров на складе, когда товар размещается на складе для хранения, отгрузка производится на основании заявок из магазинов. Задания на размещение товаров в зоне хранения и маршруты комплектации при сборке заказа перед отгрузкой в системе формируются автоматически таким образом, чтобы использование складского про-



странства было максимально эффективным. Внедрение решения для РЦ позволило OBI увеличить как товарооборот, так и скорость складской обработки груза, способствуя дальнейшему росту продаж компании.

Кроме автоматизации процедур отгрузки и приемки товаров в рамках внедрения решения для распределительного центра на базе Microsoft Dynamics AX огромное внимание уделялось созданию компетентной системы отчетности, позволяющей в любой момент оценить эффективность работы склада. Оценка осуществляется не только по различным ключевым показателям эффективности, но и по скорости обработки товаров на складе. Все количественные и временные отклонения также учитываются при расчете.

На данный момент решение для распределительного центра от Columbus IT успешно эксплуатируется в нескольких крупных российских компаниях, например в «Л'Этуаль», которая тоже была победителем этого конкурса.

## В ПЕРСПЕКТИВЕ — СТРОИТЬ БОЛЬШЕ

На сегодняшний день компания выросла почти вдвое с момента начала внутренней подготовки к проекту в OBI в 2006 году. Тем не менее, столь стремительный рост не был помехой в процессе внедрения и эксплуатации ERP-системы Microsoft Dynamics AX.

Впрочем, на этом история Microsoft Dynamics AX и OBI не заканчивается, скорее, наоборот — только начинается: в планах компании — дальнейшее внедрение системы автоматизации бизнеса в тех странах, где практикуется аналогичный подход к поставкам товаров, а также сходные с российскими процедуры и процессы. «Внедрение Microsoft Dynamics AX в России — это хороший знак для руководителей OBI в тех странах, где также существует необходимость в автоматизации каких-либо бизнес-процессов», — уверен генеральный директор «ООО ОБИ Импорт и Логистика Рус». «Microsoft Dynamics AX — хорошая, гибкая система, поэтому ее легко адаптировать под нужды тех или иных представительств компании», — считает **Лемэр**.



**Александр Викторович  
Проскурня,**  
аналитик по внедрению  
ERP-систем  
ЗАО «Ферреро Россия»

## Успешность внедрения системы в проекте комментирует Александр Проскурня — аналитик по внедрению ERP-систем в ЗАО «Ферреро Россия»

системы и в других крупных компаниях. И вполне возможно, это даже более значимый аргумент, нежели гибкость, функциональная полнота и оперативность. Ведь без опыта внедрений любая, даже очень глубокая функциональность информационной системы сталкиваясь с российской бизнес-средой, может быть полностью нивелирована простыми и очевидными требованиями, которые сводят на нет все преимущества любой системы.

Но если посмотреть с другой стороны, то чрезмерная гибкость этого решения может обернуться и определенным минусом. Может появиться большой соблазн постоянно все «докручивать» в системе, не меняя основных процессов. Образно это можно представить как строительство дома не из жесткой арматуры и стен, а из пластичных материалов, которые можно видоизменять при любой потребности. Правда, компенсировать гибкость системы можно регламентными и организационными процедурами.

К сожалению, на сегодняшний день в России очень мало специалистов, которые готовы к работе с современными базами данных и CRM-система-

ми, но динамика такова, что этого не избежать и рано или поздно менеджерам крупных компаний и холдингов придется осваивать этот опыт. Думаю, это дело времени.

Разумным дополнением к организационной структуре проекта, выполненного в компании OBI, было бы включение в состав проектной команды еще специалистов финансово-экономического блока. Они, хотя и не участвуют в логистических процессах напрямую, должны четко понимать все преимущества внедряемой системы для задач планирования и контроля экономических и финансовых бюджетов компании.

В качестве одного из перспективных направлений развития проекта может быть более глубокая интеграция с информационными системами поставщиков компании, что позволит более точно согласовывать потребность по объемам и срокам.

Наша компания, в свою очередь, пошла немного другим путем, выбрав более «жесткое» решение eWM на базе платформы MySAP ERP. Просто у нас был меньше диапазон выбора, так как корпоративный стандарт Ferrero — это другая платформа.

Выбор компанией OBI логистической системы WMS на базе Microsoft Dynamics AX действительно можно назвать оптимальным. Гибкость функционала для учета российских реалий в сочетании с недорогой ценой внедрения и, что не менее важно, обслуживания являются ключевыми и наиболее весомыми критериями при выборе подобного программного обеспечения.

Одним из наиболее существенных плюсов такого решения является использование наработанного опыта внедрения и эксплуатации подобной

# самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



## Коммерсантъ Business

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

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

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

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

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

РУКОВОДСТВО СЕТИ «АКТИВНЫЙ ОТДЫХ» РЕШИЛО ПРИВЛЕЧЬ В МАГАЗИНЫ НОВУЮ АУДИТОРИЮ, ГОТОВУЮ ПЛАТИТЬ ЗА НАДЕЖНУЮ ВЕРХНЮЮ ОДЕЖДУ И УДОБНУЮ ОБУВЬ. НО КАК ПРИ ЭТОМ НЕ ПОТЕРЯТЬ ЛОЯЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ — ЛЮБИТЕЛЕЙ ЭКСТРИМА?

# ПРОФИ ПРОТИВ ЛЮБИТЕЛЕЙ

текст НИНА ДАНИЛИНА

**Ассортимент сети магазинов «Активный отдых» затачивался под нужды путешественников и экстремалов.**

Однако рынок outdoor (одежда и снаряжение для активного отдыха, туризма и экстремальных видов спорта) локален и растет весьма медленно, число поклонников гор и спуска на плотах по горным рекам в последние годы практически не увеличивалось. А тут еще и кризис. Руководители «Активного отдыха» решили расширить аудиторию за счет массового клиента, для чего подкорректировали ассортимент и даже увеличили маркетинговый бюджет. Но как, выделив на продвижение всего 2,5 млн руб. в год, привлечь в магазины публику, у которой «Активный отдых» ассоциируется с палатками и рюкзаками, но никак не с модной верхней одеждой или удобной обувью? Этот вопрос был вынесен на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров E-xecutive.ru. Из полученных решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

**Михаил Ярин,**

генеральный директор сети «Активный отдых»:

— После публикации нашего кейса в **сф** на отраслевом портале Risk.ru поднялась волна недовольства. Любители экстрима решили, что мы собираемся кардинально менять формат магазинов и завалить их спортивными костюмами а-ля Adidas. Мы же хотим лишь расширить аудиторию, потому что вещь, предназначенная для экстремальных видов спорта, подходит и для носки в городе. И примеры удачного воплощения стратегии есть. В ассортименте нашего партнера сети Bever (30 магазинов в Голландии) всего 15–20% — спецснаряжение. Все остальное — одежда и обувь для активного отдыха.

Я отдал предпочтение двум типам решений. Первый тип — это решения, в которых чувствуется энергетика, «фан». Например, Людмила Ростова предложила нам для увеличения сбыта «подружиться» с теми, кто продает семейно-туристические автомобили, устроить кросс-маркетинговые программы с продавцами квадроциклов и снегоходов, дарить карты посто-

янного клиента покупателям туров в Карелию и на Алтай.

Понравилась идея Антона Жулева — завоевать аудиторию бывших туристов: любителей горных походов, песен у костра, лыжников и прочих физкультурников. Евгений Кустов предложил провести массовую акцию — тур по России для лояльных потребителей в экипировке от Bask (сеть «Активный отдых» была создана компанией Bask.— **сф**). Отличная идея.

Второй тип решений — те, в которых присутствуют конкретные маркетинговые действия. Многие критиковали сайт Activeshop.ru. Сейчас он модернизируется, переводится на другой движок, с более удобной навигацией. Вскоре появятся два раздела: для профессионалов и для любителей. Как и советовали Денис Бонарт, Дмитрий Кутявин, Иван Герасимов, Сергей Мазухин.

Самые проработанные решения у Владимира Филонова и Олега Дмитриева. Они глубоко погрузились в тему и прислали не пар тройку идей, а отчеты на уровне консалтинга.





Михаил Ярин, Анна Сироткина и Олег Манжа (слева направо) сошлись во мнении, что сети «Активный отдых» нужно модернизировать сайт и задуматься о кросс-маркетинговых акциях

## ПРАКТИК

**Анна Сироткина,**  
заместитель генерального директора Finn Flare:

— Многие читатели отметили, что переориентироваться на casual рискованно. У «Активного отдыха» уже есть лояльные клиенты. Важно не потерять их доверие, привлекая новую целевую аудиторию. Мы в Finn Flare в свое время проводили репозиционирование со спортивного стиля на casual. Это долгий и дорогой процесс.

Евгений Кустов советует ориентироваться на опыт компании Quicksilver. Это профессиональная марка снаряжения для серфинга.

Компания выпускает повседневную одежду для людей, покупающих у нее профессиональную линию. По этому пути, на мой взгляд, стоит пойти «Активному отдыху».

Татьяна Максимова предложила структурированное решение и способы работы с тремя категориями: имеющимися покупателями (экстремалами, туристами); аудиторией, живущей, работающей или случайно оказавшейся рядом с магазином; с интернет-средой. С этими секторами и нужно взаимодействовать.

Павел Сапожников замечает, что компании необходима программа лояльности, например накопитель-

ные дисконтные карточки. Это будет стимулировать покупателей передавать карты друзьям, родственникам, знакомым и увеличивать поток клиентов.

Любовь Орлова посетила магазины сети и дала ценные советы по мерчендайзингу. Сергей Кокшаров проанализировал сайт компании и побывал в точках продаж.

У «Активного отдыха» всего семь магазинов. Поэтому прежде всего эффективны те решения, которые привлекут потребителей, находящихся в радиусе доступности. Ирина Галицкая обратила внимание на оформление магазина. Если

## АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

Место	Балл	Автор	Компания	Должность	Город
1	24	Сергей Кокшаров	«Каро фильм»	экс-региональный директор по операциям	Москва
2-3	23	Олег Дмитриев	Группа компаний «В-Люкс»	директор департамента регионального развития	Москва
2-3	23	Владимир Филонов	Группа «Магnezит»	эксперт контрольно-ревизионного управления	Москва
4	22	Татьяна Максимова	—	маркетолог-фрилансер	Москва
5	21	Иван Герасимов	Фонд «Институт экономики и социальной политики» (ИнЭСП)	экономист	Москва

**Как оценивались бизнес-решения.** Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Для каждого решения вычисляется среднее арифметическое от проставленных экспертами баллов. Побеждает решение, получившее максимальный итоговый балл.

мы хотим показать, что у нас есть одежда для повседневной жизни, нужно ее представить в витринах.

Я не согласна, что «Активному отдыху» нужно вводить в ассортимент одежду и обувь известных марок. Думаю, будущее «Активного отдыха» за их же брендом Bask. Он экономически более выгоден, чем закупки популярных брендов в евро.

## КОНСУЛЬТАНТ

**Олег Манжа,**  
генеральный директор агентства спортивного маркетинга Sportima (Media Arts Group):

— Решение Ольги Соустиной не вышло в финал, но мне показалось наиболее глубоким. Она считает, что нужно ориентироваться на одну свежую нишу, и предлагает вывести новую товарную категорию, которая привлечет любителей отдыха на природе. Например, бренд товаров для пикника или мини-похода.

Александр Богза выступил за совместные проекты со спортивными и фитнес-клубами. Например, «Планета Фитнес» один раз в квартал организует экстремальный тур

в различные точки земного шара: Гималаи, Бали, Эверест. Войти в этот проект — попадание в десятку.

Всеволод Блажевский советует партнерство и совместные акции с компаниями, работающими в области активного туризма и тим-билдинга. Клиенты этих компаний часто не имеют никакого представления о том, в какой одежде лучше выбираться на природу, но они впечатлительны и готовы тратить деньги.

Елена Галигузова предложила присмотреться к мероприятиям, на которых собирается целевая аудитория «Активного отдыха». Например, стать спонсором Грушинского фестиваля. Люди там живут несколько дней: им нужны палатки, спальные. Фестиваль «Нашествие», авиашоу в Жуковском — тоже активный отдых.

Нужно выстраивать ассортимент под постоянных потребителей, чтобы именно они покупали 10–15% нового ассортимента. Если сделать это правильно, клиенты будут рекомендовать «Активный отдых» знакомым. [сф](#)

## ПОБЕДИТЕЛЬ



**Сергей Кокшаров,**  
бывший региональный директор по операциям «Каро Фильма»

1. Определиться с понятием массового клиента, на которого собирается ориентироваться компания.
2. Дополнить конструкцию одежды «фенечками», актуальными для города.
3. Усовершенствовать сайт. Разделы магазина нелогичны: палатки и фонарики идут раньше одежды.
4. Выделить в магазине зону с демократичной одеждой.
5. Предусмотреть скидки для покупок нескольких вещей, подарочные сертификаты.

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

**Худшее решение** «Необходимо закрыть часть магазинов, расположенных в труднодоступных местах, и открыть новые в крупных торговых центрах».

## МЕРЫ ПРИНЯТЫ



Весь прошлый год Александр Цветков принимал меры по сохранению бизнеса, а теперь собирается его развивать

### Год назад Online System Group (OSG) обратилась в «Банк решений» с вопросом, как увеличить число клиентов.

Компания разработала технологию управления интернет-магазином непосредственно из учетной системы 1С. Предложение могло бы пользоваться спросом, но в год поступало всего 60–70 заказов. Через два месяца после публикации OSG покинул генеральный директор, и Александру Цветкову, одному из учредителей компании, пришлось взять на себя управление. «Весь прошлый год мы думали о сохранении бизнеса, а не о его развитии», —

говорит Цветков. Только в начале 2009-го, когда продажи стабилизировались, он вернулся к решению читателей. Валентин Мерзликин предлагал OSG присмотреться к продуктовой модели конкурентов из компании 1С-Bitrix и заимствовать их аудиторию. Во второй половине 2008 года OSG подписала соглашение с 1С-Bitrix и получила выход на их аудиторию с новым совместным продуктом. «Работа в этом направлении началась еще до того, как мы получили совет. Но читатель мыслил верно. Мы рассчитываем, что в 2009 году данное направление даст нам не менее 30% оборота», — комментирует Цветков.

Как и советовал Антон Канунников, компания улучшила контент сайта. «Мы использовали этот совет, хотя он не стал для нас откровением. Сайт всегда был основным каналом поступления новых заказов», — говорит Александр Цветков. Предприниматель верит, что худшие времена для его бизнеса уже позади. Кризис помог разработчикам технологий управления интернет-магазином получить новых клиентов. Средний и малый бизнес закрывает офлайн-магазины и переводит операции в интернет. Растет интерес к онлайн-рознице и у оптовиков — сейчас они ищут дополнительные каналы продаж. [сф](#)



Вадим Ларин ищет способы заставить франчайзи платить комиссионные

КОМПАНИЯ «CENTURY 21 РОССИЯ» НЕДОПОЛУЧАЕТ РОЯЛТИ ОТ СВОИХ ФРАНЧАЙЗИ. КАК ЗАСТАВИТЬ ПАРТНЕРОВ ПЛАТИТЬ ВОВРЕМЯ И В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ?

## ТАБЛЕТКА ПРАВДЫ

**Риэлтерская сеть** Century 21 насчитывает свыше 8 тыс. франчайзинговых агентств в 60 странах мира. В России она продала 40 франшиз. Но с началом кризиса руководство «Century 21 Россия» столкнулось с проблемой неплатежей.

При заключении договора франчайзи вносит паушальный взнос (до 22 тыс. евро) и страховой депозит (6,5 тыс. евро). Страховой депозит расходуется центральным офисом в том случае, если недобросовестный франчайзи не платит ежемесячных роялти — 8% заработанной комиссии. «В кризис участились случаи, когда мы не можем получить роялти с агентств. Задержку выплат они объясняют отсутствием сделок», — говорит директор по маркетингу «Century 21 Россия» Вадим Ларин.

Между тем франчайзер считает, что сделки у агентств есть, просто некоторые их скрывают, чтобы сократить издержки по комиссии. Проверить каждого невозможно. Остается верить им на слово.

Снижение числа сделок и, соответственно, уменьшение платежей вызваны еще и кадровыми проблемами. Так, год назад руководство «Century 21 Россия» вложило в разработку CRM-системы, позволяющей планировать все процессы в агентстве недвижимости — от «холодных» звонков до закрытия сделки. Но дополнительным сервисом франчайзи не пользуются. И не только потому, что боятся прозрачности. «Риэлтеры не хотят учиться работать в этой системе, а некоторые — и устанавливать ее. Многие агенты даже Outlook не используют», — объясняет Вадим Ларин.

По мнению президента «Century 21 Россия» Нури Катца, российские риэлтеры пока не могут приспособиться к падающему рынку: они привыкли, что сделки сами идут им в руки. В новых условиях нужен другой подход, но главное — должна быть мотивация учиться. В большинстве же случаев риэлтеры неохотно посещают курсы обучения кризисным продажам.

В «Century 21 Россия» не хотят судиться со своими франчайзи. Их цель — урегулировать вопрос с роялти полюбовно. Компания уже пошла на уступки франчайзи, введя отсрочку на уплату роялти и паушального взноса.

Руководители «Century 21 Россия» уверены, что единственный вариант заставить франчайзи платить — предложить им дополнительную ценность, показать, что они платят не впустую. Но как это сделать? Компания разработала CRM-систему, улучшила сайт, проводит для агентов тренинги. Однако все эти меры пока не помогли в сборе роялти.

Что делать дальше — наказывать франчайзи или терпеть убытки? Как на законном основании обязать франчайзи платить комиссионные? Эти вопросы руководство «Century 21 Россия» выносит на рассмотрение читателей **сф** и E-xecutive.

**С более подробным описанием проблемы можно ознакомиться на сайте журнала [sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru) **сф****

текст НИНА ДАНИЛИНА

### Слово для печати

Свои решения проблемы присылайте в редакцию **сф** ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)) или оставляйте на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 20.04.2009. 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 04.05.2009, тогда же мы объявим и победителя конкурса.



# ЛОЖНАЯ ЗАМЕНА

ОСЛАБЛЕНИЕ РУБЛЯ И ДОРОЖАЮЩИЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ ТОВАРЫ ТЕОРЕТИЧЕСКИ ДАЮТ РОССИЙСКИМ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ ШАНС ОТВОЕВАТЬ У ИМПОРТЕРОВ НЕМАЛУЮ ЧАСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИССЛЕДОВАЛ ИМПОРТОЗАМЕЩАЮЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ И ВЫЯСНИЛ: ШАНСЫ НА ВЗРЫВНОЙ РОСТ ЕСТЬ У ЕДИНИЦ.

текст  
ТАТЬЯНА  
КОМАРОВА

таблицы  
СВЕТЛАНА  
ГОРБАЧЕВА,  
ВЛАДИСЛАВ  
КОВАЛЕНКО

«**Ч**ашка Ломоносовского фарфорового завода, можете перевернуть и посмотреть, там герб», — гордо говорит официант ресторана «Коммпартия». В заведении, открытом ресторатором Анатолием Коммом в конце 2008 года, такая концепция — использовать только отечественные продукты и отечественную посуду. Увы, отечество не всегда платит Комму взаимной привязанностью.

«Извините, но сегодня мы не можем предложить вам блюда с курицей, — уже с меньшим апломбом произносит официант. — Поскольку мы используем только отечественную птицу, ее качество не всегда соответствует нашим стандартам. Сегодняшнюю партию шеф-повар забраковал».

Теперь у производителей курятины и прочих потребительских компаний вроде как появился шанс научиться выпускать удобоваримую продукцию — за последние полгода рубль девальвировался на 37%. Даже Китай, эта гроза российских одежников, обувщиков и рыболовов, с точки зрения валюты нашим производителям больше не конкурент — его юань



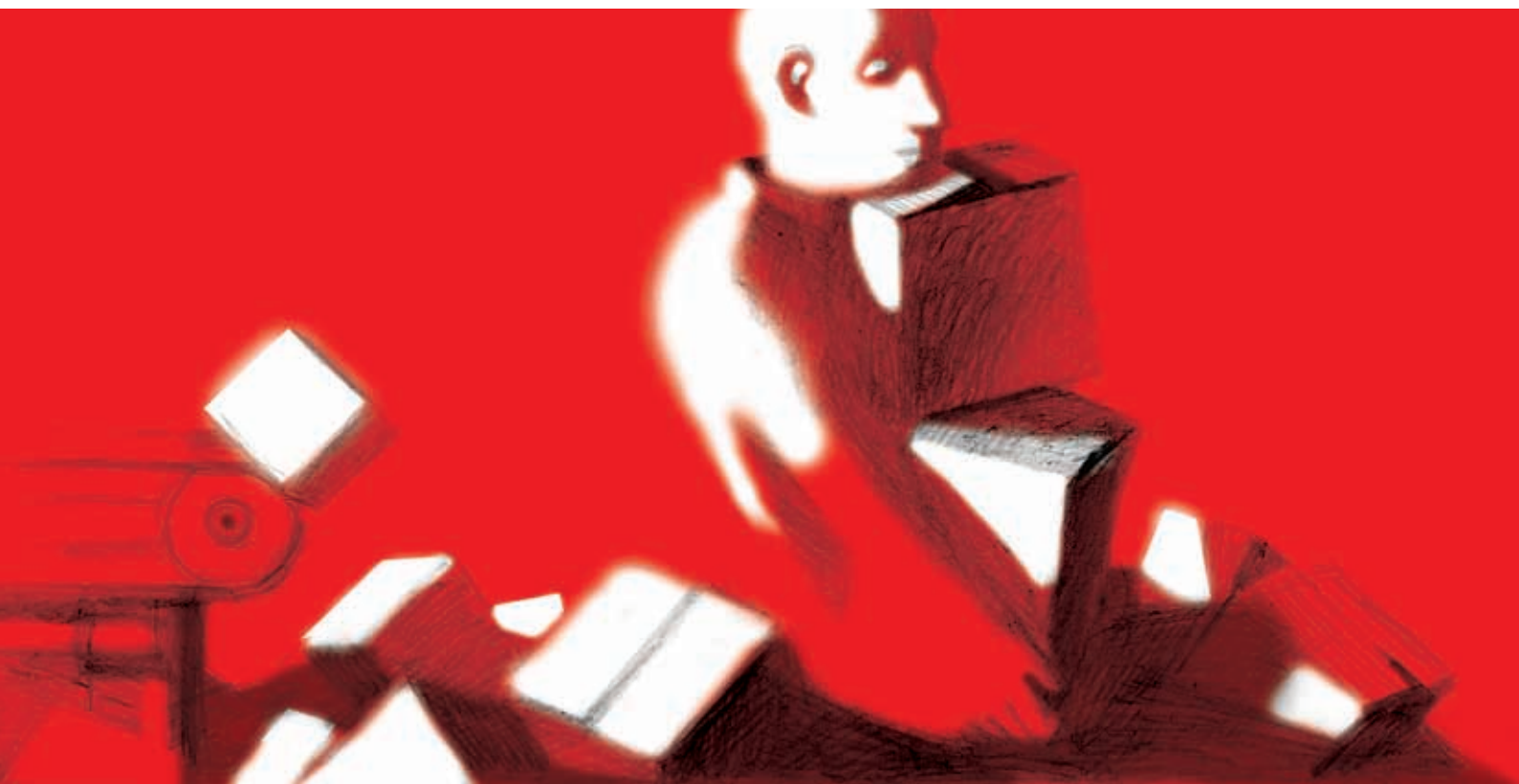
по-прежнему привязан к доллару. По оценкам Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), с сентября 2008 года российские компании получили ценовую «фору» 23,4% — именно на столько в среднем подорожал импорт по сравнению с российскими товарами с учетом доли импортного сырья в затратах российских производителей.

«Секрет фирмы» проанализировал 4,5 млн таможенных деклараций по 56 импортным потребительским товарам и ситуацию с производством их российских аналогов, чтобы понять, кому удорожание импорта выгоднее всего. Увы, лишь в половине изученных нами отраслей российское производство оказалось достаточно велико по сравнению с импортным, чтобы иметь базу для дальнейшего роста. Из 25 оставленных для даль-

нейшего исследования товарных категорий пять пришлось отбросить: в них зарубежные аналоги подорожали менее чем на 20%. Более подробный анализ 20 отраслей-«финалистов» привел к неутешительным выводам: искать надо не тех, кто выигрывает больше всего, а тех, кто выигрывает хоть сколько.

### ДЕШЕВЛЕ НЕ БЫВАЕТ

Самая жирная «свинья», которую подкладывают иностранные российские компании, заключается в том, что не вся их продукция в России дорожает. Или, во всяком случае, дорожает непропорционально изменению курсов валют. «Swatch Group сохранила рублевые цены на уровне прошлого года. На сколько вырос евро, на столько же они подвинулись в прибыли — для них



важен российский рынок. А ведь это „монстр“, у них огромный пакет брэндов», — жалуется на швейцарцев Павел Гранкин, генеральный директор ТД «Слава».

Похожая ситуация на мебельном рынке. «Чтобы активизировать спрос, и российские производители, и импортеры сейчас развернули настоящую войну за покупателя, так что подорожания импортных кухонь относительно российских мы пока не наблюдаем», — говорит Максим Лоханкин, директор по закупкам «Кухнистро́я», компании, в продажах которой импортная продукция занимает только 10%.

В свою очередь, у многих отечественных товаров просто нет шансов не подорожать — и тоже из-за импорта. В России просто-напросто отсутствуют производители сырья или комплектующих для целых групп товаров. Скажем, российская одежда почти на 100% производится из импортных тканей, молний и пуговиц — такие неутешительные данные приводит Мария Сморгачева, генеральный директор Ассоциации предприятий индустрии моды. «При производстве часов с кварцевыми механизмами доля отечественных комплектующих в себестоимости составляет максимум 10–15%», — говорит Павел Гранкин.

Понятно, что при таком раскладе итоговая продукция не может не подорожать. Предположим, если часы на 90% состоят из китайских «запчастей», их себестоимость вырастет в рублях на 44%, в то время как импорт часов — на 47%. На этих трех процентных пунктах не разживешься. Тем более что российским потребителям чужд покупательский «патриотизм». А заменить импортные составляющие себестоимости отечественными — задача непростая.

### ОСТАНКИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Компания «ВГ-сервис» (выпускает одежду Highlander) с 2002 года шила 60% своих изделий в Краснодарском крае и Южной Осетии. Но спустя всего шесть лет, в 2008-м, российское производство закрыли, а заказы перенесли в Китай и страны Юго-Восточной Азии.

Тем не менее короткие инвестиции в швейный бизнес на территории России генеральный директор «ВГ-сервиса» Вадим Барков ошибкой не считает: «В 1998–2008 годах в экономику накачивались избыточные кредитные массы, и у покупателей были деньги. Продажи зависели не от цены и качества товара, а от сроков его появления, поэтому мы и запусти-



ли российское производство. Но с кризисом спрос на одежду стал стремиться к нулю, и главное для потребителей теперь цена».

А с ценой у российских производителей проблемы: шить дешево, но качественно они не умеют. Для этого нет ни фабрик, оснащенных современными технологиями, ни дешевых трудовых ресурсов, ни умения копировать ходовые модели без лекал, ни понимания того, какие модели будут лучше продаваться — а именно за это ценят Китай. «В России этого нет и в ближайшие 15 лет не будет ни при какой девальвации», — уверен Вадим Барков.

Та же ситуация во многих других отраслях: для парфюмерии в России могут произвести только эфирные масла, отдушки и поверхностно-активные вещества, а множество других компонентов — силиконы, масла, витамины и пр. — приходится импортировать. Создать или восстановить нужные производства комплектующих сложно: не хватает не только инвестиций, но и объема заказов. «В Институте стали и сплавов раньше готовили специальные сплавы для производства часовых пружин. Но одному часовому заводу нужно только несколько сот килограммов такого сплава, и без существования целой отрасли подобное производство нерентабельно», — приводит пример Павел Гранкин.

## ПАРНИКОВЫЙ ЭФФЕКТ

Есть отрасли, где промышленность худо-бедно развивается, да и доля иностранных комплектующих не столь велика. Например, по данным агентства «Автостат», в отечественных автомобилях используется только 6% импортных запчастей. Но продажи импортеров здесь падают не по вине российских производителей, а по вине потребителей. «На увеличение продаж рассчитывать сложно, потому что автомобили — один из первых товаров, павших жертвой кризиса», — говорит Зоя Каика, директор по связям с общественностью компании Sollers. В том же положении все производители дорогостоящей продукции. «В январе-феврале наша рублевая выручка упала на 30%. Покупатели есть, но они не спешат с покупками. Вина ват ваш брат журналист — все СМИ пишут, что скоро рынок накроет волна банкротств и кухни будут распродаваться за бесценок», — говорит Максим Лоханкин из «Кухнистроа».

Но обиднее всего производителям, которым мешают не импортеры, а свои же, местные поставщики.

На протяжении 90 лет сначала члены артели «Труд», потом колхозники «Белой дачи», а впоследствии сотрудники одноименной агрофирмы выращивали в Подмоскovie тепличные овощи. Нынешний владелец компании депутат Виктор Семенов является одновременно и президентом ассоциации «Теплицы России».

Летом 2008 года Семенову пришлось эту сельскохозяйственную традицию прервать — хозяйство закрыли. Теперь на землях, где раньше возвышались стеклянные теплицы, вырастут стены логистического комплекса или другого объекта недвижимости — какого именно, руководство компании пока не решило. Ясно одно: толку от него будет больше, чем от теплиц.

Судьбу семеновских теплиц решили коммунальщики. С учетом роста затрат на электроэнергию, газ, воду и обслуживающий персонал помидоры «Белой дачи» оказались неконкурентоспособны по сравнению с импортом. Причем настолько, что девальвация их не спасет. Рост цен на «естественномонопольную» продукцию вполне догоняет падение рубля: например, с начала 2008 года газ для промышленных предприятий подорожал на 40%. С теми же проблемами сталкиваются и другие отрасли сельского хозяйства — например, цветочная, где доля газа в себестоимости продукции составляет около 60%.

Аграриям, обходящимся без теплиц, тоже похвастать нечем. «Средства защиты растений, на которые приходится значительная доля в структуре себестоимости, поставляются из-за рубежа», — говорит Андрей Самохин, президент ОАО НПП «Сады Придонья». — Для производства высококачественных товарных фруктов и овощей необходимо импортное оборудование по доработке плодов — мойке, калибровке и т. д. Ситуацию можно изменить только в том случае, если на этот сегмент рынка обратят внимание компании с сильными инвестиционными возможностями. В нашей отрасли сейчас таких нет. Учитывая объемы инвестиций (закладка одного карликового сада стоит от 350 млн руб.), высокие климатические риски и большие сроки окупаемости в садоводстве, вряд ли в ближайшее время появятся желающие заниматься развитием отрасли в значимых масштабах».



## НЕУБЕДИТЕЛЬНЫЙ ПОЗИТИВ

Единственное утешение, которое находят себе опрошенные **сф** предприниматели, — падение спроса на b2b-услуги. «Сейчас есть хорошие возможности для развития: арендные ставки в торговых центрах упали в два раза, снизились цены на рекламу», — радуется Дмитрий Ходасевич, генеральный директор компании «Цвет диванов». В этом году Ходасевич собирается к своим 100 магазинам добавить еще столько же.

Правда, говоря о такого рода плюсах для местных производителей, не стоит забывать, что аренда и маркетинг на российском рынке дешевеют и для импортеров; поэтому конкурентным преимуществом подобные плюсы считать не приходится.

Да и вообще стратегическое мышление у многих российских собственников нынче не в чести: горизонт планирования у компаний, даже глобальных, съезжился до квартала или полугодия. «Сейчас нужно сидеть и смотреть по сторонам, тогда будет результат», — уверен Вадим Барков. Кроме того, российских производителей душит нехватка инвестиций: даже если в процессе «смотрения по сторонам» разглядеть перспективу, увеличить производство без денежных ресурсов все равно невозможно.

Так что шансы потеснить импорт выпадают лишь немногим. В остальном, похоже, вся страна просто превратится в один большой ресторан «Коммпартия». **сф**

## КАК МЫ СЧИТАЛИ

Был проанализирован импорт по 56 категориям товаров. Мы сопоставили объем импорта и объем собственного производства (по данным Росстата) и оставили отрасли, где российское производство занимало от 10% до 90% рынка. При таком раскладе отрасль достаточно развита, чтобы иметь потенциал для роста, и в то же время доля импорта достаточно велика, чтобы имело смысл за нее бороться. По оставшимся отраслям были посчитаны объем рынка (в рейтинг не попали отрасли с объемом менее 3 млрд руб. в год), средний рост курса валют стран-экспортеров по отношению к рублю с поправкой на долю страны в общем объеме импорта по отрасли. Итоговая пятерка товаров, имеющих максимальный потенциал импортозамещения, была отобрана путем опроса представителей 20 отраслей. В ходе интервью учитывались следующие параметры: доля иностранных комплектующих в себестоимости, размер инвестиций, необходимых для увеличения производства, возможность осуществить эти инвестиции, ценовая разница между импортной и собственной продукцией.

## ТОВАРЫ-ЗАМЕНИТЕЛИ

Категория товаров	Доля импорта на рынке, %	Прирост стоимости по категории товаров*, %	Вероятность импортозамещения
Обувь	90	44	Хороший потенциал, но развитию мешает нехватка комплектующих
Скобяные изделия (в том числе замки)	40	42	Уже наблюдается рост спроса на отечественные изделия
Посуда	28	41	Российские компании представлены в дешевом сегменте
Декор	79	38	Кустарные производства испытывают сложности с финансированием
Транспортные средства	67	38	Спрос на товары длительного пользования падает
Часы наручные	80	37	76% в себестоимости составляют импортные комплектующие
Мясо птицы	22	36	Российская продукция дороже импортной из-за отсутствия дотаций
Одежда	74	35	Почти 100% компонентов для пошива одежды — импортные
Мебель	36	34	Спрос на продукцию упал на 30%
Чай	55	33	Сырье занимает 50% в себестоимости. Есть резерв для роста
Текстиль	47	32	Доля импорта в себестоимости — 15%
Цветы	90	32	60% в себестоимости составляет быстро дорожающий газ
Товары для активного отдыха	78	31	Растет спрос на отечественную продукцию
Фрукты и орехи свежие	12	28	Невозможно оперативно развернуть дополнительное производство
Парфюмерия	64	27	Зарубежное сырье составляет 80% себестоимости и более
Детское питание	13,5	24	Доля импортного сырья 25%, спрос стабилен
Рыба и морепродукты	56	23	Не все породы рыб водятся в России, затруднена логистика
Корма для домашних животных	26	23	На рынке доминируют местные фабрики западных компаний

\*Исходя из среднего изменения курсов валют экспортеров. Реальный рост цен зависит от маркетинговой политики зарубежных компаний-экспортеров и российских компаний-импортеров

1

## Илья Компанец,

исполнительный директор компании «Эльбор»

На фоне общей депрессии на строительном и смежных с ним рынках российские компании, выпускающие скобяные изделия, выглядят легкомысленными оптимистами. «Сегодня мы делаем около 1,5 тыс. замков в месяц, но до конца года планируем увеличить этот объем в три раза», — делится планами Илья Компанец. В прошлом году его компания потратила 50 млн руб. на открытие 500 офисов продаж по всей России. По итогам 2008 года «Эльбор», как следует из слов Компанца, заработал бо-

лее 500 млн руб. 84% приходится на замки, остальное — на взломостойкие двери, производство которых было запущено в начале 2008-го. Сегодня «Эльбор» выпускает примерно 4–5 тыс. дверей в месяц, что составляет

**+42%**

ПОДРОЖАНИЕ ИМПОРТНЫХ АНАЛОГОВ\*

около 1% этого сегмента, но уже к концу текущего года компания планирует производить 130 тыс. дверей в месяц.

До сих пор кризис способствовал реализации планов нижегородского завода. Продажи скобяных изделий в нашей стране, по словам представителя маркетинговой группы «Текарт» Евгении Пармухиной, упали на 10–15% из-за импортной продукции. До кризиса, по оценке аналитиков «Эльбора», на российских производителей приходилось лишь 40% рынка замочно-скобяных изделий, около 7–8% составляла продукция западных компаний

**ТОВАР:** ДВЕРНЫЕ ЗАМКИ

**КОМПАНИЯ:** «ЭЛЬБОР», НИЖНИЙ НОВГОРОД

и около 50% — изделия, произведенные в азиатских странах. Но с осени прошлого года импортные замки и другие скобяные изделия подорожали в среднем на 20–30%. И российские компании нарастили долю до 55–60%.

Однако уже к концу года рост может смениться падением. «Основным потребителем замочно-скобяных изделий является строительная отрасль, но сегодня вводят в эксплуатацию дома, которые начали строиться два-три года назад», — рассуждает гендиректор АН Doki Валерий Барнинец. Если в феврале прошлого года на первичный рынок столицы вышли 14 новых жилых проектов, то в феврале текущего — всего три. «В 2009 году предложение новостроек сократится примерно на треть, — уверен Барнинец. — И в дальнейшем отрицательная динамика только усугубится». Следовательно, и производителям замочно-скобяных изделий придется умерить обороты. <sup>сф</sup>





№ 2

## Александр Борисов,

генеральный директор и совладелец торгового дома «Гранд»

Пусть замороженного чая в России нет, зато есть фасовочное производство. В конце 1990-х Московская чаеразвесочная фабрика, выпускавшая знаменитый в СССР «чай со слонем» и серьезно теснимая импортерами, пролоббировала 20-процентные пошлины на ввоз готового чая. Коварный ход не принес «слонам» пользы: импортеры накупили фасовочных линий и стали делать отечественный продукт из привозного чайного листа. Сегодня лишь 20% готового чая ввозится в Россию из-за рубежа.

**+33%**

ПОДОРОЖАНИЕ ИМПОРТНЫХ АНАЛОГОВ\*

Парадокс заключается в том, что, хотя отрасль зависит от импорта на все сто (даже этикетки, скрепки и нитки для чайных пакетиков часто завозятся из-за рубежа), в себестоимости чая, по данным генерального директора ас-

социации «Росчайкофе» Рамаза Чантурии, на долю импортных материалов приходится лишь 40–60%. После укрепления доллара у российских компаний появились шансы в ближайшие два года не только окончательно вытеснить импорт, но и нарастить экспорт, полагает Чантурия (с 2004 года поставки чая из России в страны СНГ выросли с 5,8 тыс. до 11,3 тыс. тонн).

Увеличить свою долю рассчитывает и основатель торгового дома «Гранд» Александр Борисов, который, как и все, в 1990-х начинал с импорта чая, а с повышением пошлин переключился на его производство. Сегодня ТД «Гранд» владеет пятью фабриками в Москве, Московской области и Иркутске, где выпускаются чай,

ТОВАР: ЧАЙ

КОМПАНИЯ: ТОРГОВЫЙ ДОМ «ГРАНД», МОСКВА

кофе и какао под брендами «Гранд», «Изумрудный остров», «Великий тигр» и «Крюгер».

Рыночная доля у «Гранда» невелика, средств на дополнительные инвестиции нет, зато есть ценные связи. Александр Борисов, специалист по экономике стран Востока, больше 15 лет проработал в российском торговом представительстве в Индии. И сейчас «Гранд» договорился о создании совместного предприятия Senty с индийским концерном Tata Tea и ЕБРР. В этом предприятии российской стороне будет принадлежать 49%. Возглавит новую структуру сам Борисов.

«Гранд» внесет бренды, оборудование, склады и сбытовую сеть, индийцы — капитал. Предприятие займется производством марок «Гранд», затем — марок Tata премиального класса. «Оборудование для расширения производства уже закуплено», — уверяет Александр Борисов. [Сф](#)

ТЕКСТ ЮЛИАНА ПЕТРОВА



## Юрий Яблоков,

совладелец и генеральный директор корпорации «Нордтекс»

«В ноябре 2008-го мы были на текстильной выставке в Китае: местные компании признавались, что они в панике,— вспоминает глава корпорации „Нордтекс“ Юрий Яблоков.— Их экспорт упал на 25% — они соглашались почти на любую цену». Большую часть 2008 года ситуация была полностью противоположной — это было время взрывного роста импорта. Конкурен-

тоспособность российских производителей, говорит Яблоков, падала из-за укрепления рубля и роста зарплат отечественных ткачей. Компании-импортеры в этот момент увеличили продажи на десятки процентов, а в отдельных случаях даже вдвое: на привозные ткани, по оценке Яблокова, к концу года приходилось примерно 50% рынка.

**+32%**

ПОДРОЖАНИЕ ИМПОРТНЫХ АНАЛОГОВ\*

Для «Нордтекса» такая ситуация оказалась болезненной: в сегменте тканей для постельного белья компания стагнировала. Несмотря на это, накануне кризиса Яблоков запустил уникальное для России производство постельного белья из элитной ткани перкаля. «Продукция из нее, ввозимая из Италии или Турции, стоит минимум 5–6 тыс. руб. за комплект. Мы продаем в три раза дешевле и все равно имеем прекрасную маржу — лучше, чем у белья из бязи, в три раза», — рассказывает Яблоков. У «Нордтекса» есть возможность использовать ситуацию с падением импорта. В отличие от другого крупного игрока, компании «Альянс „Русский текстиль“», который проходит про-

**ТОВАР:** ТЕКСТИЛЬ

**КОМПАНИЯ:** «НОРДТЕКС», ИВАНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

цедуру банкротства, в феврале «Нордтексу» удалось пролонгировать кредиты в восьми банках до конца 2009 года.

Теперь Яблоков собирается потеснить продукцию по паме в нижнем ценовом сегменте, занимающем примерно 50% рынка постельного белья. К концу года от доли безымянных производителей «Нордтекс» планирует откусить как минимум 20% за счет эконом-марки «Лунная симфония», которая была выведена на рынок накануне кризиса. Кроме того, наступление компания собирается вести по линии ритейла, расширив свое присутствие в супер- и гипермаркетах, полки которых после остановки многих предприятий отрасли заметно оголились. Сейчас компания входит в магазины X5 Retail, начала пробные поставки немецкому ритейлеру Selgros и французскому Carrefour. В два раза планируют в «Нордтексе» в этом году увеличить и продажи детского белья за счет покупки лицензии на несколько детских брендов, включая «Смешарики».

Импортозамещение уже началось. «Компании, до сих пор зарабатывавшие на импорте текстильной продукции, сейчас приходят с просьбой производить постельное белье у нас», — радуется Яблоков, отмечая, что таких прецедентов было уже несколько. Однако, говорит он, подобная ситуация может продлиться недолго. На китайском рынке наступает период возрождения: местное правительство засыпает отрасль деньгами, рефинансируя кредиты китайским ткачам по крайне низким ставкам. «Через несколько месяцев они начнут выдавливать местные компании на всех рынках», — печален Яблоков. — Нам эти действия еще отольются». [См.](#)

ТЕКСТ ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

97



№4

## Игорь Гавриленко,

владелец и генеральный директор STC

Считается, что отечественные производители не умеют делать конкурентоспособные горные лыжи. Игорь Гавриленко, владелец фабрики «Центр спортивных технологий» (STC), что в городе Балабаново Калужской области, решил эту ситуацию изменить. В 2007 году он купил в Италии обанкротившийся завод по выпуску горных лыж и сноубордов и перевез оборудование в Россию. Но вот загвоздка: бывший мастер спорта по беговым лыжам до сих пор не может найти менеджеров, которые мог-

ли бы наладить это производство. Все остальные проблемы решаемы, уверен Гавриленко. Фабрика, построенная в 1991-м, сейчас крупнейшая в России — выпускает 700 тыс. пар беговых лыж

**+31%**

**ПОДОРОЖАНИЕ ИМПОРТНЫХ АНАЛОГОВ\***

в год, из которых 40% сразу же уходят на экспорт. В Балабанове делают лыжи по заказам всех мировых грандов, за исключением Fischer, имеющей собственное производство на Украине. С 2002 по 2008 годы выпуск лыж в Балабанове увеличился вдвое, в прошлом году выручка компании, по экспертным оценкам, превысила \$25 млн.

В 2009 году вырастут и экспорт, и внутренний спрос, надеется Гавриленко. Сейчас STC занимает почти половину внутреннего рынка беговых лыж (который оценивается в 1,2 млн пар в год), отмечает Андрей Малыгин, эксперт агентства In Sports. Это цифры, учитывающие продукцию, произведенную STC по заказам компаний вроде Madshus или Rossignol, которые продают

**ТОВАР:** БЕГОВЫЕ ЛЫЖИ

**КОМПАНИЯ:** «ЦЕНТР СПОРТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ», БАЛАБАНОВО

ее в России уже под собственными торговыми марками.

У конкурента STC — флагмана советских времен Нововятского лыжного комбината — положение не в пример хуже. С 1991 года, когда комбинат выпустил 2,7 млн пар лыж, объемы сократились более чем в пять раз. Чтобы дела шли хорошо, у предприятия должны быть настоящие хозяева, вкладывающие все деньги в завод, а не учредители, которые изымают прибыль, убеждена Татьяна Кашникова, супруга Игоря Гавриленко и по совместительству коммерческий директор STC. «Игорь Владимирович — полновластный хозяин, захотел — купил станок, никто ему не указ», — говорит Кашникова. За последние три года предприятие обновило на 90% весь технологический парк. Процветание своего предприятия Гавриленко и Кашникова объясняют и тем, что за 20 лет им удалось свести зависимость фабрики от капризов внешнего мира до минимума. В самом деле, по госзаказу STC не работает, полуфабрикатов для выпуска лыж никаких не покупает — только первичное сырье (древесину, гранулят для производства пластмассы, полиуретан, углеволокно, металл). Даже электроэнергия и вода собственные. Не зависит деятельность фабрики и от произвола управленцев — таковых Гавриленко просто не держит. Между генеральным директором и рабочими, которых на фабрике 400 человек, нет никакой руководящей прослойки — ни директоров, ни бригадиров, ни мастеров. «Мы все комплектующие делаем сами, скоро руду будем добывать, чтобы делать углеволокно», — шутит Кашникова. [Сдб](#)

ТЕКСТ ЮЛИАНА ПЕТРОВА



№5

## Давид Якобашвили,

председатель совета директоров ОАО «Вимм-Билль-Данн»

«Будем всех выдавливать с рынка ценами и новыми продуктами», — обещает глава «Вимм-Билль-Данна» (ВБД) Давид Якобашвили, подразумевая под «всеми» импортеров детского питания.

Категория детского питания у ВБД — самая быстрорастущая. Годовая выручка компании в этом сегменте в 2008-м выросла на 48,2%, достигнув \$254,5 млн. Мощности по производству детского питания ВБД наращивал, по выражению Якобашвили, «за-

годя». С 1992 года компании принадлежит завод детских молочных продуктов на территории Лианозовского комбината, на котором выпускаются детское молоко, кефир и другие продукты под

# +24%

ПОДОРОЖАНИЕ ИМПОРТНЫХ АНАЛОГОВ\*

брендом «Агуша». Сегодня это самая известная марка на рынке, занимающая, по данным MEMRB — Retail Audit, долю 25%. В 2007 году ВБД расширил производство, запустив комбинат детского питания в Курской области. В мае прошлого года компания построила на территории принадлежащего ей омского завода «Манрос-М» комплекс по производству детского питания стоимостью \$14 млн. Перешел в наступление ВБД и по линии маркетинга, проведя в марте 2009-го ребрендинг «Агуши» и запустив рекламную кампанию. Так что подорожание импортных товаров Якобашвили встретил во всеоружии. Как чувствовал. Российским производителям детского питания, первая тройка которых (ВБД, «Прогресс» и «Юнимилк») и без того зани-

**ТОВАР:** ДЕТСКОЕ ПИТАНИЕ

**КОМПАНИЯ:** «ВИММ-БИЛЬ-ДАНН», МОСКВА

мает 54% рынка, оцениваемого в \$1 млрд, несказанно повезло. С мая 2009-го таможенные пошлины на детское молочное питание вырастут в три раза — с 5% до 15%. Помимо «Нутритека», в марте допустившего технический дефолт по облигациям, а теперь планирующего перенести июньское погашение займа на 1,2 млрд руб., отечественные игроки способны использовать этот шанс, чтобы упрочить свои позиции.

Единственная проблема, с которой могут столкнуться российские производители на пути импортозамещения, — неэластичный спрос. Как правило, родители предпочитают марки питания, на которые у их детей нет аллергии, и крайне неохотно переходят на другие бренды. «Семьи с большим достатком будут продолжать покупать дорогие товары, остальные же перейдут на местное производство», — полагает Давид Якобашвили. [сф](#)

ТЕКСТ ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

99

## СТРАНЫ — ЛИДЕРЫ ПО ОБЪЕМУ ЭКСПОРТА В РОССИЮ

ЗА ЧЕТЫРЕ ГОДА ИМПОРТ ТОВАРОВ ИЗ 15 ЭТИХ СТРАН УВЕЛИЧИЛСЯ В 2,7 РАЗА.  
В 2008-М КРУПНЕЙШИМ ЭКСПОРТЕРОМ ВПЕРВЫЕ СТАЛ КИТАЙ, ОБОГНАВ ГЕРМАНИЮ.

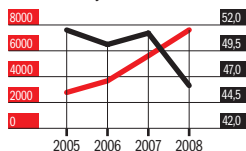
### Великобритания

**Рыба, алкоголь, косметика**

основные категории  
поставляемых товаров

**\$7617,6 млн**

объем экспорта в Россию  
в 2008 году



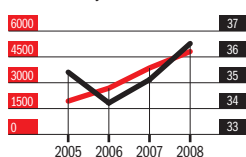
### Нидерланды

**Овощи, цветы, детское питание**

основные категории  
поставляемых товаров

**\$4810,8 млн**

объем экспорта в Россию  
в 2008 году



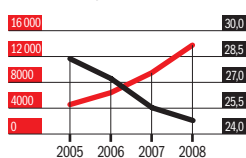
### США

**Мясо, косметика, транспортные средства**

основные категории  
поставляемых товаров

**\$13 763,0 млн**

объем экспорта в Россию  
в 2008 году



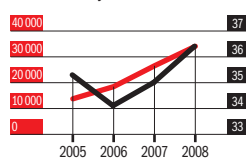
### Германия

**Бытовая техника, одежда, алкоголь**

основные категории  
поставляемых товаров

**\$34 081,8 млн**

объем экспорта в Россию  
в 2008 году



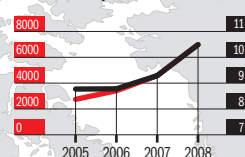
### Польша

**Бытовая техника, овощи, косметика**

основные категории  
поставляемых товаров

**\$7028,1 млн**

объем экспорта в Россию  
в 2008 году



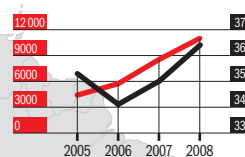
### Италия

**Обувь, одежда, алкоголь**

основные категории  
поставляемых товаров

**\$10 996,0 млн**

объем экспорта в Россию  
в 2008 году



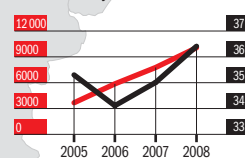
### Франция

**Парфюмерия, косметика, мясо**

основные категории  
поставляемых товаров

**\$10 057,2 млн**

объем экспорта в Россию  
в 2008 году



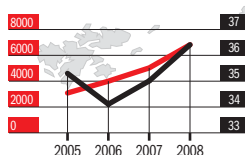
## Финляндия

**Бытовая техника, бумага, алкоголь**

основные категории поставляемых товаров

**\$6634,1 млн**

объем экспорта в Россию в 2008 году



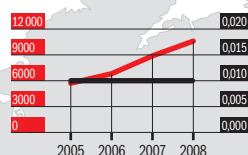
## Белоруссия

**Овощи, сахар, молочная продукция**

основные категории поставляемых товаров

**\$10 585,1 млн**

объем экспорта в Россию в 2008 году



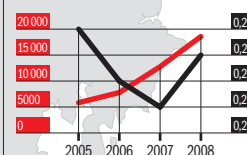
## Япония

**Бытовая техника, элементы питания, рыба**

основные категории поставляемых товаров

**\$18 584,1 млн**

объем экспорта в Россию в 2008 году



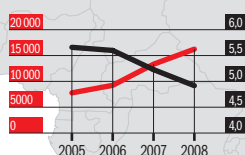
## Украина

**Молочные продукты, масла и жиры, алкоголь**

основные категории поставляемых товаров

**\$16 235,3 млн**

объем экспорта в Россию в 2008 году



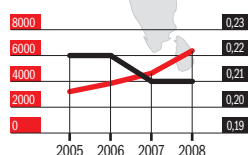
## Казахстан

**Овощи, рыба, фрукты и орехи**

основные категории поставляемых товаров

**\$6370,2 млн**

объем экспорта в Россию в 2008 году



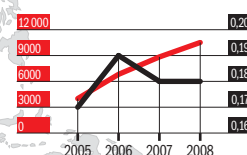
## Южная Корея

**Бытовая техника, сигареты, мебель**

основные категории поставляемых товаров

**\$10 517,3 млн**

объем экспорта в Россию в 2008 году



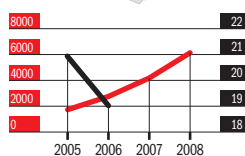
## Турция

**Овощи, одежда, бытовая техника**

основные категории поставляемых товаров

**\$6135,5 млн**

объем экспорта в Россию в 2008 году



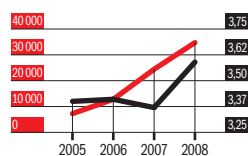
## Китай

**Одежда, обувь, бытовая техника**

основные категории поставляемых товаров

**\$34 739,3 млн**

объем экспорта в Россию в 2008 году



На графиках:

■ динамика экспорта в Россию из указанной страны, \$ млн в год

■ динамика курса национальной валюты (российских рублей за единицу, среднегодовой показатель межбанковских котировок)

Источник: данные Федеральной таможенной службы России; [www.oanda.com](http://www.oanda.com)



СПАСИТЬСЯ ОТ ДЕВАЛЬВАЦИИ РУБЛЯ ИМПОРТЕРЫ МОГУТ ТОЛЬКО «СМЕНИВ ПОЛ» — ПРЕВРАТИВШИСЬ В ДИСТРИБУТОРОВ ИЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ. НО НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ БОЛЬШИНСТВУ ИЗ НИХ УГОТОВАНА СМЕРТЬ.

## ЗАГРАНИЦА НЕ ПОМОЖЕТ

ТЕКСТ ТАТЬЯНА КОМАРОВА

**Владимир Иванов** стал владельцем собственного бизнеса раньше чем ему исполнилось 30. Его компания с 2006 года скупала битые автомобили на аукционах в США, привозила в Россию, ремонтировала и продавала клиентам. Со всеми накладными расходами себестоимость получалась ощутимо меньше, чем цена сопоставимого по характеристикам подержанного автомобиля на внутреннем рынке. В хорошие годы (а таковыми были последние два) компания продавала до 300–400 автомобилей ежегодно и зарабатывала на каждом 15–20%.

Но в 2009-м доллар вырос на 50%, пошлины — почти в два раза. Долларовые иномарки теперь никому не нужны. А деньги, которые Иванов брал взаймы на покупку автомобилей и растаможку, нужно возвращать. Теперь бизнесмен безуспешно обивает пороги банков и ростовщиков. Утешение у него одно: должен меньше, чем Дерипаска.

В пограничном с банкротством положении оказались многие импортеры. В феврале 2009-го, по данным ФТС, импорт в долларовом выражении снизился на 36,5% по сравнению с февралем прошлого года, составив \$10,6 млрд. Большинство импортных товаров подорожало вслед за валютой; голосовать же рублем за новые цены местные потребители не собираются.

### ГЛАВНОЕ — СПОКОЙСТВИЕ

«Розничные магазины не готовы поднять цены, до них весь этот нерв еще не дошел. Они видят — у импортеров что-то происходит, но это не сравнимо с тем, как ты видишь, что стоимость именно твоих товаров выросла на 30%, а денег на их покупку нет», — говорит

Елена Орлянская, генеральный директор поставщика бразильской обуви «Бразил». «Есть спрос и предложение — никого не интересуют ваши затраты. Импортеров все еще значительно больше, чем нужно на рынке для стабильной ситуации», — более цинично рассуждает Сергей Юшин, руководитель исполкома Национальной мясной ассоциации.

Смягчить рост цен непросто, учитывая, что в большинстве отраслей маржа импортера от силы 5–10%. Приходится уходить в минус в надежде пережить тяжелые времена, не растеряв клиентов. «Мы в июне перешли на рублевые цены и не меняли их до февраля, а в феврале произошло подорожание на 10%. Конечно, мы потеряли на этом деньги. Зато приумножили доверие клиентов», — объясняет Максим Каширин, генеральный директор винной компании Simple.

Компенсировать материальный ущерб репутационной «прибылью» приходится многим компаниям, которые не могут позволить себе снижать оборот. Каширину еще повезло, что российские виноделы ему не конкуренты. В других отраслях ситуация хуже. «Наши „успехи“ по фиксации долларовых цен привели к тому, что импорт многих позиций перестал конкурировать по цене с отечественными аналогами», — говорит Александр Стоклицкий, генеральный директор компании «Продовольственная программа Центр».

### РОКИРОВКА

«Раньше покупали задние отруба, теперь все идет к тому, чтобы покупать передка, — пугает Стоклицкий профессиональной терминологией. — Сейчас мясокомбинаты экстренно разрабатывают новые рецептуры не-

дорогих колбас». Импортерам не остается ничего другого, кроме как вслед за российскими клиентами урезать дорогой ассортимент.

Как будто у них мало проблем с валютой — палки в их колеса вставляют еще и закупщики в России. По словам Сергея Юшина, многие региональные оптовики и мясокомбинаты не в состоянии рассчитаться по товарным кредитам с импортерами. Импортерам же деньги нужны позарез. «Задержки в расчетах оборачиваются потерями на изменении курсов валют. Сегодня вы покупаете товар за \$100, и доллар стоит 30 руб., через 10 дней должны отдать те же \$100, но доллар уже 36 руб. Я не думаю, что есть импортеры, чья рентабельность позволяет покрывать такие серьезные валютные риски», — говорит Дмитрий Дангауэр, генеральный директор «Русской рыбной компании». Альтернатива, которая позволила бы и дальше предоставлять товар с отсрочкой, — банковские кредиты, но, с унынием глядя на процентные ставки, особого аппетита к ним импортеры не выказывают.

Те, кому вышеупомянутая репутационная «прибыль» уже не греет сердце, взялись сокращать списки клиентов и ужесточать условия поставок. «Безусловно, мы меньше стали отдавать товар с отсрочкой. Вызывает озабоченность состояние некоторых региональных сетей. В некоторых случаях мы вообще прекращаем поставки», — признается Дангауэр. Компания JFC, крупнейший импортер фруктов, вообще перестала отдавать продукцию с отсрочкой розничным сетям.

## ПЕРЕРОЖДЕНИЕ

«Мы с момента основания компании пытаемся договориться с отечественными производителями о дистрибуции их товара, но толком ничего не получилось. Главная проблема — российская ментальность колхозников. Все важные, ходят гоголем, и посредники им не нужны. Им проще жаловаться, что их не пускают в сети, чем согласиться на то, что „на нас будут зарабатывать“,» — делится Александр Стоклицкий опытом общения с отечественными производителями, не охваченными путями российских дистрибуторов.

Между тем перекалифицироваться в дистрибуторов отечественной продукции — очевидный вариант для импортеров. Это и пытаются сделать сегодня многие, но шансы есть только у тех, кто уже работает с российской продукцией и кому необходимо только увеличить ее долю в своем обороте. Можно, конечно, попытаться счастья с более цивилизованными поставщиками, но каналы сбыта таких товаров made in Russia уже распределены.

Не пускают торговать — можно попробовать производить, но и тут не все гладко. «После 1998 года у нас была фабрика по производству обуви в Калужской обла-

**«Если в летний сезон не накопим „жирка“, придется либо сознательно идти на убытки, либо ссыхаться, закрываться»**

сти, и это было что-то с чем-то. Половина бригады могла вообще не выйти на работу, текучка была ужасная. Наверное, кропотливый ручной труд вообще не для нашего народа. Мы закрыли фабрику с огромными убытками, при том что начинали совместно с испанцами — по их технологиям, на их станках, нужно было только собрать и запустить», — считает Елена Орлянская.

Впрочем, это относится не ко всем сферам бизнеса. Некоторые импортеры из более традиционных для России отраслей начинают свое дело — все же налаженные каналы сбыта дают им хорошее преимущество перед местными производителями. «Мы вот пытаемся развить молочное направление. Ферму построили, коров привезли, молоко начинаем производить», — рассказывает Александр Стоклицкий.

Правда, такие смелые проекты — скорее исключение: свободных денег для скорой организации новых производств у импортеров нет. «Если в летний сезон не накопим „жирка“, придется либо сознательно идти на убытки, либо ссыхаться, закрываться», — делает мрачные прогнозы Елена Орлянская. По ее оценкам, около 15% игроков обувного рынка уже разорились или сосредоточились на других видах бизнеса. Голодовка, похоже, ожидает и многих их коллег из мясного, мебельного и прочих секторов: без возможности контролировать поставщиков и без доступа к конечным потребителям импортеры оказались самым слабым звеном в экономической «пищевой» цепочке. ☞

реклама

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

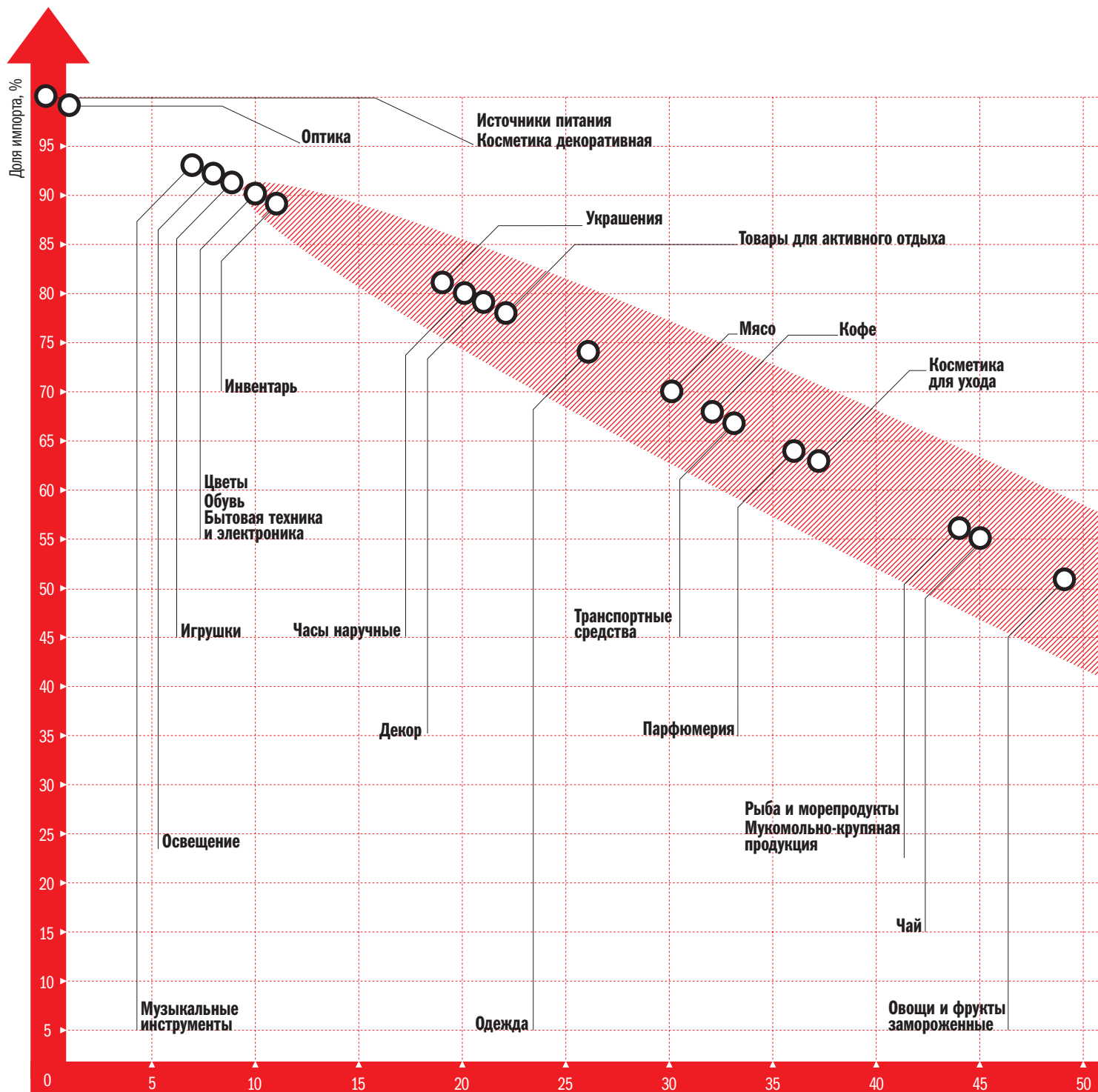
- Ланч • Работа и образование
- Недвижимость • Деловые предложения
- Бизнес-маркет • Автомобили, логистика, грузоперевозки
- Business-guide (недвижимость, деловые предложения, финансы, юр. услуги)

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

**Коммерсантъ**

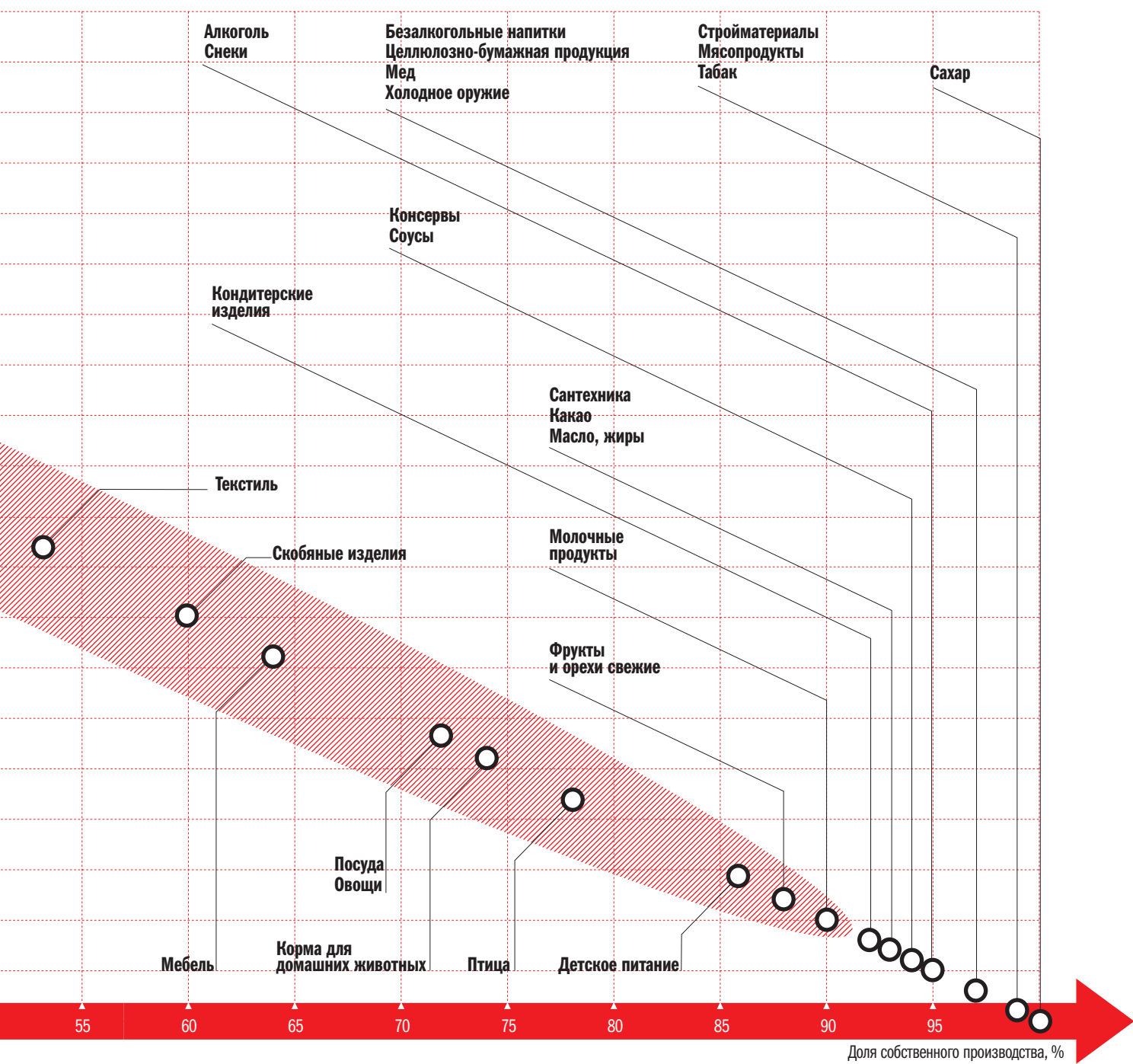
## КОМУ НА РУКУ СЛАБЫЙ РУБЛЬ

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ ОБЪЕМЫ ИМПОРТА И ПРОИЗВОДСТВА РАЗЛИЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ. ВЫВОД НЕУТЕШИТЕЛЕН: ВЫИГРАТЬ ОТ ДЕВАЛЬВАЦИИ СМОГУТ НЕМНОГИЕ.





категории товаров, производители которых теоретически имеют хорошие шансы вырасти на девальвации. Среди них «Секрет фирмы» отобрал наиболее перспективных (см. материал на стр. 90)



## 4

## ПАРАДОКСА

СИТУАЦИЯ, КОГДА ПРАКТИЧЕСКИ ВСЯ РОССИЙСКАЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЭКОНОМИКА НЕ В СОСТОЯНИИ ОТЫГРАТЬ СТОЛЬ ДОЛГОЖДАННОЕ ПОДОРОЖАНИЕ ИМПОРТНЫХ ТОВАРОВ, САМА ПО СЕБЕ НЕОБЫЧНА. ОДНАКО ЕСТЬ ОТРАСЛИ, В КОТОРЫХ ЭТОТ ПАРАДОКС ПРОЯВЛЯЕТСЯ НАИБОЛЕЕ ЯРКО.

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА

## ЦВЕТОЧНЫЕ СНЫ

Российские бизнесмены в последнее время заглядываются на цветы. Так, акционеры холдинга «Балтимор» Алексей Антипов и Милада Гудкова, а также их партнер Алексей Шмагуненко с середины 2007 года по конец ноября 2008-го вложили более 53 млн евро в тепличный комплекс в Волховском районе.

Но действующие участники рынка сомневаются если не в успехе самой затеи, то в перспективах цветочного импортозамещения. «Большая часть инвестиций в цветочный бизнес, которые мы наблюдали в прошлом году, себя не оправдала», — говорит Алексей Максимов, исполнительный директор компании «Розовый сад».

90% цветов, продающихся в России, импортные. Но при этом отечественные тепличные хозяйства уже сейчас выращивают вдвое больше, нежели продают. «Этот дисбаланс объясняется плохим качеством российских цветов: они не только не могут сравниться с импортными по внешнему виду, но и вянут вдвое быстрее, чем голландские или эквадорские», — объясняет исполнительный директор Discovery Research Group Илья Ломакин. Причина такого сомнительного качества — устаревшие технологии выращивания, некачественный посадочный материал, ветхие коммуникации и павильоны. Реконструкция же 1 га теплиц стоит около \$1 млн.

Кроме того, жизнь российских цветоводов портит «Газпром» (см. материал на стр. 90). «Мы бы с удовольствием воспользовались подорожанием импорта, если бы не энергия, которая составляет 60% в себестоимости наших цветов. Мы вырабатываем электричество самостоятельно из газа, но газ в последние несколько месяцев подорожал не меньше импорта. Так что надежды выдавить импортеров с рынка у нас нет», — огорчается Максимов. Из-за расходов на энергию разница в цене между импортными цветами и нашими незначительна.

Поэтому у российских игроков (крупнейший поставщик цветов в России — ФГУП «Совхоз „Южный“») особой надежды окутить импортную цветочную поляну нет. По прогнозам Ломакина, замещение импорта будет незначительным: оно добавит 5–10% к доле отечественных производителей.



## КУРИЦА НЕ ПТИЦА

Российские птицеводы уже давно имеют зуб на заморские «ножки Буша». Если обычно отечественная продукция дешевле заграничной, то с курицей все наоборот: приезжают в Россию в основном дешевые замороженные окорочка, а производятся более дорогие охлажденные тушки.

Теперь с удорожанием доллара почти в половину кажется, можно торжествовать. Но не тут-то было. Некоторые американские поставщики разоряются (так, подал на банкротство крупнейший производитель Pilgrim's Pride) и, чтобы не уничтожать ненужную на родине продукцию, экспортируют ее по демпинговым ценам. А российские поставщики кормят курицу импортным соевым шротом и витаминами, разделяют ее на долларовом лизинговом оборудовании — в итоге на импортную составляющую приходится 35% себестоимости готовой птицы. Следовательно, шансы, что экономящий на всем потребитель повернется от дешевоющих окорочков к дорожающим тушкам, близки к нулю. По крайней мере до тех пор, пока не обанкротится последний производитель «ножек Буша».

## ОБУВЬ ПРОСИТ КАШИ

У российских обувщиков, казалось бы, самые большие шансы выиграть от девальвации. Ведь за последние полгода стоимость валют стран-экспортеров обуви увеличилась в среднем на 44% (по данным ЦМАКП, стоимость импортной обуви уже выросла на 33%). Тем более



что о кризисе 1998 года обувщики сохранили светлые воспоминания. «Резкая девальвация рубля в 1998-м привела к тому, что обувь в России стало супервыгодно производить. Поэтому некоторые фабрики нарастили мощности и вышли на объемы производства до 1 млн пар в год», — вспоминает Наталья Паули, руководитель PR-отдела компании «Обувь России». Но эйфория продлилась недолго — эффекта девальвации хватило года на три, а полноценной обувной промышленности в России так и не появилось.

Беда в комплектующих. Производство многих компонентов в нашей стране необходимо создавать с нуля. При этом сроки окупаемости таких производств составляют минимум десять лет, поэтому надеяться на то, что бизнес и банки будут рады выступить инвесторами, не стоит. А без отечественных компонентов обувщики беспомощны в борьбе с импортом: около 70% российских производств собирают свою продукцию целиком из импортных частей, оставшиеся не смогут выпускать без импорта существенную часть модельного ряда, например летнюю обувь.

## РЫБНЫЙ ТРАНСФЕР

В последние годы российские потребители ели около 1700 тыс. тонн рыбы в той или иной степени обработки, при этом импорт составлял 60%. Остальные 700 тыс. приходились на российскую рыбу. «Картина очень интересная, так как Россия добывает около 3,3–3,5 млн тонн в год и большую часть своей рыбы экспортирует», — говорит Дмитрий Дангауз, генеральный директор «Русской рыбной компании». Причина проста: очаг рыболовства находится на Дальнем Востоке, а потребления — в Европейской части России. Доставка рыбы через всю страну стоит столько и длится так долго, что дешевле привезти ее из Норвегии даже при 30-процентном росте стоимости импорта. ☞





# Смена кадра

БЫВШИЙ ИНВЕСТИБАНКИР БАДРИ ГОБЕЧИЯ АБСОЛЮТНО СЧАСТЛИВЫЙ ЧЕЛОВЕК. ОН УШЕЛ С ФИНАНСОВОГО РЫНКА В РАЗГАР КРИЗИСА, И КОТИРОВКИ АКЦИЙ ЕГО БОЛЬШЕ НЕ ИНТЕРЕСУЮТ. ЭКС-ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ «ОТКРЫТИЕ» ТЕПЕРЬ СНИМАЕТ КИНО.

текст  
АЛЕКСАНДРА  
УБОЖЕНКО





Страх купцов перед кораблекрушениями привел к появлению первых срочных контрактов — продаже товара, находящегося на еще не прибывшем судне



В XVIII веке на площади перед Амстердамской биржей собирались несколько тысяч торговцев



Именно в Голландии произошел первый биржевой крах в период «тюльпаномании»

## «КАКОЕ СЧАСТЬЕ, ЧТО Я БОЛЬШЕ НЕ НОШУ КОСТЮМ»

Завершение торгов на Гонконгской бирже. Минуту спустя огромное здание биржи начинает медленно оседать и осыпаться. «Потрясающее зрелище!» — восклицает Бадри Гобечия и в эмоциональном порыве бьет рукой по столу.

Гобечия вовсе не кровожаден — он радуется удачно снятому эпизоду будущего фильма. Разрушение здания всего лишь иллюзия, возникающая оттого, что толпа брокеров одновременно покидает биржу, вытекающая через многочисленные выходы. «Они растекаются по улицам будто волна, очень похожие друг на друга, в серых однотипных костюмах», — продолжает живописать Гобечия. Сделав паузу, он с огромным облегчением произносит: «Господи, какое счастье, что я больше не ношу строгий костюм. Я устал каждый день надевать пиджак, сорочку, галстук. Эта одежда как военная форма, в ней перестаешь чувствовать себя свободным».

Сегодня бывший миноритарный акционер финансовой корпорации «Открытие» и председатель правления одноименной управляющей компании носит джинсы и водолазки. В декабре 2008 года Бадри Гобечия ушел не только из «Открытия» — он вообще покинул инвестиционно-банковский бизнес, где успел сделать блестящую карьеру. Инвестбанкир пользуется авторитетом в финансовых кругах, а ФК «Открытие», где он работал с 2005 года, заняла второе место в рейтинге журнала «Коммерсантъ-Деньги» по капиталу

(4,889 млрд руб. по итогам первого полугодия 2008-го). Тем не менее Гобечия все же наблюдает за отраслью: принадлежащий ему новостной портал K2Kapital.com рассказывает об экономике и ситуации на мировых финансовых рынках.

Гобечия утверждает, что его уход из «Открытия» никак не связан с тем, что ВТБ приобретает часть акций этой ФК. «Просто мне хватило 1998 года (в то время Гобечия работал в банке „Российский кредит“, курировал работу с крупными клиентами, а позже стал зампредом правления. — **сф**), когда приходилось говорить людям: „Извините, я не отдам ваши деньги“. Второй раз проходить через это я не хочу. Сегодня слишком рискованно брать на себя ответственность за чужие деньги», — объясняет свою позицию бывший финансист.

Распрощавшись с «Открытием» и продав свою долю (около 6% акций) мажоритарным акционерам компании, Гобечия занялся тем, о чем давно мечтал, — стал снимать на собственные деньги документальный фильм об истории биржевой торговли.

## «И ЛОМАЛИ СКАМЕЙКУ ОБ ГОЛОВУ»

— Значит, теперь вы свободный художник?

— Не заниматься финансами в кризис, по-моему, и означает быть свободным художником.

— Но ваш фильм все-таки о финансах.

— Не совсем так. У нас в стране есть огромный пласт людей, которые ненавидят бизнесменов. И биржу как





В 1566 году купец Томас Грешем заложил первый камень Королевской биржи в Лондоне. Все расходы по строительству он оплатил из собственного кармана



Сейчас Королевская биржа — не более чем лондонская достопримечательность. Правда, здание действующей фондовой биржи, легендарной LSE, совсем рядом, за Английским банком



«Компания Южных морей» — одна из первых финансовых пирамид. На гравюре Уильяма Хогарта «Пузыри Южного моря» аллегорически изображена карусель с доверчивыми вкладчиками и бичуемая «добродетель»

## «В 1998 году мне приходилось говорить людям: „Извините, я не отдам ваши деньги“. Второй раз проходить через это я не хочу»

олицетворение крупного капитала. Люди боятся того, что не понимают. А я хочу простым и понятным языком рассказать, что такое биржа, зачем она нужна, и про людей, с ней связанных.

Идея просто и доступно рассказать об истоках биржевой торговли, ее правилах и традициях родилась у Гобечия давно. Еще в 2006 году на радиостанции «Эхо Москвы» при участии ФК «Открытие» был запущен цикл еженедельных программ «Биржа», где Бадри выступал соведущим. Слушателям рассказывали о тех российских предприятиях, чьи акции могли вырасти быстрее всех остальных. Еще в передаче говорили о занимательных фактах из истории биржевой торговли. — Вот вы знаете, откуда произошло слово «банкрот»? — спрашивает Гобечия.

Оказывается, от итальянского *banca rotta* — «разломанная скамья». На скамьях в средние века менялы проводили свои операции. И если меняла обманывал клиента или отказывался платить по векселям, то его скамью ломали, иногда об голову недобросовестного «финансиста», а его самого отправляли в изгнание.

Впоследствии подобные факты вошли в книгу «История биржевой торговли», охватывающую период с 1309-го по 2006 год. Книга была издана ФК «Открытие» совместно с K2Kapital. Гобечия стал идейным вдохновителем этого проекта.

«Мои творческие заслуги в издании этой книги не так велики, — признается бывший инвестбанкир. — Я лишь придумал идею и управлял проектом, писать самому не было времени. Мы вообще неправильно живем, точнее вообще не живем, а существуем для бизнеса. Ты практически не спишь, но это не значит, что остается время для себя, для того, чтобы не забыть, что ты человек».

### «Я ТЕБЕ СЕЙЧАС МОРДУ НАБЬЮ»

Гобечия неизменно присутствует при съемках каждого эпизода будущего фильма. Но в сам процесс не вмешивается, считая себя скорее продюсером, чем режиссером. К работе он привлек своих друзей, среди которых его бывшие коллеги по инвестиционному бизнесу и профессиональные киношники. Впрочем, имена сподвижников Гобечия не раскрывает.

17 мая 1792 года под платаном на Уолл-стрит брокеры договорились о едином уровне комиссионных. Так зарождался американский фондовый рынок



Нью-Йоркская фондовая биржа в «черный вторник» 29 октября 1929 года. В этот день индекс Dow Jones рухнул на 11%. Началась Великая депрессия

— Почему фильм документальный?

— Потому что есть люди, которые снимут художественное кино в миллион раз лучше, чем я, — смеется Бадри. А потом уже серьезным тоном рассуждает, что рассказать просто о такой сложной штуковине, как биржа, вряд ли сможет человек, который смотрит на мир больших денег со стороны. Зато это под силу сделать тому, кто отдал работе с финансами почти 20 лет.

В планах Гобечии снять пятнадцать 10–15-минутных серий, охватывающих 15 веков мировой биржевой торговли. Планку поставили высокую: фильм должен быть не хуже, чем документальное кино, которое крутят каналы BBC World или National Geographic. Но снимает Гобечия не регулярно, а от случая к случаю — во время собственных relax trip's во все уголки земного шара. Если есть настроение, время и возможности, то попутно идут съемки. «В любой точке мира профессиональную съемочную аппаратуру можно взять напрокат. Главное, чтобы оператор свой был», — объясняет продюсер. А вызвать его на место съемки не проблема.

Договориться о съемке в зданиях различных бирж и интервью с их главами для Гобечии тоже не составляет труда: связей в финансовом мире у него много, да и бюрократия на Западе, по его словам, сведена к минимуму. Что касается российских торговых площадок — РТС и ММВБ, то их продюсер отложил на последний момент.

— Да я хоть сейчас договорюсь с Горюновым (глава РТС. — **сф**) или Корищенко (глава ММВБ. — **сф**) — и по-

жалуйста, приезжай, снимай. Но мне это неинтересно. Во-первых, я и так про российские площадки знаю многое. Во-вторых, биржевая торговля в конце XX века — это самый конец истории про биржи», — говорит Гобечия.

— А где стоит снимать?

— В Азии безумно интересно. Например, на Шанхайской валютной бирже есть парторг от коммунистической партии. Он проводит партсобрания, отвечает за идеологическую работу. Карл Маркс в гробу бы перевернулся: парторг в самом центре капитализма! Вот о чем надо рассказывать.

Гобечия убежден, что имеет смысл снимать именно людей, а в биржевых залах нет ничего особенного, как и в центральном компьютере биржи, через который проходят все сделки. Конечно, он собирается снять Нью-Йоркскую фондовую биржу, где до сих пор идут голосовые торги — сегодня это уже редкость. Но гораздо интереснее показать обычного биржевого брокера — в зале Лондонской биржи, потом в пабе в Сити или надрывающим голосовые связки на стадионе.

Гобечия уже рассуждает как профессиональный киношник. Закадровый текст, говорит Бадри, не должен описывать то, что зритель видит на картинке. Пусть брокер пьет пиво в пабе — в это время можно рассказывать, что такое венчуры или почему пара доллар — фунт называется cable. Правда, в творческой группе создателей фильма порой нет единого мнения, что именно стоит показать и рассказать зрителю в том или ином эпизоде. Тогда возникают споры.



— И какие споры! — Бадри эмоционально всплескивает руками. — От «...твою мать!» до «Я тебе сейчас морду набью!» Но если мы за 20 лет знакомства не поубивали друг друга, то как-нибудь договоримся.

### «ПЛЕВАТЬ Я ХОТЕЛ, КУПАТ ИЛИ НЕТ»

Бадри бесполезно спрашивать, сколько уже отснято материала и когда работа будет закончена. Он просто не знает: «Я в первую очередь снимаю для себя. Некоторые художники работали над своими произведениями всю жизнь. Почему нет?».

Во всяком случае, пока не будет отснят материал, монтаж не начнется. Так что, каким получится фильм, сказать сложно. Например, пока еще не решен вопрос об использовании компьютерной графики. С одной стороны, без нее невозможно воссоздать события, скажем, XVIII века, когда брокеры продавали акции и облигации в кафе в районе Уолл-стрит — эти здания про-



Отдав работе с финансами почти 20 лет, Бадри Гобечия собирается рассказать просто о такой сложной штуке, как биржа

## «Мы неправильно живем. Ты практически не спишь, но это не значит, что остается время для себя»

сто не сохранились. С другой стороны, можно отыскать старинные гравюры с изображениями этих кафе. Некоторые из них очень редкие, поэтому Гобечия много времени проводит в музейных архивах, выискивая нужные иллюстрации. Какие-то гравюры хранятся в частных коллекциях — в их поиске Бадри помогает знакомый архивариус, живущий в испанской Марбелье. Гобечия рассчитывает договориться с владельцами раритетных документов и использовать эти материалы в фильме. Если переговоры пройдут удачно, то, вероятнее всего, компьютерной графики в фильме не будет.

— Сколько денег вы уже потратили на проект?

— Пока незаметно, — равнодушно пожимает плечами Гобечия. — В конце концов надо же потратить то, что я зарабатывал 15 лет.

Однако инвестиции Гобечия не выходят за грани разумного: «Если мне завтра скажут, что для съемки на Токийской бирже мне надо выложить \$100 тыс., я отвечу „нет“. Я свободный человек, но не сумасшедший».

Хотя фильм некоммерческий, Гобечия признается, что не может отучить себя думать как инвестор: «Есть

ощущение, что сейчас моя творческая работа, в частности съемки фильма, пакуется в некий фонд. Пройдет какое-то количество лет, и этот фонд можно будет увеличивать». Тогда сегодняшнее хобби может стать коммерчески успешным предприятием.

Если проект окажется удачным, вероятно, предприниматель предложит свою картину BBC или другому солидному каналу. Фильм, к слову, планируется выпустить на двух языках — русском и английском. Но Гобечия тут же словно одергивает себя: «Плевать я хотел, купат или нет. В конце концов, выложу в интернет, на портал K2Kapital».

Бывший инвестбанкир, который недавно обрел свободу, теперь не устает о ней говорить:

— Если бы вы знали, сколько книг я уже успел прочесть за три месяца, сколько фильмов посмотреть, со сколькими друзьями встретиться!

— А в финансовый бизнес не планируете возвращаться?

Гобечия на секунду-другую задумывается.

— Ближайшие года два точно не вернусь. Не хочу торговать «туалетной бумагой». ☞



В НАЧАЛЕ АПРЕЛЯ АЛЕКСАНДР ИЗОСИМОВ ПОСЛЕ ПЯТИ С ПОЛОВИНОЙ ЛЕТ РАБОТЫ ПОКИДАЕТ ПОСТ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ «ВЫМПЕЛКОМ» И УЕЗЖАЕТ ЖИТЬ В СТОКГОЛЬМ. «СЕКРЕТУ ФИРМЫ» ИЗОСИМОВ РАССКАЗАЛ, ЗА ЧТО ОН ЛЮБИТ ШВЕЦИЮ.

# СТОКГОЛЬМСКИЙ СИНДРОМ





По данным шведских газет, в 2007 году Изосимов заплатил за свой дом в Стокгольме \$7 млн



Парк-музей Скансен  
Александр Изосимов  
считает идеальным  
местом для прогулок.  
Здесь можно узнать,  
как раньше шведы  
выпекали хлеб

**Первый раз** Александр Изосимов оказался в Швеции в 1990 году, приехав сюда в командировку. Через год он уже вернулся в Стокгольм на работу — в местный офис компании McKinsey. Потом была учеба во французской бизнес-школе INSEAD, работа в Лондоне и Москве. Сейчас Изосимов снова уезжает в ставший уже родным Стокгольм. До конца 2009 года останется президентом «Вымпелкома», передавая дела новым руководителям. Но консультации будет давать уже из Швеции — именно в этой стране его дом, жена и дети.

### ИКЕА В ДОМЕ

— Швеция очень близка мне по духу. Здесь нет пафоса, к тому же местные жители обладают каким-то потрясающим чувством внутренней свободы. Они абсолютно открыты к чужим культурам и взглядам, при этом свои традиции хранят очень бережно. Мне, например, безумно нравится праздник Святой Люсии, который отмечают 13 декабря. Рано утром, пока еще темно, дети в белых одеждах со свечами в руках поют песни и гимны в разных местах города. Родители присматривают за детьми, общаются и пьют глег — такой вид глинтвейна. Подобных традиций у шведов множество.

Что еще потрясает в Швеции — так это отсутствие большой разницы между самыми богатыми и самыми бедными. Два года назад я купил дом в Юрскольме (пригород Стокгольма) по цене хорошей квартиры в центре Москвы. Шведские газеты потом написали, что это самый дорогой особняк, купленный в 2007 году. Но он почти не отличается от многих других шведских домов, разве что район престижный.

Вообще, в Швеции не принято демонстрировать богатство. В Москве, например, одна моя знакомая как-то заявила: «Ну не в IKEA же я буду вещи покупать». Мол, если из этого магазина — то хуже некуда, сплошная дешевка. Мне стало смешно: в любом шведском доме обязательно есть что-то из IKEA. У меня, например, посуда. И я считаю, что это замечательно, а сама IKEA — это гениально реализованная бизнес-модель. Никто здесь, кстати, не ездит с охраной, все водят машины сами. В Москве у меня, например, есть водитель, а в Стокгольме — нет.

### ЯЗЫКОЗНАНИЕ

Я понимаю по-шведски и могу немного говорить. Хотя честно скажу, язык мне еще предстоит учить. Но это не проблема, потому что в Швеции все говорят по-

# СТОКГОЛЬМ АЛЕКСАНДРА ИЗОСИМОВА

**NK (Nordiska Kompaniet)**  
универсам  
Hamngatan 18-20

**Mathias Dahlgren**  
ресторан  
S. Blasieholmshamnen 2

**Pontus by the Sea**  
ресторан  
Skeppsbrokajen  
Tullhus 2

**Скансен**  
музей под открытым небом  
Djurgårdsslätten 49



**Gondolen**  
ресторан  
Stadsgården, 6

**Королевский дворец**  
Slottsbacken

**Музей галеона «Васа»**  
Galärvarvsvägen 14

английски. Лишь один раз я не смог объясниться. Часа в два ночи спросил что-то у подвыпившей старушки лет семидесяти, и она не смогла ответить. Правда, я точно не понял — это из-за ее незнания английского или из-за того, что она выпила чуть больше, чем нужно.

Шведский мне нужно будет выучить и для того, чтобы понимать, о чем говорят мои дети между собой. Их у меня пока трое: мальчики шести, восьми и десяти лет. Четвертый ребенок на подходе. Старший сын говорит по-русски, но словарный запас у него не слишком велик, средний понимает самые простые вещи, а младший не знает русского языка совсем. Мы с ними общаемся по-английски. В какой-то момент я встал перед выбором — превратить свои и без того короткие встречи с детьми в уроки русского языка или просто общаться с ними как

отец. Я выбрал последний вариант. Мы с женой решили, что наши дети будут шведами, потому что вырастить их русскими я бы не смог просто из-за нехватки времени.

## ГУЛЯТЬ ПО-ШВЕДСКИ

Я люблю гулять по Стокгольму. Самая красивая его часть — Гамластан, или старый город. Он никого не оставит равнодушным: тесные улочки плотно застроены маленькими игрушечными домиками. Здесь находятся церковь Святого Николая и Королевский дворец. Дворец был заново отстроен после пожара в XIX веке, но расположенный в нем местный аналог Оружейной палаты меня разочаровал: несмотря на имперское прошлое Швеции, само собрание очень небольшое.

С детьми мы часто посещаем район Дьюргарден. Там мне очень нравится музей галеона «Васа», посвященный одному кораблю. Это самый большой галеон в мире, он утонул в 1628 году во время своего первого плавания, но благодаря особенностям воды идеально сохранился. В прошлом веке его подняли и сделали вокруг музей. Неподалеку — национальный парк, куда шведы свезли кучу старых домов, прочих строений, ферм. А еще зоопарк. Но он совсем не такой, как в Москве: в огромных вольерах живут только те животные, которым комфортно в местном климате.

Прямо из центра столицы на кораблике можно за час доплыть до города-музея Ваксхолм. Сам музей представляет собой крепость, многие столетия защищавшую подходы к Стокгольму. Вокруг городка расположены очень престижные районы, где живет много шведских знаменитостей.

Еще один очаровательный городок неподалеку от Стокгольма — Труса. Вокруг него множество небольших старинных замков. Но сам городок произвел на меня даже большее впечатление: куча маленьких старых домиков, тесно прижатых к берегу моря. Туда просто обязательно стоит поехать, чтобы понять, что такое старая Швеция.

## ШОПИНГ И ОБЩЕПИТ

В 1991 году я был с друзьями в одном стокгольмском ресторане. На выходе какая-то девушка, которая была на веселе, сняла с меня шарф со словами: «Позвони мне, и на следующей встрече я тебе его отдам». После чего протянула свою визитную карточку. На следующий день я изучил визитку и позвонил ее хозяйке — она оказалась секретарем одной из партий в парламенте. Девушка очень извинялась и, чтобы как-то компенсировать свое поведение, провела для меня экскурсию по парламенту. Впрочем, по моим наблюдениям, шведы много не пьют. Они протестанты, и во всем соблюдают умеренность. Сильно пьяных вы здесь не увидите. В этом огромное отличие Швеции, например, от Финляндии.





Галеон «Васа», пролежавший под водой 333 года. Этот музей нравится и Александру Изосимову, и его детям

Ресторанов, кафе и закусочных в Стокгольме огромное множество. Но национальную кухню там выделить достаточно сложно. Есть такая шутка, что в Москве традиционное блюдо — суши. Вот точно так же и в Швеции везде подают хорошую европейскую еду. Хотя я бы отметил тефтели и фантастическую селедку. А в августе это раки! Их едят целый месяц, и вокруг этого блюда происходит много веселых вечеринок.

Из ресторанов мне нравится прежде всего Pontus by the Sea. Он находится рядом с дворцом на берегу пролива. Очень хорошая кухня, особенно рыба и морепродукты. Еще один любимый ресторан — Gondolen. Выглядит как парящая стеклянная галерея, примыкающая к крыше здания, которое было построено еще в 20-е годы прошлого века. Вид оттуда просто феноменальный: на старый город, на дворец, на заливы. Наконец, отмечу сравнительно новый ресторан шеф-повара Матиаса Дальгрена, названный в его честь. Он получил вторую мишленовскую звезду. А рядом у него бар, в котором кормят. Этот бар (опять-таки очень демократичный) тоже получил звезду. К удивлению самого Матиаса.

Любителям шопинга стоит отправиться в район Нормалм — напротив Королевского дворца. Главный магазин Стокгольма называется NK. Его можно сравнить с лондонским Harrods: премиум-класс, все лучшие мировые марки. Если там для вас слишком дорого, то рядом с NK есть несколько более демократичных магазинов.

## ЛЫЖИ И РАПС

Климат и природа Швеции мне очень нравятся — похоже на нашу Карелию. Правда, комары тоже есть. Типичный ландшафт вокруг Стокгольма — хвойный лес с выступлениями скальных пород. Юг Швеции совсем другой. Весной, когда цветет рапс, здесь безумно красиво: бескрайние желтые поля.

В июле Швеция вымирает, как будто вся страна уходит в отпуск. К теплым морям принято уезжать только на неделю, а остальное время обычно проводят на родине. Наша семья поступает точно так же. У нас, например, есть небольшой домик в центральной Швеции. Там нет никакого городка, дом просто стоит в лесу, рядом лишь две небольшие фермы. Отличное место для семейного отдыха: каноэ, байдарки, лес, сауна.

Второй вариант летнего отдыха в Швеции — путешествие на моторных лодках. В стране есть несколько традиционных маршрутов, один из самых популярных — по каналу, который проходит через всю Швецию. Сейчас я учусь водить лодку, скоро куплю свою. Так что будем совершать водные прогулки.

Зимой главный отдых — горные лыжи. В феврале в школах начинаются специальные каникулы, которые называются «спортивная неделя». В это время родители с детьми едут кататься на лыжах. В Швеции огромное количество отличных мест, приспособленных именно для катания с детьми: Оре-Бьернен, Дувед, Селен и другие. Но есть и серьезные курорты для опытных спортсменов — например, Оре, где в апреле этого года пройдет финал Кубка мира по горным лыжам. Впрочем, сам я не слишком большой профессионал в горных лыжах: впервые прокатился только в 1992 году, и не в Швеции, а в Швейцарии во время корпоративного праздника McKinsey.

Хотя я уезжаю в Швецию, Россия из моей жизни все равно никуда не уйдет. Шведское гражданство принимать пока не планирую, а в бизнесе никогда не стоит говорить «никогда». Так что очень может быть, что через какое-то время я вернусь в Россию. [☞](#)

записал ИВАН МАРЧУК

117

**«В детстве я мечтал** стать рейнджером — по-русски это „лесник“. В США есть Ассоциация рейнджеров, я бы прошел обучение, и мне выделили бы лесной участок с прекрасным большим домом. Я ходил бы в униформе, катался зимой на снегоходе, а летом — на лошади. Быть смотрителем леса — это фантастика: тебе открыта природа, ты с ней на ты, людям помогаешь безопасно и правильно с ней общаться. Кстати, мои мечты были небеспочвенны: в четвертом классе у нас проводили тест по профорientации, и выяснилось, что во мне есть задатки рейнджера. Я был крайне взволнован. Но к окончанию школы детские мечты выветрились, и я решил пойти в инженеры».

**Меня** привлекает идея свободного полета над океаном от Европы до США. Острые и яркие ощущения — это суть жизни, поэтому, выбирая между риском и осторожностью, я чаще отдавал предпочтение первому. Например, когда я жил в Бразилии, мы часто ездили рыбачить на Амазонку, однажды преодолели на лодке 70 км. Было ли это опасно? Когда мы светили фонарями на берег, видели смотрящих на нас крокодилов.



**Джозеф Стрелла,**  
президент ГК «Исток»,  
65 лет



**Я бы взялся** за строительство плотин или водоочистительных сооружений. Это полезное производство. Впрочем, мне без разницы, что строить. Главное — идея сплочения. Рождение команды, которая сама будет способна создавать.

**Заманчивая** идея — сидеть на пляже, любясь морем, небом и великолепными девушками. Раньше я думал, что самые красивые девушки живут в Бразилии. Но после 14 лет пребывания в России понял, что бразильянки лишь вторые. Я ценю прекрасное и в более широком смысле: во всех проявлениях жизни есть красота. Я учусь ее видеть.

**Хочу создать** консалтинговую компанию. Вспомню свой университетский опыт преподавания и буду обучать людей эффективно вести свой бизнес. **cf**

записала ПОЛИНА РУСЯЕВА



ДЛЯ ПРЕЗИДЕНТА «СТС-МЕДИА» **АЛЕКСАНДРА РОДНЯНСКОГО** ЕСТЬ ВЕЩИ ВАЖНЕЕ СЛАВЫ И ДЕНЕГ — НАПРИМЕР, ТВОРЧЕСКИЕ АМБИЦИИ. ЧТОБЫ ИХ ОСУЩЕСТВИТЬ, ОН ПРЕДПОЧЕЛ РОДНОМУ КИЕВУ МОСКВУ. А ВМЕСТО ДЛИННОЙ ЖИЗНИ СОГЛАСИЛСЯ БЫ ПРОЖИТЬ БОЛЕЕ КОРОТКУЮ, ЛИШЬ БЫ ОНА БЫЛА ИНТЕРЕСНЕЕ.



**План или импровизация?**

**Импровизация.** Я верю, что она не бывает случайной.

**Вилла или бунгало?**

**Вилла.** Это вызывает ощущение устойчивой жизни, а не кратковременного романтического приключения.

**Доля рынка или рентабельность?**

**Доля рынка.** Захватив хорошую долю, можно замечательно управлять рентабельностью.

**Ларс фон Триер или Зак Снайдер?**

**Ларс фон Триер.** Он отважно открывает новые смыслы и не боится плохих новостей о жизни.

**Риск или осторожность?**

**Осторожность.** Я предпочитаю действовать с открытыми глазами.

**Breguet или Omega?**

**Зависит от ситуации.** Breguet — это дресс-код. Но я люблю и простенький Swatch.

**Доллар или евро?**

**Ни к тому, ни к другому нет особого доверия.** Мы только и гадаем, в чем мы меньше потеряем.

**Билл Гейтс или Стив Джобс?**

**Яркий и неожиданный Джобс.** Его креативность поражает. И нравится его «системность» — раз в год предлагать рынку нечто революционное.

**Шахматы или рулетка?**

**Шахматы.** Эта игра, по крайней мере, зависит от меня.

**The Beatles или AC/DC?**

**The Beatles.** Для меня они носители и вкуса жизни, и близкой мне мелодики.

**Москва или Санкт-Петербург?**

**Москва, Москва, Москва!** Это не город, а глобальный перекресток возможностей.

**Вино или пиво?**

**Вино.** Это часть культурной традиции, а пиво — напиток для физиологического воздействия.

**Покой или воля?**

**Воля.** Покой в неволе меня не удовлетворит. А отсутствие покоя на воле я вынесу.

**Жизнь или кошелек?**

**Кошелек** — если под ним понимать полноту жизни. Пусть лучше жизнь будет короче, но полнее, чем длинная и скучная. **СР**

записала **ТАТЬЯНА ЮРАСОВА**



МИНГ-ДЖЕР ЧЕН НАПИСАЛ ФИЛОСОФСКО-ПСИХОЛОГИЧЕСКО-ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, СОБИРАЮЩИХСЯ ВЕСТИ БИЗНЕС В КИТАЕ — И С КИТАЙЦАМИ.

## КЛУБНИКА ДЛЯ ДРАКОНА



Минг-Джер Чен  
**Китайский бизнес изнутри**  
М.: Эксмо, 2009

«Я люблю клубнику со сливками, но рыба любит червяка, поэтому, когда я иду на рыбалку, я беру червяка, а не клубнику со сливками», — написал Дейл Карнеги в 1936 году. Эта простая мысль гуру межлических коммуникаций могла бы стать эпиграфом к книге Минг-Джера Чена «Китайский бизнес изнутри».

Нет лучшего закупщика, чем бывший продавец. Нет лучшего пиарщика, чем бывший журналист. Конечно, нельзя стать «бывшим» китайцем, но можно, будучи китайцем, обрести богатый опыт общения с европейцами и американцами и попробовать объяснить им на их языке особенности восточных бизнес-практик. Это как раз случай профессора Чена, директора Глобальной китайской бизнес-инициативы Wharton.

На чуть менее 300 страницах он емко, лаконично и доходчиво нарисовал образ мыслей типичного китайского бизнесмена, его психологию, разъяснил культурные и поведенческие различия между китайцами и представителями Запада. Чен рассказывает об иерархии ценностей внутреннего мира китайца, о важности «лица», о социальных сетях гуаньси, о понятии «данет» и тонкостях «переговоров без конца». Выводы Чена иллюстрируются короткими кейсами о компаниях, успешно работающих в Китае, либо, напротив, не сумевших наладить бизнес в этой стране.

Если бы рыба могла написать пособие по рыбалке, это было бы лучшее пособие в мире. Книга Минг-Джера Чена тому подтверждение. [☞](#)

текст **ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО**



Исаак Беккер  
**«Не потеряй! О чем умолчал „папа“ Кийосаки?»**

Книгу написал самый профессиональный из выступающих публично финансовых консультантов. Самый важный вывод из книги: если нет свободных \$30–50 тыс., консультации вовсе не нужны. Можно обойтись лишь здравым смыслом, коротеньким курсом финансовой математики и не изобретенными до сих пор таблетками от жадности.



Марио Райх, Саймон Долан  
**«Глобальный кризис. За гранью очевидного»**

Профессора испанской бизнес-школы ESADE пишут о кризисах, которые угрожают человечеству. Они предлагают методику по инновационному решению проблем. Но в России книга популярностью пользоваться не будет, ибо про то, как на этом заработать, в книге не сказано, а спасать человечество бесплатно — дураков нет.



Тони Хайнс, Маргарет Брюс  
**«Маркетинг в индустрии моды»**

Издательство «Гревцов паблишер» запустило серию книг, призванную вывести fashion-бизнес из области легенд в зону рациональных знаний. Профессора маркетинга из Манчестера исследуют, как должен работать модный бизнес. Полезно понять, какова пропасть между нашими реалиями и западными образцами (пускай и из учебников). [☞](#)

### ЧТО ЧИТАЕТЕ?

Павел Астахов  
**«Мэр»**

«Книгу мне порекомендовали: персонажи узнаваемые, будет интересно. Но написана она простенько, без замаха. Да и никаких откровений»



Александр Демидов,  
генеральный директор «ГК-Русь»

**ТОП-5**

**ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ**  
в марте 2009 года

Стивен Кови

**«Семь навыков высокоэффективных людей»**

Виктор Геращенко

**«Россия и деньги. Что нас ждет?»**

Айн Рэнд

**«Атлант расправил плечи»**

Джон Ассараф, Мюррей Смит

**«Ответ: Как преуспеть**

**в бизнесе, обрести финансовую свободу и жить счастливо»**

Коносукэ Мацусита

**«Принципы успеха»**

Источник: данные ТД «Библио-Глобус»,  
ТДК «Москва», интернет-магазина Ozon.ru



ПРЕЗИДЕНТ ТУРИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ RAS GROUP АЛЕКСАНДР СОРОКИН НАЧАЛ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС В 1990 ГОДУ, КОГДА ЕМУ БЫЛО УЖЕ ЗА СОРОК. ОН СЧИТАЕТ, ЧТО ЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ХАРАКТЕР СФОРМИРОВАЛСЯ **ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ХОРОШО ИЗВЕСТНЫХ ПРОИЗВЕДЕНИЙ.**

**Алексей Толстой**  
**«Приключения Буратино,**  
**или Золотой ключик»**

Едва ли не первостепенную роль в формировании предпринимателя способно сыграть именно это, до боли всем известное произведение. Еще великий Юнг писал, что по тому, какой у вас был любимый герой в детстве, можно спрогнозировать ваши личностные победы и поражения в зрелости. Была Страна дураков во всей ее красе, но деньги на Поле чудес закапывать? Это не для нас. Тебя сбросили в воду — там обязательно окажется твоя Тортилла и подарит золотой ключик. Но надо помнить, что жизнь — театр, и ты или Карабас, или Пьеро, или Буратино. А главное, где-то есть волшебный нарисованный очаг, за которым ждут твои мечты. Короче, читайте детям сказки, да и сами почаще заглядывайте в любимые с детства книги.

**Козьма Прутков**  
**Сочинения**

«Что есть лучшего? Сравним прошедшее, свести его с настоящим», — пишет Козьма Прутков. И я советую иногда заглядывать в эту книгу, чтобы с удивлением обнаружить, что и в XIX веке о многих проблемах бытия (как и о бизнес-процессах) уже многое было сказано. Стремитесь, но помните: «Нельзя объять необъятное!» Я вообще считаю, что хороший руководитель должен обладать чувством юмора, а произведения Козьмы Пруткова это чувство замечательно тренируют. И там полно готовых рецептов. К примеру, перед совещанием: «Лучше скажи мало, но хорошо!»

**Уголовный Кодекс Российской Федерации**

Замечательная, знаете ли, книга. Читаешь и думаешь: здесь на три года наворожал, здесь еще на семь... И как-то начинаешь «разруливать» ситуацию. Приземляет эта книга,

к реальности возвращает, заставляет мозги работать — ну не могли же ее создатели учесть бесконечно меняющиеся процессы. Должны же быть ходы! И они действительно находятся. И еще больше начинаешь эту книгу читать.

**Джим Коллинз**  
**«От хорошего к великому.**  
**Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет»**

Мне кажется, что книга Коллинза, как никакая другая, помогает избавиться от лишних иллюзий. Ну не все компании способны стать «великими», и не все согласятся взять на вооружение опыт автора, посчитав, что «концепция ежа» уж слишком проста и очевидна. Но это, может быть, и к лучшему. Не могут же все книги по бизнесу быть такими же вдохновляющими и отрезвляющими одновременно. Но за теми, кто сможет применить опыт Коллинза на практике — будущее. **сб**

ИДЕЯ ПЕРЕНЕСТИ АРМЕЙСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ В ЦИВИЛЬНУЮ ЧАСТЬ МИРА ДАЛЕКО НЕ НОВА. КОМАНДНЫЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛЕНИЕ ГОРОДА НА КВАРТАЛЫ — ЭТО ЛИШЬ МИЗЕРНАЯ ЧАСТЬ ТОГО, ЧТО ПОДАРИЛА «ГРАЖДАНКЕ» АРМИЯ. В РОССИИ ТЕМА НЕПОПУЛЯРНА: НИЧЕГО, КРОМЕ БАРДАКА, У ВОЕННЫХ ПЕРЕНЯТЬ НЕЛЬЗЯ. НО ЗА РУБЕЖОМ АРМИИ ПОКА ВЕРЯТ.

текст СЕРГЕЙ КАШИН



Стефани Джонс,  
Джонатан Гослинг  
«Путь Нельсона»

**Лучшая** в сегодняшнем обзоре — книга про адмирала Нельсона. Никаких советов в лоб («соблюдайте субординацию», «лидер без команды — ничто» или «подставь товарищу плечо») здесь нет. «Путь Нельсона» — это качественная историческая литература, без патетики и подростковой героизации. Если нужно, авторы выражают сомнение в достоверности событий, в других случаях рассказывают об истинных двигателях успеха. Например, самый первый вывод авторов таков: Нельсон — мастер самопиара. Его деятельность пришлось на период, когда газеты в Британии стали играть заметную роль в формировании общественного мнения. И Горацио Нельсон, еще не лорд, этим фактом умело пользовался, живописуя журналистам свои подвиги. О многих его безумствах, особенно раннего периода, известно только от него самого (что не отменяет его на самом деле выдающейся отваги). Второй вывод: в выдвижении адмирала не последнюю роль сыграла протекция — Нельсону повезло с дядей. Правда жизни, это мы любим. После таких размышлений читатель, особенно российский, с большим доверием прислушается к остальным выводам авторов. Совсем парадоксальных среди них нет — трудно произвести переворот в навязшей в зубах теме лидерства. Но даже если читателю не нужны советы вообще, изучение жизнеописаний выдающихся личностей всегда было способом передачи исторического опыта. Специально выделенная «мораль сей басни» тут совсем не нужна.

**Поучиться** у спецназа — какая-то подростковая тема. Но книга про «котиков» на удивление внятная — и армейские истории не сильно завыральные, и офисная часть (каждая глава разделена на две части — «на задании» и «в офисе») весьма похожа на правду. Вот только русских командос заочно обидели на стр. 151, но какой же спецназ без понтов?



Джефф Кэннон,  
Джон Кэннон  
«Уроки „морских котиков“ для бизнеса»

**Македонский**, конечно, великий человек, но зачем же стулья ломать? Лобовое сравнение битвы при Херонее и захват Honda американского рынка мотоциклов вызывает вопросы. Но если не концентрироваться на анализе аналогий, то от толкового жизнеописания, перемежаемого бизнес-историями, можно получить удовольствие.



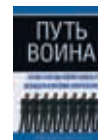
Парта Боуз  
«Стратегическое искусство Александра Македонского»

**Главный** американский тыловик, разрабатывавший «Бурю в пустыне», сейчас руководит логистикой в ритейловом гиганте Sears, Roebuck and Co. А запустите главтыловику, скажем, Дальневосточного округа в компанию ХЗ. Поэтому про опыт наших генералов мы читаем в уголовных делах, а про опыт американцев — в популярных книгах.



Дэн Каррисон,  
Род Уолш  
«Всегда верен. Управленческие секреты самой эффективной организации в мире...»

**Если Парта Боуз** хорошо знает все первоисточники о своем герое, то авторы этой книжки — военный аналитик NBC и разработчик компьютерных «войнушек» — просто свалили в кучу исторические анекдоты о великих военачальниках от Юлия Цезаря до Наполеона Бонапарта и Джорджа Паттона. А уж извлечь из байки мораль — дело нехитрое. ☹



Джеймс Данниган,  
Дэниел Мастерсон  
«Путь воина»



**PIN-КОД НАРАСПАШКУ**  
КТО ЗАПУСКАЕТ ВИРУСЫ  
В БАНКОМАТЫ

124

**СКВОЗЬ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ШТОРМ**  
ОТКУДА БЕРУТСЯ ТОЛКОВЫЕ  
ИТ-УПРАВЛЕНЦЫ

127

**В ГЛАЗА СМОТРЕТЬ!**  
ЧЕМ ВИДЕОКОНФЕРЕНЦ-СВЯЗЬ  
ЛУЧШЕ ВЕБ-КАМЕРЫ  
128





## ПУТЬ ДИНОЗАВРА

IBM ПОДТВЕРДИЛА РЕПУТАЦИЮ КОМПАНИИ-ТЯЖЕЛОВЕСА. ВЕТЕРАН ИТ-РЫНКА УХИТРИЛСЯ НЕ ЗАМЕТИТЬ КРИЗИС И НАМЕРЕН УЛУЧШИТЬ ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ, ПОГЛОЩАЯ КОНКУРЕНТОВ.

Сейчас, когда многие ИТ-компании резко потеряли в капитализации, можно дешево купить кого-нибудь из конкурентов. Именно так, судя по всему, и собирается поступить IBM, ведущая переговоры о покупке компании Sun Microsystems.

В ходе кризиса капитализация Sun, занимающей четвертую позицию (доля 10,6%) на мировом рынке серверов, резко упала — среди ее клиентов преобладали компании финансового сектора — и составляет около \$3 млрд. IBM, напротив, приятно удивила акционеров. Несмотря на кризис, ее чистая прибыль по итогам 2008 года достигла \$12,3 млрд (рост на 18,4%). «Успешный четвертый квартал завершил превосходный год», — так оценил итоги деятельности корпорации в 2008 году президент IBM Сэмюель Пальмизано. Кроме того, по мнению экспертов, у IBM имеется около \$12,7 млрд свободных средств.

IBM является крупнейшим в мире производителем серверных систем с долей 31,4%. Если сделка состоится, то на выходе из кризиса, когда спрос вновь пойдет вверх, IBM смогла бы контролировать 42% этого рынка.

Вряд ли объединение будет простым. Sun Microsystems исповедует подход, при котором, по словам главы компании Джонатана Шварца, «инновации используются с высокой прибыльностью». IBM, напротив, славится тяжелой на подъем компаний. Тем не менее она уже демонстрировала умение оборачивать кризисы себе на пользу. В годы Великой депрессии IBM заключила с властями США выгоднейший контракт на обработку данных 26 млн работников, во многом определивший дальнейшую судьбу компании.

## КУРС ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ

В ПРОГРАММЕ «РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕХНОЛОГИЙ НР» (РИТ), СТАРТОВАВШЕЙ ГОД НАЗАД, УЧАСТВУЮТ УЖЕ 12 ВУЗОВ.

Несмотря на кризис, НР демонстрирует в России верность социальным приоритетам. Работая в тесном контакте с HP Labs, студенты изучают новейшие технологии в области ИТ. Расходы НР на программу превышают \$3 млн. Вкладывая деньги в образование, корпорация руководствуется и вполне прагматическими соображениями. Чем больше специалистов в России овладеют технологиями НР, тем лучше для продвижения бренда.

## PIN-КОД НАРАСПАШКУ

ОБНАРУЖЕН ВИРУС, СПОСОБНЫЙ КРАСТЬ С ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ ДАННЫЕ, ВКЛЮЧАЯ PIN-КОД.

25 марта компания «Доктор Веб» сообщила, что в банкоматах нескольких российских банков появился вирус, способный перехватывать PIN-код и информацию с карт. Получают эти данные в виде распечатки после ввода на клавиатуре зараженного банкомата специального кода. Изготовив муляж карты и записав на него сведения, переданные трояном, можно снять со счета все деньги. Специалисты по безопасности банковских систем считают, что такой вирус внедряется лишь путем физического контакта с аппаратом, а его автор должен досконально знать ПО, используемое в банкоматах компании Diebold, в том числе его уязвимые точки.



## СИСТЕМНАЯ САМОНАСТРОЙКА

ГЛАВНЫМ СОБЫТИЕМ ТРЕТЬЕГО МОСКОВСКОГО ФОРУМА MICROSOFT DYNAMICS AX СТАЛА РОССИЙСКАЯ ПРЕМЬЕРА НОВОЙ ВЕРСИИ ERP-СИСТЕМЫ.

Обновленная ERP-система Microsoft Dynamics AX 2009, представленная в России 18 марта, предлагается в условиях, когда спрос на ИТ-продукты кардинально изменился. Участники форума отмечали, что многие заказчики предпочитают ориентироваться на «короткие» решения, предполагающие внедрение с минимальным привлечением консультантов. При локализации Microsoft Dynamics AX 2009 были реализованы функции, учитывающие особенности российского бухгалтерского и налогового учета. Отечественная специфика прослеживается и в настраиваемых ролевых центрах пользователей, в том числе для таких позиций, как «генеральный директор», «финансовый директор», «главный бухгалтер» и т. д. Как сообщили разработчики, Microsoft Dynamics AX 2009 будет доступна российским клиентам в июне этого года. ●



Много цодов,  
больших и очень **БОЛЬШИХ**

Купите стойку —

получите **НОВЫЙ ОПЫТ\***

\* 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.dtlr.ru](http://www.dtlr.ru)  
или по телефону +7 (495) 721 35 05**





## ПОБЕДА В КВАДРАТЕ

АКТИВНОСТЬ ПАРТНЕРОВ IONE ПО КОНКУРСУ «I-КОНТЕКСТ» НАРАСТАЕТ. А ЗНАЧИТ, ЕГО УЧАСТНИКАМ ЛЕГЧЕ НАЙТИ СРЕДИ КОНКУРСНЫХ ВОПРОСОВ ТОТ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛИТ ИМ РАСКРЫТЬ СЕБЯ — И ЗАНЯТЬ ПЕРВОЕ МЕСТО.

текст **ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА**

**М**ы надеялись, март принесет новости о том, что в российской экономике все не так плохо, как казалось. Увы, счастья не случилось. Конечно, «репрессии», направленные на кардинальное сокращение издержек, в компаниях пошли на спад, но страх за завтрашний день у менеджеров присутствует. Видимо, этим объясняется низкая активность участников конкурса «i-контекст». А может, кому-то из экономии отключили на работе интернет, лишив доступа и к «Секрету фирмы» онлайн. Тем не менее выбор сделан, и победитель определен.

Напомним, что вопрос для завершившегося этапа конкурса сформулировала компания HP. Участникам предлагали поразмышлять на тему: «Какие ИТ-специализации будут наиболее востребованы во время кризиса и что нужно изменить в системе образования для подготовки таких специалистов».

Лауреатов пятеро: Вячеслав Шушурихин (победитель прошлого конкурса; Якутск), Евгения Случак (Москва), Сергей Шишков (Санкт-Петербург), Александр Мельников (Улан-Удэ) и Антон Канунников (Волгоград). Все они вышли в финал и получают книгу «Путь HP», рассказывающую о том, как Hewlett-Packard из небольшой «гаражной» фирмы превратилась в одну из крупнейших ИТ-корпораций мира. Победителем же стал Антон Канунников (читайте его эссе на стр. 127; работы других финалистов — на сайте iOne).

Приятно отметить, что Антон уже второй раз побеждает в конкурсах «Секрета фирмы»: в мае прошлого года его решение бизнес-кейса в рубрике «Банк решений» было признано лучшим (см. **сф** №19/2008). Теперь в Волгоград, где живет победитель, отправится фотопринтер HP Photosmart A826. Тем читателям, кто не успел проявить себя в этот раз, рекомендуем посетить сайт [www.iOne.ru](http://www.iOne.ru) и принять участие в двух текущих конкурсах.

Во-первых, продолжается прием работ по теме «Видеоконференц-связь — от функций до возможностей» от компании Legion. У вас есть шанс выиграть внешний мультимедийный жесткий диск LaCie Silverscreen USB 2.0 емкостью 40 Гб.

Во-вторых, мы рады анонсировать новый конкурс от компании DataLine (предлагает услуги в сфере ИТ-аутсорсинга, входит в холдинг Inline Technologies Group).

Вам предлагается дать ответ на вопрос: «Как сформировать культуру использования услуг коммерческих дата-центров?». Поскольку компания DataLine еще очень молода, все советы участников конкурса будут полезны для ее сотрудников и помогут им эффективно организовать работу. Лучший из лучших получит главный приз — ноутбук Asus PC 901.

iOne ждет ваших решений и желает успеха в борьбе **o**

# СКВОЗЬ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ШТОРМ

ИТ-УПРАВЛЕНЦЕВ, СПОСОБНЫХ СПЛОТИТЬ КОМАНДУ И ПРОВЕСТИ КОРАБЛЬ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ ВСЕ БУРИ, НУЖНО ВЫРАЩИВАТЬ ПРЯМО НА БОРТУ.

ТЕКСТ **АНТОН КАНУННИКОВ**



Образование — вещь стратегическая. Поздно переучивать экипаж, когда буря уже грянула. Чтобы плыть верным курсом в шторм, нужно уметь действовать и в этих условиях. Причем действия должны быть командными. А кто у нас в команде ИТ-корабля?

Среди множества ИТ-специализаций можно выделить четыре главные: ИТ-поддержка («сисадмины»), программирование («программисты»), автоматизация управленческих процессов («автоматизаторы») и ИТ-менеджмент («менеджеры»).

«Сисадмины» и «программисты» — это матросы. «Автоматизаторы» тоже исполнители, но более высокого ранга. Они владеют инструментами, благодаря которым управление становится эффективнее. Это старшие матросы и боцманы.

«Менеджеры» — штурманы, капитаны, которые должны вывести ИТ-корабль из любого шторма и вернуться к родным берегам, да еще с полным трюмом золота.

Кто из них будет самым востребованным? «Автоматизаторы» и «менеджеры». Эффективно реализованный проект по автоматизации сокращает издержки (первое дело в кризисных условиях) и повышает прозрачность компании. «Менеджер» — это одновременно управленец и ИТ-специалист. Да, он закрепляет шкоты не так быстро, как матрос. Но тем не менее знает, как это сделать. Благодаря своим управленческим компетенциям «менеджер» умеет определять курс, знает, как мобилизовать команду, как действовать и в штиль, и в шторм.

«Менеджер» — самая востребованная специализация в кризисных условиях. Как же получить такого специалиста?

Первый путь, стратегический, — вузовское образование. Однако не стоит перекраивать учебный план по принципу «к 50% ИТ долить 50% менеджмента», как делается во многих вузах. Здесь нужен взвешенный подход.

Второй путь — более короткий, тактический: взять на работу специалиста с ИТ-образованием и довести его до уровня «менеджера». Однако это могут позволить себе компании, которые не боятся инвестировать в обучение персонала. Ну и, конечно, опыт — без него «менеджер» не вырастет.

Полная версия эссе — на сайте [www.iOne.ru](http://www.iOne.ru)



**АНТОН КАНУННИКОВ,**  
28 ЛЕТ, МЕНЕДЖЕР  
ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА  
КОНСАЛТИНГОВОЙ  
КОМПАНИИ «ЭЛИТЕК»  
(ВОЛГОГРАД)

## КОММЕНТАРИЙ IONE

— Сравнивая ИТ-команду с моряками, преодолевающими шторм под руководством капитана, автор затронул важную проблему — распределение зон ответственности и компетенций в ИТ-коллективах. Бытует мнение, что эффективному менеджеру по плечу управление любым бизнесом, даже тем, о котором он поначалу имеет смутное представление. В информационных технологиях такое вряд ли возможно. Капитан должен разбираться в том, что делает экипаж, и понимать, какие задачи действительно решаемы, а какие не выполняются по незнанию или лени. Нужно брать собственных ИТ-штурманов — и доращивать их до капитанов.

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

**ИГОРЬ БЕЛОУСОВ,**  
РЕГИОНАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ  
РОССИЙСКОГО ОФИСА ОТКРЫТЫХ  
ИННОВАЦИЙ HP LABS:

— Вопросы подготовки квалифицированных и, самое главное, востребованных в нынешних непростых экономических условиях ИТ-специалистов находятся в центре внимания компании HP. С этой целью мы разработали и осуществляем программу «Российский институт технологий HP», направленную на совершенствование и разработку учебных программ в области информационных технологий в ведущих российских вузах. То, что ИТ-специалисты будут востребованы всегда и особенно остро в условиях кризиса, не вызывает сомнений. Об этом, в частности, недавно заявил министр образования и науки РФ Андрей Фурсенко, подчеркнув, что «эти люди нужны и найдут себе нормальную работу». Но какие из ИТ-специальностей наиболее актуальны, востребованы, как лучше обучать им студентов? По нашему мнению, Антон Канунников в своем эссе наиболее полно ответил на поставленные вопросы — и получает главный приз. ●



### МАТЧАСТЬ

**Видеокамера:** 1/3", угол обзора по горизонтали – 65°, фокусное расстояние – от 30 см до бесконечности

**Дисплей:** 20", широкоформатный

**Звук:** CD-качество, моно и стерео

**Возможность подключения компьютера:** разъем DVI

**Поддерживаемая скорость соединения:** 2 Мбит/с

зи часто оставляют желать лучшего. В Tandberg 1700 MXP используются технологии, позволяющие динамически регулировать загрузку канала передачи данных. Если скорость соединения снизится до dial-up-стандарта (56 Кб/сек), отключения не произойдет: система умеет восстанавливать утерянные в процессе транспортировки видео- и аудиопотока пакеты.

Понятно, что без возможностей совместной работы любой интерактивный метод связи становится не более чем приятным дополнением к рабочему процессу. Поэтому в системе видеоконференц-связи есть несколько незаменимых возможностей. В частности, с помощью стандартного DVI-разъема можно подключить компьютер и показать коллегам презентацию.

Цена Tandberg 1700 MXP — около \$8 тыс. (за одно устройство). Казалось бы, к чему такая дорогая аппаратура, если визуальное общение по Сети можно наладить с помощью камеры ценою \$20 и программы Skype. Но не зря говорят, что лучше один раз увидеть. «Видеть» — это следить не только за смазанными движениями фигуры в окошке на мониторе, но и за мимикой партнера по диалогу.

Стоит ли игра свеч? Ответ нужно искать в деятельности компании. Вызовите главного бухгалтера и узнайте, сколько в год тратит ваш холдинг на авиаперелеты и оплату командировочных. Потом прикиньте, какую долю вопросов, решавшихся сотрудниками головной компании на местах, можно было снять в центральном офисе, используя режим видеоконференции ●

## В ГЛАЗА СМОТРЕТЬ!

В ОТЛИЧИЕ ОТ ПРИМИТИВНОЙ ВЕБ-КАМЕРЫ АППАРАТУРА ДЛЯ ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЙ ПОЗВОЛЯЕТ ВМЕСТО МУТНОГО КОНТУРА ПАРТНЕРА ПО ДИАЛОГУ ВИДЕТЬ ВЫРАЖЕНИЕ ЛИЦ И СЛЫШАТЬ ИНТОНАЦИИ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ПЕРЕГОВОРОВ.

текст АНАТОЛИЙ СЕВАКОВ

**С**

помощью системы персонального телеприсутствия Tandberg 1700 MXP у руководителя компании, имеющей несколько удаленных офисов, есть возможность оперативно проводить совещания и конференции. Общение возможно как тет-а-тет, так и в коллективе: одновременно к системе подключаются до четырех видео- и трех аудиоабонентов. Последнее особенно ценно, поскольку Tandberg 1700 MXP может быть интегрирован в телефонную сеть компании.

Звук и картинка на высоте: есть возможность трансляции HD-изображения, а два микрофона, находящиеся в верхних углах монитора, обеспечивают отличный стереозвук. Благодаря этому достигается эффект присутствия, даже если до видеособеседника тысячи километров.

Хотя интернет стал практически повсеместным, качество и пропускная способность каналов свя-



# кабинет

тематические страницы



## ВЕЛИКОЕ ПЕРЕСЕЛЕНИЕ

КАК СНЯТЬ С СЕБЯ ГРУЗ ПРОБЛЕМ ПРИ ПЕРЕЕЗДЕ  
В НОВЫЙ ОФИС

130

## ЧУДЕСА ОПТИМИЗАЦИИ

КАК УМЕСТИТЬ СОТРУДНИКОВ НА МЕНЬШЕЙ ПЛОЩАДИ

133

## КУРЕНИЕ С ФИЛЬТРОМ

КОМПАКТНЫЕ КУРИЛКИ И АНТИКУРИЛКИ

134



## ВЕЛИКОЕ ПЕРЕСЕЛЕНИЕ

ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС ЗАСТАВИЛ МНОГИЕ КОМПАНИИ ПЕРЕЙТИ В РЕЖИМ ЖЕСТКОЙ ЭКОНОМИИ. ПОМИМО УРЕЗАНИЯ ШТАТА И СВОРАЧИВАНИЯ НОВЫХ ПРОЕКТОВ, ВЕРНЫМ СПОСОБОМ СОКРАТИТЬ РАСХОДЫ СТАЛ ПЕРЕЕЗД В БОЛЕЕ СКРОМНЫЕ ОФИСЫ.

ТЕКСТ **ДИАНА РОССОХОВАТСКАЯ**

# С

осени 2008 года объем готовых к въезду офисных помещений в Москве увеличился до 500 тыс. кв. м. «Тенденция роста предложения за счет высвобождения арендуемых площадей началась уже в сентябре 2008-го и вошла в активную фазу в октябре-ноябре,— комментирует Константин Ковалев, управляющий партнер компании Blackwood.— За этот период доля вторичного предложения, образованного субарендой или освобожденными помещениями по истечении договора аренды, увеличилась более чем в два раза». Если раньше свободные офисные площади находили нового арендатора в считанные дни, то сегодня они пустуют подолгу.

В ближайшее время эта тенденция только укрепится, предсказывают аналитики. «В первой половине 2009 года продолжится уменьшение средней арендуемой площади и отток арендаторов, а количество вакантных площадей продолжит расти в среднем на 15% для бизнес-центров класса А и на 18% для класса В»,— прогнозирует Наталья Сазонова, руководитель отдела исследований компании Knight Frank. По ее словам, в докризисный период спрос на офисные площади был сосредоточен на первичном рынке: большинство компаний арендовали помещения еще на стадии строительства, за шесть и более месяцев до ввода зданий в эксплуатацию, отдавая предпочтение помещениям без отделки. Сегодня ситуация обратная: спрос переместился в сегмент готовых помещений с отделкой, и основное предложение здесь формируется за счет вторичного рынка — недавно освободившихся или предлагаемых в субаренду площадей.

Чтобы сократить расходы и выжить в кризис, многие компании отказываются от просторных помещений в престижных бизнес-центрах и перебираются на окраину, где арендные ставки на порядок

ниже. Сборы и переезд, как правило, отнимают много времени и сил у сотрудников, особенно если речь идет о крупной компании с солидным штатом. Сделать переезд менее болезненным помогут профессиональные мувинговые службы — на российском рынке их работает несколько десятков. Они бережно упаковывают все офисное имущество, включая личные вещи сотрудников, разбирают и собирают мебель и оргтехнику, расставляют их в новом офисе и даже вывозят после себя использованный упаковочный материал. Отдельные компании в качестве дополнительного сервиса пред-

лагают ответственное хранение имущества, от которого заказчику временно приходится отказаться из-за недостатка площадей (лишняя мебель и оргтехника, архивные документы и т. д.). Стоимость переезда зависит от многих факторов: количества рабочих мест, наличия грузового лифта, дорогой мебели, хрупких и крупногабаритных

предметов, а также расстояния, которое предстоит преодолеть до нового офиса.

#### ПЕРЕМЕЩЕНИЕ В ПРОСТРАНСТВЕ

Формирование мувингового рынка в России началось в конце 1990-х и продолжается до сих пор: по данным «Экспресс-обзора», в 2007 году его оборот в Москве составил

**«НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ НА ПРОТЯЖЕНИИ ПОСЛЕДНИХ ШЕСТИ МЕСЯЦЕВ ПЕРЕЕЗЖАЛИ ТРИ РАЗА. ЗА ЭТО ВРЕМЯ ИХ ШТАТ СОКРАТИЛСЯ ВДВОЕ»**

**MARTi**office  
о ф и с н а я   м е б е л ь

8 (495) 9873625

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





## МУВЕРЫ ПОНИМАЮТ: ВЫИГРЫВАЕТ ТОТ, КТО ГОТОВ ПРЕДЛОЖИТЬ ЭКОНОМНОМУ ЗАКАЗЧИКУ ВЫГОДНЫЕ ТАРИФЫ И ЛЬГОТНЫЕ УСЛОВИЯ СДЕЛКИ

чуть более 2 млрд руб., а общее число переездов при содействии служб перевозок — 7,7 тыс. (в Санкт-Петербурге — 60 млн и 1,2 тыс. руб. соответственно). При этом более 94% от этого числа пришлось на корпоративный сектор.

По мнению опрошенных **сф** специалистов, мувинг — один из немногих бизнесов, которым ударивший кризис сыграл на руку: с прошлой осени работы у перевозчиков сильно прибавилось. Так, у одного из лидеров рынка компании «Деликатный переезд» количество клиентов в сегменте офисных переездов с декабря по январь выросло на 47% по сравнению с августом-сентябром 2008 года. В месяц в компанию поступает до 200 обращений, причем каждый десятый переезд — вынужденная мера по сокращению издержек. Аналогичные цифры приводит старший менеджер компании «Центр переезд» Александр Прокофьев: «Число компаний, желающих переехать, с ноября 2008 года возросло на 45–55%. В основном это связано с сокращением штата и желанием сэкономить на арендной плате. Среди наших постоянных клиентов есть компании, которые на протяжении последних шести месяцев переезжали три раза! За это время их штат сократился в два раза».

Однако наплыв новых корпоративных клиентов отмечают далеко не все перевозчики. Директор по маркетингу и развитию компании «Курье.Ру» (70% — доля офисных переездов) Марат Абдулин, напротив, сетует на сокращение числа заказчиков: «Переезды как явление утихли. Логично предположить, что если офисы освобождаются, то

имущество бывших арендаторов должно также куда-то переместиться. Но обращения в мувинговые компании, оказывающие полный комплекс услуг по переезду, сократились. Видимо, переезды происходят своими силами и с помощью найденных в газетных объявлениях грузчиков с газелью».

Потенциальная клиентская база мувинговых служб в связи с кризисом существенно расширилась, что обострило конкуренцию на рынке. Муверы понимают: выигрывает тот, кто готов предложить экономному заказчику выгодные тарифы и льготные условия сделки.

### АНТИКРИЗИСНАЯ ПЕРЕВОЗКА

Первое, что предприняло большинство муверов, — изменение расценок и увеличение скидок и бонусов для постоянных клиентов. Так, компания «Курье.Ру» снизила цены на 30% в рублях и более чем в два раза в долларовом эквиваленте. «Издержки клиента уменьшились за счет снижения тарифных ставок. Однако мы не можем допустить упрощения процедуры переезда, исключив из комплекса какие-то виды работ и опустившись до уровня „серых“ перевозчиков. Наши прямые расходы на переезд увеличились, и мы пошли на сокращение постоянных издержек», — рассказывает Марат Абдулин.

Ближайший конкурент «Курье.Ру» — «Деликатный переезд» — разработал специальную программу по снижению затрат при переезде, сделав ставку на оптимальное соотношение цены и качества. Например, небольшим компаниям с количеством рабочих мест не более пяти мувер предлагает бюджет-

ный переезд с почасовой оплатой услуг грузчика (300–350 руб. в час) и аренды машины (2150 руб. за минимум четыре часа плюс один час ожидания). В эту сумму входит также разборка и сборка мебели, а вот упаковка вещей оплачивается дополнительно. Если число рабочих мест больше, возможно несколько вариантов экономии. Например, заказчик может предоставить свой упаковочный материал и сэкономить таким образом 18% суммы сделки.

Еще один способ экономии — действовать в процессе своих штатных сотрудников. Если они согласятся самостоятельно упаковать (с помощью упаковочного материала, предоставленного перевозчиком) и распаковать личные вещи, компания сможет существенно сократить время переезда и сэкономить около 12% его стоимости. Самостоятельная упаковка всего офисного имущества даст еще большую экономию. «Если будет использоваться наш упаковочный материал, экономия составит 30%, без нашего материала — 42%», — подсчитывает Аркадий Усачев, генеральный директор компании «Деликатный переезд».

Привлекать к процессу сборов своих же сотрудников надумавшим переезд компаниям рекомендует и Александр Прокофьев: «Если раньше всю работу по подготовке к переезду осуществляли наши сотрудники, то теперь подготовительный этап выполняется силами клиента. Это значительно снижает общую стоимость переезда».

Несмотря на растущий спрос на услуги профессиональных перевозчиков, аналитики рынка советуют им не обольщаться. С нарастанием кризиса многие компании будут вынуждены экономить по полной и, столкнувшись с необходимостью сменить офис, предпочтут организовать переезд собственными силами ■

# ЧУДЕСА ОПТИМИЗАЦИИ

СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ НА ОФИС — ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ ВЫЖИВАНИЯ КОМПАНИИ. ЭКОНОМИТЬ МОЖНО НА ВСЕМ — ОТ ОТДЕЛОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДО КОММУНАЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ.

текст **ОЛЬГА КАРПОВА**

# И

з-за миграции компаний в новые помещения сроки проектирования и ремонта офисов сокращаются. «Сейчас от идеи офиса до окончания ремонта проходит полтора-три месяца,— рассказывает арт-директор архитектурной студии „Версия“ Каролина Мозговая.— Хотя раньше только на проектирование мы отводили три месяца. Поскольку сроки ремонта сократились, мы стали активно использовать отечественные отделочные материалы». По оценкам госпожи Мозговой, цена на проектные работы и отделочные материалы упала в среднем на 30%.

«Экономия на проектировании офиса в дальнейшем может обернуться его неэффективной работой,— считает Алексей Новиков, генеральный директор компании „ММ индастри“.— Нельзя экономить и на качественной мебели». Сейчас существует несколько интересных мебельных решений, которые помогут сократить площадь офиса. «На мобильную тумбу для вещей Lollipop можно усаживать посетителей,— рассказывает Борис Шахт, директор компании Orgspace Consulting.— А шкаф Tower вмещает большое количество вещей, служит перегородкой, защищающей от визуальных и акустических помех, и гостевой столешницей. Рабочий стол Zigzag от Orgspace позволяет сократить на 1/8 каждое рабочее место. Там, где раньше помещалось восемь рабочих мест, теперь может разместиться девять».

Недавно Orgspace Consulting спроектировала офис для компании, которая благодаря мебельным решениям сумела разместиться на двух этажах бизнес-центра вместо трех. Так, предпочтение отдавалось мебели с раздвижными дверями, вместо стульев для посетителей использовались тумбы. Также в офисе была реализована система hot-desks, когда одним рабочим местом пользуются несколько человек в разные дни.

«Среди новых подходов в организации пространства — максимальное использование площади офиса в высоту,— рассказывает Галина Бандуркина, владельца компании „Астарта престиж“.— Полки, небольшие шкафчики, антресоли крепятся над рабочим местом сотрудника. До 20% экономии пространства офиса достигается и благодаря системам перегородок».

Испытанные методы сокращения издержек — экономия на коммунальных платежах: можно установить счетчики воды и тепла, поменять лампы на энергосберегающие, установить датчики движения, ввести ре-

жим двустороннего использования бумаги. После того как все это сделали в «Гринписе России», расходы на ежемесячное содержание офиса снизились на 7 тыс. руб. (при штате 30 сотрудников). «В маленьких компаниях экономия, например, после установки счетчиков воды заметна сразу же»,— рассказывает Татьяна Орехова, руководитель проекта.

То, что раньше казалось «экономией на спичках», сегодня в бюджете компании может сохранить существенные средства.

**АЛЕКСЕЙ НОВИКОВ,**  
ДИРЕКТОР ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ MARTIOFFICE:

— Разумные и функциональные интерьеры — обязательное качество современного офиса, достигается оно с помощью модульных трансформируемых мебельных систем, которые позволяют получать индивидуальные интерьерные решения для помещения любого метража с минимальными затратами. В коллекции нашей компании, например, представлено несколько моделей стеллажной системы «Либерти», обладающей огромными возможностями для организации хранения документации, книг, рабочих папок, офисных принадлежностей и даже одежды сотрудников. В эти стеллажи также возможно вмонтировать столешницы и дополнительные элементы для установки офисной техники. Их можно использовать и как функциональную офисную перегородку, что, несомненно, ведет к значительной экономии площади при проектировании офиса. Системы металлокаркасов «Аккорд», «Статус», «Аксиом» позволяют создать рабочий стол любой конфигурации, который трансформируется по высоте, длине и ширине и адаптируется под форму столешницы. Очень важны для экономии средств и места разработанные нами аксессуары. Элегантные кронштейны позволяют легко решить вопрос с размещением принтера или копира в зоне стола, системы кабель-каналов соединяют столы и решают проблему лишних проводов, предусмотрены специальные подставки и тумбы для системных блоков. Индивидуальные системы освещения рабочих мест создают максимально комфортную среду и экономят электроэнергию. ■





## КУРЕНИЕ С ФИЛЬТРОМ

МНОГИЕ КОМПАНИИ УВАЖАЮТ ПРАВА КУРЯЩИХ СОТРУДНИКОВ ТАК ЖЕ, КАК И ПРАВА НЕКУРЯЩИХ. ТЕМ БОЛЕЕ ЧТО ПЕРЕКУРЫ, УСТРАИВАЕМЫЕ НА УЛИЦЕ, СЪЕДАЮТ НЕМАЛО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ.

ТЕКСТ **ОЛЬГА КАРПОВА**

**В**

офисе компании «Продюсерский центр Андрея Кончаловского» не курят. «Андрей Сергеевич и Юлия (Юлия Высоцкая, актриса, телеведущая, жена Андрея Кончаловского.— **сф**) пропагандируют здоровый образ жизни. И люди в команде подобрались в основном сознательно относящиеся к своему здоровью», — рассказывает PR-директор центра Маргарита Некрасова. Не встретишь человека с сигаретой и на территории Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под маркой «А.Коркунов», — таковы требования пищевого производства. Желающие покурить выходят за проходную. Не курят и в московском офисе фабрики. Дискриминации курящих при приеме на работу нет, но самому сотруднику удобнее быть некурящим.

Случаи, когда отказ от курения формируется личностью руководителя или спецификой производства, все же редкость. В большинстве компаний работодатели заботятся о том, чтобы у сотрудников была возможность курить в течение дня.

Комнаты для курения в штаб-квартире «Вымпелкома» расположили по принципу «как можно дальше от рабочих мест». Поскольку офис спланирован преимущественно по принципу open space, малейшее распространение дыма почувствовали бы все сотрудники. От этого спасает и система вентиляции в комнатах.

В офисе «Яндекса» еще при его проектировании запланировали три отдельных курилки (по одной на этаж) с двойной системой вентиляции. «У каждого человека есть право курить или не курить», — говорит Елена Колмановская, главный редактор «Яндекса». — Кроме того, мы решили, что некурящие должны пользоваться теми же привилегиями, что и курящие. В ку-

рилку ведь ходят не только для того, чтобы насладиться сигаретой, но и просто расслабиться. Именно поэтому мы построили напротив каждой курилки по «антикурилке» — комнате для отдыха и релаксации». Со временем «антикурилки» пришлось отдать под рабочие места, но в новом офисе компании такие помещения снова появятся. В комнате для курения работает усиленная система вентиляции, стоят диваны, стулья, небольшие стеклянные столики (см. фото). Также в каждой курилке есть доска и маркеры — там часто проводятся совещания.

Не все компании располагают площадью, позволяющей выделить курящим отдельное помещение. Для решения этой проблемы существуют кабины для курения. «Раньше все перекуры происходили на улице, что отнимало у сотрудников как минимум один рабочий час в день», — рассказывает Галина Бандуркина, владелица компании «Астарта престиж». — После установки в офисе кабины для курения время на перекуры сократилось».

Стеклопанельная кабина производства компании «Совплм» не имеет четвертой стены, чтобы курящие не чувствовали себя как в терриуме. Кроме того, это не отрывает их от коллектива. Курящий и некурящий могут общаться, стоя друг от друга на небольшом расстоянии. Кабина не нуждается в подключении к общей вентиляции, и ее можно переносить с места на место. Вместимость разных моделей — от 2 до 24 человек, стоимость — от 300 тыс. руб. Своя разработка есть и у «Астарты престиж» — герметичная кабина из перегородок размером примерно 3 x 3 м, цельностеклянная или комбинированная, оформленная металлом, ЛДСП или натуральным шпоном. Так что курилка может быть не только очень компактной, но и достаточно стильной. ■



каталог

# ФРАНЧАЙЗИНГ

# 6

Общественное питание

**SUBWAY**

**Southern  
Fried Chicken**

Розничная торговля

**Меббери**

**INCANTO**

Федеральная сеть  
компьютерных центров

**POLARIS**

Услуги

**ТОНУС-КЛУБ**

> ПРИГЛАШАЕМ ВАС ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В «ФЕСТИВАЛЕ ФРАНШИЗ»

Сентябрь 2009 года Приложение к журналу «Коммерсантъ Секрет фирмы» — Каталог «Франчайзинг»  
Сентябрь 2009 года Тематический блок «Фестиваль франшиз» в газете «Коммерсантъ»

РАЗМЕСТИТЕ ИНФОРМАЦИЮ О ФРАНШИЗЕ  
НА СТРАНИЦАХ ИЗДАНИЙ «КОММЕРСАНТЪ»  
По вопросам размещения информации  
обращайтесь к Наталии Крюковой  
по телефонам: (8 495) 921 2363,  
(8 499) 943 9108, (8 499) 943 9110  
e-mail: kn@kommersant.ru

В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ПРИ АНАЛИЗЕ ВОЗМОЖНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДИТ НЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, А НАДЕЖНОСТЬ БИЗНЕСА. И ЗДЕСЬ ФРАНЧАЙЗИНГ ВНЕ КОНКУРЕНЦИИ. ПО ЭТОЙ СИСТЕМЕ РАБОТАЕТ ТОЛЬКО УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС, ДОКАЗАВШИЙ НА ПРАКТИКЕ СВОЮ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ. **текст: александр майлер\***

# Тиражирование успеха

Особенность франшизного малого предприятия – надежность. Суть франчайзинга лучше всего отражает следующее определение: франчайзинг – это метод тиражирования успешных малых предприятий. Указанный метод эффективен благодаря двум франшизным технологиям: практическому обучению бизнес-процессам и системе субфранчайзинга, позволяющей строить сетевой бизнес на больших территориях.

В условиях финансово-экономического кризиса ожидается значительное высвобождение работников, связанное с сокращением персонала или прекращением деятельности компаний. Франчайзинг является уникальным методом привлечения в малый бизнес людей без предпринимательского опыта.

Сама суть франчайзинга предусматривает мощную систему обучения малому бизнесу. Ни в одном университете предприниматель не получит столь качественного практического обучения со стороны опытных, заинтересованных в успехе своих «учеников» преподавателей, как в учебных центрах франчайзеров.

Субфранчайзер организует всю франшизную сеть на своей территории, выполняя все функции, которые ему делегированы договором с франчайзером, и обеспечивая таким образом быстрое территориальное развитие франшизной сети.

Во многих кредитных организациях Западной Европы и США с середины 1970-х годов до настоящего времени были созданы и продолжают создаваться отделы и департаменты обслуживания субфранчайзинга. Деятельность таких банков доказывает, что работа с франшизными компаниями может обеспечить рост клиентской базы за счет новой, перспективной, стабильной и быстро растущей категории клиентов.

Некоторые российские банки разрабатывают кредитные программы для франчайзинга. Однако при детальном рассмотрении указанные программы мало отличаются от обычной системы кредитования малого бизнеса.

Относительно объемов отечественного рынка франчайзинга нет достоверных данных. Годовой объем продаж в российском франчайзинге определяется на уровне \$4,5 млрд. Начиная с 1995 года в России осуществлены проекты более чем по 400 франшизным брендам. Это немного. В США насчитывается более 2500 франшизных брендов, в Германии свыше 850, в Великобритании более 800.

Наиболее значимым преимуществом обслуживания франшизных компаний для банков является низкий уровень риска кредитования, поскольку среди франшизных предприятий только 12% франчайзинговых компаний в течение первых пяти лет закрываются по тем или иным причинам.

Хотя, как известно, кредитное обслуживание малого бизнеса связано с высокими рисками, обусловленные большим процентом разоряющихся малых предприятий (около 85%) в течение первых же нескольких лет их деятельности.

Минимизации кредитных рисков также способствует эффективная система планирования бизнеса франшизными

компаниями, а также высокая степень проработанности технологии и бизнес-процессов. У франшизных систем обычно имеется длительная история и значительный опыт ведения бизнеса.

Следует отметить такой позитивный элемент кредитования франчайзинговых компаний, как возможность разработки технологий «поточного» кредитования франчайзи, что намного проще, чем разработка подобной технологии для отдельных самостоятельных предприятий.

«Поточность» кредитования обусловлена стандартизацией ведения бизнеса во франшизных компаниях. Кроме того, франшизные предприятия обеспечивают большую прозрачность своей деятельности для банка, чем обычные малые предприятия. Прозрачность франчайзинговых компаний связана с необходимостью для владельца франшизы обеспечения прозрачности всех бизнес-процессов с целью их тиражирования.

Одной из главных проблем финансово-экономического кризиса является снижение платежеспособности как компаний, так и населения. В связи с этим наиболее востребованные направления для инвестирования во франшизный бизнес несколько смещаются по сравнению с периодом стабильного роста экономики.

Востребованными видами франшиз в период кризиса можно назвать сегменты так называемого эконом-класса: недорогие предприятия общественного питания, торговые точки, предлагающие товары по сниженным ценам и пр.

\* Александр Майлер – председатель совета директоров Российской ассоциации франчайзинга

общественное питание

# бренд Southern Fried Chicken

Fast Food Systems Ltd



## О БИЗНЕСЕ

Бренд Southern Fried Chicken имеет завидную репутацию во всем мире благодаря потрясающему вкусу жареной курицы, гамбургеров, пиццы, салатов и разнообразию блюд фаст-фуд в меню. Более чем в 70 странах мира Southern Fried Chicken имеет рыночный успех, а также опыт проектирования ресторанов под ключ и снабжения необходимыми ингредиентами и упаковочными материалами. Клиентам также предоставляется обучение и услуги по маркетингу. Компания «Фаст Фуд Системс» сотрудничает в России с 40 франчайзи в таких городах, как Москва, Пермь, Калининград, Нальчик, Новокузнецк, Алметьевск, Томск, Орехово-Зуево, Полазна, Чайковский, Краснокамск, Соликамск, Кунгур, Лысьва

## ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

Стоимость мастер-франшизы на всю Россию составляет 2,5 млн фунтов стерлингов, мастер-франшизы на регион — 300 тыс. фунтов стерлингов

## РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

4% от оборота (направляется на рекламу)

## СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Примерно 5 лет

## ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

- \_\_\_\_\_ Финансирование: имеет ли франчайзи средства для приобретения франшизы? Если необходимо изыскать средства, возможно ли это без возникновения каких-либо проблем? Показателем станут Ваши справки о состоянии счета и т. д.
- \_\_\_\_\_ Опыт: Имеет ли франчайзи опыт управления ресторанами быстрого обслуживания или в любой другой сфере бизнеса? Если нет, планирует ли он нанять менеджера, обладающего опытом работы в данной сфере?
- \_\_\_\_\_ Мастер-франшиза: имеет ли франчайзи опыт в управлении и логистике, а также предпринимательскую жилку, умеет ли решать сложные задачи; знает ли местный рынок, способен ли найти финансирование?
- \_\_\_\_\_ Корпоративные франчайзи: если франчайзи является компанией, есть ли у нее опыт управления франшизой? Будет ли создана должность директора франшизы в компании?
- \_\_\_\_\_ Доля участия: намерен ли франчайзи принимать активную роль в работе франшизы: соблюдать необходимые стандарты, в том числе по чистоте и качеству? Достаточно ли структура управления для работы франшизы?

## СТРАНА

Великобритания

## ГОД ОСНОВАНИЯ

1983

## ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ

ФРАНЧАЙЗИНГА

1987

## ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Мастер-франшиза на всю Россию

## КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ

ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ

ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Собственных предприятий нет / 700 франчайзинговых предприятий

## КОНТАКТЫ

Наталья Харатян

телефон: (495)647-0268

e-mail:

nkharatian@expomtg.com





общественное питание

## бренд SUBWAY

Сабвэй Раша Франчайзинг Компани. Сеть ресторанов быстрого обслуживания



### О БИЗНЕСЕ

Франшиза № 1 в мире. Продукт — сэндвичи, салаты, роллы. Самая крупная франчайзинговая сеть в сфере общественного питания

### ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

От 4 млн руб. для помещения площадью 50 кв. м на фуд-корте; от 5 млн руб. для помещения площадью 100 кв. м с 50 и более посадочными местами

### РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

\$12 тыс. — паушальный взнос для первого ресторана. Роялти — 8% (без учета НДС) ежемесячно от оборота

### СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

1,5 — 2 года

### ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

- Наличие собственных или привлеченных инвестиций
- Российский налоговый резидент
- Умение и желание выстраивать динамично развивающуюся сеть
- Готовность работать в условиях ограниченной самостоятельности с соблюдением норм и стандартов «Системы Subway»

### СТРАНА

США

### ГОД ОСНОВАНИЯ

1965

### ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ФРАНЧАЙЗИНГА

1974

### ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

87 стран мира

### КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Более 30 тыс. в мире (87 стран), из них 60 франчайзинговых предприятий в России (на март 2009 года)

### КОНТАКТЫ

Москва, Нижний Новгород,  
ЦФО — Геннадий Кочетков  
телефон: (8 903) 257-9668  
e-mail: subway@aha.ru

ЮФО, ПФО, С-ЗФО —  
Андрей Попов  
телефон: (8 911) 99-663-99  
e-mail: popov\_a@subway.ru

Санкт-Петербург, Пермь,  
ДВФО, СФО, УФО —  
Татьяна Богомякова  
телефон: (8 911) 991-5167  
e-mail: bogomyakova\_t@subway.ru  
[www.subway.ru](http://www.subway.ru)  
e-mail: subway@subway.ru



розничная торговля

# бренд Меббери

ООО «СМК-Франш»



## О БИЗНЕСЕ

«Миббери» — федеральная сеть супермаркетов мебели и товаров для дома с большим выбором мягкой, корпусной мебели и сопутствующих товаров по доступным ценам площадью от 1000 до 3000 кв. м. Ассортимент состоит из более чем 4,5 тыс. артикулов. Франшиза «Миббери» — это продуманный и сбалансированный комплекс востребованных на рынке товаров и эффективных инструментов управления мебельным магазином: персоналом, мерчандайзингом, продажами, продвижением, логистикой и сервисом. Товар поставляется со склада в Нижнем Новгороде. Срок предоставления франшизы составляет 5 лет

## ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

Минимальные инвестиции для открытия магазина (товар, оборудование, ремонт и реклама) — \$170 тыс.

## РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Паушальный взнос и роялти отсутствуют

## СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

От 2 лет (в зависимости от месторасположения магазина)

## ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Наличие собственного помещения, необходимых инвестиций, желание работать на мебельном рынке, опыт ведения собственного бизнеса или управления розничным магазином от 3 лет



**СТРАНА**  
Россия

**ГОД ОСНОВАНИЯ**  
2006

**ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ  
ФРАНЧАЙЗИНГА**  
2007

## ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия, города с населением свыше 100 тыс. человек в радиусе 500 км от Нижнего Новгорода

## КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

6 собственных / 2 франчайзинговых предприятия

## КОНТАКТЫ

Дмитрий Куликов  
телефон: (951) 914-9430  
факс: (831) 259-7720  
e-mail: fransh@mebberry.ru

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

реклама

розничная торговля

# бренд INCANTO

ИНКАНТО



Нижнее белье и одежда

## О БИЗНЕСЕ

«Инканто» — итальянская марка нижнего белья и одежды среднего ценового диапазона. Ассортимент продукции «Инканто» включает в себя нижнее белье, домашнюю одежду, повседневную одежду, купальники и пляжные аксессуары. На данный момент федеральная розничная сеть магазинов женского белья «Инканто» состоит из 181 магазина в 80 городах России и ближнего зарубежья. Ежедневный комфорт и высокое качество изделий «Инканто» отвечает запросам самых требовательных покупателей. «Инканто» создает высокотехнологичное функциональное белье и одежду, в полной мере отражая самые современные и актуальные тенденции моды и красоты

## ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

2 млн руб.

## РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Отсутствуют

## СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

1 год

## ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Потенциальный франчайзи должен иметь предпринимательский опыт, стабильное финансирование, а также иметь в собственности или аренде подходящее для проекта помещение. Общая площадь магазина — от 40 кв. м



**СТРАНА**  
Италия

**ГОД ОСНОВАНИЯ**  
2003

**ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ  
ФРАНЧАЙЗИНГА**  
2005

## ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия, страны СНГ, Европа

## КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

96 собственных /  
85 франчайзинговых предприятий

## КОНТАКТЫ

Екатерина Котелевец  
телефон: (495) 225-2565  
e-mail: retail@incanto.ru

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

розничная торговля

# бренд\_ Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS

ООО «Полярис-4»



## О БИЗНЕСЕ

POLARIS — крупнейшая в России, динамично развивающаяся федеральная сеть компьютерных центров, объединяющая более 50 магазинов. Ассортимент — более 8 тыс. наименований компьютерной и цифровой техники

## ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

Минимальный размер инвестиций для открытия магазина с учетом стоимости оборудования и закупки базового ассортиментного перечня составляет 60 тыс. евро

## РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Ежегодный платеж составляет 5 тыс. евро. В случае присоединения сети магазинов сумма платежа определяется индивидуально

## СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Доходность — от 40% на вложенный капитал. Средний срок возврата инвестиций — полтора года

## ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Приглашаем к сотрудничеству магазины компьютерной и цифровой техники, а также инвесторов, рассматривающих возможность развития собственного или диверсификации существующего бизнеса в сфере розничной торговли. Необходимо наличие собственных или арендованных торговых площадей, финансовые ресурсы

## СТРАНА

Россия

## ГОД ОСНОВАНИЯ

1998

## ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ

ФРАНЧАЙЗИНГА

2005

## ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия (все регионы)

## КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ

ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ

ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

46 собственных магазинов /

8 франчайзинговых

предприятий



## КОНТАКТЫ

Руководитель отдела  
франчайзинга  
телефон: (495) 363-9333,  
доб. 1300

Заместитель руководителя  
отдела франчайзинга  
телефон: (495) 363-9333,  
доб. 1900

телефон: (901) 595-1552

факс: (495) 363-9333,

доб. 1700

e-mail: [franchise@polaris.ru](mailto:franchise@polaris.ru)

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



услуги

# бренд\_ ТОНУС-КЛУБ®

ООО «Тонус-клуб»



## О БИЗНЕСЕ

ТОНУС-КЛУБ® - женский спортивно-оздоровительный велнес-центр:

- \_\_\_ свободная от конкуренции ниша
- \_\_\_ высокий спрос и широкая аудитория
- \_\_\_ легкий в управлении бизнес
- \_\_\_ быстрая окупаемость

## ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ

От 2,1 до 5,1 млн руб. (закупка оборудования, ремонт помещения, реклама)

## РОЯЛТИ, ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС И ДРУГИЕ ПЛАТЕЖИ

Паушальный взнос - 350 тыс. руб.

Роялти - 90 руб. / кв. м

## СРОК ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Расчетный срок возвращения вложений не превышает 1,5 года

## ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФРАНЧАЙЗИ

Желание заниматься интересным общественно полезным бизнесом, приносящим высокий доход и моральное удовлетворение. Наличие капитала для первоначальных инвестиций. Общность взглядов на ценности компании

## СТРАНА

Россия

## ГОД ОСНОВАНИЯ

2002

## ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ

ФРАНЧАЙЗИНГА

2005

## ГЕОГРАФИЯ РАБОТЫ

Россия

## КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ

ПРЕДПРИЯТИЙ / ДЕЙСТВУЮЩИХ

ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2 собственных /

20 франчайзинговых предприятий



## КОНТАКТЫ

Сапунова Анастасия

телефон: (812) 702-7014

факс: (812) 702-7014

e-mail:

otkroy@tonusclub.ru

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

Коммерсантъ

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.

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

**Коммерсантъ+ Стандарт**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги

**Коммерсантъ+ Базис**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги

## 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, Владимирская, Вологодская, Ивановская, Калининградская, Калужская, Костромская, Магаданская, Мурманская, Рязанская, Смоленская, Тверская, Тульская, Ярославская; респ.: Дагестан, Ингушская, Кабардино-Балкарская, Карачаево-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](mailto:podpiska@kommersant.ru)  
или факсу: (495) 721-90-77;

для юридических лиц  
  
оформите счет на оплату для юридических лиц: по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82; на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) в разделе «Подписка».  
  
Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

## 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	<b>ИНН 7714684380, КПП 771401001</b>	
	ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»	
	в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО	
	<b>Расчетный счет</b> 40702810338040116270	
	<b>Корреспондентский счет</b> 30101810400000000225	
	<b>БИК</b> 044525225, <b>ОКПО</b> 99607167	
	Платательщик	
	Адрес (с индексом)	
	Телефон e-mail	
	Кассир	Доставка: <input type="checkbox"/> почта (до п/я) <input type="checkbox"/> курьер
<b>назначение платежа</b>		<b>сумма</b>
<b>Подписка на газету/журнал</b>		
с июля по декабрь + январь 2010 г (в подарок).		
Подпись платателя		
Квитанция	<b>ИНН 7714684380, КПП 771401001</b>	
	ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»	
	в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО	
	<b>Расчетный счет</b> 40702810338040116270	
	<b>Корреспондентский счет</b> 30101810400000000225	
	<b>БИК</b> 044525225, <b>ОКПО</b> 99607167	
	Платательщик	
	Адрес (с индексом)	
	Телефон e-mail	
	Кассир	Доставка: <input type="checkbox"/> почта (до п/я) <input type="checkbox"/> курьер
<b>назначение платежа</b>		<b>сумма</b>
<b>Подписка на газету/журнал</b>		
с июля по декабрь + январь 2010 г (в подарок).		
Подпись платателя		

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





**Леонид Огородников,**  
председатель совета директоров ГК «Каро»

**«Впервые** со времен студенческой юности встал на беговые лыжи. Участвовал в самом крупном лыжном марафоне по пересеченной местности среди любителей.

Проходит он в марте в швейцарском городе Санкт-Мориц и традиционно собирает около 12 тыс. участников. Было приятно осознавать, что моя спортивная подготовка позволила справиться с очень сложной трассой протяженностью 42 км.

Порадовался открытию в марте сразу двух кинотеатров „Каро фильм“: в Санкт-Петербурге и в Москве.

Был на премьере российской романтической комедии „Любовь в большом городе“ в кинотеатре „Пушкинский“. Мне понравилось: легкое, доброе и незамысловатое кино. Наверное, поэтому фильм собрал молодежный аншлаг. Люди хотят уйти от стрессов, и более подходящего места, чем кинозал, для этого нет».



**Роман Рожниковский,**  
владелец сети ресторанов «Габбли»  
и ресторана «Черри мио»

**«В середине** марта утвердили меню „Парад итальянской кухни“ примерно из 30 блюд, которое появится во всех „Габблях“. Давно пора — эта кухня никогда не выйдет из моды.

Вот-вот откроется кулинарная школа для непрофессионалов „Академия Романа Рожниковского“. Для профи такая школа уже существует, но любителям тоже важно уметь вкусно и правильно готовить.

Алексей Кудрин (министр финансов РФ.— **сф**) заявил, что все рано расслабились и грядет вторая волна проблем. Может, кто-то и расслабился, а я все время работал. Успел только посмотреть „оскароносного“ „Миллионера из трущоб“. Достойное кино».

**«Я в первый раз** побывал в Египте. В отпуске. Кстати, очень антикризисный вариант. До этого я все как-то далеко уезжал — Китай, Бали, Маврикий. А тут пришел домой уставший и сказал жене: „Собирай чемоданы, летим в Египет!“ Принял решение из отеля не выходить, ни на какие экскурсии не ездил. Солнце было яркое, вода теплая, еда вкусная — чудесно провел время.

Если говорить о бизнесе, порадовала вменяемость партнеров. Наконец все стали идти друг другу навстречу. Например, мне удалось договориться с рядом арендодателей о скидке 30%.

Посмотрел спектакль „Квартета И“ „Быстрее, чем кролики“. Был настроен на комедию и не ожидал такой глубины философской мысли. Смеяться не хотелось, а захотелось задуматься о быстротечности человеческой жизни». **сф**



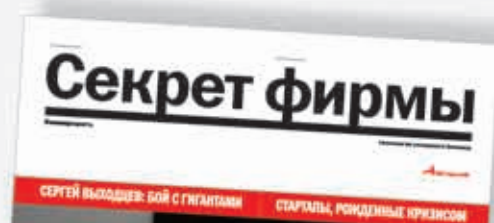
**Андрей Ткемаладзе,**  
генеральный директор сети  
бутиков «Коллекция вин»



# КОММЕРСАНТЪ. КАПИТАЛИСТИЧЕСКИЙ РЕАЛИЗМ

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

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





# 1С:ПРЕДПРИЯТИЕ 8

## ОТЕЧЕСТВЕННОЕ ОРУЖИЕ ДЛЯ БОРЬБЫ С МИРОВЫМ КРИЗИСОМ

Нужно усилить финансовый контроль?

**1С:Предприятие 8 для управления  
корпоративными финансами**

Дефицит оборотных средств?

Нужно снижать затраты?

**1С:Предприятие 8 для управления  
затратами**

Не потерять в кризис ни одного клиента?

**1С:Предприятие 8 – CRM для управления  
отношениями с клиентами**

Поставщики задирают цены?

**1С:Предприятие 8 для анализа цен  
и выбора правильных поставщиков**

Не дают кредиты на новое  
оборудование?

**Выжмите максимум из существующего  
с помощью 1С:Предприятия 8**

Сделать заказчику предложение,  
от которого он не сможет отказаться –  
и не уйти при этом в минус?

**1С:Предприятие 8 поможет оценить  
рентабельность заказа в момент его  
подготовки**

Нужно оперативно принимать решения?  
Бухгалтерия "забивается" и не успевает  
снабжать руководство данными?

**1С:Бухгалтерия 8 – производительность  
для бухгалтера, оперативная  
информация для директора**

**ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС ОСИЛИМ ЛЮБОЙ  
С УМНОЙ ПРОГРАММОЙ И ТВЕРДОЙ РУКОЙ!**

**ANTICRISIS.1C.RU**



Уже стоит на вооружении более ста тысяч предприятий.

Тактико-технические характеристики мирового уровня:

• CPM	Управление эффективностью корпорации
• ERP/ ERP II	Управление ресурсами и внешними связями предприятия
• MRP II	Управление производственными ресурсами
• FRP	Планирование финансовых ресурсов
• IFRS	Международные стандарты финансовой отчетности
• HRM	Управление персоналом
• BI	Бизнес-интеллект
• PDM	Управление конструкторско-технологической документацией
• CRM	Управление взаимоотношениями с клиентами
• WMS	Управление складской логистикой
• EAM	Управление основными фондами предприятия
• CMMS	Компьютерная система управления ремонтами
• PM / PMO	Управление проектами
• BPM	Управление бизнес-процессами

Решения общего и специального назначения для машиностроения, строительства, сельского хозяйства, пищевой промышленности, полиграфии, проектной деятельности, торговли, транспорта, страхования и других отраслей.

Соответствует условиям ведения антикризисных действий в России.

Развертывается в максимально сжатые сроки.

Быстро адаптируется к изменениям оперативной обстановки.

Поддерживается тысячами внедренческих компаний сети 1С:Франчайзинг по всей стране.