

Какую революцию на туррынке готовят Инна и Игорь Бельтюковы с. 26
Что злит старшего вице-президента НР Прита Банерджи с. 18
Зачем компаниям нужны 75-летние сотрудники с. 60

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№05 (237) 11.02 — 17.02.2008
www.sf-online.ru

\$1 млрд

выложат российские
рекламодатели за услуги
контекстной рекламы
в 2010 году с. 34

ОБЛОЖИЛИ

Как грамотно отбиться от налоговых претензий,
если на вас вешают чужие грехи с. 50

ISSN 1727-417-6





ВСЕ ЦЕННОСТИ ЖИЗНИ БЕЗ КУПЮР

ДЕНЬГИ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЪ»

РЕКЛАМА





18

Сегодня HP нужно угадать новый тренд. Скорее всего, он будет связан отнюдь не с компьютерным железом. Возможно, придется стать чем-то вроде Disney

частная практика

- 18 ИННОВАЦИИ МЕДИАСАЙЕНТИСТ** В феврале гигант мировой ИТ-индустрии HP заявит о кардинальной смене приоритетов. Побывав в самом сердце Силиконовой долины, корреспондент «Секрета фирмы» выяснил, какие проекты определяют будущее компании
- 26 СТРАТЕГИЯ ОБОРОТНЫЙ «КАПИТАЛ»** Всего за четыре года «Капитал тур» ворвался в топ-10 лидеров российского туррынка, после чего его владельцы оставили идею о продаже бизнеса — по крайней мере до тех пор, пока он не станет более прибыльным
- 30 АМБИЦИИ НА ЯСНОМ ГЛАЗУ** Основатель АБВУУ Давид Ян однажды потерпел неудачу на американском рынке, но собирается вернуться туда с новыми разработками
- 34 КОНКУРЕНЦИЯ ЦЕНА СЛОВА** Рынок контекстной рекламы в России удваивается с каждым годом. И почти все достается двум лидерам. Однако эпоха их «царствования» подходит к концу

принципы

» В конфликте всегда виноват тот, кто старше. Меня, как любого человека, можно вывести из себя. Но если меня вывел из себя подчиненный, то дело во мне, а не в нем»

Сергей Леонтьев 66

в колонках

Роль России в мировом разделении труда — явно не сельское хозяйство. Зато никто не мешает идти по стопам Петра Первого и пылесосить по миру талантливых людей, чтобы поднимать интеллектуально-емкие отрасли

Евгений Чичваркин 47

в блогах 46

Большие компании очень эффективны в осуществлении разумных идей. Поэтому если вы решили создать новую компанию, стоит сделать ставку на идею настолько радикальную, что большинство сочтет ее безумием

Марк Андриссен

лаборатория

- 50 НАЛОГИ ЗАМЕЧЕНЫ В СВЯЗЯХ** Налоговое давление государства ощущается бизнесом все сильнее. Как ни странно, единственный эффективный способ защиты — перенести налоговый спор в суд
- 56 ЯПОНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРЕДОВЫЕ ЦЕРЕМОНИИ** Наш корреспондент разгадал секрет японского экономического чуда: никаких чудес нет, а есть внимание к мелочам
- 60 ГУРУ «ЧЕЛОВЕК НЕ ИСЧЕЗНЕТ ДАЖЕ С ЗАВОДА»** Будущее — это время стариков, считает футуролог Джеймс Мартин. Но бизнес сможет на них заработать, если возьмется за дело прямо сейчас
- 65 РЕЦЕНЗИЯ ПОСОБИЕ ПО НЕЩАДНОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ** Если вы мечтаете, чтобы сотрудники работали в вашей компании всю свою жизнь, то книга Лорейн Грабс-Уэст для вас



50

Компания должна документально подтвердить, что проявила осмотрительность при выборе поставщика

06 дневник наблюдений

Почему неволя пуще долгов / Как англо-голландский Unilever использует сибирских партизан себе на пользу / Куда потекут «канализационные» деньги / Сможет ли первый зампред ЦБ Алексей Улюкаев надавить на массу / Что выгадает DeltaCredit на полпроцентах / Что чувствовал гендиректор «СТС медиа» Александр Роднянский, продавая «1+1» / Куда поедут «Лады», когда на АвтоВАЗ придет Renault / Что не поделили медведь Номос-банк с медведем PPF Group / Почему вино без коньяка — деньги на ветер / Сможет ли Microsoft загуглить Yahoo! / Нужен ли немецкой Cesio «Протек» без протекции / Что не получилось у Виктора Вексельберга без братьев Абрамовичей / Когда компании бояться собственных брендов

идеи

- 38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ КАРТА МАСЛОМ** Совершив переворот в сфере коммуникаций, веб-индустрия вплотную занялась географией
- 44 WOW** Дирижер для пультов дистанционного управления / Кастрюля-коммунка / Пошаговое электропитание / E-mail с того света
- 46 МЫСЛИ ГЕНОМ ПО ЗНАКОМСТВУ** На помощь брачным конторам приходят специалисты по ДНК
- 48 МЕТОДЫ ТАИНСТВЕННЫЕ СИГНАЛЫ** Основатель компании 37 Signals Джейсон Фрид делает ставку на выпуск программного обеспечения с минимальным функционалом
- 49 СВОЯ ИГРА ИКАР НАШЕГО ВРЕМЕНИ** Глава фирмы «Эволюция» Александр Бегак надеется, что изобрел не просто гибрид автомобиля и самолета, а индивидуальный транспорт будущего

Все компьютерные коды, один раз написанные, можно использовать бесконечное число раз. Нечто подобное происходит еще с одним кодом — генетическим. Из его деталей, как из «лего», можно будет создавать все более сложные конструкции

Квинн Нортон

04 почта 64 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: iOne. Информационные технологии 25 февраля, 31 марта Кабинет 14 апреля Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН,
ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ,
НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОРРЕСПОНДЕНТЫ
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,
МАКСИМ КОТИН

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПАВЕЛ КУЛИКОВ,
ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК,
ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,
НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖИМУХАДЗЕ,
ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ОНЕ»
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ—
ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),
АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК),
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ДИЗАЙНЕР СОФЬЯ КАСЬЯН
БИЛЬД-РЕДАКТОР ИРИНА МАЙОРОВА
ФОТОРЕДАКТОР ОЛЬГА ЕПЛОВА
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ МИХАИЛ БОДЕ,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,
ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован
в Федеральной службе по надзору за соблюдением
законодательства в сфере массовых коммуникаций
и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ
№ФС77–27323 от 26.02.2007

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 101–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499) 943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Юовола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
E-mail: sf@kommersant.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
Редакция не предоставляет справочной
информации. Редакция не несет ответственности
за достоверность информации, опубликованной
в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары
и услуги подлежат обязательной сертификации
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале
«Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru,
допускается только с разрешения авторов (издателя)
и с письменного разрешения редакции
© «Секрет фирмы» является зарегистрированным
товарным знаком, свидетельство №244264.
Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992
«О товарных знаках, знаках обслуживания
и наименованиях мест происхождения товаров»
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

«Слабо верится, что за несколько лет „Подружка“ вырастет до 1 тыс. магазинов. Пока рассказ о ее создателях напоминает типичную историю неудачников, которые получили много денег, а что с ними делать, не представляли. Заявление, что средняя рентабельность не превышает 2–4% и это, дескать, хорошо, потому как можно быстро вывести магазин на прибыль, тоже кажется сомнительным. На больших оборотах да при низкой норме прибыли уйти в минус так же легко, как и в плюс. Искренне сочувствую Дмитрию Тамурке. Работая региональным директором в ВБД, он, очевидно, полагал, что и у других производителей работа так же отлажена. И если у „Подружки“ из 120 поставщиков товар вовремя подвозят только 30, остается только развести руками.

В последнее время все, у кого заводятся свободные деньги, идут в недвижимость. Наверное, это правильно. Но как-то без фантазии. Поэтому ребята, осмелившиеся заняться незнакомым у нас форматом дрогери, все-таки молодцы».

Анна Боярышникова

«Пока „Подружка“ в коме»

СФ №04(236) 04.02.2008

«Парикмахерская на колесах для патлатых программистов Google, приезжающая по вызову к офису компании и стригущая всех желающих за \$20,— это, конечно, утопия. По российским меркам. В провинции это дело не нужно, а в мегаполисах из-за пробок, проблем с дорогами и парковками у офисных зданий чудо-грузовик банально не проберется к месту несения службы. Уж в Москве и Питере — точно.

Есть еще такое подозрение, что нет у нас целевой аудитории для этой услуги. По идее, стрижка на колесах должна стоить дороже, чем в стационарной парикмахерской, из-за более высоких операционных расходов. То есть стрижем тех, у кого время ценится больше, чем деньги. Проблема в ментальности россиян, а она такова, что „если я стою дорого, то и стричься буду в крутых, брэндованных салонах красоты“. Продумать такую схему, при которой услуги парикмахера на „Газели“ будут стоить на среднерыночном уровне, мне кажется, малореально. Кто возьмется? Очередная хорошая идея „не для нас“».

Константин Яковлев, Москва

«Сервис на колесах»

СФ №04(236) 04.02.2008

«Идешь в банк, например взять кредит, и неожиданно попадаешь в кафе, кинотеатр или клуб по интересам. И может быть, действительно банки разные нужны, в том числе и такие, с непринужденной обстановкой. Но лично мне хочется „ухаживать“ за своими финансами в одиночестве и тишине, а не продираться сквозь толпу людей, которые зашли перекусить или просто убить время. Пусть западные маркетологи убеждают, что подобное смешение форматов пошло банку Утргиа на пользу, найдется немало клиентов, которым такие штучки не по душе. Думаю, что тиражировать проект не возьмется никто, да и сам принцип „все в одном флаконе“ срывается не всегда. Та же „Евросеть“ пробовала помимо мобильных телефонов продавать путевки и страховые полисы, но, насколько я знаю, ничего путного из этого бизнеса не вышло. Хотя они старались».

Сергей Кучман

«Нескучный ад»

СФ №04(236) 04.02.2008

Opel Antara

Герой каменных джунглей стал сильнее



3.2

С какими бы ситуациями вы ни столкнулись на городских дорогах и магистралях или за их пределами, у Opel Antara есть для них решение: интеллектуальная система полного привода, комплекс систем активной безопасности, повышенная проходимость и главное, новый, еще более мощный двигатель V6 3,2 литра 227 л. с. За рулем этого элегантного внедорожника вы сможете почувствовать себя выше городской суеты.



Программа автокредитования GM Finance.
Подробности – на горячей линии Opel.
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия Банка России № 1326 от 29.01.1998.

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

www.opel.ru

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с16

В этом году единственной возможностью рассчитаться с кредитами и займами для многих отечественных компаний станет избавление от собственных акций. Первые жертвы долгового коллапса уже начали распродажу. **ТЕКСТ:** юлиана петрова

Акции с молотка

Акционер и президент холдинга «Марта» Георгий Трефилов продал 37,5% акций девелоперской компании РТМ структурам генерального директора РТМ Эдуарда Вырыпаева за \$140 млн.

По оценкам аналитиков, сделка прошла с существенным дисконтом к рыночной стоимости. Пойти на эту крайнюю меру Трефилова вынудила нехватка денег на рефинансирование долгов. «Марте» предстояло 6 февраля пройти через ofertу по облигационному займу на \$82 млн, а компания уже заранее знала, что инвесторы предъявят к досрочному погашению практически весь выпуск. Более того, в мае «Марте» предстоит найти еще \$50 млн для расчетов по другому облигационному выпуску. «Перезанять было негде: при существующей долговой нагрузке — долг превышает EBITDA почти в семь раз — проценты по необеспеченным кредитам были бы запредельными», — говорит аналитик МДМ-банка Максим Галкин. — И даже пакет акций, проданный Эдуарду Ворopaеву, уже был частично заложен в банках».

Случай с «Мартой» не единственный. В конце 2007 года из-за проблем с рефинансированием стратегическому инвестору НЛМК была продана металлургическая компания «Макси-групп». Компанию буквально осадили 30 банков-кредиторов, потребовавшие досрочного погашения кредитов на 38 млрд руб. Кроме того, совсем недавно компания Millhouse Романа Абрамовича завершила сделку по приобретению за \$400 млн 40% акций золотодобывающего предприятия Highland Gold. Его акционеры были только рады сбыть с рук кусочек Highland Gold: компания была не только перекредитованной, но и убыточной.

В этом же году продажа акций для рефинансирования долгов станет тенденцией. Причем самые активные процессы смены состава владельцев, естественно, развернутся в отраслях, наиболее обремененных долгами: машиностроении, оптовой торговле, а также в авиаперевозках. Перемены ждут и ритейлеров, которые по объемам облигационных займов в прошлые годы уступали лишь банкам и теперь живут под дамокловым мечом ofert и погашений.

Почти одновременно с Георгием Трефиловым расстаться с блокирующим пакетом акций, чтобы заплатить проценты по кредитам и уменьшить совокупный долг (который на 30 сентября 2007 года составлял \$268 млн), захотели владельцы сотового ритейлера Dixis Андрей Шлыков и Олег Семечкин. Стратегического покупателя сейчас активно ищет и другой сотовый ритейлер — «Евросеть». Цель та же — рефинансировать внушительное долговое бремя (объем кредитов и займов превышает EBITDA в 5,5 раз), а заодно и подготовиться к первичному публичному размещению акций, запланированному на этот год.

Поиск источников рефинансирования обещает оказаться системной проблемой отечественных компаний в 2008 году. Нашим предприятиям, по оценке Банка Москвы, одних только зарубежных займов в 2008 году придется погасить на \$50 млрд. А объем объявленных ofert и погашений на внутреннем рынке составит \$25 млрд. Из-за мирового кризиса ликвидности рефинансировать обязательства банковскими кредитами уже не получится — занять негде, к тому же ставки по кредитам для рефинансирования существующих долгов взлетели до небес. В частности, ссуда для обязательного выкупа облигаций с доходностью 13% годовых, предъявленных инвесторами по офортам, обойдется компании уже в 18% годовых.

Неудивительно, что предложение новых облигационных выпусков драматически превysило спрос со стороны инвесторов. Сейчас «в канале застряло» неразмещенных облигационных выпусков еще на \$40 млрд, что сопоставимо с текущим объемом рынка рублевых облигаций. И конечным следствием этого облигационного бума неизбежно станет взлет купонных ставок минимум на 2%, считают аналитики. Кстати, уже в декабре 2007 года средняя купонная ставка для эмитентов третьего эшелона составила 13,6% — против 11,7% годом ранее.

Словом, все дороги ведут на рынок акционерного капитала, прежде всего в фонды прямых инвестиций. Также компании наверняка будут стараться добыть нужные средства, размещая миноритарные пакеты акций по закрытой подписке (private placement). Последние два года эмитенты третьего эшелона, можно сказать, жили не по средствам, за что теперь придется расплачиваться собственными активами. □

Георгий Трефилов может расслабиться, лишь рассчитавшись с долгами «Марты», которые в семь раз превышают ее EBITDA





Unilever наконец распробовал российский рынок мороженого

Unilever предпринял очередную попытку завоевать российский рынок мороженого. На сей раз пищевой гигант действует наверняка. ТЕКСТ: нина данилина

Партизанской тропой

Когда председатель совета директоров «Инмарко» Дмитрий Докин в середине 1990-х искал поставщиков в Европе, представители датской Unilever-Frisco поначалу не восприняли его всерьез. «Датчане нам не поверили: появились какие-то черти из Сибири, хотят купить мороженого, — вспоминает в интервью **СФ** Докин. — Подумали, что мы под видом мороженого что-то другое поведем — оружие или наркотики. Еле-еле их уломали».

Спустя десять лет пришел черед Unilever искать расположения Докина. «Предложения от Unilever поступали на протяжении последних нескольких лет, иногда и не один раз в год», — признается Дмитрий Докин.

Интерес одного из крупнейших в мире пищевых холдингов к российской компании объясним. Unilever честно пытался завоевать российский рынок самостоятельно, причем дважды, и оба раза не продержался дольше одного сезона.

В 1997 году Unilever вывел в Россию премиальное мороженое под маркой Algida. Однако популярный в Европе брэнд у нас не прижился. А во время кризиса 1998 года Unilever и вовсе покинул российский рынок мороженого.

Второй заход оказался более масштабным. В 2003 году Unilever предложил российским потребителям марку Magnum, потратив, по словам Докина, на маркетинг свыше \$2 млн. Но доход от продаж не окупил даже этих затрат. Аналитики посчитали главными причинами очередного фиаско Unilever высокие цены и скудный ассортимент. Упаковка Magnum стоила в рознице 35 руб.

Сам же Докин с момента первой встречи с Unilever времени даром не терял — он превратил свою компанию в крупнейшего в России производителя мороженого. «Мы, партизаны, можем многое себе позво-

лить», — любит говорить Докин, имея в виду под «партизанством» высокую скорость принятия решений. Он запустил по 10–15 новинок в год, рекламировал свою продукцию только в тех регионах, где у «Инмарко» была хорошая доля рынка, и инвестировал средства в розничное холодильное оборудование.

По данным «Бизнес Аналитики», «Инмарко» контролирует 16,2% рынка, на втором месте «Талосто» — 11,7%, замыкает тройку лидеров Nestle с 11,1%. Так что Unilever может утратить нос извечному конкуренту Nestle, лишь купив кого-либо из российских игроков. «Стать лидером сейчас крайне сложно, поскольку рынок мороженого в России все еще разрознен и фрагментирован», — говорил **СФ** в конце 2006 года президент Unilever в России, на Украине и в Белоруссии Херман Верстра-тен (см. **СФ** №46/2006).

В то же время и «Инмарко» отворачиваться от европейских покупателей не с руки. По оценкам аналитика ИГ «Капиталь» Марины Самохваловой, долги компании превысили \$70 млн. Порядочно для фирмы с оборотом \$173 млн в 2007 году. Сумма сделки не разглашается. По оценкам экспертов, она может составить \$150–190 млн (с учетом долга).

Кроме того, Докин, который остается в компании теперь уже в качестве наемного менеджера, наконец получает возможность реализовать давнюю мечту. Позиции «Инмарко» наиболее сильны на Урале и в Сибири, но компании плохо знают в европейской части России. «Нам захотелось принципиального рывка вперед — для освоения городов-миллионников в центральной части, на юге и северо-западе России у нас не хватало ресурсов», — признает Докин. — Мы ждем от менеджеров Unilever новых идей, передовых технологий производства и бюджетов на продвижение». Шансы дожидаться есть. «Компания планирует существенно увеличить маркетинговую поддержку брэндов „Инмарко“», — заявили **СФ** в пресс-службе Unilever.

От излюбленной «партизанщины» Дмитрий Докин отказываться не собирается. «В Unilever, при том что компания является серьезной финансовой машиной, самые приятные в общении, креативные и драйвовые менеджеры», — уверяет бывший совладелец «Инмарко».

Участники рынка убеждены, что ответный ход Nestle, с которой Unilever делит европейский рынок продуктов питания, не заставит себя долго ждать. По слухам, Nestle уже ведет переговоры с производителем мороженого «Снежный городок» из Новокузнецка. Сейчас эта компания дистрибутирует брэнд Nestle за Уралом, но не исключено, что в ближайшее время сотрудничество может стать более тесным. □

золотые слова

Дмитрий
Медведев,
первый
вице-премьер
→

”

Жилищно-коммунальное хозяйство — это очень сложная и убитая отрасль ”

Заявление чиновника скорее удивляет, чем шокирует, — все и так знают, что ситуация с ЖКХ в России неважная. Теперь Медведев поручил Минрегионразвития рассмотреть возможные изменения в законе о ЖКХ в части финансирования регионов Крайнего Севера — можно подумать, что в других регионах канализация и отопление работают как часы.

Алексей
Улюкаев,
первый
зампред ЦБ
→

”

Мы полагаем, что эта мера даст стерилизационный эффект, окажет понижающее воздействие на темпы роста денежной массы ”

С 4 февраля ЦБ поднял ставку рефинансирования на 0,25 процентного пункта — до 10,25% годовых. Это первое повышение ставки за 10 лет. Вряд ли прибавка к ставке в размере 0,25% нанесет существенный удар по инфляции, а вот ужесточение условий рефинансирования чревато последствиями — на рынке может начаться настоящая паника.



Группа СОК готова доверить сборку KIA АвтоВАЗу

АвтоВАЗу вскоре может достаться завод «Иж-авто». После такой рокировки группа СОК вовсе перестанет производить машины, а волжский завод станет крупным сборщиком иномарок. ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Гонка за льготами

Группа СОК предъявила оферту АвтоВАЗу на покупку более 90% акций своего единственного автомобильного производства — «Иж-авто». Обе стороны подтверждают факт переговоров по сделке, хотя и не раскрывают подробностей.

По словам осведомленного источника в группе СОК, инициатива исходила от волжского автозавода. После продажи блокпакета акций АвтоВАЗа концерну Renault на площадке волжского завода ждут запуска производства французских моделей — московский завод «Автофрамос», где делают Renault Logan, загружен полностью. Неудивительно, что АвтоВАЗу срочно понадобились новые мощности, куда концерн мог бы перенести часть производства автомобилей Lada.

В прошлом году АвтоВАЗ вынашивал планы строительства нового завода за \$800 млн в Тольятти, мощностью 250 тыс. машин в год. На покупке же готового предприятия у группы СОК он может сэкономить. АвтоВАЗ предложил за «Иж-авто» \$500 млн, и в группе СОК эту цену считают адекватной.

Владеющая заводом «Иж-авто» группа СОК напоминает сейчас собаку на сене. Ижевский завод способен выдавать 220 тыс. автомобилей в год, но производит лишь 49 тыс. машин KIA, 22 тыс. машин VAZ-2104 и 7,5 тыс. фургонов ИЖ-27175. При этом незначительные в масштабах отрасли инвестиции способны довести мощности завода до 330 тыс. машин в год.

Переговоры с АвтоВАЗом идут полным ходом, но группа СОК параллельно с этим потратит \$13 млн на доработку линии по производству внедорожников KIA. Делать нечего, СОК связан договором с самой KIA и соглашением с Минэкономразвития. К тому же после продажи производства KIA концерну АвтоВАЗ группа СОК останется дистрибутором машин этой марки. Впрочем, не исключено, что KIA Motors займется продажами самостоятельно — так поступили все основные игроки этого рынка.

В отличие от своего главного конкурента, Hyundai, KIA не успела вовремя подать заявку на строительство производства в режиме промсборки. «Иж-авто», напротив, одним из первых получил положенные этим режимом налоговые льготы. Так что в ближайшее время KIA вряд ли будет открывать в России собственный завод, а производство в Ижевске было бы логичным нарастить. Таким образом, покупка «Иж-авто» может сделать автозавод крупным сборщиком иностранных автомобилей. □

КТО КОГО

Delta полпроцента

Банк DeltaCredit решил сыграть против рынка, уменьшив ставки по долларовой ипотеке. Впрочем, конкуренты разглядели в этом поступке лишь громкий рекламный ход. **ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО**

На фоне не утихающего ипотечного кризиса банк DeltaCredit, входящий в группу Societe Generale, объявил о том, что снижает ставки по долларовым кредитам на 0,5% годовых. Тогда как другие игроки ипотечного рынка напротив сочли за благо повысить ставки и сократить объем выдаваемых кредитов. Так, в конце января о повышении ипотечных ставок на 0,5-1% заявил один из лидеров рынка ВТБ 24.

Беспрецедентный по нынешним условиям ход в банке объясняют тем, что международная ставка межбанковского кредитования LIBOR в последнее время идет вниз. Действительно, если на 7 августа 2007 года трехмесячный LIBOR составлял 5,36%, то на 5 февраля 3,16%. «Заимствования в долларах стали дешевле, и DeltaCredit понизила ставку, что позволит ей увеличить объем кредитов, выдаваемых в валюте», — говорит руководитель блока ипотечного кредитования «Альфа-Банка» Илья Зибарев.

После снижения минимальная ставка по ипотечному кредиту в DeltaCredit составит 8%. «Мы приближаемся к стоимости кредита, доступной за-

емщикам в США и Европе», — убеждает предправления DeltaCredit Игорь Кузин. «Пожалуй, это самая низкая ставка из тех, которые предлагают на сегодня игроки. На рынке, который смотрит на доли процента, это не просто сильный ход, это заявка на лидерство», — признает генеральный директор Интерфакс-ЦЭА Михаил Матовников. По данным аналитического портала «Русипотека», по итогам первого полугодия 2007 года DeltaCredit был лишь на 5 месте среди ипотечных кредиторов.

Впрочем, далеко не все конкуренты в поступке банка видят «заявку на лидерство», расценивая декларированную DeltaCredit ставку как маркетинговую акцию. Минимальная ставка по программе «DeltaСтандарт» составляет 9%: при этом кредит выдается на 7 лет, а доходы требуется подтверждать справкой по форме НДФЛ. «Скостить» еще один процент можно по программе «Назначь свою ставку», при этом, однако, комиссия за выдачу кредита увеличивается с 1% до 3%. «У DeltaCredit часто ставки по продуктам формально кажутся меньше, но де факто не являются пониженными, просто часть этой ставки переносится в большие комиссии», — отмечает Илья Зибарев. «Как правило, на подобные маркетинговые хитрости идут те банки, которые стремятся увеличить приток клиентов в банк», — говорит зампред правления Абсолют Банка Олег Скворцов, отмечая, что в целом после снижения ставки DeltaCredit лишь приблизится к тем условиям, которые уже предлагают ведущие игроки ипотечного рынка. □

Альянс Номос-банка с PPF Group развалился — «двум медведям в одной берлоге» ужиться не удалось. **ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО**

Банковский мезальянс

В мае прошлого года Номос-банк и PPF Group подписали соглашение о создании банковского холдинга. Совместное предприятие, получившее название Russia Finance Corporation BV, должно было владеть 100% акций Номос-банка и принадлежать PPF Group ХКФ-банком. Юридически передача акций в холдинг оформлялась как покупка банков Russia Finance, и стороны успели получить от ФАС одобрение по обоим сделкам. Завершить создание холдинга планировалось уже к концу 2007 года. Однако, как заявил **СФ** в пресс-службе «Номоса», «после всестороннего рыночного анализа стороны пришли к тому, что объединение не состоится».

Эксперты с самого начала отнеслись к идее слияния крупного корпоративного банка с игроком рынка потребкредитования скептически. «Принцип, по которому они должны были организовываться, настораживает», — полагает аналитик ФК «Уралсиб» Леонид Слипченко. — На нашем рынке мало кто создает совместные предприятия. «Это крайне неустойчивая конструкция», — согласен член правления Юникредит банка Евгений Ретюнский. — Два медведя в одной берлоге не живут».

Уже в сентябре по рынку поползли слухи о том, что в «Номосе» недовольны работой PPF

в банковском ритейле: тогда к ХКФ-банку повышенное внимание проявила Генпрокуратура, решившая заставить банк отказаться от дополнительных комиссий.

В октябре начались неприятности покрупнее. Афилированная с PPF Group компания PPF Investment затеяла настоящую войну с «Базэллом» за долю в компании «Ингосстрах». «Конфликт с одним из наиболее влиятельных олигархов мог заставить PPF затормозить экспансию в России», — считает старший аналитик ИГ «Антанта-Пиоглобал» Максим Осадчий.

Впрочем, отказ от альянса еще не означает, что PPF Group не станет расширять свой пакет акций Номос-банка. Сейчас чехам принадлежит 17,69% акций, которые группа уже перевела из Russia Finance Corporation BV непосредственно в PPF Group. А недавно среди зарубежных СМИ компания распространила заявление, что в первой половине 2008 года планирует приобрести крупный миноритарный пакет Номос-банка, оставив контроль над ним нынешним акционерам.

Вряд ли такой исход можно назвать удачным. «На растущем российском рынке так долго вести переговоры, чтобы просто войти в капитал Номос-банка? — недоумевает Леонид Слипченко, — Рынок такого не прощает». □



Альянс корпоративного банка с игроком рынка потребкредитования не удался

Московские власти, Банк Москвы и ГК «Меркурий» пытаются создать мощный винно-коньячный альянс. Практика показывает: продать алкогольные активы «оптом» гораздо проще. ТЕКСТ: александра убоженко

Коньяк для чиновников



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Разливать вино московские власти предпочитают в компании владельца «Меркурия» Игоря Кесаева

Пример «Синергии», собравшей семь региональных водочных заводов в холдинг стоимостью \$1 млрд и продавшей в ноябре 19% акций через IPO, не дает покоя владельцам других алкогольных компаний.

Московская мэрия и Банк Москвы, владеющий, по неофициальным данным, ТД «Межреспубликанский винодельческий завод» (ТД МВЗ), пытаются уговорить владельца «Меркурия» Игоря Кесаева создать винно-коньячную альтернативу «Синергии» — объединить московский коньячный завод КиН и ТД МВЗ в холдинг с единой управляющей компанией.

Банк Москвы претендует на контрольный пакет новоиспеченного холдинга — в прошлом году ТД МВЗ существенно нарастил активы. Компания купила у РВБК водочный бренд «Флагман», коньячный бренд «Бастион», а также крупного производителя вина «Мильтрим», потратив в общей сложности, по оценкам, \$75–95 млн.

Заводу КиН, крупнейшему в России производителю коньяка (бренды «Старый город», «Московский» и др.), было не до приобретений. В августе прошлого года ГУВД возбудило уголовные дела против топ-менеджеров компании, обвинив их в неуплате налогов в особо крупных размерах. После этого основные акционеры завода — председатель совета директоров Армен Еганян и гендиректор Николай Евсеев (по 26,08% акций) — были вынуждены продать свои акции ГК «Меркурий» Игоря Кесаева.

В середине января мэр Москвы Юрий Лужков подписал разрешение передать принадлежащие московскому правительству 43% акций КиН в новый холдинг. В обмен на активы КиН столичные власти намерены получить блокирующий пакет акций в управляющей компании холдинга. Но полноценную жизнь холдинг сможет начать лишь после того, как внесли в него свой пакет КиН согласится Кесаев.

В «Меркурии» пока отказываются комментировать участие в московском винно-коньячном проекте. Эксперты сходятся во мнении, что для столичных властей Кесаев весьма желанный партнер. «Банк Москвы наконец-то получит свою долю в КиН, к которому давно пригledывается, Игорю Кесаеву же достанется доля в новом холдинге», — заявил один из участников рынка, пожелавший остаться неназванным. Еще одна причина заинтересованности столичных властей в партнерстве с ГК «Меркурий» — большой опыт компании в построении развитых систем дистрибуции. Торговая компания «Мегаполис», входящая в группу, контролирует более 50% продаж сигарет в России. Если Кесаев согласится, то может претендовать на 25–30% акций нового алкогольного холдинга. Стоимость всех активов этой структуры, по мнению экспертов, превысит \$500 млн.

Вероятность того, что Кесаев пойдет навстречу Лужкову, довольно велика. Владелец «Меркурия» в последнее время демонстрирует стремление к диверсификации бизнеса. Например, в январе 2008 года «Мегаполис» закрыл сделку по приобретению 100% долей Dixy Retail, став, таким образом, владельцем 50,96% «Дикси групп». Сумма сделки не разглашалась, но банковские аналитики считают, что за контроль над «Дикси групп» Кесаев заплатил около \$550–600 млн.

Зачем понадобился альянс чиновников, банкиров и дистрибуторов, предугадать несложно. Планируется, что структура, которая станет самым крупным производителем винно-коньячной продукции в стране, в будущем окажется весьма привлекательной и для продажи. «Вероятные покупатели холдинга — крупные западные производители», — заявил один из собеседников **СФ**. — Вряд ли московское правительство захочет полностью расстаться со своей долей в холдинге, но уступить „кусочек“ по весьма заманчивой цене сможет запросто».

По информации Вадима Дробиза, директора Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя, холдинг в ближайшее время, вероятно, пополнится еще одним предприятием. Чтобы завоевать лидирующие позиции не только в коньячно-винном, но и водочном сегменте, ТД МВЗ может в ближайшее время приобрести еще и один из водочных заводов в Подмоскowie. □

Panasonic
ideas for life



Создайте свое бизнес-пространство

С помощью АТС Panasonic серии «KX-TDA» и микросотовой беспроводной системы DECT вы можете организовать в офисе свою корпоративную сеть. Это позволит эффективно решать проблемы связи для организаций, сотрудники которых по роду своей деятельности не сидят за рабочими столами, а находятся в постоянном движении. По мере роста компании систему можно наращивать путем увеличения базовых станций без лишних затрат.



Национальные Технические Центры по АТС Panasonic

Екатеринбург: Связь-Сети (343) 216-2500 | **Москва:** Альвис-сети (495) 795-3955, Виктел (495) 231-4401, МХМ (495) 234-0300, Солярис (495) 788-8901 | **Санкт-Петербург:** МТ техно (812) 331-7780

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ ПО АТС PANASONIC

БАРНАУЛ: Галэкс (3852) 367-3341 | **ВЛАДИВОСТОК:** Находка Телеком (4232) 266-1951 | **ЕКАТЕРИНБУРГ:** Альфа-Телеком (343) 222-0507 | **ИЖЕВСК:** Анята (3412) 431-0421 | **КАЗАНЬ:** Кори (8432) 295-2222
КАЛИНИНГРАД: Академия-97 (4012) 777-0971 | **КРАСНОДАР:** Виктел-Краснодар (861) 279-1158 | **КРАСНОЯРСК:** Виктел-Красноярск (3912) 540-101, СТБ (3912) 522-4221 | **МОСКВА:** Вэд Телеком (495) 937-3297, Комбета (495) 795-3095, Merlion System Solutions (495) 221-51951 | **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** Интерком НН (831) 274-0000, МХМ (831) 230-4080 | **НОВОСИБИРСК:** ТД Реал (383) 223-3454, ТЕСТ (383) 210-6010 | **ОМСК:** Компания "Новый Телефон" (3812) 534-5611 | **ПЕРМЬ:** Астром-Связь Пермь (342) 236-7676, Кодар-Сервис (342) 219-6060 | **РОСТОВ-НА-ДОНУ:** Вольта (863) 262-4678 | **САМАРА:** Виктел-Самара (846) 270-5454 | **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** Микробит (812) 320-2868 | **УФА:** Ассорти (347) 255-75751 | **ЧЕЛЯБИНСК:** Астром Сервис (351) 796-32891 | **МИНСК:** Связьтехника (37517) 284-6904

www.panasonic.ru

Информационный Центр Panasonic: для Москвы (495) 725-05-65, для регионов РФ 8-800-200-21-00 (звонок бесплатный)

Реклама

три вопроса

Гендиректор «СТС медиа» Александр Роднянский рассказал СФ, как он продал группе СМЕ 30% принадлежавших ему акций украинского канала «1+1».



СФ: Почему вы решили продать свои акции?

Александр Роднянский: «1+1» был фактически семейной компанией, и сейчас я испытываю чувство опустошенности. Однако у каждого бизнеса есть начало и есть конец. Этот канал слишком важен для Украины, чтобы я мог заниматься им дистанционно, будучи гендиректором СТС.

СФ: По итогам сделки 30% акций оценили в \$220 млн. Довольны ли вы результатами?

АР: Нам сделали хорошее предложение, совпадающее с рыночной оценкой. Учитывая, что мы создавали компанию с первого гвоздя и первоначальные инвестиции составили всего \$400 тыс., это неплохая история. Ведь украинский рынок меньше российско-го. После объявления о покупке акции СМЕ серьезно упали — это говорит о том, что рынок воспринял цену как достаточно высокую.

СФ: Что будете делать с оставшимися у вас 10% акций «1+1»?

АР: У меня появится возможность продать их по согласованной цене (более \$100 млн), если «СТС медиа» выйдет на украинский рынок. Мы никогда не скрывали своего интереса к Украине, однако принимать решение будем исходя исключительно из интересов акционеров СТС.



Компьютерный мир не упустит возможности обвинить Билла Гейтса в любви к монополиям

Чтобы избавить мир от монополии на рынке интернет-поиска, безоговорочный лидер сегмента Google готов потратиться на скупку конкурентов. **ТЕКСТ: МИХАИЛ БЕЛЯНИН**

Борцы за независимость

Microsoft собралась купить интернет-компанию Yahoo! за \$44,6 млрд. Та взяла паузу для размышлений, а в это время Google обвинила Билла Гейтса ни много ни мало в попытке монополизировать рынок интернет-поиска.

В итоге акции Yahoo! подорожали на 56%, а бумаги Google упали на 8%. В порыве благородства гендиректор Google Эрик Шмидт пообещал «спасти от Microsoft независимость Yahoo!» и сделал ей встречное предложение о покупке.

Microsoft не раз обвиняли в желании установить какую-нибудь монополию: Еврокомиссия штрафовала ее за диктатуру на рынке операционных систем, медиаплееров и веб-браузеров (на 497,2 млн евро в 2004 году и 280,5 млн евро двумя годами позднее). Но последняя филиппика Google в адрес Microsoft звучит, мягко говоря, неубедительно: по данным comScore, в декабре 2007 года доля Yahoo! на мировом рынке интернет-поиска составила всего 12,8%, доля же созданного Microsoft поисковика MSN еще меньше — 2,9%. Шансы установить полное господство на рынке поиска, завладев Yahoo!, есть как раз у Google — лидера рынка с долей 62,4%.

В прошлом Google уже выводила из под носа Microsoft ценные активы. Так, в 2005 году Microsoft пыталась купить 5% AOL, принадлежащей Time Warner, но в итоге эти акции достались Google. Пакет нужен был Гейтсу, чтобы влиять на решения Time Warner, между тем 11% своих рекламных доходов Google получал как раз от AOL. Быстро оценив последствия сделки, руководители Google «перебили» предложение Microsoft круглой суммой — \$1 млрд.

Исход борьбы за Yahoo! имеет для Microsoft решающее значение. За 13 лет портал MSN добился немногого, а в прошлом году и вовсе уступил почетное третье место в мировом рейтинге поисковиков китайскому portalу Baidu. Между тем, к 2010 году объем мирового рынка интернет-рекламы составит \$80 млрд, а рекламодатели предпочитают лишь самые посещаемые ресурсы.

Слухи о том, что Microsoft покупает Yahoo!, ходят с 2005 года, и у Google было время, чтобы спланировать симметричный ответ. Впрочем, не исключено, что сейчас Google просто блефует, взвинчивая цену Yahoo! назло Гейтсу. Для блефа ситуация идеальная, чем, кстати, уже воспользовался мастер этого жанра Руперт Мердок: принадлежащая ему The Times опубликовала новый список претендентов на Yahoo!, в числе которых оказалась и контролируемая Мердоком News Corp. К слову, ее выручка почти вдвое меньше того, что Гейтс предложил за Yahoo! □

Немецкий фармацевтический гигант Celesio намерен поискать в России новые активы для поглощения. Достойной альтернативы «Протеку» на рынке нет, но и цена вопроса слишком высока. **ТЕКСТ:** екатерина трофимова

Celesio снова выходит на охоту

Еще совсем недавно покупка «Протека» немецкой Celesio казалась вопросом решенным. О планах приобрести большую часть бизнеса российской фармацевтической группы немцы объявили в октябре 2007 года. Точный размер пакета не раскрывался, а весь бизнес «Протека» эксперты оценивали в \$1,5–2 млрд. Тогда же стороны заключили договор о намерениях, согласно которому могли вести переговоры о покупке и продаже только друг с другом.

Первый этап сделки предполагалось завершить уже в декабре. Но вместо этого к концу года Celesio объявила о решении повременить с соглашением, объяснив свою позицию сложными политическими условиями в России. А едва 31 января истек срок договора о намерениях, компания прямо заявила, что помимо «Протека» будет рассматривать и альтернативные варианты покупки российских фармацевтических компаний. Несостоявшийся партнер отплатил той же монетой. Президент «Протека» Вадим Музиев сказал, что «Протек» не исключает возможности ведения переговоров с другими заинтересованными сторонами.

Основной причиной разлада, по мнению экспертов, стала активно обсуждаемая на фармрынке информация о предполагаемом создании госкорпорации «Фармацевтический логистический комплекс», которой предстоит замкнуть на себя все финансовые потоки программы ДЛО. Как полагают участники рынка, простейший путь создания такой структуры — покупка или национализация крупного игрока. И «Протек», владеющий самой большой логистической сетью в стране, числится среди наиболее вероятных кандидатов.

Не исключено, что власти уже присматриваются к компании. В августе 2007 года генеральный директор центра внедрения «Протек» (дистрибutorское подразделение группы) Виталий Смердов был арестован по подозрению в даче взятки должностному лицу. Суд еще не состоялся, но этот арест может иметь для компании серьезные последствия. «Скорее всего, пойдет речь об уголовных делах и применении различных мер наказаний к большей части управленцев высшего звена», — со ссылкой на закрытую информацию из Минздрава делится сведениями эксперт, попросивший не называть его фамилии.

По словам одного из участников рынка, в отличие от других крупных игроков «Протек» пока не имеет покровителей в госструктурах, так что в итоге этой криминальной истории в руководстве компании должны появиться «правильные» люди, скорее всего, близкие к силовым ведомствам.

Вместе с тем, как отмечает гендиректор DSM Group Александр Кузин, никаких претензий со стороны налоговых или таможенных органов к самому «Протеку» не выдвигалось. «Когда государство хочет отнять собственность, оно обычно более решительно выдвигает претензии именно к самой компании», — напоминает он. — Не думаю, что с покупкой «Протека» связаны серьезные политические риски».

В любом случае с появлением госкорпорации независимые дистрибуторы рискуют потерять значимую часть своих доходов, поскольку в программе ДЛО им останется лишь роль логистов. Между тем сама по себе рентабельность этого бизнеса падает. По данным DSM Group, три года назад наценка дистрибутора составляла около 20%, а сейчас

в среднем по рынку опустилась до 12%. Не исключено, что, затягивая переговоры и пугая «Протек» публичными заявлениями, Celesio просто хочет сбить цену.

Немецкий холдинг не впервые пробует прорваться на российский рынок, но до сих пор не сумел добиться успеха. К примеру, в 2006 году Celesio пыталась купить аптечную сеть ОЗ !!! ТРОЙКА НИЖНИМ ИНДЕКСОМ!!, но проиграла тендер. В итоге компания досталась другой сети аптек — «Ригла», подконтрольной «Протеку».

Очевидно, на сей раз немцы опять осторожничают и опасаются переплатить. «Покупка „Протека“ — это дорогостоящая инвестиция за компанию, которая не создает продукцию, не владеет серьезными материальными активами, а является всего лишь каналом по продаже лекарственных препаратов», — считает генеральный директор агентства «Фармэксперт» Николай Демидов.

Впрочем, вероятность того, что Celesio купит «Протек», сохраняется. В Celesio подтверждают, что переговоры с «Протеком» будут продолжены. Российская сторона этот вопрос предпочитает не комментировать. □

Celesio вдруг отнеслась к «Протеку» с немецкой щепетильностью



«По позициям „Уральских авиалиний“ был нанесен более серьезный удар: в сентябре у Кольцово неожиданно появился второй базовый авиаперевозчик — „Авиапрад“»

СФ №44/2006, стр. 22–27



Как стало известно «Секрету фирмы», авиаперевозчик «Авиапрад» перешел под контроль совладельцев AiRUnion Бориса и Александра Абрамовичей. «Ренова» нашла сильного союзника в противостоянии с «Уральскими авиалиниями».

ТЕКСТ: полина русяева

Вылетаю, но не сдаюсь

С сегодняшнего дня «Авиапрад» прекращает перевозку пассажиров из Екатеринбурга. Так завершилось противостояние между «Уральскими авиалиниями» и аэропортом Кольцово, принадлежащим администрации Свердловской области и «Ренове».

Камнем преткновения в этой истории было желание «Реновы», купившей в 2003 году 45,26% акций аэропорта, создать на базе Кольцова крупнейший хаб с ежегодным пассажирооборотом 6 млн человек. Основной екатеринбургский перевозчик «Уральские авиалинии» идею не поддержал. Тогда «Ренова» сделала ставку на «Авиапрад», который взялся запустить низкодоходные, но необходимые хабу рейсы в региональные города. Взамен перевозчик получил возможность совершать полеты в Москву в наиболее востребованное пассажирами время.

Однако ставка «Реновы» не оправдалась. За полтора года «Авиапрад» нажил кредиторскую задолженность, превышающую 1 млрд руб. Из региональных направлений «Авиапрад» открыл Краснодар, Минеральные воды, Сочи, Уфу, Советский, Ханты-Мансийск и Норильск. Большая же часть пассажиров — 80% из 400 тыс. в 2007 году — пришлось на московское направление.

«Авиакомпания вынуждена прекратить полеты в связи со сложившимися обстоятельствами» — так характеризует последние события генеральный директор «Авиапрада» **Елена Прохорова**.

Впрочем, о ликвидации компании речь не идет. С 10 февраля рейсы из Екатеринбурга будут осуществляться на самолетах «Уральских авиалиний».

«Для нас это один из способов привлечь дополнительных покупателей и продемонстрировать свои возможности», — объясняет пресс-секретарь «Уральских авиалиний» **Елена Спиридо-**

ИСТОРИЯ ВОПРОСА «Ренова» приобрела 45,26% акций екатеринбургского аэропорта Кольцово в 2003 году с целью превратить его в крупнейший региональный хаб. Инвесторы не нашли общего языка с «Уральскими авиалиниями» и начали развивать альтернативного перевозчика — компанию «Авиапрад». Однако хаба из Кольцово не получилось. За время существования «Авиапрад» так и не обзавелся собственным авиапарком (все самолеты были взяты в сублизинг) и смог наладить перевозку пассажиров лишь в несколько российских городов. В начале 2008-го компания была продана братьям Абрамовичам.



«Уральские авиалинии» выдавили «Авиапрад» из Кольцово

вич. Впрочем, компанией-альтруистом «Уральские авиалинии» назвать сложно: они получают дополнительную маршрутную сеть и 15–20-процентную долю екатеринбургского авиарынка. Таким образом, «Уральские авиалинии» становятся монополистами в локальных перевозках.

Впрочем, говорить о том, что «Ренова» проиграла в битве с «Уральскими авиалиниями», преждевременно. По информации ISI Emerging Markets, 51% «Авиапрада» приобрел AiR-Union примерно за \$20 млн. «Покупателями пакета у „Реновы“ стали Борис и Александр Абрамовичи», — констатирует

аналитик компании **Владимир Трембовольский**.

Правда, остается неясным, что именно приобрели братья Абрамовичи: маршрутную сеть «Авиапрада» или его активы. «Юридически Кольцово является активом „Авиапрада“, поэтому, на мой взгляд, AiR-Union приобрел авиакомпанию ради контроля над аэропортом или его частью», — считает Владимир Трембовольский. В таком ракурсе продажа «Реновой» «Авиапрада» выглядит логичной: не сумев построить крупный хаб собственными силами, «Ренова» нашла сильного помощника в лице AiRUnion. **СФ**

Все сошлось в одной Captiva

**ПОДАРОЧНЫЙ СЕРТИФИКАТ
40 000 рублей на Captiva
с двигателем 3,2 л**

Подробности: www.chevrolet.ru

Срок действия акции с 1 января по 31 марта 2008 года



Captiva от 798 700 рублей*

CAPTIVA При поиске наилучшего автомобиля важно все: мощность должна сочетаться с управляемостью, комфорт — не исключать вместительности, а дизайн — выгодно оттенять практичность. В Captiva все сходится: выбор бензиновых двигателей 2,4 или 3,2 л, складывающиеся задние сиденья и объем салона 1565 л, полный привод и система динамической стабилизации.



www.chevrolet.ru

Горячая линия: 8 800 200 0076



Spark



Aveo



Lanos



Lacetti sedan



Lacetti hatchback



Lacetti wagon



Rezzo



Epica



Программа автокредитования GM Finance. Подробности на горячей линии Chevrolet: 8 800 200 0076
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.

* Рекомендованная розничная цена на Chevrolet Captiva с двигателем 2,4 литра.

По результатам продаж 2007 года среди иностранных автомобилей Chevrolet стал самым продаваемым брендом в России, по данным Комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса в РФ.

Когда название вредит продажам

Иногда потребители видят в торговой марке совсем не те смыслы, которые вкладывали в нее создатели. В таких случаях сила брэнда легко оборачивается против компании.



ALAMY/PHOTAS

№ 1 **Неизвестная Лолита**
Британский ритейлер Woolworths продвигал на рынке кроватки Lolita Midsleeper Combi для девочек шести лет. По мнению сотрудников компании, кроватки с выдвигаемым комодом и столиком являлись «прекрасным решением для экономии места в детской комнате». Стоил продукт тоже относительно недорого — 395 фунтов стерлингов (около \$800). Компания не учла только начитанность своих потенциальных покупателей. Одна из родительниц, обнаружившая товар в интернет-каталоге магазина, усмотрела в его названии недвусмысленный намек на роман Владимира Набокова «Лолита». Щепетильность проявила не только она, но и другие пользователи, в частности Кэтрин Хэнли — редактор влиятельного интернет-портала для родителей Raisingkids.co.uk. И хотя в Woolworths заявили, что не имеют понятия о книге Набокова и, соответственно, об образе Лолиты, в начале февраля компания убрала оскандалившийся товар из своего ассортимента. □

№ 2 **Техника молодежи.** Во всем мире General Motors продает автомобиль Buick La Crosse, но только в Канаде он называется Buick Allure. Незадолго до начала продаж, в 2003 году, маркетологи компании с ужасом обнаружили, что слово la crosse на слэнге местной франкоязычной молодежи означает «мастурбация». Хотя целевую аудиторию для машины стоимостью от \$25 тыс. GM видел в людях 40–50 лет, тем не менее концерн предпочел не рисковать. Сложно сказать, насколько популярной оказалась бы модель, если бы название не изменили. Но по данным GM, в 2005 году Buick Allure в Канаде было продано на 42,3% больше, чем моделей Century и Regal, которые он заменил в производстве. □

№ 3 **Лошадиная тема.** Еще раньше, в конце 1960-х, в похожей ситуации оказался другой американский автогигант — Ford Motor. Тогда он безуспешно выводил на бразильский рынок модель Ford Pinto. Вскоре он изменил название на Ford Corcel (с португ. «скаковой конь»). По официальной версии, компания решила продолжить «лошадиную» тему: в ее активе уже был успешный Ford Mustang. Но почему она не сделала этого сразу? Возможно, потому, что сначала не учла — на португальском жаргоне pinto значило «маленький член». Под именем «скакового коня» автомобиль оказался весьма популярен. □

№ 4 **Навозная дымка.** В разное время сразу два американских производителя косметики столкнулись с тем, что их продукция не пользуется спросом в Германии. Нулевые продажи показали как щипцы для завивки волос под брэндом Mist Stick компании Clairol, так и средство по уходу за кожей Country Mist от Estee Lauder. Несмотря на близость языков, романтическое английское слово mist («туман», «дымка») в немецком имело совершенно иной смысл — «навоз». Как поступила Clairol, неизвестно, а вот Estee Lauder быстро переименовала товар в Country Moist. Слова moist в немецком нет, а значит, нет и негативных смыслов. □

№ 5 **Не вода.** В конце 1990-х компания F&K Waterhouse запустила на российском и украинском рынках масштабную рекламную кампанию бутилированной воды под маркой Blue Water (с англ. «голубая вода»). Двусмысленность безобидного с виду названия стала ясна, когда в телевизионных рекламных роликах диктор стал с наслаждением повторять: «Блю вода!». Продукт так и не пошел. В последние годы Blue Water занимала не более 0,01% российского рынка, а в 2007 году и вовсе пропала из поля зрения исследовательских компаний. Впрочем, возможно, причина неудачи была не только в названии, но и в качестве самой воды. □



PHOTOPRESS

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY**

РУКОВОДИТЕЛЯМ И ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ АВТОМОБИЛЬНЫХ КОМПАНИЙ И ДИЛЕРСКИХ СЕТЕЙ

При поддержке Ассоциации
«Российские автомобильные
дилеры (РОАД)»

Стоимость участия (без НДС)
17000 рублей; для частных лиц
6500 рублей

— Включены: раздаточные
материалы, обед, кофе-брейки

Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании — бесплатно

— Для подписчиков
Издательского дома
«Коммерсантъ» — скидка 10%

Регистрация
(495) 960 31 18 (доб.2047),
www.kommersant.ru,
www.sf-online.ru,
conference@kommersant.ru

— **При регистрации
до 11 февраля — скидка 20%**

КОНФЕРЕНЦИЯ АВТОДИЛЕР 2008: УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ, ПРОДАЖИ, СЕРВИС

04.03.2008

Цель конференции

Обсудить в профессиональном кругу насущные проблемы отрасли, завязать деловые контакты, прийти к взаимопониманию.

На конференции будут представлены позиции поставщиков, автодилеров и сервисных центров. В фокусе внимания — актуальные вопросы управления и развития, а также проблема удержания лидерства на конкурентном автомобильном рынке.

Темы конференции

Информационная открытость дилера: плюсы и минусы

— Выбор эффективных способов продаж

— Экспресс-сервис как новая услуга для клиента

— Управление взаимоотношениями с клиентами в автобизнесе

— Корпоративные продажи — будущее автомобильного рынка

— Влияние зарубежных производителей на рынок авторитейла России

— Лидерство на авторынке: как удержать?

— Собственный бренд или марка производителя: что продвигать?

— Внедрение новых комплексных финансовых инструментов в систему дилерских продаж

Автокредитование как форма стимулирования сбыта

— Стратегическое сотрудничество дилера и банка: проблемы и новые решения

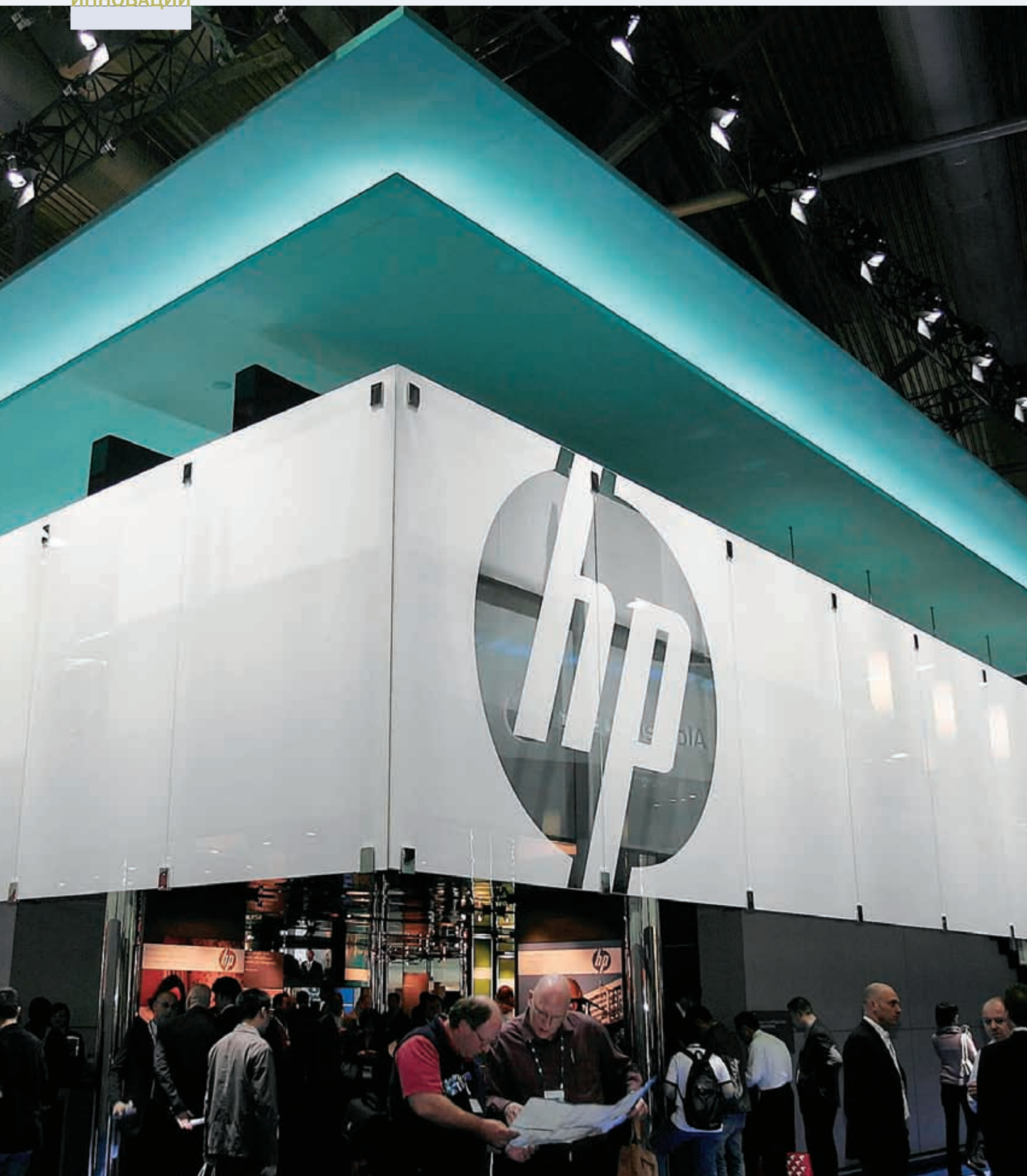
— Создание в России эффективного рынка автокомпонентов

— Система взаимозачёта trade-in: преимущества и недостатки

— Эффективность интернет-технологий в автобизнесе

— Специальные маркетинговые программы автодилеров (событийный маркетинг, директ-маркетинг, сезонные акции)

— Эффективные программы лояльности дилерских сетей



частная практика

ИННОВАЦИИ

стратегия → с26
 амбиции → с30
 конкуренция → с34

В ФЕВРАЛЕ HP, ГИГАНТ МИРОВОЙ ИТ-ИНДУСТРИИ, СДЕЛАЕТ ГРОМКИЕ ЗАЯВЛЕНИЯ О СМЕНЕ СВОИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ. ПОКА ДЕТАЛИ ПЛАНА ДЕРЖАТСЯ В ТАЙНЕ, НО В САМОМ СЕРДЦЕ СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЫ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИЗУЧИЛ ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ СКОРО УВИДЯТ СВЕТ И, ВОЗМОЖНО, ОПРЕДЕЛЯТ БУДУЩЕЕ КОМПАНИИ.

Медиасайентист

текст:

константин бочарский

Во Флоренции на улице Прато, между гостиницей Grand Hotel Villa Medici и муниципальной парковкой на углу улицы Бернардо Ручеллаи есть дом, и в доме том — маленькая дверь. Найти ее можно, если поговорить со старьевщиком, чья лавка находится сразу за домом злой колдуньи (тут надо быть осторожнее).

После того как вы выйдете из гостиницы и, увернувшись от ядовитых стрел орков, возьмете такси, вам нужно будет лишь добраться до той двери и вставить в замочную скважину ключ, полученный от члена вашего клана, с которым вы до того утром встретитесь в фойе. Открыв дверь, вы найдете аптечку и ключ и получите следующее задание. Возвращайтесь в гостиницу — или загружайте новый диск.

Смещение двух реальностей — привычной и придуманной специалистами игровой индустрии — достигается благодаря технологии Mscape от компании HP. С ее помощью снабженное GPS-навигатором устройство будет выводить на экран как реальную карту местности, так и созданную для этой местности «маску» и накладывать ее на территорию с учетом перемещений пользователя. В HP считают, что эта технология ляжет в основу совершенно нового класса игр, а также уникальных интерактивных путеводителей и справочников.

Mscape — проект исследовательского подразделения компании HP Labs и в своем роде лицо новой HP. Сегодня компания стоит перед лицом больших перемен. И начнутся они, как обычно, здесь, в Пало-Альто (Калифорния).

Не совсем ученый

Прит Банерджи — ученый с предпринимательской жилкой. Или, скорее, предприниматель с научным бэкграундом. Как организатор, за время работы в Университете Иллинойса в Чикаго, будучи деканом Колледжа инжиниринга, Банерджи основал 115 факультетов в рамках шести технических отделений. А как предприниматель запустил два стартапа в сфере разработки программного обеспечения и затем успешно их продал.

Одной из компаний, которой он предлагал свои разработки, была HP, и та их не купила. «Хм... спасибо, но это еще не совсем продукт», — сказали ему там. Эти «Нм...»

с19



HP всегда искала свежие идеи, порой необычными способами

AFP AURORA/RUSSIAN LOOK

ДОСЬЕ

HEWLETT-PACKARD была создана в 1939 году в Пало-Альто (Калифорния) выпускниками Стенфордского университета Биллом Хьюлеттом и Дейвом Паккардом. Гараж дома на Эдисон-авеню, где начался ее путь, называют колыбелью Кремниевой долины. Оборот компании по итогам 2007 года достиг \$104,3 млрд. HP представляет широкий спектр ИТ-решений для корпоративных пользователей и частных лиц. В компании работает 172 тыс. человек. В рейтинге Fortune 500 она занимает 14-е место среди крупнейших компаний США и 41-е место в мире. Согласно данным HP, она ведет дела со 145 тыс. партнеров и представляет свою продукцию в 88 тыс. торговых точек.

Исследовательское подразделение HP Labs имеет площадки в семи странах мира: Индии, Китае, Великобритании, США, Израиле, Японии, России. В сфере R&D заняты 30 тыс. ее технических специалистов. На исследования и разработки в 2007 году компания выделила \$3,2 млрд. Российское подразделение HP Labs было создано в январе 2007 года.

и «Not quite a product» Прит запомнил. Причем так крепко, что, став главным по исследованиям и разработкам в компании, использует этот пример, чтобы показать, чем корпоративная наука должна отличаться от науки академической.

Исследовательский потенциал HP достоин целого государства. В ее структуру входят семь отделений в ключевых точках глобального рынка научных изысканий: в индийском Бангалоре и Пекине, в сердце Силиконовой долины Пало-Альто, а также в Токио, Бристоле, а с прошлого года и в Санкт-Петербурге. В 2007 году расходы компании на R&D составили \$3,2 млрд. Все эти деньги, на взгляд Банерджи, расходуются крайне неэффективно.

Честно говоря, я не знаю ни одного человека, который отказался бы от удовольствия покриковать распределение такой кучи денег. Проблема в том, что именно распределение средств показывает, какой через семь-десять лет будет компа-

ния. Судя по проектам, которые Банерджи отобрал для своей презентации, можно предположить, что гигант индустрии серверов и дата-центров станет авторитетом в индустрии развлечений и мультимедиа. Например, таким, как компания Disney. Почему именно Disney?

Диснейбренд

БАНЕРДЖИ — новый человек в HP. На посту реформатора корпоративной науки он всего несколько месяцев. **Майкл Менденхолл** тоже новый человек в HP. Раньше он работал в корпорации Disney, отвечал там за направление парков и курортов в Северной Америке. Иными словами, за сеть Диснейлендов. Если вы наберете его имя в Google, то не найдете ничего, кроме последних пресс-релизов о его назначении на пост вице-президента по маркетингу HP. Как и всякий новый сотрудник, он заранее извиняется за то, что едва ли станет для читателя источни-



Сборочное производство и лаборатории по совершенствованию рядовых продуктов перестают быть местом, где создается ценность

НОУ-ХАУ

Компания HP:

- реорганизует деятельность своего R&D-подразделения, перераспределяя финансирование в пользу фундаментальных исследований;
- исследует возможности новых рынков в сфере мультимедиа, мобильных сервисов и поставки контента;
- определяет основные точки роста ИТ-рынка, стремясь занять на нем лидирующие позиции (бум в сфере ПО позади, и растет спрос на консалтинг и сервис);
- с учетом быстро меняющегося ИТ-ландшафта проводит ревизию своей маркетинговой стратегии.

Путь HP

РЫНОК ИТ — один из самых перспективных и быстрорастущих. Его объем давно перевалил за \$1 трлн и, по оценкам IDC, в 2010 году приблизится к \$1,5 трлн.

Для сравнения: потребность мира в нефти, по оценкам ОПЕК, в 2008 году будет составлять 87,1 млн баррелей в день.

Умножив это число на количество дней в году, а затем на заветную сотню долларов (цену барреля), я получаю \$3 трлн. И это при том, что, как известно, «нефть заканчивается», а вот количество информации, а значит, потребность в ИТ-решениях и, соответственно, емкость рынка растут в геометрической прогрессии.

Исторический путь HP — путь компании из маленького гаража на Эдисон-авеню, первым продуктом которой был осциллятор (устройство, генерирующее определенные импульсы), и которая затем позиционировала себя как производителя электроизмерительной аппаратуры. Занявшись созданием компонентов радиоэлектронного оборудования — вакуумных ламп, транзисторов, — она создала настольный, а затем и карманный калькулятор, возможно, даже не заметив, как превратилась из b2b- в b2c-производителя. От калькулятора компания логично перешла к более сложным вычислительным системам — компьютерам. В конкурентной борьбе с другими игроками, например той же IBM, занимавшей лидирующее положение на рынке мейнфреймов — гигантских вычислительных комплексов, HP сделала шаг в сторону небольших персональных компьютеров. Затем было изобретение способа нагревания распыляемой краски и создание лазерно-

ком откровений, и, как и всякий новый сотрудник, говорит, что стратегия его компании — оставаться лидером.

Несмотря на то что стратегией я всегда считал не обозначение цели, а то, как цели достичь, лидерство — это самое простое, о чем может говорить Менденхолл. Дело в том, что HP лидер практически во всем. Ну по крайней мере такое впечатление складывается после взгляда на реестр рынков и продуктовых групп, в которых компания занимает первое место (см. диаграмму на стр. 24). Список этих позиций едва умещается на слайде Менденхолла, и изредка HP оказывается не первой, а второй. Эти позорные строчки выделены на слайде тягостным зеленым цветом.

Согласно информации исследовательской компании IDC, по итогам первого полугодия 2007 года HP заняла первые места на глобальном рынке десктопов (доля — 17,3%), ноутбуков (20,8%), лазерных и струйных принтеров (42,1% и 45,6% соответствен-

но), а также всевозможных серверов. «Позорные» строчки касаются долей на рынках наладонных устройств (23,5%) и рабочих станций (34,6%). Такого позора, мне кажется, желают многие компании на рынке.

HP — крупнейший игрок ИТ-индустрии, компания, которая первая в своем секторе преодолела стомиллиардный рубеж: по итогам 2007 года ее выручка выросла на \$12,6 млрд (14%) и составила \$104,3 млрд.

На ИТ-рынке есть только один подобный ей гигант — компания IBM. Подведение итогов ее работы за 2007 год пока не состоялось, но, учитывая данные о выручке по трем первым кварталам (\$69,9 млрд), а также темпы роста (около 7%), скорее всего, она также вплотную приблизится к отметке \$100 млрд, если не добьется большего. Другое дело, что для огромного количества непосвященных IBM значит «компьютеры», а HP — «принтеры». Хотя на самом деле и та, и другая компания уже давно ни то, ни другое.



Судьбу фундаментальных исследований в HP теперь будет решать могущественное трио: топ-менеджер, исследователь и представитель подразделения, отвечающего за продукцию

го принтера под одной из самых известных в мире марок ИТ-рынка (LaserJet), развитие индустрии печатного оборудования, а также производство ноутбуков и наладонных устройств.

В невидимом рядовому пользователю информационных систем поле оставался гигантский рынок «тяжелого корпоративного железа» — серверов и дата-центров, а также программного обеспечения к ним.

— Не пугайтесь, мы очень любим аббревиатуры, — говорит **Дункан Кэмпбелл**, вице-президент HP по маркетингу направления адаптивной инфраструктуры и операций. Сегодня три заветные аббревиатуры для компании — трудноразличимые на слух IPG, PSG и TSG: Image and Printing Group (печать и полиграфия), Personal Systems Group (потребительская электроника) и Technology Solutions Group (решения для корпораций).

Парадигма электроизмерительных инструментов сменилась парадигмой вычислительной техники. За бумом потребительской электроники последовал взрывной рост рынка бизнес-приложений и сопутствующей ему инфраструктуры. Сегодня HP надо угадать новый тренд. И скорее всего, он будет связан отнюдь не с железом.

Видео в постель

Сюзии Ви пришла в HP из исследовательской компании, где изучала, как люди смотрят цифровые видеоролики. Сегодня она директор подразделения мобильных и медиасистем HP Labs. Здесь занимаются исследованиями потоковых медиа, сетевого взаимодействия, компьютерной графики, медиабезопасности и семантической структуры данных, а также мобильных мультимедиа-систем следующего поколения. Технология Mscape — ее рук дело. Именно этот продукт помещен Притом Банерджи на слайд с наиболее перспективными разработками исследовательского подразделения HP, за которое он отвечает. Мы спрашиваем у Сюзии, когда же гаджет, с помощью которого можно будет вживую играть в Quake или World of Warcraft на улицах города, появится на полках. «Никакого гаджета не будет, — отвечает Сюзии. — Мы разрабатываем технологию. С ее помощью вы получите Mscape в любом гаджете». Дело не в железе. Так действительно завоевывается будущее.

Важная строчка в резюме Сюзии Ви: «Специалист в experience design». Как сообщает Wikipedia, experience design — это «практика создания продуктов, процессов, сервисов, событий и сред, каждая из которых

является следствием человеческого опыта и базируется на анализе потребностей, желаниях, вере, знаниях, опыте и ощущении». Лучше Wikipedia и не скажешь.

Сюзии Ви исследовала особенности просмотра видео в постели, а кроме того, выясняла, как люди используют iPod. Три недели участники ее группы делали запись каждый раз, когда брали его в руки.

«Переключение людей на просмотр видео с экрана компьютера разительно сократило длительность видеосообщения, которое они в принципе способны воспринять», — замечает Сюзии.

Кинокомпания по-прежнему снимают фильмы длиной 100 минут, а затем оцифровывают их и продают записанными на DVD или поставляют операторам video on demand. Но у нынешнего пользователя терпения хватает на 15–20 минут. «Скоро это радикально изменит лицо современных медиа, а также контент», — уверена Сюзии. Облик современных медиа обещают преобразить десятки, если не сотни будоражащих воображение трендов, и все они на учете у Сюзии.

Цепь поставок

В КОНЦЕ тридцатых годов прошлого века корпорация Disney стала первым клиен-

том НР, выкупив у нее партию осцилляторов: с их помощью можно было добиться надлежащего качества звука. Сегодня НР выкупает у Disney кадры.

— Специфика моей ситуации в том, что я работал на другом конце нашей цепи поставок. Теперь у меня есть возможность оказаться по эту сторону, — говорит Майкл Менденхолл.

Интересно, что конечным потребителем своей продукции специалист Disney считает не пользователя, а производителя оборудования. Конечно, эта точка зрения кощунственна для маркетолога, но очень точна в своей безжалостности. Для контента пунктом назначения является КПК, ноутбук, iPod, домашняя мультимедиа-система. Раньше потребитель покупал железо, сегодня он покупает медиа. Такова суровая правда, которую можно установить и без исследовательского потенциала Сюзи Ви.

ИТ-провокатор **Николаас Карр** в своей книге «Does IT matter?» сформулировал принцип, согласно которому ИТ перестают быть ключевым конкурентным преимуществом компании. Они вообще перестают быть каким-либо преимущест-

Судьба корпоративного ИТ-сектора теперь грозит и потребительскому рынку. Мало кто обсуждает марку DVD-проигрывателя, на котором он посмотрел последних «Пиратов Карибского моря»

вом и становятся элементом инфраструктуры, который хоть и критически важен для функционирования компании, но становится все менее заметным. Вроде как электрическое освещение в офисе или стулья под задницами работников. Судьба корпоративного ИТ-сектора теперь грозит и потребительскому рынку. Мало кто обсуждает марку DVD-проигрывателя, на котором он посмотрел последних «Пиратов Карибского моря». Если уж вы и обсуждаете что-либо, то скорее контент. ИТ-инфраструктура растворяется, ее контуры на карте бизнес-приоритетов смазываются. На первый план выходят медиа как канал коммуникации и контент как продукт потребления.

В свое время НР вовремя вышла на рынок компьютерной техники, затем на рынок ПО и решений для корпоративных

пользователей. Теперь перед ее глазами новая огромная отрасль.

Борьба с несправедливостью

ПРИ ВСЕЙ ЛЮБВИ НР к аббревиатурам первая задача Прита Бандержи — разделить R&D, одну из священных для каждой технологической компании диад.

— Горизонт проектов в «девелопменте» — от трех месяцев, — говорит он. — Большинство из них длится здесь полгода-год, максимум три. А проекты в исследовательской сфере требуют как минимум трех лет, обычно того больше: пяти, семи, десяти. Исследования проводятся не ради того, чтобы сделать принтер быстрее и дешевле на 30%. Но до сих пор в компании чаще всего происходило именно так.

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы • новые герои • новые темы

**ЭТО
не написано
на лице**

Крупнейшие предприниматели России
О БИЗНЕСЕ И О СЕБЕ

Коммерсантъ 

Покупайте книгу:
в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com, www.ozon.ru и www.labyrinth.ru



реклама

Многопрофильный игрок

доля продукции HP на рынке*



■ первое место в секторе рынка
■ второе место в секторе рынка

* по итогам I-II кварталов 2007 года
Источник: IDC

— Если вам нужен новый принтер, вы идете в product division. Если вам нужен лэптоп или новый дизайн для него, вы идете туда, где делают лэптопы. Миссия HP Labs — выйти за обозримые пределы.

Во всех R&D-структурах компании работает 30 тыс. человек, из них 29 400 — в отделах, отвечающих за продукцию. А ранее упомянутые \$3,2 млрд идут на разработку того самого нового дизайна лэптопа, и это здорово злит Банерджи. Он делится с нами своим представлением о несправедливости, и слог его чеканен. Небольшое количество ученых заняты множеством проектов во множестве фундаментальных областей. Результаты исследований в этих областях не подлежат количественной оценке, и когда они закончатся и к чему приведут, непонятно. Неэффективность такого распыления сил очевидна. С точки зрения финансирования в R&D приоритет у D. Все те же несчастные «новый принтер» и «новый дизайн лэптопа», будь они неладны.

Но у Банерджи уже есть радикальный план, как правильнее потратить \$3 млрд. «Я занимался наукой — вы, наверное, знаете, как это бывает, — рассказывает он. — Ученые сидят в лабораториях, пишут научные статьи, выступают на конференциях... А в исследовательских лабораториях компаний ученые должны отвечать за пе-

редачу технологий в общество». Для того чтобы этот самый «трансфер технологий» осуществлялся эффективнее, в ближайшие дни совет директоров HP должен одобрить план, предложенный Банерджи. Исследовательские группы станут многочисленнее и мощнее, схему финансирования R&D пересмотрят в пользу R-составляющей, для каждого из проектов выделят четкие показатели, по которым его можно будет оценивать, а сами эти проекты будут утверждаться у «трехголовой гидры» — совета, в который войдут представители топ-менеджмента, исследовательского корпуса и подразделений, отвечающих за продукцию. А право на существование будут иметь лишь проекты, связанные со стратегическими направлениями развития компаний. И вот теперь самый интересный вопрос: какие?

Тайное знание

ПРАКТИЧЕСКИ у каждого топ-менеджера HP сегодня есть секрет. Причем большой. Прит Банерджи скрывает от нас то, какие стратегические направления исследований будут выбраны в HP. Майкл Мелденхолл скрывает от нас, насколько радикально преобразится маркетинговая стратегия HP, об изменении которой компания также должна объявить со дня на день. И тот и другой план обсуждался

советом директоров в те же часы, когда мы слушали рассказ обо всех этих тайнах в соседнем конференц-зале.

Но если отнестись к вопросу о будущем HP, ее портрету как к пазлу, то, возможно, нужно будет признать, что HP уже дала мне все, чтобы представить, какой она будет в ближайшем будущем.

В крохотном домике на территории HP Labs **Джон Оркат**, директор подразделения «Управляемый дом», показывает нам, как технологии HP преобразуют быт. Дом заставлен сенсорными дисплеями, а где-то в районе ванной комнаты прячется гигантская серверная стойка, и ее тревожный гул напоминает мне о том, чтобы я никогда не завидовал системным администраторам. Джон похож на ковбоя, которого наняли для небольшого шоу на Среднем Западе. Суть шоу заключается в том, чтобы заставить эту чертову Vista побыстрее загрузить приложения, которые будут жизненно необходимы каждой отдельно взятой домохозяйке на ее отдельно взятой кухне. Например, цифровые пост-иты, выход на кулинарные сайты с кухонного мультимедийного терминала или подкачка новых изображений в цифровые фоторамки, стоящие на комод.

Когда-то совершивший революцию на рынке вычислительных систем настольный калькулятор HP (модель 9100 A) больше походил на пишущую машинку. Когда-нибудь огромную серверную стойку, занимающую целый чулан, заменит маленькая микросхема. Дело не в пугающих пучках оптоволоконных кабелей, расходящихся по дому, интернет-подключении T1, наивном заблуждении, будто домохозяйке будет удобно тыкать пальцами, испачканными рыбой, в компьютерный экран. Дело в том, что вся эта инфраструктура лишь канал доставки контента и средство, дающее аудитории доступ к медиа — по большому счету, единственной новой большой штуке, которая есть сегодня у технологической компании.

Когда-то Disney был первым клиентом HP. Не так давно HP стала главным потребителем продукции Disney, обеспечив доступ к пользователям с помощью своих цифровых устройств. Возможно, завтра HP самой придется стать чем-то вроде Disney, растворив свою продукцию в инфраструктуре цифрового контента пользователя. Значит, компании самой нужно стать чем-то вроде медиа. До сих пор это ей удавалось. **СФ**

самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



Коммерсантъ Business

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

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

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

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

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: (8 499) 943 91 08 / 10

КОМПАНИЯ «КАПИТАЛ ТУР» ВСЕГО ЗА ЧЕТЫРЕ ГОДА ВОРВАЛАСЬ В ДЕСЯТКУ ЛИДЕРОВ РОССИЙСКОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА, ПОСЛЕ ЧЕГО ЕЕ ВЛАДЕЛЬЦЫ ОСТАВИЛИ ИДЕЮ О ПРОДАЖЕ БИЗНЕСА. ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ОН НЕ СТАНЕТ БОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНЫМ. текст: екатерина трофимова

Оборотный «Капитал»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Старый офис компании «Капитал тур» находился в гостинице «Космос». Вдоль скупо освещенного длинного коридора тянулись одинаковые деревянные двери, на каждой из которых помимо традиционных номеров значились названия стран: Франция, Доминиканская Республика и другие.

В дальнем конце располагались кабинеты администрации и владельцев компании **Инны** (занимает пост генерального директора) и **Игоря** (президент) **Бельтюковых**. Подобная система организации офисного пространства весьма точно отражала бизнес-идею «Капитал тура».

Туроператор, появившийся на рынке летом 2003 года, сразу стал отправлять туристов на отдых в 20 стран. Набрав штат из 120 сотрудников, Бельтюковы организовали работу компании по принципу «фирма фирм». За каждое туристическое направление от и до отвечал свой департамент. При этом все они обслуживались единой администрацией, ИТ-подразделением, маркетинговой и финансовой службами. В перспективе это должно было принести экономию на издержках. Но на начальном этапе создание подобной холдинговой структуры требовало больших финансовых затрат. Поэтому до «Капитала» никто на российском рынке не демонстрировал подобную прыть: в первый год туроператоры ограничиваются обычно одной-двумя странами.

Спринтерская стратегия привела к тому, что сегодня в активе «Капитала» уже 30 направлений. Штат компании превышает 550 человек, так что в середине 2007 года она перебралась в более просторный офис площадью 3 тыс. кв. м,

Создав одного из крупнейших в России туроператоров, Инна Бельтюкова задумалась об увеличении его рентабельности

и сумрак «Космоса» сменился интерьером в корпоративных ярко-оранжевых цветах. При этом выручка «Капитал тура» в течение четырех лет ежегодно вырастает вдвое и по итогам 2007-го составила \$355 млн (см. график на стр. 28).

Динамика оказалась столь стремительной, что расстроила сделку с международным туристическим концерном TUI. Продвигаясь на российский рынок, в 2004 году последний купил долю в «Мострэвел», а в сентябре 2006-го был близок к тому, чтобы войти в состав акционеров «Капитал тура». Однако на заключительной стадии переговоров из TUI ушел Франц Лайтнер, отвечавший за стратегию бизнеса в Восточной Европе. Его преемник Клаус Пюмпель взял тайм-аут. Эта отсрочка поставила под сомнение целесообразность самой сделки для подросшего «Капитала». «Сегодня мы считаем, что для компании, которая ежегодно удваивает объемы производства, рациональнее сохранять самостоятельность», — поясняет Инна Бельтюкова. Впрочем, желанная самостоятельность грозит российскому туроператору высокими рисками.

Первый подход

БЕЛТЮКОВЫ прославились в туристических кругах прежде всего как основатели компании «Инна тур», ради создания которой в 1992 году заложили свою однокомнатную квартиру.

В сентябре 2000-го «Инна тур» стала первым туроператором в России, привлечшим стороннего инвестора: 75% его акций приобрела группа «Гута». Оборот компании по итогам того же года составил \$40 млн, а спустя пару лет вырос втрое. Правда, уже в начале 2003 года Бельтюковы продали группе оставшиеся у них 25% акций и покинули компанию. По мнению конкурентов, причиной разрыва могла стать та самая агрессивная политика продвижения в массовые страны, благодаря которой «Инна тур» и утроила свой оборот: мажоритарный акционер нашел ее слишком затратной.

Бельтюковы высказывают иную версию. По договоренности с «Гутой» они стали искать стратегического инвестора и уже в начале 2000-х встречались с топ-менеджерами TUI. Однако затем «Гута» изменила планы, что и стало причиной разрыва. В результате Бельтюковы решили начать новый проект, где могли бы сами принимать стратегические решения.

Выручка «Капитал тура» в течение четырех лет ежегодно вырастает вдвое. Динамика оказалась столь стремительной, что расстроила сделку с туристическим концерном TUI

О создании «Капитал тура» Бельтюковы заявили всего через полгода после ухода из «Инны тур». Стартовые инвестиции на проект (\$5 млн) выделили два российских банка. «Отчасти это был аванс доверия нам как акционерам», — уверена Инна Бельтюкова.

Кроме того, Бельтюковы нашли партнера в лице Милы Граник — владелицы американской турфирмы Sunrise, которая занималась отправкой туристов на Карибские острова. Именно благодаря Граник «Капитал тур» поднял первую charterную цепочку из Москвы в Доминиканскую Республику, открыв это направление для массового туриста. В 2005 году Мила Граник решила посвятить себя семье и продала компанию Sunrise и свою долю в «Капитал туре».

Живой «товар»

С САМОГО НАЧАЛА «Капитал тур» задумывался как международный холдинг, состоящий из российского туроператора, управляющего туристами за границу, и СП по приему отдыхающих в разных странах.

Сегодня большинство крупных туроператоров имеют на курортах представительства, некоторые из них также являются СП. Так в чем же состояла новизна концепции «капиталистов»? Дело в том, что «Капитал тур» собирался на паритетных началах получать доходы с СП, но при этом финансировать предприятия должны были иностранные партнеры. К слову, в Египте для открытия фирмы требуется единовременно выплатить \$100 тыс. банковской гарантии и столько же отдать министерству по туризму на развитие отрасли, а в дальнейшем ежегодно отчислять ему по \$10 тыс. Кроме того, содержание зарубежного представительства из десяти сотрудников обходится, по расчетам **СФ**, в \$250 тыс. в год. Почему же эти расходы должны были брать на себя иностранные партнеры?

Вместо денежных инвестиций «Капитал тур» предоставлял живой «товар». Он гарантировал принимающим компаниям, что увеличит количество отправляемых туристов из России по меньшей мере вдвое. По мнению отраслевых экспертов, заинтересоваться подобной формой со-

трудничества могли в первую очередь крупные иностранные компании, владеющие отелями и другими объектами туристической инфраструктуры. Ведь они зарабатывают на дополнительных услугах (экскурсиях, питании в гостиничных ресторанах, SPA-процедурах и т. п.) порой в два раза больше, чем клиенту обходится тур. Таким образом, даже поступившись частью прибыли, партнеры не оставались внакладе. Правда, прежде чем делиться деньгами, они хотели увидеть от российского туроператора реальные результаты. Для этого «Капитал тур» стал искать взаимности у агентств — продавцов турпродукта.

В одни ворота

БЕЛТЮКОВЫ сделали ставку на высокие технологии. Так, над развитием интернет-проектов и электронных каналов сбыта в компании трудятся 29 ИТ-специалистов, в то время как у других аналогичных по масштабам бизнеса операторов, по оценкам коммерческого директора турагентской сети «Магазин путешествий» Александра Преображенского, штат ай-тишников насчитывает 10–12 человек. В «Капитал туре» был создан собственный центр обучения и call-центр для агентов.

ДОСЬЕ

«КАПИТАЛ ТУР» — международный многопрофильный туроператор, созданный летом 2003 года Инной и Игорем Бельтюковыми, хорошо известными в турбизнесе благодаря предыдущему «детищу» — компании «Инна тур». Сегодня «Капитал тур» отправляет туристов более чем в 30 стран. По информации самого туроператора, в семи из них он имеет СП со своими принимающими партнерами.

«Капитал тур» отказался от работы с прямыми клиентами и создания собственной розничной сети — все его продукты реализуются через независимые турагентства. Для их удобства компания открыла 25 собственных представительств в крупнейших городах России, к 2009 году намерена довести их численность до 40. По предварительным данным, оборот туроператора в 2007 году составил \$355 млн, а количество обслуженных клиентов — 1,376 млн человек. Большинство из них покупали у «Капитал тура» только авиабилеты, что принесло ему треть выручки. Остальные деньги компания заработала, продав около 260 тыс. туров.



Продажа билетов приносит «Капитал туру» большую часть клиентов и треть выручки

Владельцы компании и сами открыты к общению. «Дозвониться в случае необходимости, например, до руководства „Тез тура“ или „Натали турс“ нереально, а к Игорю или Инне всегда можно пробиться», — улыбается Александр Преображенский.

Чтобы контролировать работу розницы в регионах, «Капитал тур» отказался от распространенной практики назначения уполномоченных агентств из числа местных игроков. Вместо этого компания создала собственные представительства (сейчас их 25, к 2009 году планируется довести до 40, в том числе в странах СНГ). Таким образом «Капитал тур» обеспечил всем розничным партнерам равные условия сотрудничества.

Наконец, сыграла на руку многопрофильность «Капитала». «Широкий ассортимент туроператора дает агентствам стимул работать в одни ворота», — замечает директор по маркетингу агентства «Коллаж-сервис» **Георгий Леонтьев**. Турагентам просто удобнее обращаться к одному поставщику.

Хорошо выстроенная система сбыта в Москве и регионах принесла плоды: в 2006-м компания обслужила 658 тыс. туристов — больше, чем кто бы то ни было (второе место занял «Тез тур» с 650 тыс.). А в прошлом году услугами «Капитала» воспользовались 1,376 млн человек. «Многие зарубежные коллеги соглашаются создавать с нами СП, понимая, что им не под си-

лу построить столь технологичную инфраструктуру по продвижению своих услуг, даже имея собственные подразделения в России», — утверждает Инна Бельтюкова.

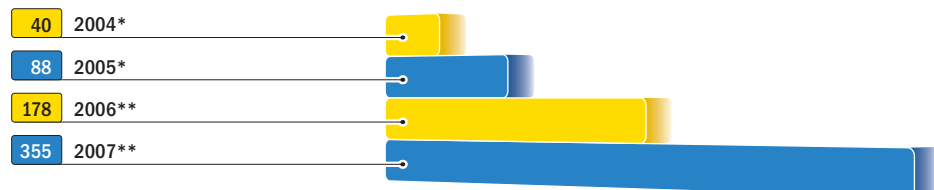
Расчетливый демпинг

ПЕРВЫЕ принимающие СП появились в 2005 году. В настоящий момент их семь — в Тунисе, Турции, Таиланде, Чехии, Кипре, Греции и Франции. В 2008-м ожидается открытие еще трех — в ОАЭ, Болгарии и Египте. По данным самого «Капитал тура», сегодня доходы от СП приносят ему уже до 7% общей прибыли.

Однако некоторые участники рынка сомневаются в том, что «Капитал тур» действительно владеет акциями в «своих» СП. «Они просто договариваются с принимающей стороной и сажают в ее офисе своего сотрудника, который курирует работу с туристами фирмы, — так называемое VIP-представительство. У нас нет данных, что во Франции и Турции у „Капитала“ есть представительства, в деятельности которых он участвует на правах акционера. А эти направления мы знаем очень хорошо», — утверждает президент компании «Ланта-тур вояж» **Людмила Пучкова**. «Операторы, работающие давно, доби-

Капитальный рост

динамика выручки компании «Капитал тур»



Источник: *совместный рейтинг «Коммерсанта» и «Туринфо»; **данные «Капитал тур»

НОУ-ХАУ

Компания «Капитал тур»:

- сделала ставку на многопрофильность, предложив поездки сразу в 20 стран;
- организовала работу компании по принципу «фирма фирм»: каждый из 12 турдепартаментов обслуживает свое туристическое направление от и до;
- создает СП с зарубежными принимающими компаниями без вложения собственных денежных средств, но гарантируя партнерам значительное увеличение турпотока из России;
- собирается продавать luxury-туры, используя технологии массового туроперейтинга.

РЫНОК

СВОЙ СУММАРНЫЙ ОБОРОТ операторы выездного туристического рынка России оценивают в \$5–6 млрд. При этом он ежегодно растет на 20–30% за счет притока новых клиентов, увеличения частоты поездок и повышения цен на путевки. Вместе с тем туристическая активность россиян по-прежнему не слишком высока: согласно опросам ВЦИОМа, сегодня отдых за границей могут позволить себе не более 4% наших соотечественников. Половина турпотока из России приходится на Турцию и Египет: по данным Росстата, за первые девять месяцев 2007 года они приняли около 2,8 млн россиян. Некоторые туроператоры сумели завоевать сильные позиции на отдельных направлениях. Например, «Тез тур» контролирует 22–23% турпотока в Турцию, а «Натали турс» — примерно 40% в Испанию. Однако в последнее время компании все больше стремятся к многопрофильности: предлагают туры во многие страны. Около 60% выездного рынка приходится на долю 50 компаний. Лидерами по отправке за рубеж являются «Тез тур» (выручка в 2006 году составила \$294,8 млн), «Натали турс» (\$290 млн), «Нева» (\$200 млн), Coral Travel (\$197 млн) и «Капитал тур» (\$178 млн).

лись результатов в каком-то сегменте или регионе. У „Капитал тура“ положение на рынках и в нишах пока зыбкое», — добавляет коммерческий директор «Тез тура» **Александр Буртин**.

Многие конкуренты склонны видеть успехи детища Бельтюковых не в технологических и управленческих ноу-хау, а скорее в низких ценах. «Капитал тур» является одним из крупнейших заказчиков чартерных рейсов, места на которых частич-

но перепродает другим туроператорам (из миллиона с лишним клиентов «Капитал тура» в 2007 году лишь 260 тыс. человек купили у него поездки, остальные брали только перелет). Это обеспечивает ему около трети оборота, но вместе с тем и высокие риски. Ведь загрузить туристами целый борт гораздо сложнее, чем выкупить несколько кресел.

По словам руководителя одной из туроператорских компаний, «Капитал тур» часто продает турпакеты ниже себестоимости, теряя на каждом \$50–100, а ее финансовый баланс уходит в минус, на сегодня составляющий от \$15 млн до \$20 млн. Отчасти эту точку зрения разделяет и генеральный директор компании «Ванд интернешнл тур» **Татьяна Ванд**. «Смысл деятельности „Капитала“ — создать хорошую оборотную фирму, которую можно выгодно продать, — намекает она на давние переговоры Бельтюковых с TUI. — Но мне кажется, что компания убыточна, поэтому до сих пор и не может найти покупателя».

Впрочем, не все настроены столь пессимистично. «„Капитал тур“ не демпингует, а опирается на грамотный экономический расчет», — защищает бывших коллег **Дмитрий Горин**, генеральный директор «Инны тур» (при Бельтюковых он занимал пост коммерческого директора). В подтверждение своих слов он приводит пример из тех давних времен: в начале 2000-х Бельтюковы сумели предложить туры в Париж за \$399. Но смешная цена вовсе не была убыточной для компании: просто топ-менеджеры не побоялись взять блоки мест на неудобных ночных рейсах в середине недели, за что и получили от «Аэрофлота» тариф на \$100 ниже, чем конкуренты.

Сама Инна Бельтюкова говорит, что концепция «Капитал тура» с самого начала предполагала работу на низкой норме прибыли при больших оборотах. При этом его рентабельность не ниже, чем в среднем по рынку, — 2–3%. Проект вышел на текущую окупаемость за два с половиной года своего существования, а полностью окупить вложения акционеры рассчитывают к 2010 году. При этом компания позиционируется в среднем и высоком ценовых сегментах: более 60% реализуемых турпакетов включают размещение в отелях категории четыре-пять звезд, а средняя стоимость тура составила в 2007-м около \$850 (то есть, по данным **СФ**, на \$100 выше среднерыночного показателя).

Как бы то ни было, чтобы повысить рентабельность бизнеса, Бельтюковы затеяли новый амбициозный проект.

ОПТОВЫЙ ЭКСКЛЮЗИВ

«МЫ ПРОИЗВЕДЕМ бархатную ценовую революцию в сегменте luxury и научим розничных партнеров продавать такой продукт в онлайн-режиме», — обещает Инна Бельтюкова. Оператор уже внедрил конструктор индивидуального тура — программу, позволяющую турагентам собирать сложные поездки из множества элементов (перелетов, трансферов, отелей и т. п.). Наиболее технологичные розничные продавцы ею уже пользуются. «У нас в формате luxury пока работают в основном небольшие нишевые компании, а они не в состоянии получать от контрагентов такие тарифы, которые гарантированы крупному брендовому оптовику», — объясняет Инна Бельтюкова преимущества проекта. По ее словам, речь идет о скидках от 15% и более.

Стремление к роскоши удивительно: заниматься организацией индивидуальных поездок в несколько раз прибыльнее, чем массовым туризмом. Однако конкуренция со стороны тех самых нишевых компаний, умеющих «облизывать» богатых и капризных клиентов, скорее всего, будет не менее жесткой, чем на массовых рынках. Тогда как технологии поточного туроперейтинга, на которые делает ставку «Капитал тур», здесь могут дать сбой. «Luxury, потому и luxury, что не рассчитан на массового клиента. Продавать такие туры оптом все равно что сбывать оптом Bentley или Rolls-Royce», — иронизирует глава одной из турфирм. — Luxury-продуктом может быть, например, уникальная в своем роде вилла на Мальдивах, куда очередь стоит из желающих отдохнуть, и ни мелкому, ни крупному оператору никакие скидки на нее даже не снились».

С другой стороны, если «Капитал тура» все-таки удастся посадить ценителей роскоши на свои услуги, он сумеет похвастаться не только двукратным ростом выручки, но и прибылью, которая может прельстить того же TUI или другого крупного международного туроператора. И он предложит ту цену, за которую Бельтюковы будут готовы расстаться со своей самостоятельностью. «Позже, когда наших собственных ресурсов будет уже недостаточно, мы вернемся к вопросу объединения с западным стратегом», — не исключает Инна Бельтюкова. **СФ**

ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ АВВУУ **ДАВИД ЯН** ОДНАЖДЫ ПОТЕРПЕЛ НЕУДАЧУ НА АМЕРИКАНСКОМ РЫНКЕ, НО МЫСЛИ ПОКОРИТЬ ЕГО НЕ ОСТАВИЛ. ТЕПЕРЬ ОН СОБИРАЕТСЯ ВЕРНУТЬСЯ ТУДА С НОВЫМИ РАЗРАБОТКАМИ.

текст: **Иван марчук**

На ясном глазу



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

В июле прошлого года Давид Ян открыл свой второй клуб — ArteFAQ — и теперь с удовольствием хвастается сделанными по рисункам знаменитого французского архитектора начала XX века **Ле Корбюзье** диванами, которые заказывал лично. Сначала он опросил знакомых, дабы выяснить, что лучше — диваны, кресла или табуретки. Мнения разделились. Давид честно выслушал все советы и сделал так, как нравится ему.

«Есть такая аксиома у программистов: не надо делать программу, которая будет удобна всем, сделай ее удобной хотя бы для одного, — говорит он. — Я так и поступил. Хотя, конечно, клубы — это не бизнес, а хобби. Здесь же ничего нельзя просчитать: одно место популярно, другое нет. Причины популярности понять невозможно».

В МФТИ Давида Яна учили, что просчитать можно все. Правда, не всегда с высокой степенью точности.

Со студенческой скамьи

СВОЕ НЫНЕШНЕЕ ИМЯ компания АВВУУ получила в 1997 году (до того она называлась BIT Software). «Слово нам подсказали лингвисты. На праязыке тибетской языковой группы оно значит „ясный глаз“, что напрямую ассоциируется с нашим главным продуктом», — утверждает Давид Ян.

Годовой оборот бизнеса, который в 1989-м Ян создал ради летней студенческой подработки, написав первую версию электронного словаря, сейчас достиг \$80–85 млн (таковы оценки экспертов, сама же фирма свои финансовые показатели не раскрывает). В ассортименте компа-

Давид Ян верит, что правильно выбранная стратегия поможет ему вновь обрести мировую славу

«Есть такая аксиома у программистов: не надо делать программу, которая будет удобна всем, сделай ее удобной хотя бы для одного. Я так и поступил»

нии семь компьютерных программ. Но по большому счету все они являются модификациями двух основных продуктов АBBYU — FineReader, программы для распознавания текстов и перевода их в цифровой формат, и Lingvo, электронных словарей, — или же дополнениями к ним. Например, последняя разработка компании — Recognition Server 2.0, поступившая в продажу в начале текущего месяца, — является «переупаковкой» FineReader, сделанной под нужды крупных компаний, которые вынуждены работать с большим количеством печатных документов.

Вообще, FineReader — самая успешная программа АBBYU. Доля компании Давида Яна в этом сегменте российского ИТ-рынка превышает 95%, в Европе составляет более 50%. Самые скромные результаты в США — менее 30% (на американском рынке АBBYU не представлена в розничной продаже).

Самая первая программа Давида Яна словарь Lingvo пока пользуется большой популярностью только на российском рынке. Его доля здесь оценивается в 87%, а в общемировом масштабе — менее чем в 1%. Но Давид Ян утверждает, что уже нашел способ изменить ситуацию.

Грядущая революция

У ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА АBBYU **Сергея Андреева** есть любимое слово — «Эверест». Так он называет цели, которые ставит перед отдельными сотрудниками и компанией в целом. Свой главный Эверест АBBYU выбрала еще в 2005 году, заявив, что скоро займет 20% мирового рынка электронных словарей и средств машинного перевода.

Компания хочет совершить прорыв с помощью принципиально новой технологии, которую в АBBYU называют NLC. «Это будет программа на базе технологии искусственного интеллекта, предназначенная для семантической обработки и анализа естественных языковых массивов, — важно произносит Ян, а потом пытается объяснить на пальцах: — Вот ты забиваешь в интернет-поисковик „ДТП летом 1998 года“. Сейчас робот ищет доку-

менты, где есть эти слова. Но он не понимает, что слово „лето“ значит „июнь, июль и август“, а слово „ДТП“ имеет синонимы „авария“, „дорожное происшествие“. Не понимает, когда могут быть созданы документы, которые тебе нужны. Мы хотим сделать программу, которая будет все это учитывать».

Такая программа, мечтает Давид Ян, должна произвести революцию не только в системах поиска по интернету, но и в системах искусственного перевода, расшифровки голоса и многих других областях. Радужные перспективы омрачает то, что технология разрабатывается в компании с 1995 года, а рынок пока не видел даже ее демонстрационной версии. Конкуренты над амбициями АBBYU посмеиваются. «Я работаю в компании с 1999-го, и каждый год АBBYU грозила перевернуть рынок, — говорит **Александр Андреев**, пресс-секретарь компании ПРОМТ, практически являющейся монополистом на российском рынке машинного перевода. — Сначала говорили, что новинка выйдет в 2006 году, затем — что в 2007-м, потом — что в 2010-м. Мне кажется, они слишком глобальную задачу поставили».

Давид Ян признает, что со сроками компания несколько раз ошибалась. «Но в 1995 году у нас над NLC работали два человека, а сейчас — 80 из 650 сотрудников», — говорит он. И вспоминает, что, когда компания создала FineReader, только в России было больше десяти компаний, которые выпускали подобные продукты. В успех АBBYU тогда тоже никто не верил.

Тайваньский вариант

СЕЙЧАС АBBYU активно готовится к выводу программы FineReader в американскую розницу. Сделать это компанию заставил ее основной американский конкурент — фирма Nuance Communications, которая в конце прошлого года подала в суд на АBBYU, обвинив ее в использовании своих разработок. «Они почувствовали угрозу с нашей стороны. И нанесли первый удар. Сейчас американцы требуют предоставить на экспертизу наш программный код, — объясняет ситуацию

Сергей Андреев. — Мы показывать его не хотим и требуем независимой экспертизы. А в розницу мы решили выйти, чтобы им тоже жизнь малиной не казалась». Раньше компания считала розничные продажи малоприбыльными из-за высокой цены входа и необходимости проведения рекламных акций. «Однако сейчас, когда конкуренты нанесли первый удар, это становится делом принципа, а победитель в схватке может получить весь рынок США. Нам к боям с конкурентами не привыкать», — хвастается Андреев.

Программа FineReader вышла в 1993 году, когда лидером сегмента средств для распознавания текста в России была компания Cognitive Technologies с программой CuneiForm. Чтобы выжить, АBBYU начала выпускать одну версию

КОМПАНИЯ

КОМПАНИЯ АBBYU основана в 1989 году. Основной вид деятельности — выпуск программного обеспечения в области лингвистики и оптического распознавания и обработки текстов. Наиболее известные продукты АBBYU — система распознавания документов FineReader и электронные словари семейства Lingvo. Полгода назад открыла собственную типографию для издания бумажных словарей.

Головной офис ГК АBBYU находится в Москве. Другие компании группы расположены в США, Германии, Великобритании, Японии, на Украине. В ее ближайших планах — открытие своего представительства в Китае. Программы АBBYU поставляются по всему миру вместе с техникой 14 международных компаний, производящих копировальную технику и сканеры.

ДОСЬЕ

ДАВИД ЯН родился в 1968 году в Ереване. Образование получил на факультете общей и прикладной физики МФТИ. Будучи студентом четвертого курса, Давид основал свою первую компанию — BIT Software, позже переименованную в АBBYU.

Давид также является совладельцем двух клубов — ArteFAQ и FAQ-Cafe, компании ИКО, занимающейся созданием систем автоматизации для ресторанного бизнеса, и компании АТАРУ, которая работает в сфере обработки форм и изображений, используя технологии АBBYU. Биография Давида Яна включена в американский справочник Who is Who 2001. Кроме того, он является лауреатом премии правительства России в области науки и техники и кандидатом физико-математических наук.

Давид Ян окончил курсы профессиональных барменов, интересуется современным искусством и организацией хеппенингов.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Сергей Андреев готовится развязать войну на американском рынке

«Каждый год АВВУУ грозила перевернуть рынок. Они слишком глобальную задачу поставили»

FineReader за другой. В 1996-м увидела свет третья версия приложения, которая, в отличие от продуктов конкурентов, могла читать практически все существовавшие на тот момент шрифты и «догадываться» о том, как расшифровать то или иное слово, даже если оно не полностью считывалось.

CuneiForm стала терять позиции, а АВВУУ вышла из битвы с оборотом свыше \$2 млн и долей в 80% российского рынка.

В 1998 году компания отправилась покорять Запад. «Мы купили программы наших иностранных конкурентов и выяснили, что годы борьбы за российский рынок сделали нас технологическим лидером: ошибок в других программах было в несколько раз больше, чем у нас», — вспоминает Андреев.

Завоевывать Запад компания стала через производителей сканеров. Выйти на них смог директор американского офиса АВВУУ, открытого в 1999 году, тайванец **Дин Тан**. В то время большинство сканеров выпускалось на его родине, а у него имелись контакты с владельцами компаний-производителей. И к началу 2000-х FineReader стал поставляться на рынок вместе с техникой Aсег, Canon, Epson, HP, Lexmark и т. д.

Концепция себя оправдала: потребители привыкли к программе родом из России. Тем временем некоторые конкуренты АВВУУ, такие как Kofax, Newsoft и TIS, свернули разработку своих продуктов, относившихся к тому же классу, что и FineReader. В мире осталось два крупных игрока, активно создающих ПО тако-

го класса: Nuance Communications и бельгийская I.R.I.S., работающая в основном на структуры ЕС и обслуживающая нужды корпоративных клиентов.

Компания намерена не только проникнуть в американскую розницу, но и выйти на два новых рынка в течение ближайших двух лет. АВВУУ хочет сначала открыть представительство в Китае, а позже — в одной из арабских стран. «Кстати, когда мы стали изучать рынок распознавания текстов на этих языках, выяснилось, что основные покупатели арабской версии — это госструктуры США, что дает нам еще большее конкурентное преимущество», — считает Сергей Андреев. По мнению руководства компании, сейчас ничто не способно помешать ей захватить американский рынок. Хотя однажды она и потерпела на нем поражение.

Американская мечта

ДАВИД ЯН до сих пор любит рассказывать о том, как его узнавали на улицах Нью-Йорка. Однако американская слава оказа-

НОВУ-ХАУ

Компания ABBYY:

- создала программу для корпоративных клиентов, способную переводить большие объемы текстов в цифровой формат;
- в ближайшие годы планирует вывести Fine-Reader на новые рынки (намерена продавать его в Китае и арабских странах);
- разрабатывает принципиально новую систему управления для ресторанов и кафе.

РЫНОК

В 2006 ГОДУ совокупный объем российского рынка средств машинного перевода и электронных словарей составил около \$200 млн, причем ежегодно рынок растет в среднем на 30–40%. Ведущими российскими компаниями этой отрасли являются ABBYY со словарем Lingvo, «Медиалингва» с «Мультилексом» и «Мультигран» с одноименным продуктом. Европейские лидеры — Longman и Webster. Объем мирового рынка программ для распознавания текста оценивается сегодня в \$400 млн. Кроме ABBYY крупными игроками считаются бельгийская компания I.R.I.S., специализирующаяся на выпуске корпоративных продуктов и обслуживании структур ЕС, и американская Nuance Communications, контролирующая более 50% рынка США.

лась недолговечной. Разработанный Яном карманный коммуникационный компьютер Cybiko, предназначенный для игр и для общения с владельцами других подобных устройств на расстоянии 100–150 метров, быстро покорил рынок США, но так же быстро покинул его. В 1999 году всего за четыре месяца было

Давид Ян до сих пор любит рассказывать о том, как его узнавали на улицах Нью-Йорка. Однако американская слава оказалась недолговечной

продано 250 тыс. компьютеров, Давид стал настоящей знаменитостью (позже он подсчитал, что в мире вышло 6,5 млн публикаций о Cybiko). А уже в 2001-м в США разразился кризис, многие инвесторы вышли из проекта. Но главной причиной неудачи стал бум сотовой связи и SMS-общений, которые и похоронили проект. Давид Ян, по его утверждению, избежал больших потерь, сумев распродать остатки товара на европейском рынке, который был подогрет сообщениями о чудо-приборе из США.

«Мы тогда просто обогнали время, — считает Ян. — Cybiko предвосхитила появление SMS, Bluetooth, Wi-Fi, популярность наладонников и систем вроде ICQ. Нам просто не повезло: помешали непредвиденные факторы».

Завсегдатай кафе

— КОФЕ лучше не берите, возьмите наш фирменный чай, — советует Давид Ян. — Кофе у меня пока умеет делать лишь один бармен. Я сам его научил. Но барменов десять, и всех обучить сложно.

Давид Ян знает, как делать кофе: перед тем как в 2004-м открыть первый клуб, FAQ-Safe, он окончил курсы барменов, а впоследствии даже поработал у себя в заведении официантом. Однако FAQ-Safe Ян за бизнес не держит, считая, что в этом деле слишком многое зависит от удачи. Но зато благодаря клубу он нашел для себя свободную нишу — создание автоматизированных систем управления

ресторанами и кафе. «Сейчас их делают или программисты, которые ничего в ресторанах не понимают, или рестораторы, которые ничего не могут объяснить программистам. Поэтому на рынке в лучшем случае существуют неплохие системы для управления какими-то отдельными сегментами — продажами, складами, а системы, которая просчитывала бы все процессы в ресторане, нет», — говорит Давид Ян.

Для создания нового продукта два года назад он основал новую компанию — ИКО. Саму программу Давид Ян обещает представить до конца 2008 года, а в 2010-м хочет вывести ее на мировой рынок. К 2012-му он намерен контролировать 50% российского рынка программного обеспечения для ресторанов и кафе. Директор департамента гостиничных систем компании «Рексофт» Сергей Дудин полагает, что это маловероятно. По его словам, сейчас большинство сетей ресторанов и кафе разрабатывают подобные системы самостоятельно под свои нужды и вряд ли захотят переходить на универсальную ИКО.

Но Давид Ян утверждает, что его разработки уже тестируют в ресторанах Аркадия Новикова, и там ими довольны. «Мы создадим лучшую систему управления ресторанами в мире», — грозит он. Правда, не уточняет, на какую именно долю мирового рынка рассчитывает. Наверное, потому, что один раз уже ошибся в расчетах. **СФ**

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

При подписке на 2008 год карта номиналом \$20 — в подарок!



Дополнительная информация: (8 495) 721 28 82
www.kommersant.ru



реклама

конкуренция

частная практика

Рынок контекстной рекламы в России удваивается с каждым годом. И почти все достается двум лидерам. Но эпоха их «царствования» подходит к концу.

Цена слова

текст: **михаил белянин**



«В прошлом году побывал на открытом семинаре „Яндекса“, посвященном контекстной рекламе, — рассказывает менеджер одной из фирм, занимающейся организацией рекламных кампаний в интернете. — Помню, незадолго до этого вывихнул ногу, но посидеть на семинаре не пришлось — свободных мест уже не было. Народу пришло вдвое больше, чем ожидали организаторы».

Невероятный интерес к контекстной рекламе (размещение на сайтах рекламных объявлений, соответствующих тематике портала или запросу пользователя) понятен: в 2006 году объем рынка интернет-рекламы в России, по оценкам агентства Mindshare Interactive, составил \$187 млн, из которых на контекстную пришлось более половины — \$102 млн. И желающих научиться «продавать слова» становится все больше. Достаточно взглянуть на динамику «торгов» — каждый год рынок контекстной рекламы удваивается. Не стал исключением и 2007-й: по оценкам ИК «Финам», сайты наторговали словами на \$220 млн. Столь стремительная динамика сохранится еще не один год, уверен глава Google в России **Владимир Долгов**. Он считает, что в 2010-м российские рекламодатели заплатят за контекстную рекламу не менее \$1 млрд.

«Контекстная реклама — самый массовый и доступный рекламный инструмент», — объясняет взрывной рост рынка генеральный директор компании «Бегун» **Алексей Басов**. Действительно, «контекст» по карману не только предприятиям малого и среднего бизнеса (это главные его заказчики), но даже «свобод-

ным художникам» — независимым дизайнерам, программистам, веб-мастерам и т. д. Например, у «Бегуна», по словам Басова, средняя стоимость рекламной кампании — \$400.

Контекстной рекламой не брезгают и крупные компании. Этому поспособствовал закон «О рекламе», вступивший в силу с января 2007 года и спровоцировавший рост цен на ТВ-рекламу. Разумеется, телевизионную рекламу «контекст» не заменяет. У него иная функция: стимулировать продажи, а не раскручивать новый бренд. С другой стороны, использовать с этой целью телевизор — все равно, что стрелять из пушки по воробьям. «Поэтому сейчас наблюдается небольшой переток рекламных бюджетов из ТВ в Сеть», — делится наблюдениями директор интернет-компании Roger (специализируется на «медийном контексте») **Алексей Фирсов**. — Особенно активно делают это «автомобилисты», игроки рынка недвижимости и розничные банки». Контекстную интернет-рекламу широко используют российские представительства Daimler Chrysler, L'Oreal, Sony и другие.

Кто на второе?

Для «ЯНДЕКСА» — самого посещаемого сайта в России — контекстная реклама стала золотой жилой. Несмотря на все свои достижения, до 2004 года компания работала в минус. А в 2006 году благодаря торговле словами ее чистая прибыль составила \$29,9 млн при доходе \$72,6 млн (из них на «контекст» пришлось \$58 млн, то есть четыре пятых). В 2007 году выручка «Яндекса» достигла, по экспертным оценкам, уже \$167 млн.

Крупнейший конкурент «Яндекса» на этом поле — компания «Бегун», чей доход в 2006 году от продаж контекстной рекламы равнялся \$36 млн. Таким образом, «Яндекс» и «Бегун» на двоих контролировали более 90% рынка. Финансовые результаты 2007 года «Бегун» не раскрыл, но, если сбылись его собственные прогнозы, сде-

Сейчас рынок на пороге революции: скоро рекламодатели будут оплачивать не клики, а конкретные действия, произведенные посетителями на сайте

ланые год назад, доходы компании дошли до \$80 млн, а отрыв двух лидеров от конкурентов остался столь же значительным.

«Яндекс» и «Бегун» долгое время олицетворяли два разных подхода к контекстной рекламе. «Яндекс» размещал объявления на собственных поисковых страницах, а «Бегун», не имея своего поисковика, публиковал объявления на партнерских сайтах. Но в итоге конкуренты пришли к одной и той же системе. «Яндекс», как и «Бегун», начал размещать объявления на партнерских сайтах, которых у него уже несколько тысяч (им достается 50% выручки от рекламы). По оценкам «Финама», сайты партнеров обеспечивают «Яндексу» около 20% всех «контекстных» доходов. В свою очередь «Бегун» стал активно использовать возможности поискового портала Rambler. Рынок оценил эффективность его стратегии. В июле 2007 года интернет-холдинг Rambler, владеющий одноименным поисковиком, выкупил у ИК «Финам» 25% «Бегуна» за \$18 млн. Два года назад такая же часть «Бегуна» обошлась Rambler всего в \$750 тыс. — рынок еще не был оценен по достоинству. В Rambler рассчитывают со временем завладеть 100-процентным пакетом «Бегуна».

А сети против

ВПРОЧЕМ, двоецарствие «Яндекса» и «Бегуна» близится к концу. С одной стороны, слабеют позиции партнера «Бегуна» — Rambler. По данным LiveInternet, в декабре 2006 года этот сайт спустился со второй на третью строчку в рейтинге крупнейших поисковиков. А в течение прошлого года по числу переходов с поисковых систем доля Rambler снизилась с 17,8% до 12,9%.

С другой стороны, пристроиться в торговый ряд продавцов контекста не прочь и другие серьезные «купцы». В январе 2008 года на рынок «контекста» вышел холдинг РБК. Чтобы не тратить время на раскрутку нового направления с нуля, он приобрел 75% компании Magna.ru. Эта небольшая питерская фирма особой погоды на рынке не делает, но зато у нее есть профессиональная команда. Одновременно с покупкой Magna.ru холдинг учредил собственное рекламное агентство. С площадками для размещения контекстной рекламы у РБК все в порядке: холдинг владеет большим количеством интернет-ресурсов самой разной тематики.

Еще более высоки шансы догнать «Бегуна» у крупнейшего в мире торговца «контекстом» — американского Google, посещаемость которого в России неуклонно растет. Правда, компания, выходя в Россию, допустила несколько ошибок: опоздала с открытием офиса и изначально предложила рекламодателям систему оплаты, от которой шарахались все российские бухгалтеры: платежи принимались лишь с кредитных карт. Еще один неоднозначный ход — изменение политики работы с посредниками — рекламными агентствами. «Google перестал выплачивать премии за новых клиентов, как это, например, делает „Бегун“», — с досадой жалуется один из таких посредников. В Google

это подтвердили, добавив, что премии перестали выплачиваться не только в России, но и во всей Европе. Теперь агентства меньше заинтересованы обращаться к Google, чем к другим компаниям, размещающим рекламу в интернете. Кроме того, рекламщики, работающие с Google, получают дилерские проценты с большой задержкой. В сущности, компания сделала лишь один шаг для адаптации своей системы: разрешила оплачивать услуги не только кредиткой, но и банковским переводом.

Между тем модель оплаты может стать весомым конкурентным преимуществом для продавцов «контекста». Если на заре эпохи контекстной рекламы практиковалась оплата за число показов текстовых объявлений (как в случае с показами баннеров), то вскоре все перешло к оплате переходов по ссылкам, то есть за количество кликов. Сейчас же рынок находится на пороге революции: скоро рекламодатели будут оплачивать не клики, а конкретные действия, произведенные посетителями на сайте. «Мы уже тестируем новую модель оплаты, позволяющую заказчикам оплачивать конкретный рекламный результат — заполнение пользователем анкеты, формы заказа товара, достижение определенной страницы сайта», — утверждает Алексей Басов. По его словам, подобная технология пока не стала массовым продуктом даже за рубежом, но «Бегун» уже год тестирует ее среди ограниченного числа клиентов.

Все эти технологические новации делают контекстную рекламу сложнее для рекламодателя. Поэтому обучающие семинары, которые проводят лидеры рынка, пользуются огромным интересом. У «Бегуна» они платные. «Яндекс» же 5 февраля провел очередной открытый тренинг. Кстати, менеджер, добравшийся, несмотря на травму, до прошлогоднего семинара, на этот раз туда вообще не попал: на занятие записалось втрое больше людей, чем смог вместить зал.

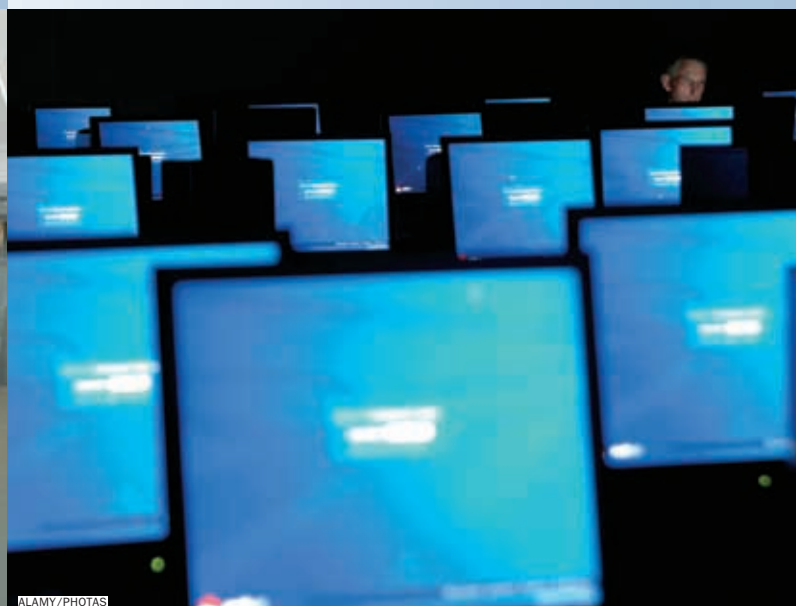
\$28,67 стоило самое дорогое слово «медицина» в рекламной системе «Бегуна» прошлой осенью

Для «Яндекса» контекстная реклама стала золотой жилой

«Бегун» больше не может полностью полагаться на Rambler



ИТАР-ТАСС



ALAMY/PHOTAS

«Яндекс»

Легендарная компания Рунета конвертировала суперпопулярность своего поисковика в денежный поток от контекстной рекламы — и оставила позади всех конкурентов.

Продажа контекстной рекламы в 2006 году*: \$58,1 млн

Продажа контекстной рекламы в 2007 году**: \$133,6 млн

Стратегия: лидерство на рынке «контекста» с одновременным инвестированием в баннерную рекламу.

Тактика: «Яндекс» всеяден — использует для размещения рекламных объявлений не только собственный поисковый портал, но и многочисленные тематические сайты, которые получают половину рекламных доходов за публикуемую на их страницах рекламу. Система контекстной рекламы «Яндекс. Директ» («Купи слова») считается довольно простой в настройке. Компания проводит семинары, охотно обучая работе с этой системой, и они пользуются огромной популярностью.

Проблемы: если Google начнет действовать расторопнее и активнее, то станет для «Яндекса» более грозным преследователем, чем «Бегун».

Результат: компания занимает первую строчку на рынке контекстной рекламы, получая благодаря ей 80% доходов. При этом совокупная выручка «Яндекса» в 2007 году выросла в 2,3 раза.

Новые цели: сохранение роста на уровне, превышающем среднерыночный, то есть более 100% в год.

* данные компании

** экспертная оценка

«Бегун»

Основанный в 2002 году сервис уже через год был куплен инвесткомпанией «Финам», а спустя четыре года оказался под контролем Rambler.

Продажа контекстной рекламы в 2006 году*: \$36 млн

Продажа контекстной рекламы в 2007 году**: \$70 млн

Стратегия: сохранение лидирующих позиций на рынке контекстной рекламы в условиях доминирования «Яндекса» и наращивания мощи Google.

Тактика: компания первой установила принцип оплаты за клики, а не за показы. Размещает рекламу не только на Rambler и других крупных порталах, но и на огромном количестве самых разнообразных ресурсов — от досок объявлений до тематических рассылок. Летом 2006 года предложила услугу по показу медийных баннеров, всплывающих по тому же принципу, что и текстовые объявления. «Бегун» позволяет составлять текстовые объявления большего, чем у конкурентов, объема. Предлагает около 20 способов оплаты своих услуг. Регулярно проводит платные обучающие семинары.

Проблемы: поисковик Rambler, одна из главных площадок для размещения рекламы «Бегуна», теряет популярность. Рекламная система несколько сложнее в настройках и менее удобна, чем у «Яндекса».

Результат: став одним из символов российского рынка «контекста», компания занимает на нем около 30%.

Новые цели: в условиях падения доли Rambler на рынке интернет-поиска «Бегун» прилагает все усилия, чтобы расширить площади для размещения своей рекламы.

\$50,3 млрд достигнет объем мирового рынка интернет-рекламы к 2011 году

Google наверстывает упущенное не так быстро, как мог бы

Rorer подружил баннеры с «контекстом»



DPA/PHOTOS



REUTERS

Google

Американский гигант долго мирился с крошечной долей на российском рынке интернет-поиска и в результате упустил рынок рекламы в Рунете.

Продажа контекстной рекламы в 2006 году:** \$3 млн

Продажа контекстной рекламы в 2007 году:** \$10 млн

Стратегия: использование своего «естественного» преимущества — поискового портала Google.ru, популярность которого быстро растет, и разработанной в США и уже принесшей корпорации огромные прибыли в мире системой контекстной рекламы Google AdWords.

Тактика: компания работает по технологиям, благодаря которым ее поисковый портал в России наращивает популярность. Средняя стоимость рекламной кампании у Google несколько ниже, чем у «Яндекса». В текстовые объявления, размещаемые системой Google AdWords, можно включать телефон рекламодателей, что запрещает делать «Яндекс». Компания упростила систему оплаты контекстной рекламы для российских рекламодателей.

Проблемы: компания слишком инертно подстраивается под российские реалии. Отказалась от выплаты премий партнерам за привлечение новых рекламодателей. При этом система контекстной рекламы Google достаточно сложна в настройках и управлении, а также требует довольно длительного обучения.

Результат: поисковая система Google уже обошла по популярности Rambler.

Новые цели: продолжение адаптации системы AdWords к российским условиям. Дальнейшая раскрутка поискового портала.

Rorer

Пока лидеры рынка интернет-рекламы рапортовали об очередных победах «контекста» над баннерами, Rorer учился совмещать оба формата.

Продажа контекстной рекламы в 2006 году:** \$2 млн

Продажа контекстной рекламы в 2007 году:** \$4 млн

Стратегия: специализация в необычной нише — медийный «контекст» и смешанный текстово-графический формат (текстовые объявления, сопровождаемые картинками).

Тактика: первое время Rorer предлагал показы медийной рекламы (баннеров), сходной по тематике оплаченным словам на партнерских сайтах. Сайтов всего около сотни, но все с очень высокой посещаемостью. Используются стандартные баннеры 240 x 400 точек. Но полгода назад компания запустила систему T-Rorer, работающую в смешанном текстово-графическом формате: в рамках блока того же размера демонстрируются три текстовых объявления с небольшими картинками. В отличие от других игроков рынка, Rorer не проводит аукционов на слова и продает их по единой ставке (10 руб. за клик), что упрощает и ускоряет работу с рекламной системой. Дополнительная плата взимается за геотаргетинг (ранжирование аудитории по географическому признаку) и другие методы повышения адресности объявлений.

Проблемы: визуальные дополнения к текстовым объявлениям уже научились использовать почти все игроки рынка контекстной рекламы, что снижает уникальность продуктов Rorer.

Результат: компания сделала себе имя и востребована клиентами, готовыми платить больше, чем средний рекламодатель в Сети.

Новые цели: вырасти в 2008 году более чем на 100%. **СФ**

с37

идеи

заявка на будущее

wow → с44
деньги под ногами → с47
мысли → с46
методы → с48
своя игра → с49

Совершив переворот в сфере коммуникаций, веб-индустрия осваивает физическое пространство. Так что новая интернет-революция происходит в буквальном смысле вокруг нас.

Карта маслом

текст:
юлия гордиенко
иллюстрация:
анна музыка

Один из основателей самого популярного сервиса обмена фотографиями Flickr.com **Стьюарт Баттерфилд** серьезно ошибся в расчетах. Когда в августе 2006 на сайте была введена возможность размещения фотографий на карте (геотаргетинг), он ожидал, что первый миллион снимков будет набран за месяц. Ну, в лучшем случае за две недели. Однако уже через сутки количество таргетированных фотографий перевалило за 1,2 млн.

Мода на «сетевую географию» началась в 2005 году, когда Google сделал электронные карты Google Maps бесплатными и общедоступными. А через некоторое время выпустил и встраиваемые карты, которые можно было вставлять в веб-страницы, подобно роликам с YouTube. Географические карты стали платформой, на которой разработчики сайтов, а вслед за ними и пользователи стали строить новые сервисы, более того — собственные миры.

Волна «народной картографии» захлестнула интернет. Одна за другой стали появляться «неформальные» и «неформатные» карты: от карты плохих бензоколонок до нашумевшего «Чикагского атласа преступлений» (см. **СФ** №24/2007). Однако в массе своей подобные страницы превратились в географические блоги — сетевые дневники, в которых о жизненных событиях рассказывается не с помощью слов, а с помощью фотографий, прикрепленных к точкам на карте. «Это как двумерная записная книжка, — проводит параллель глава компании „Домострой“ и совладелец социальной сети Around Me **Дмитрий Молчанов**. — Все события, которые связывают тебя с каким-либо местом, ты можешь взять и расположить на карте».

Умные фотографии

ПОВЫШЕННЫЙ интерес к геотаргетированию обусловил появление целого ряда синхронизируемых с GPS устройств, которые позволяют вставлять в фотографии географические данные. Так, недавно компания ATP Electronics выпустила гаджет под названием GPS Photo Finder. Перед тем как сделать снимки, пользователь активирует систему позиционирования, а по окончании фотосессии вынимает из фотоаппарата карту па-





мяти и вставляет ее в навигатор. Полученные со спутника координаты синхронизируются со снимками и сразу же добавляются в файлы изображений. Теперь таргетированные фото можно незамедлительно выкладывать на карту. Существуют и более простые устройства, например di-GPS, монтируемое на цифровые камеры Nikon и Fujifilm S5 Pro: при съемке оно определяет место, где сделана фотография, с точностью до пяти метров.

Другой путь — воспользоваться программным обеспечением, например приложением Lost GPS Photo, разработанным для крупной файлообменной сети Lost.com. Для этого, правда, понадобится GPS-навигатор с функцией путевого журнала, запоминающий, когда была пройдена та или иная точка пути. Функция запоминания времени съемки есть и у телефона, фотоаппарата или камеры, которыми делается снимок. Lost GPS Photo сопоставляет данные, накладывает координаты на изображение и отправляет информацию на сайт. Кроме того, программа автоматически присовокупляет к снимку соответствующую ему статью из Wikipedia.

Такие карты вместе с системой позиционирования в будущем могут превратиться в электронные путеводители. «Уже существуют искусственные экскурсоводы на основе GPS, — говорит эксперт-консультант фонда „Финам — информационные технологии“ **Леонид Делицын**. — Система сообщает, где вы находитесь и чем знаменита улица, на которую вы только что свернули. Возможно, кому-то удастся интегрировать в такие системы не профессиональные, а созданные самими поль-

зователями карты». Это обещает «народной картографии» долгую и многогранную жизнь.

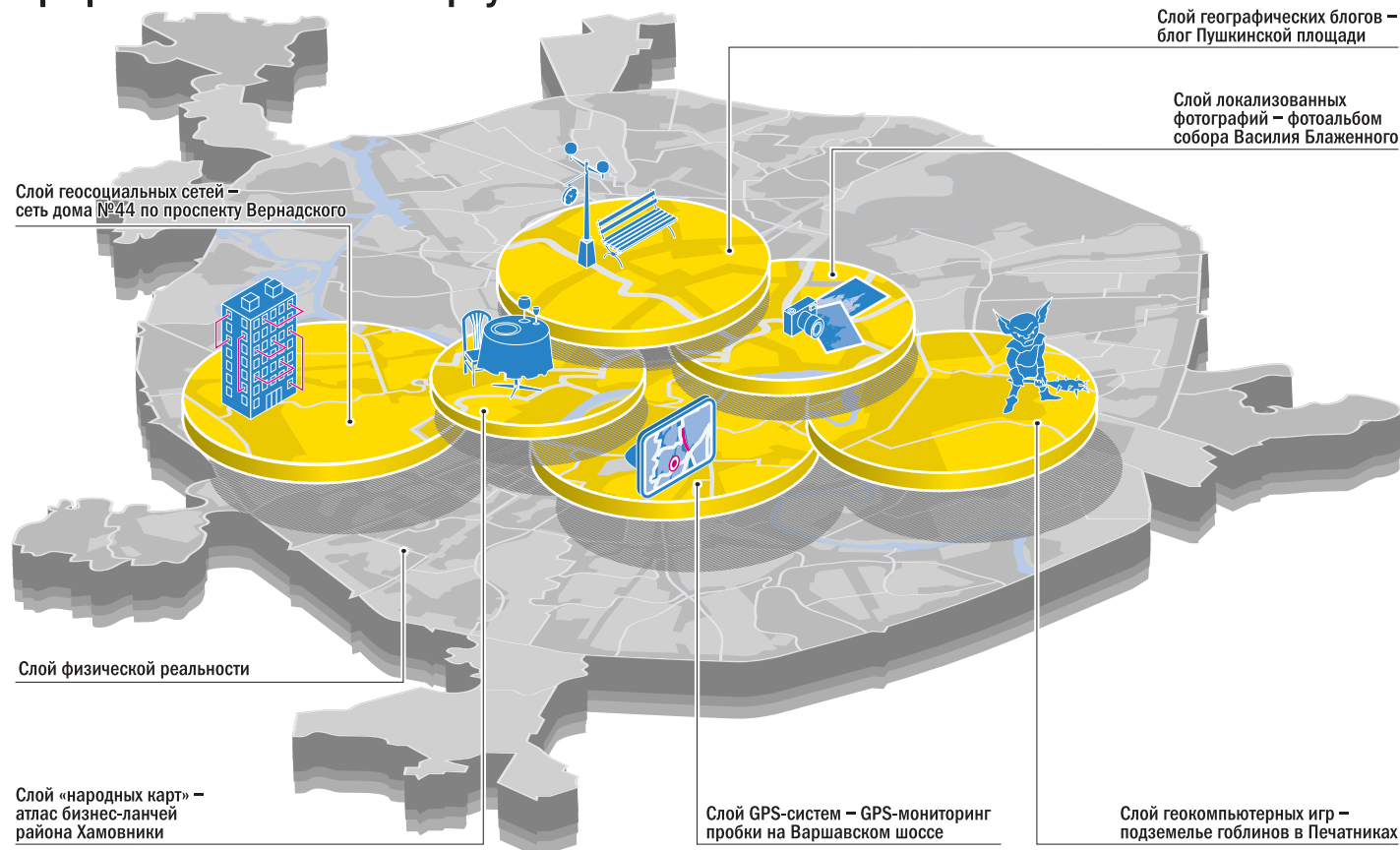
Как вытащить пробку

«Мы СОЗДАЛИ первую систему навигации, которая работает по принципу социальной сети, — гордо заявляет один из руководителей питерского проекта „Пробки.нет“ **Андрей Сабайдаш**. — Автомобилисты сами помогают друг другу находить оптимальное решение для проезда».

Перепробовав все открытые источники информации о пробках, создатели автомобильной GPS-системы City Guide пришли к выводу: ни дорожные службы, ни ГИБДД, ни интернет-сервисы не дают объективной информации о ситуации на дороге. Зато о заторах знают сами водители. Некоторые из них по собственной инициативе звонили в компанию и сообщали о заторах. Они-то и навели руководство компании на мысль о «пробочном самообслуживании».

Система глобального позиционирования позволяет анализировать скорость

Москва в эпоху Where 2.0: реальность прирастает новыми виртуальными слоями



прохождения перекрестков. Когда движение замедлено, GPS-система делает вывод, что машина застряла в пробке, и соответствующий сигнал автоматически или вручную отсылается на сервер. Там информация обрабатывается, сопоставляется с данными других автомобилей и в течение нескольких минут перераспределяется между пользователями.

В Санкт-Петербурге у проекта «Пробки.нет» информация о пробках достоверна на 80–90%, уверяет Андрей Сабайдаш, а количество пользователей-автомобилистов (есть еще и интернет-аудитория) в обеих столицах составляет около 20 тыс. Сейчас сервис для пользователей City Guide бесплатен. Однако, как признаются в компании, при существенном увеличении числа абонентов ей рано или поздно придется взимать плату, чтобы как минимум компенсировать расходы на обработку данных.

Создатели сервиса обещают, что в будущем водители смогут вручную отправлять на сервер данные не только о пробках, но и о дорожных происшествиях. А там — чем черт не шутит? — и о «засадах» ГИБДД или работающих эвакуаторах.

Встаньте в круг

ИДЕОЛОГУ социальной сети Sosed-i-online **Александр Белову** надоело слушать о наводнениях, происходящих «где-то далеко». И о политике надоело. Гораздо интересней разобраться, что происходит у тебя за окном. Узнать об этом можно от соседей, но мы начинаем с ними разговаривать не раньше, чем они зальют нам потолок или устроят ночной дебош, сетует Белов. А ведь общение могло бы быть гораздо конструктивнее.

«Есть масса крайне полезных вещей, информации о которых нет в публичном доступе: просто никто и никогда не задавался целью ее туда помещать», — говорит партнер сети Around Me **Кирилл Обух**. Как найти хорошего переплетчика? Где в районе можно поточить ножи? Кто порекомендует хорошую секцию йоги рядом с работой? «Как Google пытается рыться и находить по запросу пользователя информацию в кипах интернет-документов, так мы хотим помогать находить ему „иголки“ в городской среде», — говорит Обух.

Геосоциальные сети способны не только решать бытовые проблемы, но и развлекать. Это самый быстрый способ пригласить друзей в кафе. Это самый простой вариант собрать команду для того, чтобы поиграть в футбол. Именно здесь удобно смотреть афишу на выходные, и здесь же обычно размещаются «новости нашего городка» — сообщения о локальных событиях и происшествиях. «Даже ленты информагентства в скором времени приобретут удобную географическую привязку», — делает прогноз Дмитрий Молчанов.

«Карта — это самая тесная связь виртуального мира с реальным», — уверяет бывший разработчик социальной сети «Мой круг» **Николай Самохвалов**. Реальный мир относится к его виртуальным проектам благосклонно: после того как «Мой круг» был продан «Яндексу» за внушительные \$1,5–2 млн, он со своей командой принялся внедрять возможности карт в социальные сети, взявшись за проект «Мир тесен». Сеть была запущена в России весной прошлого года, даже чуть раньше западной социальной сети для соседей FatDoog, представленной в калифорнийском городе Сан-Хосе на конференции Where 2.0. Вскоре «Мир тесен» повторит судьбу «Моего круга»: как сообщил **СФ** Николай Самохвалов, контрольный пакет геосервиса фактически продан фонду «Финам — информационные технологии». Эту информацию подтвердил и источник в инвесткомпании, утверждающий,

Географический блог — это как двумерная записная книжка. Все события, которые связывают тебя с каким-либо местом, ты можешь взять и расположить на карте,

что сделка завершится уже в феврале.

Сеть, насчитывающую, по словам Самохвалова, 200 тыс. пользователей, Дмитрий Молчанов оценивает в \$200 тыс. — из расчета \$1 за пользователя. При такой аудитории проект может получить инвестиции порядка \$1 млн, полагает Александр Белов.

Приобретя контроль над сетью «Мир тесен», «Финам», скорее всего, запаса впрок и попытается застолбить потенциально перспективный рынок. У владельца инвесткомпании **Виктора Ремши** нюх на прибыльные интернет-проекты. В свое время он купил популярный сайт знакомств «Мамба» и лидера рынка контекстной рекламы компанию «Бегун» (подробности — на стр. 34), контроль над которой впоследствии выгодно продал Rambler: за 25% акций он получил \$18 млн. Вполне возможно, что ему удастся неплохо заработать и на перепродаже проекта «Мир тесен», если геосервисы выстрелят, как выстрелили обычные социальные сети.

Сами мы местные

ОДНАКО пока внятных способов монетизации бизнеса нет ни у тех, ни у других. Социальные сети, впрочем, худо-бедно перебиваются баннерной рекламой. Ну а создатели геосервисов мечтают, что приносить деньги им будет совсем другая бизнес-модель.

«Реклама в обычных социальных сетях не слишком интересна, ведь мои одноклассники могут быть раскиданы по всему

миру, — рассуждает глава российского представительства Google **Владимир Долгов**. — Какую рекламу мы будем им показывать? Аудитория геосети, напротив, сосредоточена в конкретных „районах-кварталах“. «Это гораздо более понятная рекламная площадка, — уверяет Долгов, — и ее можно продать локальному бизнесу».

Со своей стороны, геосети заштопают прореху, до которой пока не доходили руки у крупных игроков рынка интернет-рекламы. «В „Яндексе“ можно купить рекламу, которая будет показываться жителям Петербурга и Воркуты, но нельзя купить рекламу, которую увидят только в Ясенево. Чтобы сделать это, нужна карта», — отмечает Дмитрий Молчанов. Пока рекламные носители для небольших бизнесов скудны: уличный указатель, щит 3 x 6 метров, объявление в местной газете или прямая рассылка. Но даже такая офлайн-реклама для маленького бизнеса слишком дорога. Интернет-реклама с привязкой к географическим координатам — это шанс для небольших магазинов, соляриев, химчисток и салонов красоты существенно расширить свою потенциальную аудиторию.

— Локальная реклама способна генерировать существенные денежные потоки, — говорит Леонид Делицын. — В странах с более зрелой, чем в России, рекламой она составляет, наверное, половину всех рекламных бюджетов.

— По большому счету размер этого рынка равен размеру малого бизнеса в стране, — утверждает Молчанов.

Однако возможности геотаргетированной рекламы куда шире. «Географическую информацию можно использовать для анализа аудитории», — говорит Николай Самохвалов. Действительно, владельцы квартир в элитных домах, жители Центрального округа и работники бизнес-центров — лакомый кусок для любого рекламодателя. Впрочем, при продаже столь дорогой аудитории неизбежно встанет вопрос о достоверности размещаемых в геосети данных.

Мобильная география

«ВЫ НАХОДИТЕСЬ в центре города. Одна встреча закончилась, другая не началась. Самое время попить кофе и пообщаться с друзьями. Вы достаете мобильный телефон, но не звоните, а открываете приложение с картой, на которой видно, где сейчас находятся ваши друзья. Выбрав того, кто рядом, вы с помощью этого сервиса отправляете ему сообщение», — мечтает вслух **Илья Чернецкий**, руководитель спецпроектов контент-провайдера i-Freee.

Превратить телефон в оснащенную картой систему слежения оказалось под силу недоучившемуся студенту Стэнфорда **Сэму Элтому**. Он создал программу Loort, использующую GPS-навигацию для того, чтобы с точностью до метра определять местонахождение друзей пользователя, пользующихся той же системой. К точкам на карте можно прикреплять и небольшие сообщения: чем не социальная сеть в отдельно взятом мобильном телефоне?

У iPhone другой путь. «Google Maps на iPhone стал показывать местонахождение абонентов, используя данные о расположении базовых станций сотовых сетей и сот, в которых абоненты находятся, и это дало сильный фан владельцам телефона, пользующимся картой», — вспоминает операционный директор холдинга Next Media Group **Дмитрий Сергеев**. Пока, впрочем, система может допускать погрешность в пределах нескольких километров (например, за городом, где базовые

Геосеть — это самый быстрый способ пригласить друзей в кафе или собрать команду для того, чтобы поиграть в футбол

станции расположены далеко друг от друга). Но механизм совершенствуется: скоро, уверен Илья Чернецкий, по точности определения координат пользователя сотовые сети не будут уступать системе GPS-навигации.

В ожидании реальности

В МАЕ прошлого года Google запустила проект Street View — трехмерные панорамные карты нескольких городов Америки. Они сотканы из миллионов фотографий, сделанных с крыш автомобилей. Эти снимки позволяют виртуально бродить по реальному городу. Почти реальному.

— В середине 1990-х годов, еще до того как начался интернет, я занимался разработкой программ мультимедиа, — вспоминает Владимир Долгов. — Уже тогда существовала технология, которая позволяла делать панорамные снимки и сшивать их в одно полотно. Та еще работка. Полдня трудов, и в итоге получаешь чудо — изображение одного дома. А тут спустя 10 лет появляется такая штука, которая позволяет смотреть вправо, влево, вверх, вниз. Это очень красиво. Создать подобное в историческом центре Москвы для меня — личный challenge.

Впрочем, признается Долгов, в Москве сделать подобную съемку будет совсем не просто: сначала фотографируешь дом, а потом долго объясняешь милиции, что ты не иностранный шпион и даже не предполагал, что это здание Генштаба, поскольку на нем нет вывески. Однако результат того стоит: если наложить на Street View социальные сети, получится картина, восхитительно-жуткая в своей близости к реальности.

Хочешь — выходишь на улицу и оказываешься в прошлом веке, разглядывая через GPS-шлем Life Clipper старинные фотографии. Хочешь — и, используя навигатор и систему маркировок Wherigo, приезжаешь в Печатники, чтобы сразиться с гоблинами в своем наладоннике. Географическая реальность становится многослойной, а мир виртуальный и мир реальный, похоже, действительно соседи, теснящиеся around me. **СФ**

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN**

**РУКОВОДИТЕЛЯМ
ОТДЕЛОВ
ЛОГИСТИКИ
КООРДИНАТОРАМ
ЛОГИСТИЧЕСКИХ
ФУНКЦИЙ**

Стоимость участия
6500 рублей (без учета НДС)
—
Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании — бесплатно
—
Регистрация
(495) 960 3118,
797 3171 (доб. 2047),
www.kommersant.ru,
www.sf-online.ru,
conference@kommersant.ru

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ
СЕМИНАР
КОНТРОЛЛИНГ
ЛОГИСТИЧЕСКИХ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК**

02.04.2008

Организаторы семинара

Издательский дом
«Коммерсантъ»
—
Национальная логистическая
ассоциация (НЛА) России
—
Международный центр
логистики ГУ-ВШЭ

Темы семинара

Формирование и оценка
эффективности логистической
системы промышленных
и торговых компаний
—
Задачи контроллинга логис-
тики. Проблема контроллинга
логистической деятельности
в цепи поставок
—
Supply Chain Operations
Reference-model (SCOR) — ре-
комендуемая модель операций
в цепях поставок: назначение,
структура, основные процессы,
пределы использования,
графическое построение,
примеры. Блок-схема
проекта SCOR применительно
к задачам контроллинга
логистики. Стратегическая
SCOR-карта и анализ «разры-
вов» KPI логистики
—
Информационная поддержка
процедур контроллинга
логистики

Ведущий семинара

В.И. Сергеев —
доктор экономических наук,
профессор, президент
Международного центра
логистики ГУ-ВШЭ

Контроль за расплодившейся домашней электроникой требует новых и новых устройств, но ими тоже нужно как-то управлять.

текст: **Анастасия Джмухадзе**



Управлять всем, чем напичкан современный дом, сидя на диване — мечта, уже давно наглядно показанная в клипе *Lazy*. Иногда тяга к автоматизации порождает абсурдные изобретения: например, вместо обычных свечек расставить по дому электронные. Конечно, от нажатия кнопки пламя не появится — это всего лишь имитация. Набор из 12 включающихся с пульта свечей обойдется в \$69,90. Главная проблема устройства в том, что пульт дистанционного управления часто теряется, а без него свечи не включить.

Отыскать пропажу поможет еще один пульт. Loc8tor за 68 евро — настоящая поисковая система. Наклеив небольшие маркеры на важные предметы — часы, очки, ключи, вы всегда сможете их быстро обнаружить. Достаточно, нажав на обозначение маркера, повернуться вокруг своей оси и посмотреть, в каком направлении индикатор выдаст максимальный сигнал. По заверениям производителей, Loc8tor обнаружит «спрятанную» вещь даже на расстоянии 120 м.

Еще одно решение «проблемы потерянного пульта» предлагает дизайнер **Юта Ватанабе**. Его пульт дистанционного управления, по форме напоминающий плошку, выполнен из керамики. «Чем деликатнее материал, из которого сделан предмет, тем ценнее он для нас психологически», — объясняет Ватанабе. По его мнению, владелец такого пульта всегда обращает внимание на то, где он оставил «плошку».

Обуздать домашнюю электронику можно и с помощью компании Logitech. Она выпустила самый дорогой пульт управления, который можно запрограммировать так, чтобы он контролировал функции всех электронных устройств в квартире. Harmony 1000 совместим с 175 тыс. устройств, но стоит такой контролер недешево — почти 400 евро. □

Под одной крышкой

Если варить все продукты в одной кастрюле, можно сэкономить время, место, воду, газ, электроэнергию.

Француз Камиль Кешени, автор концепта Eco-Cook, считает, что для приготовления обеда достаточно одной конфорки и кастрюли. Специальная вставка с отверстиями, как в дуршлаге, разделит ее на сегменты, так что можно будет одновременно варить сразу несколько сочетающихся друг с другом продуктов. Рис и овощи, макароны и сосиски — до четырех отделений поместится в одной емкости. Чудо-приспособление будет стоить не дороже обычной чайной чашки, при этом позволит существенно сэкономить время и энергию.



Зарядка на бегу

Мобильные телефоны норовят разрядиться в самый неподходящий момент и вдали от розетки.

Чтобы избавить владельцев мобильных устройств от необходимости думать о тающем заряде, создан «вечный» аккумулятор. Принцип его работы давно используется в наручных часах с автоматическим под заводом. Решение, недавно предложенное американской компанией M2E (Motion 2 Energy), позволит получать электроэнергию, вырабатываемую при ходьбе или беге. Технология может использоваться в любом мобильном устройстве: телефоне, фотоаппарате или mp3-плеере. Пока аккумулятор находится в стадии разработки, но, по заверениям специалистов M2E, его стоимость будет сравнима с ценой обычного источника питания.



Сделать бизнес можно и на тех, кто ушел из жизни. Доставка сообщений от покинувших этот мир оказывается прибыльным делом. текст: Анастасия Джмухадзе

Вести с того света

Смерть в Сети — новая проблема. В последнее время у людей появилось множество сетевых «я» в форумах, блогах, социальных сетях. Все эти «я» кажутся бессмертными, а вот люди имеют свойство умирать. В результате интернет наполняется тысячами «непогребенных мертвецов». «У меня гораздо больше друзей в онлайн, чем в реальной жизни, — говорит Марк Врэфтер, создатель сервиса Postexpression.com. — Если я умру, то они об этом даже не узнают.

При помощи проекта Post Expression я настроил свой аккаунт таким образом, что 150 человек после моей смерти узнают об этом событии, получив электронное письмо». В 2006 году Врэфтер открыл в Дублине сайт «посмертных рассылок» и ввел ежегодную плату за обслуживание в размере 19 евро.

«Кому-то важно, чтобы после него ухаживали за рыбками или кошками, другие хотят пригласить гостей на последнее прощание, есть те, кто стремится напомнить о себе в годовщину своего ухода», — объясняет Марк. «Без этого сервиса человек, выпадающий из онлайн, исчезает из интернет-сообщества, — уверен коллега Марка Пабло Медина. — Даже если нас не станет, мы будем поддерживать те связи, которые накопились за жизнь». По словам Врэфтера, сейчас у сервиса более тысячи зарегистрированных клиентов, которые хотели бы общаться с близкими и после своего ухода.

Набор необходимых функций пользователь выбирает заранее. Можно заказать даже ежегодное поздравление родственникам или друзьям, например, с днем рождения. «Пользователь оставляет ключ своему другу. Когда ключ будет активирован, можно добавить такую информацию, как дата и причина смерти. А дальше запускается система, и адресаты получают письма от того, кто уже находится в лучшем мире», — объясняет Марк.

«Мы получали много писем с критикой, что неэтично делать деньги на чужом горе, — вспоминает основатель Post Expression. — Но я считаю, что

это выбор человека, ведь он может написать письмо от руки и положить у себя на столе, просто здесь все организовано более удобно».

Сервис YouDePARTed.com еще больше расширил посмертные возможности пользователей. Кроме последней воли можно записать пароли, передать документы, номера банковских счетов и многое другое. 59-летний пользователь мистер Макклиленд, как человек состоятельный, решил избавить жену и сына от ненужных сложностей: «Я записал коды кредитных карт и составил перечень имущества с указанием того, как всем этим можно воспользоваться. У меня столько важной информации, что мне пришлось бы ежедневно давать жене инструкции. Я не хочу доставлять ей неудобства после своей кончины».

Доступ к виртуальному сейфу можно получить также при помощи ключа. Колин Харрис, автор проекта, обещает, что вероятность попадания информации в чужие руки ничтожно мала: все шифруется при помощи надежной системы. Стоимость пользования зависит от объема «сейфа»: за 20 Мб надо платить \$9,95 в год, а за 5 Гб — \$79,95. □

Сегодня давать рекомендации жене или поздравлять друзей можно и с того света



Специалисты по дешифровке генома человека приходят на помощь службам знакомств.

текст: **Алексей Гостев**



Отыскать свою «вторую половинку» станет легче — на помощь придет американская компания ScientificMatch. Исследования биологов показали, что сексуальная совместимость зависит в том числе и от типа иммунной системы. Люди обычно инстинктивно предпочитают партнеров, чья иммунная система отличается от их собственной. Преимущества от брака с правильно подобранным по иммунитету партнером — это, по утверждению ScientificMatch, высокая плодовитость, насыщенная сексуальная жизнь и здоровое потомство.

Клиенту достаточно послать в компанию генетический материал с внутренней поверхности щеки (абсолютно безболезненная процедура сбора), после чего «генетические свахи» подбирают из базы идеального партнера, учитывая иммунную комплиментарность и другие, уже не генетические факторы (система ценности и увлечения). Пожизненный пакет услуг ScientificMatch стоит всего \$1995.

Геном человека — это примерно 6 Гбит информации. Американская компания Кнопме предлагает полную расшифровку всего огромного генетического текста. Генетики готовы предоставить клиенту полноценную карту индивидуального генома и рассчитать вероятность почти 2 тыс. генетических заболеваний.

«В 2003 году расшифровка генома человека стоила около \$3 млрд. Но сейчас расходы на анализ упали столь сильно, что появилась возможность полной расшифровки геномов частных лиц», — рассказывает **Джордж Черч**, основатель Кнопме. Услуги компании стоят от \$985 до \$2500 в зависимости от детальности расшифровки. Клиент полностью сохраняет права интеллектуальной собственности на собственный геном: публикация генетической информации возможна только с его согласия. Люди столкнутся с необходимостью управления новым видом актива: на сей раз секретная программа записана на языке, на котором «говорит» наше собственное тело.

С появлением Кнопме увеличится конкуренция на рынке персонализированного генетического консалтинга, где уже работают такие компании, как исландская deCODEme и американские 23andMe и Navigenics. А «генетические свахи» из ScientificMatch демонстрируют прикладные возможности этого рынка. Генетический подбор и отсев жен, мужей, сотрудников, заемщиков для ипотеки — вся эта фантастика вдруг становится удивительно близкой. □

лучшее из блогов

Тим О'Рейли,
автор термина Web 2.0

Если все наши контакты будут сведены в одном месте (как предполагает идея открытой социальной сети), поставит ли это крест на безопасности? Не думаю, ведь вся такая информация уже и так доступна в интернете. Вопрос лишь в ее визуализации. Если мы будем видеть свой «социальный граф», это поможет нам лучше защититься. Сеть все больше походит на живой организм, и уметь быстро реагировать на вызовы теперь гораздо важнее, чем пытаться все предусмотреть.

blog: O'Reilly Radar
<http://radar.oreilly.com>

Марк Андрессен,
основатель Netscape

Большие компании очень эффективны в осуществлении разумных идей. Поэтому если вы решили создать новую компанию, стоит сделать ставку на идею настолько радикальную, что большинство сочтет ее безумием. Dell казался выдумкой психа: компьютерная компания, созданная в разгар кризиса, который охватил отрасль. Google — безумное предприятие, «еще один» поисковик, выросший во время доткомовского краха. Все это казалось чистой воды шизофренией.

blog: Pmarca
<http://blog.pmarca.com>

Квинн Нортон,
журналист

«Не делать ничего дважды» — этот принцип лег в основу компьютерной революции. Все коды, один раз написанные, можно использовать бесконечное число раз. Сегодня нечто подобное происходит с кодом генетическим. Биолог Дрю Энди работает над созданием языка, зная «словарь» которого мы избавимся от необходимости понимать, как ДНК работает «на аппаратном уровне». Программы генетического кода можно будет собирать как «лего», постепенно усложняя конструкции.

blog: O'Reilly Radar
<http://radar.oreilly.com>

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Наша роль в мировом разделении труда — явно не сельское хозяйство.

А мы пытаемся воспитывать климат и закалять кукурузу //

орогое хозяйство

Каждый из нас половину своего бюджета на продукты тратит на поддержание иллюзии, что у нас есть свое сельское хозяйство.

Средний доход россиянина — 12 тыс. руб. На продукты он расходует половину. Если убрать все заградительные пошлины, тратил бы четверть. Если продовольствие покупать, например, в Австралии и ввозить в Россию без пошлин, которые защищают наших аграриев, можно снизить годовые затраты со 115 млрд евро до 60 млрд евро.

Многие страны поддерживают свое сельское хозяйство зачастую только потому, что очень трудно объяснить людям про глобальное разделение труда. Сразу поднимается вопрос продовольственной безопасности. Но чего мы боимся — войны? Ну мы же не будем воевать с Австралией. Говорят, могущественный противник может надавить на Австралию и прекратить поставки. Ну и ладно. Есть еще Турция, Болгария, Узбекистан, Казахстан. Что, на всех надавит? Если, условно говоря, ты покупаешь на \$3 млрд продуктов в Австралии и там начинаются какие-то проблемы, тогда то же самое за \$3,3 млрд можешь купить в Новой Зеландии, а за \$3,6 млрд — в Бразилии. И так далее. У нас это все равно ведь без всякой войны обходится в \$6 млрд. При этом Украина уже в ВТО, а мы где?

В зависимости находится тот, кто получает деньги, а не тот, кто платит, — это же не рэкет палаток у метро в 1993 году. Тот, кто воткнул себе финансовую иглу в сельскохозяйственную вену, тот и находится в реальной небезопасности. Ведь как только мы прекратим закупать продукты, фермеры у них выйдут стучать косами у парламента, раздирая их бюджет на части и требуя компенсировать убытки... Объяснить эту экономическую систему людям в России практически невозможно. Потому что выдержат глобальную конкуренцию около шести южных субъектов, вроде Краснодар и Биробиджана. Но и в Биробиджане-то китайцы уже давно работают. А куда денешься — русский меньше чем за 8 тыс. руб. даже с печи не слезет, а китаец работает гораздо лучше за \$80. Но даже на китайскую проблему можно посмотреть с другой стороны.

Ни в коем случае не предлагаю заселить Россию китайцами. Но пусть будет девятимесячный контракт на работу на наших полях в «резервациях», который обязывает по его истечении обязательно выезжать за пределы России. Приехали, произвели, уехали — следующие! Чтобы не ассимилировались и не жили. Можно много придумать, если поставить задачу сделать так, чтоб нашим гражданам было дешево и вкусно.

Наша роль в мировом разделении труда — явно не сельское хозяйство. Зато никто не мешает идти по стопам Петра Первого и пылесосить по миру талантливых людей, чтобы поднимать интеллектуалоемкие отрасли. Наша страна располагает к рождению любых интеллектуальных продуктов. А вместо этого мы пытаемся воспитывать климат и закалять кукурузу. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru





LANDOV/PHOTAS

Таинственные сигналы

текст: **Алексей Гостев**

Астроном Пол Горовиц из Гарварда в 1980-е годы занимался поисками посланий от внеземного разума при помощи радиотелескопа. Дорогостоящий проект в конце концов закрыли: результаты многолетней работы не принесли почти никаких открытий. Годами телескоп «слушал» космический шум: свечение звезд, рождение сверхновых, древнее излучение далеких галактик — одним словом, обыкновенную механическую работу Вселенной, не имеющую никаких признаков разума. Но среди этого шума было 37 сигналов (всего 37 за многие годы), которые даже после всех фильтраций не удалось ни объяснить, ни расшифровать.

Среди 37 сигналов был один, услышанный в 1984-м, который «возвышался» над уровнем шума в 250 раз и, положенный на звук, напоминал мелодию флейты. **Джейсон Фрид**, создатель американской программной компании 37 Signals, слышал о «флейте Горовица» еще подростком, и, как ему кажется, лучшей метафоры для фирмы, решившей любой ценой выделиться из конкурентного шума, не найти. «Мы противники посредственности, — рассказывает Фрид. — Если вы попытаетесь осчастливить своим продуктом всех и каждого, вы станете посредственностью. Нам нужно как можно больше компаний, не боящихся иметь свое собственное мнение».

Обычно об эффективности программного обеспечения судят по набору функций. С каждым новым релизом функционал расширяется, в результате на программном рынке господствует нечто вроде естественного отбора, отсекающего все простые программы. Методологическая инновация, которую придумал Фрид, открывший компанию 37 Signals в 1999 году, заключается в том, чтобы создавать программы не с максимальным, а с минимально возможным числом функций. «Чем меньше функционал, тем лучше» — в этом состоит «перевернутая» философия 37 Signals. Самые успешные продукты

Джейсон Фрид

американский предприниматель. Родился в 1974 году. В 1999-м основал компанию 37 Signals. Автор программных продуктов Basecamp и Ruby on Rails. Один из авторов книги *Getting Real*, в которой изложена философия 37 Signals. Активно выступает с лекциями и семинарами. В свободное время любит путешествовать.

37 Signals — Basecamp, программа для проджект-менеджмента, и Ruby on Rails, система для создания сайтов. Она работает в таких известных сетевых проектах, как Flickr и 43 Things.

37 Signals была основана на деньги Фрида и его друзей, затем в число ее акционеров вошел основатель Amazon.com **Джефф Безос**. В отличие от других интернет-стартапов, рассчитанных на быстрый рост, 37 Signals — пример компании, «заточенной» под узкие группы потребителей. «Нам не нужны лишние клиенты», — признается Фрид.

«Никогда не тратить на работу над продуктом больше, чем три с половиной месяца» — одно из железных правил 37 Signals. Весь процесс разработки переворачивается с ног на голову: вместо создания сначала тестового режима продукта (beta) небольшие группы программистов компании разрабатывают альфа-версии программ, а затем после получения реакции потребителей улучшают проекты. Продаются продукты 37 Signals тоже необычно — не в коробках, а по подписке через сайт компании. Средний месячный платеж — \$40. Несмотря на необходимость платить за подписку каждый месяц, продукты 37 Signals есть примерно у 100 тыс. пользователей.

«Старайтесь трудиться меньше, чем конкуренты: нанимайте меньше сотрудников, работайте меньше часов и создавайте в программах как можно меньше дополнительных опций» — такой сибаритский совет дает Фрид молодым предпринимателям. Поскольку маленькой фирме все равно не пересилить большие компании, обладающие множеством ресурсов, единственный выход — «переслабить их» (one-down). «Поэтому мы решили остаться простыми и маленькими», — говорит основатель 37 Signals. □

Икар нашего времени

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«**В**се началось с мечты: мальчиком я смотрел в небо, на самолеты и думал о том, как бы мне хотелось сделать для людей что-то такое же нужное, чтобы поднять их в воздух», — рассказывает **Александр Бегак**, основатель и руководитель лаборатории «Скарабей», изобретатель и разработчик уникальных летательных аппаратов — бегалетов «Эволюция».

Приблизиться к мечте Александру помогло увлечение экстремальным спортом: полеты на парашюте и параплане и почти 2 тыс. прыжков с парашютом. Чтобы покорить воздушную стихию, он пошел учиться в авиационно-космический техникум в Калининграде, а потом в Московский авиационный институт. При испытаниях в рамках научного проекта возникла идея открыть собственную лабораторию и сконструировать индивидуальный летательный аппарат. «Я очень люблю Санкт-Петербург. Как раз к 300-летию города мы решили сделать сюрприз и создали самый первый бегалет „Скарабей“, — говорит Александр. — Задача была сделать что-то очень простое, при этом достаточно безопасное и традиционно неспешное, чтобы можно было прочувствовать полет». Первый же демонстрационный полет на праздновании установил мировой рекорд в этом классе летательных аппаратов: Александр, стартовав с Дворцовой площади, пролетел 350 км. После этого на Бегака посыпались многочисленные заказы, и тогда он задумался над коммерциализацией проекта и серийным производством экспериментальных аппаратов.

Работа над бегалетом «Эволюция», совмещающим функции автомобиля, снегоката, лодки и самолета, шла два года. В январе 2008-го Бегак представил готовый к серийному производству вариант, который собирается отправить президенту России в подарок. «Ездить на нем не сложнее, чем на велосипеде: достаточно один раз научиться. В среднем на это уходит три-четыре дня», — объясняет Александр. Официальное разрешение на управление бегалетом, по словам Бегака, не нужно. Книжка летчика потребует лишь в том слу-

Александр Бегак надеется, что изобрел не просто гибрид автомобиля и самолета, а индивидуальный транспорт будущего

чае, если бегалет планируется запускать с аэродрома.

По земле «Эволюция» может проехать до 100 км; на то, чтобы подняться в воздух, нужно 30 м «разбега» и отсутствие высоких зданий в радиусе 100 м. По воздуху аппарат может преодолеть до 400 км со скоростью 60 км/ч. Двигатель мощностью 30 лошадиных сил способен поднять аппарат на высоту до 4 км. Для посадки же нужна совсем маленькая площадь: аппарат способен осуществлять точное вертикальное приземление.

Сейчас, чтобы стать обладателем бегалета, надо отправить за два месяца заказ в лабораторию «Скарабей» и заплатить от 180 тыс. руб. Модификаций достаточно много: можно сделать бегалет с простыми лыжами, водными лыжами и т. п. «Если надо, даже бриллиантами отделаем», — смеется Александр. — Материалы позволяют осуществлять практически любую фантазию». За первую неделю после презентации автору проекта и главному конструктору уже поступило более 20 заявок.

«Я считаю, что это машины будущего», — уверен Бегак. — Уже сейчас сложно найти что-то сравнимое по функциональности, например для загородного дома. Спектр применения аппарата очень широк: „Эволюция“ годится и как индивидуальный транспорт, и как развлечение, и как спасательное средство». Чтобы поставить производство на поток, Бегак привлекает инвесторов. Александр ожидает, что в недалеком будущем его бегалеты появятся в продаже в ритейловых сетях и станут популярным массовым аппаратом. **сф**

план действий

- привлечение инвестиций для массового производства бегалетов
- выход на зарубежный рынок
- расширение модельного ряда и усовершенствование аппарата



ИННОКЕНТИЙ ЛАРИНЦЕВ



лаборатория

НАЛОГИ

японский менеджмент → с56
гуру → с60

Налоговое давление государства ощущается бизнесом все сильнее. Под раздачу попадают даже самые крупные предприятия. Но, как ни странно, единственный эффективный способ защиты — перенести налоговый спор в суд.

Замечены в связях

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

александр житомирский

Стекольное дело

ЕЩЕ КАКИХ-ТО два года назад новороссийская компания «Опт-стекло», один из крупнейших торговцев стеклом в Краснодарском крае, считалась «белым и пушистым» налогоплательщиком. Ее декларации не вызывали у налоговых инспекторов никаких нареканий. Пока не набрала ход всероссийская кампания по борьбе с фирмами-однодневками.

Только в 2006 году в разработку попали более 1000 крупнейших налогоплательщиков страны, проверка которых начиналась с просеивания множества их мелких контрагентов. В зоне особого внимания ФНС и милиции оказались отрасли с наименьшей собираемостью налогов — оптовая и розничная торговля, транспорт и строительство. Также в фокус налоговиков угодили фирмы, пользующиеся льготной 10-процентной ставкой НДС: производители детского питания, мясных, молочных продуктов и медикаментов. В 2006–2007 годах многомиллионные налоговые претензии были предъявлены крупнейшим предприятиям, в числе которых фигурировали такие известные имена, как «Макдоналдс-Москва», «САН ИнБев», «Юроп фудс» (производитель бульонных кубиков и супов Gallina Blanca), «Нидан соки», МИАН и «Арбат Престиж».

Дыма без огня не бывает, отмечают эксперты. «Налоговые инспекции почти всегда бьют в цель, они приходят на предприятия уже с результатами предварительного расследования», — уверен **Эдуард Савуляк**, директор московского представительства юридической фирмы Tax Consulting UK.

Настал черед и оптовых торговцев стеклом в Краснодарском крае. Милиция выяснила, что московские поставщики ООО «Веланд бриз» и ООО «Фристайл центр», с которым «Опт-стекло» сотрудничало два года, не сдавали финансовую отчетность, не платили налоги, а их генеральных директоров оказалось невозможно найти. То есть эти фирмы являлись однодневками, через которых «Опт-стекло» якобы уходило от налогов.

На предприятие пришли инспекторы и доначислили ему 11 млн руб. НДС и налога на прибыль вкпе со штрафами. Что означало не только фи-

с51



ДМИТРИЙ ЛЕВЫЙ

Эдуард Савуляк (Tax Consulting UK): «Налоговики почти всегда бьют точно в цель. Они приходят на предприятие уже с результатами предварительного расследования»

Исход тяжбы зависит не столько от того, виновна компания в действительности или нет, сколько от эффективности выбранной тактики защиты

нансовые потери, а кое-что похуже: над руководством компании нависла угроза попасть за решетку на срок до шести лет по уголовному обвинению в уклонении от уплаты налогов в особо крупных размерах (часть 2 статьи 199 УК РФ).

Час суда

ПОЧЕМУ государство взялось за однодневки, понятно. В течение многих лет они считались самым простым и дешевым способом ухода от налогов. Из-за них, по разным оценкам, бюджет ежегодно недобирает от 10 млрд до 30 млрд руб. только налога на добавленную стоимость.

Принцип «однодневных» схем незатейлив: предприятия приписывали значительную часть добавленной стоимости фирмам-однодневкам, закупая у них товары и услуги по завышенным ценам и перечисляя им соответствующие налоговые суммы по ставке 18%. Затем однодневки исчезали — вместе с НДС, переведенным на их счет предприятиями-заказчиками и по закону причитавшимся бюджету.

Схемы, с помощью которых предприятие получало назад этот якобы честно выплаченный налог, могли различаться (см. стр. 54). Но это детали. Основное удобство «однодневных» связей заключалось в том, что они позволяли уходить от налогов без особого риска. Так как однодневки регистрировались на имена людей, никак не связанных с конкретной компанией (на номинальных владельцев, утерянные паспорта), и по иному юридическому адресу, доказать причастность предприятия к созданию однодневки трудно.

На мировую с налоговиками «Опт-стеклу» рассчитывать не приходилось. Даже если бы компания признала свою вину и заплатила требуемую сумму (что в юридической терминологии называется «действительным раскаянием»), это не освободило бы ее топ-менеджеров от уголовной ответственности, объясняет **Руслан Горбатовский**, ведущий юрисконсульт юридической фирмы Tenzor Consulting Group. Особенно если речь идет о крупных недимках (в трактовке Уголовного кодекса — превышающих 2,5 млн руб. за три финансовых года), подпадающих под часть 2 пресловутой статьи 199 УК РФ.

В компании решили судиться с налоговиками. Это был единственный шанс для руководства уйти от уголовного преследования.

«Для компании, независимо от того, уклонялась она на самом деле от уплаты налогов или просто пострадала от недобросовестных партнеров, единственный выход — обращаться в суд и сражаться до последнего», — убежден Руслан Горбатовский. При этом, по мнению всех экспертов, исход тяжбы зависит не столько от того, виновна компания в действительности или нет, сколько от эффективности выбранной тактики защиты.

Ищи смысл

АРГУМЕНТАМИ для защиты компании снабдил Конституционный суд. В 2003 го-

ду он принял важный документ — определение от 16.10.2003 №329-О. Там сказано, что компания не несет ответственности за налоговую дисциплину своих контрагентов, как непосредственных, так и находящихся в цепочке посредников, иными словами, не обязана платить налоги «за себя и за того парня».

Значит, компании нужно отстаивать в суде лишь свою собственную добросовестность и непричастность к махинациям «плохих» партнеров. А проверять, платит ли партнер НДС и налоги на прибыль, или выяснять, например, через ГИБДД, зарегистрирован ли на поставщика автопарк для перевозки товаров — дело налоговых инспекций. При этом налоговики должны не просто вычислить однодневку, а доказать, что между ней и предприятием имеется связь и что руководство последнего было в курсе нарушений закона.

Конкретные рекомендации содержит постановление №53 пленума Высшего арбитражного суда от 12.10.2006, отмечает **Галина Акчурина**, руководитель группы налоговых споров компании «ФБК-право». Согласно этому историческому документу, компания должна доказать, что ее сделки с партнером имеют экономический смысл, то есть что компания приобрела реальные товары и услуги, оплатила их. И подтвердить это записями в книге покупок, актами, транспортными накладными, платежными поручениями и прочими первичными документами.

Тактика защиты, основанная на доказательстве реального содержания сделок с поставщиками, и помогла «Опт-стеклу» отбиться от претензий налоговых инспекторов в суде. Главный бухгалтер «Опт-стекла» **Екатерина Барило** самолично объехала 70 клиентов и получила от них письменное подтверждение, что закупленное у компании стекло было не «бумажным», а вполне реальным товаром. Таким образом компании удалось доказать, что сделки с поставщиками были настоящими, а не фиктивными, и выиграть дело. Правда, за этой победой последовали несколько судебных тяжб с инспекцией ФНС по городу Новороссийску, которая пыталась опротестовать первое решение в более высоких инстанциях. Но в конце прошлого года президиум Высшего арбитражного суда (ВАС) все же решил дело в пользу предприятия.

Мы, нижеподписавшиеся

ОСЕНЬЮ прошлого года в суд обратилась пивоваренная компания «САН ИнБев». Налоговое ведомство выставило ей претензии



Галина Акчурина («ФБК-Право»): «Для успеха в суде компания должна доказать, что ее сделки с партнером имеют экономический смысл»

на 34,7 млн руб. за 2004–2005 годы на том основании, что компания по завышенным ценам покупала бутылки у двух сомнительных фирм — ООО «Линда» и ООО «Галла сервис», которые не платили налогов и не сдавали отчетность. При этом компания якобы проигнорировала тот факт, что счета-фактуры были подписаны неизвестно кем. Юристы компании уверяли, что «САН ИнБев» просто не имела физической возможности провести экспертизу всех счетов-фактур, количество которых у такой компании, как «САН ИнБев», исчисляется миллионами в год. Но тщет-

Государство начинает и выигрывает: крупнейшие налоговые споры 2007–2008 годов

КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	СУММА НАЛОГОВОЙ ПРЕТЕНЗИИ	ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ
ОАО «РУССНЕФТЬ»	НЕФТЕГАЗОВАЯ	20 МЛРД РУБ.	ДЕЛО ПРОИГРАНО КОМПАНИЕЙ В КАССАЦИОННОМ СУДЕ
ОАО «ВОЛЖСКОЕ НЕФТЕНАВИГНОЕ ПАРОХОДСТВО «ВОЛГОТАНКЕР»	ТРАНСПОРТ	3,033 МЛРД ЗА 2001–2005 ГОДЫ	ДЕЛО РАССМАТРИВАЕТСЯ, НО УЖЕ ЗАПУЩЕНА ПРОЦЕДУРА БАНКРОТСТВА
ЗАО МИАН	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	1 МЛРД РУБ. ЗА 2002–2003 ГОДЫ	ПРОИГРАНО КОМПАНИЕЙ В АПЕЛЛЯЦИОННОМ СУДЕ
ОАО «УФАЛЕЙНИКЕЛЬ»	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	426 МЛН РУБ.	РАССМАТРИВАЕТСЯ В АПЕЛЛЯЦИОННОМ СУДЕ
ЗАО «ПРАЙСВОНТЕРХАУС КУПЕРС АУДИТ»	УСЛУГИ	260 МЛН РУБ ЗА 2002 ГОД	ПРОИГРАНО КОМПАНИЕЙ В АПЕЛЛЯЦИОННОМ СУДЕ
ОАО «САН ИНБЕВ»	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	48 МЛН РУБ. ЗА 2004–2005 ГОДЫ	ПРОИГРАНО КОМПАНИЕЙ В СУДЕ ПЕРВОЙ ИНСТАНЦИИ
ОАО «МЕГАФОН»	УСЛУГИ	315 МЛН РУБ. ЗА 2004–2006 ГОДЫ	ПРОИГРАНО КОМПАНИЕЙ В СУДЕ ПЕРВОЙ ИНСТАНЦИИ
ОАО «ТОЛЬЯТТИАЗОТ»	ХИМИЯ	3,5 МЛРД РУБ. ЗА 2003–2004 ГОДЫ	ПРЕТЕНЗИИ НА 900 МЛН РУБ. КОМПАНИЯ ОСПОРИЛА, НО СЕЙЧАС СЛУШАЕТСЯ НОВОЕ ДЕЛО НА 1,6 МЛРД РУБ.
ОАО «НИДАН СОКИ»	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	100 МЛН РУБ. ЗА 2006 ГОД	ДЕЛО ПРОИГРАНО «НИДАНОМ» В КАССАЦИОННОМ СУДЕ МОСКОВСКОГО ОКРУГА
ООО «ТРАНСМАРК» (ДИСТРИБУТОР SABMILLER)	ТОРГОВЛЯ	665 МЛН РУБ.	ДЕЛО ПРОИГРАНО КОМПАНИЕЙ В СУДАХ ВСЕХ ИНСТАНЦИЙ
ЗАО «МАКДОНАЛДС-МОСКВА»	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	160 МЛН РУБ. ЗА 2003–2005 ГОДЫ	РАССМОТРЕНИЕ ПЕРЕНЕСЕНО НА 14 ФЕВРАЛЯ 2008 ГОДА

ИСТОЧНИК: «СЕКРЕТ ФИРМЫ»



лезно доказывать, что вы купили реальный товар и честно заплатили за него. В частности, та же компания «Опт-стекло» не выиграла бы дела, если бы суд не признал ее счета-фактуры безукоризненными.

Кубик мяса

ОДНАКО по-настоящему захватывающие судебные драмы разыгрываются на процессах так называемых льготников, то есть производителей мясных, молочных продуктов, детского питания, медикаментов и других товаров, пользующихся льготной ставкой НДС (10% вместо 18%). В последние годы они все чаще привлекают внимание налогового ведомства. Оно уже поставило под сомнение права на льготу по НДС производителя соков «Нидан соки» и компании «Макдоналдс-Москва». Стратегия обороны льготников строится прежде всего на неясностях в законодательной трактовке того, что можно считать детским питанием или мясной продукцией, а что нет. И содержит немалую долю творчества, которое дает потрясающие результаты.

Особенно прославилась на креативном поприще компания «Юроп фудс». В позапрошлом году налоговики начислили ей почти 10 млн руб. недоимки за 2003–2004 годы. Компания, по мнению инспекторов, незаконно пользовалась 10-процентной льготной ставкой НДС: ее кубики и бульоны относятся не к мясной продукции (то есть к льготной категории), а к пищевым концентратам, на которые льготы не распространяются.

Юристы компании представили на суд результаты экспертизы, где говорилось, что бульонные кубики «Юроп фудс» действительно содержат долю мяса. И указали на то, что конкретный перечень видов «льготных» продовольственных товаров в 2003 году не был утвержден правительством РФ, а значит, никаких оснований для того, чтобы не считать кубики мясом, нет. «Бульонная» тяжба длилась почти два года в судах всех инстанций и завершилась в прошлом ноябре полным поражением налогового ведомства.

Компании «Нидан соки» тоже не откажешь в творческом подходе. Внимание налоговых инспекторов привлекло то, что ее соки продавались как детское питание, а это позволяло «Нидану» применять льготную 10-процентную ставку НДС. Инспекторы сочли, что соки к детскому питанию не относятся. У компании нет специальной технологической линии для детского питания, к тому же она выпускает соки в литровой упаковке, тогда как санитарные нормы для детского питания предусматривают объем не более 0,35 л. Налоговики предписали заплатить в бюджет недоимку почти 100 млн руб.

Компания обратилась с иском против ФНС в арбитраж Московской области. Она сослалась на то, что детским считается возраст до 14 лет, а 0,35-литровые упаковки требуются лишь для детей не старше трех лет. И выиграла тяжбу. Правда, «детская» упаковка все-таки подвела «Нидан» в суде кассационной инстанции, который в декабре прошлого года отменил решение первой инстанции и направил дело на новое рассмотрение.

Как отмечают юристы, в таких делах налоговикам приходится влезать в нюансы производственных технологий, доказывая, например, что у предприятия нет специализированных линий для выпуска детских товаров (случай «Нидана») или что оно не имеет нужных санитарно-эпидемиологических заключений и сертификатов («Макдоналдс-Москва»). И чем сложнее дело, тем выше шансы предприятий добиться положительного для себя вердикта в суде.

В Федеральном арбитражном суде было доказано, что бульонные кубики считаются мясом, к которому должны применяться налоговые льготы

ФНС предупреждает

ПО ДАННЫМ контрольно-аналитического управления ФНС РФ, в 2006 году из почти 57 тыс. дел об оспаривании решений и действий налоговых органов 72,8% были решены в пользу компаний.

Однако обнадеживающая судебная статистика за 2006 год не должна вводить в заблуждение, говорит Эдуард Савуляк. Многочисленные «показательные» претензии к крупным налогоплательщикам, которые ранее и представить себе не могли, что им придется доказывать свою законопослушность в судах, — это недвусмысленное предупреждение о рискованности «однодневных» комбинаций и знак того, что государство в дальнейшем только усилит налоговый прессинг. Сейчас чиновникам не расскажешь сказку, что «невинных и наивных» налогоплательщиков обманывают неизвестно откуда взявшиеся мошеннические однодневки. И если предприятие покупает товар у такого партнера, то наверняка понимает, с кем имеет дело, и отдает себе отчет, какими проблемами это грозит.

Сегодня уже не получится игнорировать предупреждения государства и продолжать работать по-старому, уповав только на выигрыш в судебных играх. Раньше компаниям сходило с рук и не такое. Еще в середине 1995 года предприниматель Владимир Брынцалов мог себе позволить махать пистолетом перед носом налогового инспектора, о чем с возмущением написали все газеты. А реальность 2008 года — арест владельца парфюмерной сети «Арбат Престиж» Владимира Некрасова из-за смехотворной по масштабам компании налоговой недоимки в размере 50 млн руб.

Конечно, налоговые схемы были, есть и будут, но от откровенно грубых методов бизнесу придется отказаться: это становится все более опасно. Судиться из-за прошлых «скелетов в шкафу» можно и нужно. Но важно четко отслеживать изменения в настроениях государственных ведомств, чтобы вовремя почувствовать, когда пора перейти к более изощренным методам налоговой оптимизации. **СФ**

В ИСТОЧНИКАХ ЯПОНСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЧУДА РАЗБИРАЛИСЬ И ПРОДОЛЖАЮТ РАЗБИРАТЬСЯ МНОГИЕ УЧЕНЫЕ — ДАЖЕ ПОСЛЕ ТОГО, КАК ОНО ЗАКОНЧИЛОСЬ. КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПРОВЕЛ СОБСТВЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ И ПРИШЕЛ К ВЫВОДУ: НЕТ НИКАКИХ ЧУДЕС, А ЕСТЬ ВНИМАНИЕ К МЕЛОЧАМ. текст: **Владимир Гендлин**

Передовые церемонии



IMAGINECHINA / PHOTAS

Рабочие
Yamaha имеют
за день два
коротких
перекура

— Возьмите, это для вашей безопасности, — **Хирамацу-сан** протягивает мне кричаще-желтую бейсболку.

Я повертел ее и спросил:

— Вам не кажется, что для безопасности больше подошла бы металлическая каска?

Японец радостно заулыбался:

— Да-да, действительно, металлическая каска лучше.

Но это тоже хорошо.

Правило номер один: если объяснения японца вас не удовлетворили, не пытайте его расспросами — это бестактно. Может, он просто не хочет говорить того, о чем умный человек и так бы догадался. Лично я так понял, что яркая кепка — не для моей безопасности, а для безопасности компании. Чужак в такой кепке будет хорошо виден, он не сможет уйти куда не положено, разглядеть лишнее, потрогать недозволенное.

Осторожность уместная, если учесть, что рядом со штаб-квартирой компании Yamaha, принимавшей гостей из России, в том же городе Ивата расположены и штаб-квартиры ее ближайших конкурентов — Honda и Suzuki. Представляю, как они друг за другом подглядывают.

Нам подглядеть уж точно ничего не удалось. Нас повели по цеху Первого завода мотоциклов компании Yamaha, и Хирамацу-сан через переводчика комментировал происходившее на конвейере: «Это седьмой цех. На нем четыре линии — А, В, С и D. Вот едут рамы синего цвета для линии D. Это рабочий линии А, ему дается 1,7 минуты, чтобы проделать 15 операций. Путь от начала линии до конца мотоцикл проходит за 60 минут, еще 20 минут

занимают тестирование и упаковка. На одной линии собираются 40–50 мотоциклов одновременно».

Я не узнал даже должности нашего гйда. Его представили просто как «Хирамацу-сан из отдела контроля». И вообще, большинство собеседников на предприятиях так и представлялись — неопределенно. Я думал, что это тоже для контроля. Ну, из осторожности. Но потом оказалось, что на японских предприятиях часто не предусмотрены четкие должности и звания в привычной для нас форме. И это важно для понимания специфики японского менеджмента. Почему — поймете позже. Только не забудьте.

Дело в том, что мне и впрямь хотелось разведать один секрет. Ведь все конвейерные производства во всем мире устроены одинаково. И везде хозяева произносят одинаковые мантры вроде «не принимать и не передавать брак по конвейеру» и прочие правила TPM (Total Production Maintenance). Все это я слышал в России, в Белоруссии, во Франции, даже в Азербайджане. Только у кого-то на выходе с конвейера получается Yamaha, а у кого-то — «Жигули».

Все это я слышал в России, в Белоруссии, во Франции, даже в Азербайджане. Только у кого-то на выходе с конвейера получается Yamaha, а у кого-то — «Жигули»

Должна же быть какая-то разгадка.

Меня отвлек от рассуждений голос переводчика: «Внимание! Сейчас такая программа: сначала президент выступит. Потом вы получите подарки. Потом вы будете обедать. А пока проходите на балкон полюбоваться видом, пожалуйста».

В общем, сам президент Yamaha Motor Co. господин **Каджикава** вручил сувенир и сфотографировался со мной. Но секрета не выдал.

Отпуск в наказание

ЕСЛИ трудно охватить взглядом целое, стоит обратить внимание на мелочи — они могут многое рассказать.

Когда проезжаешь мимо японских городов, деревень и промышленных зон, поражает безлюдье. Людей не видно ни на улицах, ни на производстве. Огромные корпу-

са предприятий, склады и производственные площадки выглядят пустующими. Где много японцев — это вечером в караоке-барах. Еще в интернет-салонах (молодежь). Еще больше их в магазинах бытовой и компьютерной техники. Но особенно много японцев на транспорте: на вокзалах и в аэропортах кажется, что вся страна сорвалась с места и куда-то срочно поехала.

А вот на производстве пусто. Лишь иногда одинокий японец сиротливо выедет из цеха на электрокаре и скроется в другом цеху — и тишина.

Секрет прост. Во-первых, все работники находятся на рабочих местах и никто не слоняется где попало. Например, на заводе ATV, выпускающем квадроциклы (ATV — All Terrain Vehicles), в течение рабочего дня предусмотрено три перерыва. Для первой смены это выглядит так:

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы • новые герои • новые темы

**ЭТО
не покажут
в новостях**

Терроризм, революции
и «Евровидение» как национальный символ

Коммерсантъ

Покупайте книгу:
в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com и www.ozon.ru



реклама

c57



Синяя бейсболка обычно означает, что ее владельцу можно доверить ответственную работу

в 10.00 — перекур 10 минут, в 12.00 — обед 40 минут, в 15.00 — перекур 15 минут.

Во-вторых, работников на предприятиях вообще немного. В штате Yamaha Amakusa Manufacturing (город Амакуса на острове Кюсю) всего лишь 117 человек, вместе с сезонными работниками — 187. За год они выпускают 2300 малых и средних лодок и рыболовецких катеров, а всего с 1970 года завод произвел 190 тыс. штук. Но лично я увидел в двух цехах не больше десятка человек. Просто все лодки делаются исключительно под заказ, и на работу выходят лишь те рабочие, для которых этот заказ пришел.

Любопытно, что высокая производительность не подразумевает высокого темпа. Нет аврала и штурмовщины, все делается спокойно, но непрерывно. При этом рабочие в цехах не выглядят творцами японского экономического чуда. Чаще всего это местные юноши и девушки, в меру образованные, многие подрабатывают на заводе и еще учатся, квалификация у них самая разная. На Первом заводе мотоциклов все работники носят бейсболки, при этом красные кепки предназначены для новичков. На заводе ATV квалификацию работников различают другим способом: на специальной доске фамилии сборщиков помечены разноцветными фишками — красная или синяя фишка означают, что работнику можно поручить ответственную работу, желтая — сборщику требуется повысить квалификацию.

Эта информация требуется для старших по участкам, чтобы предвидеть возможные узкие места и предупредить сбой на конвейере. Во время посещения мото-

циклетного завода я обратил внимание на табло, отображавшее текущее состояние дел — по плану и по факту. Так, линия D на тот момент отставала от плана (вместо запланированных 105 единиц продукции было готово 103), а линия A опережала график (164 против 152). Еще на каждом участке стоит сигнальная лампа: когда отстающий начинает отставать безнадежно, он ее включает, и тогда к нему на помощь посылают лидера.

— А как вы наказываете злостных отстающих? — спросил я.

Хирамацу-сан, похоже, вопроса не понял. И стал рассказывать о том, что каждый работник предварительно проходит двухмесячное обучение, а если этого недостаточно, то еще дополнительное.

— И все-таки, как вы их наказываете: штрафуете, увольняете? — не унимался я.

Похоже, это уже становилось бестактным. Гид вежливо повторил все то, что уже сказал об обучении, и предложил пройти дальше. Мои дальнейшие попытки внести ясность в этот вопрос были проигнорированы.

Позже в неофициальной обстановке я услышал версию о страшном японском наказании — от российских представителей Yamaha. Но не поверил ей — настолько она невероятна: сильно провинившегося сотрудника наказывают двухдневным отстранением от работы с сохранением жалования. В чем смысл? Ну, этот сотрудник будет сидеть дома и переживать оттого, что его товарищи трудятся на общее дело, а он этого недостоин.

М-да, так ведь можно и до харакири довести, подумал я. А что будет, если внедрить такую систему у нас?

Японские «рацухи»

ИЗВЕСТЕН случай, когда министерство здравоохранения Японии отказалось допустить на японский рынок один из новых лекарственных препаратов, который прошел клинические испытания в Европе, но не в Японии. Мотивировка министерства: желудки японцев не похожи на желудки людей других национальностей. Это характерная деталь: многие столетия японцы вполне всерьез считали, что отличаются от других людей чуть ли не на генетическом уровне. Не исключаю, что некоторые втайне разделяют это мнение и сейчас.

Однако приезжаем на первый взгляд так не кажется: люди как люди. Если бы не все те же мелочи. Возьмем, скажем, унитазы: во всех отелях, во всех офисах (полагаю, что и во всех домах) они чуть ли не с компьютерным управлением, парой дюжины кнопочек с разными функциями, включая подогрев сиденья. Одна беда — каждый раз несведущему иностранцу приходится подолгу искать кнопку спуска — в разных отелях она расположена по-разному, причем часто хитроумно замаскирована в самых причудливых местах (за унитазом, сбоку, внизу, на тумбе раковины и т. д.).

Не знаю как желудки, а мозги у японцев явно устроены как-то иначе. Они умеют придумывать сами себе неожиданные задачи и столь неожиданно их решают. Помню, один официант в качестве презента за несколько секунд смастерил оригами — бумажного журавлика, который уместился на ногте мизинца. Столь же необычные вещи простые японские рабочие каждый день делают на своих предприятиях.

На заводе ATV, как и на многих других заводах Японии, есть ящики для сбора рацпредложений. На многих наших предприятиях такая система работает еще со времен СССР, однако мало где налажен учет этих предложений, и еще реже — эффективное внедрение в производство.

А вот на заводах Yamaha это прямая обязанность управленцев (которые обычно составляют около 20% от всего персонала) — отслеживать эффективность рацпредложений. Каждый может с такой информацией ознакомиться прямо в цеху: для этого висит доска с соответствующими графиками и таблицами. «Рацухи» обычно предлагают способы оптимизировать технологический процесс, облегчить или обезопасить труд работника, ли-

бо указывают, какие операции могут повредить деталь.

Это и есть кайдзен — непрерывное совершенствование. Решения на первый взгляд простые, но крайне эффективные. Так, на мотоциклетном заводе серьезно облегчили процесс тестирования, догадавшись поднимать мотоцикл на уровень рук рабочего, чтобы тому не приходилось наклоняться.

Любопытно — никто не стал рассказывать, как награждаются авторы рацпредложений. Не исключено, что никак. Во всяком случае, на Yamaha каждый сборщик за месяц должен подать 10 своих предложений по оптимизации сборки.

Сумерки богов

МОЖНО долго рассуждать, почему похожие меры дают хороший результат в одних странах и не дают в других. В случае с Японией ответ можно отыскать в самом характере корпоративных отношений.

Как указывает гуру стратегии **Кеничи Омае** в своей книге «Мышление стратега», «должно существовать нечто большее, чем Japa, Inc., консенсусное принятие решений, корпоративные гимны, кружки качества». Он подчеркивает общинный («деревенский») характер отношений в японских корпорациях. Этот стиль от-

Провинившегося наказывают двухдневным отстранением от работы с сохранением жалования. В чем смысл? Ну, этот сотрудник будет сидеть дома и переживать оттого, что его товарищи трудятся на общее дело, а он этого недостоин

ношений сформировался после Второй мировой войны, когда в условиях разрухи члены местной общины объединялись в фирмы и независимо от способностей отдельного человека считались равноправными партнерами (тя-ин), а не наемными сотрудниками.

Вот почему каждый водитель, гид, переводчик или фотограф перед расставанием с нашей группой устраивал церемонию прощания и удостоивался таких аплодисментов, каких мог бы ожидать президент компании. Вот почему многие работники предприятий не имеют четко прописанной должности — по сей день рабочие и менеджеры стремятся быть взаимозаменяемыми и могут трудиться на разных фронтах.

Кеничи Омае считает партнерство важным конкурентным преимуществом японских корпораций перед, к примеру, американскими. Здесь нет разделения на

«ум» и «мышцы», на принимающих решения менеджеров и нерассуждающих исполнителей. Каждый имеет право и возможность высказать свои идеи, проявить инициативу.

Из этого же следуют и другие особенности японских корпораций — патернализм (руководство думает не о прибыли акционеров, а о людях), пожизненное трудоустройство и карьерный рост на основе выслуги лет, а также покладистые профсоюзы, институциональное владение акциями и т. п.

Наверное, дотошный японист способен отыскать истоки японского менеджмента и в глубине веков, например, в кодексе самураев (тоже популярная версия). Самим японцам нравится идея, взятая из древнейшей национальной религии — синтоизма. Там черным по белому сказано, что японцы произошли от «ками» — богов. **СФ**

classified

Реклама

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

- оценка
 - недвижимости
 - бизнеса
 - ущерба (залив, ДТП)
- переоценка осн. средств
- бухгалтерский учет
- регистрация фирм

ЦЕНТР
КОНСАЛТИНГА
И ОЦЕНКИ 2000

774 3250
www.ocenka2000.ru

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

*«От возможного
к реальному»*

Столяров
Максим Юрьевич
АДВОКАТ

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru
т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

недвижимость

Новое здание мотеля трасса м-4 «Дон» 12 км от Краснодара (Сочинское направление) + 2 комн. квартира в Краснодаре. Цена 550 тыс. евро. Тел. (+7918)950-04-26

продаем

Банк 4119476

услуги

Аудит. Бух.услуги 211-69-00, 937-78-09
www.acconsulting.ru

Учредители / участники / акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

ДОСЬЕ

ДЖЕЙМС МАРТИН — феноменально эффективный человек. Он умудрился сделать хорошую карьеру в IBM, основал свою собственную ИТ-компанию Neadstrong и в промежутки с 1961 по 2006 год издал 103 книги (еще две находятся в процессе написания). Всемирную известность Мартину принесла одна из них — «Сетевое общество», благодаря которой в 1977 году он стал номинантом Пулитцеровской премии. Этим заслуг оказалось достаточно, чтобы журнал ComputerWorld назвал Джеймса Мартина четвертым по значимости ИТ-гуру в истории. На фоне других ИТ-консультантов Мартин, безусловно, яркая фигура. Он живет на своем частном острове на Бермудах, недавно снял фильм по своей последней книге «Смысл XXI столетия». А в 2005 году сделал широкий жест по отношению к своему первому вузу — пожертвовал кровно заработанные 60 млн фунтов стерлингов Оксфордскому университету, чтобы открыть в нем свою «Школу XXI столетия».



МОСКОВСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

Будущее — это время стариков, считает британский футуролог Джеймс Мартин. Но бизнес сможет на них заработать, если возьмется за дело прямо сейчас.

Человек не исчезнет даже с завода

текст:

Дмитрий Лисицин

— Инвестируйте в мозги, потому что это самое дорогое, что у вас есть — так закончил свое выступление в дискуссионном клубе бизнес-школы «Сколково» британский писатель-футурист Джеймс Мартин, крепкий 74-летний мужчина двухметрового роста. Аудитория отреагировала аплодисментами, очевидно, приняв его слова за метафору. Однако для оратора словосочетание «инвестировать в интеллект» имеет вполне реальный смысл.

К прогнозам доктора Мартина можно относиться с известной долей скептицизма, однако иногда он оказывается провидцем. Так, тридцать лет назад из-под пера Мартина вышла книга «Сетевое общество», в которой он довольно подробно описал современную эпоху широкополосного интернета. Сегодня футуролог увлечен идеей искусственного интеллекта, но полагает, что компьютер в обозримом будущем не будет мыслить как человек. «Робот, конечно, может выглядеть как человек и говорить приятным голосом, но от этого у него не появится ни капли здравого смысла», — считает писатель.

Зато, как прогнозирует Мартин, компьютер сможет мыслить лучше человека. И создаст свой собственный разум, совершенно не похожий на человеческий. Машины будут способны учиться, эволюционировать и самосовершенствоваться. Искусственный интеллект нового типа станет выполнять операции, выходящие за пределы человеческого понимания, — например, переводить в реальном времени со всех языков мира.

Впрочем, люди тоже изменятся, полагает Мартин. Человек сможет значительно продлить себе срок жизни, научиться развивать ум с помощью медицинских препаратов и улучшать свои органы благодаря техническим устройствам. Таким образом, элитой общества станут этикие сверхкреативные пожилые ки-

борги. «Секрет фирмы» тоже решил заглянуть в будущее и расспросил Джеймса Мартина о том, что получит бизнес от грядущих изменений.

«Люди смогут покупать новые чувства и эмоции»

«Секрет фирмы»: Почему вы считаете, что будущее — за креативными стариками?

Джеймс Мартин: Дело в том, что эти люди уже живут среди нас. Посмотрите на исследователя Джеймса Лавлока, автора знаменитой «теории Гайя», которая объясняет глобальное потепление. Ему 88 лет, но он не унывает — чувствует себя на сорок и продолжает трудиться в своей лаборатории. И говорит, что если его окружают умные люди, работа всегда будет для него интересна. Сегодня Лавлок — белая ворона, но лет через двадцать таких людей будет очень много.

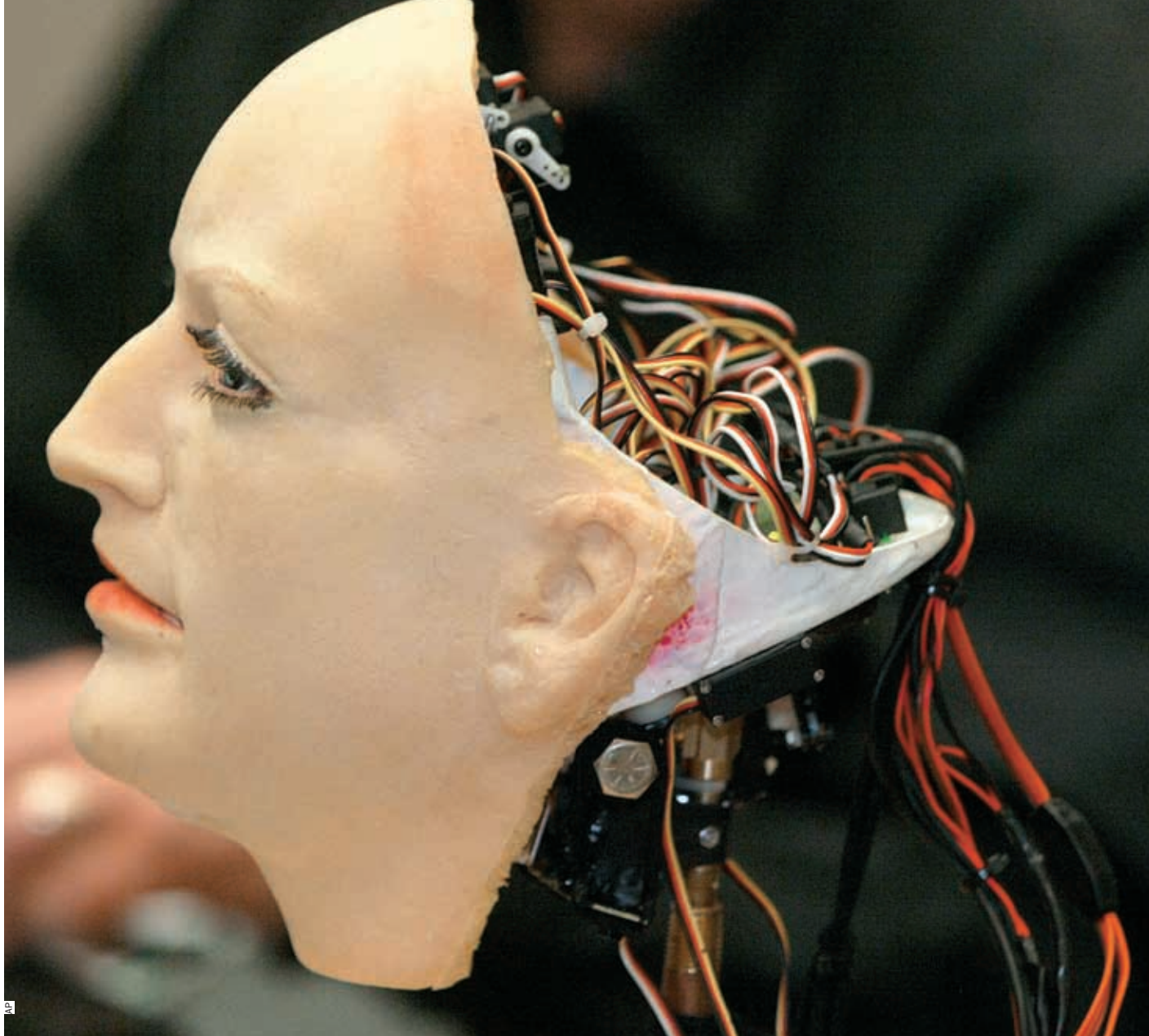
СФ: С появлением подобной аудитории наверняка расширятся возможности и для бизнеса. На чем смогут зарабатывать компании будущего?

ДМ: В первую очередь — на желании людей продлить свою жизнь. Как говорит пророк Моисей, в этой жизни нам отмерен срок в 70 лет. Однако не так давно ученый Роберт Грей сумел опровергнуть библейскую истину и доказал, что, используя инженерию клетки, мы позволим людям доживать до весьма почтенного возраста. Ребенок, который родился сегодня в богатой стране, сможет дожить до 120 лет, если ему периодически будут

менять органы и перенастраивать иммунную систему.

СФ: Получается, что продолжительность жизни станет вопросом денег, и дополнительные годы можно будет покупать, словно развесной чай?

с61



Даже робот с человеческим лицом не умеет думать как человек

РЕБЕНОК, КОТОРЫЙ РОДИЛСЯ СЕГОДНЯ в богатой стране, сможет дожить до 120 лет, если ему периодически будут менять органы и перенастраивать иммунную систему ”

ДМ: По сути да. Человек будет платить за искусственное усовершенствование своего организма с помощью технических средств. Посмотрите на механизмы нашего тела, например на коленные мышцы. Они весьма несовершенны. Но если мы попробуем использовать современную технику для развития наших органов, то сможем сделать так, чтобы они служили значительно дольше.

СФ: Картина, которую вы рисуете, похожа на фантастические фильмы вроде «Робокопа» и «Звездного десанта». Вы верите в то, что подобные услуги можно вывести на массовый рынок?

ДМ: Почему нет? Люди уже делают подобные вещи, просто пока не на самом высоком уровне. За примером далеко ходить не надо. Около месяца назад я пошел в клинику к окулисту. У меня обнаружили быстроразвивающаяся катаракта обоих глаз — нуж-

но было срочно делать операцию, иначе я бы ослеп. Хирург удалил хрусталики и поставил на их место искусственные линзы, контролируемые встроенным микрокомпьютером. Сейчас я вижу лучше, чем ребенок, — словно перешел от одномогапиксельной камере к десятимегапиксельной. А слуховой аппарат, подобный тому, что я ношу, позволяет регулировать уровень басов. Другой пример. Рэй Курцвейл изобрел читающие машины для слепых. Первые машины, которые он делал, были очень сложными — они читали книги так медленно, что никто не мог ничего разобрать. Сейчас достаточно нажать кнопку, и они заговорят весьма приятным человеческим голосом. Курцвейл и ему подобные начинают новую волну. Скоро мы сможем компенсировать недостатки наших органов с помощью техники.

СФ: Что еще предложит покупателю аптека будущего?

ДМ: Люди смогут покупать новые чувства и эмоции. У человека слабое обоняние, так почему бы не вооружиться, например, нюхом собаки? Я считаю, что один из самых перспективных рынков — производство средств воздействия на сознание человека. Уже сейчас на рынке есть такие продукты — продажи препаратов риталин и прозак просто фантастические. Однако пока у них очень много недостатков. У прозака, например, слишком широкий спектр применения — он влияет сразу на все. Поэто-

му таблетки следующего поколения будут таргетированными. Например, в билетных кассах кинотеатров начнут продавать пилюли, которые смогут усиливать восприятие фильма. При просмотре комедии будут глотать пилюлю, которая активизирует радость, а если на экране фильм ужасов — тревогу. На самом деле такие эксперименты уже проводились, и это работает.

СФ: Какие отрасли, кроме медицины и фармакологии, выиграют от того, что в мире будет доминировать поколение пожилых интеллектуалов?

ДМ: Кардинально изменится рынок консалтинга. Во-первых, людям будет совсем не просто освоиться с огромных количеством сложных устройств, которые наводнят их жизнь. Поэтому часть людей станет консультировать других, как пользоваться этими устройствами. Во-вторых, помимо психотропных инструментов воздействия на ум, частью распорядка дня будут тренинги по креативности. Знаете, почему люди в Италии XVI века были так невероятно креативны? Потому что они постоянно обучали друг друга. Нечто подобное будет происходить и в бизнесе XXI столетия.

«Небольшая команда вполне может заменить целую студию»

СФ: Про отрасли понятно. А какую пользу из всех этих изменений смогут извлечь корпорации?

ДМ: Они получают новый источник трудовых ресурсов. Сейчас многих людей повсеместно вынуждают уходить на пенсию после 60 лет. Компании можно понять — люди в 65 лет делают все гораздо медленнее своих молодых коллег. Однако тем самым компании выставляют на улицу людей, обладающих уникальным опытом. Если бы работодатель сделал так, чтобы человек преклонного возраста мог работать, словно он на 15 лет моложе, он был бы по-настоящему вознагражден. Продлив срок работы людей, компании смогут пользоваться их знанием гораздо дольше. Мы удлиним время работы людей, которые обучены и усовершенствованы. Я думаю, что в будущем на пенсию станут уходить не раньше чем в 75 лет.

СФ: Зачем бизнесу будущего вообще понадобятся люди? Если искусственный интеллект многократно превзойдет по возможностям человеческий, значит, и управлять бизнесом смогут машины.

ДМ: Если речь идет об управляющем фабрикой, то компьютер может и должен его заменить — он в состоянии управлять ею гораздо эффективнее. Более того, он умеет изобретать свои собственные менеджерские техники. Отчасти это происходит уже сейчас. Например, некоторые информационные системы, которые использует бизнес, работают на основе нечеткой логики. Компьютер моделирует различные способы производства товаров и выбирает лучший. А компании Renaissance Technologies, например, помогает делать точные рыночные прогнозы. Принимая решение о покупке акций, эта инвесткомпания не руководствуется параметрами Уоррена Баффета, а используют компьютерную модель предсказания котировок. Компьютер анализирует аномалии в поведении бумаг, проверяя, не стоит ли за аномалией определенная логика. Renaissance невероятно успешна: например, в 2006 году ее генеральный директор Ян Симонс заплатил \$1,6 млрд налогов. А все потому, что смог улучшить способности людей с помощью компьютеров.

СФ: Получается, что на менеджеров не будет никакого спроса?

В КИНОТЕАТРАХ НАЧНУТ ПРОДАВАТЬ пилюли, усиливающие восприятие фильма. Если комедия, будут глотать пилюлю, которая активизирует радость, а если фильм ужасов — тревогу

ДМ: Как раз наоборот. Во-первых, человек, вероятно, не исчезнет даже с завода. Он будет определять, какие ресурсы запустить в работу. Во-вторых, управление большой корпорацией — это не то же самое, что управление фабрикой. Оно требует таланта и креативности. Работодателям будут очень нужны менеджеры со здравым смыслом, способные принимать решения в сложных ситуациях. Компаниям необходимы яркие управленцы, чьи способности превышают способности обычных людей. Другой вопрос, что содержать «обычных» людей для компаний станет обузой и от них начнут избавляться.

СФ: Почему?

ДМ: Поясню на примере Голливуда. В 2007 году ни одна из голливудских студий не смогла извлечь прибыли, то есть фактически модель производства Голливуда больше не работает. Причина в том, что голливудские студии очень бюрократичны — там трудятся тысячи людей, в результате чего фильмы получают чересчур дорогими. На самом деле небольшая, но очень креативная команда может заменить целую студию. Тем самым стоимость производства картины снизится как минимум в 10 раз. Например, скоро я собираюсь выпустить фильм по моей книге «Смысл XXI столетия». Это не любительское видео — в фильме много сложных съемок. И его сняли два человека за \$400 тыс. Я подсчитал, что если бы фильм делали в Голливуде, то потребовалось бы задействовать усилия 500 человек, а бюджет превысил бы \$10 млн. Так что при наличии высокого уровня креативности небольшая команда вполне может заменить целую студию. Скоро подобные истории будут происходить и в других сферах бизнеса.

СФ: А что произойдет с обычными людьми, которые не смогут продемонстрировать высокой креативности? Они будут голодными, бедными и несчастными?

ДМ: К сожалению, богатые будут покупать одни товары, а бедные — другие. Расслоение произойдет, хотя многие сейчас это и отрицают. **СФ**

реклама

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

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

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

Коммерсантъ

спроси секрет фирмы



ТИМОВЕЯ ЯРКОМБЕК

Анастасия ЛОБАНОВА
Самара

Нулевая точка

Решили сэкономить на арендной плате и открыли магазин в нераскрученном торговом центре. В день к нам заходит до десяти покупателей. Хотим увеличить поток в десять раз.

Считается, что даже «мертвый» торговый центр можно оживить за один-два года. В течение этого периода у него непременно появляются постоянные покупатели. Но до радостного момента дотерпит не всякий арендодатель.

Если решение принципиальное и вы не можете позволить себе переезд в другой ТЦ, попробуйте скооперироваться с остальными арендаторами. Выпустите совместное рекламное-информационное издание для жителей района и распространите его по почтовым ящикам близлежащих домов. Можно таким же образом разослать дисконтные карты. Попробуйте выяснить, испытывают ли подобные затруднения остальные арендаторы. Возможно, ваша секция находится в «мертвой зоне». Тогда имеет смысл переехать поближе к «якорным» арендаторам, генерирующим поток клиентов: продуктовым секциям, отделам бытовой техники, магазинам одежды.

Но главное — подсчитайте ежемесячный бюджет на поддержание потребительской активности. Затраты на рекламу могут оказаться сопоставимыми с платой за место в торговом центре, через который проходит стабильный покупательский поток. Возможно, с помощью полученных цифр вам удастся доказать руководству необходимость переезда в более проходное место. Еще один аргумент в пользу раскрученных торговых центров — возможность получить «ленивых» клиентов, которые заходят за покупками по пути домой, а не гоняются за распродажами и низкими ценами.

Варвара
Москва

Учебное ТВ

Нам предложили купить видеотренинги. Можно ли их использовать вместо обычных тренингов или они служат лишь дополнительными материалами?

Видеотренинги, как правило, рассчитаны на отработку элементарных навыков: технологию продаж, проведение переговоров и совещаний и т. п. Если сотрудников немного (10–12 человек), имеет смысл заказать для них полноценный обучающий курс. А если компания большая и весь персонал нужно обучить стандартным навыкам, то видеотренинги очень полезны — они сэкономят время и деньги. Но нельзя просто купить учебный видеофильм, показать его сотрудникам и распустить их по рабочим местам. Навыки нужно формировать, отрабатывать,

а затем отслеживать их использование. К хорошему видеотренингу обычно прилагаются методические материалы, так что внутренние тренеры вашей компании смогут построить на их основе свой учебный курс. Их задача — вовлечь сотрудников в обсуждение сюжета и действий героев фильма, задать вопросы, организовать упражнения в парах. Кстати, с помощью видео не только учат сотрудников, но и проводят аттестацию. Подробнее о видеокурсах — в статье «Тренинг из телевизора» (сф №45/2005).

Светлана ИВАНОВА
Москва

Между ИП и ООО

Как лучше зарегистрировать малый бизнес — в форме индивидуального предпринимательства или в форме ООО?

Плюсы и минусы есть и у индивидуального предпринимательства (ИП, оно же ЧП, ПБОЮЛ), и у общества с ограниченной ответственностью (ООО). Вторая форма регистрации выгодна для лиц, имеющих в собственности личное имущество, особенно недвижимое. Дело в том, что участники ООО не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости внесенных ими вкладов (как правило, это 10 тыс. руб. — минимальный размер уставного капитала ООО), тогда как индивидуальный предприниматель отвечает по рискам компании всем своим личным имуществом.

При регистрации ИП необходим минимальный набор документов: заверенная копия паспорта заявителя и ксерокопия ИНН. Наличная выручка ООО должна сдаваться в банк, хранить ее в офисе, даже в сейфе, нельзя. Учредители ООО могут распределять дивиденды не чаще раза в квартал. А ИП разрешается использовать прибыль сразу. ООО обязано вести бухгалтер и сдавать бухгалтерность. Наконец, штрафы для ООО более суровые. Если чек на кассовом аппарате не пробита организация, на нее накладывается штраф в размере до 40 тыс. руб., а на ИП — в размере до 2 тыс. руб.

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

книги для бизнеса

РЕЦЕНЗИЯ

ЕСЛИ ВЫ МЕЧТАЕТЕ, ЧТОБЫ СОТРУДНИКИ РАБОТАЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ВСЮ СВОЮ ЖИЗНЬ, А ПО ВЫХОДУ НА ПЕНСИЮ ПРИВОДИЛИ ВМЕСТО СЕБЯ СВОИХ ДЕТЕЙ, ТО ЭТО КНИГА ДЛЯ ВАС. текст: **Иван марчук**

Пособие по нещадной эксплуатации



Сотрудники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines
ГРАБС-УЭСТ Л.

МОСКВА: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР,
2008
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 128 СТР

В книге «Сотрудники на всю жизнь» собрано много советов, как сделать так, чтобы сотрудник получал удовольствие от пожизненного найма на работу.

Автор книги, бывший директор по персоналу одной из крупнейших авиакомпаний США SouthWest Airlines **Ло-рейн Грабс-Уэст** очень по-американски начинает с того, что главный фактор лояльности сотрудников — денежное поощрение. Причем платить следует сдельно. Но исходить при расчете бонуса нужно не из достижений сотрудника, а из финансовых показателей всей компании. Так у сотрудников быстрее развивается чувство команды и ответственности за результаты всей фирмы.

Для того чтобы такая система не позволяла сотруднику расслабиться, компании необходимо заставить всех проникнуться значимостью общего дела. Совет тут один — создать компанию по образу семьи: с круговой порукой, поощряемой взаимопомощью и инстинктом наставничества для молодых сотрудников.

На первый взгляд все это напоминает японскую корпорацию. Однако Грабс-Уэст руководила компанией в США — стране, где личная свобода ценится очень высоко. Человек, утверждает она, должен сам захотеть попасть в «семью».

И финансовая сторона тут не главное. В компании человеку должно быть весело. Для создания такого эффекта руководству нужно проявить фантазию. В SouthWest Airlines, например, поощряются безобидные взаимные розыгрыши работников, всевозможные массовые мероприятия, лотереи и т. д. В конце концов, как утверждает Грабс-Уэст, ничто так не повышает лояльность, например, менеджера по продажам, как возможность исполнить свою детскую мечту и посидеть в кабине летящего самолета.

Как это ни странно, такой подход может привести к экономии для компании. Причем по самым неожиданным статьям. Так, в SouthWest Airlines сотрудникам разрешают как угодно обустраивать свое рабочее место. За предоставление такой свободы компания, правда, оснащает их по минимуму: письменный стол, компьютер и телефон. Все остальное вроде тумбочек и календарей сотрудник покупает сам.

Впрочем, на одном веселье и приятной атмосфере семья не удержится. Тут очень ва-

жен еще один компонент — каждый сотрудник должен почувствовать собственную значимость. Этому, по мнению Грабс-Уэст, очень способствуют общие собрания с разъяснением целей компании и ситуации на рынке. Неплохо также ввести систему, когда сотрудники смогут высказывать свои предложения по работе всей группы. Наконец, нужно давать работникам маленькие привилегии вроде возможности самостоятельно распространить раз в год несколько талонов, предоставляющих скидки.

Как утверждает автор книги, если сотрудник весел, имеет финансовый стимул работать и чувствует, что он нужен, то он никогда не покинет компанию. Прислушаться к рекомендациям стоит. Все-таки SouthWest Airlines оказалась единственной авиакомпанией, пережившей 11 сентября 2001 года без финансовых потерь и сокращения штата. Но перед тем как перенимать все советы из книги, следует хорошо подумать. В SouthWest Airlines все принципы распространяются не только на подчиненных, но и на руководителей компании. Владелец любого другого бизнеса сначала надо понять, готов ли он сделать свой бизнес частью своей семьи. **СФ**

с65

принципы

Сергея Леонтьева

Президент **Пробизнесбанка** и владелец пейнтбольной команды «**Русский легион**» считает, что уже прошел полпути к статусу **великого менеджера**.

У нас в переговорной написано: «Кто стучит по клавишам — не умеет делегировать». Во время стратегических совещаний многие утыкались в свои ноутбуки и переставали общаться с соседями. А интересная информация всегда исходит от людей.

В конфликте всегда виноват тот, кто старше. Меня, как любого человека, можно вывести из себя. Но если меня вывел из себя подчиненный, то дело во мне, а не в нем.

Каждый мой партнер должен быть эффективным предпринимателем, то есть уметь достигать цели в кратчайшие сроки наиболее эффективным путем. Если он этого не умеет, с ним сложно создать длительные отношения.

Стратегия не может быть постоянной. Это всегда набор гипотез, поэтому мы, например, корректируем ее ежемесячно. Гипотезы мы сначала отбираем на интуитивном уровне, а затем тестируем.

Большинство моих хобби со временем приобретают черты бизнес-проектов. Я все превращаю в бизнес. Просто это такой вид деятельности, где не видна четкая граница между отдыхом и работой.

Я очень суверен в спорте. И как суверенный человек, своих примет называть не буду. А в бизнесе я в приметы не верю.

Пейнтбол похож на банковский сектор в России. В том плане, что он такой же молодой и развивающийся, в котором еще можно реализовать свои амбиции на мировом уровне. Раньше я сам играл, но сейчас у меня нет времени тренироваться, чтобы играть на уровне своей команды. Поэтому я являюсь их тренером.

Эффективный менеджер и лидер — это разные понятия. Быть эффективным менеджером — значит достигать поставленных целей, а лидер уме-

ет вести людей за собой. Последнему научиться нельзя. Это врожденное.

Если во главе компании стоит человек, который мало ошибается, то в какой-то момент он начинает верить в свою безгрешность. С этого момента любая его ошибка становится фатальной для бизнеса. Это как полк солдат, который марширует за слепым в пропасть.

У меня есть мечта: «Русский легион» многократно выигрывает мировое первенство по пейнтболу, сама игра становится олимпийским видом спорта. И мы побеждаем на Олимпиаде.

Великий менеджер отличается от обычного тем, что может создать бизнес, который будет оставаться лучшим даже тогда, когда он сам из бизнеса уйдет. Наша группа на полпути к этой цели.

Высшее образование — вещь полезная. Но не в плане набора знаний. Просто человек с высшим образованием всегда выглядит компетентным. Какое именно у него высшее образование, в сущности и не важно.

Не могу представить, как я уйду на пенсию и ничего не делаю. Скорее можно представить, что я могу поменять профиль своей деятельности. Сейчас я ничего не делаю, только когда у меня высокая температура.

Самое важное для компании и человека — оставаться целостным. Когда в теории компания проповедует одни принципы, а на практике противоречит им, это ее разрушает, как раковая опухоль. В любом коллективе есть свои нормы. Даже у воровского сообщества. Главное, чтобы они соблюдались.

В некоторых отделениях банка мы открыли детские комнаты, чтобы клиентам было удобнее. Мы бы хотели, чтобы нас воспринимали как веселую, прикольную компанию, а не как скучный серьезный банк. **СФ** записал **Иван Марчук**



читайте в следующем номере

(в продаже с 18 февраля)

частная практика

Ресторатор Михаил Зельман и совладелец компании Global Foods Антон Лялин сообща работали над концепцией мясных ресторанов. Теперь они не партнеры, а конкуренты. Один открывает стейк-хаусы, а другой — гриль-хаусы

идеи

Новая экономика меняет отношение человека к своему жилищу. Понятие «дом» полностью меняет смысл: жилье будущего сужает индивидуальное пространство до размеров комнаты, а публичная жизнь входит в спальни

лаборатория

«Выбери достойную работу и карьерный рост» — так теперь зазывают соискателей на зарплату в \$500. Похоже, российские работодатели начали жестокую войну за рабов

а также каждую неделю:
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки и назначения

Секрет фирмы



