

СТЕКЛО

sf.kommersant.ru

5

МАЙ

# Секрет фирмы

# 50

## ОТЧАЯННЫХ НОВАТОРОВ

### И БЕЗНАДЕЖНЫХ РЕТРОГРАДОВ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

ИЗДАТЕЛЬСТВА

#### КАРТА МОДЕРНИЗАЦИИ

**БОГАТЫЕ**  
Зарабатывают неплохую прибыль, но не спешат вкладывать ее в новые технологии

**СМЕЛЫЕ**  
Модернизируются на последние деньги в надежде на рост рентабельности

**БЕДНЫЕ**  
Нет ни прибыли, ни понимания выгод от инвестиций в технологии

ЭЛЕКТРОСВЯЗЬ



МОЮЩИЕ, ЧИСТЯЩИЕ СРЕДСТВА



МЕБЕЛЬ



АГРОХИМИЯ



МЕДИЦИНСКАЯ ТЕХНИКА



РАСТЕНИЕВОДСТВО



ОДЕЖДА ИЗ ТЕНСТИЛА, АКСЕССУАРЫ

ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ СОСТАВЫ



МЕТАЛЛИЧЕСКИЕ КОНСТРУКЦИИ



ТРУБОПРОВОДЫ



ОБУВЬ



ИГРУШКИ

ФАРМАЦЕВТИКА





Реклама

## В каждом деле только позитив!

Позитивные эмоции – секрет успеха в любом деле. Добавьте в повседневность частичку радости и хорошего настроения! Приобретая персональную технику Xerox, Вы испытаете настоящее удовольствие от ее стильного дизайна, легкости использования, компактности и высокой производительности. Доступность и экономичность лазерных моделей Xerox – залог Ваших позитивных эмоций как при покупке, так и при последующей работе.



Phaser® 3140

Phaser® 3250DN

Phaser® 6121MFP/S

Phaser® 6125

Phaser® 3100MFP/S

[xerox.ru /where-to-buy](http://xerox.ru/where-to-buy)

Ready For Real Business\*





70

## ТЕМА НОМЕРА

70

## ЛОГИКА НОВАЦИЙ

«Секрет фирмы» проанализировал финансовые показатели 3 тыс. компаний из 72 обрабатывающих отраслей и выяснил, что мешало отечественному бизнесу инвестировать в современные технологии и что стимулировало вкладываться в них

76

## КАРТА МОДЕРНИЗАЦИИ

Четыре стратегии, которым следуют российские компании из обрабатывающих отраслей

78

## РУССКИЙ МОДЕРН

Три примера, показывающих, как угроза потерять рынок заставляла собственников инвестировать в технологии, а высокие цены и господдержка спасали от банкротства и модернизации

12

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

12

## ТРЕНД

Изучив самые динамичные, с точки зрения Росстата, рынки, **СФ** пришел к выводу, что радоваться росту производства рано

14

## ЭКСПЕРИМЕНТ

Вино по европейским ценам в обмен на европейский спрос

14

## НОУ-ХАУ

В компьютерной рознице набирает обороты новый формат торговли

16

## НАСТРОЕНИЕ Сергея Недорослева и Дмитрия Потапенко

Инфографика: Илья Орлов

## СОДЕРЖАНИЕ

20	<b>СТРАТЕГИЯ</b>
20	ОБОРОНА Создатель холдинга «Фабрики мебели „8 марта“» пересиживает кризис на дорогих диванах
28	ГЕНШТАБ Совладелец «Инкома» Константин Попов рассказал, что будет с ценами на недвижимость
34	НАСТУПЛЕНИЕ Как Kia использовала рецессию с выгодой для себя
40	ПРОТИВОСТОЯНИЕ Холдинг «Веда» vs. «Ладога»
46	<b>ПЕРСПЕКТИВЫ</b>
46	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Уступая платежным системам микротранзакции, банки могут потерять макрорынки
50	ПЕРЕЗАГРУЗКА Робин Чейз изменила представление американцев об автомобиле
52	ТОЧКИ ВХОДА Лучшее из мировых блогов
54	ИДЕИ Манфреда Кетс де Вриса и Алекса Вайнштейна
58	<b>ТАКТИКА</b>
58	ПЕРСОНАЛ Как компания P.S.Vox использовала наем сотрудников в качестве промоушна
62	ПРОДАЖИ Поможет ли салон без витрин увеличить продажи «Связного»
66	МАРКЕТИНГ Компания из Петрозаводска в кризис вышла в премиальный сегмент и попала на полки федеральных сетей
82	<b>ИНВЕСТИЦИИ</b>
82	ТОЧКИ РОСТА Заработать на товарах хенд-мейд получается не у тех, кто их изготавливает
88	СТАРТАПЫ Искусственная биокожа, сейсмозаземка и магазин одного товара
90	<b>ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО</b>
90	ДРУГАЯ ЖИЗНЬ Глеб Фетисов провел для корреспондента <b>СФ</b> мастер-класс по шахматам и прямым инвестициям
94	ВОЛЬНЫЙ СТИЛЬ «Рассказ про смог и не смог» главы Oracle СНГ Бориса Щербакова
6	ПОЧТА
8	БАНК РЕШЕНИЙ
96	РАДОСТИ ЖИЗНИ



**ОБЛОЖКА**  
«Секрет фирмы»  
нашел 15 отраслей,  
которые снимают  
сливки с модернизации

Инфографика:  
Илья Орлов



ГЛЕБ ФЕТИСОВ:  
ИНВЕСТ-ЧЕМПИОН

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

АЛКОГОЛЬНЫЙ РЫНОК  
4 июня  
I-ONE. ИНФОРМАЦИОН-  
НЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
4 июня  
РЕЙТИНГ БИЗНЕС-ШКОЛ  
10 сентября  
КАТАЛОГ ФРАНШИЗ  
10 сентября

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

# Доступная замена отслуживших серверов

**Вы знали,** что замена старых серверов серверами IBM System x3650 M2 Express на базе процессора Intel® Xeon® серии 5500 позволит значительно сократить текущие расходы на ИТ?

**И вот как:** **1.** Благодаря более высокой вычислительной мощности для работы приложений требуется меньше серверов. **2.** При использовании меньшего количества серверов сокращаются затраты на приобретение лицензионного программного обеспечения. **3.** Расширенные возможности системного администрирования позволяют снизить эксплуатационные расходы. **4.** Новые энергосберегающие серверы способствуют уменьшению затрат на энергопотребление и охлаждение. Делать больше с меньшими ресурсами – сейчас это важно, как никогда. И добиться этого теперь проще, чем когда-либо, – с помощью специалистов и бизнес-партнеров IBM. Хотите узнать, как благодаря IBM System x инвестиции окупаются всего за три месяца?<sup>1</sup> Посетите [roianalyst.alinean.com/stgi](http://roianalyst.alinean.com/stgi)



## IBM System x3650 M2 Express

От 89 403 руб.\*

P/N: 7947PGG

До двух процессоров Intel® Xeon® серии 5500

16 разъемов DIMM<sup>2</sup> 1 333 МГц DDR-3 RDIMM<sup>3</sup> (максимум – 128 ГБ)

Энергосберегающий блок питания на 675 Вт с КПД 92%,  
6 вентиляторов, альтиметр

**IBM ServicePac:** выезд инженера и отправка запасных частей  
в течение 24 часов\*\*; P/N: 65Y0979 – 9 564 руб.\*

## IBM System x3400 M2 Express

От 55 178 руб.\*

P/N: 7837PBP

До двух процессоров Intel® Xeon® серии 5500

12 разъемов DIMM<sup>2</sup> 1 333 МГц DDR-3 RDIMM<sup>3</sup> (максимум – 96 ГБ)

**IBM ServicePac:** гарантированное время восстановления и отправка  
запасных частей в течение 24 часов, обслуживание – 24 часа\*\*;  
P/N: 51J9366 – 17 274 руб.\*



## IBM System Storage DS3400 Express

От 120 627 руб.\*

P/N: 172641X



Внешняя дисковая система хранения с интерфейсом Fibre Channel<sup>4</sup> 4 Гбит/с

Масштабируется до 5,4 ТБ при использовании дисков SAS<sup>5</sup> емкостью  
450 ГБ с возможностью «горячей» замены

Или до 12 ТБ при использовании дисков SATA<sup>6</sup> емкостью 1 ТБ  
с возможностью «горячей» замены

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

**8 (495) 258 63 48, 8 800 2006 900**

(звонок по России бесплатный)

[ibm.com/systems/ru/express1](http://ibm.com/systems/ru/express1)



<sup>1</sup> Информация о методике расчета коэффициента окупаемости инвестиций приведена на [ibm.com/systems/ru/express/legal](http://ibm.com/systems/ru/express/legal). <sup>2</sup> DIMM – модуль памяти с двухсторонним расположением микросхем. <sup>3</sup> RDIMM – регистровый модуль памяти с двухсторонним расположением микросхем. <sup>4</sup> Fibre Channel – волоконно-оптический канал. <sup>5</sup> SAS – последовательный интерфейс. <sup>6</sup> SATA – последовательный интерфейс IDE (IDE – параллельный интерфейс подключения накопителей).

\* Все указанные цены – рекомендуемые розничные цены для базовой конфигурации, приведены исключительно для информационных целей и не являются офертой. Цены не включают налоги и таможенные платежи, а также могут меняться, в частности при изменении курса доллара США к российскому рублю. За информацией об актуальных ценах обращайтесь к бизнес-партнерам IBM в вашем регионе: [www.ibm.com/ru/partners](http://www.ibm.com/ru/partners). IBM не несет гарантийных обязательств по отношению к продуктам или услугам, предоставляемым третьими лицами, включая продукты с пометкой ServerProven или ClusterProven. Прочая информация о гарантийных условиях приведена на странице: [www.ibm.com/ru/services/gts/ma/warranty.html](http://www.ibm.com/ru/services/gts/ma/warranty.html), о пакетах расширения гарантийного обслуживания ServicePac – на странице: [www.ibm.com/ru/services/gts/ma/servicepac](http://www.ibm.com/ru/services/gts/ma/servicepac). \*\* Уточните список городов, в которых данная услуга доступна.

IBM, логотип IBM, ibm.com, ServerProven, System x Express, ServicePac, System Storage DS и другие упоминаемые здесь продукты и услуги IBM являются товарными знаками International Business Machines Corporation, зарегистрированными во многих странах мира. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml). Intel, Intel logo, Intel Inside logo, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2010 IBM Corporation. Все права защищены.



## РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**<sup>1</sup>

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**<sup>2</sup>

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**<sup>3</sup>

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**<sup>4</sup>

Редакторы **Константин Бочарский**<sup>5</sup>,

**Николай Гришин**<sup>6</sup>, **Юлия Фуколова**<sup>7</sup>

Обозреватели **Дмитрий Лисицин**<sup>8</sup>, **Иван Марчук**<sup>9</sup>,

**Юлиана Петрова**<sup>10</sup>

Корреспонденты **Светлана Горбачева**<sup>11</sup>, **Юлия Гордиенко**<sup>12</sup>,

**Полина Русяева**<sup>13</sup>

Специальный корреспондент **Сергей Кашин**<sup>14</sup>

Тематические страницы «iOne.

Информационные технологии»

Редактор **Андрей Уткин**<sup>15</sup>

## РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**<sup>16</sup>

Дизайнер **Алексей Баранов**<sup>17</sup>

Билд-редактор **Ирина Майорова**<sup>18</sup>

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**<sup>19</sup>

Корректоры **Вера Гликина**<sup>20</sup>, **Анна Кузьменкова**<sup>21</sup>

Верстка **Елена Артемьева**<sup>22</sup>

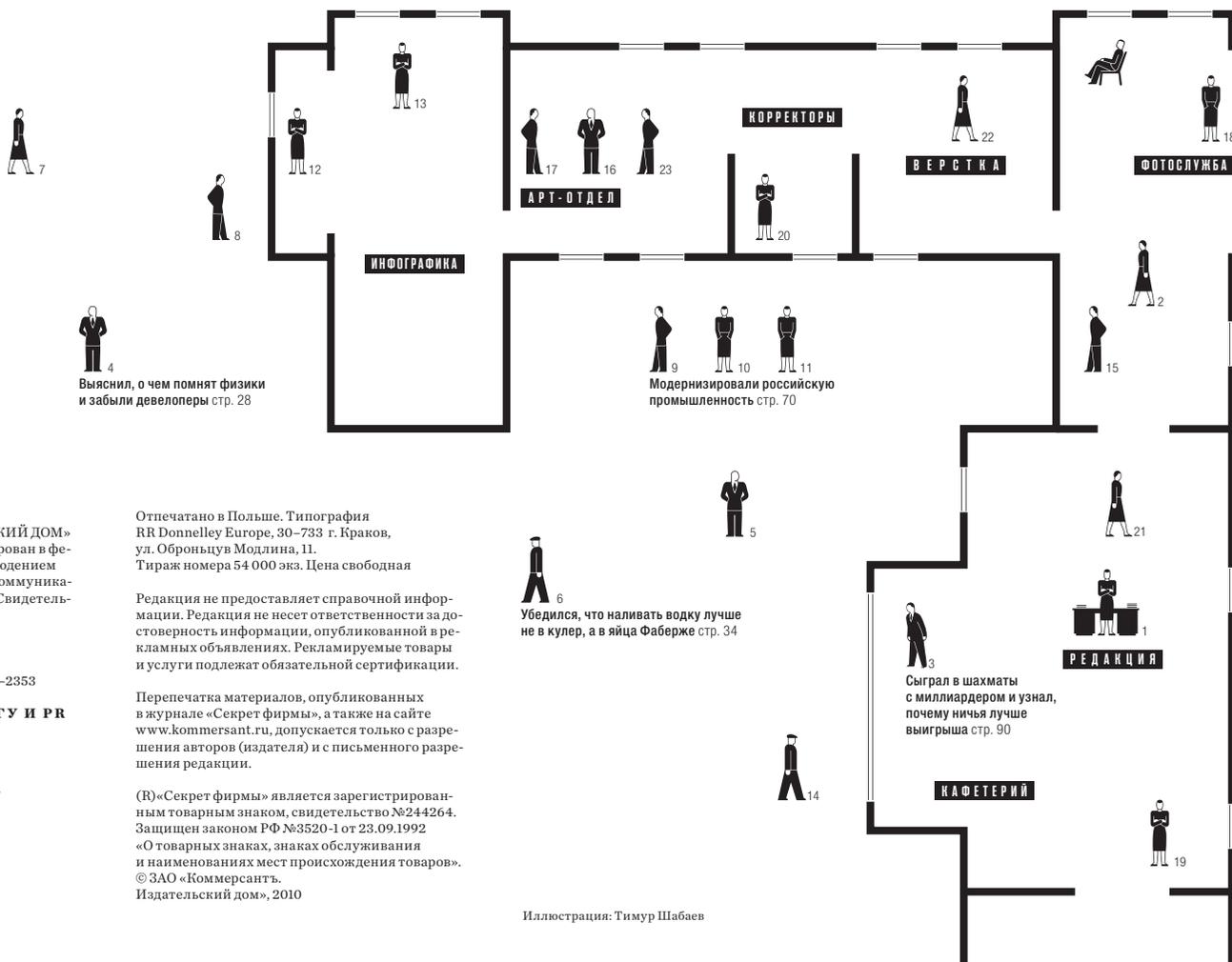
Инфографика **Василий Шихачевский**<sup>23</sup>

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арнцт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



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

**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

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

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

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

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



# ГАЗПРОМБАНК



## МЕТАЛЛИЧЕСКИЕ СЧЕТА

В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО

2010 – год 20-летия ГПБ (ОАО)

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

8-495-913-74-74, 8-800-100-07-01



**«ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ И РАЗВИВАЮТСЯ, ХОЧЕТСЯ ПОЖАТЬ РУКУ»**

ТЕСНОВУТЕ, КОММЕНТАРИЙ  
НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«КАК АУТСАЙДЕР ПОПАЛ В ЯБЛОЧКО»**  
СФ №4(296), апрель 2010

«В России нет не только честных управленцев, но, в общем-то, и системы управления как таковой. Нет азов административного управления (то, что другие страны уже давно прошли). Просто управленцев и то не везде можно найти.

Хуже то, что непонятно, как этой критической массе „честных управленцев“ прийти в управление. Эти люди есть, я таких знаю. Где бы они ни работали, везде одна и та же ситуация, и один грамотный управленец ничего не может сделать и изменить. Система его или переделывает, или выдавливает. У честного управленца единственный шанс — стать предпринимателем, но не все имеют для этого талант и желание...»

ANDREY PETROSYAN, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НАСТРОЕНИЕ СЕРГЕЯ НЕДОРОСЛЕВА»** СФ №4(296), апрель 2010

«Правильность выводов Лореша можно продемонстрировать на примере авиакомпании Sky Express. Мало того что она была пионером низкобюджетных перевозчиков в России, так в кризис 2008–2009 годов при сохранении доли расходов на маркетинг и увеличении выручки и затрат на производство продукции (что равноценно сокращению маркетинговых расходов) Sky Express не только удержала позиции на рынке, но и вошла в десятку лидеров по объемам перевозок. Именно низкокзатратные маркетинговые активности сегодня позволяют небольшим компаниям побеждать большие маркетинговые бюджеты „толкачей“, господдержку „трудяг“ и преференции госкомпаний».

PRACTIK\_2004, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«ИДЕИ ЖАН-КЛОДА ЛОРЕША»** СФ №4(296), апрель 2010

«Все не так печально, как кажется,— честные управленцы в нашем отечестве есть, и их не так уж и мало. В последние пять лет произошли некоторые сдвиги в культуре корпоративного управления в нашей стране, и грамотных управленцев постепенно становится все больше и больше.

Однако справедливо задают вопрос: как таким управленцам создать „критическую массу“? Ответ: не знаю, но считаю, что для этого должны произойти качественные перемены в головах у собственников. Для этого нужно еще время, но сегодняшний кризис, надо полагать, ускорит ход событий».

MR\_BOOSTER, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НАСТРОЕНИЕ СЕРГЕЯ НЕДОРОСЛЕВА»** СФ №4(296), апрель 2010

«Я думаю, что критической точкой для наших операторов будет не высокий трафик, проходящий через Skure, а новое устройство типа HTC MAX 4g. Ведь нашим WiMAX-операторам, по сути, все равно, какого рода трафик проходит через их сети, лишь бы абонентку платили. Осталось доставить WiMAX в регионы, и победа Yota и „Комстар“ не за горами...»

OUTWARD\_CALM, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«БОИ БЕЗ ПРАВИЛ: КТО ВОЗЬМЕТ МЕЖГОРОД?»** СФ №4(296), апрель 2010



**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

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



## ВЕСНА В СТИЛЕ LEXUS НАВСТРЕЧУ ПЕРВЫМ ЛУЧАМ!

Свежий ветер, наполненный новыми ароматами, и яркие лучи ласкового весеннего солнца зовут прочь из серых зимних будней. Весеннее путешествие принесет только позитивные эмоции, если Ваш автомобиль готов к нему. Воспользуйтесь предложением «Весна в стиле Lexus», и будьте уверены - Ваш Lexus останется самым надежным спутником на любой дороге.

Узнайте о Вашем ближайшем дилере  
и воспользуйтесь услугой.

Телефон горячей линии:

8-800-200-3883

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

## ПРОБЛЕМА

**МНОГИЕ УЧАСТНИКИ «БАНКА РЕШЕНИЙ» СОМНЕВАЮТСЯ, НУЖНА ЛИ КОМПАНИИ «БАТУТ-СИТИ» СОСТОЯТЕЛЬНАЯ КЛИЕНТУРА. ОДНАКО ВСЕ ОНИ СХОДЯТСЯ В ОДНОМ: КЛУБ НУЖНО ПОЗИЦИОНИРОВАТЬ КАК МЕСТО, ГДЕ МОЖНО РАЗВЛЕЧЬСЯ С ПОЛЬЗОЙ ДЛЯ ОРГАНИЗМА.**

# СКАЧОК АДРЕНАЛИНА

Специализированный фитнес-центр по прыжкам на профессиональном батуте «Батут-сити» открылся чуть более года назад и уже вышел на операционную прибыль. Однако загрузка «Батут-сити» составляет примерно 60%, и снижать цены ради увеличения потока клуб не готов.

Главная проблема компании, по словам ее руководителя **Натальи Парамоновой**, — не слишком состоятельная клиентура. Основная аудитория, примерно 70%, — молодые люди до 25 лет, и они не готовы тратить на занятия много денег. Поэтому «Батут-сити» хочет сменить позиционирование, чтобы привлечь более денежных клиентов. В частности, тех, кто желает похудеть и покупает для этого абонементы в фитнес-клубы.

Проблемы «Батут-сити» усугубляются тем, что помещение у клуба небольшое (120 кв. м) и возможностей его расширить нет. Одновременно здесь могут заниматься максимум шесть человек. Для увеличения доходности «Батут-сити» планирует ввести продажу немудреной «батутной» экипировки: чешки, налокотники, наколенники. Можно еще проводить в клубе праздники, но активно развивать это направление в «Батут-сити» не хотят: студия, по мнению руководства, должна иметь имидж спортивного, а не развлекательного центра.

Когда клуб только открывался, компания обошлась без массивной рекламы. Дальше сработало сарафанное радио. Основное продвижение сейчас — через группы в социальных сетях. Однако для привлечения нового класса клиентов необходимо заявлять о себе более активно. Но маркетинговый бюджет компании ограничен: она может тратить на рекламу не более 30 тыс. руб. в месяц.

Как привлечь в «Батут-сити» не только молодежь, но и состоятельных людей? Как совместить под одной крышей занятия для молодых экстремалов и для менее опытных посетителей? Как сделать это с наименьшими потерями? Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект **СФ** и сообщества менеджеров E-executive.ru. Из полученных решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.

## С О В Е Т Ы

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

НАТАЛЬЯ  
ПАРАМОНОВАУПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР  
СПОРТИВНОГО КЛУБА «БАТУТ-СИТИ»

— Меня порадовало, что во многих читательских решениях есть идеи и предложения, о которых я сама неоднократно думала, но не было времени их записать в блокнот, как-то оформить. Например, **Валентин Благовещенский** предложил позиционировать наш клуб как средство борьбы со стрессом и привел одно из возможных ключевых сообщений, которое можно предложить потребителю: «Полеты во сне и наяву». У меня, кстати, тоже была такая мысль.

В решениях **Валерия Разгуляева** и **Михаила Фролова** есть общая мысль по поводу тимбилдинга. Они предлагают сотрудничать с компаниями, которые профессионально проводят тимбилдинговые тренинги для «белых воротничков». Мы можем подключиться к семинарам в развлекательной форме.

Замечательная мысль есть в решении **Святослава Гарала**: он предложил пользоваться директ-рассылками по клиентским базам роддомов. Ведь после родов женщина хочет вернуть себе былую форму, а батут легко сможет привести фигуру в норму. Так что это действительно наша целевая аудитория.

Среди множества решений мне запомнилась креативная идея **Леонида Юнышева**. Он предложил концепцию «искусства парения». Суть в том, что, подобно цветочным поясам и данам в айкидо, нам тоже следует ввести некую цветовую дифференциацию по уровню мастерства. То есть Леонид советует не разрабатывать фитнес-концепции, а развивать «теорию о контроле пространства и своего тела в пространстве».

Еще я для себя отметила идею **Михаила Палочкина** по поводу организации экстремального отдыха для топ-менеджеров и их деловых партнеров: «Приезжает, скажем, в Россию бизнесмен из Швейцарии, а наши руководители предлагают ему не традиционную баню и пельмени, а развлечения на батуте». К нам, кстати, приводят иногда подобных клиентов.

В качестве лучшего решения я однозначно выбираю присланное **Павлом Смолиным**. Он, например, дал сравнительную характеристику занятиям на батуте по отношению к занятиям на велотренажере, к аэробике. Отличная идея.

## Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 18.05.2010. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **СФ** и **E-xecutive.ru** сообщат 04.06.2010, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ  
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

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

## ПОБЕДИТЕЛЬ



**ПАВЕЛ СМОЛИН,**  
МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ  
И КОММУНИКАЦИЯМ RENAU (МОСКВА)

## СОВЕТЫ

## ПРАКТИК

**МИХАИЛ  
САГИРЯН**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ  
СЕТИ ФИТНЕС-ЦЕНТРОВ N-ERGO



***Я ТОЧНО МОГУ СКАЗАТЬ, ЧЕГО НЕТ  
В ОБЫЧНОМ ФИТНЕСЕ И ЧТО ЕСТЬ  
В ЗАНЯТИЯХ НА БАТУТЕ: ЭТО ВЫБРОС  
АДРЕНАЛИНА, НЕКИЙ ФАН***

① Разработайте и представьте на сайте фитнес-программы с описанием преимуществ занятий на батуте. Приведите сравнительные характеристики по отношению к занятиям на тренажерах, бегу, аэробике. Программы классифицируйте в соответствии с потребностями клиентов.

② Предлагайте свои услуги фитнес-клубам, расположенным недалеко от «Батут-сити».

③ Логично сосредоточиться на контенте сайта. Кнопки «фитнес», «детям», «экстрим» нужно расположить сверху. Новостную информацию на первой странице лучше заменить описанием преимуществ занятий на батуте.

④ Сделайте акцент на основном своем преимуществе — максимуме положительных эмоций.

⑤ Проводите акции. Например, «приведи друга и получи одно бесплатное занятие». Введите бесплатные пробные получасовые занятия. Организуйте презентационные программы на молодежных, детских, спортивных мероприятиях.

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

— Мне понравилось решение Святослава Гарала. Он, может, недостаточно подробно описал бизнес-процессы, но четко разбил целевую аудиторию на женщин и мужчин, предложил примерные механизмы того, как именно достучаться до каждой группы клиентов, как их привлечь в зал. Единственный недочет этого решения, на мой взгляд, в малом охвате каналов продвижения — Святослав говорит только о директ-рассылках.

Зато Михаил Фролов придумал отличный ход. Он предлагает работать с салонами красоты. Женщины, приходя попрыгать на батуте, за несколько занятий могут сбросить лишние килограммы и таким образом стать еще прекраснее, всевозможные спа-салоны они посещают тоже для этого. Я думаю, студии красоты с удовольствием поделятся своими клиентами. В отличие, скажем, от фитнес-центров, сотрудничество с которыми предложили многие читатели. Лично я бы на партнерство не пошел, поскольку не хочу терять своих клиентов. Но я точно могу сказать, чего нет в обычном фитнесе и что есть в занятиях на батуте: это выброс адреналина, некий фан. И мне кажется, авторы решений, в которых акцент делается именно на развлекательную часть, рассуждают в верном направлении. Мне нравятся идеи Валентина Благовещенского о возможности снять стресс и получить порцию адреналина «в пределах Третьего транспортного кольца»; Павла Смолина, который настаивает на эмоциональной и позитивной составляющей занятий на батуте; **Инны Вавиловой**, написавшей о необходимости «формировать свой образ клиента — спортивного, смелого, открытого к экстриму, не боящегося экспериментировать». Думаю, на эти идеи и следует давить клубу в своем позиционировании.

Считаю полезным совет участвовать в районных мероприятиях: общественных, спортивных, детских и молодежных. Об этом написали **Алина Федорова** и Павел Смолин. Одно дело рассказывать о батуте, а другое — когда человек видит своими глазами, чего он может достичь, какие эмоции получить. Поэтому, я считаю, нужно активно показывать себя публике и работать в этом направлении.

## С О В Е Т Ы

## КОНСУЛЬТАНТ



АНАСТАСИЯ  
ЮСИНА

ФИТНЕС-КОНСУЛЬТАНТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «СТРАТА ПАРТНЕРС»

**ЗАЧЕМ ВНУШАТЬ, ЧТО МНЕ ЛИЧНО  
НУЖЕН БАТУТ? НУЖНА НЕ Я НА БАТУТЕ,  
А МОИ ДЕНЬГИ. ЗНАЧИТ, НУЖНО СДЕЛАТЬ  
ТАК, ЧТОБЫ Я ПРИНЕСЛА ДЕНЬГИ ЧЕРЕЗ  
РЕБЕНКА**

— В «Батут-сити» решили, что проблема — это отсутствие дорогих клиентов. А какая, собственно, разница, кто даст необходимый денежный оборот? Большую часть профессиональной деятельности я занималась консультациями и могу сказать, что да, у молодежи меньше доход, зато больше денег остается в конце месяца из-за отсутствия семьи, кредитов. И молодые люди готовы получать от жизни удовольствие и тратиться на это.

Я лично принадлежу к той аудитории, которую клуб хочет привлечь. Но ни за что не буду прыгать на батуте: мне это неинтересно, плюс есть определенные страхи. Зачем терять время и внушать, что мне лично нужен батут? Нужна не я на батуте, а мои деньги. При этом я трачу на детей. Значит, нужно сделать так, чтобы я принесла компании деньги через ребенка. Многие читатели говорят о детях и молодежи как об основной аудитории «Батут-сити». Константин Фролов советует проводить агитационную работу в детсадах, школах, на уроках физкультуры. Не должно быть рвения к взрослой аудитории. Зачем менять то, что находится в голове у клиента? Легче найти аргументы для тех, кто и так предрасположен к такому виду развлечения, как батут.

Наиболее комплексно и разносторонне к решению проблемы подошел Павел Смолин. Он и предложил конкретные рекламные акции, и рассказал, где их проводить, как продвигать услугу. Мне еще понравилось, что он не стал ставить диагнозы, потому что большинство читателей пытались делать это, упрекая руководителей «Батут-сити» в категоричности.

Инна Вавилова — единственная, кто обратил внимание, что тяжело отделить драмкружок от элитного клуба. Она предложила «помещение, где сейчас идут занятия, оставить под цирковую детскую студию, проведение детских праздников, а основную спортивную секцию перенести в другое помещение — с более высокими потолками, просторными раздевалками». Это позволило бы разделить потоки людей. Ведь обеспеченный человек, приходя после работы, хочет снять стресс, и ему крики детей не нужны.

Мне понравились также решения (например, Леонида Захарова и Алины Федоровой), в которых написано про ограниченность контента сайта и даны рекомендации по изменению содержания. Интересную идею предложил и Дмитрий Жуков: зарабатывать на фотосъемке. Но нужно подать этот продукт вкусно. Не спрашивать «давайте мы вас сфотографируем», а сначала снять, потом предложить клиенту посмотреть, и при желании он уже купит. —

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	26
Автор	ПАВЕЛ СМОЛИН
Компания	RENAU
Должность	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ И КОММУНИКАЦИЯМ
Город	МОСКВА
Место	2
Балл	18
Автор	ИННА ВАВИЛОВА
Компания	—
Должность	ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИТИК, ФРИЛАНСЕР
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	17
Автор	МИХАИЛ ПАЛОЧКИН
Компания	ООО ПК «БИЗНЕС-ЦЕНТР СИБИРИ»
Должность	РЕДАКТОР САЙТА «АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ — АЛТАЙ»
Город	БАРНАУЛ
Место	4
Балл	15
Автор	СВЯТОСЛАВ ГАРАЛЬ
Компания	—
Должность	ЧАСТНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ
Город	БРЮССЕЛЬ (БЕЛЬГИЯ)
Место	5
Балл	14
Автор	МИХАИЛ ФРОЛОВ
Компания	ООО «АРВАЛ»
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА
Город	МОСКВА

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Предлагаю стать спонсором сборной команды России по прыжкам на батуте на следующих Олимпийских играх или чемпионатах. Всем потенциальным клиентам клуба предлагать быть причастными к этому. Ведь часть средств, вырученных от продажи абонементов, пойдет на благо сборной.

Тренд

# КРУТИ ПЕДАЛИ

ПОСЛЕДНИЙ ОТЧЕТ РОССТАТА О ПРОМЫШЛЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ В РОССИИ ПОЗВОЛИЛ ПРАВИТЕЛЬСТВУ ОПТИМИСТИЧНО ГОВОРИТЬ ОБ ОКОНЧАНИИ РЕЦЕССИИ. ИЗУЧИВ САМЫЕ ДИНАМИЧНЫЕ, С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РОССТАТА, РЫНКИ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРИШЕЛ К ВЫВОДУ, ЧТО РАДОВАТЬСЯ РАНО.

Текст: Иван Марчук



Коммерческий директор одного из ведущих российских велосипедных заводов «Аталис» **Владимир Тарханов** в печали. С декабря прошлого года завод не работает, и сейчас топ-менеджер надеется лишь на сезонный летний спрос. Между тем, если верить Росстату, сегодня производство велосипедов — самый динамично развивающийся бизнес в России. Он вырос в 2,6 раза по сравнению с аналогичным периодом 2009 года.

Данные Росстата о промышленном производстве за I квартал 2010 года выглядят весьма оптимистично.

Общий рост по сравнению с I кварталом 2009 года составил 5,8%. А, например, в марте 2010-го российские компании выпустили продукции на 15,3% больше, чем в феврале. Выступая в Госдуме, премьер РФ **Владимир Путин** сослался на данные Росстата и авторитетно заявил, что «рецессия приказала долго жить». Почему же тогда приостановил работу завод «Аталис»?

Тарханов говорит, что знает секрет отличных показателей велосипедной отрасли. Велосипеды в основном ввозятся в Россию из Китая. С нового года правительство в два раза подняло минимальную таможенную стоимость готовых велосипедов, то есть цену, по которой они обычно декларируются на таможне и с которой платится пошлина. «Пошлина на запчасти — 10%, на собранные велосипеды — 20%. Очевидно, стало больше импортеров, которые под видом запчастей ввозят велосипеды без колес, а потом прикручивают их в России», — рассуждает Тарханов. — К реальному производству такая сборка

имеет лишь косвенное отношение».

Проблемы импортеров привели и к небывалому подъему выпуска ниток — на 77% в I квартале 2010 года. «Во-первых, в 2009 году был закрыт Черкизовский рынок, через который в России шли контрафактные нитки и одежда. Во-вторых, ужесточилась работа таможни», — говорит коммерческий директор ОАО ПНК «Красная нить» **Леонид Гутенман**. Правда,

ПОЗИЦИЯ



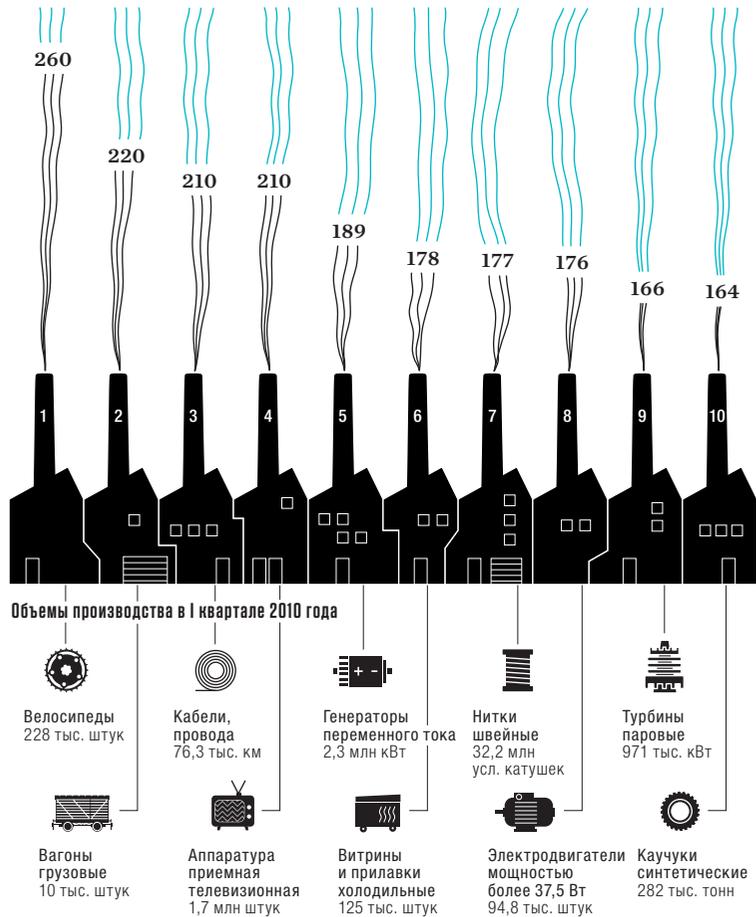
**ВЛАДИМИР САЛЬНИКОВ,**  
ВЕДУЩИЙ ЭКСПЕРТ ЦЕНТРА  
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА  
И КРАТКОСРОЧНОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

**ЭКОНОМИКА  
НА ГРАНИ  
МЕЖДУ СТАГНАЦИЕЙ И СЛАБЫМ  
РОСТОМ. ПО НАШИМ ДАННЫМ,  
В ТЕЧЕНИЕ I КВАРТАЛА 2010 ГОДА  
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
РОСТ ЗАТУХАЛ**

## ДРАЙВЕРЫ РОСТА

Некоторые отрасли российской экономики показали в начале 2010 года невероятный рост. Вот только вряд ли такое благоденствие продлится долго.

I квартал 2010 и I кварталу 2009, %



Источник: Росстат

в отличие от «Аталиса» его компании действительно удалось увеличить выпуск продукции на 15% — мощности производства это позволяли.

Если для ПНК «Красная нить» главной удачей стало закрытие Черкизовского рынка, то для столичного завода «Моснитки», специализирующегося на более дорогой продукции (нитки из натурального шелка, вискозные и армированные

нитки), — изменение курса валют. «Мы конкурируем с европейскими компаниями, и когда евро начал дорожать по отношению к рублю — это был настоящий подарок, — объясняет заместитель гендиректора по сбыту Ирина Скрябина. — Кроме того, многие западные компании из-за кризиса свернули планы по развитию своих дилерских сетей, увеличили сроки поставки продукции. Клиенты

пошли к нам». По словам Скрябиной, в этом году завод ежемесячно производит на 30–35% продукции больше, чем в прошлом.

Третий фактор роста — госинвестиции, благодаря которым развиваются производители кабелей, генераторов переменного тока и вагонов. «Идет модернизация энергетических объектов, реализуются крупные строительные проекты, в том числе с привлечением бюджетных средств, значит, и наше производство будет расти», — говорит гендиректор ОАО «Электроматериалы» Сергей Ситько. В марте этого года завод выпустил продукции на 44% больше, чем в марте прошлого.

Главными причинами роста для самых динамичных рынков стали ужесточение работы таможни, скачки валютных курсов и госдотации. При этом никто из опрошенных **СФ** бизнесменов не заметил увеличения потребительского спроса — ключевого фактора для развития экономики. Вряд ли ситуация в менее динамичных отраслях обстоит иначе.

В марте, незадолго до отчета Росстата, Центр развития ВШЭ опубликовал прогноз, согласно которому реальный ВВП России по итогам 2010 года снизится на 0,7%. Об этих данных Путин депутатам ничего не говорил.

## Цифры

### К 2020 ГОДУ СРЕДНЯЯ ЗАРПЛАТА РОССИЯН УВЕЛИЧИТСЯ В 3,5 РАЗА И СОСТАВИТ

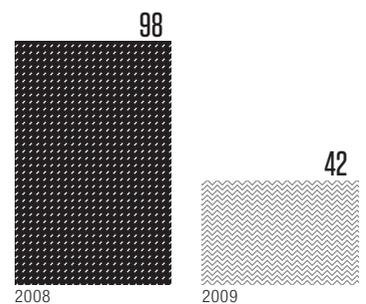
\$27 ТЫС.

Как обещает Сергей Нарышкин, глава администрации президента России, средний класс в стране будет составлять половину населения, а производительность труда возрастет в 2,5 раза.

### В ДВА РАЗА СОКРАТИЛСЯ ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ (M&A) ПО ИТОГАМ ПРОШЛОГО ГОДА.

ОБЪЕМ СДЕЛОК M&A НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

\$ млрд



2008  
Источник: ФБК

Количество сделок уменьшилось по итогам прошлого года лишь на 5,7% — 731 против 775 в 2008 году, подсчитали в ФБК. Крупнейшие «поглотители» — «Газпром», Газпром-банк, АФК «Система».

## Эксперимент

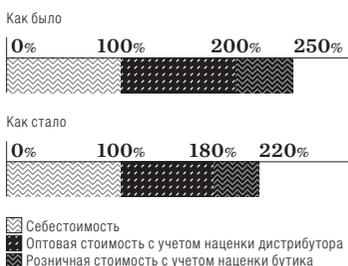
# ГЕНДИРЕКТОР СЕТИ «КОЛЛЕКЦИЯ ВИН» АНДРЕЙ ТКЕМАЛАДЗЕ ХОЧЕТ ПРОДАВАТЬ В МОСКВЕ ВИНО ПО ЕВРОПЕЙСКИМ ЦЕНАМ.

Текст: Полина Русяева

С 15 апреля на полках «Коллекции вин» вино Chateau Mouton Rothschild 2005 года стоит 51 тыс. руб. вместо прежних 119 тыс. руб. «В России цены на алкоголь не должны отличаться от европейских в несколько раз, как сейчас. Мы хотим, чтобы разница была не более 25–30%», — говорит **Андрей Ткемаладзе**. Он провел переговоры со своими дистрибуторами (их около 80) и убедил большинство из них увеличить оптовую скидку на 10–50%. Сам Ткемаладзе урезал свою маржу с 50% до 40%. В итоге стоимость большинства напитков снизилась на 25–75%, а на некоторые топовые наименования вроде Mouton Rothschild — в 2–2,5 раза. Сговорчивость поставщиков «Коллекции вин» объясняется тем, что Ткемаладзе пообещал взамен увеличение объема продаж: «Мы рассчитываем на рост продаж в полтора раза (в бутылках). Оборот в деньгах при этом сохранится, но зато мы привлечем новых клиентов».

Игра рискованная: потребителей элитного алкоголя в России не так много. В среднем россиянин выпивает в год 7,6 л вина, а француз — 70 л. Экономика винной розницы традиционно держится на высокой марже. «Формат винного бутика не выживет при рентабельности 40%», — уверяет **Максим Каширин**, гендиректор и учредитель виноторговой компании Simple, развивающей сеть собственных бутиков Grand Cru. — Если маржа меньше 70–80%, затраты на содержание бутика не покроются».

## ЗА СЧЕТ ЧЕГО «КОЛЛЕКЦИЯ ВИН» СНИЗИЛА ЦЕНЫ



Источник: «Коллекция вин»

ПО ИНФОРМАЦИИ «БИЗНЕС АНАЛИТИКИ», в 2009 году объем российского винного рынка уменьшился на 30%, до 155 млрд руб. Однако смещения спроса в эконом-сегмент не произошло. По информации компании Simple, премиальный сегмент упал за год на те же 30%. Специализированной винной розницей занимаются в основном винные дистрибуторы: Simple, DP-Trade, White Hall и др. «Коллекция вин» — исключение. Этот проект запустили акционеры продуктовой сети «Азбука вкуса».

## Ноу-хау

# ЛАРЕК В СТИЛЕ ТЕХНО

ДИСТРИБУТОР MERLION РАСШИРЯЕТ СЕТЬ ДИСКАУНТЕРОВ «СИТИЛИНК», ТОРГУЮЩИХ КОМПЬЮТЕРАМИ ЧЕРЕЗ ЭЛЕКТРОННЫЕ ТЕРМИНАЛЫ. ПРОДАЖИ В ТРАДИЦИОННЫХ МАГАЗИНАХ ПАДАЮТ, А НОВЫЙ ФОРМАТ НАБИРАЕТ ОБОРОТЫ.

Текст: Юлия Гордиенко



Рынок компьютерной техники, по данным ITResearch, упал в 2009 году на 26%. Выручка Merlion снизилась лишь на 2%, до 52,4 млрд руб. — не в последнюю очередь благодаря запуску сети «Ситилинк» и одноименного интернет-магазина. С начала 2009 года открылись флагманский

магазин площадью 4 тыс. кв. м и 15 мини-офисов по 10–15 кв. м в Москве. Если в прошлом году доля «Ситилинк» в обороте холдинга Merlion составляла 4%, то по итогам 2010 года ожидается уже на уровне 10%. Главное конкурентное преимущество «Ситилинк» — цена, которая на 15–20%

Фото: Юрий Мартынов

ЭКСПЕРТ



КИРИЛЛ НОВИКОВ,  
СОВЛАДЕЛЕЦ  
СЕТИ «ЭКСПЕРТ»

**ПРОДАЖА ЧЕРЕЗ  
ТЕРМИНАЛЫ —  
ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ  
ЭТАП МЕЖДУ  
ОБЫЧНОЙ  
РОЗНИЦЕЙ  
И ИНТЕРНЕТ-  
ТОРГОВЛЕЙ.  
ПОДОБНЫЙ  
ФОРМАТ  
ПРОСУЩЕСТВУЕТ  
ПЯТЬ-ШЕСТЬ ЛЕТ**

ниже, чем у традиционных компьютерных ритейлеров. В магазинах установлены электронные терминалы, с помощью которых покупатели самостоятельно выбирают нужный товар (см. фото). Таким образом, нет необходимости в продавцах-консультантах и в больших площадях для экспозиции продукции (внутренние размеры флагманского магазина связаны с тем, что он на три четверти используется как склад). 60% продаж «Ситилинк» приходится на интернет-магазины. Но наличие точек в прикассовых зонах крупных продуктовых сетей («Перекресток», «Копейка» и «Пятерочка») позволяет охватить аудиторию, которая не покупает технику в интернете. Первоначальные инвестиции в проект

составили несколько миллионов долларов и, по словам директора по маркетингу компании «Ситилинк» **Сергея Махомета**, в III квартале прошлого года они уже окупались. До конца года «Ситилинк» планирует открыть еще 25–30 мини-офисов в Москве и ближнем Подмосковье. В похожем формате в России работает лишь петербургская сеть «Юлмарт Outpost», насчитывающая 10 точек и, по собственным оценкам, занимающая около 5% местного рынка компьютерной розницы. Магазины «Юлмарт Outpost» больше, чем мини-офисы «Ситилинк», — 33–100 кв. м. В каждом из них есть небольшой склад и выставлены самые ходовые модели. «Ситилинк» планирует потеснить конкурента на его же территории — летом компания должна запустить флагманский магазин в Петербурге. «Юлмарт» уже открыл в Москве центральный магазин площадью 3,6 тыс. кв. м (из них 300 кв. м приходится на торговый зал, остальное — на склад). Директор по маркетингу «Юлмарта» **Анастасия Соколова** считает, что дискаунтеры вряд ли будут жестко конкурировать между собой, скорее они подвинут игроков традиционной компьютерной розницы. Пока в России не развита интернет-торговля, демократичный терминальный формат может быть востребован.

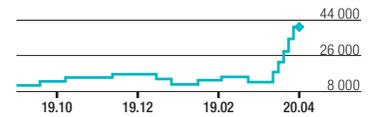
## Мониторинг

## КАТАСТРОФЫ, ТЕРАКТЫ И ПРИРОДНЫЕ КАТАКЛИЗМЫ БЫЛИ В МИНУВШЕМ МЕСЯЦЕ САМЫМИ АКТУАЛЬНЫМИ ТЕМАМИ.

# М Е Т Р О

(42 548)

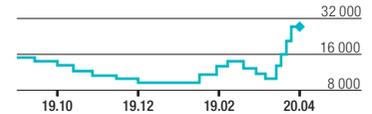
Два взрыва в московском метро унесли жизни 40 человек. Пассажиропоток в метрополитене на следующий день снизился на 17%, но уже к концу недели восстановился: москвичам удалось преодолеть собственные страхи



# П О Л Ь Ш А

(31 464)

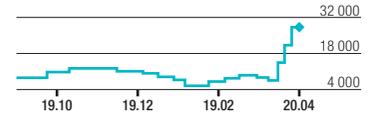
Под Смоленском разбился самолет с президентом Польши **Лехом Качиньским** на борту. Катастрофа способствовала сближению двух стран: **Владимир Путин** сразу же прилетел на место трагедии, российские власти объявили национальный траур



# К И Р Г И З И Я

(29 806)

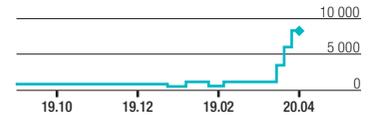
В Киргизии произошла очередная революция — оппозиция свергла президента **Курманбека Бакиева**. Как заявил Бакиев, теперь он собирается поселиться в одной из стран СНГ и «заняться производством экологически чистых игрушек»



# П Е П Е Л

(8688)

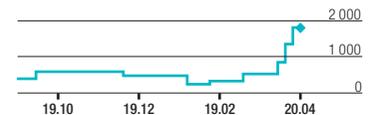
Извержение вулкана Эйяфьятлайокудль в Исландии обернулось закрытием воздушного пространства над Европой — экономический ущерб Международная ассоциация воздушного транспорта оценила в \$1,7 млрд



# М И Г А Л К А

(1874)

Борьба с «мигалками» началась в блогах и на уличных флеш-мобах, а сейчас Госдума уже планирует внести поправки в законодательство и кардинально сократить количество спесигналов



Рейтинг информационных поводов составлен **СМ** на основе данных за период с 20.03.2010 по 20.04.2010, предоставленных ИАС «Медиалогия». Были взяты слова с самой высокой динамикой изменения из 100 наиболее часто употребляемых. При расчетах «Медиалогия» использовала базу СМИ более чем из 4178 тыс. источников: телевидение, радио, газеты, журналы, информгентства, интернет-СМИ и блоги.

# В РОССИИ БЫТЬ БИЗНЕСМЕНОМ И НЕ ДАВАТЬ ВЗЯТКИ — НЕВОЗМОЖНО. ДАЮТ ВСЕ, И Я В ТОМ ЧИСЛЕ



ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT DEVELOPMENT  
GROUP

Всю весну в России гремели коррупционные скандалы. Оказалось, что взятки в наших условиях дают даже такие компании, как Daimler и IKEA. Меня эти новости совершенно не удивили. Я был директором завода «Сходня-мебель», расположенного рядом с городом Химки, где открыли первую IKEA. Администрацию города Химки я отлично знал. Поэтому понимаю, почему шведы давали взятки. Они просто не выдержали. В России быть бизнесменом и не давать взятки — невозможно. Дают все. И я в том числе. Конечно, наличными только в кино дают. На практике все проще. Например, отчисления благотворительным фондам. Это взяткой не считается. Это социальная ответственность бизнеса, о которой так любят говорить первые лица государства. Хотя ответственность бизнеса должна сводиться к

Иллюстрация: Charlie Duck

созданию рабочих мест и уплате налогов. Все остальное — предмет для разбирательства прокуратуры. В теории бороться со взятками достаточно просто. У меня есть бизнес в Чехии. Там мне не нужно платить, чтобы ускорить какие-нибудь процедуры: все и так работает максимально быстро. Более того, созданы все условия, чтобы бизнесмен лично не встречался с чиновниками. Я переписываюсь с чешскими налоговыми органами по электронной почте, а на вопросы чиновники вообще отвечают по Skype. Это легко повторить: купить компьютеры и принять соответствующие законы. Но это никому не нужно. В марте я проводил мастер-класс по организации корпоративного питания в Нижнем Новгороде. Заведующие столовыми говорили о достоинствах разных плит и выходе продуктов.

И тут встала руководительница столовой при офисе крупной нефтяной компании. Она рассказала, что собирается внедрить в столовой автоматически затемняющиеся окна, использовать биотопливо и поставить солнечные батареи на крыше. Зал молчал. Потом кто-то спросил об окупаемости этих вложений. Она грозно подняла вверх палец и с гордостью заявила, что задача получения прибыли для нее не стоит. Это и есть логика чиновников и некоторых менеджеров: прибыль и эффективность работы для них не важны. Важен лишь объем денежных средств, которые будут проходить через них. Морали в этой истории не будет. Или давай взятки, или уезжай. Многие выбирают последнее. Но я привык жить в России, где у меня друзья и где мне нравится. Для себя решил, что уеду, только когда окончательно поверю, что нашей стране бизнесмены не нужны. Чиновники мне в этом активно помогают.



# ВПЕРЕД, ЗА ПЕРЕДОВЫМИ НАНОТЕХНОЛОГИЯМИ!

## Струйные принтеры **HP OFFICEJET PRO** – печать дешевле на

# %

### чем на черно-белых лазерных принтерах\*

В это трудно поверить, но теперь нанотехнологии работают прямо у вас в офисе!  
Все это благодаря новому многофункциональному струйному принтеру HP Officejet Pro 8500. Точность подачи водостойких чернил, расширенный ресурс картриджа обеспечивают до 40% экономии в режиме черно-белой печати в сравнении с лазерной. При этом принтер не уступает в скорости лазерному и может печатать в цвете.

3 года  
гарантия



**HIT PRINT  
AFFORDABLY\*\***

\* Стоимость печати одной страницы текста теперь до 40% ниже стоимости печати аналогичной страницы на лазерном принтере для черно-белой печати, благодаря расширенному ресурсу картриджа и новым нанотехнологиям, обеспечивающим возможность создавать и модифицировать струйные устройства, формирующие капли предельно малого объема и получившие принципиально новые качества, что позволяет интегрировать их в существующие системы документооборота. В исследовании сравнивались лазерные многофункциональные устройства (стоимостью до 17 000 руб.) и лазерные принтеры (стоимостью до 9 000 руб.) для черно-белой печати с принтерами HP Officejet Pro с установленными картриджами HP повышенной емкости. Использованы данные на ноябрь 2009 года. Подробнее на [www.hp.ru/oj](http://www.hp.ru/oj)

## ВЕЗДЕ АВИА-ДИСКАУНТЕРЫ УМЕЮТ ЛЕТАТЬ ДЕШЕВО, А У НАС ОНИ УМЕЮТ ТОЛЬКО ДЕШЕВО ПРОДАВАТЬ БИЛЕТЫ



СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ  
«КАСКОЛ»

«Аэрофлот» заявил, что собирается создавать компанию-дискаунтер на базе авиаактивов «Ростехнологий». Отличная вроде бы новость в преддверии летних отпусков. Вот только верится в нее с трудом. Как любит говорить мой хороший знакомый, глава авиакомпании «Сибирь» **Владислав Филев**, «у нас нет компаний low-cost, у нас есть компании low-fair». В том плане, что во всем мире авиадискаунтеры умеют летать дешево, а у нас они умеют только дешево продавать билеты.

Я пользовался международным авиадискаунтером один раз: летел из Швейцарии на EasyJet. Их методы работы меня впечатлили. Нас вывезли на старый военный аэродром в автобусах. В зале ожидания не было даже вентиляции. Я поинтересовался, как им по санитарным нормам разрешили здесь

Иллюстрация: Charlie Duck

людей обслуживать. Ответ был гениальным: «Мы подтвердили, что люди здесь не будут находиться больше трех минут». Все было организовано четко и по-военному быстро. Сразу понятно, это отличная бизнес-машина. Нельзя взять обычную авиакомпанию, объявить о продаже билетов за \$50 и считать, что это дискаунтер. Нужно менять весь принцип работы. Есть четкие признаки компании low-cost. Она не может базироваться в том же аэропорту, что и обычные авиакомпании. Ее основной порт должен быть где-то в отдалении от города и удобных трасс для максимально дешевого обслуживания. Все самолеты должны ночевать именно в этом аэропорту, чтобы не платить чужим компаниям за обслуживание. Команда компании-дискаунтера должна быть

не просто тренированной, а дрессированной. Ей нужно уметь за 15 минут развернуть самолет, почистить, помыть, заправить и выпустить. Здесь нельзя, как в Шереметьево-2, ждать минимум два часа, когда самолет подготовят к полету. Даже в чужих портах все необходимо делать своими силами. Салон должны убирать сами пилоты, а не чужие наемные служащие. Самолеты у такой компании должны быть однотипными. Как у BlueWings — только Boeing и больше ничего. Это позволяет сделать экипажи взаимозаменяемыми, а склад запчастей небольшим. Все продажи желательно осуществлять через интернет, чтобы не отдавать агентам 5–15% выручки.

Я поверю в существование российского low-cost, когда услышу, что какая-нибудь московская компания летает, например, из Ярославля или Чкаловска. Пока же наш дискаунтер SkyExpress базируется прямо в Москве — во Внуково, да и по другим признакам до идеальной модели low-cost явно не дотягивает.



Программа кредитования среднего бизнеса.  
**Ставки снижены.** Ваш ход!\*



**Райффайзенбанк.  
Надежный партнер –  
верный успех в бизнесе**



**Райффайзен  
БАНК**

Разница в отношении

**Наши продукты:**

- пополнение оборотных средств
- инвестиционное финансирование
- овердрафт
- рефинансирование
- гарантии, аккредитивы
- расчетно-кассовое обслуживание

Бесплатная линия для звонков по России

**8 800 700 46 46**

Заполните on-line заявку на сайте \*\*

**[www.raiffeisen.ru](http://www.raiffeisen.ru)**

\* По сравнению с ранее действующими в Банке условиями

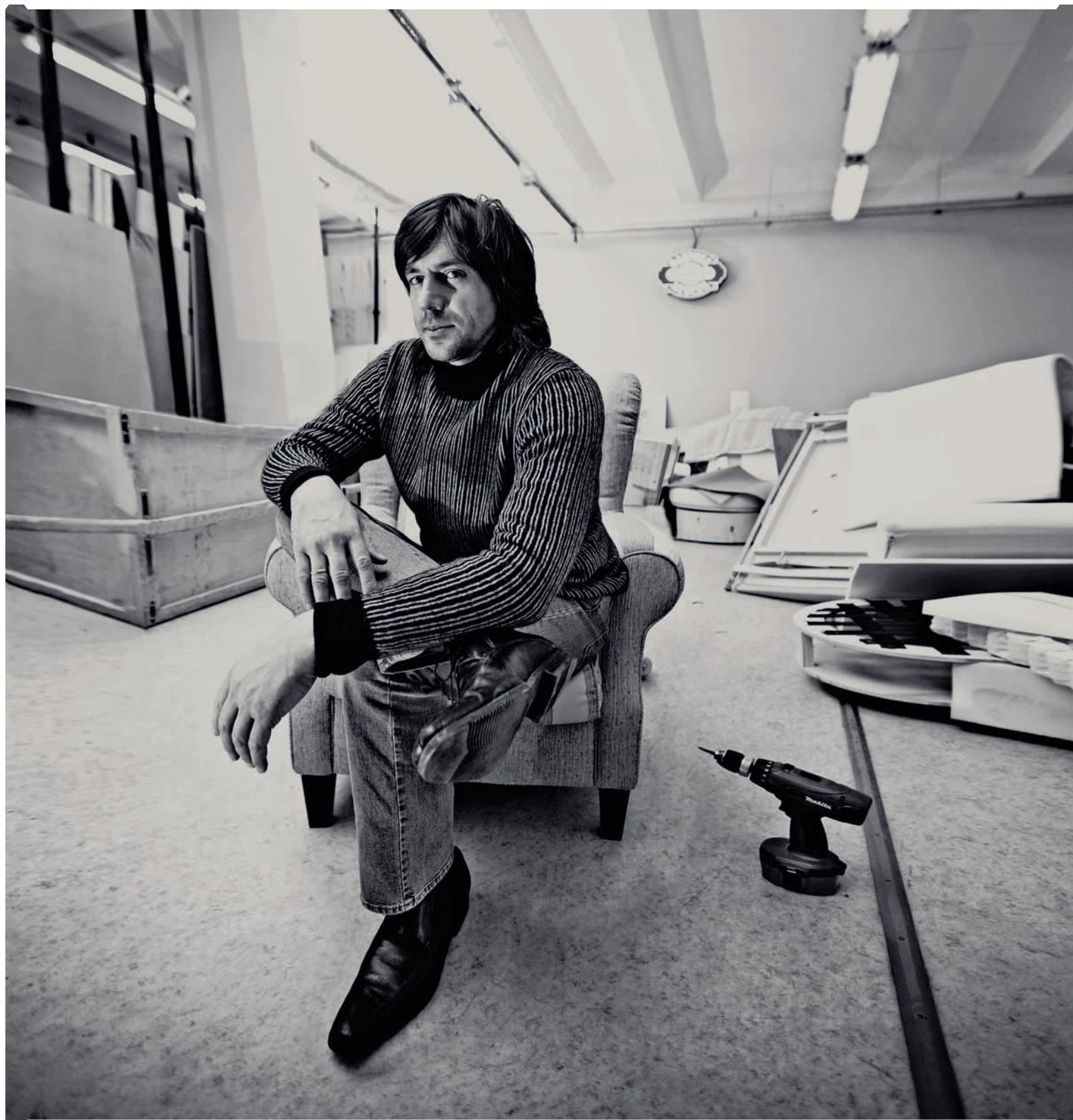
\*\* Данные будут обработаны с целью рассмотрения заявки на кредит в соответствии с требованиями ЗАО «Райффайзенбанк» к заемщику



# МЯГКОЕ МЕСТО

**СОЗДАТЕЛЬ ХОЛДИНГА «ФАБРИКИ МЕБЕЛИ „8 МАРТА“» МИХАИЛ КРАВЧЕНКО ИГРАЕТ ПРОТИВ РЫНКА. ПОКА КОНКУРЕНТЫ РЕЖУТ ИЗДЕРЖКИ, СНИЖАЮТ ЦЕНЫ И ВЫПУСКАЮТ НЕДОРОГИЕ КОЛЛЕКЦИИ, КРАВЧЕНКО ПЕРЕСИЖИВАЕТ КРИЗИС НА ДОРОГИХ ДИВАНАХ.**

Встретившись в джунглях с дикарями, главное — не делать резких движений. «Когда из ниоткуда перед тобой возникают голые люди с натянутыми луками, надо медленно снять рюкзак и достать подарки-безделушки», — рассказывает президент холдинга «Фабрики мебели „8 марта“» Михаил Кравченко. Специально туземцы людей не убивают, но если случайно стрела сорвалась, отчего не съесть. Занимавшегося антропологией внука Джона Рокфеллера якобы так и съели. Кравченко повезло больше: туземцы приглашали его охотиться и танцевать вокруг костра. Он побывал в регионах, куда забредают разве что католические миссионеры: на восточных островах Индонезии, в архипелаге Лос-Рокес в Венесуэле и Центральной Африканской Республике. «Когда двигаешься по жизни быстро, на лобовое стекло налипает столько мух, что все

**ПОРТРЕТ ТУЗЕМЦА В ИНТЕРЬЕРЕ**

Чтобы реализовать детскую мечту — делать что-нибудь своими руками — Михаил Кравченко создал крупнейшую компанию на российском рынке мягкой мебели

вокруг становится серым. Чаще нужно омывать стекло, иначе жизнь станет невыносимой, — философствует Кравченко. — Путешествия для меня — как кнопка перезагрузки в компьютере».

В кризис «перезагрузился» весь мебельный рынок. По данным Discovery Research Group, продажи в 2009 году упали на 30%, а в сегменте мягкой мебели, где лидирует «8 марта», на 40%. Сохранить позиции смогли разве что производители и продавцы дешевой мебели. Фабрики, выпускавшие дорогую продукцию, смещаются в средний ценовой сегмент. Между тем, холдинг «8 марта», который объединяет семь предприятий и две сети мебельных магазинов «Мебельный торговый центр» и «Диваны тут» (по расчетам СФ, в 2009 году его выручка составила около \$200 млн), выпускает в основном дорогую мебель: бренды Albert & Shtein,

# 4,8

тыс.

Столько производителей мебели работают в России, по данным каталога «Мебель России». 20% из них, по оценкам компании «Мебельный мир», не переживут кризис

*В С Е Б И Л И С Ь З А Н И З К И Е Ц Е Н Ы ,  
А М Н Е Б Ы Л Н У Ж Е Н П Р О Д У К Т ,  
К О Т О Р Ы Й Н Е С Т Ы Д Н О П Р О Д А Т Ь  
З Н А К О М Ы М*

СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РЫНКА МЕБЕЛИ В 2009 ГОДУ



Источник: Discovery Research Group

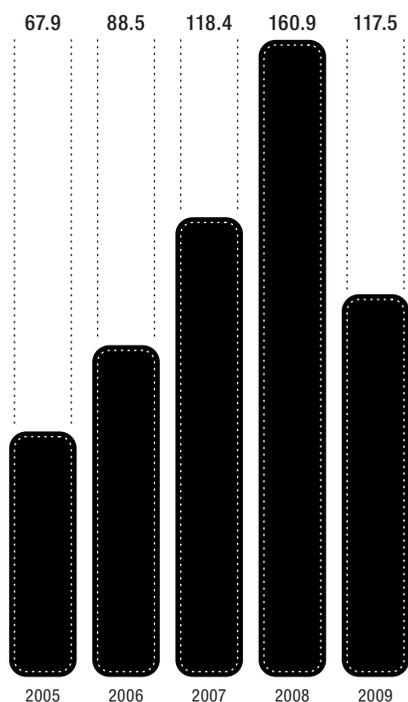
СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РЫНКА МЯГКОЙ МЕБЕЛИ В 2009 ГОДУ



Источник: Discovery Research Group

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО МЕБЕЛЬНОГО РЫНКА

МЛРД РУБ



Источник: расчеты Discovery Research Group по данным Росстата, ФТС и Белстата

Britannica, Roy Bosh, «8 марта» и др. Диваны Кравченко стоят в среднем \$2–3 тыс., некоторые эксклюзивные модели — до \$15 тыс. Большинство же отечественных фабрик продают диваны по цене до \$1 тыс.

В кризис продажи российских диванов по европейским ценам встали. Однако Кравченко не спешит играть на понижение. Как и в джунглях, он не делает резких движений.

## ШАССИ ДЛЯ МЕБЕЛИ

«Домашний такой, уютный продукт. Много ручного труда. С одной стороны, это усложняет работу, а с другой — как раз это-то и интересно. И себя познаешь, и пространство вокруг меняешь», — объясняет Кравченко свою привязанность к мягкой мебели. То, что это — его, он понял, попав в 1996 году на специализированную выставку в Кельне.

Менять пространство Кравченко решил не так, как остальные: «Все бились за низкие цены, а мне был нужен качественный продукт, который не стыдно продать знакомым. У меня же не бедные все знакомые». На \$100 тыс. он купил итальянское оборудование (деньги Кравченко заработал на перепродаже коммуналок). И хотя начинал, как многие, с копирования западных образцов, очень скоро пришел

Твой стиль. Твое общение. Твой характер.

3G



A-GPS



Сообщества



Универсальный  
мессенджер



## Samsung Monte S5620

WiFi, 3G, GPS, мультимессенджер iTalk, Facebook, Twitter и многое другое. Уникальное воплощение стиля – универсальный инструмент общения.

Универсальный мессенджер iTalk • Bluetooth • 3,0" сенсорный LCD-дисплей • Wi-Fi • HSDPA 3,6 Мб/с (900 / 2100) • SoundAlive Разъем для наушников 3,5 мм • 3G • A-GPS • Сообщества

Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный).  
[www.samsung.com](http://www.samsung.com). Товар сертифицирован. Реклама.

\* Навстречу будущему.

**SAMSUNG**

TURN ON TOMORROW\*

**СВОИМ ПУТЕМ**

В кризис Михаил Кравченко решил не обращать внимания на действия коллег. Снизить издержки для него все равно что паразитировать на своем брэнде

к собственным разработкам. Когда Михаилу понадобилось изобрести механизм раскладывания диванов, он обратился к инженерам, разрабатывавшим шасси для военных самолетов. Они выпустили хит. «Кравченко придумал и первым стал использовать так называемую еврокнижку. Этот механизм популярен до сих пор», — говорит директор сети магазинов «Много мебели» **Дмитрий Ходасевич**.

У Кравченко восемь патентов на различные механизмы раскладывания диванов. Правда, зарабатывать на них не удастся, потому что, копируя разработки «8 марта», конкуренты вносят в них незначительные изменения.

Кравченко первым из мебельщиков организовал подобие конвейера — каждая группа рабочих отвечает за свой этап. Это позволило повысить производительность труда на 20–30%. На комплектующих владелец «8 марта» не экономит: например, ткани заказывает в Италии, причем несколько тысяч расцветок, из-за чего партии получаются небольшими и дорогими. «Посмотри на сталь, — показывает Кравченко на детали механизма. — Все расчеты говорят, что она может быть тоньше в два раза». Потребитель привык доверять европейским производителям, поэтому «8 марта» приходится брать нарочитой толщиной.

«Кравченко взвалил на себя роль флагмана отрасли и создал в России аналог автомобильного брэнда BMW. Да, для многих дорого, но это передовые технологии, и ты хотя бы понимаешь, за что платишь», — говорит Ходасевич. Правда, понимание пришло не сразу. Не обошлось и без вымысла.

## СВОЙ СРЕДИ ЧУЖИХ

Что общего у немецкого математика **Латериуса фон Дорфа**, итальянского мебельщика **Джанфранко Тачетти** и русского князя **Штейна**? Все они — плод фантазии Кравченко, который в 1996 году создал свой первый мебельный брэнд **Albert & Shtein**. Его история якобы восходит к середине XIX века. У брэнда холдинга — «8 марта» — история непридуманная. В этот день **Фрол Серегин**, владелец известной до революции «Мебельной мануфактуры Серегина», отмечал дату основания своего предприятия. Кравченко объявил себя продолжателем традиций русского фабриканта. Впрочем, наладить продажи Кравченко помогла не столько красивая «родословная» брэнда, сколько торговое ноу-хау. В конце 1990-х он первым догадался арендовать в мебельных салонах площадки и расставить там своих продавцов-консультантов, которые рассказывали о качестве тканей и толщине стали. Сначала на новую схему работы согласился лишь один торговец, который задолжал Кравченко за поставленные диваны. Продажи в этом магазине за несколько месяцев подскочили в полтора раза.

Затем Кравченко занялся розницей всерьез. Он создал в Москве две фирменные сети — «Мебельный торговый центр»

и «Диваны тут», а в регионах — разветвленную дилерскую сеть. В общей сложности, по данным исследования агентства «Росбизнесконсалтинг» за 2009 год, у «8 марта» было 159 точек по стране. Впрочем, здесь Кравченко далеко не первый: у компании **Mobel & Zeit** — 175 точек в России и 31 в ближнем зарубежье. У «Формулы диванов» — 230 магазинов. Отстал от конкурентов Кравченко из-за форс-мажора. В феврале 2006 года произошел пожар на фабрике **Anderssen**. В мае 2007-го загорелось административное здание холдинга, в августе — фабрика «8 марта», в октябре — складские помещения. Самый крупный пожар на **Anderssen** тушили шесть часов. Цех сгорел целиком вместе со складскими запасами. Поскольку каждая фабрика Кравченко оформлена как отдельное юрлицо, юристы предложили **Anderssen** обанкротить, а 3 тыс. предоплаченных заказчиков диванов (примерно на \$3 млн) списать на форс-мажор. «По уму так и надо было сделать. Одна фабрика могла потянуть на дно весь бизнес», — размышляет сейчас Кравченко. Но бизнесмен, который регулярно забирается в джунгли с риском получить стрелу, предпочел сделать не по уму.

Кравченко посадил сотрудников обзванивать клиентов, чтобы предупредить о задержке поставок, а сам вспомнил, что недавно приятель познакомил его с директором военного завода. Там можно было оборудовать временный цех. Кравченко положил в багажник каменный топор, привезенный из Новой Гвинеи, и поехал в гости. «Логично же, человек ракеты делает, а мы ему каменный топор подарим», — говорит Кравченко. Об аренде помещения он договорился. Осталось найти новое оборудование.

У итальянского производителя поставки для мебельных фабрик были расписаны на четыре месяца вперед, но Кравченко уговорил поделиться телефонами заказчиков. Все мебельщики согласились перенаправить свои заказы «8 марта». Меньше чем через месяц фабрика **Anderssen** заработала на ракетном заводе, а через год вернулась в отремонтированные цеха.

## КАК ИКЕА

Едва Кравченко рассчитался с кредиторами, которые смогли восстановить **Anderssen**, как столкнулся с другой проблемой.

За 10 лет он открыл вдобавок к имеющейся фабрике еще шесть. Выручка холдинга увеличивалась на 30–50% в год (рынок рос на 10–20%). Прибыль достигала 20–30% от выручки. Но в 2009-м холдинг прибыли не принес. Некоторые производственные площадки выжили лишь благодаря личным инвестициям Михаила. Если раньше каждая фабрика выпускала до 400 диванов в день, то сейчас 250–300.

Средний итальянский диван (например, фабрик **Biba Salotti** или **Vibieffe**) можно купить за 3–3,5 тыс. евро, аналогичный



# 80%

европейских диванов не имеют механизма раскладывания. На отечественном рынке все наоборот — россияне предпочитают использовать диван как спальное место

## ИССЛЕДОВАТЕЛЬ ДУШ

«Похоже, я вообще не бизнесмен,— говорит Кравченко.— Я все-таки в душе биолог и изучаю не совсем бизнес, а людей и их возможности»

от холдинга «8 марта» лишь на 10–20% дешевле — сказываются большие расходы на рекламу и содержание собственной розницы (у Кравченко только продавцов 1 тыс. человек). Многие покупатели, выбирая между европейским и «российским BMW», часто отдают предпочтение первому. У игроков из эконом-сегмента дела идут лучше. **Сергей Карбовский**, генеральный директор сети «Диваны и кресла», за последний год открыл более 30 магазинов (сейчас их 74). А Дмитрий Ходасевич создал с нуля сеть «Много мебели» из 80 магазинов в регионах России. По его словам, она уже вышла на операционную окупаемость. «Мы работаем как ИКЕА — закупаем большими партиями однотипные диваны и экономим на масштабах», — объясняет Ходасевич. За рынком следуют даже те игроки, которые раньше производили только премиальные модели. Компания «Моон» (средняя цена дивана от 70 тыс. руб.) выпустила новую линию моделей по 20–30 тыс. руб. «Аллегро-классика» разработала серию «Софт» в среднеценовом сегменте. «С новой коллекцией мы смогли расширить каналы сбыта. Сейчас продаем даже в магазинах типа сельпо», — говорит совладелец «Аллегро-классика» **Юрий Гребенников**. Производители режут издержки: переходят на дешевые комплектующие, уменьшают производственные площади и ассортимент. В итоге, по словам Карбовского, аналогичная модель может стоить на 20% меньше, чем до кризиса. Что работать «как ИКЕА» он не будет, Кравченко решил еще в 2000 году. Тогда шведы рассматривали «8 марта» как потенциального поставщика. «У нас побывало четыре уровня руководства ИКЕА, и каждый раз они просили убрать что-то на их взгляд лишнее, чтобы сэкономить \$10», — рассказывает Кравченко. Найти общий язык так и не удалось. Кризис Кравченко не переубедил: «Паразитировать на собственном брэнде мне неприятно». Зато приятно придумывать новые модели. У Кравченко даже нет своего кабинета — он предпочитает работать вместе с конструкторами.

Недавно инженеры фабрики придумали новый, более компактный механизм раскладывания и готовят очередную линейку диванов. Несмотря на отсутствие прибыли, Кравченко увеличивает инвестиции в разработки, надеясь, что новинки поднимут продажи.

«Обновление коллекций — ключевой маркетинговый инструмент в премиальном сегменте», — признает Гребенников. Но это игра в рулетку. Затраты на выпуск каждой новой модели — \$50–100 тыс., в линейку входит шесть-восемь моделей, из которых обычно только две-три пользуются спросом. Остальные быстро снимаются с производства.

Как ни странно, сейчас хуже всего у Кравченко продается самый демократичный брэнд — «8 марта». На этой поляне много конкурентов. А вот сбыт новых моделей Britannica с электроприводом по цене от 100 тыс. руб. растет.

По мнению Ходасевича, «8 марта» удалось создать самый сильный премиальный брэнд на рынке, и вслед за другими выпускать недорогие диваны было бы стратегической ошибкой. По данным маркетинговой компании «Текарт», с долей около 6% «8 марта» лидирует на российском рынке мягкой мебели. У других крупных производителей — Mobel & Zeit, «Моон», «Аллегро-классика» — от 1,5% до 3,5%.

Сам Кравченко считает, что кризис закончится, а имидж дешевого производителя останется навсегда. Главное, чтобы сам холдинг дождался конца кризиса. Кравченко смотрит на проблему философски. Два года назад он заболел в Африке малярией. Неделью его пытались спасти шаманы племени пигмеев, потом он месяц лежал в местной больнице. Выжив чудом, Михаил вскоре отправился в джунгли Новой Гвинеи, где обитают племена каннибалов. Тяга к «перезагрузке» оказалась для него сильнее риска быть съеденным.



СЧАСТЛИВОГО  
ПУТИ!



## Больше возможностей

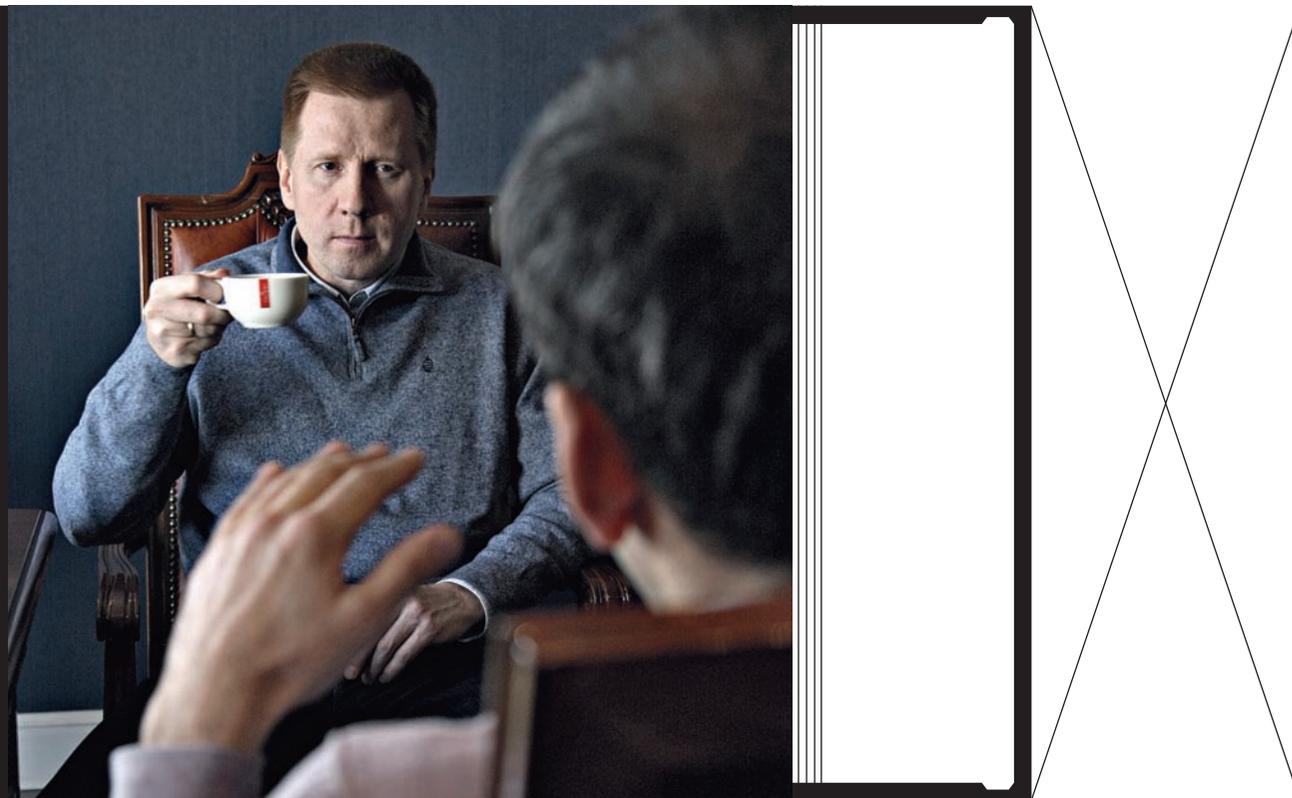
Развитие Национальной Системы Высокоскоростного Движения открывает новые возможности и делает жизнь лучше.

**Меняемся для Вас!**

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



# «МЫ ДЕРЖАЛИ ДЕНЬГИ БУКВАЛЬНО ЗУБАМИ»



## ГОРЬКАЯ ЧАША

Константин Попов (слева) и Николай Власенко переживают кризис по-разному: недвижимость пострадала сильнее ритейла

**ПРЕДСЕДАТЕЛИ  
СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ  
КОРПОРАЦИИ  
«ИНКОМ»  
КОНСТАНТИН ПОПОВ  
И ГК «ВИКТОРИЯ»  
НИКОЛАЙ ВЛАСЕНКО  
ВЫЯСНИЛИ, КАК  
ПОВЕДУТ СЕБЯ ЦЕНЫ  
НА НЕДВИЖИМОСТЬ  
И ЧТО ОБЩЕГО  
У ЭЛИТНЫХ  
КОТТЕДЖНЫХ  
ПОСЕЛКОВ  
И КУРИНЫХ ЯИЦ.**

Во время экскурсии по коттеджным поселкам корпорации «Инком» **Николая Власенко** потряс гигантский недостроенный дом на 1,3 тыс. кв. м. Основатель продуктовых сетей «Виктория», «Квартал» и «Дешево» не мог понять, зачем строить хоромы, площадь которых сопоставима с супермаркетом. «Даже если детей много, все равно потом они разлетятся, и будешь ты с престарелой супругой летать, как воробей по сараю», — недоумевал бизнесмен.

Подобные «сарай» в поселках «Инкома» — пережиток прошлого. Когда **Константин Попов** и **Сергей Козловский**, контролирующие «Инком» на паритетных началах, занялись девелопментом в Подмоскovie (было это в 2001 году), то поначалу продавали участки без подряда, где каждый мог строить дома по своему усмотрению. Сегодня покупатели выбирают дома из 150 моделей, предложенных собственным архитектурным бюро компании. В своих элитных поселках на Новорижском шоссе, среди которых Millennium Park, Monteville, «Гринфилд», «Инком» блюдет стиль: состоятельного покупателя может отпугнуть даже

неподобающий вид соседского дома. А вот привлечь клиента должен был инфраструктурный комплекс NovaRiga с фешенебельными магазинами, гостиницами для обслуживающего персонала и домашних животных, медицинским центром, оборудованным вертолетной площадкой, и прочими атрибутами красивой жизни. На этапе проектирования в 2006 году комплекс потянул на \$500 млн.

Однако в 2009-м для «Инкома», как и для других девелоперов, настали трудные времена. Выручка корпорации упала на 40%, примерно до \$400 млн. Тогда Попов и Козловский посмотрели в сторону «эконома». Проект NovaRiga заморозили. Часть новорижских земель, где должны были разместиться новые элитные поселки, были отданы под демократичный «Новорижский». В августе прошлого года «Инком» получил пятилетний кредит от Сбербанка на 2,14 млрд руб. для строительства поселка эконом-класса «Маленькая Шотландия» на Ленинградском шоссе.

Константин Попов рассказал, что еще сделала корпорация, чтобы удержаться на плаву. Николай Власенко слушал с интересом: помимо развития торговых сетей он собирается заняться гостиничным бизнесом. В 2011 году бизнесмен планирует открыть пятизвездный отель на 80 номеров в Калининградской области, вблизи игровой зоны «Янтарная».

### «ТАК ХОТЯ БЫ \$50 МЛН ВЕРНЕТ»

**НИКОЛАЙ ВЛАСЕНКО:** Кудрин (министр финансов Алексей Кудрин.— СФ) говорил о семи тучных годах и о семи тощих. Сколько у нас будет тощих лет в недвижимости? Когда отрастем?

**КОНСТАНТИН ПОПОВ:** По Кудрину, при имеющейся цене на нефть мы за счет национальных фондов доживем до конца 2011 года. Потом придется занимать. Хотя реальная цена на нефть сегодня была бы около \$40 (за баррель.— СФ), если бы не меры по поддержке промышленности со стороны правительств США и стран Европы. Меры истекают в мае этого года, и, если их не продолжат, потребность в первичных материалах (нефти, металлах) упадет, а с нею и цены. В мире впервые сложилась такая ситуация. Раньше кризисы были локальными. Инвесторы всегда могли переместить деньги в спокойные оазисы. А сейчас никто не понимает, что дальше. Недавно встречался с Михаилом Хазиным (экономистом.— СФ). Он говорит, что устаканивание нового мирового порядка будет происходить около десяти лет.

**НВ:** Что станет с ценами на недвижимость в это время?

**КП:** У нас цены были кризисом скорректированы — в среднем на 30%. Я надеюсь, они больше падать не будут, но и сильно расти тоже. Думаю, поменяются в пределах инфляции.

**НВ:** Какие сегменты почувствуют себя лучше?

**КП:** Либо дорогая, очень качественная недвижимость, либо очень дешевая. Потому что средний класс вымывается из-за кризиса не только в России, но и в Европе. Вот смотрите по Москве. Очень хорошо продаются элитные квартиры и дешевые — по \$3–4 тыс., а то и по \$2,5 тыс. за метр — в Марфино, например.

**НВ:** Эти цены не ниже себестоимости строительства?

**КП:** Да, возможно, продавать квартиры по таким ценам не всегда экономически оправданно. Но представьте, девелопер набрал много площадок, влез в долги. Он уже вложил, предположим, \$100 млн. Если он не продаст квартиры дешево, то потеряет все \$100 млн, а так хотя бы половину вернет.

**НВ:** Вообще интересный вопрос. Кризис подкосил десятки компаний и у нас в торговле, и в недвижимости. Где грань между развитием и авантюрой?

**КП:** У каждого она своя. Но, наверное, самая большая общая ошибка — при планировании ориентироваться на текущие параметры бизнеса и рыночную ситуацию. Вот, например, ПИК заходил в Омск с микрорайонами площадью более 1 млн кв. м или в Ижевск с 1,5 млн кв. м. Понятно, что это стройки лет на десять, они будут переживать периоды как экономического взлета, так и падения. Поэтому если заходишь в проект, скажем, в 2004 году, возьми картинку с 1994-го по 2004 год, рассчитай среднее. Наверное, похожие показатели будут и в следующие десять лет.

**НВ:** У меня есть один приятель, кандидат физических наук. Он говорит: «Если хочешь понять, что произойдет в будущем, посмотри, что было в прошлом». Причем масштаб такой: столетний период прошлого поможет дать прогноз на десять лет.

**КП:** Вот видите. Вы в бизнесе сколько лет?

**НВ:** С 1992 года.

**КП:** Почти 20 лет. И я 20 лет. То есть мы с вами уже по две сильных волны пережили. Мы понимаем, что иногда бывает плохо. И знаем, что если очень плохо, то будут времена получше. Такая «генетическая память» в бизнесе очень важна. Тем, кто зашел в 2007-м и через год со всеми своими вложениями попал в кризис, гораздо сложнее.

### «ЕСТЬ ТАКОЙ НЕГОДАЙ — ЦЕНОВОЙ ПОКУПАТЕЛЬ»

**НВ:** Меня поразила в свое время информация, что с 1970-го по 2000 год в мире было 150 локальных кризисов. Кстати, еще в 2008 году журналисты меня спросили: «Как вы думаете, у нас кризис будет?» Я ответил: «Да нет, что вы». В общем, процитировал наших политических руководителей. Вот вы чувствовали в 2008 году, что в 2009-м будет такой резкий провал?



**3** МЛН КВ. М

**ТАКОВА ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ ОБЪЕКТОВ КОРПОРАЦИИ «ИНКОМ», НАХОДЯЩИХСЯ В СТАДИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И СТРОИТЕЛЬСТВА. ЭТО В ТРИ РАЗА БОЛЬШЕ, ЧЕМ БЫЛО СДАНО ЗА СЕМЬ ДОКРИЗИСНЫХ ЛЕТ**

**КП:** Если честно, нет. Правда, не было и безоглядного ликования, как в 2007 году. Потому что в Америке кризис начался на год раньше, и наши банки уже его почувствовали. У них рефинансирование стало похуже проходить, нам не выдали каких-то кредитных линий. Сейчас думаю, и слава богу.

**НВ:** Кстати, как у самого «Инкома» дела?

**КП:** Мы имели приличные денежные запасы и вовремя, еще до кризиса, реструктурировали кредиты. Когда все просто перло, столько соблазнов было куда-то засунуть свободные деньги, но мы держали их буквально зубами. Так что в кризис с теми банками, которые нас прижали, быстро и достаточно легко рассчитались. Тем, с кем пролонгировали кредитные линии, аккуратно платили проценты. Погасили в начале 2009 года облигационный заем (на 1,25 млрд руб. — **СФ**). Что важно, у нас были ликвидные активы: 13 реализованных поселков и семь в стадии активного строительства, где по меньшей мере уже создана инфраструктура, проложены коммуникации. Вдобавок,



чтобы повисить ликвидность поселков, мы взяли и резко, на 50%, снизили цены в нескольких строящихся поселках, например в Millennium Park. Это, конечно, даже в кризис привлекло очень многих покупателей.

**НВ:** Я помню, мы проводили эксперимент. Каждый бизнес, который работает на средний класс, любит целевого покупателя. Но есть такой «негодяй» — ценовой покупатель. И понятно, что в кризис подобных людей гораздо больше. Мы в отдельных магазинах на 50% снижали цену на яйцо, и за неделю оборот по яйцу у нас увеличивался в 500 раз! Понятно, что это спрос краткосрочный: за неделю нахваталась все, кто в районе живет. Но цена — очень мощный импульс. Вы цену за счет чего снизили на 50%?

**КП:** У нас стоимость среднего элитного домовладения была до кризиса \$2–2,5 млн. Цена лота складывалась примерно на 70% из стоимости земли и на 30% из стоимости дома. В кризис расценки на строительные работы упали процентов на 40. А землю мы покупали дешево, потому что оптом и еще в 2003 году. Соответственно, могли поступиться маржой. Благодаря созданным запасам даже в минус в состоянии спокойно уходить, чтобы поддерживать денежный поток на необходимом уровне.

**НВ:** Сейчас как финансирование компании складывается?

**КП:** Если посмотреть на общий объем инвестиций, то 70% — наши средства и 30% — банковские ресурсы.

**НВ:** Не практикуете схем, когда, например, поставщики материалов кредитуют проект в обмен на долю в нем?

**КП:** Нет. Мы в кризис думали на этом сыграть, не тратить живые деньги. Но поставщики, не видя внутренней экономики проектов, массово на это не пошли.

**НВ:** А партнерские инвестиции?

**КП:** Они используются только в наших инфраструктурных проектах. Но из-за кризиса их реализация отложена, так что партнерского финансирования как такового сейчас нет.

**НВ:** Комплекс NovaRiga строить не будете?

**КП:** Нет, будем. Просто из-за кризиса притормозили. Сейчас рынок зашевелился, появляются новые партнеры, оживают старые. В пик кризиса нам было важно строить дома. Люди, выбирая поселок, хотят, чтобы он не 30 лет строился, а был готов в ближайшие годы. Сейчас за городом мало кто строится, и мы сыграли на контрасте: клиент приезжает в наши поселки и видит, что практически ничего не остановилось. Так что в кризис мы выжили и за счет того, что переманили клиентуру у конкурентов. Не только покупателей, но и поставщиков, строителей.

**«КАРЛ МАРКС И ФРИДРИХ ЭНГЕЛЬС — НЕ БРАТ И СЕСТРА, А ЧЕТЫРЕ РАЗНЫХ ЧЕЛОВЕКА»**

**НВ:** Есть известный тезис: «Каждый мужчина в своей жизни должен убить хотя бы одного строителя». Вы согласны?

**КП:** Я как раз приехал с совещания со строителями. У нас очень большая строительная структура (около 4 тыс. человек), и возглавляют ее люди, которые работают в компании по десять лет, с высшим образованием, интеллигентные. Мы, как правило, друг на друга даже голос не повышаем.

**НВ:** Российские строители набирают компетенцию? У нас же иностранцы всегда лучше строили, чем мы сами: сначала югославы, потом турки.

**КП:** Это вы хорошо подметили, у нас не было культуры качественного массового строительства. Либо из-под палки, либо в комсомольском порыве — других стимулов не предлагалось. У тех же югославов еще во времена СССР был рынок в теперешнем понимании. У нас рынок появился по времени всего ничего. Вот если строительная компания долгие годы имеет стабильный объем работ и финансирования, то она может вырастить очень хороший коллектив. Мы у себя так и поступили. И когда строители на 70% остались без работы, можно сказать, дополнительные сливки с рынка сняли. Сегодня практически все делаем сами.

**НВ:** Насколько я знаю, вы и озеленением сами занимаетесь. Потому что, если на Западе можно что-то отдавать на аутсорсинг, то в России это опасно?

**КП:** Да, потому что нет пока культуры, ответственности. Когда приезжаешь в садовый центр, видишь зеленые деревья, сажаешь их, а они через год умирают, то сложно кому-то предъявлять претензии. Так что теперь отслеживаем процесс поставок деревьев непосредственно от производителя.

**НВ:** Есть теория, что бизнесы периодически проходят стадию концентрации и диверсификации.



## ПЕРЕВЕРНИТЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЛИЗИНГЕ

Руководители предприятий ведущих отраслей российского производства доверяют нам развитие бизнеса, потому что мы стараемся понять и учесть особенности каждого проекта и верим, что этот подход делает нас надежным и профессиональным партнером.

3 млрд рублей — стоимость реализованных лизинговых проектов «ДельтаЛизинг» в 2009г.



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

Предварительное on-line одобрение заявки на лизинг в течение 15 минут.

8-800-2000-180

единая справочная служба  
(звонок по России бесплатный)

**В строительном бизнесе сейчас время диверсификации? Серьезная девелоперская компания должна чуть ли не все компетенции иметь?**

*КП:* Зависит от товара, который создаешь. В премиальных поселках мы стремимся замыкать на себя выполнение всех работ. Скажем, у нас есть комплекс таунхаусов эконом-класса на Ленинградском шоссе «Маленькая Шотландия». Там внешний генподрядчик, который строил в Куркино. Мы его контролируем, но там главное, чтобы при хорошем

качестве объект был максимально доступным по цене.

*НВ:* Как вы информацию о качестве доносите до потребителя? Я когда ехал сюда, видел много ваших билбордов. Если бы я не искал значок «Инком», то не понял бы, что их размещает одна и та же компания. Мне показалось, что у брэнда нет единого стиля.

*КП:* Дело в том, что у нас компания состоит из двух бизнесов — девелоперского и риэл-

**У НАС НЕ БЫЛО  
КУЛЬТУРЫ  
КАЧЕСТВЕННОГО  
МАССОВОГО  
СТРОИТЕЛЬСТВА.  
ЛИБО ИЗ-ПОД  
ПАЛКИ, ЛИБО  
В КОМСО-  
МОЛЬСКОМ  
ПОРЫВЕ —  
ДРУГИХ  
СТИМУЛОВ НЕ  
ПРЕДЛАГАЛОСЬ**

терского. Причем мы крупнейший риэлтер в Европе, с нами сотрудничают около 6 тыс. агентов. В Москве наша доля на организованном рынке риэлтерских услуг превышает 40%. Мы продаем более 200 коттеджных поселков в Подмосковье, которые принадлежат другим компаниям. Из этих 200 более 50 — по Новой Риге. Поэтому, когда вы видели плакаты «Инкома», — это реклама не столько наших, сколько чужих поселков. Для наших элитных поселков мы создали брэнд Villagio Estate. Это как Lexus в Toyota.

*НВ:* Но вот до меня не сразу дошло, что Villagio — это не поселок, а зонтичный брэнд. Знаете, как Карл Маркс и Фридрих Энгельс — не брат и сестра, а четыре разных человека.

### «ТАМ БИЗНЕСА НЕТ»

*НВ:* Если вы крупнейший риэлтер в Европе, нет соблазна и в девелопменте ассортимент расширить, от коттеджей в другие сегменты пойти?

*КП:* Какой смысл? Коммерческая недвижимость сейчас не востребована. Там бизнеса нет. В многоэтажном строительстве в столице есть сильные компании с отлаженным циклом производства, персоналом, техникой соответствующей. Мы, как новички, будем неконкурентоспособны на их фоне.

*НВ:* Как насчет других регионов — не в Подмосковье, а по стране шагать?

*КП:* У нас в Красноярске есть проект на 50 га. Мы ввели в эксплуатацию поселок на берегу Енисея на 60 домов. Сейчас идет работа на поле, где строится 80 тыс. кв. м таунхаусов. Это был эксперимент, начатый еще в 2004 году. С точки зрения экономики он, конечно, уступает подмосковным проектам.

*НВ:* Почему?

*КП:* Командировочные издержки несем — основной управленческий персонал ездит из Москвы. Материалы там дороже, а ассортимент уже, и многое мы тоже вынуждены возить из Москвы. Меньше выбор рабочей силы.

*НВ:* Зато цена земли и пресловутые административные издержки, наверное, существенно ниже.

*КП:* Но и цены на домовладения в два раза ниже. При себестоимости строительства, которая иногда выше, чем в московском регионе, маржа гораздо меньше. У вас продуктовые сети. Вы клонируете бизнес?

*НВ:* Да, нас сжимает рынок. Мы вынуждены либо идти в другие регионы, либо заниматься другими видами деятельности.

*КП:* И как с точки зрения эффективности, управляемости?

*НВ:* Проблемы роста, как в любой компании. Даже психологические. На одном уровне можешь сам все контролировать, ходить по магазинам. А когда, как у нас, 17 тыс. сотрудников, приходится многое делегировать.

*КП:* Но мне кажется, ваш бизнес легче масштабируется. Стройка же всегда уникальная вещь. Площадка уникальная, законодательство уникальное, чиновники тоже уникальные.

*НВ:* Вы видели систему, по которой президент должен губернаторов оценивать? Там 200 параметров! Вот вы по скольким параметрам оцениваете менеджера, когда платите ему премию?

*КП:* С десяток параметров. Понятные, живые вещи должны быть.

*НВ:* Вот. У нас правительство работает, днем и ночью думает, как перейти от сырьевой экономики к инновационной. А как губернаторам работать, ориентируясь сразу на 200 параметров?

*КП:* Из-за этого многие нормальные руководители боятся брать на себя ответственность и принимать решения.

*НВ:* В этом-то и проблема.



# Вперёд, в БУДУЩЕЕ!

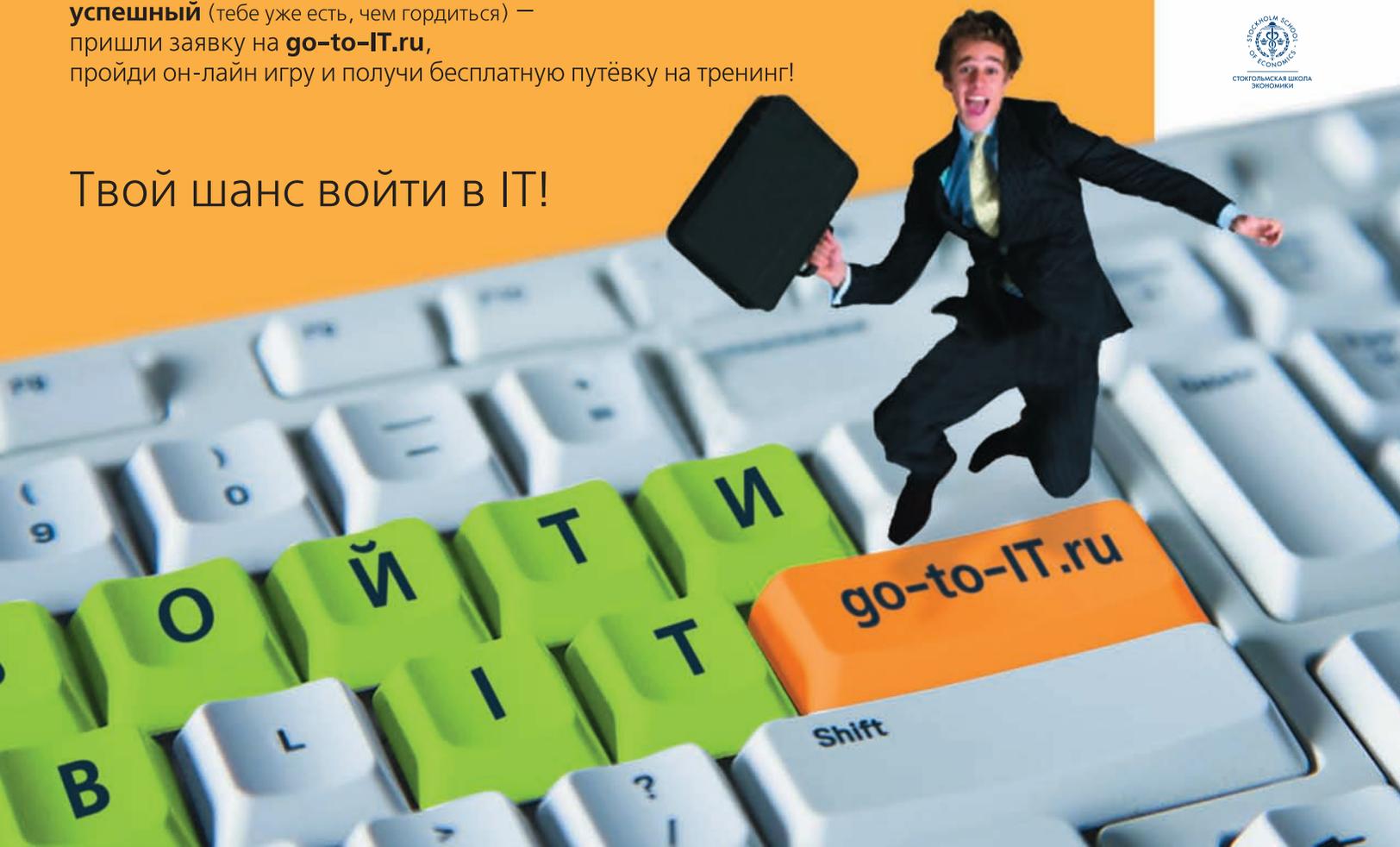
Генеральный партнёр — журнал **Forbes**

## Участвуй в новом бизнес-проекте «ВПЕРЁД, В БУДУЩЕЕ!»

и ты сможешь попасть на уникальный тренинг от авторов бестселлера «Бизнес в стиле фанк», профессоров Стокгольмской школы экономики, Кьелла Нордстрема и Йонаса Риддерстрале, и экстремальное джип-сафари с ведущим Николаем Фоменко!

Если ты **молодой** (22-30 лет),  
**амбициозный** (знаешь, к чему стремишься),  
**успешный** (тебе уже есть, чем гордиться) —  
пришли заявку на **go-to-IT.ru**,  
пройди он-лайн игру и получи бесплатную путёвку на тренинг!

## Твой шанс войти в IT!



Партнёры  
проекта:



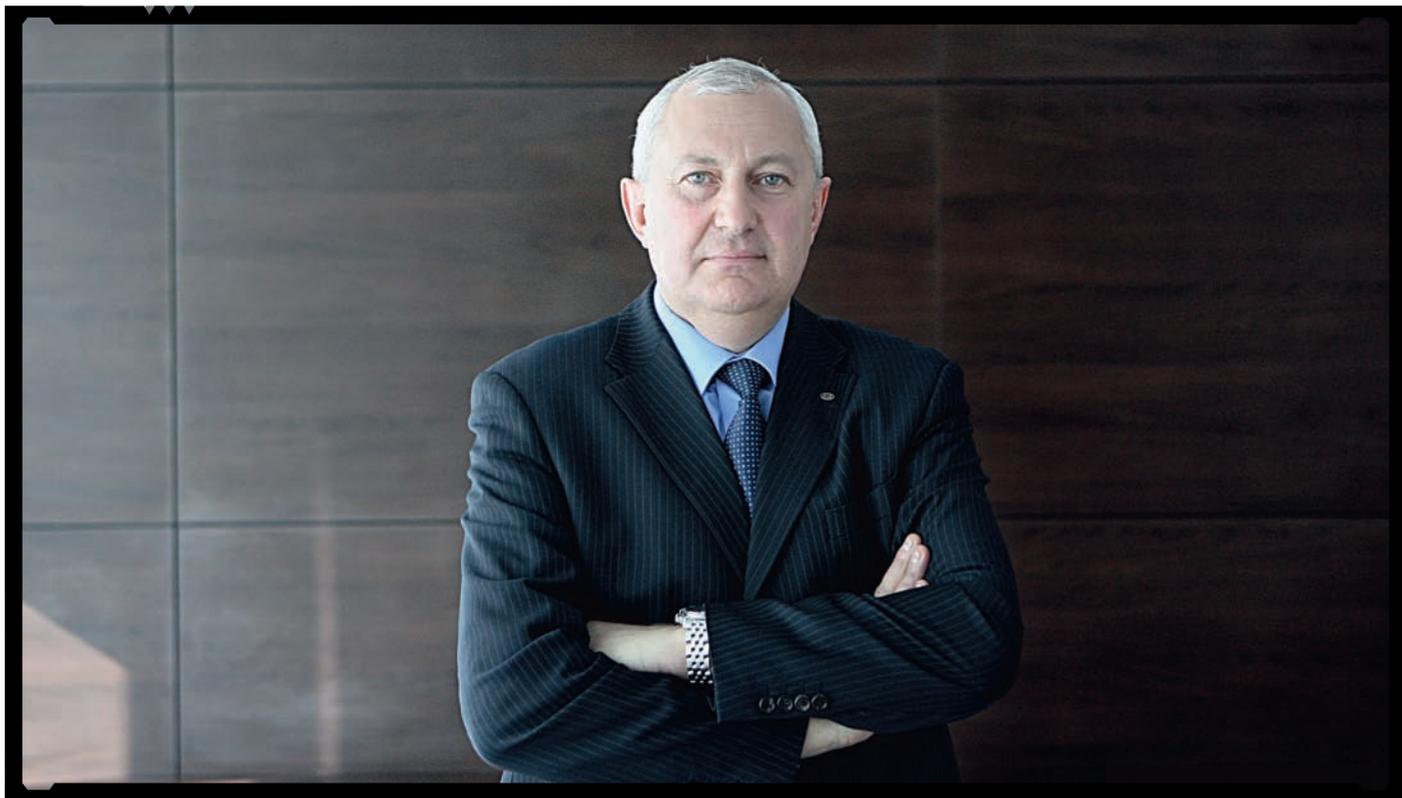
Секрет фирмы



АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ

**ВПЕРЕД, КОРЕЯ**

Владимир Дукельский окончательно доставил Kia в Россию.  
И за год поставил на почетное третье место

# ПРОТИВ АВТОТЕЧЕНИЯ

**КОРЕЙСКАЯ  
АВТОКОМПАНИЯ KIA  
В КРИЗИС ПОКАЗАЛА  
РЕЗУЛЬТАТЫ ГОРАЗДО  
ЛУЧШЕ РЫНКА.  
ЕЕ ПРОДАЖИ УПАЛИ  
НЕ ТАК СИЛЬНО И БЫСТРО  
ВОССТАНАВЛИВАЮТСЯ.  
КОМПАНИЯ ПОСЧИТАЛА  
РЕЦЕССИЮ САМЫМ  
ЛУЧШИМ ВРЕМЕНЕМ ДЛЯ  
ПЕРЕДЕЛА РЫНКА И НЕ  
ПОБОЯЛАСЬ ПОТРАТИТЬ  
НА ЭТО ДЕСЯТКИ  
МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ.**

Российский авторынок по праву заработал звание «Разочарование-2009». Ведь не было на нем никакого пузыря — цена на автомобили на протяжении 2000-х серьезно не менялась. Однако пострадал от кризиса он едва ли не больше рынка недвижимости, сжавшись вдвое и вернувшись на уровень 2006 года. В начале 2010-го рынок все еще продолжает падать. Но не весь.

Корейская Kia в прошлом году просела в России лишь на 20% (70 тыс. реализованных автомобилей), а по итогам I квартала 2010-го показала лучшие результаты продаж, прибавив 29% к аналогичному периоду прошлого года. Из первой десятки производителей в плюсе еще только Renault (+7%). Сейчас Kia замыкает первую тройку иностранцев, уступая Chevrolet и Hyundai. А ведь по итогам 2008 года компания была только 11-й. Аналитик ИФК «Метрополь» **Андрей Рожков** считает, что корейскому производителю помог сдвиг спроса в сторону более дешевых автомобилей (многие модели Kia стоят до \$20 тыс.). Но показатели других концернов, работающих в этом сегменте, гораздо хуже. Те же Chevrolet и Hyundai потеряли в 2009-м 56% и 61% соответственно. Что же помогает Kia выглядеть так бодро?

### ПОД ЖЕЛЕЗНОЙ ПЯТОЙ

До марта 2009 года Kia в России представляли два дистрибутора — калининградский «Автотор-торг» и «Сокиа», «дочка» самарской группы «Сок». Среди лидеров российского авторынка Kia была единственной компанией, которая не перешла на схему работы с единым дистрибутором. Большинство производителей сделали это в 2003–2006 годах, когда четко обозначился рост российского рынка. General Motors, Hyundai, Ford, Toyota, Nissan уже давно ввозят автомобили сами. Причина проста: единый дистрибутор — это конец дилерской вольницы, унификация и контроль за всеми важными для производителя процессами. К чему приводит противоположный подход, демонстрирует как раз российская история Kia.

«Автотор-торг» и «Сокиа» создали две нескоординированные империи. Модельный ряд в них отличался, потребителю надо было разбираться в этих хитросплетениях. Каждый из дистрибуторов имел свое сборочное производство: «Автотор» (помимо Kia выпускает модели концернов General Motors и BMW) и «Ижмаш» (Kia, «Иж» и ВАЗ). Таким образом, например, Kia Spectra можно было купить только у дилеров «Сокиа», так как эта модель производилась на «Ижмаше». Зато в поисках Kia See'd надо было обязательно найти «автоторовцев».

Дистрибуторы иной раз позволяли себе не доставлять машины до салонов, перекладывая эти расходы на дилеров. Кроме того, они не всегда оплачивали гарантийный ремонт автомобилей, произведенных на их предприятиях. Мало

Фото: Юрий Мартынов



### МОЛОДЫ ДУШОЮ

Kia Soul в России всего год, но скоро этот компактный кроссовер станет самой старой моделью компании в нашей стране

# 500

автомобилей продал средний дилер марки Kia в России в прошлом году. Этого хватило, чтобы сделать отечественный рынок четвертым по размерам сбыта Kia в мире

того, у дистрибуторов доходило до публичных стычек. Летом 2007 года председатель совета директоров «Автотор-холдинга» **Владимир Щербаков** обвинил «Сок» в том, что якобы по инициативе последнего правительство лишило ЗАО «Автотор» таможенных льгот на ввоз автокомпонентов. «Соку» пришлось публично же от этих козней открещиваться. Отношение к марке такие факты подпортили. 1 марта 2009 года функции единого импортера взяла на себя компания Kia Motors Rus. Как образно выражается ее управляющий директор **Владимир Дукельский**, таким образом Kia «вернула долг России». Причины опоздания с назревшей реформой он не комментирует. Их, скорее всего, надо искать в сеульской штаб-квартире группы Hyundai—Kia (Hyundai владеет 38% группы и фактически контролирует Kia). Не исключено, что ответ прост: внимание было занято американским, китайским и европейским рынками, на которые суммарно приходится более 60% продаж Kia.

### ЗАЧИСТКА КАННИБАЛОВ

Создание Kia Motors Rus потребовало, по оценкам СФ, около \$10 млн. Они пошли на выкуп логистических активов у «Сокиа», наем персонала в центральный офис и аренду

# КАК РОСЛА КОМПАНИЯ KIA В КРИЗИС

Продажи самых ходовых моделей Kia в регионах мира

шт.



## Rio

Мощность: 97 л.с.  
Разгон до 100 км/ч: 12,3 сек.  
Расход топлива на 100 км (город): 9,9 л  
Объем багажника: 270 л  
Масса: 1080 кг



США, Канада, Латинская Америка



Европейский союз, Восточная Европа



Средний Восток, Африка

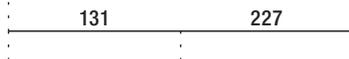


Азиатско-Тихоокеанский регион, Китай



## Cee'd

Мощность: 109–122 л.с.  
Разгон до 100 км/ч: 11 сек.  
Расход топлива на 100 км (город): 8,3 л  
Объем багажника: 340 л  
Масса: 1345 кг



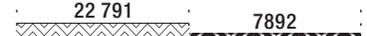
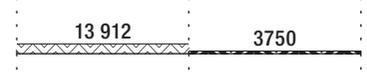
## Sportage

Мощность: 142 л.с.  
Разгон до 100 км/ч: 10,4 сек.  
Расход топлива на 100 км (город): 11,9 л  
Объем багажника: 667 л  
Масса: 1621 кг



## Cerato

Мощность: 126 л.с.  
Разгон до 100 км/ч: 10,3 сек.  
Расход топлива на 100 км (город): 9,2 л  
Объем багажника: 345 л  
Масса: 1220 кг

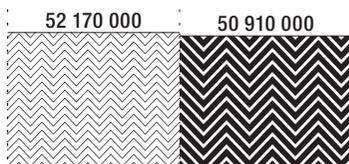


## ДИНАМИКА ПРОДАЖ ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ В 2008—2009 ГОДАХ

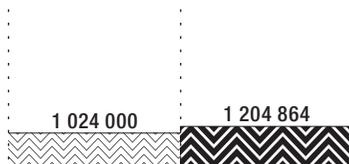
шт.

### В мире

ВСЕ БРЭНДЫ



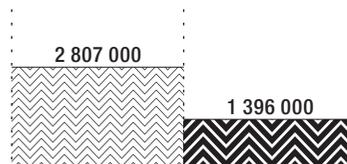
KIA



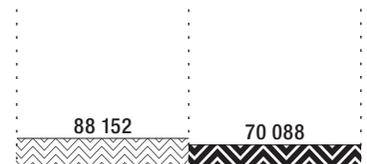
2008 год 2009 год

### В России

ВСЕ БРЭНДЫ



KIA



Источник: Kia Motors

помещения для него. Первым делом единый импортер-дистрибутор занялся наведением порядка среди дилеров. «У Kia разветвленная, но не самая качественная дилерская сеть — здесь работы непочатый край», — говорит Олег Дацкив, руководитель проекта Auto-dealer.ru.

Если в момент создания Kia Motors Rus продукцию корейского автоконцерна продавали 175 салонов (119 сотрудничали с «Сокиа», 56 — с «Автотор-торгом»), то сейчас — 140. Выпали из списка не 35, а больше, ведь у Kia появилось около 20 новых центров. Компания закрыла салоны-«каннибалы» (они появляются, когда конкурирующие дилеры располагают центры слишком близко друг от друга и им приходится начинать ценовые войны). У Kia, по признанию Владимира Дукельского, такие случаи были. Закрылись и салоны, слишком далеко отстоящие от стандартов компании. Дацкив называет их «дилерами из-за сетки-рабицы», имея в виду площадки под открытым небом.

Теперь каждый дилер обязан в комфортных для клиентов условиях демонстрировать все имеющиеся в портфеле компании модели, а их 16. Таким образом, площадь шоу-рума даже в регионах не должна быть меньше 400 кв. м, а площадь всего центра — приблизительно 1,5–2 тыс. кв. м (в нем еще должны располагаться ремонтная зона, административные

помещения и зона отдыха для клиентов). Общие затраты дилера на строительство такого центра составляют сейчас \$3–5 млн. По причине кризиса площадь не требуется нарастить «к завтрашнему дню», но разумные, по словам Дукельского, сроки установлены.

Зато дилеры, уцелевшие после чистки, получили невиданную доселе поддержку. По данным агентства Adindex.ru, которое по заказу газеты «Коммерсантъ» оценивает бюджеты 200 крупнейших рекламодателей в четырех видах медиа, в 2009 году Kia увеличила свой российский бюджет более чем в семь раз, с \$68 млн в 2008-м до \$489 млн. Правда, она не обогнала никого из основных своих конкурентов. Лидер среди автопроизводителей, Volkswagen, потратил на рекламу \$1,42 млрд, а ближайший сосед Kia по списку, Renault, — \$611 млн. При этом продажи Volkswagen в 2009 году упали на 22%, а Renault — на 33%.

В прошлом году на свет появились первые кредитные программы под названием «Kia банк». Финансовыми партнерами Kia стали Газпромбанк и ВТБ 24. Казалось бы, тоже ничего особенного. Процентные ставки (16% годовых у Газпромбанка и 17% у ВТБ 24) были сопоставимы со среднерыночными. Однако раньше у дилеров Kia не было и этого финансового инструмента.

TRUST<sup>®</sup>

НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК ТРАСТ

Раздаем  
капусту  
хватит на всех!

КРЕДИТЫ

- наличными и для бизнеса
- платежи от 1000 руб. в месяц



www.trust.ru

8 800 200 11 44

Расчет произведен для кредита «Деньги сейчас» в НБ «ТРАСТ» (ОАО), сумма кредита — 12 248 руб., срок кредита — 18 месяцев, ставка — 19,9% годовых, ежемесячная комиссия — от суммы кредита 1,69%, ежемесячный платеж аннуитетный (с округлением до целого числа в большую сторону). НБ «ТРАСТ» (ОАО). На правах рекламы.

Кроме того, компания открыла в Москве «Академию Kia» — идеальный с точки зрения корейцев дилерский центр, где обучаются как технические специалисты, так и сейлз-менеджеры партнеров. Заработала программа помощи на дорогах Road Assistance. Kia предоставляет эту услугу всем владельцам, купившим автомобиль после 1 марта 2009 года, если только этот автомобиль не Kia Spectra.

### СРЕДНИЙ ПО ДЕФЕКТАМ

У Kia есть основания требовать полной экспозиции своей продукции. Все 16 моделей достаточно свежие. «Может так случиться, что в следующем году самой старой нашей моделью станет поступивший в продажу в марте 2009-го Soul», — говорит Дукельский. В прошлом году закрылся «Ижмаш», выпускавший устаревшую Kia Spectra. Если в январе 2009 года в России было продано 1545 этих машин, то в декабре — 48. Зато на смену Spectra пришла новая бюджетная модель Rio, продажи которой изменились в обратной пропорции: 75 машин в январе и 1913 в декабре.

«Kia предложила правильный продукт по правильной цене», — говорит **Владимир Попов**, президент ГК Favorit Motors, крупнейшего дилера Kia. — Назначаемые компанией цены соответствуют требуемому уровню продаж». Олег Дацкив считает, что Kia держит цены на 10–15% ниже, чем на аналогичные модели прямых конкурентов, которыми в компании считают Chevrolet и Ford.

В России было распространено мнение о невысоком качестве корейских автомобилей — мол, из-за этого они и снижают цену на автомобили. Но сейчас щедрость Kia связана с курсом валют. Корейская вона обесценилась еще больше рубля, что серьезно помогло азиатскому производителю не только в России, но и по всему миру. А качество Kia подтянула еще в начале 2000-х.

В 1990-е годы автомобили Kia имели дурную репутацию. В 1995-м, например, в американском исследовании JD Power Initial Quality Study, в котором считается число поломок в 100 новых автомобилях в течение трех месяцев, Kia заняла последнее место с результатом 295 (и тогда, и сейчас худшие редко выпадают за пределы 170–190 поломок). Провал этот списывается на забастовочное движение в Корее, но потребителю-то какое дело. Но корейцы всерьез занимались исправлением недостатков. В последние несколько лет Kia стала крепким середняком. В 2009 году она была почти посередине списка со 112 дефектами. Лучший результат (84 дефекта) показала марка Lexus от компании Toyota, худший (165) — Mini от BMW.

Новые заводы Kia — в словацком Жилине и в Вест-Пойнте в США, открывшиеся в 2006-м и 2009 году соответственно, максимально автоматизированы. Судя по заявленным компанией цифрам (3 тыс. сотрудников выпускают 300 тыс.

Фото: Юрий Мартынов



### СТРЕМЛЕНИЕ К УДВОЕНИЮ

Kia серьезно занялась российским рынком в числе последних. Сделать внушительный рывок ей помог кризис: конкуренты дезорганизованы и легко уступают долю рынка

68 %

*ИМЕННО  
НА СТОЛЬКО  
ВЫРОСЛИ  
ГЛОБАЛЬНЫЕ  
ПРОДАЖИ KIA  
В I КВАРТАЛЕ  
2010 ГОДА  
ПО СРАВНЕНИЮ  
С АНАЛОГИЧНЫМ  
ПЕРИОДОМ  
ПРОШЛОГО ГОДА*

машин в год), предприятия находятся в списке лидеров по производительности. А она тесно связана с качеством: чем меньше ручного труда, тем меньше вероятность ошибки. В результате отношение к марке постепенно меняется. А работа над собой позволила Kia вывести на рынок инновационную услугу — удлиненный гарантийный срок обслуживания.

### ГАРАНТИРОВАННЫЕ ЧУДЕСА

Гарантия на новые автомобили Kia составляет пять лет, или 150 тыс. км. Средними значениями для рынка сейчас можно считать два года и 100 тыс. км, так что разница существенная. Психологически это очень серьезно поддерживает продажи. Ведь помимо снижения ожидаемой стоимости владения растет и цена вторичной продажи. По опыту американского рынка разница в цене между машиной любой марки, продаваемой на гарантии и без, может составлять до 30%.

Россия не первый рынок, на котором Kia применяет это оружие. Еще в 2003 году в США Kia — вместе со своей старшей «сестрой», Hyundai, — стала давать гарантию 10 лет, или 160 тыс. км, на основные узлы автомобиля (power train, двигатель и трансмиссия) и шесть лет, или 96 тыс. км, на весь автомобиль (bumper to bumper).

По данным американского издания Warranty Week, расходы автопроизводителей на гарантийный ремонт существенны. Они тем ниже, чем выше место, которое марка занимает в рейтингах надежности. То есть японцы, уже давно лидирующие в этих списках, тратят на гарантийный ремонт меньше всех. Toyota, например, 1,2–1,5% объема продаж. Американские фирмы тратят больше. У General Motors и Ford с 2003-го по 2009 год расходы на гарантию колебались в диапазоне 2,4–3% от продаж. В Европе цифры еще выше. Например, у Fiat — около 3%, а у Volkswagen — 5,5%.

Цифры для Kia Warranty Week не считал. Если основываться на отчетности компании, с 2000-го по 2003 год этот показатель находился в пределах от 2,3% до 2,5%. В 2004 году, следующим за введением удлиненной гарантии, она стала 1,9%. А по данным девяти месяцев прошлого года — и вовсе 1,47%. Учитывая продажи марки в России в 2009 году, гарантийные расходы могли стоить ей \$18–19 млн.

В январе этого года президент Kia Motors Rus **Им Так-У** заявил, что в течение ближайших трех лет объемы продаж Kia в России должны удвоиться, то есть ежегодный прирост не может быть ниже 25%. За производством дело не станет. В 2009 году на «Автоторе» начался выпуск моделей Kia Carens и Kia Mohave. К слову, несмотря на кризисный год, производство автомобилей Kia на калининградском предприятии осталось на прежнем уровне — 31 тыс. В 2011 году под Санкт-Петербургом открывается завод Hyundai стоимостью \$400 млн и мощностью 150 тыс. автомобилей в год, где 50% придется на модели Kia. Так что дело за дилерами — они должны увеличивать обороты.

Потратив, по оценкам **СФ**, более \$450 млн, Kia увеличила свою рыночную долю: в 2008-м у компании было 4,2% российского рынка, сейчас почти 7%. По сути, Kia Motors Rus лишь реализовала потенциал марки, построив свои бизнес-процессы так, как уже давно принято в лучших автодомах. Теперь компании предстоит новое сражение — защита так успешно захваченного.



## ПОЗДРАВЛЯЕМ ПОБЕДИТЕЛЕЙ КОНКУРСА



## X ЮБИЛЕЙНЫЙ

ОТКРЫТЫЙ КОНКУРС ПРОФЕССИОНАЛОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

## «ПЛАТИНОВАЯ УНЦИЯ 2009»

### Номинация

#### «ВЕКТОР ГОДА»

- Проект года
- «Стратегия развития фармацевтической отрасли до 2020»
- Прорыв года
- Катрен»

### Номинация

#### «ПРЕПАРАТ ГОДА»

- Безрецептурный препарат
- Арбидол
- Рецептурный препарат
- «Ф. Хоффман Ля Рош»\*

### Номинация

#### «ПЕРСОНА ГОДА»

Голикова Т.А.

### Номинация

#### «РАБОТОДАТЕЛЬ ГОДА»

«Пфайзер»

### Номинация

#### «МЕНЕДЖЕР ГОДА»

- Функциональный менеджер
- Шатух В.И., "Эли Лилли Восток", GR менеджер
- Топ-менеджер
- Рудинский И.Ф., "СИА Интернейшнл", Генеральный директор

### Номинация

#### «АПТЕКА ГОДА»

- Аптека
- Аптека №31 филиала «Северный»
- ОГУП «Областной аптечный склад», г. Снежинск, Челябинская область
- Аптечная сеть
- Сеть аптек «Ригла»

### Номинация

#### «КОМПАНИЯ ГОДА»

- Дистрибьютор лекарственных средств
- «Катрен», «СИА Интернейшнл»
- Российский производитель лекарственных средств
- «Фармстандарт»
- Иностранного производителя лекарственных средств
- «Берлин-Хеми/Менарини Фарма»

### Номинация

#### «ПЕРСОНА ДЕСЯТИЛЕТИЯ»

Рудинский И.Ф.

### Специальная

#### Номинация Оргкомитета

- «За успешное продвижение препаратов Энтерофурил и Лизобакт»
- «Босналиек»

### Номинация

#### «ГОЛОС ОТРАСЛИ»

- Отраслевая пресса
- «Фармацевтический вестник»
- Общественно-политическая пресса
- «Ведомости»
- Профессиональное объединение АРФП

### Номинация

#### «ПРЕПАРАТ ДЕСЯТИЛЕТИЯ»

- Препарат десятилетия (безрецептурный)
- Арбидол
- Препарат десятилетия (рецептурный)
- «Пфайзер»\*

### Номинация

#### «КОМПАНИЯ ДЕСЯТИЛЕТИЯ»

- Компания десятилетия (зарубежная)
- «Санофи – Авентис»
- Компания десятилетия (отечественная)
- «Фармстандарт»

### Специальная

#### Номинация Оргкомитета

- «За успешную реализацию проектов по модернизации фармпроизводства на территории РФ в соответствии со стандартами GMP»
- «Фавеа Инжиниринг рус»

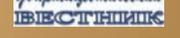
Партнер конкурса



Генеральные партнеры конкурса



Организационный комитет



Официальный аудитор



НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА

\* Подробности на сайте [www.uncia.ru](http://www.uncia.ru)

СТРАТЕГИЯ

Противостояние



ВЕНИАМИН  
ГРАБАР

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ «ЛАДОГА»



АНАСТАСИЯ  
РАГОЗИНА

УЧРЕДИТЕЛЬ КОМПАНИИ  
«ВЕДА-ГРУПП»

# ТРЕЗВЫЙ ПОДХОД К АЛКОГОЛЬНОЙ ЗАВИСИМОСТИ

**КРИЗИС ИЗМЕНИЛ РАСКЛАД СИЛ СРЕДИ ПЕТЕРБУРГСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВОДКИ. ХОЛДИНГ «ВЕДА» — ЛИДЕР РЫНКА — ОБАНКРОТИЛСЯ, А «ЛАДОГА» ВЫРВАЛАСЬ ВПЕРЕД. ПОКА АКЦИОНЕРЫ ПЕРВОЙ КОМПАНИИ СОБИРАЮТ БИЗНЕС НА ОБЛОМКАХ, ВЛАДЕЛЕЦ ВТОРОЙ ХОЧЕТ ВЫВЕСТИ ДИСТРИБУЦИЮ АЛКОГОЛЯ НА КАЛИФОРНИЙСКИЙ УРОВЕНЬ.**

Фото: Денис Вышинский, РИА НОВОСТИ

«Если долго сидеть на берегу реки, то можно увидеть, как по ней проплывет труп твоего врага», — написал китайский мыслитель **Сунь-Цзы** в IV веке до н. э. Владелец компании «Ладога» **Вениамин Грабар** смог оценить китайскую мудрость, когда ключевой конкурент — компания «Веда» — в 2008 году обанкротился.

Истории крупнейших петербургских производителей алкоголя похожи. «Веду» основал **Кирилл Рагозин**, «Ладогу» — **Вениамин Грабар**, оба начинали с дистрибуции алкоголя, затем построили собственное производство (первый — в 1996 году в городе Кингисеппе Ленинградской области, второй — в 1997-м на окраине Петербурга). Оба инвестировали в недвижимость и обладали административным ресурсом. Рагозин в 2004 году был избран депутатом Госдумы, а Грабар в 1999–2000 годах работал помощником вице-губернатора Санкт-Петербурга **Ильи Клебанова** (ныне полпред президента РФ в Северо-Западном округе). Миноритарный пакет «Ладоги» принадлежит вице-губернатору Петербурга **Александру Полукееву**.

Однако бизнес у предпринимателей получился очень разным. «Веда» поставила на поток выпуск водочных брэндов-звезд, которые занимали лидирующие позиции в России почти во всех сегментах: «Хлебная дорога» — в низком, «Русский размер» — в среднем, «Матрица» и «Вальс-бостон» — в субпремиальном, Veda — в премиальном. Для этого компания много инвестировала в продвижение и одной из первых в начале 2000-х стала внедрять так называемые эксклюзивные команды из своих сотрудников в штат дистрибуторов по всей стране.

Лучшим для «Веды» стал 2004 год, когда она произвела 8,1 млн дал водки. По подсчетам агентства «Бизнес Аналитика», компания заняла крупнейшую долю на российском рынке — 8,3%. «Ладога» же была в конце первой десятки с 1%.

Грабар по-крупному не играл. Он специализировался на нишевых продуктах: цветных настойках, коньяках, импортном вине. Активно рекламировал Грабар лишь премиальную водку — «Царская золотая» и «Царская оригинальная», на которую

ЭКСПЕРТ



СТАНИСЛАВ КАУФМАН  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ  
КОМПАНИИ «ВИНЭКСИМ»

**О ВОЗРОЖДЕНИИ  
МАРКИ VEDA  
МОЖНО СНИМАТЬ  
СЕРИАЛ  
«ВОЗВРАЩЕНИЕ  
ИЗ МЕРТВЫХ-2».  
РЫНОК  
ИЗМЕНИЛСЯ,  
А VEDA СЛЕДУЕТ  
ПРЕЖНЕЙ  
СТРАТЕГИИ**



**МИМО КАССЫ**

В случае с рекламными бюджетами водки «Русский размер» размер особого значения не имел. Доля марки падала, несмотря на внушительную поддержку в наружной рекламе

**\$70** МЛН

надеется ежегодно зарабатывать на водке «Императорская коллекция» **Вениамин Грабар** через несколько лет. Для этого нужно поднять продажи марки в 20 раз

Фото: Никита Инфантьев

сейчас приходится 30% его производства. Затратная маркетинговая стратегия довела «Веду» до банкротства, в то время как «Ладога» захватывает все новые ниши.

**ВОДКА ИЗ КУЛЕРА**

Проблемы «Веды» начались в 2005 году. Рагозин, катаясь на снегоходе, провалился под лед Финского залива — для компании это был настоящий шок. «Кирилл закрывал практически все вопросы, имел хорошие связи в алкогольной среде и среди политической элиты. А когда бизнес теряет идейного вдохновителя, все процессы stopятся», — говорит директор по маркетингу «Веда-групп» **Дмитрий Береснев**, в тот момент брэнд-менеджер марки Veda. По итогам 2005-го объемы производства компании упали на 16% — до 6,8 млн дал. Рынок просел тогда только на 2,5%.

«Веда» перешла в руки **Анастасии Рагозиной**, вдовы основателя компании, и младшего партнера Рагозина **Александра Матта**. Первым делом они продали девелоперские проекты холдинга в Петербурге (недостроенный торговый комплекс и общежитие, на месте которого Рагозин собирался построить гостиницу), решив сконцентрироваться на водочном бизнесе. В 2006 году «Веда» потратила на рекламу и усиление дистрибуции рекордные для компании \$25 млн, или 16% оборота (маркетинговый бюджет «Ладоги», по данным СФ, не превышал 5% оборота).

Локомотивами «Веды» должны были стать премиальная Veda и демократичный «Русский размер». Дешевую водку рекламировали на билбордах (компания обошла запрет на рекламу крепкого алкоголя, разместив на щитах изображение огромных огурцов и слоган «Размер имеет значение»). Veda продвигали, спонсируя гламурные вечеринки, где кулеры наполнялись водкой, а на закуску шла черная икра. Компания выкупала лучшие места в сетях и заключала договоры на эксклюзивные поставки марки в топовые рестораны, бары и клубы. Шаг скорее имиджевый, учитывая, что до кризиса производитель мог платить за такие условия до \$1 млн в год при объеме

продаж всего \$100–200 тыс. Лицом марки стал известный актер и режиссер Федор Бондарчук.

### ЗАКАТ ЗВЕЗДЫ

Благодаря агрессивному маркетингу марка Veda обошла «Царскую» (9,8% против 9% в премиальном сегменте по России в 2007 году, по данным «Бизнес Аналитики»). По словам Дмитрия Береснева, к началу 2008 года марка вышла на операционную окупаемость. Однако ее успех полностью перечеркнули неудачи демократичных брэндов. По мнению директора ЦИФРРА Вадима Дробиза, «Русский размер» и «Вальс-бостон» потеряли рынок в борьбе с «Зеленой маркой» от компании «Русский алкоголь» и «Путинкой» от «Винэксима».

В 2006 году выручка «Веды» составила 4 млрд руб. при чистой прибыли 113,6 млн руб. В 2007-м — 2,9 млрд руб. при чистом убытке 65 млн руб. Чтобы подстегнуть продажи, «Веда» давала сетям и дистрибуторам отсрочки до пяти-шести месяцев за поставленный товар, тогда как в среднем по рынку срок составляет 45–90 дней. Когда наступил кризис, такая щедрость обернулась катастрофой: у компании накопилось более 1 млрд руб. дебиторской задолженности. Отдавать Сбербанку и банку «Возрождение» 900 млн руб., занятых под маркетинговые войны, оказалось не из чего. Вдобавок еще 248 млн руб. холдинг был обязан вернуть администрации Кингисеппского района: арбитражный суд посчитал незаконным выделение компании госсубсидий в 1999–2000 годах.

Акционеры «Веды» поступили предсказуемо: перевели самые ликвидные активы компании — ее брэнды — на новые юрлица (в частности, Veda отошла ООО «Веда-групп»), а затем запустили процедуру банкротства производственных площадок. Кингисеппское предприятие подало иск о собственном банкротстве в ноябре 2008 года. В мае 2009-го его примеру последовал второй завод «Веды» — в Мордовии. Кредиторы до сих пор тщетно ищут на них покупателя.

# 15%

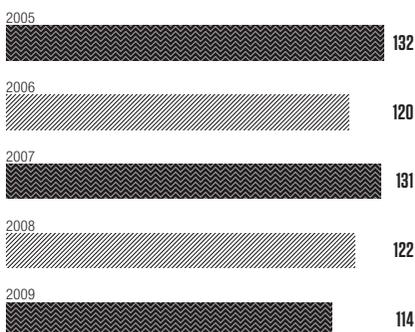
Такую долю российского рынка водки в 2006 году должна была занять «Веда», по планам менеджеров компании. Погоня за мечтой довела предприятие до банкротства



#### ПИТЕРСКАЯ НАРОДНАЯ

Водка «Ладога» не попала в зону пристального внимания маркетологов холдинга «Ладога» — они сосредоточились на премиальной «Царской»

#### ПРОИЗВОДСТВО ВОДКИ И ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ В РОССИИ



Источник: Росстат

Фото: Денис Вышинский

### НЕ ДО ДРАКИ

Грабар строил питерский завод мощностью 4 млн дал в год в расчете «на вырост». По словам бизнесмена, открытие производства такой мощности потребовало инвестиций всего на 7% больше (в пределах \$2 млн), чем площадки на 2,5 млн дал. Теперь Грабар уверен, что скоро завод удастся загрузить по полной. В отличие от «Веды» для «Ладоги» прошлый год стал одним из самых продуктивных. Компания произвела 2,6 млн дал алкоголя — на 18% больше, чем годом ранее. Выручка выросла на 36%, до 4,7 млрд руб. (без налогов), операционная прибыль составила 617 млн руб.

«Нет смысла влезать в драку, где уже дерутся все, — объясняет свою стратегию Грабар. — Мы изначально решили выпускать неординарные продукты». Узнаваемых брэндов в наиболее массовом среднем сегменте у «Ладоги» нет. Драться здесь становилось все сложнее. Российский водочный рынок переживает стагнацию с середины 2000-х, а в 2009-м упал на 17%. Зато сегмент цветных настоек, куда пошел Грабар, растет. Если в 2000 году он оценивался в 1,5 млн дал, то в 2009-м — уже в 18 млн дал. Брэнд «Ладоги» Prestige здесь федеральный лидер с долей 6%. Компания также контролирует 3% рынка российского бренди, который до кризиса прибавлял на 5–10% в год. С марками «Великий город» и «Российский» она входит в пятерку крупнейших производителей.

Результаты не слишком яркие, зато надежные. «Создать брэнд-звезду можно, инвестируя в него все средства. Выручка и рыночная доля у тебя растут, а прибыль падает. Мне же всегда было важно принести прибыль акционерам», — замечает Грабар. Будучи мажоритарным акционером «Ладоги», он знает, о чем говорит.

В середине 2000-х бизнесмен реинвестировал прибыль в недвижимость. Подконтрольная ему «РАН-эстейт» построила два коттеджных поселка, жилые дома и торговые объекты в Ленобласти. «Это был самый прибыльный бизнес. Но как только на Западе начались проблемы с банками, стало понятно, что надо

сворачиваться», — говорит Грабар. К весне 2008-го он распродал девелоперские проекты, сформировав «подушку безопасности в несколько десятков миллионов долларов». Благодаря ей «Ладога» рассчиталась по банковским кредитам и прошла пик неплатежей со стороны дистрибуторов.

## ЗОЛОТЫЕ ЯЙЦА

«Поляна расчистилась. Мало компаний в прошлом году продвигали свой продукт, а перед нами задача выжить не стояла», — радуется Грабар. Его план — собрать максимально полный портфель алкогольных брэндов, пусть и не самых ярких.

В 2009 году Грабар запустил производство недорогих ликеров Love Story по 230 руб. за 0,5 литра. Рынок ликеров невелик — около 1 млн дал, зато маржинален (20–30% против 15% в среднем водочном сегменте), и есть реальный шанс за пару лет стать крупнейшим российским игроком. Самый продаваемый ликер — Baileys от компании Diageo по цене 700 руб. за 0,5 литра. В денежном выражении на него приходится почти две трети продаж. Потеснить ирландский напиток Грабар и не рассчитывает, а вот подвинуть небольших игроков вроде питерского завода «Нева» собирается.

ЭКСПЕРТ



**ОЛЕГ ПОНОМАРЕВ**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КООРДИНАЦИОННОГО  
СОВЕТА СОЮЗА НЕЗАВИСИМЫХ СЕТЕЙ  
РОССИИ, ГЕНДИРЕКТОР ПРОДУКТОВОЙ  
СЕТИ «СЕМЬЯ» (КАЛИНИНГРАД)

**РАБОТАТЬ  
С ОДНИМ  
ПОСТАВЩИКОМ  
АЛКОГОЛЯ  
УДОБНО, НО ТОГДА  
ЭТОТ ПОСТАВЩИК  
ДОЛЖЕН ИМЕТЬ  
В ПОРТФЕЛЕ ВСЕ  
ПОПУЛЯРНЫЕ  
НА РЫНКЕ  
БРЭНДЫ**

В декабре 2009 года Грабар купил за 300 млн руб. у компании «Премьер дринкс» брэнд «Императорская коллекция». Самая дорогая российская водка разливается в графин венецианского стекла, который упаковывается в сувенирный футляр, стилизованный под яйца Фаберже. В рознице каждая бутылка стоит 30–100 тыс. руб. В кризис дела у «Премьер дринкс» шли неважно. По данным «Бизнес Аналитики», в суперпремиальном сегменте доля «Императорской коллекции» на российском рынке в 2009-м сократилась с 3% до 2%. В течение двух лет Грабар планирует расширить географию продаж «Императорской коллекции» за счет аэропортов, дорогих отелей и ресторанов в России и за рубежом и увеличить производство этой водки с нынешних 5 тыс. дал до 100 тыс. дал в год. Цель Грабара — полностью покрывать потребности небольших сетей и дистрибуторов в крепком алкоголе. «В Калифорнии — три дистрибутора алкоголя, в Ленинградской области — десятки, — сравнивает Грабар. — Сети имеют кучу контрактов с дистрибуторами, а те — с разными производителями алкоголя. Но удобнее, чтобы один партнер имел широкую линейку». Сети не против участия в эксперименте. «Рынок алкоголя сейчас устроен достаточно сложно. У нас, например, несколько

# Как сэкономить арендную плату?

Платить за квадратные метры, а пользоваться кубическими

## ПОНИЖЕНИЕ ГРАДУСА

Изменение рыночных долей компаний «Ладога» и «Веда»



Объем производства водки в России: 121 млн дал

ЛАДОГА  
—  
ВЕДА



Объем производства водки в России: 113 млн дал

\* цена за 0,5 литра  
Источники: Росстат, «Бизнес Аналитика»

поставщиков. Пусть „Ладога“ попробует — мы посмотрим», — говорит Леонид Абаюшкин, гендиректор московской сети АБК. С другой стороны, ритейлеры смотрят не только на многообразие портфеля, но и на наличие в нем известных брэндов.

### СМЕНА ЛИЦ

Пока «Ладога» осваивает новые ниши, у ее ключевой марки — «Царской» — появился старый конкурент. После годового перерыва, в июне 2009-го, Veda начали разливать на калужском «Кристалле». Рагозиной удалось сохранить ядро команды, выведившей брэнд на рынок. В штате «Веда-групп» всего 15 человек. Компания решила не тратить на содержание собственных торговых представителей: продажами марки в Москве занимается дистрибутор «Ротер хаус», в Петербурге — «Бастион-Нева». В регионы «Веда-групп» не торопится. В остальном стратегия не изменилась.

ЭКСПЕРТ



ВАДИМ КАСЬЯНОВ  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ  
«РОСПИРТПРОМ»

**Я НЕ ЗНАЮ  
ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ  
ПОКУПАЮТ ВОДКУ  
ЗА 30 ТЫС. РУБ.  
МОЖНО  
УВЕЛИЧИТЬ  
ВЫПУСК МАУВАСН  
В 20 РАЗ, НО  
НЕ ФАКТ, ЧТО ВСЕ  
МАШИНЫ КУПАТ**

В 2009–2010 годах вместо Федора Бондарчука лицом марки стал дизайнер Денис Симачев. «Веда-групп» активно рекламируется в гляцевых СМИ, на кабельных каналах НТВ+, выкупает лучшие места в сетях и начинает продвижение в ресторанах, клубах и барах. По словам Дмитрия Береснева, в течение двух лет в развитие марки планируется инвестировать \$10 млн. План амбициозный: к 2012 году Veda должна вновь подвинуть «Царскую» и занять 15% рынка премиальной водки. Пока результат более чем скромный. По данным «Бизнес Аналитики», доля Veda около 1% — в шесть раз меньше, чем была перед остановкой производства. Возродить былую славу компании Рагозиной будет также не просто, как и Грабару — замкнуть на себя дистрибуторов.



# Подожди, я тебе сейчас по мобильному позвоню

## Услуга Территория бизнеса

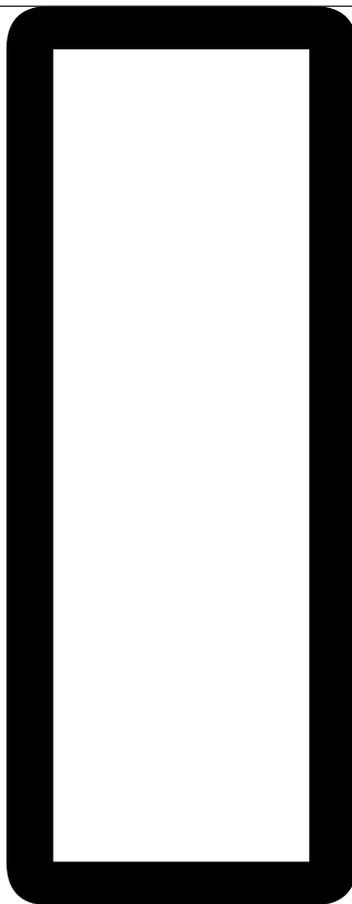
Безлимитное общение по мобильному  
на территории вашего офиса

[www.corp.mts.ru](http://www.corp.mts.ru)

Услуга платная. В абонентскую плату включен пакет минут исходящих вызовов на все мобильные и городские телефоны вашего региона.



оператор бизнеса



*ОСЕНЬЮ ПРОШЛОГО ГОДА* платежная система PayPal объявила об открытии своих технологий для сторонних разработчиков. Задача — массовая интеграция в веб-сайты, мобильные приложения и устройства. За первые три месяца PayPal подписала на технологии более 15 тыс. разработчиков. Это самая популярная платежная платформа в мире, в 2008 году ее оборот составил более \$60 млрд. Она принадлежит eBay и обслуживает львиную долю транзакций в этой гигантской торговой системе, покрывая при этом 9% глобальной интернет-коммерции и 15% американской.

PayPal — интерфейс, надстроенный над пластиковой карточкой. Кроме удобства использования, он позволяет не сообщать номер кредитки при совершении платежа в интернете, защищая от мошенников. PayPal становится тем же, чем стала кредитка по отношению к банковскому счету. Системы, выпускающие пластиковые карты, брали на себя издержки по работе с розницей: «подключали» магазины и снабжали покупателей новым инструментом платежа. Через 50 лет после появления первой кредитки тем же самым занялись операторы электронных платежей. Еще проще и быстрее для покупателей, плюс целая армия новых клиентов для банков. Сегодня на фундаменте банковской системы выстроилось довольно сложное здание. Его модель хорошо известна: при перенаселенности верхних этажей оно становится очень неустойчивым.

# ОГРАБЛЕНИЕ ВЕКА

УСТУПАЯ ПЛАТЕЖНЫМ СИСТЕМАМ  
МИКРОТРАНЗАКЦИИ, БАНКИ  
МОГУТ ПОТЕРЯТЬ МАКРОРЫНКИ.



По данным компании Nokia, в мире сейчас около 4,3 млрд абонентов и только 1,8 млрд владельцев банковских счетов. Многие из тех, у кого этих счетов нет, так никогда и не станут клиентами банков. Но это не значит, что они не смогут пользоваться финансовыми услугами.

Цель Nokia Money — финансового сервиса, запущенного компанией в прошлом году, — предоставить абонентам возможность совершать базовые банковские операции (переводы, платежи, депозиты и микрокредиты) без всякого банка, просто с мобильного телефона. Сегодня подключиться к услуге могут около 100 млн человек, в планах компании — довести количество пользователей к концу следующего года до 300 млн.

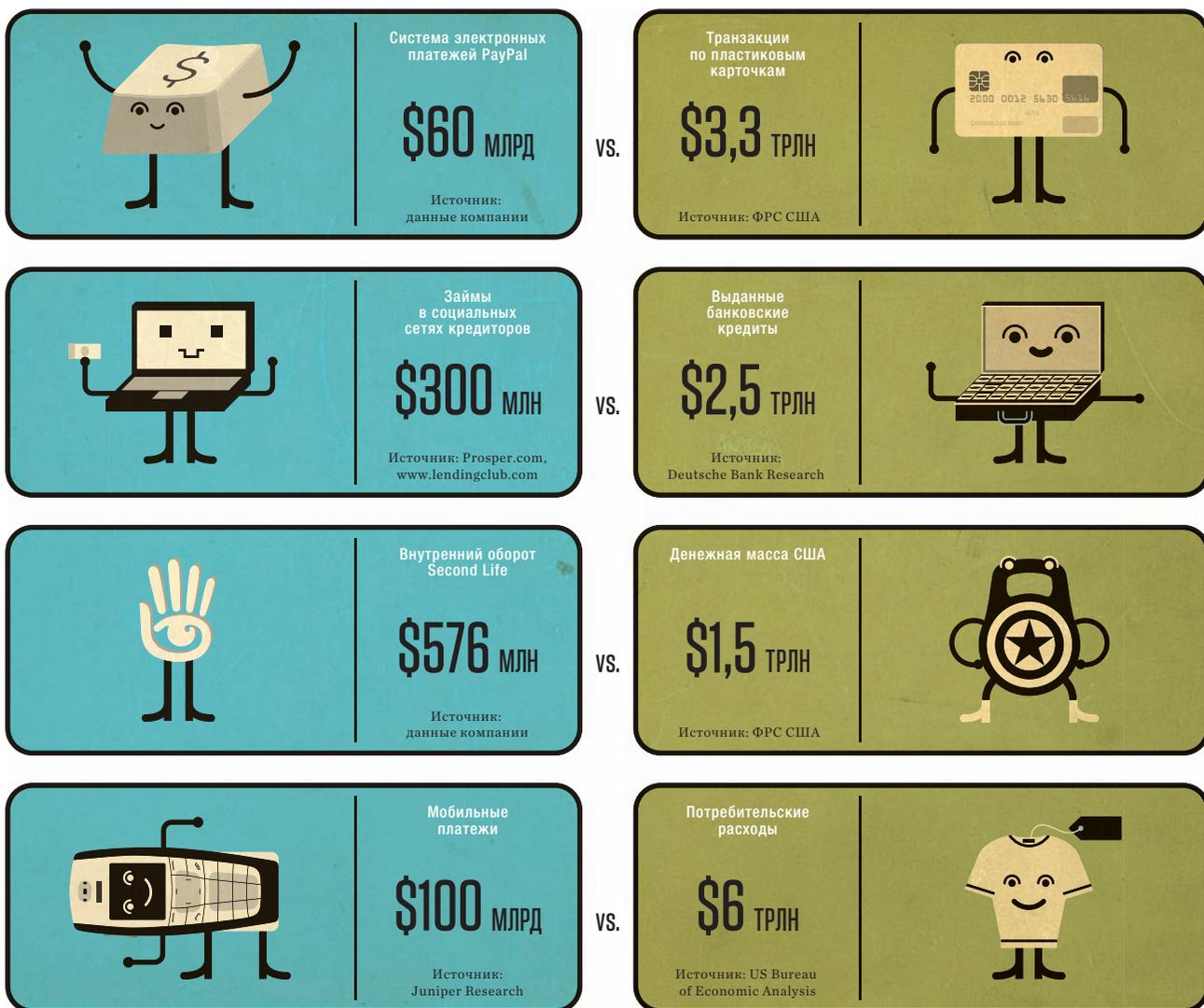
Именно столько клиентов планирует «украсть» Nokia Money у банков, став таким образом крупнейшей в мире финансовой системой.

Российские сотовые операторы только приступают к дележу мобильных денег. В ближайшие месяцы в Думу будет внесен проект закона о национальной платежной системе. Идея закона — наделить счет абонента мобильной связи такими же правами, как и банковский. Это снимет несколько серьезных ограничений, которые сейчас операторы испытывают.

МТС, участвующая в разработке закона, заявляет, что запустит полноценный сервис мобильных платежей к лету. «У нас больше клиентов, чем у любого банка», — повторяют риторичку

## НОВЫЕ ДЕНЬГИ НАБИРАЮТ ВЕС

Как развивались виртуальные платежные инструменты в США в 2009 году



ВИРТУАЛЬНЫЕ  
МИРЫ УЧАТСЯ  
СОЗДАВАТЬ СОБ-  
СТВЕННЫЕ  
ВИРТУАЛЬНЫЕ  
АКТИВЫ,  
ПРЕВРАЩАЯ ИХ  
В ВОСТРЕБОВАННЫЙ  
ТОВАР И ДАЖЕ  
ОБЪЕКТ  
ИНВЕСТИЦИЙ

Nokia в МТС. А значит, банкам опять придется поделиться.

### МОБИЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Кроме сотовых операторов, на деньги банков много других претендентов. Square — компания, созданная одним из основателей Twitter **Джеком Дорси**, позволяет принимать пластиковые карты с помощью смартфона. Благодаря подключаемому к нему устройству, телефон превращается в терминал по приему кредиток. Amazon и Google продвигают свои платежные системы, с помощью которых можно совершать покупки в интернете. Собственную платежную систему строит Facebook, готовая к широкому распространению валюту Facebook Credits, которая позволит делать покупки как внутри сети, так и на внешних сайтах. Facebook совместно с оператором мобильных платежей Zong тестирует возможность использования своей валюты для мобильных платежей. Заключен стратегический союз с PayPal: за его допуск к виртуальным активам сети компания eBay начнет принимать к оплате валюту Facebook.

Виртуальные миры, такие как Second Life и World of Warcraft, придумывают параллельные экономики с собственной валютой и учатся создавать свои виртуальные активы, превращая их в востребованный товар и даже объект инвестиций. Так, ВВП Second Life растет каждый год и по итогам 2009-го превысил \$560 млн.

Оборот рынка социальных сетей, где пользователи одалживают друг другу деньги, по результатам 2009 года перешагнул за \$300 млн. По оценкам экспертов Lending Club, в ближайшие два-три года рынок прямых онлайн-займов достигнет отметки \$1 млрд. При этом весь рынок банковских кредитов в США, по данным Deutsche Bank Research, составляет \$2,5 трлн. Это тоже деньги, «украденные» у банков.

В России развитие небанковского финансового сектора идет схожими темпами. По оценке ассоциации «Электронные деньги», количество россиян, в 2009-м воспользовавшихся электронными деньгами, составило 20 млн человек, а суммарный оборот отрасли превысил 40 млрд руб. Уже в текущем году этот рынок может удвоиться и достичь 80 млрд руб.

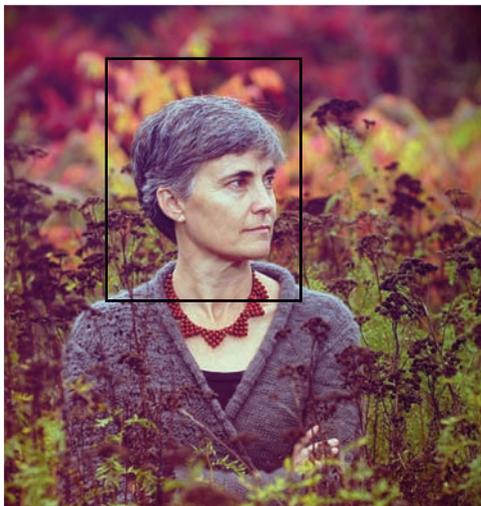
В начале 2010 года WebMoney открыла в сети «В контакте» сервис микрозаймов — «Кассу взаимопомощи», начав фактически выдавать

кредиты. Не так давно в «В контакте» появился и «Банк» — совместный проект с компанией Robox (крупнейший в России сервис обмена виртуальных валют). В этом банке можно положить на доходный депозит рубли и «голоса» (внутреннюю валюту «В контакте»). При размещении на шесть месяцев ставка составит 20% годовых. Можно взять кредит — как в виртуальной валюте, так и в реальных деньгах, открыть рублевые счета, инвестировать «голоса» в драгоценные металлы по курсу Лондонской биржи металлов и заказать юбилейные монеты, которые могут стать нумизматической редкостью. Аудитория «В контакте» — 72 млн аккаунтов. Их финансовые потоки — как внутри сети, так и адресованные другим игрокам — также проходят мимо банков.

На первый взгляд банки ничем не рискуют: они делегируют самую трудоемкую часть бизнеса и получают финансовые потоки. Но чем больше населения на «верхних этажах» финансовой пирамиды, тем выше их роль в денежном обороте. Руководитель службы мобильной коммерции и платежей компании «Вымпелком» **Денис Зырянов** считает, что развитие альтернативных финансовых систем — не покушение на банковский бизнес, а освоение новых ниш. «Банкам неинтересны платежи до 5 тыс. руб., — считает он. — Сервисов в этой нише у банков не было никогда. Фактически мы создаем новый рынок». С ним согласен **Алексей Марей**, руководитель блока «Розничный бизнес» Альфа-банка, который считает, что скоро мы увидим разделение рынков: мелкие платежи, где царили наличные, будут оплачиваться цифровыми деньгами, а крупные транзакции — проходить через банк.

Генеральный директор «Яндекс.Деньги» **Евгения Завалишина** считает, что надо говорить о новой экосистеме, где каждый делает то, что умеет: одни управляют крупными потоками денег, а другие оказывают услуги конечному пользователю. «Платежи надо рассматривать не как финансовые, а как бытовые услуги, — считает Завалишина. — Они должны быть максимально просты и удобны. Люди, которые могут построить хороший финансовый сервис и сервис бытовых услуг, — обычно разные люди».





# Р О Б И Н Ч Е Й З

Предприниматель **Робин Чейз** — одна из самых могущественных персон Америки. Во всяком случае, так считает журнал Time, включивший ее в прошлом году в сотню самых влиятельных людей США. Этой чести она удостоилась за то, что изменила представление сограждан об автомобиле. Благодаря Робину у многих американцев появилась возможность регулярно водить автомобиль, не имея его. В свое время она основала Zipcar — сервис, позволяющий людям совместно владеть автопарком, резервируя через интернет машины для поездок. Сегодня она развивает GoLoco.org — социальную сеть, с помощью которой попутчики могут делить маршруты. «Секрету фирмы» Чейз рассказала о том, что будет происходить с автотранспортом завтра.

*Вы считаете, что люди должны пересмотреть свое отношение к автомобилю. Зачем?*

Затем, что растущая урбанизация превращает личную машину в роскошь. Реальная стоимость владения не складывается только из цены топлива и расходов на ремонт. В переполненных машинами городах автовладельцы вынуждены нести косвенные расходы: платить за парковку, выкладывать деньги за доступ к свободной частной дороге, вносить налог на выхлопные газы. Это бремя постоянно растет. Средний американец сегодня тратит примерно 25% своих доходов на содержание автомобиля, а через несколько лет, по моим подсчетам, будет платить 35–40%. То есть скоро люди станут жить ради содержания своих машин. Очевидно, что, попав в такую ситуацию, автомобилисты станут искать экономные способы пользования машинами. Этот процесс начнется по всему миру, и раньше всего там, где реальная стоимость владения уже высока.

*Сомневаюсь, что удастся придумать что-нибудь принципиально новое. За прошедшее с момента изобретения автомобиля столетие особенных изменений в наших отношениях с ним не произошло.*

Но жилье ведь можно использовать по-разному? Например, арендовать квартиру или поселиться в хостеле с пятью незнакомыми людьми. Мне кажется, причина в том, что иметь собственный дом уже давно стало непосильной ношей для многих потребителей, а автомобиль — еще нет.

Один из способов альтернативного его применения мы продемонстрировали с Zipcar. Проект научил людей пользоваться машинами финансово рационально. Пробег нашего среднего клиента был на 80–90% меньше, чем у типичного автовладельца. GoLoco.org, помогающий людям делить конкретные поездки, — следующий шаг. Я предвижу, что появится огромное разнообразие других форм.

*Ваши идеи позволили бы решить транспортные проблемы Москвы. Какой смысл четверем живущим по соседству коллегам ехать на работу на разных машинах? Но, победив таким способом пробки, мы лишим личный автомобиль его главной функции — быть «домом на колесах».*

И это не единственное изменение! Автомобиль должен стать подобием iPhone — платформой для разработки многоцелевых приложений open source. В Zipcar мы поставили внутри каждой машины черную коробочку — GSM-передатчик, позволяющий людям узнавать, где находится автомобиль, и резервировать его в реальном времени. Если дать инноваторам возможность творить для машин, они изобретут тысячи других устройств.

*Без постоянного доступа к интернету особой потребительской ценности у этих устройств не будет.*

Автомобиль сам должен стать частью интернета. Я бы хотела увидеть беспроводную многоузловую сеть (mesh network), использующую автомобиль как передатчик данных. Недостаток сегодняшних сетей — ограниченное количество узлов передачи данных. Когда в сеть вбрасывается слишком много информации или что-то происходит с узлом (например, ураган сбивает сотовую вышку), она виснет: «падает» интернет, пропадает мобильная связь. Снабдив каждый автомобиль беспроводным устройством с заложенными в него условиями для сбора информации со всех остальных устройств, можно создать новый интернет на основе транспортной сети. Машины начнут общаться друг с другом...

*А зачем машинам общаться? И какой от этого прок людям?*

Они получают возможность пользоваться сверхнадежным интернетом. Не забывайте и о приложениях для водителей. Городским властям сеть тоже принесет выгоду. Она позволит сократить расходы на автотехнадзор: данные о трафике можно будет получать от машин, камеры слежения станут ненужными. Кроме того, она поднимет регулирование транспортными потоками на новый уровень. Можно создать приложение, синхронизирующее автомобиль и светофор, чтобы сократить количество заторов. И не думайте, что данная технология — это фантастика. Американская армия уже опробовала ее в Ираке и Афганистане.

*Захотят ли люди пользоваться ее гражданским вариантом? Ведь существование автоинтернета будет ограничивать свободу водителя. Другие смогут видеть, что он делает с машиной.*

Location privacy — это действительно проблема. Нельзя допустить, чтобы водители подверглись манипуляции со стороны автопроизводителей или провайдеров сервисов. Но она решаема. Нам просто придется придумать правила обращения с данными, исходящими от автомобилей. Договориться, кто будет ими владеть, сможет ли человек продавать информацию о своих передвижениях.

*Главное горючее технологий open source — это открытость. Сейчас ее в избытке — среди молодежи быть открытым модно. Но если лет через 20–30 люди захотят анонимности, то ваш автомобильный интернет так и не появится.*

Во-первых, удобство связи друг с другом — одна из ключевых ценностей общества. Вы думаете, что люди пожертвуют ею? Во-вторых, массовый отказ от анонимности — это действительно поколенческое явление. Но выбравшее открытость поколение через 20 лет не уйдет со сцены, а приберет мир к рукам.



Blog: Time Leadership



ДЖИМ ЭСТИЛЛ, ГУРУ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

ОДИН ИЗ ПРИЕМОВ, ВЕДУЩИХ К УСПЕХУ, КОТОРЫЙ Я ВСЕ ЧАЩЕ ИСПОЛЗУЮ, — ПРОСТО НАЧАТЬ ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ. ЕГО МОЖНО ОТРАБОТАТЬ НА ЗАРЯДКЕ. Я, НАПРИМЕР, ОТЖИМАЮСЬ ДЕСЯТЬ РАЗ. ДЕСЯТЬ — НЕ ПУГАЮЩЕЕ ЧИСЛО, Я ЧУВСТВУЮ, ЧТО МОГУ ЛЕГКО С ЭТИМ СПРАВИТЬСЯ. И ЧТО ПРОИСХОДИТ НА САМОМ ДЕЛЕ? Я НАЧИНАЮ С ДЕСЯТИ И ВСЕГДА ДЕЛАЮ БОЛЬШЕ. НО ВСЕ РАВНО Я МОГУ РАЗРЕШИТЬ СЕБЕ ОСТАНОВИТЬСЯ НА ДЕСЯТИ. ТАК СДВИНУТЬ ДЕЛО С МЕРТВОЙ ТОЧКИ ГОРАЗДО ЛЕГЧЕ.

<http://www.jimestill.com>

Blog: Tom Asacker



ТОМ АСАКЕР, БИЗНЕС-ТРЕНЕР

НЕ ВАЖНО, ЧТО ЗНАЧАТ ВАША ИДЕЯ И ПРОДУКТ. ВАЖНО, ЧТО ОНИ ПОЗВОЛЯЮТ ДЕЛАТЬ. УСПЕХ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО МОЩНО ВЫ СМОЖЕТЕ ЗАСТАВИТЬ ВАШУ ИДЕЮ РАБОТАТЬ НА БЛАГО ВАШЕЙ АУДИТОРИИ. УДАЧА В СЕГОДНЯШНЕМ РЫНОЧНОМ ПРОСТРАНСТВЕ ИДЕЙ ПРИХОДИТ ОТ ТОГО, ЧТО ВЫ СМЕЛЫ, КРЕАТИВНЫ И СПОСОБНЫ ВНЕСТИ ЗНАЧИМЫЙ ВКЛАД В ЖИЗНЬ ЛЮДЕЙ, ВКЛАД, НАХОДЯЩИЙСЯ ЗА РАМКАМИ ПРОДУКТА.

<http://www.aclareye.com>

Blog: Tom Peters!



ТОМ ПИТЕРС, ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА

В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ ВСЕ СВОДИТСЯ К ДРУЖБЕ. НАВЫКИ У ЛЮДЕЙ В ОДНОЙ ПРОФЕССИИ, ОДНОЙ КОМПАНИИ ВСЕ РАВНО СХОЖИ. ПОЭТОМУ Я ЕЩЕ РАЗ УТОМИТЕЛЬНО НАПОМИНАЮ: НЕ ВАЖНО, КАКУЮ ДОЛЖНОСТЬ ВЫ ЗАНИМАЕТЕ И ЧТО ДЕЛАЕТЕ. ОПРЕДЕЛЯТЬ, ДОСТИГНЕТЕ ВЫ ЦЕЛИ ИЛИ НЕТ, БУДУТ ВАШИ УДАЧИ В ПРИВЛЕЧЕНИИ СТОРОННИКОВ И ЗАБОТА О НИХ. ТАК ЧТО ПРОВЕРЬТЕ СВОЕ РАСПИСАНИЕ. ПОДУМАЙТЕ О ROI — ВОЗВРАТЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ОТНОШЕНИЯ. ТАК КАКОВ ЖЕ ВАШ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН НА НЕДЕЛЮ?

<http://www.tompeters.com>

Blog: All Things Workplace



СТИВ РОСЛЕР, ЭКСПЕРТ В СФЕРЕ ЛИДЕРСТВА

КАЖДАЯ ВСТРЕЧА С КОМАНДОЙ — ЭТО КАК СЕМЕЙНЫЙ ОБЕД. ВСЕ ЗАКОНЧИТСЯ ЛИБО ХОРОШО, ЛИБО БЕСПОРЯДКОМ И КАШЕЙ В ГОЛОВЕ. В КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРОЦЕССОМ РУКОВОДЯТ ГРУППЫ. ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА ВАЖНО КАК УМЕТЬ ДИРИЖИРОВАТЬ ГРУППОЙ, ТАК И ПОНИМАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ФИНАНСОВОГО ОТЧЕТА. ЛЮБОЙ НАВЫК, ИМЕЮЩИЙ СТОЛЬ ЖЕ БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ГЕНЕРАЦИЮ ПРИБЫЛИ, НЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ ВЯЛЫМ. СЕМЕЙНЫЙ ОБЕД — ЭТО ВАМ НЕ ШУТКИ.

<http://steveroesler.typepad.com>



## ВРЕМЯ ЗА ДЕНЬ

[Procrasdonate.com](http://Procrasdonate.com)

За каждый час, проведенный на сайтах — пожирателей времени, ProcrasDonate спишет с вашего счета \$10 и отправит на благотворительность. Прокрастинация — пандемия офисного населения. Укрощать ее, совершая добрые дела, не только благородно, но и эффективно.



## ЭЛЕКТРОННАЯ ЗАЩИТА

[Socialpolicygenerator.com](http://Socialpolicygenerator.com)

Введите название и адрес сайта, нажмите кнопку и получите пользовательское соглашение, которое создаст для вас Socialpolicygenerator. Причем совершенно бесплатно. Документ защитит от потенциальных притязаний клиентов и пользователей. Базируется на практиках крупнейших компаний.



## ШКОЛЬНЫЙ ЗВОНОК

[Supercoolschool.com](http://Supercoolschool.com)

Слышали об «образовании 2.0», но не знаете, что это? Сделать самому — лучший способ разобраться. На Supercoolschool.com можно за несколько секунд открыть собственную школу — с подкастами, классами и вашей уникальной идеей. И брать за обучение деньги.



## СВОИМИ РУКАМИ

[Instructables.com](http://Instructables.com)

Площадка для любителей рукоделия Etsy.com за два года достигла оборота \$90 млн. Вместе с журналами вроде Make от O'Reilly Media и таким сайтом, как Instructables, это доказывает, что «крафтивизм» перспективен. Начните с малого: получите инструкции, как сделать что угодно на Instructables.

# ВЫЛАВЛИВАТЬ В ПОТОКЕ СЛЕНГА БУДУЩИЕ ТЕРМИНЫ — РАБОТА ДЛЯ НАСТОЯЩИХ СТАРАТЕЛЕЙ. НЕПРЕДСКАЗУЕМО, ЗАТО УВЛЕКАТЕЛЬНО.

## МИЗЕРИ-ЛИТ

### *MISERY LIT*

МИЗЕРИ-ЛИТ — ТРЕНД ЖЕНСКОЙ ПРОЗЫ, МЕМУАРЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ ТЯЖЕЛУЮ ЖИЗНЕННУЮ СИТУАЦИЮ

УПОМИНАНИЯ:  
3 (Яндекс),  
23 800 (Google)

## ТАМБО

### *THUMBO*

ТАМБО — ОПЕЧАТКА, СДЕЛАННАЯ ПРИ НАБОРЕ ТЕКСТА НА МОБИЛЬНОМ ГАДЖЕТЕ БОЛЬШИМИ ПАЛЬЦАМИ

УПОМИНАНИЯ:  
0 (Яндекс),  
27 300 (Google)

## МЕНТИ

### *MENTEE*

МЕНТИ — ПОДОПЕЧНЫЙ МЕНТОРА

УПОМИНАНИЯ:  
302 (Яндекс),  
401 000 (Google)

На литературные конкурсы поступает все больше однотипных произведений — мемуаров о нелегкой судьбе героини. Жюри жалуются, что большинство текстов, которые им приходится читать, начинаются с изнасилования. Желание писательниц выделиться из миллионов авторов гламурной литературы заставляет их героинь выглядеть как можно более несчастными, чтобы никто из издателей не посмел выпустить книгу в «продающей» розовой обложке.

Среди любителей набирать SMS на скорость существуют свои конкурсы и рекорды. Повелители телефонной клавиатуры набирают более 200 символов в минуту, то есть выдерживают почти тот же темп, что и машинистка после компьютерных курсов. Опечатки на такой скорости не редкость. Отличить thumbo от более привычных tyro (ошибка при клавиатурном наборе) просто, ведь, набирая «мобильный» текст, как правило, ошибаются на соседнюю в алфавите букву.

За спиной каждого успешного человека всегда стоит другой человек — может, и не столь успешный, но сумевший направить и показать правильный путь. Преподаватели, бизнес-тренеры, коучи — все они делятся знаниями, работают, чтобы как можно больше менти стали гуру. Менти в соответствии с гомеровским сюжетом правильнее было бы называть телемахами, но в языке прижился менее замысловатый вариант.

# СО СТОРОНЫ ИНВЕСТ- БАНКИРОВ НЕ БЫЛО ЗЛОГО УМЫСЛА. ОНИ СТАЛИ ЖЕРТВОЙ ПСИХИЧЕСКОЙ БОЛЕЗНИ



МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС,  
ПРОФЕССОР, ДИРЕКТОР ЦЕНТРА  
ГЛОБАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА INSEAD,  
ПОЧЕТНЫЙ ПРОФЕССОР ESMT

Инвестиционный банкир сегодня — профессия одиозная. Банкиров обвиняют во всех смертных грехах, и в первую очередь в том, что они помогли усугубить финансовый кризис. Негативно высказаться о них считал уместным даже музыкальный журнал Rolling Stone, сравнивший банк Goldman Sachs с огромным кальмаром-вампиром, впившимся в шею человечества. А я думаю, со стороны инвестбанкиров не было злого умысла. Они стали жертвой психической болезни.

До кризиса эти люди весьма высоко оценивали статус своей профессии в бизнесе. Руководитель того же Goldman Sachs как-то без лишней скромности сказал, что он делает работу бога. Но так ли это было на самом деле? Чем реально занимались инвестбанки? Покупали одни бумаги, продавали их, чтобы

Иллюстрация: Charlie Duck

купить новые и перепродать... С каких это пор бог стал торговцем?

Впрочем, делая столь смелое заявление, руководитель Goldman Sachs не врал. Он действительно верил в свою исключительность, так как стал жертвой массового самооболванивания, поразившего сообщество инвестбанкиров.

Существуют психогенные болезни, возникающие под влиянием социальных факторов. Если ваш собеседник убедительно жалуется на боль в спине, вы сами вскоре почувствуете покалывание. Другой пример — анорексия — нарушение обмена веществ из-за боязни потолстеть. Банкиры подверглись одному из психогенных заболеваний — массовому отрицанию реальности (psychotic mass denial), когда пытались выбраться из простой психологической ловушки.

Инвестиционщики делали простую работу и получали за нее огромные вознаграждения (просто потому, что ближе всех находились к деньгам). Жить с мыслью о том, что ты пусть и легальный, но грабитель, трудно. Поэтому топ-менеджеры инвестбанков начали убеждать друг друга в невероятной сложности своей работы. Им это удалось, но при этом они перестали отдавать себе отчет в том, чем занимались на самом деле. Спекулятивная вакханалия уверенно вела нас к рецессии, а поощрявшие ее руководители банков по-прежнему думали, что выполняют божественные функции.

И, что самое удивительное, верят до сих пор. Некоторое время назад я был на бизнес-конференции в Берлине, где выступали глава Infosys Нараяна Мурти и предправления Deutsche Bank Йозеф Акерманн. Мурти говорил о социальной ответственности бизнеса, а Акерманн — о зарплатах банкиров.





# ОГОНЁК: БОЛЬШОЙ — КАК РАНЬШЕ. ХОРОШИЙ — КАК ВСЕГДА.

СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ С УЧЕТОМ ДОСТАВКИ —  
88 РУБ. ЗА 1 МЕСЯЦ

«Огонёк» — уникальный журнал,  
с которым выросло не одно поколение.  
Журнал о человеке  
в меняющемся мире,  
журнал о тех и для тех,  
кто не теряет интереса к жизни.

Уже больше ста лет «Огонёк»  
умеет говорить просто о сложном.

Для оформления подписки  
просто позвоните по телефону  
8 800 200 2556

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

**ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.  
ОБНОВЛЕННЫЙ.**



## ЗНАЛИ ЛИ ВЫ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ ГОДА, ВЫБРАННЫХ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ВЕК TIME, — ЛИДЕРЫ ВРЕМЕН ХОЛОДНОЙ ВОЙНЫ?



АЛЕКС ВАЙНШТЕЙН,  
МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТОВ  
MICROSOFT LIVE LABS

Знаете ли вы, что большинство прототипов машин, выпущенных в этом столетии, — седаны? А на втором месте — кабриолеты? Я не знал. До тех пор, пока не загрузил таблицу с данными по годам выпуска и маркам автомобиля в Pivot (это наш новый продукт, который поможет потребителям перестать ждать).

Несколько лет назад Google провела эксперимент: увеличила время загрузки результатов веб-поиска на полсекунды. Казалось бы, ничтожное изменение. Однако трафик и доход от экспериментальной группы упал на 20%.

Внимание пользователя — валюта. Мы учимся ее зарабатывать. Смысл Pivot в том, что он визуализирует и сортирует данные так, что огромные массивы информации превращаются в масштабируемые коллекции: столбики, панно. Он позволяет играючи

Иллюстрация: Charlie Duck

объединить огромные объемы информации и пользоваться ими по-новому, когда поиск, просмотр и получение нового знания доступны в одном решении. Благодаря Pivot данные выпрыгивают на вас прямо с экрана, их невозможно не заметить.

Наш самый большой эксперимент прошлого года — визуализация «Википедии». Это одна из самых больших коллекций в мире. В ней более 3 млн статей. Мы создали для них карточки, которые оптимизировали как для изучения в группе, так и для чтения по отдельности. Результат — море открытий. Знали ли вы, что самые популярные статьи о технологиях описывают изобретения, сделанные учеными из Великобритании? Или что большинство людей года, выбранных за последний век журналом Time, — лидеры времен холодной войны? Как выудить смысл из

моря информации? Существующие инструменты позволяют или углубиться в детали одного элемента, или увидеть тенденцию в группе. Идея Pivot — дать возможность видеть и то и другое.

Один из наших первых клиентов — маркетинговая группа, занимающаяся баннерной рекламой. У них сотни баннеров. Для каждого есть данные о стоимости разработки, агентстве и, конечно, результатах рекламной кампании. Как из этих сведений выделить то, что поможет бизнесу? Например, данные, что цены одного из агентств ниже, но оно выдает прекрасные результаты? Или какие-то типы баннеров работают лучше зимой, чем летом? Все это очень просто сделать в Pivot. И для этого не нужно ждать, пока кто-то создаст таблицу в Excel и построит график. Теперь мы можем повернуть данные с ног на голову и увидеть тенденции в измерениях, в которых никто еще не думал копаться, за минимальное время. Ведь вероятность дохода с каждого посетителя сайта падает с каждой миллисекундой.





# самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию

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

газета «Коммерсантъ»

еженедельник «Коммерсантъ Власть»

еженедельник «Коммерсантъ Деньги».

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

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный  
охват вашей целевой аудитории за минимальные  
деньги. Пакет «Коммерсантъ Business» включен  
в программу Galileo компании Gallup Media  
как отдельный 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  
[kommersant.ru](http://kommersant.ru)



КОМПАНИЯ P.S.VOX, ОБЪЯВИВ  
НАБОР НА ЭКЗОТИЧЕСКУЮ  
ДОЛЖНОСТЬ «ИСПЫТАТЕЛЬ  
ВПЕЧАТЛЕНИЙ», УБИЛА  
ДВУХ ЗАЙЦЕВ: НАНЯЛА  
ДОСТОЙНЫХ СОТРУДНИКОВ  
И ПОЛУЧИЛА ХОРОШИЙ  
ПРОМОУШН.

# 1

# БЮРО ПОКАЗАТЕЛЬНОГО ТРУДА

«Во время массажа порой чувствуешь себя бандерлогом, загипнотизированным удавом Каа. Но фишка не в этом. Процедура неожиданно заканчивается легким удушением — в прямом смысле — такие ощущения **Роман Чудиновских** получил от египетского массажа «Петля удава». Но в салон он пришел не расслабляться, а работать. Вместе с коллегой **Русланой Кузьминой** Роман занимается испытанием впечатлений. За это им платят по 150 тыс. руб. в месяц.

На экзотическую должность их наняла компания P.S.Vox (ЗАО «Базис контакт»). Испытатели посещают SPA-процедуры, лепят горшки, дегустируют жареных скорпионов, а потом описывают свои впечатления в дневнике на сайте компании и личном блоге и соц-сетях. Самый интересный опыт Руслана получила на симуляторе Boeing 737. «Тренажер имитирует кабину самолета, компьютерная графика создает иллюзию движения. Реалистично настолько, что вдавливают в кресло», — рассказывает испытательница. А Роман сходил на мастер-класс по танцам Go-go, где был единственным мужчиной.

Испытатели подписали контракт в феврале, и в мае он уже закончится. Но, по словам руководителя службы персонала P.S.Vox **Екатерины Вахромеевой**, расходы на зарплату необычных сотрудников окупились еще до того, как они вышли на работу.

### ПРОЕКТ НА ЗАСЫПКУ

«Маньякам у нас хорошо», — любит повторять генеральный директор P.S.Vox **Александр Романенко**. Компания охотно нанимает людей, которые умеют генерировать и реализовывать сумасшедшие идеи. P.S.Vox работает на рынке чуть больше полугода и продвигает «коробочный» продукт — подарочные сертификаты досуговых центров (SPA-салоны, спортивные аттракционы и т. д.). Сейчас у компании около 100 партнеров в Москве, а по России в целом — 420.

Подарки сгруппированы по нескольким направлениям, или «мирам»: SPA, экстрим, хобби, мир для двоих и др. В каждом «мире» несколько ценовых категорий, от 900 до 9400 руб. Купив «коробку», клиент получает список услуг и может заказать одну из них, например прогулку на яхте.

Основной канал сбыта — ритейл. Сертификаты от P.S.Vox стоят на полках примерно 100 розничных точек («Седьмой континент», Villa и др.). Компания получает от ивент-партнеров небольшую скидку, но включает в стоимость сертификата свои расходы (логистика, call-центр), плюс наценку делает ритейлер. В итоге «коробочные впечатления» стоят на 10–15%



### ПОЛЕТЫ ВО СНЕ И НАЯВУ

Руслана Кузьмина и Роман Чудиновских не только получают впечатления бесплатно — им еще и доплачивают. В среднем по 18 тыс. руб. за каждый «испытательный» день

больше, чем услуга, купленная непосредственно у провайдера. Но при покупке подарка на это редко обращают внимание.

Через год Александр Романенко планирует довести годовой оборот компании до \$20 млн (о нынешнем размере выручки он не говорит). Конкуренция бизнесу пока не мешает, хотя на рынке работают и другие игроки, например Smile или Present Show. Проблема в другом. «Во Франции рынок впечатлений в подарок составляет 700–800 млн евро в год, а в России — 17–20 млн евро, — объясняет Романенко. — Основной барьер для роста — недоверие клиентов: они мало знают о продукте и, соответственно, не доверяют ему».

В P.S.Vox затеяли необычный проект: решили нанять человека, который будет тестировать услуги партнеров и новых провайдеров, а потом делиться своими впечатлениями. В компании рассчитывали на хороший PR, поэтому к заполнению вакансии подошли креативно. Зарплата, назначенная испытателю, — сумма, невероятная для человека, от которого не требуется опыт работы. «Мы решили, что эта цифра будет интересна широкому кругу соискателей», — говорит Екатерина Вахромеева. В кандидатах хотели видеть экстремальную жилку, романтичность, любознательность, они должны уметь четко выражать свои мысли. Компания рассчитывала на несколько сотен резюме. Но реальность превзошла все ожидания.

## БУДНИ ИСПЫТАТЕЛЕЙ

Работа у испытателей впечатлений непыльная, но иногда требует физической силы и умения побороть чувство отвращения. А вот устать от аттракционов у испытателей не получилось: срок контракта всего три месяца.



### ДЖОЛЛИ-ДЖАМПЕР

«Это полупружины-полуходули, прикручиваемые к ногам», — объясняет Роман Чудиновских. Первые шаги — за ручку с инструктором. Но через десять минут уже можно передвигаться самостоятельно. «Я бы хотела в джамперах прыгать на работу, жаль, что в метро в них не пускают», — добавляет Руслана Кузьмина.



### БАГГИ

Самодельные машинки для гонок по бездорожью — хороший источник адреналина. В отличие от карта, который ездит по гладким асфальтированным дорожкам, багги может перевернуться, застрять, обдать водителя грязью с ног до головы. Зимой, правда, вместо грязи испытателям предложили лед.



### ПОЕДАНИЕ СКОРПИОНА

Маленькое членистоногое выглядит не очень аппетитно. Но как утверждают люди, его съевшие, жареный скорпион напоминает сушено-соленую рыбку. В элитных ресторанах его подают в качестве закуски, а вот китайцы считают скорпионов афродизиак и чаще всего варят их на пару. Опять же калорий меньше.



### УНИЦИКЛ

Освоить транспортное средство в виде колеса с сиденьем наверху не так-то легко — приходится цепляться за перила. «Чтобы научиться кататься на таких штуках, нужно полностью перестроить вестибулярный аппарат», — признается Роман Чудиновских. Обычно у начинающих уходит на это три дня.



### SPA

«На спину льется теплый ароматный шоколад. Снаружи я приобретаю на редкость трэшевый вид, внутри кокона впитываю кожей массу веществ из какао-бобов», — написала в своем блоге Руслана Кузьмина.



### СЕГВЕЙ

«Два колеса по бокам небольшой площадки, из которой вверх торчит шваберка» — так Руслана Кузьмина описала сегвей, или электрический самокат. Наклонись вперед — он поедет, вернешься в перпендикулярное положение — остановится. Чтобы повернуть, нужно отклонять «шваберку» в стороны.



### СИМУЛЯТОР BOEING 737

Почувствовать себя на месте пилота Boeing сможет кто угодно. Приборная доска как настоящая, все рычаги, кнопки и тумблеры на месте, а во время прохождения зоны турбулентности кабина ходит ходуном. Однако провести самолет сквозь грозу, а потом еще и посадить его способен не каждый.



На долю Романа Чудиновских шоколада не досталось — у мужчин иные развлечения. За два часа, проведенные в хамаме, его покрывали пеной, мыли и скребли. Что тоже полезно, особенно когда в домах отключают горячую воду.



### СКАЛОЛАЗАНИЕ

«На высоте с десятков метров дух захватывает. Особенно от того, что ты сам туда залез», — говорит Роман Чудиновских. — Сперва «шагают» ноги, потом — руки. Для тех, кто не в курсе, сила рук используется по минимуму». На искусственной скале можно состязаться в скорости и в сложности подъема.

## РЕКРУТИНГ БЕЗ ГРАНИЦ

Вокруг HR-проекта P.S.Vox возник настоящий ажиотаж: ни одна российская компания до сих пор не получала 18 тыс. откликов на одну вакансию. «Нам пришлось по ходу менять технологию отбора, мы решили организовать открытое интернет-голосование», — вспоминает Екатерина Вахромеева. Компания предложила соискателям создать профиль на своем сайте, рассказать о себе и своих увлечениях. Согласились около 2,5 тыс. человек. P.S.Vox подлила масла в огонь, когда вместо одного испытателя решила нанять двоих. «Мужчины и женщины по-разному оценивают впечатления», — объясняет Вахромеева. Участникам предстояло привлечь группу поддержки и набрать максимальное количество голосов. «В ход пошло все: „аська“, звонки, рассылка „В контакте“, — рассказывает Чудиновских. До того как стать испытателем, он занимался организацией ивентов в Санкт-Петербурге. А чтобы получить голоса, в своей анкете преподнес себя как «чудо-мена», который тестирует новые впечатления и выкладывает видеоролики о своих похождениях. Так, он договорился с кондуктором и вместо него продавал билеты в троллейбусе. Руслана Кузьмина незадолго до конкурса ушла из телекоммуникационной компании, где работала переводчиком с китайского и английского языков. В свое время она полгода прожила в Китае, и ей не составило труда собрать мощную группу поддержки, в том числе из Поднебесной.

## ГОРЯЧИЙ ФИНИШ

В полуфинал вышли 40 человек (по 20 мужчин и женщин). Им предстояло собеседование. «Мы хотели оценить коммуникативные способности людей. Особо присматривались к тем, кто вел блоги и умел увлекательно писать, потому что 60% работы испытателей — это написание статей», — рассказывает Екатерина Вахромеева. Кроме того, кандидаты получили домашнее задание: придумать новую услугу для P.S.Vox, пусть даже фантастическую. Идей оказалось много — например, о мастер-классе по латте-арт (искусству рисовать узоры на поверхности кофейного напитка). За работы в P.S.Vox голосовали всем офисом, в итоге отобрали десять человек. Финалистов вывезли в горнолыжный центр «Снежком». Сначала они катались на лыжах, играли в квозар, отдыхали в SPA. Серьезным испытанием стало поедание жареного скорпиона. «У меня немножко дрогнуло внутри, когда маленький скорпиончик с

маленьким жалом готовился отправиться ко мне в рот. Но на вкус он оказался менее экстремальным, чем на вид. Идеальная закуска к пиву!» — описывал потом Роман Чудиновских свои ощущения. Настоящая конкуренция началась, когда кандидатам предложили за час подготовить презентацию о том, как они провели день, а потом — выступление на три-пять минут. «Одни просто рассказывали о своих эмоциях, а другие сумели выделить главное, и это вызвало желание повторить их опыт», — говорит Екатерина Вахромеева. Контракты достались Руслане Кузьминой и Роману Чудиновских. Именно им пришлось убедиться в том, что работа, которая многими воспринималась как бесконечный праздник, на самом деле таковой не является.

## ВЫХОД В СВЕТ

«Испытывать» впечатления пришлось в среднем два раза в неделю, после этого нужно выкладывать отчет на сайт компании. «Если каждый день куда-то ездить, можно лишь микроблоги вести», — говорит Роман. Кроме того, как признались оба испытателя, у них постоянно болят мышцы — так, после фехтования они «с трудом отрывали ноги от земли». Каждый испытатель получил схему, по каким критериям оценивать провайдера: сначала удобство расположения, наличие парковки, инвентарь, затем качество ощущений, безопасность и пр. «Первые репортажи ребят были четко структурированы по схеме, потом они стали свободнее», — рассказывает Екатерина Вахромеева. — Если им что-то не нравится, они указывают, на кого конкретно рассчитана услуга». «Проект поднял огромную волну в блогосфере, нами интересовались многие крупные издания, радиостанции», — подытожила Екатерина Вахромеева. — Все это сформировало лояльное отношение к нашей компании». Сайт P.S.Vox посетили более полумиллиона человек. Так что \$30 тыс., потраченные на зарплату испытателей, не такие уж большие деньги за полученный PR. Александр Романенко говорит, что если бы компания предвидела подобный резонанс, то проект сделали бы более динамичным. Дальнейшая карьера испытателей пока под вопросом. Не исключено, что им предложат остаться в P.S.Vox и после окончания контракта. Но уже за гораздо меньшие деньги.



# ПАДЕНИЕ СТЕКЛЯННОГО ЗАНАВЕСА



КРУПНЕЙШИЕ СОТОВЫЕ РИТЕЙЛЕРЫ НАЧАЛИ ОТКРЫВАТЬ САЛОНЫ БЕЗ ВИТРИН. ОНИ РАССЧИТЫВАЮТ НА УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ. НО ЕСЛИ ДЛЯ МТС И «ЕВРОСЕТИ» НОВЫЙ ФОРМАТ БУДЕТ ОДНОЗНАЧНО ВЫГОДЕН, ТО ДЛЯ «СВЯЗНОГО» ПОЛЬЗА НЕОЧЕВИДНА.

Вторник, 12 часов дня. По галерее цифровых технологий «Связной-3» на Новослободской улице в Москве слоняются два десятка посетителей. Один стучит по клавиатуре нетбука, второй вертит в руках мобильный телефон, третий, надев наушники, слушает музыку. Привычных запертых стеклянных шкафчиков с выставленными в них моделями телефонов и фотоаппаратов нет — товары можно не только брать в руки, но и тестировать их.

«Открытая выкладка цифровых товаров с возможностью тестирования — революционный формат на российском рынке сотового ритейла», — утверждает исполнительный вице-президент группы компаний «Связной» **Майкл Тач**. Первой на подобный шаг решилась розничная сеть МТС, которая в августе 2009 года представила салон без витрин. Сегодня у компании уже шесть подобных магазинов. «Евросеть» тоже пообещала в 2010 году запустить в регионах 15–20 салонов с открытой выкладкой, но в компании пока не комментируют ход проекта. В феврале нынешнего года первый и пока единственный салон, работающий по концепции touch & feel («потрогай и почувствуй»), открыл «Связной», причем по ассортименту этот проект наиболее масштабный. Если у МТС представлены в основном мобильные телефоны (от 80 до 120 моделей), то «Связной» в магазине площадью 100 кв. м выставил более 500 различных гаджетов. В ближайшие месяцы компания собирается открыть еще пять-шесть торговых точек touch & feel в Москве и Московской области.

Открытая выкладка привлекает поток посетителей и удерживает их внимание — люди проводят в магазине больше времени, и, соответственно, тратят больше денег. Для сотовой розницы этот формат может стать неплохим подспорьем. По данным компании «Евросеть», в 2009 году в России телефонов было продано на 27% меньше, чем в 2008-м, а в деньгах продажи снизились на 30% — до 131 млрд руб. «Когда конкуренция растет, а продажи падают, нужны новые решения», — рассуждает руководитель управления торгового маркетинга компании «Связной» **Алексей Вуколов**.

ЭКСПЕРТ



**АЛЕКСЕЙ ВУКОЛОВ,**  
РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ  
ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ  
«СВЯЗНОЙ»

**МЫ МОЖЕМ  
В ИГРОВОЙ  
ФОРМЕ ПОКАЗАТЬ  
КЛИЕНТУ,  
ЧЕМ ПОЛЕЗНЫ  
УСТРОЙСТВА,  
И ЭТО ВЛИЯЕТ  
НА ЕГО  
ЛОЯЛЬНОСТЬ  
И НА ВЫБОР  
ТОЙ ИЛИ ИНОЙ  
МОДЕЛИ**



#### И В РУКИ ДАЕТСЯ

В салоне без витрин можно не только понажимать на кнопки, но и бесплатно закачать мобильный контент

## ВИДИТ ОКО, ДА ПОТРОГАТЬ НЕЛЬЗЯ

Открытая выкладка обеспечивает компаниям из разных сфер ритейла существенный рост продаж. Когда в 1998 году сеть аптек «36,6» открыла первые точки со свободным доступом к полкам, выручка в них была в 2,5 раза выше, чем в аптеках с витринной выкладкой. Правда, затраты на открытие таких точек были примерно на 50–60% больше, чем обычных, — потребовались новое оборудование, сигнализация и т. д. «Инвестиции окупались примерно за год: покупатели шли толпами», — вспоминает директор по маркетинговым исследованиям ЦМИ «Фармэксперт» **Давид Мелик-Гусейнов**. Сегодня, по словам эксперта, открытая выкладка при сопоставимом ассортименте увеличивает продажи аптек на 15–20%.

Сотовый ритейл до недавнего времени обходился застекленными шкафами и промостойками с частично открытой выкладкой. Как объясняет менеджер консалтинговой компании А.Т. Kearney **Дмитрий Морозов**, у продавцов телефонов не было необходимости давать покупателям доступ к товару — функции у всех мобильных были примерно одинаковы, с демонстрацией моделей, извлекая их из шкафов, легко справлялись консультанты.

Ситуация изменилась с развитием рынка цифровых технологий. Сотовая розница стала открывать доступ к товарам в середине 2000-х. Успешные проекты есть у Orange, T-mobile, Vodafone, Carphone Warehouse и других ритейлеров. «В открытом формате салоны продают на 15–50% больше, чем с закрытыми витринами», — говорит Майкл Тач.

«В салонах розничной сети МТС, где компания пробует открытую выкладку, продажи возрастают на 50–100%», — говорит директор этой сети **Сергей Румянцев**. Правда, по его словам, магазины, где организована открытая выкладка, — флагманские, и на увеличение продаж играют и расширенный ассортимент, и большие площади. В «Связном» ожидают, что продажи в новом магазине будут на 20–30% выше, чем в стандартных салонах компании. Экономическая



#### ТЕРПЕНИЕ И ТРУД

Чтобы оценить перспективы нового формата, Майкл Тач готов подождать три-четыре месяца

выгода от внедрения нового формата у МТС и «Связного», скорее всего, будет отличаться, и не в пользу последнего.

#### ТРУБКИ ПРОТИВ КОНТРАКТОВ

Западные розничные проекты, работающие в открытом формате, — собственность мобильных операторов. Как и российская сеть МТС, принадлежащая одноименной компании. «Связной» — единственный независимый крупный игрок мобильной розницы. Отличие принципиально.

Для розничных сетей операторов розница — в первую очередь канал для продаж услуг связи и контрактов. Как поясняет Дмитрий Морозов, мобильный ритейл имеет низкую рентабельность — всего 5–7%, в то время как рентабельность услуг связи — 60–70%. Открытый формат сотовой розницы способствует эффективному продвижению не столько телефонов, сколько услуг операторов. Поток покупателей в такие магазины

# 24%

занимает компания «Связной» на рынке сотового ритейла в натуральном выражении, по данным Mobile Research Group за первые три месяца 2010 года. Первое место удерживает «Евросеть» (32%), доля розничной сети МТС — 14%

возрастает в среднем на 50%, и клиента гораздо проще «зацепить», предложив ему, например, проверить e-mail с телефона или подключить GSM-навигатор. Реализация же дорогих гаджетов в подобных салонах идет «заодно». Между тем «Связной» рассчитывает на продажу в формате touch & feel именно дорогих моделей техники. Сегодня в компании средний чек составляет 4,5 тыс. руб., и по замыслу Майкла Тача, в галерее нового формата он должен быть как минимум на 2 тыс. руб. выше.

По идее, открытая выкладка должна побуждать посетителей совершать импульсные покупки — это правило работает и в супермаркетах, и в парфюмерно-косметическом ритейле. Но сотовая розница стоит особняком. Средняя стоимость мобильного телефона сегодня около 5 тыс. руб., нетбука — 15 тыс. руб., ноутбука — 30 тыс. руб. (цены в салонах с открытой выкладкой не отличаются от установленных в традиционных магазинах), и эти товары никак нельзя отнести к разряду приобретаемых спонтанно. Покупатели техники, как правило, знают, что хотят, и предварительно изучают рынок с помощью интернета.

«Конечно, клиенты будут благодарны за возможность протестировать товар, — говорит аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин. — Повертят, покрутят и уйдут покупать в тот же интернет». По его словам, около 15% всех мобильных телефонов продается онлайн. А по данным А.Т. Kearney, в онлайн-магазинах трубки и прочая цифровая техника в среднем на 25–30% дешевле, чем в офлайне.

Словом, неизвестно, насколько увеличится сбыт дорогих моделей в «Связном», зато с высокой долей вероятности можно предположить, что рост выручки нивелируют расходы на открытие и содержание точки.

#### ДОРОГОЙ МАГАЗИН

Инвестиции в открытие магазина без витрин в «Связном» не раскрывают, лишь отмечают, что такой салон обходится в среднем на 20–30% дороже обычного. В МТС рассказали, что затраты на обычный магазин составляют \$40–50 тыс., а touch &

feel — на 40% больше. Эльдар Муртазин с такими оценками не согласен: по его мнению, расходы на магазин touch & feel будут выше как минимум на 50%, а то и на все 100%.

Так, постоянная и весьма ощутимая расходная статья — инвестиции в выставочные образцы. Если в продуктовой рознице образец является полноценным товаром, а в косметических магазинах тестеры предоставляются производителями, то сотовые ритейлеры в магазинах с открытым доступом вкладывают в образцы собственные деньги. Правда, Сергей Румянцев рассказал, что его компании выкладку частично компенсируют вендоры, но в «Связном» утверждают, что несут расходы на образцы самостоятельно. В салоне на Новослободской в открытом доступе 100 моделей мобильных, то есть при средней цене телефона 5 тыс. руб. только в «трубках» заморожено не менее 500 тыс. руб.

Из-за открытой выкладки гаджеты быстро придут в негодность, и это будет вечной головной болью ритейлера. Как объясняют в «Связном», обновлять образцы планируется по мере изменения модельного ряда — примерно раз в три месяца. Устаревшие и потерявшие товарный вид продадут со скидкой. Дмитрий Морозов полагает, что такие модели удастся сбыть разве что с 80-процентным дисконтом или вовсе придется списать в утиль.

Еще одна важная статья расходов — охрана магазина. Как утверждают в А.Т. Kearney, воровство в обычных салонах мобильной

ЭКСПЕРТ



ДМИТРИЙ МОРОЗОВ,  
МЕНЕДЖЕР КОНСАЛТИНГОВОЙ  
КОМПАНИИ А.Т. KEARNEY

**ОТКРЫТАЯ  
ВЫКЛАДКА  
УВЕЛИЧИВАЕТ  
ПРОДАЖИ  
КОНТРАКТОВ.  
НО В ТОМ, ЧТО  
ЭТО УВЕЛИЧИТ  
ПРОДАЖИ  
«ТРУБОК»  
В АБСОЛЮТНОМ  
ВЫРАЖЕНИИ,  
Я СИЛЬНО  
СОМНЕВАЮСЬ**

связи не превышает 5% (в продуктовых супермаркетах расхищают до 15% ассортимента). Но в салоне без витрин сигнализация — самая дорогая часть проекта, говорит Майкл Тач.

Каждый цифровой гаджет в новом магазине «Связного» имеет интерактивные датчики с уникальным кодом, электронные ключи от которого находятся у продавца. Такие датчики невозможно «открутить» или снять с помощью магнитов. От системы сигнализации товары автоматически и подзаряжаются, так что нет необходимости постоянно ставить их на зарядку. Для верности гаджеты прикрепили к стендам гибкими проводами. Кроме того, в магазине площадью около 100 кв. м размещены шесть камер видеонаблюдения.

«Даже если в салоне с открытой выкладкой удастся поднять продажи, это ничего не изменит, — полагает Дмитрий Морозов. — Затраты на оборудование, систему охраны и на „замороженные“ выставочные образцы „съедят“ рост продаж».

В «Связном», похоже, все эти проблемы предвидят. Майкл Тач говорит, что сроки окупаемости магазина в новом формате должны быть такими же, как у обычного салона (за счет увеличения продаж и среднего чека). Но если что-то пойдет не так, будут формат менять.



# direct mail

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



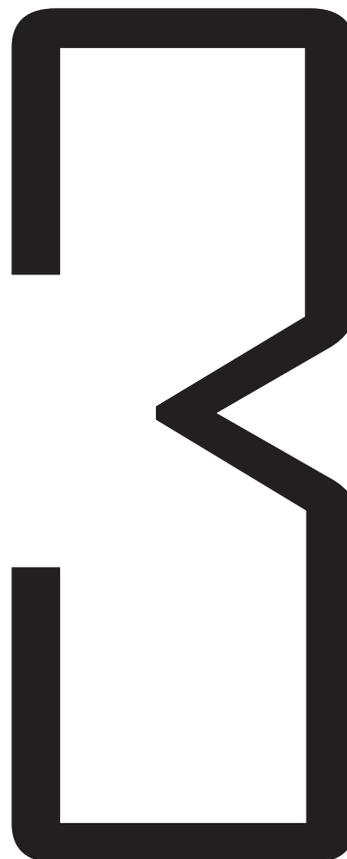
kommersant.ru

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

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

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

# ПРОБИВНАЯ СИЛА ГОРОХА



**ПРОИЗВОДИТЕЛЬ  
ФАСОВАННЫХ КРУП  
КОМПАНИЯ «ТОРГОВЫЙ  
ДОМ „ЯРМАРКА“»  
ИЗ ПЕТРОЗАВОДСКА  
РЕШИЛА В КРИЗИС  
ВЫЙТИ В ПРЕМИАЛЬНЫЙ  
СЕКТОР. НО АМПУЛА  
ПРОИЗВОДИТЕЛЯ  
ЭКСКЛЮЗИВНЫХ  
ТОВАРОВ ДАЛОСЬ ЕЙ  
С ТРУДОМ.**

Каждый вечер владелец «Торгового дома „Ярмарка“» Вячеслав Елупов ужинает блюдами из круп новой серии «Ярмарка платинум». «Я сделал „Платинум“, чтобы было что покушать самому», — шутит Елупов. Но все же у компании оказались более веские причины для запуска нового бренда, нежели кулинарные пристрастия владельца. «Торговый дом „Ярмарка“» (марки «Ярмарка», «Золотая», «Отборная») никогда прежде не играл заметной роли на рынке фасованных круп. По объему продаж (626,8 млн руб. без НДС в 2008 году) он в три-пять раз уступал лидерам рынка — компаниям «Мистраль трейдинг», Увельская крупяная компания, «Агро-альянс» и «Ангстрем трейдинг». Торговые сети продукцию «Ярмарки» не брали вообще, и крупные конкуренты постепенно вытесняли компанию из нижнего и среднего ценовых сегментов. В «Ярмарке»

решили не тратить силы на бесперспективную борьбу, а перестроились на выпуск премиальных круп.

Кризис только облегчил эту перестройку. «Раньше все производители фасованных круп сражались в среднем ценовом сегменте, а с наступлением кризиса перешли биться в нижний. И освободили место для нас», — говорит Елупов. Осенью 2008 года новоиспеченный производитель элитных круп выпустил серию «Ярмарка платинум».

### ПЛАТИНОВАЯ ПУЛЯ ДЛЯ ЗАКУПЩИКА

Тактику захвата премиального рынка компания выстроила так, чтобы новым продуктом моментально сразить наповал и магазинных закупщиков, и потребителей, и конкурентов. Для этого «Ярмарке» нужен был уникальный ассортимент.

Елупов решил привозить зерновые и бобовые культуры из разных уголков мира и продавать их в виде единой коллекции. «Коллекции чая, кофе и специй есть, а коллекции круп, бобовых и их смесей нет не только в России, но и вообще в мире», — поясняет бизнесмен.

В серию «Ярмарка платинум» были включены 55 наименований весьма популярных в мире злаков и бобов, которые до сих пор в России практически не продавались (вроде кускуса, нута, булгура, чечевицы-белуги). Для сравнения: лидер

премиального рынка «Мистраль» предлагает элитный ассортимент из 13 видов риса и 13 бобовых. Серия «Экстра» компании «Агро-альянс» насчитывает 20 позиций (включая гречку). У «Ангстрема» выбор премиальных круп еще скромнее: девять видов риса и пять бобовых.

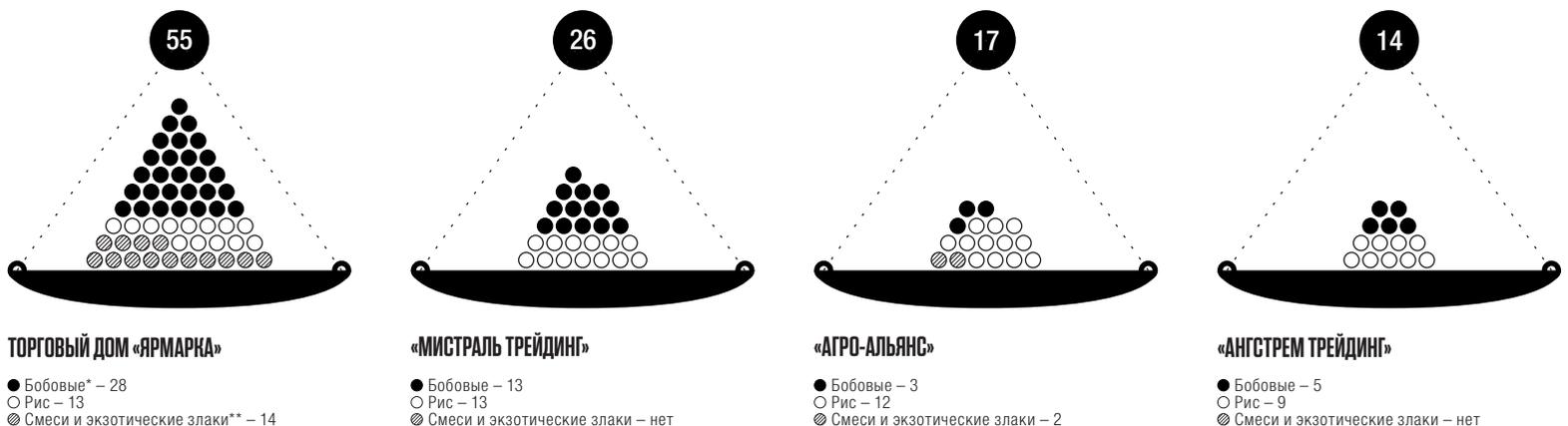
Важную роль должна была сыграть и броская, стильная упаковка. Здесь тоже придумали новаторское решение — прозрачные пакеты в минималистском стиле, в каких обычно продаются крупы в Европе. Дизайн разработало брэндинговое агентство Kian: оно предложило необычную этикетку из плотного картона черного цвета с крупной цветной надписью и фотокартинкой (этикетка накрывает прозрачный пакет). В результате упаковка «Ярмарки платинум» стала резко выделяться на фоне других премиальных круп. Дорогие крупы конкурентов «Ярмарки» (за исключением разве что «Мистралья») на магазинных полках не так заметны: их фасуют в такие же прямоугольные непрозрачные или полупрозрачные пакеты, что и дешевые крупы, только меньшего размера.

### В СЕТИ НА БОБАХ

Чтобы преодолеть инертность сетевых закупщиков и крупных дистрибуторов бакалеи, «Ярмарка» сфокусировалась на тех позициях, которые отсутствовали у конкурентов, прежде всего на бобовых.

### «ЯРМАРКА» ДАВИТ КОНКУРЕНТОВ БОБАМИ

Ассортимент премиальных фасованных круп крупнейших российских производителей (количество наименований)



#### ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЯРМАРКА»

- Бобовые\* — 28
- Рис — 13
- ▨ Смеси и экзотические злаки\*\* — 14

55 количество наименований премиальной продукции

#### «МИСТРАЛЬ ТРЕЙДИНГ»

- Бобовые — 13
- Рис — 13
- ▨ Смеси и экзотические злаки — нет

\* фасоль, горох, чечевица  
\*\* нут, маш, кускус, булгур, долихос и другие редко продающиеся в российских магазинах злаки

#### «АГРО-АЛЬЯНС»

- Бобовые — 3
- Рис — 12
- ▨ Смеси и экзотические злаки — 2

#### «АНГСТРЕМ ТРЕЙДИНГ»

- Бобовые — 5
- Рис — 9
- ▨ Смеси и экзотические злаки — нет

Сеть «Глобус гурмэ», по словам ее категорийного менеджера **Натальи Вилковой**, закупает 15 позиций элитных круп у «Мистраля» (главным образом рис) и 30 позиций у «Ярмарки» (бобовые, экзотика, рис). Правда, «Мистраль» в целом продается в полтора раза больше, и он уходит с полок быстрее. Причина в том, что бобовые вообще дольше задерживаются на полках, чем рис, к тому же «Платинум» дороже аналогичных позиций «Мистраля» на 15–20%, добавляет Вилкова. Так, 350-граммовая упаковка риса «Жасмин» марки «Платинум» стоит 31 руб., а 500-граммовый пакет «Мистраля» — 32 руб. Тем не менее положительная динамика налицо: год назад сеть закупала у «Ярмарки» всего 12 позиций.

Результатами сотрудничества с петрозаводской компанией довольны и в сети «Азбука вкуса», которая закупает 15 позиций «Платинум» — ассортимент, отсутствующий у «Мистраля», «Ангстрема» и итальянских производителей.

В прошлом году «Ярмарка» пробилась на полки семи федеральных и 100 региональных сетей, а также покорила несколько регионов (Нижний Новгород, Челябинск, Барнаул, Новосибирск и Ростов), куда прежде доступ ей был закрыт из-за сильной конкуренции со стороны местных или федеральных производителей. «Мы изучали каждый регион, находили ключевых дистрибуторов бакалеи и предлагали им сотрудничество. Наш прежний портфель брэндов был им неинтересен, однако после запуска „Платинума“ пошел другой разговор», — вспоминает Елупов. И если на 1 января 2009 года у «Ярмарки» вообще не было прямых контрактов с сетями, то по итогам первого квартала 2010-го доля таких контрактов в выручке компании достигла 15%. С учетом не прямых поставок в сети через дистрибуторов вклад сетевой розницы уже превысил 40%.

«Платинум» нашел дорогу даже в некоторые небогатые регионы. Например, крупная оптовая компания «Доктор Май» из Йошкар-Олы торгует «Платинумом» и недорогими крупами «Ярмарки» (марки «Народная», варочными пакетами). По словам **Елены Цетвы**, начальника отдела дистрибуции «Доктора Май», в сетях Йошкар-Олы высоким спросом пользуются нут, маш, чечевица, булгур, хотя «Народной» крупы (пшено, гречка, ячмень и перловка) продается в пять раз больше.

Но главное — «Платинум» стал паровозом, который тащит в сети и остальной ассортимент

# \$1,4 МЛРД

Таким был объем отечественного рынка фасованных круп в 2009 году. На премиальный сегмент пришлось лишь 3%, то есть около \$50 млн. Для крупных игроков — копейки, а для «Торгового дома „Ярмарка“» — стратегический рынок. Производитель из Петрозаводска претендует на половину этого сегмента



#### РАЛЛИ ДЛЯ ГЕНДИРЕКТОРА

Вычеслав Елупов самолично исколесил на машине всю Европу, чтобы найти нужных поставщиков сырья

«Ярмарки». Ритейлеры помимо «Платинума» уже понемногу стали брать и другие позиции, в частности крупы среднего ценового класса, говорит Елупов.

#### ТЯЖКОЕ БРЕМЯ ЭКСКЛЮЗИВА

Чтобы вместо недорогой продукции начать выпуск элитных круп, «Ярмарке» пришлось пойти на серьезные изменения в компании и, соответственно, дополнительные расходы.

Например, львиная доля злаков и бобов для «Платинума» в России не выращивается. Раньше компания не приобретала за рубежом никакого сырья, поэтому возникла необходимость нанять закупщиков соответствующей квалификации. Службы маркетинга и сбыта тоже были перестроены под выпуск «Платинума». Пришлось заняться обучением менеджеров по работе с сетями, ввести новую должность — менеджера по продукту для каждой марки, набрать маркетологов. В итоге штат компании значительно вырос — с 271 до 380 человек.

Выросли и маркетинговые расходы. Чтобы протолкнуть «Платинум» в сети, компания в 2008–2009 годах потратила около 20 млн руб. на бонусы, маркетинговые акции, исследования рынка, вход в торговые точки и участие в выставках. Это на порядок больше, чем раньше.

Пришлось серьезно вложиться и в модернизацию производства — 18,5 млн руб. за два года. Средства пошли на строительство новых цехов и покупку оборудования для доработки крупы, ведь производство элитной продукции имеет свои особенности. Как говорит Вячеслав Елупов, производители дешевых круп просто получают сырье в мешках, визуально проверяют качество, затем фасуют его и продают. Тогда как для премиум-сегмента нужна лаборатория, чтобы тщательно контролировать качество сырья (вредители не всегда видны невооруженным глазом). Также требуется отдельная технологическая линия по доработке крупы — здесь происходят мойка отдельных видов злаков и бобов, удаление камней, пыли и прочих взвесей, калибровка по весу и изъятие нешелушенных зерен.

Новый проект, финансируемый из собственных средств компании, а также трехлетнего кредита ВТБ, уже влетел петрозаводчанам в копеечку. Инвестплан на 2010 год еще внушительнее — 39,1 млн руб. Нужно построить новый склад на 5 тыс. кв. м и увеличить автопарк, чтобы возить товары на распределительные центры сетей.

## ВРЕДНЫЕ ЗАПАСЫ

Однако главной проблемой для «Ярмарки» стали не высокие капитальные затраты, а ухудшение оборачиваемости. Ассортимент сырья нужен большой, а размеры партий маленькие, часто меньше минимальной транспортной единицы — контейнера. Компании приходится доплачивать за доукомплектацию контейнера дополнительными наименованиями либо увеличивать объем закупок, делая большие запасы. «Идея „Ярмарки платинум“ красивая, но опасная, — полагает коммерческий директор компании „Ангстрем трейдинг“ **Оксана Линник**. — Чтобы поддерживать такую линейку, нужно закупить солидный запас сырья, то есть заморозить значительное количество денег. „Ярмарка“ вложила крупные суммы и, насколько я знаю, пока их не вернула, не говоря уже о прибыли по проекту».

По словам Елупова, закупки для «Платинума» были сделаны еще в июне-июле 2008 года, что повлияло на годовые показатели. По данным «Интерфакс-СПАРК», в 2008-м период оборота запасов и затрат у «Ангстрема трейдинг» составлял 35 дней, у «Мистралья трейдинг» — 39, а у «Ярмарки» — аж 94 дня. Финансовый директор «Ярмарки» **Вячеслав Рязанов** проблему признает, но подчеркивает, что оборачиваемость ухудшилась не только из-за больших запасов: компания отказалась от «быстрых» продаж круп в мешках в экономичной упаковке по 5 кг и закрыла шесть собственных розничных магазинов.

Рязанов указывает, что финансовые показатели «Ярмарки» все же оказались лучше, чем у производителей премиальных круп, которые пошли в эконом-сегмент. Например, «Ангстрем трейдинг», выпустивший в четвертом квартале 2008 года новую экономичную серию «Агрокультура», по словам Оксаны Линник, в 2009-м сохранил объемы производства 2008 года, но просел по рентабельности. У «Ярмарки», наоборот, с ростом продаж высокомаржинальной серии «Платинум» рентабельность только увеличилась: норма прибыли EBITDA поднялась с 9% в 2008 году до 13,1% в 2009-м при росте выручки на 5%.

Многие производители считают, что сейчас неподходящее время для развития дорогих брендов. Но опыт «Ярмарки» показал, что целые сегменты и ниши на рынках доступны для игрока, игнорирующего все правила.



реклама

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

- Рестораны • 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 Битуловой  
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25;  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

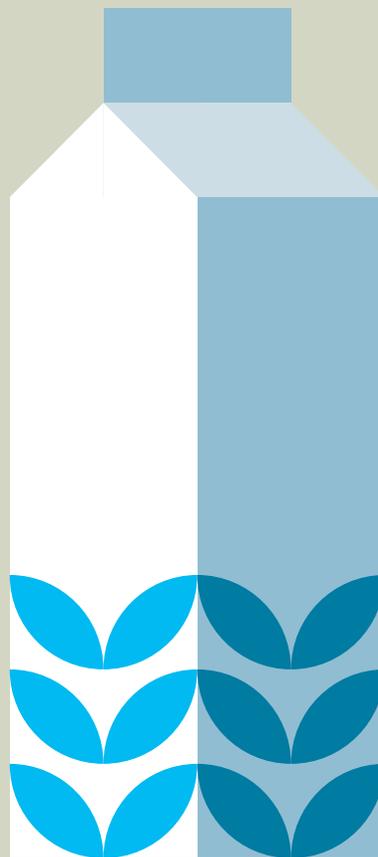
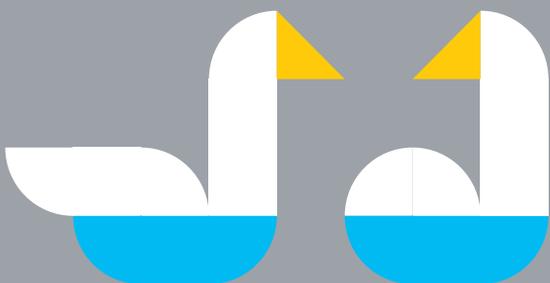
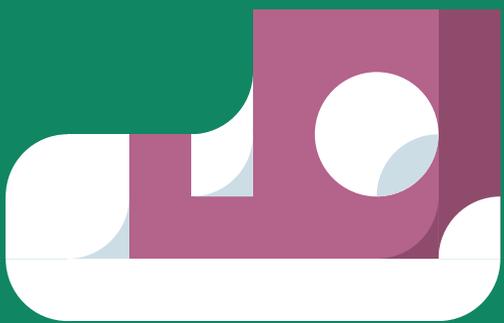
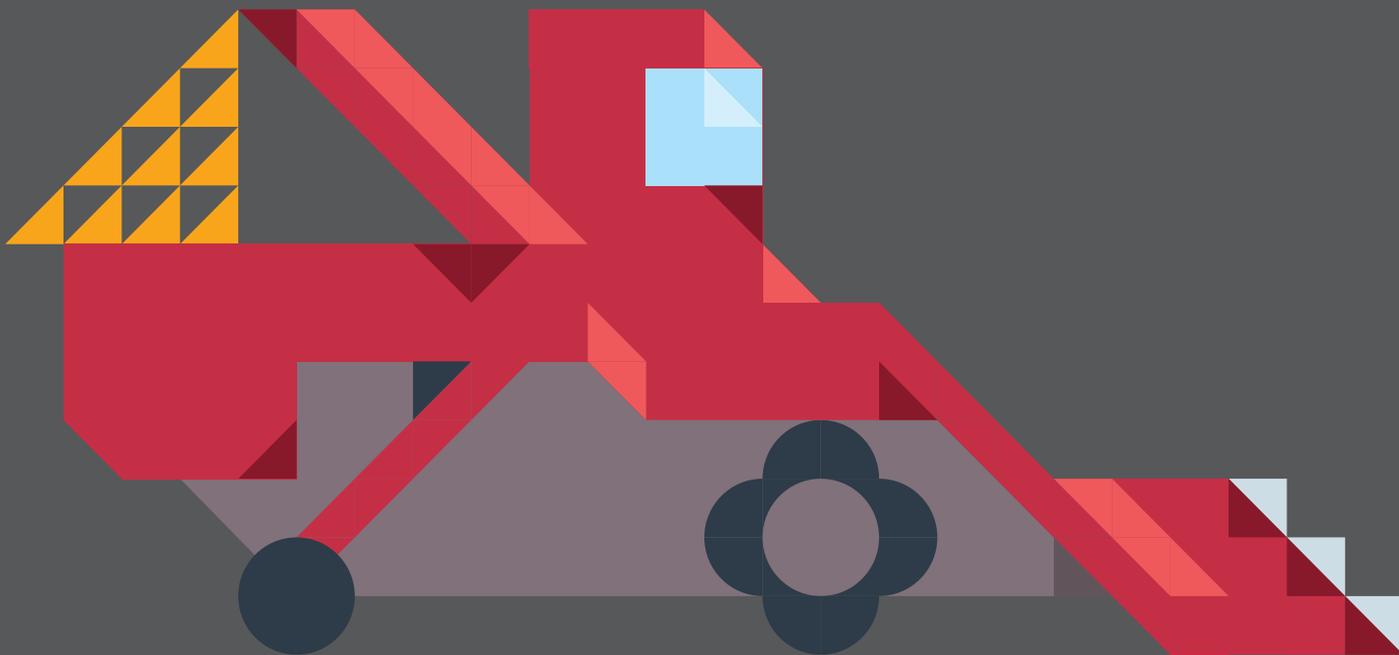
**Коммерсантъ**

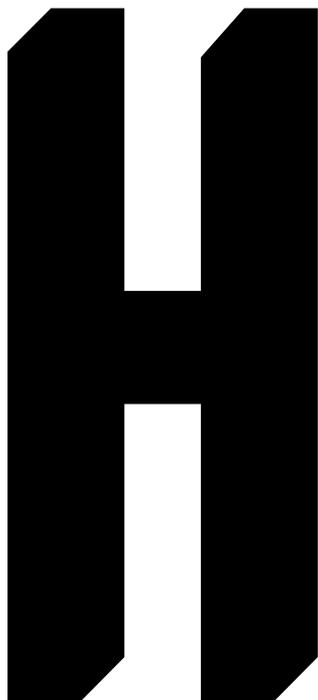
**МОДЕРНИЗАЦИЯ**

Мотивы

**МОДЕРНИЗАЦИЯ, ПОХОЖЕ, ПРЕТЕНДУЕТ НА ТО, ЧТОБЫ ЗАНЯТЬ ПУСТУЮЩЕЕ МЕСТО РОССИЙСКОЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИДЕИ. ВО ВСЯКОМ СЛУЧАЕ, ВЛАСТИ ВОТ УЖЕ НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ АКТИВНО ПРОДВИГАЮТ ЭТУ КОНЦЕПЦИЮ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИЗУЧИЛ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ 3 ТЫС. КОМПАНИЙ ИЗ 72 ОБРАБАТЫВАЮЩИХ ОТРАСЛЕЙ С ЦЕЛЮ ВЫЯСНИТЬ, ЧТО ЖЕ ДО СИХ ПОР МЕШАЛО ОТЕЧЕСТВЕННОМУ БИЗНЕСУ ИНВЕСТИРОВАТЬ В СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ЧТО СТИМУЛИРОВАЛО ВКЛАДЫВАТЬСЯ В НИХ.**

**ЛОГИКА  
НОВАЦИЙ**





Новая жизнь Мантуровского фанерного комбината началась в апреле 2009 года, когда его владелец, группа «Свеза», бенефициаром которой является **Алексей Мордашов**, начал радикальную реконструкцию завода. Инвестиционная программа обошлась в 1,1 млрд руб., но дело того стоило. «Раньше в Мантурово выпускали 50 тыс. кубометров бросовой фанеры в год для внутреннего рынка, а сейчас — 100 тыс. кубометров фанеры высшего качества на экспорт», — рассказывает генеральный директор «Свезы» **Андрей Кашубский**. Кроме того, после перехода на высокопроизводительное оборудование себестоимость выпуска фанеры сократилась примерно на 40%: стало меньше брака и потерь древесины. Правда, компаний, подобных «Свезе», в фанерном секторе наберется не более десятка. Но эта горстка предприятий, оснащенных по последнему слову техники, отвоевывает доли экспортного рынка не только у многочисленных старых российских заводов (выживающих благодаря демпингу), но и у скандинавских производителей.

Для 3108 компаний из 72 обрабатывающих отраслей (данные «СПАРК-Интерфакс») мы рассчитали изменение доли основных средств в активах предприятия и среднегодовой прирост стоимости основных средств. В целом картина оказалась предсказуемо плачевной. Доля основных средств в активах изученных нами компаний за 2006–2008 годы в среднем ежегодно снижалась на 1,5%. Иными словами, основные фонды в обрабатывающих отраслях из-за дефицита инвестиций неуклонно изнашивались и обесценивались. Положительная динамика была выявлена лишь в 29 отраслях, причем только треть адептов технического прогресса принадлежит к высокоприбыльным секторам. Любопытный факт, учитывая, что валовую рентабельность выше средневзвешенного значения 14,63% в 2008 году показали 49 отраслей из 72. Яркий пример того, что внушительные прибыли не порождают технологического лидерства, — цементная отрасль. При валовой прибыли 23% она в 2006–2008 годах неудержимо теряла основные фонды (–5,6% в год). Известно, что 80% российских цементных заводов работают по отсталой «мокрой» технологии производства. Они не потрудились инвестировать в более современный «сухой» способ даже на пике цен на цемент в 2007 году.

С другой стороны, технический прогресс обошел стороной и множество бедных отраслей, таких как автомобилестроение, обувное, текстильное, мукомольное производства. Эти сектора попали в так называемую ловушку недоразвитости, говорят эксперты: архаичное оборудование раздувает издержки и съедает и без того небольшую прибыль. В такой ситуации своих денег на покупку более эффективного оборудования нет, да и банки кредитовать подобные компании не спешат.

Итак, основная масса героев-модернизаторов сосредоточена в средне- и низкорентабельных отраслях. **СФ** обнаружил по крайней мере шесть причин, заставивших предпринимателей активно инвестировать в обновление технологий в 2006–2008 годах.

## РАБОТА НА ГОСИЗНОС



Лидерами по темпам роста доли основных средств в активах стали владельцы трубопроводов (+9,46% за 2006–2008 годы), коммунальщики (+7,48%), а также строители (+5,46%) и производители железнодорожных вагонов и локомотивов (+3,84%). Главная причина их технологической прыти — банальный износ. Отслужившие свой срок станки и оборудование, которое уже нельзя отремонтировать, сдают в металлолом и покупают новое. Типичный образ действий в энергетике, черной металлургии, химии, где степень износа превышает 50%, говорит **Георгий Остапкович**, директор Центра конъюнктурных исследований ГУ-ВШЭ. Модернизацию прямо или через госзаказ финансирует бюджет. Но самое интересное, что приток капиталов в инфраструктурные отрасли породил волну модернизации в компаниях-контрагентах. Кабельная промышленность, поставщик энергетиков, заняла третье место по темпам роста доли основных средств в активах (6,58%). При замене старых коммунальных сетей развился сектор полимерных труб. «Вся наша отрасль — модернизация. Столько железобетонных труб, сколько зарыто в коммунальных сетях России, нет нигде в мире», — говорит президент группы «Полипластик» **Мирон Горилловский**. В 2006–2009 годах группа вложила \$20 млн в модернизацию Климовского трубного завода под инновационный продукт — гофрированные двухслойные трубы для канализации, на которые в Европе приходилось 40% рынка. Они легкие, прочные, идеальны для укладки в землю, рассказывает Горилловский. Когда в 2009 году выручка группы упала на 20%, продажи новой продукции, наоборот, выросли на 20% — до 1,5 млрд руб.

На подъеме дорожного строительства активизировались производители стекловолоконных дорожных сеток. Так, группа «Рускомполит» в 2008–2009 годах вложила 260 млн руб. в модернизацию и расширение производственных мощностей на своем заводе «Тверьстеклопластик». «Мы создали производство мирового уровня по выпуску геосинтетиков, прежде не производившихся в России, с целью замещения импорта», — говорит директор «Рускомполита» **Андрей Никитин**. Результат — двукратный рост доли рынка за последние два года.



## ИНОСТРАННЫЙ ЛЕГИОН

Стоит крупному зарубежному концерну обратить внимание на какой-нибудь рынок в России, как там начинается модернизационная лихорадка. Столкнувшись с более технологически совершенным конкурентом, российским собственникам ничего не остается, кроме как тянуться к его уровню. Так произошло, например, с производителями стекла и стеклотары, где доминируют зарубежные группы Pilkington, Asahi Glass (Glaverbel), Saint-Gobain и Anadolu Cam. За последние десять лет они последовательно скупчили флагманов отечественной стекольной отрасли и провели их реконструкцию. Пришлось обновлять производство и уцелевшим независимым отечественным игрокам. Правда, тягаться с иностранцами смогли лишь заводы, входящие в крупные промышленные группы, такие как Новосибирский завод «Экран» (РАТМ-холдинг) или «Дагстекло» (группа «Сафинат»). Например, завод «Экран», показавший завидный рост стоимости производственных фондов в 2006–2008 годах (35,5%), в кризисное лихолетье увеличил

производственные мощности под новый продукт — цветную пивную бутылку. Портфель заказов на зеленую и коричневую стеклотару распisan на год вперед, ведь прежде пивоварам Сибири и Дальнего Востока приходилось втридорога закупать цветные бутылки в других регионах.

Аналогичная ситуация сложилась на рынке моющих средств, где тон задают Procter & Gamble и Henkel. Отечественные производители бытовой химии проиграли гонку технологий и денег и стали отказываться от выпуска стиральных порошков (так, например, поступила «Калина»). Производством мирового уровня владеет единственный отечественный игрок — «Нэфис косметикс». В 2006–2007 годах ему пришлось потратить почти 100 млн евро на строительство завода для выпуска стиральных порошков по современной комбинированной технологии, которую иностранцы используют в России уже несколько лет. Зато компания за три последних года удвоила свою долю на рынке порошков (с 4,5% до 10,9%). По мнению генерального директора «Нэфис косметикс» **Дмитрия Хайбуллина**, это прямой результат запуска в эксплуатацию нового завода. Словом, отечественные производители должны сказать спасибо иностранцам за свои технические успехи. Те, кто уцелел, конечно.

ОСТРОВКИ  
КОНКУРЕНЦИИ

В начале апреля 2010 года ГУ-ВШЭ опубликовала эпохальный труд, получивший известность как «доклад Ясина». В нем утверждается, что в технологической отсталости наших производств повинна слабая конкуренция. Каждое пятое предприятие в РФ, поясняет известный российский экономист, научный руководитель ВШЭ **Евгений Ясин**, вообще не ощущает конкуренции в своей отрасли, около 30% фирм соревнуются исключительно с соотечественниками, и только менее 40% фирм сражаются по-настоящему — и с отечественными производителями, и с иностранцами.

Получается, что технический прогресс приживается лишь на конкурентных рынках. Это согласуется и с нашими данными. В частности, из десятки лидеров по среднегодовому росту стоимости производственных фондов пять относятся к конкурентным отраслям. Это производства масел и жиров, плодоовощных консервов, пластмасс, резиновых изделий, а также мыла и косметики.

Яркий пример — небольшое предприятие «СМ Мишель», выпускающее косметику для внутреннего рынка и на экспорт (помада «Фруктовый поцелуй» экспортируется в Италию). Выручка «Мишель» в 2008 году составила 755,3 млн руб. Уже в кризис компания приобрела оборудование для изготовления тюбиков разного диаметра для крема, а также для выпуска прессованных изделий (пудры, теней, румян), которые раньше завозились из Польши. Это позволило получить новые заказы на контрактное производство от российских косметических компаний и сетей, а кроме того, снизило себестоимость продукции на 15–20%. «Сейчас мы оснащены на уровне лучших производителей, таких как „Калина“

ЛИДЕРЫ ПО РОСТУ СТОИМОСТИ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФОНДОВ  
В 2006–2008 ГОДАХ\*

Отрасль	Темпы модернизации** %	Рентабельность %
Переработка овощей	67	13
Растениеводство	41	19
Искусственное волокно	40	11
Цемент, известь и гипс	39	23
Пластмассовые изделия	37	14
Изолированные провода и кабели	36	12
Железнодорожные локомотивы и вагоны	33	20
Электросвязь	31	24
Фармацевтика	31	25
Резиновые изделия	28	14

\* учитывались только предприятия с основными фондами от 100 млн руб.

\*\* среднегодовой прирост стоимости основных средств

Источник: «СПАРК-Интерфакс»

ЛИДЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ ДОЛИ  
ОСНОВНЫХ ФОНДОВ В АКТИВАХ  
В 2006–2008 ГОДАХ

Отрасль	Темпы модернизации* %	Рентабельность %
Мука, крупы, крахмал	-13	12
Дубление и отделка кожи	-12	8
Деревянные конструкции и изделия	-11	16
Табачные изделия	-10	20
Станки	-9	16
Обработка неметаллических отходов	-9	18
Корма для животных	-8	11
Бакалея, мучные изделия	-8	19
Целлюлоза, бумага, картон	-8	10
Автомобили	-7	9

\* изменение доли основных средств в активах в год

Источник: «СПАРК-Интерфакс»

или „Линда“, — утверждает **Михаил Жилкин**, президент «СМ Мишель».

Правда, конкуренция со временем перерастает в олигополию, и «гонка вооружений» прекращается. Неудивительно, что рынки сигарет, соков, кофе, каждый из которых контролируется горсткой крупных компаний, показали отрицательную динамику по доле основных фондов в активах. Особенно «отличился» табачный сектор (-10,3%), где основные инвестиции были сделаны на этапе раздела рынка между крупнейшими табачными корпорациями BAT, Philip Morris, JTI и Gallaher в 1990-х годах.

КУШАТЬ  
И РАСТИ

Георгий Остапкович отмечает, что в 2009 году на фоне снижения объемов сбыта в большинстве отраслей 29% предприятий все же наращивали производственные мощности, чтобы удовлетворить растущий спрос. Кто эти счастливицы? Оказалось, добывающие компании (нефтяники, угольщики) и... сельхозпроизводители.

Сектор растениеводства в рейтинге **СФ** занял 9-е место по темпам роста доли основных средств в активах (+3,51%) и 2-е — по среднегодовому увеличению стоимости фондов (+41,16%).

Особенно впечатлила активность тепличных хозяйств. Они дружно обогрели новые энергосберегающие теплицы по голландским технологиям и обзаводятся собственными газотурбинными установками. Денег хватает: даже в кризис сектор защищенного грунта сохранил благополучие. Цены на овощи и фрукты в 2009 году ненадолго упали только летом, когда в продаже появилось много грунтовых овощей, но затем вернулись к уровню 2008 года, рассказывает гендиректор «АПК XXI век» **Андрей Шеховцов**.

Лидером «гонки вооружений» стал тепличный комбинат «Майский» (Казань), фонды которого в 2006–2008 годах прирастали на астрономические 172% в год. Не остановился комбинат и в 2009-м, построив 3,5 га высотных теплиц со светотехническим оборудованием. Это позволило ему распрощаться с сезонностью и с низкой урожайностью из-за нехватки солнечного света. Теперь «Майский» может выращивать помидоры и огурцы круглый год. Удовольствие обошлось в 230 млн руб., зато урожайность выросла втрое, а затраты на электричество и газ сократились на 40%. Всего по сравнению с 2008-м объем поставок овощей, выращенных в старых и новых теплицах «Майского», увеличился на 15% (до 26,5 тыс. тонн).

## РЕГУЛЯТОР ДАВЛЕНИЯ



1 января 2014 года станет судным днем для фармацевтической отрасли. К этой дате, согласно недавно принятому закону «Об обращении лекарственных средств», все российские производители лекарств должны будут в обязательном порядке перейти на международные стандарты качества GMP.

Фармацевтика — классический образец отрасли, где главным двигателем модернизации являются требования государственных органов. Фармацевты вошли в десятку лидеров по темпам роста стоимости производственных фондов в 2006–2008 годах (+31,1%). Обеспечили этот рост крупнейшие компании, которые давно знали, куда дует ветер.

А оставшимся 92% производителей (именно столько сейчас работают вне стандартов GMP) придется срочно модернизироваться — кто не успеет, лишится лицензий. «У крупных производителей вроде „Фармэксперта“, „Верофарма“ или „Нижфарма“ все в порядке. А из некрупных реорганизовать производство смогут не более 50 игроков (всего в РФ зарегистрированы 450 фармпроизводителей). Остальные будут куплены более крупными конкурентами», — прогнозирует глава Ассоциации российских фармпроизводителей **Виктор Дмитриев**.

Основная проблема — отсутствие денег. Известно, что расходы на техническое перевооружение и оснащение лишь одного производства составляют \$5–20 млн. Эксперты считают, что дешевле снести старый завод и построить на его месте новый. Ведь в отрасли продолжают работать заводы-реликты, которые были

построены более ста лет назад. В целом российским предприятиям, чтобы перейти на GMP, понадобится около \$1 млрд. В числе безденежных много уникальных предприятий, таких, как «Марбиофарм» — единственный в России производитель субстанций аскорбиновой кислоты. Помогать подобным компаниям вызвалось государство. Известно, что в стратегии развития фармацевтической промышленности до 2020 года на эти цели предусмотрено 36 млрд руб. Если бюджет исполнит свои обещания, то для старых заводов модернизация под нажимом государства станет шансом начать новую жизнь.

## ДЛЯ КРИЗИСА СОЙДЕТ



До недавнего времени главной проблемой группы «Световые технологии», специализирующейся на приборах для освещения зданий и промышленных объектов, являлась сезонность спроса. Зимой он практически отсутствует, зато к концу года (периоду максимальной финансовой активности заказчиков) увеличивается взрывообразно. Поэтому, рассказывает **Павел Сошликов**, директор по маркетингу и продажам «Световых технологий», компании приходилось в декабре увольнять половину рабочих, а в июле — нанимать снова. Не говоря уже о том, что осенью рабочие упорно не соглашались на сверхурочные: завод расположен в Рязани,

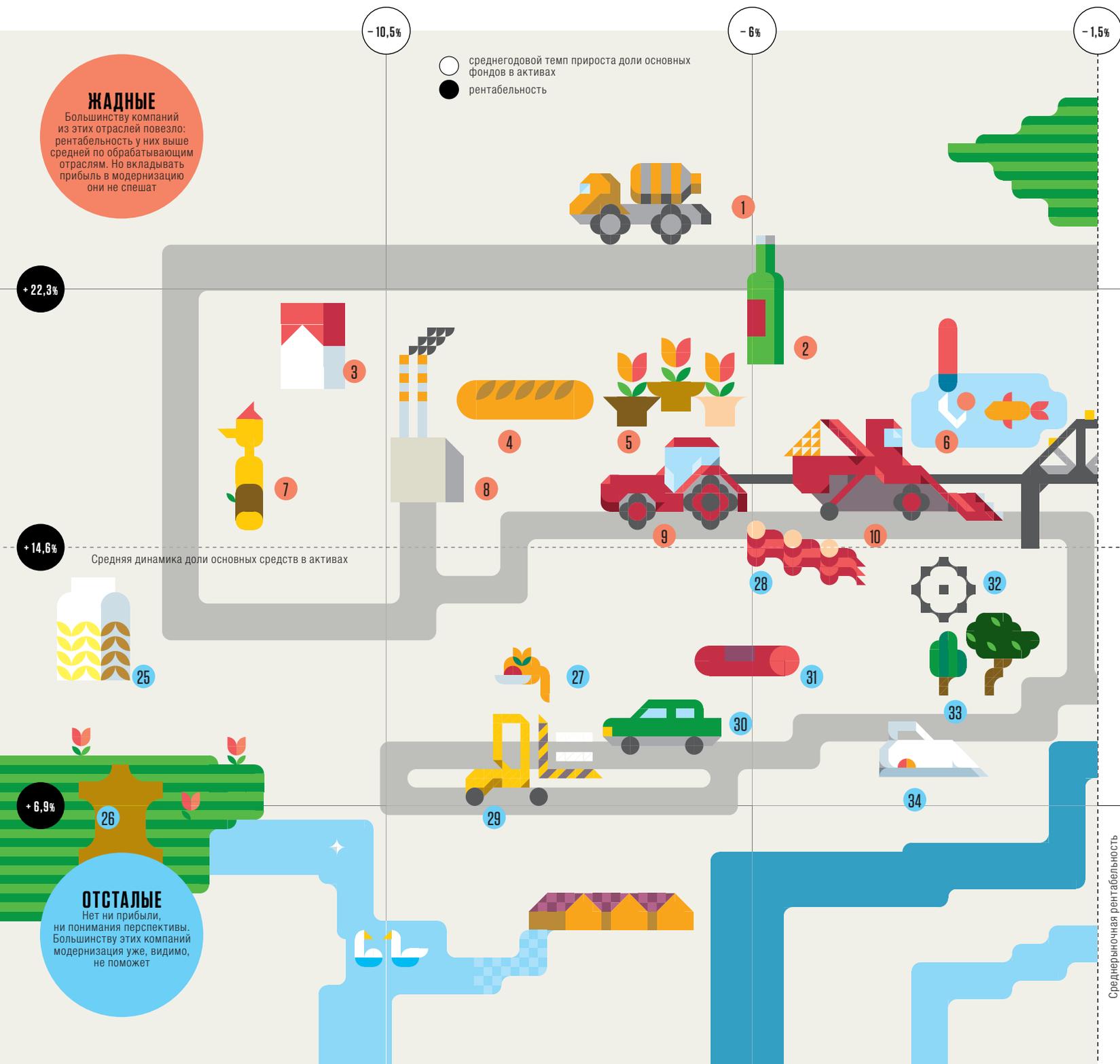
а для местных жителей уборка картошки — святое. В конце 2008 года компания приобрела немецкую роботизированную линию для тестирования светильников. Если раньше на сборке каждого светильника были заняты пять человек (три сборщика, специалист по тестированию и рабочий, который занимался комплектацией проводов), то теперь за все отвечает один человек, рассказывает Сошликов. В 2009 году компания сохранила прибыль на докризисном уровне, несмотря на 30-процентное падение выручки.

Чтобы получить дополнительную прибыль при низкой маржинальности, необходимо повышать эффективность производства. Помимо светотехники, в числе активных секторов — выпуск масел и жиров. При валовой рентабельности 9% и 8,8% соответственно эти отрасли заняли 20-е и 11-е места в нашем рейтинге по темпам роста доли основных средств в активах. Правда, масложировые комбинаты вкладывались в энергосберегающие технологии, чтобы обуздать затраты на электроэнергию (основная статья расходов), а производители светильников — в автоматизацию, для повышения производительности труда.

По данным «доклада Ясина», выручка технологических лидеров в 2005–2008 годах росла гораздо быстрее, чем у отстающих: 23% в год против 10%. В кризис, конечно, на рост оборота мало кто надеется, но ведь увеличением объема продаж выгоды модернизации не ограничиваются. Участники нашего мини-опроса единодушно утверждают, что сохранили, а то и нарастили прибыль благодаря своей технической продвинутости. Повышение эффективности уже работающего бизнеса, пожалуй, самая беспроектная инвестиционная идея кризисного времени.

# КАРТА МОДЕРНИЗАЦИИ

Не все высокоприбыльные компании идут в ногу с новыми технологиями, и не все «бедные» безнадежно отстали. «Секрет фирмы» выявил четыре стратегии, которым следуют российские предприятия из обрабатывающих отраслей.

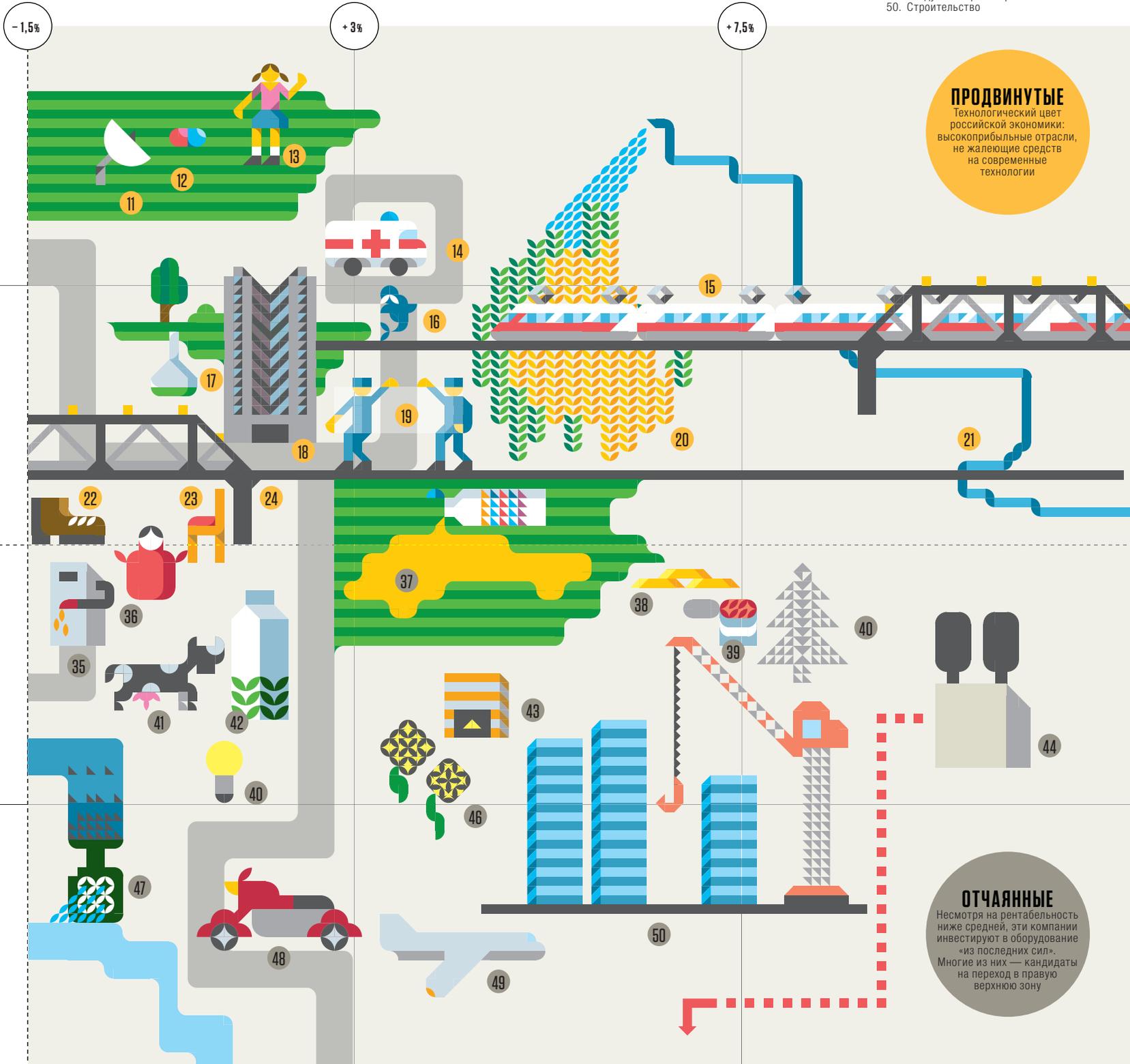


- 1. Цемент, известь, гипс
- 2. Напитки
- 3. Табачные изделия
- 4. Пищевые продукты, не вошедшие в другие группы
- 5. Керамика
- 6. Рыболовство
- 7. Деревянные изделия
- 8. Станки
- 9. Механическое оборудование
- 10. Машины для сельского хозяйства

- 11. Электросвязь
- 12. Фармацевтика
- 13. Одежда из текстиля, аксессуары
- 14. Медицинская техника
- 15. Железнодорожные составы
- 16. Игрушки
- 17. Агрохимия
- 18. Издательства
- 19. Стекло
- 20. Растениеводство
- 21. Трубопроводы
- 22. Обувь и изделия из кожи
- 23. Мебель
- 24. Металлические конструкции

- 25. Мука, крупа, крахмал
- 26. Кожа
- 27. Корма для животных
- 28. Текстиль
- 29. Целлюлоза, бумага
- 30. Автомобили
- 31. Мясо и мясoproductы
- 32. Автозапчасти
- 33. Древесина
- 34. Бытовые приборы

- 35. Нефтепродукты
- 36. Пластмассовые изделия
- 37. Моющие, чистящие средства, парфюмерия, косметика
- 38. Цветные металлы
- 39. Переработанные овощи и фрукты
- 40. Провода, кабели
- 41. Животноводство
- 42. Молочные продукты
- 43. Электроэнергия
- 44. Пар и горячая вода
- 45. Электrolампы, освещение
- 46. Растительные масла и жиры
- 47. Сбор и очистка воды
- 48. Сухопутный транспорт
- 49. Воздушный транспорт
- 50. Строительство



«СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ ТРИ ПОКАЗАТЕЛЬНЫХ ПРИМЕРА, КОГДА УГРОЗА ПОТЕРЯТЬ РЫНОК ЗАСТАВЛЯЛА СОБСТВЕННИКОВ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ТЕХНОЛОГИИ, А ГОСПОДДЕРЖКА СПАСАЛА НЕ ТОЛЬКО ОТ БАНКРОТСТВА, НО И ОТ МОДЕРНИЗАЦИИ.

# РУССКИЙ МОДЕРН

## 1

ПРЕДПРИЯТИЕ: ОАО «АСТОН»

Год основания:  
1997

Сфера деятельности: производ-  
ство растительного масла, сель-  
ское хозяйство, логистика

Выручка в 2009 году\*:  
18,5 млрд руб.

Инвестиции в модернизацию:  
2,5 млрд руб.

Бенефициары: Вадим Викулов

\* за сельскохозяйственный год,  
с июля 2008-го по июнь 2009 года

**Вадим Викулов**, генеральный директор и владелец ГК «Астон», головной офис которой расположен в Ростове-на-Дону, с весны этого года может считать себя энергетиком, хотя его основной бизнес всегда был связан с сельским хозяйством. Больше половины из заработанных в 2009 году 18,5 млрд руб. принесли Викулову два масложировых комбината, крупнейшие в России экспортеры бутилированного масла (группа контролирует треть российского экспорта масла в потребительском сегменте и 11% экспорта наливного масла). В группу также входят элеваторы и даже флотилия с судостроительным заводом в придачу, однако финансовый «Новый год» в компании наступает по-

сельскохозяйственному — в июле, а не в декабре.

Масложировые заводы «Астона» названы по географическому принципу, в честь небольших городов на юге Ростовской области: Миллеровский и Морозовский. Морозовский, построенный в 2004 году с нуля, способен за год переработать 400 тыс. тонн маслосемян (подсолнечник, рапс и соя). Он производит рафинированное масло, в том числе для розничной торговли, под торговыми марками «Затея», «Волшебный край», «Светлица», а также private label для нескольких розничных сетей.

Продукция Миллеровского — нерафинированные масла и шрот. До недавнего времени Миллеровский завод,

который в 2007-м отпраздновал сто лет со дня основания, обрабатывал в год только 150 тыс. тонн маслосемян, причем это оказались довольно дорогие тонны. «Безусловно, можно было работать и на старом производстве, — говорит Вадим Викулов. — Но издержки по переработке масличных были колоссальными. Стоимость переработки на старом заводе составляла \$40 на тонну маслосемян».

Модернизация, а точнее сказать, строительство нового предприятия на территории Миллеровского завода началась в 2008 году и обошлась в \$32 млн. Часть средств Викулов привлек с помощью кредитов Сбербанка и французского банка BNP Paribas. После реконструкции, законченной

в конце 2009-го, его мощность сравнялась с мощностью Морозовского, а себестоимость производства, по словам Викулова, «стремится к нулю». Суть модернизации — в увеличении производительности и внедрении энергоэффективных биотехнологий.

## ЭНЕРГИЯ СЕМЕЧЕК

Говоря о биотехнологиях, Викулов имеет в виду теплоэнергоцентральный, запущенную в марте этого года на территории Миллеровского завода. Ее уникальность, по крайней мере для России, заключается в том, что она работает на растительном сырье — лузге подсолнечника, оболочке сои или соломе. «Тема биоэнергетики всегда была нам очень близка, — говорит Викулов. — Один из наших продуктов — рапсовое масло. Это основное сырье для выпуска биодизеля. Соответственно, логично было идти дальше, развивая собственную биоэнергетику».

Производство растительного масла — одно из самых энергозатратных. На энергию приходится до 60% себестоимости масла. Раньше Миллеровский завод вырабатывал только технологический пар — на собственной котельной, работавшей на угле и мазуте. Электричество завод приобретал на рынке. Новая ТЭЦ дает и пар, и электричество. «Если сегодня покупка 1 кВт электроэнергии в среднем обходится в 2,3 руб., то стоимость производства собственной электроэнергии — менее 70 коп. за 1 кВт. Стоимость тепловой энергии, которую вырабатывает наша ТЭЦ, составляет 150 руб. за 1 Гкал. Тарифы теплоснабжающих организаций — не менее 450–500 руб. за 1 Гкал», — объясняет выгоду Викулов. Получается, что собственная энергия дает экономию 40% стоимости конечной продукции. Даже зола, получаемая на ТЭЦ, идет в дело. Ее будут использовать как минеральное

удобрение на сельскохозяйственных предприятиях компании.

Представитель ростовского банка «Центр-инвест» **Дмитрий Горчаков** говорит, что банк финансировал несколько проектов по приобретению котлов, работающих на лузге, на Юге России. «Стоимость подобных проектов колеблется от 5 млн руб. до 80 млн руб. в зависимости от мощности, — говорит Горчаков. — Сроки окупаемости — от двух до четырех лет. Экономия от внедрения такого оборудования, дающего тепло, составляет 25–50% в год. Но в абсолютном большинстве случаев котлы использовались для получения тепла, выработка еще и электроэнергии — большая редкость».

Викулов же собирается пойти дальше: продавать часть электроэнергии сторонним потребителям. ТЭЦ в Миллерово может производить до 50 тонн технологического пара и 6,5 МВт электроэнергии в час. По оценкам участников рынка, теплоэнергоцентральный в состоянии реализовывать около 20% вырабатываемой энергии. Остальное уйдет на нужды самого предприятия. «У нас уже есть несколько договоренностей с предприятиями в Миллерово, — объясняет Викулов. — Мы готовы поставлять им электроэнергию с дисконтом примерно 10% от существующих тарифов».

На одной ТЭЦ «Астон» останавливаться не собирается. Вторая до конца этого года должна заработать на Морозовском комбинате. «Затраты на строительство каждой ТЭЦ составляют около \$10 млн, срок окупаемости — четыре года», — утверждает Викулов.

## РАВНЕНИЕ НА АРГЕНТИНУ

Модернизация позволит «Астону» свободнее маневрировать на международном рынке. По оценке компании «АПК-информ», мировой экс-

порт растительного масла составляет 4,2 млн тонн. На этом рынке три главных игрока: Аргентина, на которую приходится 40% экспорта, Украина с долей 28% и Россия с 17%.

По расчетам **СФ**, около 40% своего масла «Астон» продает на экспорт. До сих пор свободу маневра компании, равно как и другим экспортерам, обеспечивал разве что богатый урожай. Такой, как, например, в 2008 году, когда российские фермеры собрали 7,35 млн тонн подсолнечника. Это привело к резкому падению цен на маслосемена в России. В результате себестоимость масла у российских производителей упала. Оптовая цена килограмма растительного масла составила 23 руб. (годом ранее — 24,8 руб. за кг). «Богатый урожай привел к тому, что цены на российское масло стали сравнимы с мировыми, и отечественные производители стали конкурентоспособными на международном рынке», — отмечает **Алина Мирсагатова**, аналитик ИКАРА по масличным.

Впрочем, даже несмотря на богатый урожай, российские компании продавали масло чуть выше среднерыночной цены, которая год назад в пересчете на рубли составляла 21,6 руб. за 1 кг. Но в этом году ситуация не в пример хуже. Урожай, собранный летом 2009 года, был на 12% ниже, чем в 2008-м. Вслед за сырьем килограмм российского масла подорожал к концу апреля до 25,2 руб., тогда как в мире цена на масло колеблется по-прежнему на уровне \$0,7–0,8 (21 руб.) за килограмм. Эксперты прогнозируют в этом году обвал экспорта. Так что радикальное снижение себестоимости производства «Астона» — не только подспорье при высоком урожае, но и хорошая страховка от низкого.



## ОАО «БАРНАУЛЬСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД»

Год основания:  
1978

Сфера деятельности:  
производство пива  
и безалкогольных напитков

Выручка за 2008 год:  
792,7 млн руб.

Инвестиции в модернизацию:  
500 млн руб.

Основные владельцы:  
Андрей Солодилов,  
юридические лица

Барнаульскому пивоваренному заводу (БПЗ) повезло с географией. Пoblзости от него ни у одного крупного игрока ни одной пивоварни нет. И пусть барнаульцы занимают микроскопические 0,58% российского пивного рынка (данные самой компании со ссылкой на ACNielsen), зато в родном Алтае до зимы 2009 года у них была треть рынка и почетное первое место. Финансовый кризис минул пивоваров стороной, зато настиг потребительский. По итогам прошлого года, объем производства пива в России упал на 19%. Масла в огонь подлило и государство, повысив с 1 января 2010 года в три раза акциз на пиво. «Но мы смогли встретить трудности во всеоружии», — утверждает **Александр Зыбин**, генеральный директор БПЗ.

Завод был построен в 1976-м и за следующие 30 лет ни разу не обновлялся — типичная история рожденного в СССР «малого российского пивовара», не попавшего в свое время под крыло транснациональных корпораций. «Из-за устаревшего оборудования мы не могли ни ассортимент расширить, ни качество улучшить», — вспоминает Зыбин.

Кроме того, само производство было загружено почти под завязку — при мощностях 7 млн дал в год в 2008 году барнаульский завод сварил 6 млн дал пива.

В начале 2007 года Зыбин утвердил план модернизации. Она потянула на 800 млн руб., что сравнимо с годовой выручкой завода за тот же 2007-й. С первыми двумя этапами (на 500 млн руб.) помогла администрация Алтайского края, которая субсидировала часть процентной ставки по кредиту в Сбербанке на 330 млн руб. Оставшиеся 170 млн руб. внесли акционеры. В сентябре прошлого года цеха засверкали новеньким оборудованием от немецкой Hurrmann и голландской Huffmans. Завод теперь мог производить до 10 млн дал пива по передовой бескислородной технологии. «Такой метод варки используется крупными предприятиями отрасли еще с 1990-х годов. Технология очень хорошо рекомендовала себя», — говорит вице-президент по производству и качеству «Очаково» **Сергей Румянцев**.

«Проведенная модернизация снизила затраты примерно на 20%, — говорит Зыбин. — Кроме того, она позволила нам упрочить положение на рынке». С положением на рынке у БПЗ, правда, теперь непросто. Доля предприятия на Алтае упала на 10 процентных пунктов, до 20,7%, — барнаульцев обогнали «Балтика» и SUN InBev. Зато в целом продажи компании в IV квартале 2009 года выросли по сравнению с аналогичным периодом 2008-го на 15% (до 1162,5 тыс. дал).

Падение доли объясняется новой маркетинговой стратегией барнаульцев: фокус сместился на другие регионы. «Мы начали поставлять пиво на Дальний Восток, в Уральский, Приволжский и Центральный федеральные округа», — рассказывает Зыбин. Модернизация, по словам главы БПЗ, облегчила наступление: благодаря новому оборудованию компания в прошлом году запустила производство семи новых сортов пива в низшей ценовой категории, которая пострадала от падения спроса меньше всего. Для работы с новыми сортами на заводе даже открыли экспериментальный цех.

Последний этап модернизации стоимостью 300 млн руб. должен был начаться в этом году. Зыбин хотел установить новые танки для варки пива и линию разлива в стеклотару. Но планы пришлось отодвинуть: денег нет. «Надеемся, что после 2010 года мы продолжим модернизацию», — вздыхает Зыбин. Еще осторожнее он говорит о сроках окупаемости инвестиций. Бизнес-план 2007 года утверждал, что проект окупится за пять лет. Сейчас Зыбин сдержанно говорит лишь про «обозримое будущее».

З

ЗАО «МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД  
„ПЕТРОСТАЛЬ“»

Год основания:  
1801

Сфера деятельности:  
металлургия

Выручка за 2008 год:  
7,3 млрд руб.

Заявленные инвестиции  
в модернизацию: \$600 млн

Бенефициары:  
Георгий Семенов,  
Лариса Семенов,  
Ольга Родина,  
Максим Яковлев и др.

В сталеплавильном цехе завода «Петросталь», что в центре Петербурга, жарко и душно. За последний век здесь мало что изменилось: так же до потолка вырывается огонь из мартеновских печей, так же охлаждаются на грязном полу многотонные чушки из стали. Единственное, что привнес сюда век XXI,— трактора, в огне и дыме загружающие необходимые ингредиенты прямо в жерла печей.

В мартеновских печах выплавляется не более 1,5% общего объема производства черного металла в мире. С конца 1950-х вся мировая промышленность внедрила электросталеплавильные или конвертерные производства. Они позволяют выплавлять сталь быстрее, качественнее и, главное, дешевле.

Надо сказать, особой экономической мотивации для модернизации у «Петростали» до 2008 года не было. Завод увеличивал выручку и даже показывал прибыль. Главным фактором его благополучия были цены на металл. Только за первые 10 месяцев 2008 года они выросли на 85%. Правда, подвела рентабельность по валовой прибыли, которая колебалась в пределах 6–7%. По данным Райффайзенбанка, в России средняя рентабельность в сфере металлургии в кризисный год не падала ниже 13%, а до кризиса и вообще составляла 17%.

Видимо, поэтому руководство Кировского завода, контролирующего «Петросталь», в конце концов все же решилось модернизировать один из своих крупнейших активов. Аккурат перед кризисом, в августе 2008-го, генеральный директор и совладелец компании **Георгий Семенов** объявил о намерениях создать новое предприятие на базе «Петростали» (стоимость проекта — \$600 млн). Но не успел.

Кризис чуть не привел к закрытию «Петростали». «Цены на металл упали вдвое, снизился спрос»,— говорит аналитик Банка Москвы **Юрий Волков**. Основные заказчики «Петростали» (в частности, АвтоВАЗ, ГАЗ и КамАЗ), ранее закупавшие более 60% из ежемесячно выплавляемых «Петросталью» 25 тонн стали, резко сократили производства. Семенову пришлось даже потушить две из четырех мартеновских печей и уволить 800 сотрудников из 2400. Объемы выплавки стали упали весной до 14 тыс. тонн в месяц. «К сожалению, в докризисные годы в России не было никакого резона заниматься эффективностью. И теперь все эти болячки полезли наружу»,— признавался Семенов в интервью «Деловому Петербургу» в феврале 2010-го. Ситуация начала исправляться только в начале 2010-го, когда цены на металл поднялись на 20%. Завод нарастил производство до 19 тыс.

тонн в месяц и даже вышел на новые рынки: российским автозаводам теперь отгружается только 20%, а 45% уходит на экспорт машиностроительным предприятиям в Прибалтике, Финляндии и Польше (остальной металл идет на внутренние нужды Кировского завода). «Высокие цены на металл на международном рынке и усиление евро по отношению к рублю сделали Кировский завод интересным партнером для компаний из Восточной Европы»,— говорит старший аналитик ИК «Абсолют-инвест» **Игорь Краевский**.

Пока на заводе отказываются даже теоретически обсуждать сроки проведения модернизации. Зато вопрос о банкротстве «Петростали» больше не актуален. В прошлом году правительственная комиссия по развитию устойчивости российской экономики включила Кировский завод в перечень системообразующих предприятий: похоже, завод теперь может рассчитывать на поддержку государства, в том числе на госзаказ. А значит, допотопные мартеновские печи в центре Санкт-Петербурга будут гореть еще очень долго.





**ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ РЫНОК ТОВАРОВ ХЕНД-МЕЙД НАБИРАЕТ ОБОРОТЫ. РАСТУТ И СПРОС, И ПРЕДЛОЖЕНИЕ. ОДНАКО ЗАРАБОТАТЬ НА ПОДАРКАХ И СУВЕНИРАХ ПОЛУЧАЕТСЯ НЕ У ТЕХ, КТО ИХ ИЗГОТАВЛИВАЕТ.**

— Вот армейская фляжка, — участник артели «Варка подарка» Дмитрий Исаев вытаскивает из чехла защитного цвета округлую емкость. — Из нее выйдет отличный бензобак мотоцикла. Сверху приделаем ручки — у байкеров сувенир пойдет «на ура».

Дмитрий Исаев водит меня по мастерской — бывшей котельной на заводе железобетонных изделий ЖБИ-23, где

за 30 тыс. руб. в месяц «Варка подарка» арендует помещение, больше похожее на свалку арматуры. Подбирая отслужившие свое железки на свалках и в автосервисах, группа из трех умельцев, куда помимо Исаева входят Михаил Есин и Олег Фомченков, превращает их в сувениры: подставки под рюмки, напоминающие танцующие фигурки, пепельницы-танки, лампы-электровышки, избушки на

курьих ножках, корабли, самолеты. Из ребристого цилиндра от вентилятора получается отличный прорезной абажур, ручка сцепления может стать лампой или дыроколом, а шары от подшипников превратятся в головы сказочных персонажей.

Интерес к хенд-мейду в России с каждым годом неуклонно растет. Подсчитать объем разрозненного отечественного хенд-мейд-рынка, на котором работают несколько десятков тысяч мастеров, невозможно, тем не менее тренд очевиден. За последние пару лет хенд-мейд стал заметным явлением столичной культурной жизни. Многочисленные ярмарки проходят практически каждый месяц, а число посетителей прибывает. Самую крупную из них, Sunday Up Market, за два мартовских выходных посетили около 6 тыс. человек — против 100 на первой ярмарке, прошедшей два года назад. Еще более бурно развивается хенд-мейд в интернете: профильное сообщество в LiveJournal читают почти 13 тыс. пользователей.

## ПРАВООЛУШАРНЫЕ

Пока самая крупная удача «Варки подарка» — изготовленные по заказу «Рособоронэкспорта» к 23 февраля питейные наборы «Прямая наводка»: подставки под бутылку водки, напоминающие гаубицу, и три рюмки с коваными фигурками. Заказ был настолько большим (несколько сотен предметов), что, несмотря на двух нанятых помощников, на него ушло три месяца. «Дело того стоило», — доволен Дмитрий Исаев.

Для самого изготовителя зарабатывать на хенд-мейде — дело непростое, уверяет владелец магазина авторских подарков «Лаборатория сновидений» Вячеслав Мерлушкин. «Это тонкие и творческие, абсолютно „правополушарные“ люди», — характеризует он мастеров.

В пример Мерлушкин приводит суздальского умельца **Николая Журу**, который шьет колоритные мягкие игрушки: прежде чем придумать новые модели, он на полтора месяца уезжает в горы в

Крым голодать и искать творческого вдохновения, и лишь затем принимается набрасывать эскизы.

Лишь для 10–20% всех хенд-мейдеров ручной труд — единственный способ заработка. Остальные получают удовольствие от творческой самореализации, окупают расходы на материалы и получают небольшой бонус к зарплате.

С Вячеславом Мерлушкиным мы сидим на детской площадке за магазином, под деревом, — здесь, за деревянным столом, у Мерлушкина «переговорная». Переговариваться приходится много: у «Лаборатории сновидений» более 250 договоров с авторами. При этом 60% всех мастеров, приходящих со своими работами (в авторский день, четверг, обычно бывает около 50 человек), в компании вынуждены отказываться — неформат.

«Просто красивые работы, например вазочка, обклеенная цветами, не продаются: вещь должна быть с фишкой», — говорит Мерлушкин, который зачастую придумывает идеи вместе с авторами или вместо них. С фишкой — это, например, деревянный молоток с надписью «Ты молоток», светильник «Осторожно, идут занятия любовью», кубик с привинченным к нему кипятильником и надписью «За кипучую деятельность».

У той же «Варки подарка» есть фирменные серии фигурок — подставки под рюмки и солонки. Изготовление такой «мелочевки», как насмешливо называет их Дмитрий Исаев, занимает не более получаса. Одна серия называется «Грязные танцы», другая — «Запах женщины». «Варка подарка» сознательно использует узнаваемые образы кино- и литературных персонажей, таких как **Мэрилин Монро** или дама с собачкой, — спрос на них выше, чем на абстрактную фигурку, пусть даже с фишкой.

Бывший управляющий магазина «Министерство подарков», а сейчас преуспевающий автор **Евгений Вагнер** имеет в ассортименте примерно 50 видов сувениров — работая с двумя



ВЯЧЕСЛАВ  
МЕРЛУШКИН

ВЛАДЕЛЕЦ МАГАЗИНА  
«ЛАБОРАТОРИЯ СНОВИДЕНИЙ»

*ПРОСТО КРАСИВЫЕ РАБОТЫ, НАПРИМЕР ВАЗОЧКА, ОБКЛЕЕННАЯ ЦВЕТАМИ, НЕ ПРОДАЮТСЯ: ВЕЩЬ ДОЛЖНА БЫТЬ С ФИШКОЙ*



ДМИТРИЙ  
ИСАЕВ

УЧАСТНИК АРТЕЛИ  
«ВАРКА ПОДАРКА»

### ИЗ АРМЕЙСКОЙ ФЛЯЖКИ ВЫЙДЕТ ОТЛИЧНЫЙ БЕНЗОБАК МОТОЦИКЛА. У БАЙКЕРОВ СУВЕНИР ПОЙДЕТ «НА УРА»

помощниками, еженедельно он поставляет в «Лабораторию» около сотни изделий. В одном магазине любой плодотворный автор за месяц может заработать 15–25 тыс. руб. — чтобы выжить, надо сдавать свои работы как минимум в три-четыре торговые точки. У тех, кто продает хенд-мейдерское творчество, дела с выживанием обстоят куда лучше. Правда, не все каналы сбыта одинаково успешны.

#### РИТЕЙЛ «НА КОЛЕНКЕ»

Вячеслав Мерлушкин всегда держит рядом с собой блокнот и ручку, чтобы записывать приходящие в голову идеи подарков. Самая любимая — сувенир «Врата сновидений»: деревянные сиреневые ворота, закрытые на шпингалет. «Ночью их можно открывать и впускать волшебные сны», — улыбаясь, объясняет метафору Мерлушкин. Когда речь заходит о продажах, улыбка становится

грустной. «Новый год, 23 февраля, 8 марта — вот наши кормильцы», — говорит Мерлушкин. В обычные дни в магазин заходят около 25 покупателей, средний чек составляет примерно 1 тыс. руб. (магазинная наценка с авторской цены за изделие — 100%). Перед Новым годом продажи подскакивают в четыре раза. Сейчас праздники позади, и магазин вступает в длительный период под названием «лишь бы выжить». Дорогая аренда в центре города (магазин находится на Большой Ордынке) то и дело ставит «Лабораторию сновидений» на грань окупаемости. За прошлый год Вячеслав Мерлушкин три раза собирался закрыть магазин, однако рука так и не поднялась.

Магазин Мерлушкину подарил друг полтора года назад со словами: «Не возьмешь — закрою» (фамилию друга Мерлушкин не раскрывает). Новый хозяин сменил продавцов, начал активно

Фото: Дмитрий Лекай

участвовать в выставках и ярмарках, сам создал «на коленке» — «хенд-мейд же!» — первый онлайн-магазин (впоследствии он нанял профессиональных разработчиков) и занялся продвижением «Лаборатории» в интернете. В итоге в кризисный год, когда в Москве закрылись пять хенд-мейд-магазинов (всего их в столице около десяти), Мерлушкину удалось поднять продажи и вывести проект на окупаемость. Предприниматель открыл в Москве еще две небольших торговых точки под брэндом «Лаборатория сновидений», которые принадлежат его партнерам (характер отношений с ними Мерлушкин не раскрывает).

Очевидно, хенд-мейд-ритейл — не самый простой способ заработать на ручном труде: почти вся прибыль поглощается высокими арендными ставками. Куда более удачная модель — организация ярмарок-продаж.

#### ЯРМАРКА ТЩЕСЛАВИЯ

— Сейчас у Sunday Up Market насчитывается сразу несколько клонов, — сходу сообщает мне организатор крупнейшей в России хенд-мейд-ярмарки Мария Бергельсон. На ней, вопреки моим ожиданиям, никаких сложных авторских украшений — только длинная нитка желтых янтарных бус.

В 2008 году, когда проект только появился, в нем принимали участие лишь десять хенд-



ДЕНИС  
КОЧЕРГИН

СОЗДАТЕЛЬ ПЛОЩАДКИ  
ПО ПРОДАЖЕ ИЗДЕЛИЙ РУЧНОЙ  
РАБОТЫ «ЯРМАРКА МАСТЕРОВ»

**РАБОТА «ПОЧТЫ РОССИИ» НЕ ИДЕАЛЬНА,  
И ЭТО СЕРЬЕЗНЫЙ БАРЬЕР ДЛЯ  
РЕГИОНАЛЬНЫХ АВТОРОВ**

мейдеров. Теперь ярмарка проводится раз в сезон в течение двух выходных, число ее участников превышает 80, а посетили двухдневный Sunday Up Market в марте больше 3 тыс. человек в день. Входной билет стоит 100 руб. Кроме того, взимается плата и с участников — около 8 тыс. руб. за место. После вычета расходов — затрат на аренду, рекламу и зарплату сотрудников — прибыль организаторов с последней ярмарки, по подсчетам **СФ**, составила около 700 тыс. руб. при вырубке 1,2 млн руб.

Основатель Sunday Up Market сетует, что уровень участников ярмарки зачастую невысок. «Все одинаковое, мало концептуальных работ», — недовольна Бергельсон. Отказать «одинаковым» хенд-мейдерам в участии она, однако, не всегда может: не отобьются затраты на аренду. Впрочем, ограничиваться Москвой Бергельсон не намерена. Вместе с питерскими партнерами она провела в этом году ярмарки в Северной столице, а с мая планирует организовывать их еще в трех городах России и СНГ. Помимо Sunday Up Market существуют маркеты Stranger than Paradise, арт-базар на «Винзаводе» и некоторые другие. Для самих хенд-мейдеров участие в ярмарке не слишком прибыльно. По словам Мерлушкина, оно в лучшем случае позволяет отбить затраты на аренду места. Это скорее способ заявить о себе и запомниться покупателям. Основные продажи большинства хенд-мейдеров приходится на интернет.

## ИНТЕРНЕТ-МАСТЕРСКАЯ

Участники хенд-мейд-рынка давно освоили продвижение в виртуальном мире. Тематические группы на «Одноклассниках» и в «В контакте», блоги, онлайн-магазины... По уверению Дмитрия Исаева, до 90% заказов на продукцию «Варки подарка» приходит через Сеть. Российское сообщество хенд-мейдеров в LiveJournal содержит более 48,5 тыс. записей, в основном — фотографии выставаемых на продажу работ.

Американский портал Etsy.com, появившийся в 2005 году, мировой лидер по продаже товаров хенд-мейд, сегодня насчитывает свыше миллиона пользователей из более чем 150 стран мира. Всего на продажу на Etsy.com выставлено 2,5 млн работ. В России на лавры Etsy.com претендует площадка по продаже изделий ручной работы «Ярмарка мастеров». В 2006 году ее создали **Денис Кочергин** и **Сергей Черкасов**, чтобы жена последнего, **Алена**, могла продавать свои работы из войлока. Вскоре площадку решили превратить в источник заработка — к 2007 году на ней уже зарегистрировались примерно 100 мастеров, ассортимент достигал 1 тыс. изделий. Сейчас число хенд-мейдеров, выставляющих свои работы на сайте, составляет около 15 тыс. человек, количество предлагаемых работ перевалило за 100 тыс., а над развитием проекта работает команда из десяти человек. Хенд-мейдеры платят площадке ежемесячный взнос, величина которого зависит

Фото: Дмитрий Лекай



МАРИЯ  
БЕРГЕЛЬСОН

ОРГАНИЗАТОР АРТ-ЯРМАРКИ  
SUNDAY UP MARKET

## УРОВЕНЬ УЧАСТНИКОВ ЯРМАРКИ ЗАЧАСТУЮ НЕВЫСОК. ВСЕ ОДИНАКОВОЕ, МАЛО КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ РАБОТ

от количества выставленных работ. Оборот площадки Денис Кочергин не раскрывает. По подсчетам **СФ**, ежемесячная выручка «Ярмарки мастеров» составляет примерно 450 тыс. руб.

Проект популярен и среди региональных авторов. Однако главное, что пока тормозит развитие онлайн-продаж в глубинке, — проблемы с доставкой товара. «Работа „Почты России“ не идеальна, и это серьезный барьер для региональных авторов», — признается Кочергин.

Участники хенд-мейд-рынка хором говорят: несмотря на то что интерес к авторским вещам растет, ручная работа далеко не самый простой и быстрый способ заработать. В конце концов рост бизнеса невозможен без масштабирования, а оно идет вразрез с самой концепцией хенд-мейда. Мастера могут создать небольшие серии сувениров или украшений, даже собраться в артели по три-пять человек, но не более. Кроме того, большинству из них гонка за количеством и не нужна: для «правополушарных людей» первостепенно творчество. И пока они творят, на этом могут зарабатывать те, кто возводит вокруг умельцев торговую инфраструктуру: магазины, ярмарки и особенно интернет-порталы. У них и с полушарностью, и с масштабируемостью все благополучно.



ИНВЕСТИЦИИ

Точки роста

# АВТОРСКАЯ ДОЛЯ

Создать красивую поделку — полдела: ее нужно еще и продать, да так, чтобы было на что создавать новые. «Секрет фирмы» выяснил, сколько зарабатывают мастера на своих работах.



## ТАПКИ «СЕРДЦЕ»

Автор \_\_\_\_\_ Анна Назимова  
 Цена \_\_\_\_\_ 1220 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 500 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 1 час  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 2 месяца

# 60%

составляет рентабельность хенд-мейд-ярмарки Sunday Up Market, по подсчетам **СФ**

# \$0,2

платят пользователи сайта Etsy.com за размещение одной работы сроком на четыре месяца. Еще 3,5% взимается с продаж

# 2003

В этом году в Москве открылся первый розничный магазин по продаже хенд-мейд-подарков «Бюро находок»



## КНИГА

Автор \_\_\_\_\_ Мария Краснова-Шабаява  
 Цена \_\_\_\_\_ 350 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 200 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 3 месяца  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 1 день

## МОТОЦИКЛ HARLEY

Автор \_\_\_\_\_ Михаил Татарник  
 Цена \_\_\_\_\_ 500 тыс. руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 85 тыс. руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 5 месяцев  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 1 неделя (в высокий сезон)



## ДЕРЖАТЕЛЬ ДЛЯ ТУАЛЕТНОЙ БУМАГИ

Автор \_\_\_\_\_ Евгений Вагнер  
 Цена \_\_\_\_\_ 765 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 400 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 3 часа  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 2–3 месяца



## КУЛОН

Автор \_\_\_\_\_ Дарья Хорева  
 Цена \_\_\_\_\_ 1500 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 400 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 1 день  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 1 месяц



## ГРЕЛКА ДЛЯ ЧАЙНИКА

Автор \_\_\_\_\_ Николай Жура  
 Цена \_\_\_\_\_ 2800 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 500 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 2 дня  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 1 месяц

**ПРИЩЕПКА**

Автор \_\_\_\_\_ Наталья Перегудова  
 Цена \_\_\_\_\_ 650 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 200 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 2 часа  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 1 месяц

**СУМКА**

Автор \_\_\_\_\_ Илона Боксер  
 Цена \_\_\_\_\_ 1200 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 500 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 2 дня  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 1 месяц

**МЕДАЛЬКА**

Автор \_\_\_\_\_ Евгений Вагнер  
 Цена \_\_\_\_\_ 340 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 50 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 20–30 минут  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 1 день

**ОДЕЯЛО «ПТИЦЫ»**

Автор \_\_\_\_\_ Татьяна Самсонова  
 Цена \_\_\_\_\_ 20 тыс. руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 2800 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 2 месяца  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ нет данных

**МАСКА SWEET DREAMS**

Автор \_\_\_\_\_ Александра Бобкова  
 Цена \_\_\_\_\_ 600 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 100 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 1,5 дня  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ нет данных

**БЛОКНОТ «РАБОТА МЫСЛИ»**

Автор \_\_\_\_\_ Андрей Канунников  
 Цена \_\_\_\_\_ 2550 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 500 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 5 часов  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 2 недели

**СИДУШКА «ДЕНЕЖНЫЕ МЕШКИ»**

Автор \_\_\_\_\_ Галина Штукина  
 Цена \_\_\_\_\_ 1200 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 200 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 3 часа  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 2 недели

**ТАПКИ «ЗАЙКИ»**

Автор \_\_\_\_\_ Галина Калинина  
 Цена \_\_\_\_\_ 2200 руб.  
 Себестоимость \_\_\_\_\_ 500 руб.  
 Время изготовления \_\_\_\_\_ 5 часов  
 Срок реализации \_\_\_\_\_ 1 неделя

# ВТОРАЯ КОЖА

Изобретатель искусственной биокожи **Рамиль Рахматуллин** утверждает, что через несколько лет сможет выращивать компоненты внутренних органов человека. У него, конечно, вряд ли получится воспроизвести руку или ногу, но вот фрагмент печени или поджелудочной железы — вполне. Пока же он занимается восстановлением наружных покровов.

Его изобретение — биопластический материал «Гиаматрикс» (гибкая пластинка, основанная на биополимере гиалуроновой кислоты) — при нанесении на ожог или рану не только закрывает поврежденный участок, фактически прилипая к нему, но и помогает скорейшему заживлению, по мере которого рассасывается. Способность растворяться внутри раны позволяет избежать болезненных для ожоговых больных перевязок. Таким свойством, по словам Рахматуллина, не обладает больше ни одна биокожа в мире.

В 2008 году Федеральный фонд содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере в рамках программы «Старт» вложил в биокожу 2,25 млн руб. А в декабре 2009-го у проекта появился частный инвестор, предприниматель **Олег Поздняков**, вложивший в биокожу около 15 млн руб. К осени, когда Рахматуллин надеется завершить переговоры с госкорпорацией «Роснано», речь пойдет о более серьезных инвестициях — 250 млн руб. На эти деньги на базе Оренбургского государственного университета, который тоже получит долю в проекте, он планирует построить полный цикл производства биокожи — от сырья до конечного продукта — около 150 тыс. пластинок биокожи размером 10 x 15 см в год.

По оценке исследовательской компании «Фармэксперт», в 2008 году рынок искусственных заменителей кожи человека в России составлял



## ПОКРОВИТЕЛЬ

Глава компании «Гиаматрикс» Рамиль Рахматуллин будет продавать биокожу в аптеках, как пластырь

\$40–50 млн, при этом потенциально рынок может прибавлять по 30% в год. Сдерживающий фактор — высокая стоимость продукции. Наиболее успешная разработка в этой сфере — полимер на основе химически модифицированной гиалуроновой кислоты HYAFF (производится медико-биотехнологическим концерном Tissue Tech), который, по данным «Фармэксперта», в том же 2008 году занимал половину российского рынка. Упаковка HYAFF площадью 75 кв. см стоит около \$135, в то время как Рамиль Рахматуллин собирается продавать 150 кв. см «Гиаматрикса» за \$40.

Пока главная проблема проекта Рахматуллина в отсутствии необходимых медицинских сертификатов. Компания их получит, по оптимистичным оценкам, в 2010 году, по пессимистичным — в 2011-м. Рахматуллин, однако, не теряет времени даром: в ноябре прошлого года он вывел на рынок косметический антивозрастной препарат — пептидный комплекс на основе все

Фото: Владимир Соколов

## ЭКСПЕРТ



**ВЛАДИМИР ГРИГОРАШЕНКО,**  
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ВЕНЧУРНЫХ  
ПРОЕКТОВ УК «АЛЬФА-КАПИТАЛ»

**ЭТО КОМПАНИЯ ИЗ  
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ  
ОТРАСЛИ, И БАРЬЕРЫ  
ВХОДА ЗДЕСЬ ВЫСОКИЕ.**

На первый взгляд, проект привлекательный для вложения средств. Однако стоит помнить о рисках, которые в первую очередь связаны с сертификацией продукции и издержками каналов продаж. Необходимо четко понимать, сколько времени займет сертификация и есть ли у инициатора необходимые документы, справки и ресурсы для ее прохождения.

ИНВЕСТИРОВАТЬ

той же гиалуроновой кислоты. В месяц Рахматуллин производит 3–5 тыс. флаконов по средней цене \$30, которые продает через аптеки в Оренбурге, Екатеринбурге и Санкт-Петербурге. В марте Рахматуллин запустил в продажу косметический вариант биokoжи (она немного тоньше и меньше по площади, а также требует более простой процедуры сертификации) для пластической хирургии, дермабразии (шлифовка лица) и пилинга, закупать которую будут в основном салоны красоты. Главные же потребители классического «Гиаматрикса» — больницы и МЧС, с которыми у ученого уже сейчас, в ожидании документов, подписаны декларации о намерениях и оговариваются объемы поставок. Затем товар появится и в аптеках: пользоваться продуктом нанотехнологий, обещает Рахматуллин, будет так же просто, как пластырем.

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСЕЙ КУРАСОВ,

РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ  
ФИНАНСОВ ИК «ФИНАМ»

## ЭТО СВОБОДНАЯ НИША ВНУТРИ СТРАНЫ И СЛАБО ОСВОЕННАЯ В МИРОВОМ МАСШТАБЕ.

Подкупают высокая конкурентоспособность продукции (судя по приведенным цифрам, она может быть примерно в семь раз дешевле зарубежных аналогов), а также темпы и потенциал развития этого сегмента рынка. В США и Европе его ежегодный объем оценивается примерно в \$15 млрд. Перспективы роста для долгосрочного инвестирования весьма привлекательны.

ИНВЕСТИРОВАТЬ

## СЕЙСМОРАЗВЕДКА БОЕМ



В январе УК «Альянс РОСНО управление активами», управляющая созданным совместно с РВК венчурным фондом «Новые технологии», вложила более \$5 млн в Санкт-Петербургскую компанию «Сейсмо-шельф». Последняя разработала инновационную технологию морской сейсморазведки для обнаружения нефтяных, газовых и других месторождений.

Традиционно такая разведка проводится двумя кораблями, аренда каждого из которых обходится в \$250 тыс. в сутки (разведка может длиться несколько месяцев). От одного из них в воду тянутся донные косы — пучок проводов длиной 5–6 км, на другом установлена пневматическая сеймопушка, стреляющая в воду сжатым воздухом. Донные косы фиксируют отражающийся от дна сигнал, определяя контур возможного месторождения. Разработчики «Сейсмо-шельфа» заменили косы так называемыми «донными станциями» — устройствами весом 8 кг и размером с футбольный мяч, нашпигованными специальной аппаратурой. Их, объясняет директор «Сейсмо-шельфа» **Михаил Воронов** (на фото), спускают на дно, что способствует большей четкости сигнала. При работе пушки устройства записывают отражающийся сигнал, а по окончании работ всплывают на поверхность. Перевезти их способно любое грузовое судно, аренда которого обойдется в \$15–20 тыс. в день, что в 20 раз удешевляет стоимость сейсморазведки. Портфель заказов компании уже превышает сумму вложенных инвестиций. На эти деньги «Сейсмо-шельф» собрал первые 250 станций, а первые работы проведет уже в мае.

## ЧИП В ПОМОЩЬ



Розница зарвалась, продавая товары вдвое дороже закупочных цен, посчитали создатели интернет-магазина «Чип энд дейли», и в середине декабря запустили онлайн-проект. Он предлагает всего одно наименование товара в день, зато по цене значительно ниже рынка — даже по сравнению с другими онлайн-магазинами. Так, радио для душа на этом сайте стоит 630 руб., тогда как минимальная цена на «Яндекс.Маркете» — 725 руб.

Идея была подсмотрена у американского сервиса Woot.com, посещаемость которого достигает 1–1,5 млн пользователей в месяц (оборот в 2007 году, по оценке журнала Fortune, \$117 млн). По словам **Елены Масоловой** (на фото), одного из пяти соавторов «Чип энд дейли», инвестиции в российский проект составили \$2 тыс. — столько денег ушло на обеспечение товарного кредита. Вернуть средства удалось уже через день. Минимальная стоимость покупки — 600 руб., в среднем же цена предложения колеблется от 1,5 тыс. до 2 тыс. руб. «Товар дня» должен быть либо полезным (чемодан, гарнитура для мобильного), либо актуальным (подарок на 8 марта), либо оригинальным (тапочки с подогревом).

Сейчас предприниматели ведут переговоры с бизнес-ангелами: если до сих пор сайт раскручивался с помощью рассылок и блогов, то теперь продвигать его авторы планируют через самоорганизующиеся сообщества потребителей — в основном сайты для молодых мам.





ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Другая жизнь

# Минвест МАТЧ

ВЛАДИСЛАВ  
КОВАЛЕНКО

ЗАМЕСТИТЕЛЬ  
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА  
ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ  
ФИРМЫ»



ГЛЕБ  
ФЕТИСОВ

ПРЕЗИДЕНТ  
ГРУППЫ  
«МОЙ БАНК»



*ГЛЕБ ФЕТИСОВ, МИНОРИТАРНЫЙ АКЦИОНЕР АЛТИМО И ВЛАДЕЛЕЦ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «МОЙ БАНК», ПРОВЕЛ ДЛЯ КОРРЕСПОНДЕНТА «СЕКРЕТА ФИРМЫ» МАСТЕР-КЛАСС ПО ШАХМАТАМ И ПРЯМЫМ ИНВЕСТИЦИЯМ.*

Когда Глеб Фетисов, владелец инвестгруппы «Мой банк», дал «добро» на партию, я, конечно, заволновался. Строгий математический ум моего будущего партнера, экономиста по образованию и инвестора по роду занятий, к таким играм более пригоден, как мне казалось, чем лирическая спонтанность мысли нашего брата журналиста.

Но нельзя же вот так публично, на глазах у всех читателей уронить шахматную честь редакции. Поэтому я задушил в себе «лирика» и начал усиленно возвращать «физика», реанимируя забытое, но горячо любимое когда-то увлечение. Работы предстояло много, учитывая, что родной дядя привил Глебу шахматный «вирус», когда будущему банкиру было четыре года. Уже школьником Фетисов стал чемпионом города Электросталь по шахматам, а с 12 лет выступал на областных и республиканских турнирах, причем в категории «среди мужчин». В последнее время играет Фетисов редко, но метко — например, раз в два-три месяца на шахматных приемах советника президента РФ Аркадия Дворковича.

И вот долгожданный день настал.

— Вы верите в деление людей на «физиков» и «лириков»? — спрашиваю я Глеба Фетисова, разглядывая приготовленные для игры шахматы. На столе в его кабинете стоит цельная нескладывающаяся доска и занятно выточенные фигуры. Особенно впечатляют слоны с двумя косыми прорезями сверху, на маковках. Играть такими слонами будет одно удовольствие.

— Нет, не верю, — отвечает Фетисов. — Хотя последние открытия ученых дают обильную пищу для размышлений. Почему представители африканского континента не очень способны к математическим наукам, но талантливы в литературе? Взять хотя бы того же Пушкина. Все эти исследования очень интересны, но я верю в силу обучения и науки. Любой человек от рождения — почти локвовская *tabula rasa*. Что напишешь, то и будет.

Что ж, звучит ободряюще. Я прячу в кулаках черную и белую пешки. Фетисову выпадают черные.

— Я черными люблю играть даже больше, — признается глава «Моего банка», усаживаясь за доску.

— Как-то на вас это не похоже. Им же больше защищаться приходится.

— Да, и это меня мобилизует.

→  
1. Kf3 c5 2. g3 d5  
3. Cg2 e6 4. 0-0 Kc6  
5. e3 Kf6 6. d4 cd 7. ed Cd6  
8. Le1 0-0 9. b3 a6  
10. Cb2 Cd7



→  
11. c4 dc 12. bc Lc8  
13. a3 Ka5 14. c5 Cc7

#### ДО СЬ Е

**ГЛЕБ ФЕТИСОВ**  
ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ  
«МОЙ БАНК»

Акционер Altimo (более 14%), владелец группы «Мой Банк», контролирующей инвестбанк My Decker Capital в Китае. Журнал Forbes оценивает активы Фетисова в \$1,7 млрд

**1996–2000**  
Арбитражный управляющий Ачинского глиноземного комбината

**2001–2009**  
Член Совета Федерации от Воронежской областной думы

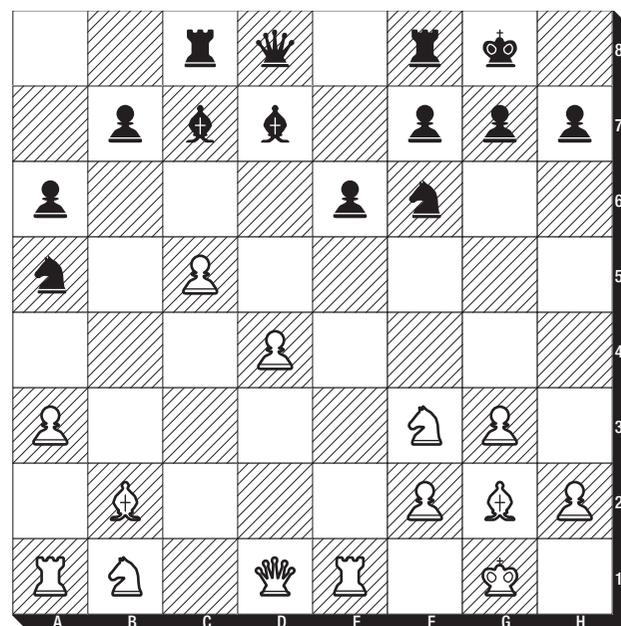
## ПРО ПАРТИЮ, В КОТОРОЙ ЗАЛОЖЕНЫ ОСНОВЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Смысл дебюта Рети, который я взялся разыгрывать, — выманить черных из укрытия, спровоцировать на атаку и нанести удар. Но черные плетут свои хитрые, недоступные моему

пониманию планы и упорно не хотят «выманываться». Видимо, Глебу Фетисову и в самом деле не хватает повода для той самой мобилизации. Что ж, пора начинать активные действия, подумал я. И тут же был наказан.

Черные сжаты, как пружина (см. позицию №1). Фетисов и внешне ведет себя так же: ни одного лишнего жеста. Но в этой неподвижности чувствуется не скованность, а точная расчетливая сила. Похоже, стратегию, которую я хотел применить против Фетисова, — выманить и ударить — он сам применяет против меня.

— Помню, на чемпионате Тульской области, еще мальчишкой, я шел до последнего тура на первом месте, — отвлек меня Фетисов от неутешительных итогов сравнительного анализа наших позиций. — Дело зимой было, я здорово простыл. И вот последняя партия, соперник предлагает ничью. Если я соглашаюсь, я чемпион области по шахматам. Но у меня была выигрешная



#### ПОЗИЦИЯ №1

Территориальное преимущество белых иллюзорно. Их пешки слишком далеко оторвались от основных сил. В то же время позиция черных выглядит не стесненной, а, скорее, концентрированной

позиция, лишняя пешка, и я посчитал, что надо довести дело до конца. Партия затянулась, шла более двух с половиной часов. У меня поднялась температура, я вконец расклеился, зевнул фигуру и проиграл. Это был хороший урок — надо знать меру своим аппетитам. В игре, как в инвестициях, в первую очередь важен результат, ради которого ты играешь. Красота же имеет смысл только если ради нее не придется идти на слишком большие жертвы.

— У вас в шахматах есть правила, которым вы всегда следуете?

— Мне нравится комбинационная игра. Я пытаюсь строить партию таким образом, чтобы все время оказывать давление. И я всегда следую плану. Вот вы играете без плана. Развиваете фигуры, у вас хорошая позиция — но плана нет.

— А в инвестициях? — перевожу я разговор на другую тему. Не могу же я признаться, в конце концов, что план мой закончился на четвертом ходу, когда я рокировался. — У вас есть, скажем, любимые проекты?

— Я к ним испытываю нечто вроде влюбленности. Ты увидел возможность, она тебе понравилась, ты в эйфории начинаешь ее реализовывать. Я чувствую драйв от проекта, когда вижу, что он нужен потребителю и естественным следствием этого станет высокая капитализация в будущем. PricewaterhouseCoopers провел анализ сделок, которые я совершал на протяжении последних нескольких лет, — инвестиционная эффективность получилась выше 400% годовых.

— Как часто у вас появляются такие новые увлечения? И сколь долговечна влюбленность?

— Я в принципе довольно редко совершаю сделки. Если в год две-три сделки реализую, я считаю это успехом. В проекте нахожусь ровно столько, сколько он показывает рентабельность, которая мне интересна. Если это стандартные 10–12%, а не хотя бы 50%, я выхожу из проекта. Не хочу быть каким-нибудь металлургическим королем, сидеть вечно на активах, приносящих минимальный доход. Я инвестор и хочу оставаться таковым. У каждого проекта есть срок жизни, для меня это от одного до десяти лет. Финансы, телеком и недвижимость — вот основные направления, в которые я сегодня инвестирую.

— А где вы десять лет «сидели»?

— Моя самая длинная инвестиция — телеком (Глеб Фетисов — крупнейший миноритарный акционер Altimo, где ему принадлежит чуть более

→  
15. Kc3 b6 16. Ka4 bc  
17. K:c5 Cb5



14%. Кроме того, через компанию «Новые телекоммуникации» Фетисов инвестирует \$40 млн в развитие сети WiMAX в 30 городах. — **СФ**). В следующем году как раз десять лет и будет. Сижу, потому что вижу здесь фантастический потенциал. Скоро запустят мобильное телевидение, да вообще вся информационная жизнь переместится в виртуальную среду — и ваш уважаемый журнал тоже.

Уважение уважением, а пружина Фетисова начинает меж тем разжиматься. Больше всего беспокоят фигуры. Строго говоря, у меня в игре только конь на с5. Слоны оказались заперты по углам, причем заперли их там свои же белые. В то же время фигуры моего оппонента работают куда более слаженно — оба слона и один из коней атакуют на ферзевом фланге, а другой конь всегда готов нанести «хук слева».

— Вы, наверное, один из крупнейших российских инвесторов в Китае. Каковы ощущения? — спрашиваю я, пытаюсь параллельно придумать, как сбить темп атаки черных.

— Я работаю там с 2004 года, вложил в эту страну уже около \$50 млн. Два года назад учредил китайский инвестбанк My Decker Capital. Сейчас в стадии завершения находится сделка по созданию совместного предприятия с китайской торговой сетью NCS, которая насчитывает около 400 тыс. магазинов. Это даже по меркам Китая совсем не маленькая сеть. Мне нравится Китай. Поднебесная сравнительно безболезненно переживает кризис. Китайские власти даже вынуждены сдерживать рост, чтобы не допустить перегрева экономики. Через десять лет китайская экономика может сравняться с американской, а рейтинги крупнейших мировых компаний и миллиардеров оккупируют китайцы. Без всяких сомнений, это один из самых привлекательных макрорегионов.

— Как вам китайцы в качестве партнеров? Трудно с ними найти общий язык?

— Китай — это отдельная культура, в том числе и деловая. Решение китайцы принимают крайне долго, иногда переговоры идут несколько месяцев. Пока не подписаны с китайцами бумаги, считать, что вы совершили сделку, — глубокое заблуждение. Кроме того, китайцы абсолютно не приемлют эмоции во время переговоров. Русские часто «заходятся», китайцы же просто не воспринимают злость или агрессию со стороны

партнеров. С другой стороны, если китаец улыбается, это также еще ничего не значит. Просто такой культурологический аспект.

Сам Фетисов, кстати, до сих пор улыбнулся один или два раза. Хотя моя позиция выглядит пока куда более грустной.

### ПРО ХОД КОНЕМ, КОТОРЫЙ СДЕЛАЛ ФЕТИСОВА ПАРТНЕРОМ ДМИТРИЯ ЗИМИНА

Такой жест отчаяния, попытка активизировать фигуры и сбить неумолимо нарастающий темп атаки черных.

Кажется, мне удалось немного разрядить обстановку (см. позицию №2). Одна из моих пешек надежно заперла короля Фетисова.

Плохо. Вдохновленный позицией, я твердо решил: ни пяди Фетисову! А нужно было уступить давлению вражеских ладей и смириться с проникновением одной из них в мой лагерь после 23. Л:d8+ Л:d8 24. Сс3 Кс4 25. Сб4 Лd3 А теперь...

Вот за это я ненавижу коней! Одному из них мне теперь придется скормить свою пешку. Причем, совершенно бесплатно.

— Вы, наверное, и в бизнесе мастер делать ходы конем? — спрашиваю я, почесывая в затылке.

— Приходится иногда, — скромно отвечает Фетисов, подбирая мою пешку.

Самая удачная сделка в жизни Глеба Фетисова как раз напоминала такой ход. В начале 2000-х он со стороны «Альфа-Эко» вел переговоры с основателем «Вымпелкома» **Дмитрием Зимин** и его партнером Telenor. «Альфа» тогда искала возможность инвестировать в телеком. А у «Вымпелкома» были лицензии еще примерно на 30 регионов, развиваться в которых Telenor не хотел. Тогда Фетисов предложил такой ход — перевести региональные лицензии в компанию «Вымпелком-Регион». В этой компании «Вымпелком» и «Альфа-Эко» становились основными акционерами. Telenor должна была получить опцион на тот случай, если «Вымпелком-Регион» наберет столько же абонентов, что и московский «Вымпелком», и у «Альфы» появится возможность объединить «Вымпелкомы». Уже через полтора года региональный «Вымпелком», развивавшийся на деньги «Альфы», догнал своего московского «брата», и объединение произошло. Это, по словам Фетисова, позволило

← 18. Ke5



← 18. ... C:e5 19. de Лс5

20. Ф:d8 Л:d8 21. ef g6  
22. Лed1 Лсc8

← 23. Лас1?



← 23. ... Кс4!

24. Сс3 К:а3

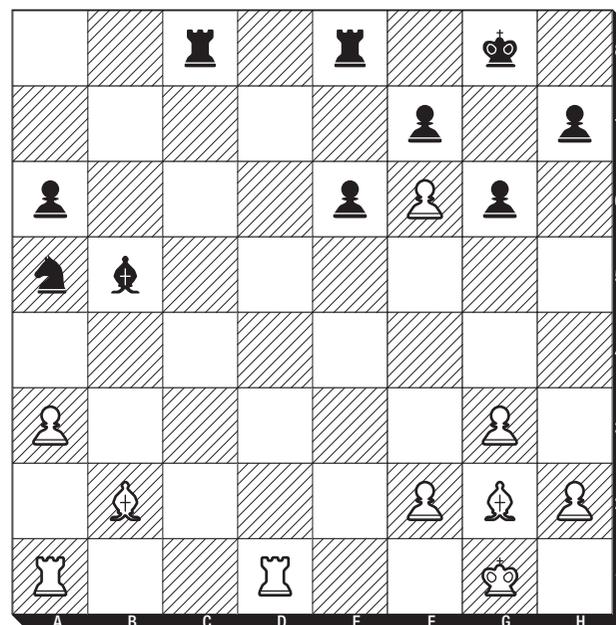
→ 25. Сb4 Кс4

26. Л:d8+ Л:d8



→ 27. Се7 Лb8 28. Cf1 Kd2

29. Cd6 Лd8 29. Сb7 Лс8  
30. С:b5 ab



ПОЗИЦИЯ №2

Кажется, мне удалось немного охладить наступательный пыл черных. К тому же мои слоны на открытой позиции теоретически должны быть сильнее слона и коня Фетисова

«Альфе» получить блокирующий пакет «Вымпелкома» быстрее и дешевле, чем пытаться собрать пакет, скажем, на NYSE, где компания уже торговалась.

Кстати, Дмитрий Зимин в своей книге «От двух до семидесяти двух» так описал Фетисова: «Иметь такого переговорщика по другую сторону стола можно пожелать только своему врагу».

Хорошо, что я прочитал этот отрывок уже после партии.

Позиция разрядилась до предела, и основная идея дальнейшей игры понятна. Все танцы будут происходить вокруг главного «проекта» черных — пешки на левом фланге, грозящей превратиться в ферзя.

— Ничья? — вдруг предлагает Глеб Фетисов.

— Но у вас лишняя пешка, — вяло протестую я, перехватывая его взгляд на часы.

— Ну, ее еще реализовать надо, — говорит Фетисов. И улыбается.

— Согласен, — мы пожимаем руки. Этот урок я запомнил хорошо: от ничьей грех отказываться.



# РАССКАЗ

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПРОСИЛ ГЛАВУ ORACLE СНГ БОРИСА ЩЕРБАКОВА НАПИСАТЬ РАССКАЗ. ТЕМА БЫЛА ОСТАВЛЕНА НА УСМОТРЕНИЕ АВТОРА. В ИТОГЕ ПОЛУЧИЛАСЬ ГРУСТНАЯ, НО ОЧЕНЬ РЕАЛИСТИЧНАЯ ИСТОРИЯ.

## ПРО СМОГ И НЕ СМОГ

### 1

В воздухе, несмотря на утренний час, стояло душное марево. Просыпаться Леониду Аркадьевичу категорически не хотелось: реальность предстоящего дня к утренней неге совершенно не располагала.

Размышления о судьбе тяготили. Ведь как было тогда, во времена вселенской смуты в российских пределах? Он ведь не сразу согласился на перевод в Москву, в офис только что образованного холдинга. Около полугода мучился дилеммой: идти в представительство американской фирмы, производителя КИП, то есть «измерилки», куда его тянуло неизвестное доселе кадровое агентство из Лондона, или все-таки в Москву? Конечно, идти в холдинг тоже было опасно — там уже управляли совсем незнакомые люди лет тридцати от роду, что было непривычно, необычно. Но на первых порах оказалось вполне терпимо, тем более за такие-то деньги.

### 2

Реальность в основном состояла в том, что его, Леонида Аркадьевича, в холдинге чуть ли не каждый день «мочили». Этот омерзительный, какой-то уринально-садистский термин был очень в ходу. «Мочили» всех: секретарей, замов и помов, начальников служб, директоров. Даже его, хотя Леонид Аркадьевич формально занимал



БОРИС ЩЕРБАКОВ,  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ORACLE,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ORACLE СНГ



Фото: Сергей Киселев Иллюстрация: Owen Davey

едва ли не четвертую-пятую позицию в холдинге — с прошлого сентября он отвечал за «маркетинг» в целом. Относительно новое для него чувство постоянной обязанности оправдываться за существующие и выдуманные грехи служило мощным противовесом пачкам банкнот с портретом Бенджамина Франклина и, как иногда ему казалось, вот-вот готово было перевесить их по сумме обстоятельств — но все как-то не получалось.

Вторым инструментом управления у юных владельцев холдинга была «разводка», видимо, почерпнутая из устава караульной и гарнизонной служб. «Разводили» тоже всех, невзирая на ранги и «погоны». Каждый день Леонид Аркадьевич мысленно был готов к тому, что правила игры поменяются и надо будет мучительно искать ответы на казавшиеся еще вчера очевидными вопросы: кто отвечает за поставки комплектующих на Первый завод? кому докладывать о состоянии дел с продажей продукта А? как выполнить выросший в три раза план при вдвое сокращенном коллективе вверенного ему отдела?

### 3

Маркетинг как таковой в холдинге осуществлялся по велению и хотению одного человека, бывшего старшего уполномоченного УФСБ по

Воронежской области, а ныне полномочного владельца холдинга Артема Жилова. Какое значение он вкладывал в этот термин, увы, было известно лишь самому Жилову, да и дефиниции постоянно менялись.

Иногда он делился своими соображениями с ближайшим окружением, и тогда все становилось более или менее понятно: когда надо «уходить» в розницу (с чем уходить,

**ЛЕОНИДА АРКАДЬЕВИЧА  
В ХОЛДИНГЕ ЧУТЬ ЛИ  
НЕ КАЖДЫЙ ДЕНЬ  
«МОЧИЛИ». ЭТОТ  
ОМЕРЗИТЕЛЬНЫЙ,  
КАКОЙ-ТО УРИНАЛЬНО-  
САДИСТСКИЙ ТЕРМИН БЫЛ  
ОЧЕНЬ В ХОДУ**

4

«Jedem das Seine», — успокаивал себя Леонид Аркадьевич, вспоминая великое и страшное изречение какого-то древнего философа, столь трагично переведенное на немецкий язык в прошлом веке. На русский оно, конечно, тоже легко переводилось, но по-немецки звучало убедительнее. В том смысле, что «поделом тебе, старче»: нечего было хвостом крутить, сидел бы сейчас себе в кожаном



не пояснялось), строить графики возврата инвестиций («Каких инвестиций?» — думал про себя Леонид Аркадьевич), сегментировать рынок... Ну, необходимость сегментирования все знали как «Отче наш» — с недавних пор это стало коньком. Иногда по три раза за неделю приходилось сегментировать, в соответствии с графиком смены стратегии.

Несмотря на юность, Артем (ну да, Иванович, конечно) был весьма хваток, что и успокаивало Леонида Аркадьевича: дескать, одумается, сойдет с него этот флер вседозволенности, улетучится холодок спецслужбистской молодости. На практике же флер усиливался с каждым совместно прожитым годом.



кресле, кока-колу попивал да флипчарты разрисовывал. Но не судьба, жаловаться некому. Понятно, что будущее, особенно такое фантастическое, как в холдинге, невозможно было предугадать, а жить и зарабатывать было надо.

В общем, Леонид Аркадьевич, как ему казалось, был вполне готов к очередному трудовому дню. Он нехотя выпил чашечку крепкого кофе. В воздухе стояло душное марево, несмотря на утренний час. Под Москвой горели торфяники, и до Лондона было очень далеко.

Рассказ публикуется с сокращениями

НИЧТО ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ИМ НЕ ЧУЖДО — ПЕРВЫЕ ЛИЦА КОМПАНИЙ ПОДЕЛИЛИСЬ С «СЕКРЕТОМ ФИРМЫ» РАДОСТНЫМИ СОБЫТИЯМИ, КОТОРЫМИ ЗАПОМНИЛСЯ ИМ ПОСЛЕДНИЙ МЕСЯЦ.



## АНДРЕЙ СТАЛЬМАКОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
MIRROR-TV

«Я сходил на мюзикл „Граф Монте-Кристо“. Впечатления незабываемые! Образ Монте-Кристо заинтересовал меня еще в детстве — захватывающая книга, потрясающий фильм, а теперь еще и живая театрализованная постановка. Загорелся идеей посетить этот остров (Монтекросто. — СФ) в Средиземном море, хотя, насколько я знаю, туда сложно попасть: это заповедник, и доступ туда ограничен».



## АЛЕКСЕЙ КОРОВИН

ПРЕЗИДЕНТ  
ОТП БАНКА

«Мы с женой провели выходные в Аравийской пустыне. Ездили на соколиную охоту, видели антилоп. Плавать было негде, зато замечательно плывут „Четыре кита“ — новая стратегия банка. Благодаря ей получили в первом квартале прибыль 616,5 млн руб. Это больше, чем мы заработали за весь прошлый год».



## НАТАЛЬЯ ГОРЮНОВА

ГЛАВА  
РОССИЙСКОГО  
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА  
ETIHAD AIRWAYS

«Возвращаясь из командировки в Абу-Даби, где базируется наша авиакомпания, в полете я впервые за месяц подарила себе пять часов покоя и комфорта. Наслаждалась изысканным ужином с бокалом хорошего вина и наконец-то посмотрела новые фильмы — „Аватар“ и „Мне бы в небо“».



# скретч-карта — подписка за минуту

## подписка на ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта — это пластиковая карта, содержащая под специальным защитным слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту, сотрите защитный слой, позвоните по телефонам: 8 800 200 2556, (495) 721 2882 или активируйте карту на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) — и Вы подписаны. Скретч-карты выпускаются сроком подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты Вы можете в редакции ИД «Коммерсантъ»: тел. (495) 721 2882, в курьерской службе доставки «Москартсервис»: тел. (495) 925 8893, [www.cardservice.ru](http://www.cardservice.ru) или в интернет-магазине «Звони.Ру»: тел. (812) 33-66-099, [www.zvoni.ru](http://www.zvoni.ru).

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



подписка на 6 месяцев на журнал

**Коммерсантъ**  
**Секрет фирмы**

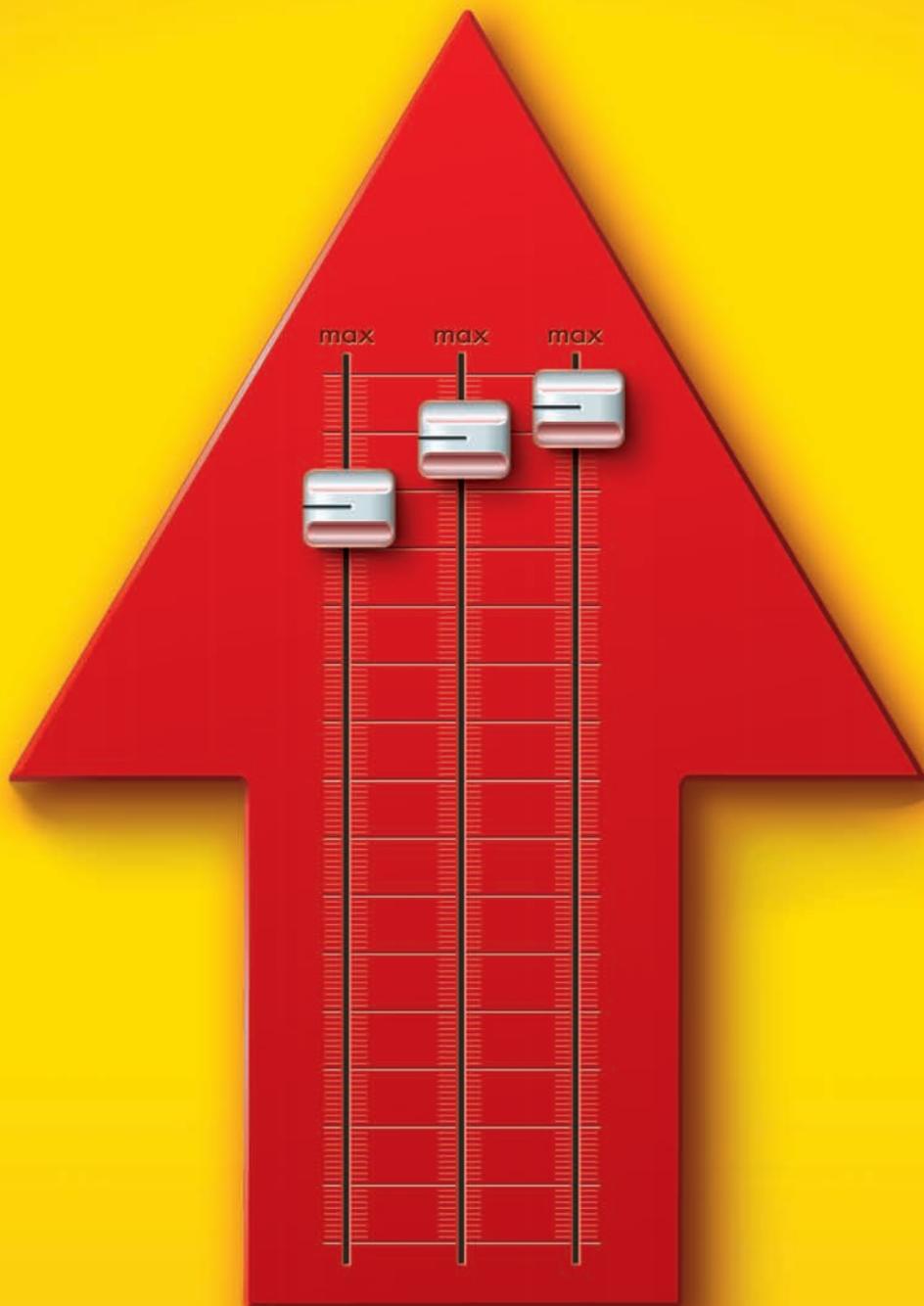


служба подписки: 8 800 200 25 56

9 9 9 9 9

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

# 1С:ПРЕДПРИЯТИЕ 8



**НАСТРОЙТЕ БИЗНЕС  
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

[www.v8.1c.ru](http://www.v8.1c.ru)