

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№ 5 (286) май 2009

НА ЧТО БИЗНЕСМЕНЫ ТРАТЯТ ПОСЛЕДНИЕ ДЕНЬГИ

ИКЕА: КОНЕЦ СМЕШНЫМ ЦЕНАМ



ПРИВИВКА ОТ КРИЗИСА

КАК ТОЧЕЧНЫЕ ИНЬЕКЦИИ
ИЗМЕНЯЮТ РАСКЛАД СИЛ
НА РЫНКАХ

ОТКАЗНИКИ

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ
ПОМОЩИ ЖДАТЬ
НЕОТКУДА

ТРИЛЛИОН РУБЛЕЙ

ПОЛУЧИЛИ ОТ ГОСУДАРСТВА ГЛАВА X5 RETAIL GROUP ЛЕВ ХАСИС
И ЕЩЕ СОТНЯ ЛИДЕРОВ ЭКОНОМИКИ. ЧЕМ БУДУТ ВОЗВРАЩАТЬ?



sf.kommersant.ru



ГАЗПРОМБАНК



ЧАСТНО-БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ PRIVATE BANKING

Полную информацию о наших продуктах и услугах Вы можете получить, назначив встречу с персональным менеджером по телефону: +7 (495) 719-19-00

www.gazprombank.ru
+7 (495) 719-19-00

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

116

Эдуард Воронецкий:

«Бизнес — это рабство. Если ты не раб бизнеса, то бизнес, как правило, разваливается. А полеты — это свобода»

ДРУГАЯ ЖИЗНЬ

АДРЕНАЛИН

ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ Генеральный директор ИТ-компании «К-Системс/Irbis» Эдуард Воронецкий всегда мечтал стать летчиком. И эту мечту реализовал. Теперь по выходным он пилотирует спортивные самолеты, совершает виражи и наслаждается в небе чувством свободы, которого ему не дает бизнес [с.116](#)

ПРИОРИТЕТЫ

ПИР ВО ВРЕМЯ ЧУМЫ Несмотря на кризис, многие бизнесмены не стали менять свои потребительские привычки. Тратя на себя сегодня, они надеются сохранить статус-кво и больше зарабатывать завтра [с.122](#)

ФАБРИКА ГРЕЗ **ДМИТРИЙ ГРИШИН** [с.128](#)
ШОРТ-ЛИСТ **АКСЕЛЬ КНИЭЛЬ** [с.129](#)

ГОСПОДДЕРЖКА

ПИРАМИДА

ТРОЯНСКИЙ ТРАНШ Госфинансирование в объеме 1 трлн руб. спасло от неминуемого банкротства немало компаний. Но по-настоящему «закодироваться» от кредитной зависимости смогли единицы. Прочим же государственные деньги пользы все равно не принесут [с.86](#)

ЭКСПАНСИЯ

СОБИРАТЕЛЬ СЕТЕЙ Глава и совладелец X5 Retail Group Лев Хасис, получивший самую масштабную среди ритейлеров господдержку, намерен конвертировать умение договариваться с властями и финансовые проблемы конкурентов в расширение своей империи [с.96](#)

ОТКАЗНИКИ

ДЕНЕГ НЕ ВИДАЛИ Госфинансирование досталось единицам. Те, кому отказали в деньгах, вынуждены использовать всю свою изобретательность в поиске средств к существованию и способов договориться с кредиторами о передышке [с.102](#)





20 Пер Каuffman

СТРАТЕГИЯ

ОБОРОНА

ЧАС ДОПЛАТЫ Зачем глава IKEA в России Пер Каuffman изучает скорость ветра в Самаре за последние 50 лет [c.20](#)

СМЕНА КУРСА

НАДОЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ Как тюрьма спасла главу компании «Вашъ финансовый попечитель» Василия Бойко от сумы [c.26](#)

ГЕНШТАБ

«НЕ БУДЕТ ТОГДА НИ ТУРИЗМА, НИ СПОРТ-ТОВАРОВ» Что генеральный директор «Спортмастера» Леонид Страхов обнаружил в отчетности «Интуриста» [c.36](#)

НАСТУПЛЕНИЕ

КНОПКА «ПРОТИВ ВСЕХ» Почему взрослые мультфильмы выгоднее во время кризиса [c.36](#)

БИТВА

РАЗРЫВ СВЯЗИ Чем занимаются реакционеры в самой революционной компании мобильного ритейла [c.42](#)



ПЕРСПЕКТИВЫ

АНТИТRENД

ТЯЖЕСТЬ ШТАМПА «Секрет фирмы» вместе с агентствами IQ marketing и OMI поставил под сомнение эффективность эксплуатации рекламного образа семейной идиллии [c.46](#)

ВЕЩИ ИЗ БУДУЩЕГО

ГАЛА-КОНЦЕПТ Авторы гаджетов и трансформеров соперничают между собой в фантазии и маркетинговой смекалке [c.52](#)

ПЕРЕЗАГРУЗКА

«Поисковая система сможет заранее предсказать, где будет находиться нужный вам человек в нужное время»
Научный сотрудник MIT Натан Игл предскажет наше будущее [c.60](#)

КАРТИНА МИРА

Порождения Терминатора [c.57](#)

ЛЮДИ СЛОВА

Новые понятия для новых явлений [c.58](#)

ДЕБАТЫ

Превратится ли Москва в Джакарту или Найроби? [c.59](#)

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

Меняю дешевый автомобиль на дорогой сервис [c.6](#) | Круглое и белое не производить [c.10](#) | Как разделить безнадежные риски с клиентами [c.12](#) | Справочная Максимова не слушается рынка [c.14](#)

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

КОУЧИНГ

БЕС МЕЧТЫ Руководитель-вундеркинд готов продать душу дьяволу, лишь бы сбежать от текучки. Рецепт спасения – развивать фантазию [c.76](#)

ТРИ ИСТОРИИ

Как меня предал партнер [c.80](#)

С УТРА ДО ВЕЧЕРА

АДВОКАТСКИЙ МИНИМУМ Один день с главой петербургского офиса юридической компании Hannes Snellman Викторией Голдман [c.84](#)

ТРУД И КАПИТАЛ

ТЕОРИЯ

БЕГ В МЕШКАХ В России возможно продолжение бурного роста, решили в McKinsey & Company [c.64](#)

ПРАКТИКА

РУЧНАЯ РАБОТА Авторы первого исследования McKinsey о производительности труда применяют теорию в своих компаниях [c.68](#)

МЕТОДЫ

МЕЖДУ ДВУХ СТУЛЬЕВ

Увеличение нагрузки на персонал – эксплуатация и сотрудничество [c.72](#)

КНИГИ

Экс-глава ЦБ Виктор Геращенко о будущем России [c.130](#)

В КОЛОНКАХ

СТЮАРТ ЛОУСОН [c.18](#)

ГЭРИ ХЭМЕЛ [c.62](#)

МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС [c.127](#)

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

iOne [c.131](#)

Фармацевтика [c.137](#)

РАДОСТИ ЖИЗНИ [c.144](#)

ИНВЕСТИЦИИ

ТОЧКИ РОСТА

ТРУБКА ИЗОБИЛИЯ Владельцы call-центров научились зарабатывать на падении потребительского спроса [c.104](#)

СТАРТАПЫ

ВСЕМ ПО ЯЩИКУ Бизнес на хранении [c.112](#)

БАНК РЕШЕНИЙ

Итоги предыдущего конкурса кейсов (см. «Таблетка правды», [c.Ф №4/2009](#)) будут опубликованы в следующем номере журнала, который выйдет 31.05.2009. В этот же день новый кейс появится на сайте [sf.kommersant.ru](#), там же можно оставлять свои решения. Отчет с заседания жюри и список победителей читайте в июльском номере журнала.

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

Transit
доставил сразу
16 человек
на интересную
экскурсию



Transit
регулярно перевозит
крановщиков с объекта
на объект

Tourneo Connect
привез бригаду
из 7 промышленных
альпинистов
для мытья окон



Водитель машины
скорой помощи
Transit спас
ему жизнь



Transit Connect
доставил ее велосипед
из магазина спортивных
товаров



Ranger
помог в доставке
оборудования
для коммунальных
служб



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

Телефон горячей линии 8-800-200-22-66

FordCommercial Vehicles

www.ford.ru

Feel the difference



«Поразила бизнес-модель Сергея Кудымова. Человек купил землю, обустроил усадьбу, потихоньку ремонтирует коровники, закупает сельскохозяйственную технику под дешевые государственные кредиты. Все это прекрасно. Не приносит доходов? Не страшно. Главное, что Кудымов покупал сотку за доллар, а после этого перепродаёт по \$100. Если это действительно так, то доходность просто фантастическая! Такие бизнесы действительно еще поискать. Жаль, что к сельскому хозяйству это не имеет ни малейшего отношения. Вообще как-то слабо верится, что в России сформировалось новое поколение фермеров и городские предприниматели ринутся поднимать целину. О праведности крестьянского труда хорошо думается в московском офисе, а не в коровнике по колено в навозе».

Михаил Полушкин

«Заземление горожан»

СФ №4(285), апрель 2009

«Случившийся кризис, как хирургическая операция, вскрыл нарывы и показал сущность многих руководителей. Одни наперебой стали хвастаться тем, что могут уволить своих друзей (мол, вот какие мы сильные и жесткие, ради компании готовы на все). Полноте, господа. Просто грех не воспользоваться ситуацией, правда? Когда еще подвернется случай так красиво избавиться от обязательств. Увольняют друзей, которым они обязаны существованием бизнеса, так как многие компании создавались только вместе с друзьями. Теперь друзья стали мешать.

Другие, поднявшиеся на росте рынка, откровенно признаются в своих ошибках. Это говорит о том, что даже в крупных фирмах топ-менеджеры ведут компании к пропасти. Если представить себе масштабы страны и размеры бизнесов, то можно предположить, что уровень российского топ-менеджмента оставляет желать много лучшего.

Один пример главы Городского ипотечного банка чего стоит. Как это так: в разгар работы над проектом ипотечного ПИФа вдруг становится известно о «некомпетентности» менеджера, работающего над проектом? Что, никто его не контролировал по этапным точкам? Не было проектного плана? Если был, значит, работа менеджера устраивала руководство. Как бы в подтверждение слов о реальной компетенции менеджера глава банка говорит о том, что менеджер увел с собой еще четырех сотрудников. Вы бы пошли за некомпетентным управленцем? Думаю, вряд ли, так как от того, за кем вы пошли, зависят и ваша карьера, и ваша зарплата».

Тимур Медко, Пермь

СФ №2(283), февраль; СФ №4(285), апрель 2009

РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

РЕДАКТОРЫ ТЕМ КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ,

НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ СЕРГЕЙ КАШИН

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПАВЕЛ КУЛИКОВ,

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК,

ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА,

ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА,

АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ».

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

АНДРЕЙ УТИН (РЕДАКТОР)

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ДИЗАЙНЕР СЕРГЕЙ КАЛИНИН

БИЛД-РЕДАКТОР ИРИНА МАЙОРОВА

ФОТОРЕДАКТОР ОЛЬГА ЕПЛОВА

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

КОРРЕКТОРЫ АННА КУЗЬМЕНКОВА

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

ИНФОГРАФИКА ВЕРА ЖЕГАЛИНА

ФОТО НА ОБЛОЖКЕ ЕВГЕНИЙ ДУДИН

УЧРЕДИТЕЛЬ

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН

В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ

ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ

МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ

КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

ИЗДАТЕЛЬ ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

ДИРЕКТОР ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;

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

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И РР

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

ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ПРЕСС»;

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

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЕБ АБ», КОРВАЛАНКАТУ 27, КУОВОЛА

ТИРАЖ НОМЕРА 48 000 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

ТЕЛ.: (499)943-9709, (499)797-6996

E-MAIL: SF@KOMMERSANT.RU

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU

РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ

ИНФОРМАЦИИ. РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ,

ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЯХ.

РЕКЛАМИРУЕМЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ ПОДЛЕГАЮТ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

ПЕРЕПЕЧАТА МАТЕРИАЛОВ, ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», А ТАКЖЕ НА САЙТЕ

WWW.KOMMERSANT.RU, ДОПУСКАЕТСЯ ТОЛЬКО С РАЗРЕШЕНИЯ АВТОРОВ (ИЗДАТЕЛЯ)

И С ПИСЬМЕННОГО РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,

СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ №3520-1 от 23.09.1992 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ,

ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ», 2009



Проектор L300. Больше успешных проектов.



Samsung представляет новые бизнес-проекторы: SP-L350, SP-L300, SP-L250, SP-L200

Успешный проект начинается с презентации... Легкость подключения, качество изображения, время подготовки – здесь каждая деталь приобретает особое значение. С новыми проекторами Samsung любая презентация пройдет безупречно. Модели L350 и L300 предусматривают дополнительную возможность

подключения HDMI, помимо этого, L350 имеет регулировку горизонтальной трапеции. Вы также сможете выбрать подходящую вам модель по уровню яркости – от 3500 до 2000 ANSI люмен. А высококачественные лампы проекторов с фирменной оптикой Samsung представляют ваш проект в лучшем свете.

- Технология 3 Panel LCD
- Световой поток от 3500 до 2000 ANSI люмен
- Разрешение XGA
- Стереодинамики 3 Вт x 2
- Защита линзы от повреждений



«Сейчас на рынке шок. Автомобиль — это не товар первой необходимости, все напуганы, все ждут ухудшения, что, собственно, и усугубляет ситуацию»

Борис Алешин,
президент АвтоВАЗа

ИНОСТРАННЫЕ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛИ, ВПЕРВЫЕ С 1990-Х ГОДОВ СТОЛКНУВШИЕСЯ СО СНИЖЕНИЕМ ПРОДАЖ В РОССИИ, РАЗВЕРНУЛИ ЦЕНОВЫЕ ВОЙНЫ. ПОСТРАДАЮТ В НИХ ПРЕЖДЕ ВСЕГО МЕСТНЫЕ АВТОДИЛЕРЫ.

НА ПОНИЖЕННОЙ ПЕРЕДАЧЕ

текст
ТАТЬЯНА
КОМАРОВА

Удивительное дело — седан бизнес-класса Toyota Camry с двигателем 2,4 л стоит сейчас в России меньше, чем «среднеклассовая» Toyota Corolla с мотором объемом 1,6 л.

С ценами на автомобили творится что-то невообразимое. Как и с самим рынком. Россия для западных концернов до недавнего времени была землей обетованной. Продажи удваивались ежегодно, а очереди на популярные модели растягивались на полгода. О каком маркетинге можно говорить, если покупатели готовы платить друг другу за место в очереди на покупку машины?

Кризис расставил все по своим местам. Продажи автомобилей в России в первом квартале 2009 года снизились, по данным Ассоциации европейского бизнеса, на 40%. Удерживать покупателей вроде бы логичнее всего снижением цен, но здесь автопроизводителей подвели резкая девальвация рубля и рост пошлин на импорт машин на 5%. Делать нечего — с начала 2009 года импортеры постепенно повышали официальные цены на 20–25%.

Но на деле купить сейчас автомобиль по «докризисному» ценнику не составит особого труда. **сф** не удалось найти ни одной массовой автомарки, для которой не действовало бы сейчас то или иное «спецпредложение». Чаще всего это скидка 15–30% на автомобили прошлого года выпуска, но иногда щедрость продавцов может достигать и 40% стоимости. Доходит до смешного — к примеру, российское представительство Uz Daewoo дарит покупателям Daewoo Nexia другой автомобиль, поменьше — Daewoo Matiz. Даже люксовые марки, раньше брезговавшие ценовыми войнами, идут на уступки. Скажем, Mercedes установил в своих салонах курс евро 34 руб.

«Чистая маржа импортера зависит от сегмента, но в среднем добавляет 10% к себестоимости. В дорогих сегментах эта цифра больше, в дешевых — меньше», — говорит старший менеджер Ernst & Young Иван Бончев. Не такая уж большая наценка: нередко импортеры, а это, как правило, сами автопроизводители, уходят в минус, пытаясь сохранить свою долю рынка.

Понятно, что возможностей для снижения цен больше у производителей, развернувших стройку новых заводов внутри страны, — это Toyota, Nissan, General Motors, Ford, Renault, PSA Peugeot Citroen и других. Представительская Camry, которую собирают под Санкт-Петербургом, оказалась дешевле демократичной Corolla именно по этой причине. Сроки окупаемости заводов теперь, конечно, растянутся, но эти производители хотя бы могут сдерживать цены на отдельные модели, собираемые внутри страны.

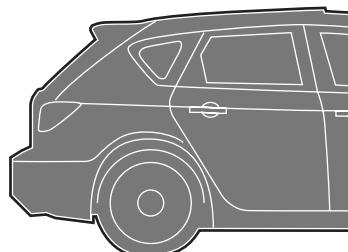
Если автопроизводителей по всему миру субсидируют местные власти (как государство поддерживает российский автопром и другие отрасли см. на стр. 86), то до дилеров господдержка, естественно, не доходит. Условия производителей для всех одинаковы, и шансы сохранить продажи за счет общих скидок невелики. Приходится добавлять за свой счет. Например, «Нью-Йорк моторс Москва» к опциям на 60 тыс. руб., которые «дарит» покупателям автомобиля Ford C-Max сам Ford, предлагает еще и подарки на сумму до 20 тыс. руб., или половину своей дилерской маржи. Наценку дилеров производители фиксируют на уровне 1–9% стоимости автомобиля.

«Дилеры страдают больше всего: они понастроили по указанию производителей высокозатратные торговые центры, которые в настоящий момент избыточны», — жалуется Игорь Пономарев, председатель совета директоров компании Genser.

Борются со снижением доходов автодилеры проверенным путем — повышают цены на обслуживание автомобилей. Так что, купив сейчас «по спецпредложению» машину со скидкой, автомобилист, скорее всего, будет неприятно удивлен ценам на техосмотр и ремонт. **сф**

КТО СКОЛЬКО ЗАРАБЫВАЕТ НА НОВЫХ АВТОМОБИЛЯХ В-КЛАССА*

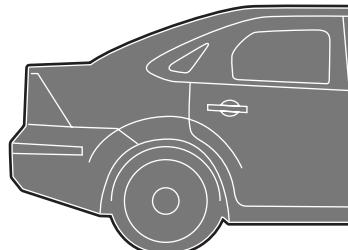
Импортные автомобили



30%

На развитых рынках автопроизводители доверяют поставщикам большую долю разработки систем, модулей или даже платформ, занимаясь в основном маркетингом и сборкой. В результате наценка на комплектующие у известных их производителей (например, Bosch) может доходить до 50%

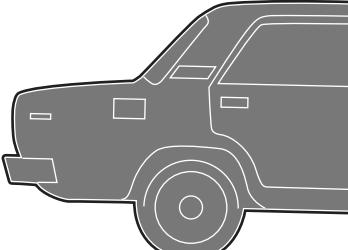
Иномарки, собранные в России



70%

Отечественные производители комплектующих в незавидном положении. Они покупали современное импортное оборудование, в основном по лизингу за доллары. Теперь нужно расплачиваться, а спрос на автocomплектующие резко упал: сборочные заводы останавливают конвейеры и резко меняют планы развития

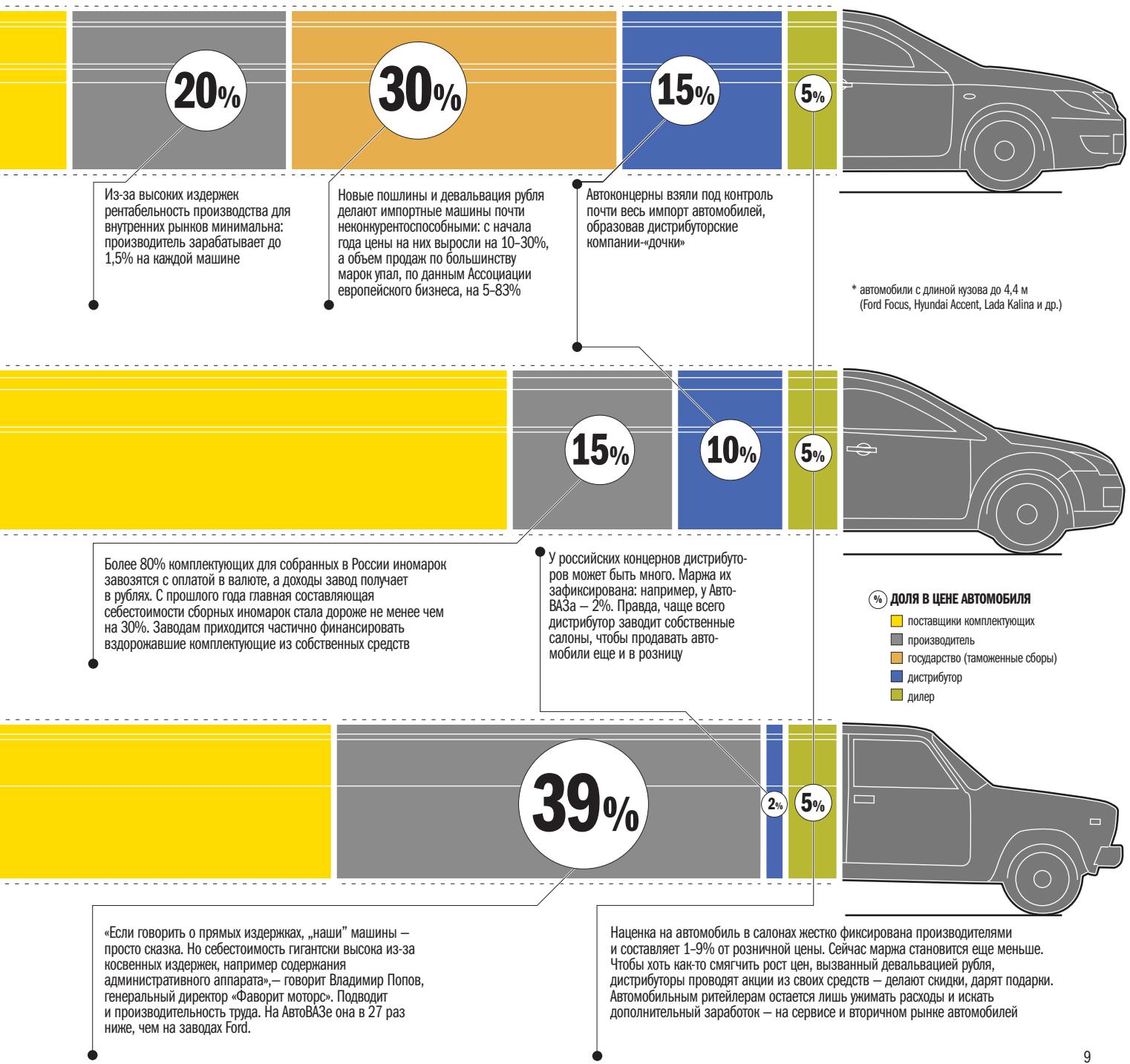
Отечественные марки



54%

Российские производители поставляют около 94% деталей для отечественных автомобилей. Правда, выпускают они в основном технически примитивную продукцию, а продавцов ее больше, чем покупателей. Наценка минимальна: рентабельность производства запчастей ГК СОК составляла в последние годы 2–4%

Резкое сокращение продаж автомобилей вынуждает всех участников рынка делиться с потребителем своей маржой, снижая отпускные цены. «Секрет фирмы» проанализировал ситуацию у поставщиков комплектующих, производителей и дилеров на трех различных направлениях: импортные иномарки, российские автомобили и иномарки отечественной сборки.





Круглые конфеты в России производить рискованно

КАПИТАЛ

ВЫПУСКАТЬ ПРОДУКТЫ ПО ЗАПАДНЫМ ОБРАЗЦАМ МОЖЕТ ОКАЗЫТЬСЯ СЕБЕ ДОРОЖЕ. ВЫСШИЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД ПОСТАВИЛ ТОЧКУ В СПОРЕ FERRERO С ПЕТЕРБУРГСКИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ ИГОРЕМ МАРКИТАНТОВЫМ, ЗАПРЕТИВ ЕМУ ПРОИЗВОДИТЬ КОНФЕТЫ, ПОХОЖИЕ НА RAFFAELLO.

БЕЛОЕ НЕ ПРОИЗВОДИТЬ

Бывший флотский офицер, капитан-лейтенант Игорь Маркитантов сколотил состояние на шоколадных яйцах. В 1990-е он работал на итальянскую компанию Ferrero (брэнды Raffaello, Kinder Surprise и др.), где дорос до позиции директора по продажам в России. Однако в кризисном 1998 году Маркитантову в кресле наемного менеджера стало тесно, и он занялся собственным логистическим бизнесом.

В 2003 году он решил составить конкуренцию бывшему работодателю и наладить производство шоколадных яиц. Маркитантов сделал ставку на национальные мотивы. Внутри конфет «Чудики», «Петрушка», можно найти фигурки Винни-Пуха, Пятачка и прочих героев отечественных мультфильмов. Задумка сработала. По словам Маркитантова, фабрика шоколадных яиц принесла ему в 2008 году около \$80 млн.

Тогда предприниматель решил повторить трюк в нише премиальных конфет — инвестировал около 20 млн евро в новую фабрику. В отличие от Raffaello, его конфета имеет сферическую форму, но усыпана кокосовой стружкой, а внутри — миндаль. «Это моя собственная разработка, — уверяет Маркитантов. — В конце концов, если бы конфеты были квадратными, я бы перешел дорогу „Коркунову“.

В Ferrero оригинальность идеи Маркитантова не оценили. Его новая фабрика заработала полгода назад, но уже месяц спустя ее остановили судебные приставы. Ferrero удалось в судах доказать, что компания Маркитантова «Ландрин» производит конфеты, сходные до степени смешения с Raffaello. Предприниматель потерял «несколько миллионов долларов», которые вложил в листинг в сетях и BTL.

«Если люди пишут на своем продукте чужое название — это подделка, но спутать Landrin Waferatto и Raffaello невозможно, — отбиваетя Маркитантов. — Ferrero желает запретить российским производителям выпускать все белое и круглое».

По мнению юриста компании «Усиков и партнеры» Михаила Родионова, отличительных черт у белого круглого шарика немного — регистрируя изображение конфеты как товарный знак, Роспатент, очевидно, учел масштабы рекламной кампании Ferrero и популярность бренда Raffaello. «Теперь Ferrero может, к примеру, при желании запретить продажи в России сыра моцарелла. Он тоже белый и круглый», — шутит юрист.

Лояльности Роспатента к итальянскому производителю легко найти объяснение: Ferrero строит во Владимирской области завод за 200 млн евро. На стороне итальянцев выступил губернатор области Николай Виноградов и посольство Италии. Похоже, иностранные инвестиции для государства куда важнее интересов петербургского кондитера. **Ф**

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН

ОПРОВЕРЖЕНИЕ

Опубликованные в журнале «Секрет фирмы» №19(251) от 19–25 мая 2008 г. в статье Юлианы Петровой «Регулятор цен: Максим Волков» сведения о том, что «И „Фосагро“ в декабре 2007 года выпустил на торги небольшой объем концентратса, через „своих“ участников торгов искусственно создал спрос», не соответствуют действительности.



География стабильности

БАНКОВСКАЯ ГРУППА ЗЕНИТ

www.zenitgroup.ru

Тел.: 8-800-200-6677
(звонок из любого региона бесплатный)





Юрий Титов готов работать себе в убыток, лишь бы удержать арендаторов

НОУ-ХАУ

СТОЛКНУВШИСЬ С ОТТОКОМ АРЕНДАТОРОВ, СОВЛАДЕЛЕЦ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА «ЧЕТЫРЕ КОМНАТЫ» ЮРИЙ ТИТОВ РЕШИЛ РАЗДЕЛИТЬ РИСКИ СО СВОИМИ КЛИЕНТАМИ.

В ЧЕТЫРЕХ УГЛАХ

Экспериментировать Юрий Титов начал не от хорошей жизни. «Если бы торговый центр не был готов на 90%, то я бы отложил его открытие до лучших времен», — признается совладелец и генеральный директор компании «Кухонный двор». С 1996 года он открыл 24 магазина кухонной мебели в Москве и Подмосковье, организовал собственное мебельное производство.

В 2005 году Титов решил попробовать себя в роли девелопера: совместно с партнерами выкупил в Рязани здание бывшей ткацкой фабрики, а в январе 2009-го после реконструкции открыл в нем мебельный центр «Четыре комнаты» на 7 тыс. кв. м. Титов сконцентрировался на отечественных производителях middle-сегмента, благо было из кого выбирать: предварительный «лист ожидания арендаторов» в сентябре прошлого года был заполнен на 170%. Однако к запуску центра очередь рассосалась — 12% площадей сдать вообще не удалось. В феврале стало еще хуже: из-за оттока арендаторов пустовала уже пятая часть площадей.

Титов снизил ставку с 750 руб. до 600 руб. за 1 кв. м в месяц, но это не помогло. Тогда он предложил арендаторам выбор — платить фиксированную плату или процент от оборота (10–15%). «Надо выживать совместно» — такова новая философия Титова.

«Схема необычная, и, прежде чем на нее соглашаться, арендатору надо все очень хорошо посчитать», — говорит Сергей

СНИЖЕНИЕ АРЕНДНЫХ СТАВОК*

Продукты питания	%
Продукты питания	30-40
Электроника	50
Одежда и обувь	30-40
Мебель и товары для дома	20-30

* в зависимости от специализации ритейлера;
указано падение ставок за время кризиса до начала 2009 года
Источник: TriGranit Development Russia

Брыков, руководитель отдела региональных продаж фабрики «8 марта». К слову, дилер «8 марта» посчитал, что в «Четырех комнатах» плата от оборота ему более выгодна. А вот Андрей Гвоздевский, директор по рознице мебельного производителя «Ангстрем», выбрал стандартную схему аренды в «Четырех комнатах», потому что «так привычнее». Ведь процент от оборота предполагает и раскрытие финансовой информации.

Задумка сработала — отток клиентов прекратился. Титову даже удалось привлечь новых арендаторов. Сейчас в «Четырех комнатах» пустуют только 7% площадей. Однако торговый центр приносит лишь 2 млн руб. выручки от аренды в месяц, хотя предприниматель тратит ежемесячно на одну только рекламу 600–700 тыс. руб. «Пока работаем себе в убыток», — признается Титов.

Уже очевидно, что окупить вложенные в «Четыре комнаты» 120 млн руб. за запланированные семь лет будет нереально. Титов называет теперь срок минимум десять лет. И надеется, что когда кризис кончится, дела пойдут веселее. Выручка клиентов подрастет, а по условиям контракта отказаться от схемы «процент от оборота» они некоторое время еще не смогут: в противном случае они должны будут платить фиксированную ставку выше, чем другие арендаторы. [сф](#)

текст АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

ХОРТИЦЯ

НОВОЕ ПРЕМИУМ КАЧЕСТВО



www.khortysa.com
www.khortysa.com

Реклама. Товар сертифицирован.

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



Андрей Максимов настроился на госсектор и не прогадал

ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

АНДРЕЙ МАКСИМОВ УЗНАЛ ТЕЛЕФОНЫ РОССИЙСКИХ ЧИНОВНИКОВ И СДЕЛАЛ СТАВКУ НА АКТУАЛЬНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ. СЕЙЧАС ЕГО КОМПАНИЯ ПЕРЕЖИВАЕТ НАСТОЯЩИЙ БУМ НА ПАДАЮЩЕМ РЫНКЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ БАЗ ДАННЫХ.

ПОШЛИ НА БАЗУ

Владелец издательства «Издания Максимова» Андрей Максимов сокрушается, что недооценил стабильность политической системы России. Зимой он выпустил справочник «Правительство России» тиражом 3 тыс. экземпляров. «Слухов было много, что правительство поменяют, вот и не отважились больше печатать», — объясняет он. Громких отставок не случилось. Весь тираж ушел влет, а заказы продолжают поступать.

Всем бы издательствам такие оплошности. За первые три месяца 2009 года объем полученных заказов на справочники вырос по сравнению с тем же периодом 2008-го с 14,65 млн до 29,97 млн руб. Хотя сам рынок справочной информации сокращается. «В этом году мы наблюдаем проседание рынка на 10–15%», — говорит Алексей Ражев, гендиректор компании «Евро-адрес».

Максимову подстраиваться под кризис не привыкать. Свой бизнес он создал в 1995 году. Занимался изданием справочников только о госорганах. Но в 1998-м чехарда в правительстве его работу затруднила. Тогда Максимов переориентировался на справочники по российскому бизнесу. А сейчас вернулся на круги своя: вновь сделал ставку на госслужащих. «Интерес к бизнес-справочникам упал, зато растет спрос на справочники по госорганам. В условиях кризиса российские компании не экономят

на связях с правительством», — говорит Максимов. Не экономят они и на справочниках, которые стоят 4–6 тыс. руб. за штуку.

Но главные надежды Максимов связывает не с бумажными справочниками, а с электронными базами данных — сейчас их доля в прибыли компании практически сравнялась со справочниками. «Компании ищут новых клиентов. К нам стали обращаться даже те, кто раньше нос воротил: девелоперы, агентства недвижимости, школы МВА», — объясняет Максимов.

Конкуренты продают готовые базы по отраслям. Максимов предлагает больше критериев отбора: с поправкой на регион и даже конкретных специалистов. «Письмо на имя директора от неизвестной компании секретарь просто выкинет. Письмо же главному технологу попадет ему лично в руки», — уверен Максимов. На рынке легко найти более обширные базы, да и цены у конкурентов существенно ниже: 5–10 руб. за запись о компании в отличие от 20–40 руб. у Максимова.

«Малый и средний бизнес к нему не пойдет — слишком высокие цены. У него свои клиенты, у нас свои», — говорит Алексей Ражев. О массовом спросе на дорогой продукт говорить не приходится. Но этому Максимов только рад: особая клиентура обеспечила ему стабильность на неспокойном рынке. [сф](#)

ДИНАМИКА СПРОСА НА КНИГИ «ИЗДАНИЯ МАКСИМОВА»



текст ИВАН МАРЧУК

Представляют on-line реалити-шоу



ФОРМА ЖИЗНИ

Постоянно ограничиваешь себя? Стесняешься взглядов окружающих? А средства для **похудения** только прибавляют комплексов?

Освободись! Теперь у тебя есть ключ к новой **форме жизни**!

Открой для себя правильные привычки, умеренный аппетит, красивую и здоровую **фигуру**!

Проект "Форма жизни" - мы поможем тебе обрести крылья!

Сомневаешься? Прими участие в долгосрочном реалити шоу "Форма жизни" - получи **ключ** к новой форме первой!

Все подробности на сайте www.vescontrol.ru

Телефоны горячей линии: 8-800-100-10-2-1 звонок по России бесплатный
(495) 739-66-65 звонок из Москвы бесплатный

30

тыс. человек, или 27% персонала, уволила группа ГАЗ в рамках антикризисной программы. И это еще не предел. Группа уже уведомила службу занятости, что летом может сократить 4 тыс. сотрудников. Любопытно, что выручка холдинга при этом растет: если в январе она равнялась 2,9 млрд руб., то по итогам марта – 4,6 млрд руб.

68

тыс. руб.

такую зарплату получал заместитель главы Росприроднадзора Олег Митволь. В этой должности он проработал пять лет и успел обзавестись славой самого конфликтного и бескомпромиссного борца за соблюдение природоохранного законодательства. Теперь чиновник покинул службу и грозится заняться общественной деятельностью.

\$1,8 млрд

потратят на PR российские компании в 2009 году – таков прогноз Ассоциации компаний-консультантов в области связей с общественностью. В прошлом году объем этого рынка составлял \$2,5 млрд. Индустрия связей с общественностью впервые с 1990-х попала под сокращение.

10–15 лет

по пессимистичному сценарию исследования Citigroup и Российской экономической школы, уйдет у обеспеченных россиян на то, чтобы восстановить уровень своих доходов, упавший во время кризиса. По оптимистичному плану хватит и трех лет. Но стратегию инвестирования многие поменяют уже навсегда, выбрав не акции и другие рискованные финансовые инструменты, а более надежные банковские депозиты.

175 млрд руб.

потратил Внешэкономбанк на поддержку фондового рынка (это около 1,2% всей капитализации ММВБ и 3,5 дневных оборота этой биржи). В итоге только с начала марта индекс ММВБ взлетел с 650 до 900 пунктов. Однако теперь ВЭБ стал заложником собственных инвестиций: если сейчас банк решит зафиксировать прибыль и продать купленные акции, это может обернуться новым обвалом.

15,7%

составила доля свободных коммерческих площадей на Тверской улице в Москве, согласно обнародованному отчету Colliers International по итогам первого квартала 2009 года. В целом в пределах Садового кольца уже пустует 40 тыс. кв. м торговых площадей. Не удерживает арендаторов в центре столицы даже двукратное, по оценкам «Магазина магазинов», падение арендных ставок.

20

двуухтомников «Капитала» Карла Маркса в неделю начал продавать столичный магазин «Москва». Раньше Маркса покупали в два-три раза реже. Рост спроса на «Капитал» отмечают в «Библио-глобусе» и других книжных магазинах. В кризисные времена человечество любит возвращаться к истокам. [сф](#)

«Если компания получает поддержку от государства, я считаю, что наши уважаемые менеджеры, руководители этих компаний, должны самоограничиться»



Дмитрий Медведев,
президент РФ

Получив наказ президента, компании одна за другой начали заявлять об отказе от бонусных программ: «Олимпстрой», ВТБ, АвтоВАЗ, КамАЗ и др. К президенту не прислушался, похоже, только «Газпром», который не стал отменять ранее заявленные планы выплатить топ-менеджерам премии по итогам 2008 года.

«Нужно восстановить институт управдомов. У нас до 3,3 млн многоквартирных домов, и мы могли бы создать до 1 млн рабочих мест, причем не за счет федерального бюджета»



Борис Грызлов,
спикер Государственной думы

Официально в России сейчас не работают 2,2 млн человек, по неофициальным данным – в четыре раза больше. Поэтому сокрушительный удар по безработице предложение спикера вряд ли нанесет, да и содрать армию управдомов придется населению, доходы которого и так падают.

«Не очень нападайте на банкиров. Можно их обзвывать „жирные коты“ и так далее, но подумайте, сколько неплатежей»



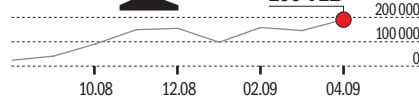
Владимир Путин,
премьер-министр РФ

Владимир Путин выступил защитником банков не-спроста. По данным ЦБ, объем просроченных долгов с начала февраля взметнулся с 2,3% до 3,3%. Глава Сбербанка Герман Греф уже заявил о возможности 10% «плохих» долгов в ближайшее время. Сезон поддержки банков государством, похоже, только начинается. А «жирные коты» уже стали основными игроками на поле M&A.

МОНИТОРИНГ

кризис

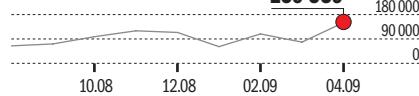
190 712



В ожидании «второй волны» писать о кризисе СМИ снова стали чаще (в прошлом месяце было 146 003 упоминания). Но есть и позитивные новости: слово «антикризисный» тоже набирает обороты.

банк

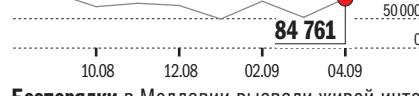
150 539



Банкиры стали основными новсмейкерами. Еще бы – у них в залоге имущества на \$300 млрд.

республика

84 761



Беспорядки в Молдавии вызвали живой интерес отечественных СМИ и властей: «оранжевой революции» в России боятся как огня.

автомобиль

84 391



Интерес к теме поддерживают сокрушительное (-47%) падение авторынка и беспрецедентные меры по господдержке АвтоВАЗа.

антикризисный

46 794



Масштабные вливания в экономику (см. стр. 86) не прошли бесследно для информационного поля.

«Русским менеджерам и собственникам только в этом году предстоит вернуть \$110 млрд долгов. Нервные коллизии неизбежны»



Стюарт Лоусон,
председатель правления HSBC (Россия)

Я проработал антикризисным менеджером в Citibank почти 15 лет, в основном реструктурировал «мертвые» долги. И насмотрелся мелких психологических хитростей, спасительных в тяжкую минуту.

После «черного понедельника» 1987-го рынки быстро восстановились. Я жил в Лондоне, занимал компаниям деньги на приобретение активов. Это были миллиарды долларов и лучшее шампанское на фуршетах.

Спустя пару лет с теми же людьми мне пришлось встретиться при иных обстоятельствах. Мир переживал спад, и банк поручил мне реструктурировать долги на \$8 млрд. С утра до вечера я наблюдал реакцию возниц, утративших вожжи. Мне запомнился владелец одной строительной компании. Этот человек вдруг начал демонстративно организовывать собеседников: «Тебе такси в аэропорт? Говори, на какой час заказать». Так он отчаянно пытался изображать хозяина положения.

К 1993 году Великобритания начала оправляться от рецессии. Зато на-калилась ситуация в Италии. Глава знаменитого сельхозкооператива

Ferruzzi совершил самоубийство, испугавшись огласки. В реструктуризацию долгов Ferruzzi был вовлечен итальянский Mediobanca. Я и мой итальянский юрист оказались в кабинете председателя правления этого банка, сына известного промышленника. Когда мы предложили ему подписать стандартное соглашение о конфиденциальности, он уставился на юриста: «Как ты смеешь подходить ко мне с этим клочком бумаги? Или мой отец и дед не знали твою семью 80 лет?» Конечно, он подписал документ, но сначала мы вместе прошли на позолоченный ресепшн и там «преломили хлеб». Магнат посчитал, что преподал мне урок итальянской культуры и 200-летней истории Mediobanca. Изо всех сил держась за исторический контекст, он по-своему «контролировал» обстановку.

В начале августа 1981-го я ехал в офис по улицам Найроби. Вдруг навстречу группа солдат. Приехав в офис, я узнал, что армия Кении подняла мятеж. Тут врывается до крайности возбужденный помощник: BBC готовятся бомбить город. Все побежали в подвал. Сотрудники в панике запаслись консервами с тунцом, но забыли про воду. «О'кей, тунец — питательная штука. Кстати, может кто-нибудь привнесет стакан воды?» — спросил я, ухмыляясь забывчивости коллег. Ирония — это мой способ психологической защиты. Кстати, когда мы вылезли из подвала, то узнали, что переворот так и не состоялся. 

Перспективная упаковка

В 2008 году мировой рынок упаковки был оценен в \$500 млрд, из которых 60% пришлось на США и Западную Европу. Емкость российского рынка не превысила \$13 млрд, причем порядка четверти продукции составил импорт. Если в США годовой объем производимой упаковки на душу населения составляет 350 кг, то в России этот показатель — всего 50 кг. Очевидно, что российская упаковочная отрасль только начинает развиваться, однако, по мнению многих участников рынка, в ближайшей перспективе ее ждут серьезные перемены.

Несмотря на то что сегодня на российском рынке насчитывается несколько сотен производителей, а ежегодный рост российского рынка упаковки составил 10-12%, отечественная индустрия упаковки находится по-прежнему в зачаточном состоянии. Во многом это связано с тем, что в советское время она практически не развивалась, плюс к этому в настоящее время изношенность основных фондов профильных предприятий составляет более 90%. Исторически сложилось так, что и производство востребованного упаковочного оборудования в России также отсутствует — оно полностью импортируется из Западной Европы и США.

Хотя за последние 15 лет в стране фактически ничего не было сделано для развития упаковочной отрасли, но тем не менее создаются и развиваются новые упаковочные направления и, соответственно, предприятия. Это обусловлено в первую очередь стремительным развитием отечественной пищевой промышленности, у предприятий которой выросла потребность в современной конкурентоспособной качественной упаковке. Другой причиной, способствовавшей росту спроса, явилось развитие российских ритейловых сетей, где невозможно реализовать неупакованную продукцию, поскольку она должна обладать многими признаками персонификации, например штрих-кодом, который как раз наносится на упаковку.

Сегодня, по оценкам игроков рынка упаковки, наблюдается явный дефицит качественной современной упаковки, а потребность в ней весьма высока. В условиях, когда отрасль находится в состоянии «старт-апа», новые упаковочные компании имеют возможность создать такие конкурентные преимущества, которые в итоге позволят им не только выйти в лидеры рынка, но и способствовать становлению российской индустрии упаковки в целом. Одним из таких предприятий является Промышленная Группа «ЛАКОР», созданная в 2003 году. Ее уникальной особенностью является то, что из пяти базовых видов упаковочных материалов и изделий компания производит сразу три — картон, толстый пластик и тонкую пленку («ЛАКОР» не производит продукцию на основе стекла и металла). «Аналогичных заводов, которые бы объединили сразу три направления в производстве упаковки, в России нет», — отмечает генеральный директор компании Александр Гостев.

Другим важным конкурентным преимуществом компании является то, что предприятие создавалось практически с чистого листа, что исключило основные технологические и системные ошибки, присущие аналогичным предприятиям. «В нашей технологической линейке нет технологического оборудования, которое было бы старше пяти лет при обычном сроке эксплуатации в 30 лет, — поясняет господин Гостев. — Кроме того, все наше оборудование поставлено ведущими европейскими производителями из Германии, Италии и Швейцарии». Для его

приобретения компания в свое время привлекла коммерческие кредиты «Сбербанка», «Россельхозбанка» и банка «Национальный стандарт».

Производственные мощности «ЛАКОР» сегодня позволяют выпускать многослойные барьерные и специальные полиолефиновые пленки различной номенклатуры с количеством слоев до 9 и мощностью производства до 15 тыс. тонн в год, кроме того, имеется возможность наносить многоцветную флексографическую печать на такие пленки. «ЛАКОР» может производить ПЭТ-пленки, металлизировать их, ламинировать и производить изделия любой формы по желанию заказчика объемом порядка 15 тыс. тонн, а также производить порядка 20 тыс. тонн картонной упаковки с офсетной печатью. В компании есть собственный репропцентр и полнокомплектный технологический комплекс по изготовлению сложных пресс-форм.

«Наша компания работает на ряд секторов пищевой промышленности, — рассказывает Александр Гостев. — Мы производим большое количество упаковочных изделий на основе картона, в который производители упаковывают чай, крупы, шоколадные конфеты, каши, порошки, лекарства. Жесткие пластики используются как тара для мясных, кондитерских продуктов и как упаковка у наших сетевых ритейлеров. Тонкая пленка идет на упаковку мяса, рыбы, молочных продуктов, хлебобулочных изделий. Например, благодаря ряду качеств материала в нашу барьерную пленку можно упаковывать свежее мясо и увеличивать срок его хранения до 6 месяцев».

На конец 2008 года обороты компании «ЛАКОР» составили \$100 млн. К концу 2012 года компания надеется увеличить их в три раза, а в перспективе — довести показатели до \$500 млн. В Промышленной Группе «ЛАКОР» считают, что возможности для роста есть, поскольку упаковочная отрасль будет серьезно развиваться в ближайшие годы, а существующие объемы производства на рынке едва ли покроют половину потребностей наших клиентов.

«Пока инвесторы не обратили на российскую упаковочную отрасль должного внимания, — отмечает Александр Гостев. — Причина в том, что она сложна для управления и неудобна для инвестиций из-за длительных сроков поставок оборудования. У нее нет господдержки. Но здесь работают реальные производственные компании, которые нельзя просто купить — их необходимо развивать. В любом случае у упаковочной отрасли в России интересное и перспективное будущее».

Как отмечают эксперты рынка, дополнительным стимулом роста, как ни парадоксально, может послужить кризис. Поскольку доля упаковки в себестоимости продукта составляет не менее 30%, в кризисное время, когда рубль становится дешевым, а валюта — дорогой, очевидная целесообразность покупки российской упаковочной продукции возрастает.

lacor
лакор®
ПРОМЫШЛЕННАЯ ГРУППА

«МЫ ВЫНУЖДЕНЫ ПОДНИМАТЬ ЦЕНЫ» – ДЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ИКЕА В РОССИИ И СНГ ПЕРА КАУФМАНА ЗАЯВИТЬ ОБ ЭТОМ ТАК ЖЕ НЕПРОСТО, КАК LUXURY-РИТЕЙЛЕРУ, НАПРИМЕР, НАЧАТЬ РАСПРОДАЖУ СТОКОВ НА ЧЕРКИЗОВСКОМ РЫНКЕ.

ЧАС ДОПЛАТЫ

«Рост цен на 5% для ИКЕА — нормальный ход. Ведь курс рубля по отношению к доллару и евро изменился не на 5%»



Андрей Радухин,
генеральный директор Ассоциации предприятий
мебельной и деревообрабатывающей
промышленности России



текст
ДМИТРИЙ
КРЮКОВ

фото
ЕВГЕНИЙ
ДУДИН

Если панибратски сказать Перу Кауфману «привет», он не обидится: в IKEA принято обращаться друг к другу на «ты». Кауфман не носит галстуки и пользуется самой простой шариковой ручкой. Отдельного кабинета у него нет. И секретарши, которая приносила бы кофе, тоже нет. Если надо — можно сходить на кухню, приготовить себе напиток, после помыть чашку и поставить обратно в сушилку.

Одна российская компания, продвигающая в нашей стране премиальные бренды, запретила своим сотрудникам парковать перед офисом машины дешевле \$25 тыс. Чтобы клиенты не смущались. Подчеркнутая демократичность корпоративной жизни IKEA — явление того же порядка. Она говорит о ценовой политике шведского ритейлера не хуже, чем каталоги в аскетичном стеллаже у входа в его офис.

Традиционно цены IKEA пересматриваются раз в год в сентябре и, как уверяют рекламные каталоги, становятся все смешнее. «Если вы посмотрите на наши цены, которые были, когда мы пришли в Россию девять

лет назад, то увидите, что впоследствии они снизились, несмотря на инфляцию», — уверяет Пер Кауфман. Поэтому IKEA встретила кризис лучше, чем можно было ожидать. По оценке Андрея Ященко, управляющего директора компании Mobel & Zeit (производитель мебели), с февраля 2009-го мебельный рынок в денежном выражении просел в среднем на 30—35% и, скорее всего, упадет еще на 15—20%. «Удивительно, но наши продажи по-прежнему продолжают расти. Мы продаем больше, чем в прошлом году», — не нарадуется Кауфман и, чтобы не сглазить, стучит по деревянному столу, естественно, от IKEA.

Измерить позитив в конкретных цифрах топ-менеджер, правда, отказывается — таковы правила IKEA. Несмотря на глобальный размах (объем продаж в 2007 финансовом году по всему миру составил 19,8 млрд евро, из которых примерно 2% приходится на Россию), IKEA остается закрытой семейной компанией, которая принадлежит голландскому фонду Stichting INGKA

Сегодня у IKEA примерно сотня российских партнеров. Среди них производители не только мебели, но и других товарных категорий: посуды, текстиля. В 2008 финансовом году общий объем заказов ритейлера составил 230 млн евро. Кроме того, его dochерняя структура Swedwood International владеет тремя мебельными фабриками в России: в Тихвине (Ленинградская область), Солнечногорском районе Подмосковья и городе Костомукша (Карелия). К последней производственной площадке шведы даже проложили дорогу за свой счет. Фабрики работают не только на Россию, но и на другие рынки, где присутствует IKEA. Таким образом, сегодня шведский ритейлер обеспечивает 40% мебельного экспорта России.

У Кауфмана есть чем похвалиться в последнее время. Незадолго до начала кризиса IKEA перевела на свои российские фабрики производство серий «Лакк» и «Экспедит», сэкономив на таможенных пошлинах,

«Вести бизнес с ними сложно. Мы со всеми девелоперами договорились, кроме „Меги“. Пишем письма каждый день»

Foundation, а де-факто контролируется ее 83-летним основателем Ингваром Кампрадом.

«Люди уже не могут позволить себе более дорогую мебель, но обновлять приходящую в негодность все же нужно. Они и идут в IKEA», — считает исполнительный директор Discovery Research Group Илья Ломакин. Но по дереву Пер Кауфман стучит не зря. Он ожидает, что в будущем дела могут стать хуже. Тем более в феврале 2009 года IKEA повысила цены на свою продукцию в России в среднем на 5%. Некоторые товары, в основном самые ходовые, подорожали более чем на 25%.

ШВЕДЫ — ИЗ РОССИИ

Пер Кауфман ни за что не стал бы пересматривать прайс. Однако 70% товаров (если считать в стоимостном выражении), продаваемых в магазинах IKEA, заходит из-за рубежа. После девальвации рубля цены на импорт стали совсем не смешными. «Мы будем стараться привлекать больше поставщиков из России», — обещает Кауфман.

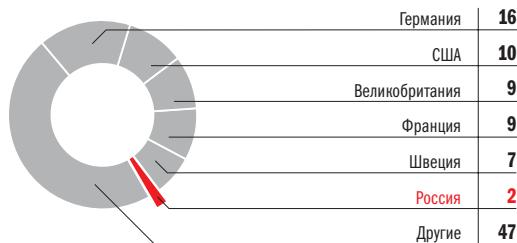
которые для дешевой мебели составляют 0,75 евро за килограмм веса. Теперь, например, столик «Лакк» стоит 349 руб. вместо 599 руб., а стеллаж «Экспедит» — 2990 руб. Раньше он был на 2 тыс. руб. дороже. «Недавно мы нашли трех новых поставщиков в России», — продолжает Кауфман. — Пока они не могут обеспечивать больших объемов, но мы видим потенциал для развития и готовы их поддержать».

СОСНА И ДУБ

В России нет недостатка в сырье и насчитывается свыше 6 тыс. мебельных фабрик. «Технологически у российских предприятий все неплохо. Они вполне конкурентоспособны на глобальном уровне», — свидетельствует Вадим Бахтов, долгое время проработавший в компании «Шатура». В таком случае почему IKEA не найти еще несколько десятков поставщиков, чтобы уменьшить зависимость от импорта? «На то, чтобы вырастить хорошего поставщика, требуется много времени», — говорит Кауфман.



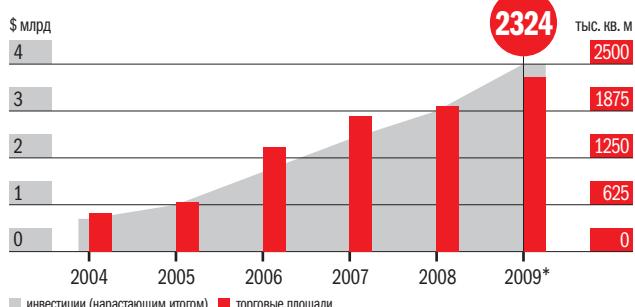
ПЯТЬ ГЛАВНЫХ ДЛЯ IKEA РЫНКОВ И РОССИЯ*



* доля в общем объеме продаж компании в 2007 году

Источник: IKEA, экспертная оценка

КАК IKEA ИНВЕСТИРОВАЛА В РОССИЮ



* данные об объеме инвестиций — по состоянию на апрель 2009 года; торговые площади — прогноз

Источник: IKEA, экспертная оценка

Сперва сотрудники IKEA знакомятся с фабрикой, затем дают консультации, например, как усовершенствовать технологический процесс или у каких поставщиков лучше закупать сырье. Далее следует испытательный период, в течение которого IKEA размещает небольшие тестовые заказы. В среднем процесс становления поставщика занимает полтора-два года. Но иначе нельзя. «Возьмем сосну или дуб,— рассуждает Кауфман.— Дуб прослужит, конечно, дольше. Мы не даем дорогую мебель из массива дуба, поэтому, если вы считаете, что только такую мебель можно считать качественной, нам не по пути. Но если рассмотреть мебель из шпона или сосны, то тут мы гарантируем очень высокое качество».

Партнёры IKEA получают гарантированный канал сбыта и опыт IKEA. Некоторым она помогает кредитами. Правда, далеко не все согласны сотрудничать с щепетильными и скрупулезными шведами. Например, пару лет назад IKEA искала партнёров на Урале, но энтузиазма не встретила. Она предложила закупать кубометр мебельного щита по 14 тыс. руб., а в среднем на рынке за него давали 20–25 тыс. руб. Директор нижегородской «Славянской мебельной компании» Алексей Быстров признавался *сф*, что при работе с IKEA норма прибыли у него составляет 6%, хотя на других заказах — 13%.

«Если IKEA понимает, что может выкручивать поставщику руки, то непременно воспользуется этим, но сильным партнёрам она позволяет зарабатывать неплохую маржу»,— считает Вадим Бахтов. На его памяти «Шатура», выполнявшая заказы для IKEA на своей фабрике в Балакове, ни разу не опускалась ниже цены, приемлемой для компании. Однако не все мебельные производители могут похвастать объемами «Шатуры».

«Для многих компаний сотрудничество с IKEA оказалось крайне невыгодным, так как они фактически работали в убыток или с минимальной рентабельностью,— констатирует Андрей Ященко.— Именно поэтому

многие прекратили сотрудничество. И поэтому до сих пор IKEA не смогла довести уровень локализации производства до ожидаемых нормативов».

Между тем с наступлением кризиса IKEA пришлось занять не менее жесткую позицию и по отношению к своим розничным партнёрам.

НЕУСТУПЧИВОЕ МЕНЬШИНСТВО

«Вы можете взять IKEA из Москвы и поместить в Стокгольм или Париж,— предлагает Пер Кауфман умозрительный эксперимент.— IKEA немного отличается, потому что мы пытаемся соотносить экспозицию интерьеров с размерами и планировками реальных квартир, но, по сути, магазин один и тот же. Вот „Мега” — это формат, который существует только для России». По мнению Кауфмана, главное предназначение спецформата — создать вокруг IKEA эффективное окружение из других успешных ритейлеров. «Кроме того, сдавая площади „Меги” в аренду, мы получаем дополнительный доход»,— добавляет он.

С 2000 года IKEA вложила в Россию около \$4 млрд. При таких инвестициях на операционную прибыль она вышла только три года назад, во многом благодаря доходам от аренды. По оценкам компании «Магазин магазинов», региональный проект «Мега» окупается за пять-семь лет, ежегодно зарабатывая на аренде \$25–35 млн. В Москве доходы еще выше. Но в условиях кризиса арендаторы рассчитывают платить меньше.

«Переговоры ведутся активно, особенно в первом квартале 2009 года. Большинство девелоперов идут на компромисс. В среднем мы наблюдаем снижение арендных ставок на 25–30%,— обрисовывает общую ситуацию на рынке начальник отдела торговых площадей Jones Lang LaSalle Максим Карбасникофф.— Но небольшая часть девелоперов на компромисс не идет. В основном это московские торговые центры, у которых всегда был большой лист ожидания арендаторов».

«Меги» относятся как раз к неуступчивому менышинству. «Вести бизнес с ними сложно. Мы со всеми девелоперами договорились, кроме „Меги”, — свидетельствует президент Finn Flare Ксения Рясова. — Пишем письма каждый день, „Мега” регулярно устраивает собрания, но пока за четыре месяца с мертвоточки дела не сдвинулось». Директор московского представительства корпорации Sela Наталья Чиненова отмечает, что с IKEA удалось договориться о фиксации договора аренды в рублях и об отсрочке платежей.

Пер Кауфман любит давать скидки покупателям, но не партнерам. Им он предпочитает помогать другими способами. Например, не сокращает маркетинговый бюджет и активно рекламирует «Меги», особенно на радио. Или устраивает в торговых центрах развлекательные программы, вроде конкурсов рисунка, чтобы привлечь родителей с детьми. Наконец, отправляет сотрудников IKEA консультировать арендаторов, как повысить продажи в тяжелые времена. Подобный подход вполне соответствует бережливому духу IKEA. Впрочем, экономить компании в России явно мешают.

СМЕРТНЫЙ ГРЕХ

Глава российской IKEA знает, какая погода стояла в Самаре последние 60 лет. Метеорологией Пер Кауфман заинтересовался с подачи российских чиновников. Якобы здание IKEA и «Меги» в Самаре на 130 тыс. кв. м, построенное по тем же стандартам, что торговые центры в других городах России, не удовлетворяет требованиям безопасности. Как оказалось, оно должно выдерживать порывы ветра до 30 м/с. Парадокс в том, что, по словам Пера Кауфмана, с середины прошлого века в Самаре не было зарегистрировано ветра сильнее 17 м/с. «Чтобы доказать это, нам потребовалось поднять много документов, а это время», — говорит Кауфман.

Время идет с ноября 2007 года. С тех пор открытие самарского торгового центра, инвестиции в который оцениваются в 4 млрд руб., переносилось восемь раз. Последний раз оно было запланировано на начало апреля 2009 года. Теперь — на 11 мая. «Мы договорились с властями о требованиях, которые должны выполнить. Если их число останется прежним, мы сможем открыться в срок, если возрастет, то... — Кауфман задумывается, — я не знаю». Он уже уведомил 245 сотрудников, набранных под открытие нового центра, что, возможно, их придется уволить в трехмесячный срок.

У IKEA всегда были непростые отношения с чиновниками. То в 2004 году власти подмосковных Химок запретили открытие магазина, потому что парковка при нем могла взлететь на воздух из-за расположенного рядом газопровода (после того как IKEA выделила \$1 млн на развитие детского спорта в городе, чиновни-

ки забыли об опасном соседстве). То в Екатеринбурге шведы три года не приступали к строительству, потому что отказались участвовать в так называемых добровольных фондах — перечислить \$25 млн на развитие города.

В Самаре IKEA в очередной раз стала заложницей российской бюрократической системы. Если, как положено, собирать все необходимые документы заранее, строительство торгового центра может растянуться до восьми-десяти лет. Поэтому обычно девелоперы начинают строительство, не имея на руках окончательного разрешения, которое получают постфактум, когда объект почти готов. «В будущем мы не станем начинать работы до того, как не получим разрешение на все строительство, а не на один из его этапов», — зарекается Пер Кауфман. Если будущее, конечно, будет.

Сейчас у IKEA в России 11 торговых центров. Скоро, хотя тоже не без задержек, должен открыться магазин в Омске: изначально традиционная церемония распиливания бревна (икеевский аналог разрезания ленточки) должна была произойти 2 апреля. В стадии строительства находится магазин в Уфе, в проекте — приход в подмосковные Мытищи, Воронеж и еще в десяток других городов.

Однако из-за событий в Самаре в апреле российский совет директоров IKEA поставил вопрос о целесообразности дальнейших инвестиций в Россию. «Это чистая экономика», — объясняет Пер Кауфман. Тут он мог бы сослаться на библию каждого сотрудника IKEA — книгу Ингвара Кампрада «Завет торговца мебелью», в которой тот пишет: «Расход средств в IKEA — смертный грех». Построенные, но неработающие магазины — грех колossalный, тем более на фоне экономического кризиса. При таком раскладе, как ни дави на арендаторов и поставщиков, придется опять повышать цены.



ЭТО НЕ ОТЕЛЬ

Это три уютных и комфортных отеля в самом центре Санкт-Петербурга! В три раза больше выбора от ведущей финской сети Sokos Hotels.

В ПУТИ СНОВА ЛЕГКО КАК ДОМА.

ПРЯМО СЕЙЧАС ВАС ЖДУТ УДИВИТЕЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ! Каждую неделю — что-то новое! Не упустите лучшее! www.sokoshotels.com

SOKOS HOTELS
OLYMPIC GARDEN | PALACE BRIDGE | VASILIEVSKY

КАЧЕСТВО ТАКОЕ ЖЕ, КАК У ФЕДЕРАЛЬНЫХ КОНКУРЕНТОВ, А ЦЕНА В ДВА РАЗА ВЫШЕ. ГЛАВА КОМПАНИИ «ВАШЬ ФИНАНСОВЫЙ ПОПЕЧИТЕЛЬ» (ВФП) ВАСИЛИЙ БОЙКО ПРОДЕЛАЛ С МАРКОЙ «РУЗСКОЕ МОЛОКО» МАРКЕТИНГОВЫЙ ФОКУС, О КОТОРОМ МЕЧТАЕТ ЛЮБОЙ ЛОКАЛЬНЫЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ.

НАДОЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ

текст ДЕНИС ТЫКУЛОВ фото ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

«В кризис мы вошли подготовленными, бог помог!» — печально улыбается Василий Бойко. Божья помощь заключается в том, что в феврале 2007 года бизнесмена арестовали. Ему были предъявлены обвинения в махинациях с землями совхоза имени Доватора. Позже в деле стали фигурировать колхоз «Тучковский» и несколько других хозяйств в Рузском районе Подмосковья. Чтобы выйти из-под стражи, Бойко внес рекордный залог — 50 млн руб. Зато арест спас его от настали, постигшей многих бизнесменов: он не успел наработать неподъемных кредитов.

Сегодня расположенные на спорных землях хозяйства Бойко, объединенные в холдинг «Русское молоко» в Рузском районе Подмосковья, дают 50–60 тонн молока в день. Для сравнения: крупнейший производитель в России «Красный Восток — агро» выпускает около 500 тонн, второй по величине — «Русские фермы» — 100 тонн. Преимущество холдинга Бойко заключается в том, что он имеет собственные перерабатывающие мощности — Рузский молочный завод, где изготавливается продукция под маркой «Рузское молоко».

В январе 2009 года Бойко повысил цены на свою продукцию на 20%. «Мы единственные, кто это сделал в кризис», — хвалится он. С падением платежеспособности населения производители молока и вправду боятся задирать цены. «Можно отметить лишь небольшие локальные повышения цен в рублях для того, чтобы девальвация рубля не съела всю маржу», — говорит руководитель отдела маркетинга российского отделения финской компании Valio Михаил Гуляев.

К слову, Бойко считает Valio единственным достойным конкурентом. Остальные марки либо не дотяги-

вают до «Рузского молока» по цене, либо их продажи слишком незначительны. Например, молоко President или продукция французской компании Lactalis поставляются небольшими партиями всего в несколько элитных магазинов столицы. Пастеризованное молоко от «Юнимилка» под маркой «Простоквашино» представлено в рознице широко, но продаётся примерно по 30 руб. за литр. «Рузское молоко» в два раза дороже, его отпускная цена — 50 руб. за литр. В магазинах оно стоит 60–70 руб. «Это значит, у Бойко очень хорошая маржа», — прикидывает представитель компании «Юнимилк» Павел Исаев. Бойко не скрывает радости: ему удалось снять с молока неплохую пенку.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДОЯРКИ

Молочным бизнесом Василий Бойко занялся поневоле. Заработав состояние на недружественных поглощениях (его жертвами стало множество московских заводов, на территории которых впоследствии возникли торговые и офисные центры — ежегодно они приносят 500 млн руб. выручки), в начале 2000-х Бойко инвестировал в землю и скупил восемь хозяйств в Рузском районе Московской области за \$200 млн. Это сделало его видным лендлордом. Объем земельного банка Бойко исчисляется 3,65 тыс. га, из которых 2,3 тыс. находятся в собственности, а 1,35 тыс. — в бессрочном пользовании. Здесь он планировал реализовать амбициозный проект с громким названием «Рузская Швейцария». К 2010 году на месте совхозов должны были появиться горнолыжный курорт, сафари-парк, яхт-клуб, три отеля, несколько коттеджных поселков и около 150 усадеб. Стоимость проекта оценивалась в \$500 млн.



Василий Бойко разглядев в пастеризованном молоке высокую маржу

Фермы со стадом более 4 тыс. коров и два завода — Рузский молочный и завод по производству комбикормов — достались Василию Бойко в нагрузку к земле. Местной администрации предприниматель пообещал поднять в районе сельское хозяйство. В модернизацию аграрных предприятий бизнесмен вложил 500 млн руб. собственных средств. Изначально производство молочных продуктов задумывалось как дополнительный сервис для будущих обитателей «Швейцарии».

Тогда же, в 2004 году, Бойко придумал марку «Рузское молоко» и стал продвигать через СМИ пасторальную легенду: в Рузском районе, как и в Швейцарии, успешно развивается молочное животноводство. В будущем за каждой коровой будет следить чуть ли не персональная доярка; западные специалисты станут проверять состав почвы, чтобы животные не наелись травы, содержащей вредные химикаты; а молочная продукция, будь то масло, творог или сметана, будет производиться вручную дедовским способом и в глиняных крынках доставляться по домам обитателей «Рузской Швейцарии» и соседней Рублевки. Все это так и осталось на словах. Как отмечает ведущий эксперт Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР) Татьяна Рыбалова, по качественным показателям — количеству белка, нормам соматических клеток — молоко из Рузы не тянет на уровень премиальной продукции. Но красивый образ в головах потребителей сложился.

НЕ В ЛОБ

«Менеджеры „Рузского молока“ молодцы! — утверждает Павел Исаев. — По сути, их продукция мало чем

отличается от обычного пастеризованного молока, но они не пошли в лобовую атаку на лидеров рынка, а нашли собственную нишу». Ниша — это молоко премиум-класса. Свою продукцию Василий Бойко позиционировал именно так. По такой логике молоко уже не социально значимый продукт, который не может быть дорогим. Ценообразование на него строится по совершенно иным законам — как на премиальное пиво, шоколад или сигареты. «Бойко перевернул рынок. Ведь пастеризованное молоко всегда считалось наиболее демократичным продуктом», — говорит управляющий партнер маркетингового агентства CVS Consulting Михаил Мищенко.

Обычно пастеризованное молоко полезнее и вкуснее стерилизованного, но хранится не больше трех суток. Из-за этого, например, лидер молочного рынка компания «Вимм-Билль-Данн» предпочитает свою продукцию стерилизовать — это выгоднее с точки зрения логистики. Производитель номер два — «Юнимилк» пастеризацию практикует и сегодня занимает первое место в этом сегменте. На его долю, по данным Nielsen Company за декабрь 2008-го — январь 2009 года, приходится 27,6% московского рынка пастеризованного молока. «Но в отличие от „Юнимилка“ Бойко работает не на всю страну, а локально — на платежеспособный столичный регион», — замечает Мищенко. Более того, Василий Бойко решил вообще не сотрудничать с продуктовыми ритейлерами эконом-класса, такими как «Ашан», «Пятерочка» или «Копейка», чтобы не портить имидж марки. «Рузское молоко» представлено на полках дорогих столичных сетей: «Азбуки вкуса», «Алых парусов», «Глобуса гурмэ», через кото-

ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ ЦЕНА «РУЗСКОГО МОЛОКА»*



* расчет сделан для литрового пакета при продаже его в столичных розничных сетях
** за вычетом расходов на логистику: компания доставляет молоко самостоятельно

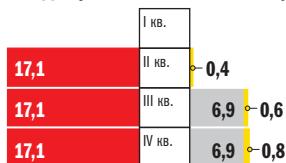
Источник: ОАО «Русское молоко», экспертная оценка

СТРОИТЕЛЬНАЯ ПЯТИЛЕТКА

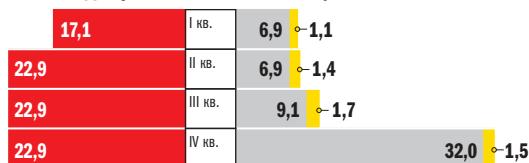
этапы девелоперского проекта

ПЕРВЫЙ ГОД: покупка земли, проектирование и согласование
На этом этапе заемные средства не привлекаются

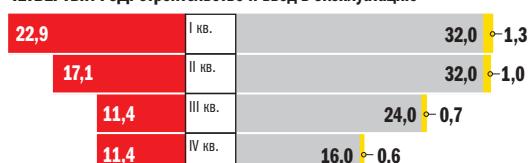
ВТОРОЙ ГОД: строительство и ввод в эксплуатацию



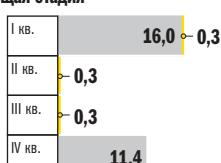
ТРЕТИЙ ГОД: строительство и ввод в эксплуатацию



ЧЕТВЕРТЫЙ ГОД: строительство и ввод в эксплуатацию



ПЯТЫЙ ГОД: завершающая стадия



ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

Задача: строительство элитного коттеджного поселка

Объем финансирования: \$200 млн

в том числе:

— **собственные средства:** \$60 млн

— **заемные ресурсы:** \$140 млн

Ставка по заемным ресурсам: 9% годовых

- привлечение кредита и заемных средств
- погашение кредита
- выплата процентов по кредиту

Источник: Blackwood

ные реализуется до 70% продукции. Остальное — непосредственно в Рузском районе. К слову, цены там на 20–25% ниже, чем в Москве. Учитывая небольшие объемы производства, такой избирательный подход к ритейлерам оказался оправдан: Бойко получил более высокую маржу. Впрочем, сейчас он собирается постепенно наращивать объемы. В этом бывшему рейдеру отчасти помог арест.

КРЕДИТНАЯ ИСТОРИЯ

«В тюрьме я пытался быть в курсе дел своей компании, иногда по почте присыпали какие-то документы, но никакой нормальной связи, конечно, не было, и управлять я не мог», — вспоминает Василий Бойко. Помимо него в заключении оказались несколько топ-менеджеров ВФП: генеральный директор Мария Лобода, начальник юридического управления Олег Чудновский и заместитель гендиректора Кирилл Савицкий.

До ареста у Бойко были договоренности с ЕБРР и Сбербанком о выделении кредитов на строительство «Рузской Швейцарии» на \$200 млн. Договоренности, естественно, расстроились. Более того, ВФП пришлось срочно изымать средства из оборота, чтобы расплатиться по уже полученным займам: кредиторы под различными предлогами потребовали вернуть долги. В частности, компания продала бизнес-центр «На Спартаковской».

Из-под стражи Бойко освободили в октябре 2008 года (предприниматель по-прежнему проходит главным фигурантом по делу о совхозе «Тучковский»). Примерно тогда же были освобождены и топ-менеджеры его компании.

За это время все новые проекты, включая «Рузскую Швейцарию», были свернуты. Если бы все шло по плану, то к весне 2008 года завершились бы работы по планированию территории, а стадия продаж коттеджей и усадеб пришлась бы точно на начало кризиса. «Цены на квартиры снизились примерно на треть, на коттеджи — в два раза, — говорит управляющий директор риэлтерской компании „Century 21 Запад“ Евгений Скоморовский. — При этом продажи за городом упали примерно в пять–семь раз». Если бы ВФП взяла кредиты на \$200 млн, сегодня компании пришлось бы выплачивать по ним от \$2,5–3 млн ежемесячно. Через год выплаты выросли бы до \$10–12 млн (см. график). «Как ни парадоксально, но компания Бойко оказалась в более выигрышном положении, чем многие загородные застройщики, большинство из которых обременены огромными кредитами», — подтверждает управляющий партнер компании Blackwood Константин Ковалев.

В итоге у Василия Бойко остались деньги и понимание, что молочный бизнес будет для него основным.

По крайней мере до тех пор, пока не кончится кризис и спорные земли не выйдут из-под ареста. Ведь одно дело — зарабатывать на уже имеющихся фермах, и другое — вкладываться в строительство дорогостоящей «Рузской Швейцарии».

БОРЬБА ЗА РУБЛИ

«Недавно одно хозяйство под Коломной на бок легло, хотим у них купить 400 коров», — говорит Василий Бойко. В планах на ближайшие годы — строительство двух ферм и увеличение поголовья до 9,5–10 тыс. коров, что обойдется в \$25–30 млн. «А в течение пяти лет мы планируем довести поголовье до 15 тыс.», — мечтает Василий Бойко. Таким образом, его компания сможет производить в год 50–70 тыс. тонн молочной продукции, то есть в два-три раза больше, чем сегодня. Одновременно «Рузское молоко» должно стать еще дороже — около 100 руб. за литр. В результате через пять

лет годовая выручка «Русского молока» может вырасти с 438 млн руб. по итогам 2008-го до 2 млрд руб.

Впрочем, участники рынка сомневаются в том, что молочные планы Василия Бойко реализуются. Во-первых, сегмент пастеризованного молока в Москве ограничен (по данным Nielsen Company, он составляет 200 тонн в сутки) и не имеет тенденции к росту. «Москвичи предпочитают стерилизованное молоко, что объясняется привычкой покупать продукты раз в неделю», — говорит Павел Исаев. Во-вторых, «Рузское молоко» подобралось к своему ценовому потолку. По словам представителя «Столичной торговой компании» (управляет сетью «Глобус гурмэ») Ирины Майоровой, «Рузское молоко» является одним из лидеров продаж, но после январского повышения цен объемы его реализации упали примерно на 20%. «Я думаю, что по 100 руб. его не станут покупать», — считает Майорова. Чтобы покупали, одной пасторальной легенды будет уже недостаточно. 





ПРЕЗИДЕНТ «ИНТУРИСТА» АЛЕКСАНДР АРУТЮНОВ РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ «СПОРТМАСТЕРА» ЛЕОНИДУ СТРАХОВУ, КАК СОБИРАЕТСЯ ЗАНЯТЬ ПЯТУЮ ЧАСТЬ ТУРРЫНКА, И ПОПЫТАЛСЯ УБЕДИТЬ ЕГО В ТОМ, ЧТО «ИНТУРИСТ» – ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ОБЪЕКТ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ.

«Не будет тогда ни туризма, ни спортиваров»

текст АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО фото ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Леонид Страхов шел на встречу с Александром Арутюновым скептически настроенный. Он опасался, что в «Интуристе», компании с 80-летней историей, встретит сплошной бюрократизм и устаревшие методы работы.

Еще недавно опасения Страхова были бы не напрасны: реформы в «Интуристе» начались только в 2005 году, когда АФК «Система» поставила руководить холдингом финансиста Александра Арутюнова, бывшего главу АКБ МБРР (принадлежит АФК «Система», как и 61,5% акций «Интуриста»; 25% турхолдинга у правительства Москвы, 8,7% у ГАО «Москва»).

Когда Арутюнов пришел в компанию, от моши советского «Интуриста» в ней почти ничего не осталось. В 1980-е ей принадлежали 450 гостиниц в СССР и во-

семь за границей, 20 самолетов, четыре круизных лайнера, три поезда. В начале 1990-х практически все материальные активы перешли к государству. У «Интуриста» была лишь сеть из нескольких десятков офисов в России и за рубежом.

Арутюнов начал со сделок M&A, купив в 2006-м двух туроператоров выездного туризма — «Ривьеру» и «Скайвэй», которые работали на самых массовых направлениях — Турция и Египет. Кроме того, в обмен на пакет в «Интуристе» московское правительство передало компании принадлежавшую ему гостиницу «Пекин», а АФК «Система» перевела на баланс холдинга свои акции гостиницы «Космос». Благодаря приобретениям и появлению в составе холдинга этих отелей его выручка за год выросла почти вдвое.



Леонид Страхов (справа) обещает Александру Арутюнову подумать насчет продажи туров

Акционеры поставили перед Арутюновым задачу занять более 20% рынка выездного туризма, тогда как сейчас у холдинга всего около 4%. Добиться цели Арутюнов собирается, создав первый в России вертикально интегрированный туристический холдинг. Леонид Страхов, сыграв роль потенциального инвестора, решил узнать, как Александр Арутюнов будет это делать.

«ТАК ЧТО МАРЖА СНИЖАЕТСЯ»

ЛЕОНИД СТРАХОВ: Посмотрел ваши финансовые результаты. В отчете за четвертый квартал 2008 года вы стыдливо умолчали абсолютно все показатели. Как же так?

АЛЕКСАНДР АРУТЮНОВ: Мы ничего не умалчиваем. «Интурист» сегодня самая прозрачная туркомпания в России. Просто в отчете за четвертый квартал не публикуются финансовые показатели. Полную отчетность за год мы раскроем в мае.

ЛС: Я просмотрел отчеты и за 2007 год, по ним у вас показатель EBITDA был, если не ошибаюсь, всего около 6,5%.

АА: Честно говоря, я уверен, что за 2008 год EBITDA будет еще ниже. Объяснение этому очень простое. С 2006-го по 2008 год серьезно росли наши низкомаржинальные бизнесы. В холдинг входят четыре дивизиона: туроператор, розничная сеть турагентств, гостиницы и подразделение транспортных услуг. Сейчас активнее всего растет наша агентская сеть. Но показатель ее рентабельности всего около 3%, а самый доходный гостиничный бизнес — 25% рентабельности — не растет.

ЛС: В целом ваша отчетность по прибыли и EBITDA демонстрирует приятную позитивную динамику по годам.

АА: В абсолютных цифрах да. Но в относительных — эффективность уменьшается. Например, если мы возьмем 2006–2007 годы, то в показателе EBITDA гостиницы составляли 70%, а 30% приходилось на туроператорскую деятельность. Думаю, в 2008-м соотношение гостиничного дивизиона и туроператора в EBITDA будут приблизительно 60% на 40%. В выручке 70% или даже 80% придется на туроперирование, рентабельность которого невысока (см. график на стр. 35). Так что маржа снижается.

ЛС: Сложно при таких показателях работать, запас устойчивости практически никакой. Малейшее колебание на рынке — и, как говорится, привет.

АА: Это туризм. Рискованный бизнес.

ЛС: У вашего бизнеса какая идея? Прибыль, доля рынка или капитализация?

АА: Бизнес-идея формулируется акционерами и советом директоров. Капитализация — это цель публичной компании. Без торговли ценными бумагами она тяжело определяется. Сегодня наша основная задача — выполнение финансового бюджета. Я бы сказал, что главный параметр, который мы сегодня закладываем в бизнес, — возврат средств на вложенный акционерами капитал.

«ТРУДНЫЙ БУДУТ СЕЗОН»

Пока отбивать капитал непросто, учитывая \$100 млн долговой нагрузки холдинга «Интурист» (консолидированная выручка за девять месяцев 2008-го — около \$478 млн, чистая прибыль — \$10,6 млн).



Леонид Страхов:

«Понятно, что в кризис размер пирога уменьшится. Но любая думающая компания должна поставить задачу откусить побольше»

Деньги пришлось занимать в основном на приобретения. Так, в 2008-м «Интурист» купил значимого игрока внутреннего туризма «Бюро путешествий „Ориент“» и крупнейшую на Урале сеть туроператоров «Росстур». У холдинга кредит от банка HSBC, Коммерцбанка и Райффайзенбанка на \$67 млн и облигационный заем на 1 млрд руб.

ЛС: Как кризис повлияет на финансовую устойчивость вашего бизнеса? Объемы займов фиксированы, явных предпосылок для уменьшения долга нет, а при серьезном кризисе потребления соотношение долг / EBITDA может резко увеличиться. Что тогда будете делать?

АА: С кредитующими нас банками мы подписывали договоры, по которым соотношение долг / EBITDA не

должно превышать 4,5. Собираемся эти показатели выдержать. Примерно пятую часть долговой нагрузки мы должны погасить к концу 2009 года двумя выплатами по клубному кредиту. Весь кредит гасится в 2011-м, облигационный заем — в апреле следующего года. С точки зрения условий — комфортные ставки около 9%, а облигационный заем без оферты. Единственное, где мы испытываем напряжение, — валютная переоценка, потому что кредиты долларовые.

Но если на рынке случится коллапс, что вполне возможно, то будем реструктурировать долг, передвигая на более поздний срок. Граниет гром или нет, станет понятно в августе. То, что сейчас мы выдерживаем показатели маржинальности, ничего не значит, все покажет летний сезон.

ЛС: То есть длинные кредиты обеспечивают вам спокойствие.

АА: Да как сказать. Мы в конце года просмотрели исследования по потребительским предпочтениям в России — очень тревожные данные. Если сравнить европейские с российскими, то европейцы отказываются от путешествий практически в последнюю очередь. В России все диаметрально противоположно: туризм вычеркивают в первую очередь. К тому же в потребительской корзине расходы на продукты составляют 73%, в январе прошлого года было 63%. Если так пойдет и дальше, то дойдет до 100%. И не будет тогда ни туризма, ни спортивных.

ЛС: Понятно, что в кризис размер пирога уменьшится. Но любая думающая компания должна поставить задачу откусить побольше.

АА: Насчет пирога справедливо. Кстати, одна из задач 2009 года — нарастить долю рынка, сохраняя операционную рентабельность.

ЛС: Это сложно сделать одновременно. Какими способами будете добиваться?

АА: Во-первых, уменьшать расходы внутри холдинга, тогда снизится и себестоимость продукта. Мы, например, сбивали этажи управления. Сейчас у нас в цепочке от президента «Интуриста» до продавца турпродукта всего пять человек, ранее было семь. Резко перестроили продуктовую линейку: уходим от продажи турпакетов с поселением в гостиницы «пять звезд», концентрируясь на трех-четырехзвездных отелях. Максимально выжимаем эффект от масштаба, сокращая число поставщиков. Например, в авиаперевозке сконцентрировались на «Трансаэро». Мы им объемы — они нам выгодные цены. И, наконец, продвигаем брэнд «Интурист», используя лозунги и фразеологию, к которым раньше не прибегали никогда, — «туроператор с государственным участием». В нынешних условиях это воспринимается как гарантия надежности.

ЛС: А все-таки, въездной, выездной или внутренний туризм будет самым уязвимым в кризис?

АА: Выездной, из-за колебаний курсовой разницы.

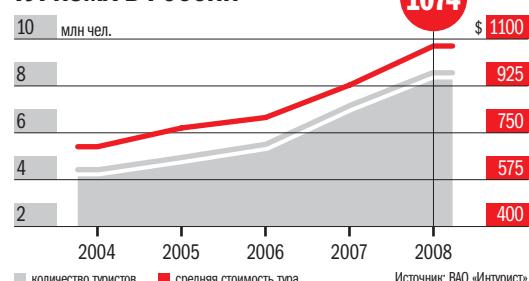
ЛС: Велика вероятность, что внутренний туризм даст вам большие продажи? Он в меньшей степени подвержен колебаниям кросс-курсов.

АА: Казалось бы, этот тренд лежит на поверхности, но отчеты продаж первого квартала его отрицают. Не знаю почему. Может быть, нет глубины продаж, а может быть, все серьезно просядет, и люди поедут не в дом отдыха, а к себе на дачу. Трудный будет сезон.

«НАМ БЛИЖЕ МОДЕЛЬ THOMAS COOK»

Когда «Интурист» отмечал свое 80-летие, глава Ростуризма Анатолий Ярочкин сказал: ««Интурист» — компания, которая может отправить кого угодно и ку-

ДИНАМИКА ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА В РОССИИ



да угодно». Арутюнов хочет, чтобы компанию так и воспринимали: в трудный сезон это должно помочь.

ЛС: В чем уникальность «Интуриста»?

АА: Мы первые, кто строит вертикально интегрированный холдинг в туризме, у нас узнаваемый брэнд и самая большая сеть собственных туроператоров (около 400 — с ф).
ЛС: Своя сеть — важное преимущество, но это и большие кости. Я знаю много примеров, когда производители, создающие свои сети, не окупают их.

АА: У нас нет убыточных дивизионов.
ЛС: А ваш клиент какой?

АА: Во-первых, он российский, во-вторых, он иностранный. У нас самые разные клиенты — от небогатых людей до VIP-туристов, которые приобретают туры стоимостью от \$10 тыс.

ЛС: По сути дела вы работаете с двумя большими и практически не связанными группами клиентов — внешней и внутренней, реализуете выездной, въездной и внутренний турпродукты. Есть риск размывания брэнда. Может быть, стоит подумать о введении суббрэндов, скажем «Интурист» плюс «нечто»?

АА: Мы сами чувствуем, что размывание происходит. Хотя, например, наша агентская сеть называется «Интурист — магазин путешествий». Но «Интуриста» плюс «что-то» не будет. Все будем делать под «зонтиком» «Интуриста».

ЛС: Эта проблема все равно со временем встанет остро. «Спортмастер» уже столкнулся с особенностями восприятия различных форматов. Мы ввели название «Спортмастер гипер» для демократичного формата. А сейчас пришли к выводу: у клиентов сбои в ассоциативном восприятии.

АА: В туризме есть разные подходы. Например, у компаний, входящих в структуру европейского лидера TUI, нет единого брэнда. Нам ближе модель другого крупного игрока — Thomas Cook, использующего монобрэндовую модель.

ЛС: Где у вас синергия между внешним и внутренним туризмом?



Александр Арutyунов:

«Грянет гром или нет, будет понятно в августе. То, что сейчас мы выдерживаем показатели маржинальности, ничего не значит, все покажет летний сезон»

АА: Синергия в туризме прежде всего логистическая. Если сегодня мы отправляем чартерную цепочку в Испанию, то на «обратном плече» к нам летят испанские туристы.

ЛС: Мне сложно пока понять логистическую синергию. Все-таки у вас разные направления и потоки, между собой совершенно не связанные.

АА: Так наша вертикаль и строится от направления. Она начинается от кластера — той страны, куда мы вызываем туристов. Скажем, если из России в Турцию, мы сосредоточены на кластере Турция. Работа дивизионов строится на потребностях этого кластера.

ЛС: Имеет право дивизион привлечь другой турпродукт?

АА: То есть имеет ли наша сетка право продавать туры другого туроператора? Имеет, но есть четкий план по кросс-продажам своего продукта.

ЛС: В одном из ваших отчетов я обратил внимание на то, что одна из причин повышения доходности — снижение масштабов операций на выездном туризме. Как так?

АА: Достаточно часто используемая практика на туррынке. Если туроператор только выходит на новое направление, он начинает завоевывать долю зачастую за счет демпинга. И мы, когда продвигаем направление, даем низкие цены, «подцепляя» новых клиентов. Потом поднимаем цены, и идет отток тех туристов, которые ориентируются на демпинг. Объем снижается, а маржа растет.

ЛС: Но вы перед началом сезона выкупаете номерной фонд и, по-видимому, обязаны его заполнять?

АА: Все гораздо гибче. Конечно, контракты заключаются перед началом сезона, но мы можем внести в них изменения. Как крупный оператор, я интересен отелям и в низкий сезон могу заполнять не 100%, а 30% номеров без штрафных санкций. Сейчас же вообще ситуация меняется. В кризис отельеры ориентируются не только на предоплату, но и на брэнд. С «Интуристом» они готовы работать, не получая никаких денег вперед.

ЛС: Вам повезло больше, чем нам. Мы вынуждены закупать товар за девять месяцев до начала сезона и нести все риски, с этим связанные.

АА: Так продавайте туры.

ЛС: Я подумаю об этом.

«МОЖНО ВРЕМЕННО И ПРИТОРМОЗИТЬ»

За гарантированные номера в отелях между игроками туррынка в высокий сезон идет жесткая борьба, поэтому комфортнее иметь свои гостиницы. Из российских туроператоров у «Интуриста» самый большой собственный номерной фонд — более 3,5 тыс. номеров. Однако все равно число гостиниц, находящихся в ведении компании, до смешного мало по сравнению с советским прошлым. В собственности всего пять отелей («Космос» и «Пекин» в Москве, туркомплекс «Алтай» и два отеля в Европе), еще шесть гостиниц находятся под управлением «Интуриста». Кстати, построенный в 1979 году к Олимпиаде-80 «Космос» получил дополнительную славу уже в наши дни, став местом съемок фильма «Дневной дозор». Больших доходов, правда, сдача в аренду гостинице не принесла: создатели фильма заплатили «Космосу» всего \$50 тыс.

В начале 2008 года холдинг объявил, что вложит \$1,3 млрд в строительство около 60 отелей в России и за рубежом. Но теперь начало проекта откладывается. А для гостиничного бизнеса ищется инвестор.

ЛС: Как дальше будет развиваться ваш самый прибыльный дивизион?

АА: Стратегия 2009 года — привлечение соинвесторов. Сейчас мы рассматриваем две идеи развития гостиничных цепочек: «три звезды» в России и «пять звезд» за границей. Мы хотим продолжать вкладывать в строительство пятизвездных бутик-отелей на Западе, таких как наши Savoy Westend в Карловых Варах и Príncipe в Италии. Или, например, трехзвездный отель «Пекин» в Москве. Для массового туризма, нашего основного сегмента, «Пекин» пока не очень подходит. Отель находится в самом центре города, и по местоположению и антуражу ему бы больше пристало быть «пятеркой» для бизнес-туристов. Но это хороший инвестиционный проект. Мы на «Пекин» ищем соинвестора, было много переговоров, и сейчас они идут. Если хватит денег для гостиничных проектов и в России, и за границей, — хорошо. Не хватит — можно временно и притормозить. Пока мы себя комфортно ощущаем. Действующие отели загружаются, приносят доход. Мы же рассматриваем разные модели развития, выбирая лучшие для построения нашего вертикального холдинга.

ЛС: Каков разумный уровень вертикальной интеграции? Я знаю, вы собирались покупать авиакомпанию, заказывали консалтинг для разработки полетной сетки. Это очень капиталоемкий проект. Вы убеждены, что он вам нужен?

АА: На самом деле покупать авиакомпанию мы никогда не хотели. Речь шла о контроле бортов. Например, европейские туроператоры имеют долю участия

ЧЕМ ЖИВЕТ «ИНТУРИСТ»

рентабельность дивизионов компании по ЕБИТДА*



*данные за 2008 год

Источник: ВАО «Интурист»

в авиакомпании, самолет летает под их брэндом. В условиях дефицита качественной авиаперевозки, естественно, у нас было желание взять под контроль несколько хороших самолетов. Идею мы не довели до конца по простой причине. Мы посчитали, что доходности авиазвена можно добиться, если в управлении находится не меньше пяти бортов. А для того чтобы загружать пять бортов, необходимо около 1 млн человек на выездном потоке, но у нас сейчас 500 тыс. Вот достигнем миллиона и вернемся к этой идее.

ЛС: Пять бортов — это же мало. Несопоставимые цифры — миллион туристов и пять бортов.

АА: Да что вы! Цифры очень сопоставимые. Например, в Турцию каждый борт может делать два рейса в сутки. Если вы посчитаете на калькуляторе, то получите очень большие цифры.

ЛС: Но Турция характеризуется ярко выраженной сезонностью.

АА: Правильно, мы продаем Египет в зимний сезон. Турция и Египет по турпотокам приблизительно одинаковы.

ЛС: Ну, можно сказать, утешили, а то я, когда увидел, что вы собираетесь авиакомпанию покупать, удивился и расстроился. Сейчас легче стало.

АА: Так что будете, значит, деньги вкладывать как потенциальный инвестор?

ЛС: Мне бизнес-модель нравится, скажу честно — логичная, толковая, с хорошим уровнем диверсификации. Правда, по критерию возврата на вложенный капитал «Интурист» сегодня не самый доходный проект для инвестиций. Зато хороший уровень контроля рисков. При наличии избыточных ресурсов я бы их из кармана достал.

АА: Ну, будем ждать. 

КАНАЛ «2Х2» СДЕЛАЛ СТАВКУ НА АНИМАЦИЮ ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ И СУМЕЛ СОБРАТЬ ТРУДНОУЛОВИМУЮ И ПРИ ЭТОМ НЕВЕРОЯТНО ЛОЯЛЬНУЮ АУДИТОРИЮ, КОТОРАЯ РЕДКО СМОТРИТ ТЕЛЕВИЗОР. НО ЗАРАБОТАТЬ НА НЕЙ ПОЛУЧИЛОСЬ ТОЛЬКО В КРИЗИС.

КНОПКА «ПРОТИВ ВСЕХ»

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН

«Какой кризис? Ты о чём? На „2х2“ объем рекламы в январе этого года по отношению к январю прошлого скакнул в 16 раз» — жизнерадостно уверяет директор канала «2х2» Роман Саркисов (на фото). Чтобы найти на своем рабочем столе презентацию канала для рекламодателей, он разгребает огромную кучу DVD и заглядывает под приставку Xbox. Вожделенная папка с документами обнаруживается в итоге за электрогитарой.

Но, даже вооружившись презентацией, объемов продаж в деньгах Саркисов все равно не раскрывает, хотя говорит, что в лучшие месяцы прошлого года каналу удавалось продавать три минуты рекламы в час. Сейчас влет и без больших скидок уходят все разрешенные по закону девять минут. Стоимость размещения рекламных блоков тоже подросла: если в прошлом году канал вещал только на Москву и Петербург, то в 2009-м через кабельных операторов вышел на регионы (более 250 городов) — «Видео интернешнл» (ВИ) начала продавать рекламу на нем как федеральную.

В итоге, судя по прайсам ВИ, реклама на входящем в холдинг «Проф-медиа» канале «2х2» в 2009 году подорожала на 30–40% — почти до 50 тыс. руб. за один GRP (gross rating point, количество рекламных контактов с потребителем). Меж тем еще минувшей осенью судьба канала висела на волоске.

«В католицизме больше глупых правил, чем в видеопрокате»

Гомер Симпсон

С начала прошлого года главы протестантских церквей России завалили Генпрокуратуру и Россвязькомнадзор

обращениями с требованиями закрыть канал «2х2», через который «идет массированная накачка сознания несовершеннолетних идеологией разврата и других пороков». В марте Россвязькомнадзор вынес каналу первое предупреждение. Второго было бы достаточно, чтобы «2х2» лишился лицензии. «Силы зла обступили нас со всех сторон», — говорит Саркисов.

Председатель комитета Госдумы по делам молодежи, экс-лидер движения «Идущие вместе» Павел Тараканов заявил тогда, что место канала, если он, конечно, лишится лицензии, может занять «медиарупор, который будет отражать государственную позицию в области молодежной политики». Подразумевалось, что доверить рупор нужно прокремлевским молодежным организациям.

22 сентября в Новопушкинском сквере в Москве было не протолкнуться: в заявке организатора митинга в защиту «2х2» телезрительницы Юлии Башиловой было указано 50 участников, а собралось более 1,5 тыс. человек. Правила проведения митингов были нарушены, а самых ретивых в итоге арестовала милиция. Массовые выступления сторонников канала прошли в Москве и Петербурге. За пять дней им удалось собрать 35 тыс. подписей с требованием оставить канал в покое.

Как уверяет Саркисов, сам канал тут ни при чем — шумный PR организовали активные телезрители. «Люди открывали блоги, собирали митинги сами. У нас и ресурсов-то для организации такой кампании никогда не было», — убеждает Роман. «2х2» сосредоточился на тяжбе в правовом поле.

17 октября 2008 года у «2х2» заканчивался пятилетний срок лицензии — шансы, что Россвязькомнадзор



САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ СЕРИАЛЫ НА «2Х2»

максимальная доля зрителей 11–34 лет, смотревших сериал



«ГРИФФИНЫ»

Едкая сатира на американский образ жизни. Самый рациональный и адекватный член семьи — говорящий пес Брайан. Правда, и он любит выпить и постоянно курит

2,7%



«СИМПСОНЫ»

Самый длинный (449 серий) и популярный мультсериал в истории телевидения США. По версии журнала Time, лучший мультфильм XX века. По данным ВВС, жители Великобритании предпочли бы видеть на посту президента США Гомера Симпсона

4,4%

ее продлит, как считали на рынке, были невелики. Но не тут-то было — на защиту канала встала Федеральная конкурсная комиссия по телерадиовещанию. «Я недолюблю «2х2», но проголосовал на заседании комиссии за сохранение лицензии, потому что все каналы должны быть в равных условиях», — заявил тогда член комиссии, глава Роспечати Михаил Сеславинский. И лицензию продлили еще на пять лет.

По версии комиссии, многочисленные обращения евангелистов были лишь местью. Дело в том, что «Проф-медиа» купил в 2006 году канал ТВЗ и снял с эфира евангелистскую передачу, которая транслировалась там несколько лет. Канал стал позиционироваться как «настоящий мистический», и американские проповедники были уже некстати.

Борьба с евангелистами оказалась «2х2» на руку. Зрители и кабельные операторы в регионах узнали о новом молодежном канале — договориться с операторами о подключении скандального «2х2» стало куда проще.

«Пусть Симпсонов показывают на дурацком канале, но ведь показывают!»

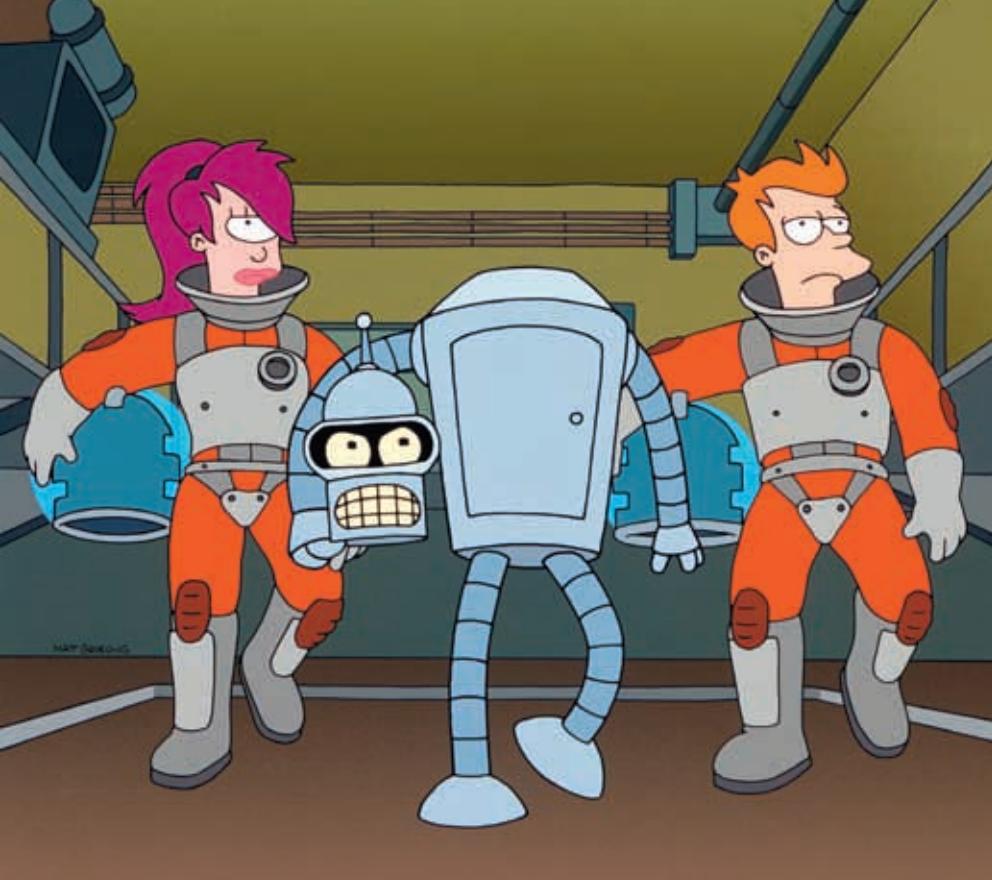
Гомер Симпсон

Московский канал «2х2» — это первый коммерческий проект на советском телевидении, стартовавший еще

в 1989 году. Первое время на нем показывали музыкальные клипы и мексиканские сериалы, в начале 2000-х — Fashion TV и Style TV. В 2005–2006 годах основным контентом стали передачи в стилистике «магазин на диване».

В 2006 году «Проф-медиа» выкупил канал «у группы частных лиц» за \$30 млн, позднее за \$23 млн холдинг приобрел еще и «Рамблер ТВ» в Санкт-Петербурге. Изначально в холдинге подумывали запустить на этих частотах канал анимации для детей и подростков, но затем решили, что круг «детских» рекламодателей будет слишком узким, и выбрали молодежную аудиторию (11–34 года), на которую работает входящий в холдинг MTV. Ниша достаточно конкурентная — ее осваивают также «Муз-ТВ», ТНТ, СТС и другие. Чтобы отличаться от конкурентов, «Проф-медиа» решил привлечь мужскую аудиторию. По данным TNS Gallup, сейчас 70% зрителей канала — мужчины, тогда как обычно их доля на других каналах около 30–40%.

Молодые мужчины вообще мало смотрят ТВ, предпочитая общение с друзьями, просмотр DVD и интернет-серфинг. Поэтому канал сделал ставку на хулиганскую культуру (один из слоганов канала — «Выключи мозг. Включи 2х2») и отказался от всех традиционных ТВ-клише. Здесь нет новостей, ведущих и вообще традиционных видеоматериалов — есть только анимация вроде сериалов «Южный парк», «Симпсоны», «Футурама».



«ФУТУРАМА»

В большинстве серий действие происходит в Нью-Нью-Йорк Сити в 3000 году, что позволяет авторам высмеивать идею идеального обустройства общества. Интернет через 1000 лет, по мнению создателей сериала, будет таким же медленным и заполненным порнографией

3,7%

«ЮЖНЫЙ ПАРК»

Сериал освещает текущие политические события. Авторы сначала придумывают концепцию, а менее чем за неделю до премьеры дорабатывают ее с учетом новостей

4,7%

Даже персонал канала изначально подобрался «нетелевизионный»: к примеру, Роман Саркисов до «2х2» работал директором строительной выставки в Экспоцентре. «Все каналы бьются за взрослую аудиторию 18–54 лет, считая, что молодых людей все равно не вытянешь из интернета», — говорит Саркисов.

Любопытно, что контент для канала 31-летний директор ищет в интернете же. Днями, а больше ночами он «серфит» в Сети в поисках новых мультиков и модных трендов. «Мы показываем только то, что смотрим сами. Никаких фокус-групп и прочих опросов сроду не проводили», — уверяет Роман.

В апреле Саркисов вернулся с крупнейшего в мире каннского телерынка, где два раза в год собираются продюсерские компании и телевизионщики со всего мира, чтобы продавать и покупать права на показ ТВ-контента. Директор «2х2» купил 20 новых сериалов и получил за пять дней 1 тыс. евро штрафов за неправильную парковку.

За эти деньги он мог бы приобрести права на целый час анимации. Прелесть мультиков — в их дешевизне. Канал еще в 2007 году закупил права на трансляцию 2 тыс. часов американских мультиков («Южный парк», «Симпсоны» и др.) на общую сумму \$7 млн (\$3,5 тыс. за час). Это совсем недорого: по словам президента «СТС медиа» Александра Роднянского, покупка прав на час трансляции российского сериала, на-

пример, стоит \$100–200 тыс. Новые приобретения Саркисова тоже не влетают в копеечку — от \$500 за 30-минутный мультифильм, плюс примерно столько же «2х2» тратит на озвучку, иногда приглашая звезд вроде Леонида Парфенова и певца-хулигана Ноггана.

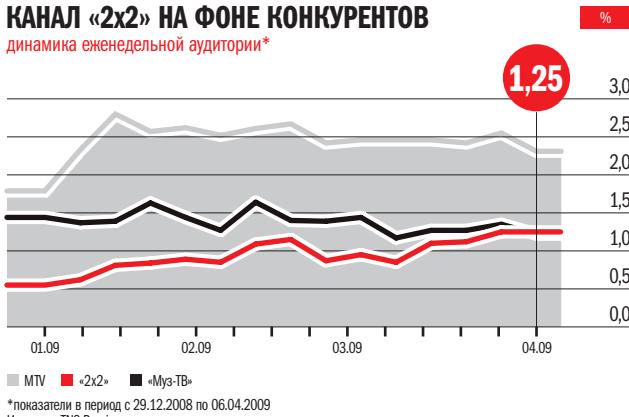
Проект стартовал 1 апреля 2007 года и сразу «выстрелил». Уже за первый месяц он сумел обойти основных конкурентов в «молодежном» сегменте столицы — за апрель «2х2», по данным TNS Gallup, собрал 4,33% аудитории 11–34 лет по Москве (4,03% было у MTV и 3,13% у Муз-ТВ). Причем аудитория эта весьма лояльна — по данным TNS, 20% зрителей «2х2» вообще не смотрят другие каналы. Как шутят на «2х2», некоторым их зрителям на телевизоре нужна всего одна кнопка.

На лояльность работает интерактивность канала — Саркисов сам общается со зрителями через сайт и свой блог, каждую неделю команда канала придумывает новые межпрограммные заставки и даже меняет свой логотип. А когда в феврале на канале по техническим причинам сорвался показ мультифильма «Унесенные призраками», «2х2» показал ролик, где Саркисова забросали снежками возмущенные зрители. Несколько раз в год канал устраивает тусовки зрителей в оффлайне на марафонах мультиков и ночах анимации в кинотеатрах.

«Они собрали протестную аудиторию, которая большинству каналам не слишком интересна, потому что до-

КАНАЛ «2x2» НА ФОНЕ КОНКУРЕНТОВ

динамика еженедельной аудитории*



столько невелика. Естественно, сразу завоевали ее лояльность, но тем самым изначально ограничили возможности для своего роста», — считает Александр Роднянский.

В принципе «эрозия взросления» — мировой тренд. Согласно исследованию Nielsen Media, в США среди людей в возрасте от 18 до 49 лет канал взрослой и детской анимации Cartoon Network популярнее CNN. Молодые люди не желают взросльть и расставаться с привычной системой ценностей, становясь так называемыми «кидалтами» (см. с. №20/2008).

«Спокойно, без паники. Если что, заработка денег, продав одну из своих печеньок. Обе мне все равно ни к чему»

Гомер Симпсон

Если привлечь к себе внимание московской и петербургской молодежи каналу «2x2» удалось достаточно быстро, то заработать на ней деньги было куда труднее. «Доходов особых не было, выглядели мы плачевно», — признается Роман Саркисов. И правда: по данным «СПАРК-Интерфакс», выручка от продаж ЗАО «ТРК „2x2“» в 2007 году составила 80 млн руб., убыток — 361 млн руб. Еще бы: первые полгода треть рекламного времени покупал всего один рекламодатель — Coca-Cola. Минувший год принес каналу новых клиентов и, по оценкам, около \$10 млн рекламных доходов. Но по сути это копейки. Так, ТНТ заработал в 2008 году \$420 млн, из них около 96% — доходы от рекламы.

Все это время рекламодатели присматривались к нетрадиционному каналу. «Поначалу мы опасались, что на „2x2“ будет высокий процент детской аудитории, но потом выяснили, что в „пивной прайм-тайм“ там собирается аудитория 18–34 лет. Как раз то, что нужно для продвижения молодежного бренда „Балти-

ка кулер“», — говорит директор по маркетинговым коммуникациям «Балтики» Александр Лебедев.

Настоящий вал продаж начался в 2009 году — на руку «2x2» сыграл выход на региональные рынки, завершение громкого скандала и... кризис. В первом квартале продажи телерекламы в России, по расчетам агентства Maxus, упали на 2%, а на московском рынке и во все на 14%. Начались проблемы у телевизионщиков еще осенью прошлого года. К примеру, в IV квартале 2008-го чистый убыток «СТС медиа» (каналы СТС, ДТВ, «Домашний», «31 канал») составил \$89 млн против \$60 млн чистой прибыли годом ранее.

«Многие рекламодатели уже не желают стрелять из пушек по воробьям — им нужны четко определенные целевые группы, одну из которых сумел собрать вокруг себя „2x2“», — считает президент агентства Mildberg Oleg Бериеев.

ВИ, которая продает рекламу на «2x2», прогнозирует национальную долю канала среди аудитории 11–34 лет на 2009 год 1,4%, а объем продаж рекламы — 13,83 тыс. GRP. Базовая стоимость одного GRP на «2x2» — 48,45 тыс. руб. Получается, что в 2009 году канал может заработать около 700 млн руб. — почти в три раза больше, чем годом ранее. Саркисов называет эту цифру оптимистичной, ведь часть доходов съедают скидки крупным рекламодателям, но признает, что кризисной весной канал вышел на окупаемость — «мы уже играем в новой песочнице».

Благо расходы «2x2» невелики: в штате канала 22 человека (бухгалтерию, ИТ и прочие непрофильные виды деятельности взял на себя «Проф-медиа»). Для сравнения: на российском MTV работают около 200 человек. Содержание «2x2» обходится, по разным оценкам, в \$10–15 млн в год, в то время как операционные расходы, к примеру, «СТС медиа» составили в прошлом году \$373 млн.

Сейчас аудитория «2x2» растет за счет регионов — национальная доля канала в сегменте 11–34-летних с начала года увеличилась с 0,55% до 1,25% к 6 апреля. Но в то же время в Москве доля аудитории практически застыла: по итогам 2008 года она составляла 4,6% — не намного больше, чем 4,33%, зафиксированные два года назад. Телезрители на форуме «2x2» жалуются, что каналу не хватает свежих идей.

Так что Саркисов задумал сейчас новый проект. 1 июня на канале стартует часовой неанимационный блок — короткометражные художественные фильмы, скетчкомы (юмористические постановки) и даже новости в стилистике интернет-портала YouTube. «Это будет сатира и черный юмор, в общем, стеб над всем тем, что принято называть телевидением», — обещает Саркисов. Аудитории, которая недолюбливает ТВ, такой подход может прийтись по вкусу. с.№

НОВЫЙ ВНЕДОРОЖНИК PEUGEOT 4007

НОВАЯ ТЕРРИТОРИЯ УДОВОЛЬСТВИЯ

НА ВСЕ
ВЕРСИИ
-120.000 РУБ.*
СКИДКА

ИННОВАЦИИ
ДИЗАЙН
КАЧЕСТВО
НАДЕЖНОСТЬ
БЕЗОПАСНОСТЬ
ДИНАМИЗМ
ЭСТЕТИКА
ТЕХНОЛОГИИ



DIESEL
от 1.080.000 руб.**

Peugeot представляет новый полноприводный автомобиль 4007 в новом для компании сегменте внедорожников. Peugeot 4007 расширяет модельный ряд марки и открывает путь к "новой территории удовольствия", заложенный в индексе с двумя нулями. Модель Peugeot 4007 остается верной традиционным принципам марки: безопасности и надежности, динамизму, эстетике и инновациям. Новый мощный, устойчивый на дороге автомобиль дарит водителю неповторимое ощущение "укрощенной силы". Итак – вперед, на встречу приключениям! Вместе с Peugeot 4007 они станут более захватывающими...



www.rugby.ru

4: свидетельствует о принадлежности модели к высшему сегменту среднего класса автомобилей 00: два нуля в индексе обозначают оригинальность и новаторство нового внедорожника

7: обозначает поколение автомобиля в рамках своей гаммы

Peugeot – Официальный Партнер Национальной Сборной Команды России по Регби.

PEUGEOT. СОЗДАН ДЛЯ УДОВОЛЬСТВИЯ.

4007



СЕТЬ АВТОСАЛОНОВ

МОСКВА: АА АВЕС (495) 775 04 05 (АВЕС-ЮГ), 775 04 04 (АВЕС-СЕВЕР), 744 00 02 (АВЕС-ЗАПАД), 775 04 00 (АВЕС-ВОСТОК); АА МЭЙДЖОР АВТО (495) 730 66 44; АА НЕЗАВИСИМОСТЬ (495) 790 75 00; АВРОРА (495) 225 74 45; АВТОМИР (495) 223 77 33; АРМАНД (495) 7 800 900, 921 25 25; БРЕТАНЬ АВТО (495) 995 30 00; ЛИОНЬ (495) 921 31 31; ЭНВИ МОТОРС (495) 645 84 70; FAVORIT MOTORS (495) 786 25 25; **АРХАНГЕЛЬСК:** АТМ-Стиль (8182) 27 51 71; **АСТРАХАНЬ:** АСТРАМОТОРС (8512) 39 39 39; **БЕЛГОРОД:** АВТОЛЭНД+ (4722) 528 716; **ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД:** КОМПАС (8162) 55 77 00; **ВОЛГОГРАД:** АРКОНТ (8442) 33 73 73; **ВОРОНЕЖ:** ВИТЕСС-АВТО (4732) 52 52 51; **ЕКАТЕРИНБУРГ:** УРАЛФРАНСАВТО (343) 379 45 00; **ИЖЕВСК:** КОМОС АВТО (3412) 90 43 43; **ИРКУТСК:** ЛЕ-МАН АВТО (83952) 200-509; **КАЗАНЬ:** НУР-АВТО (843) 277 87 77; ПАССАЖ АВТО (843) 526 75 75, 526 75 76; **КЕМЕРОВО:** ПРАЙД (3842) 59 76 76, 59 78 78; **КОСТРОМА:** АВТОЦЕНТР 2000 (4942) 35 80 80, 45 25 82; **КРАСНОДАР/РЕСПУБЛИКА АДЫГЕЯ:** ЮГ-АВТО (861) 263 00 00; **КРАСНОЯРСК:** МЕДВЕДЬ-СЕРВИС (391) 299 76 00, 299 76 07; **КУРСК:** АЛЬТЕСС (4712) 580 500; **МАГНИТОГОРСК:** Т-МОТОРС (351) 433 34 30, 433 34 33; **НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ:** НУР-АВТО (8552) 39 69 69; **НЕФТЕКАМСК:** АВТО-ЛЮКС (34783) 7 95 77; **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** АВТОЛИГА (831) 220 00 40, 419 59 59; **НОВОКУЗНЕЦК:** ЭСТИМ МОТОРС (3843) 734 777; **НОВОРОССИЙСК:** ЮГ-АВТО НОВОРОССИЙСК (861) 263 00 00; **НОВОСИБИРСК:** ПАТРИОТ АВТО (383) 332 18 00, 332 00 31; **ОМСК:** БАРС-ЮГ (3812) 47 07 03; **ОРЕНБУРГ:** ЛУАРА (3532) 99 53 53; **ПЕРМЬ:** ВЕРРА МОТОРС (342) 250 77 37; **ПЕТРОЗАВОДСК:** АВТОЦЕНТР АЛЬЯНС (8142) 77 44 44; **ПЯТИГОРСК:** ЕВРОСЕРВИС ЮГ (8793) 31 97 77; **РОСТОВ-НА-ДОНЕ:** ОРБИТА-ЛЕОН-АВТО (863) 219 59 59; **РЯЗАНЬ:** ЛЕ-МАН (4912) 95 55 51; **САМАРА:** САМАРСКИЕ АВТОМОБИЛИ (846) 993 65 00, 930 97 77; **САРАТОВ:** РОНА (8452) 654 717; **СТАВРОПОЛЬ:** ЕВРОСЕРВИС (8652) 39 00 33; **СТЕРЛИТАМАК:** ГОРСТ МОТОРС (3473) 43 10 43; **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** АВТО ПРЕМИУМ (812) 334 55 55; 325 25 35; КОНКОРД (812) 320 67 00; **ТОЛЯТИ:** ТОЛЯТИ ЦЕНТР (8482) 66 71 71, 66 75 00; **ТОМСК:** АВТОЦЕНТР ЮЖНЫЙ (3822) 25 16 25, 25 17 25; **ТУЛА:** НОРМАНДИЯ-АВТО (4872) 70 33 07, 70 33 08; **ТЮМЕНЬ:** АВТОГРАД (3452) 220 333; **УЛЬЯНОВСК:** МОТОМ (8422) 67 30 30; **УФА:** ТАН-АВТО (347) 240 00 00; **ЧЕБОКСАРЫ:** АВТОЛИГА (831) 220 00 40, 419 59 59; **ЧЕЛЯБИНСК:** ЛЕОНАР АВТО (351) 799 799 3; **ЯРОСЛАВЛЬ:** АВТОМИР (4852) 583 583.

* Предложение распространяется на все комплектации модели Peugeot 4007 производства 2008 года и ограничено количеством автомобилей на складе. Подробности у продавцов-консультантов в салонах официальных дилеров. ** Peugeot 4007 Diesel (дизель) 2.2 л, 156 л. с. 6 ст. МКПП – фиксированная розничная цена от 1.200.000 руб. Цена приведена с учетом скидки 120.000 руб.

ПОСЛЕ ПРОДАЖИ ЕВГЕНИЕМ ЧИЧВАРКИНЫМ «ЕВРОСЕТИ» ЭПОХА РЕВОЛЮЦИОНЕРОВ В КОМПАНИИ ЗАКОНЧИЛАСЬ, НАЧАЛАСЬ ЭПОХА АДМИНИСТРАТОРОВ. ЧЕМ ОНИ ЗАНИМАЮТСЯ? МЕНЯЮТ ПРЕЗИДЕНТОВ, ЭКОНОМЯТ И ССОРЯТСЯ С МТС.

РАЗРЫВ СВЯЗИ

текст ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Пятничным вечером мы сидим в кафе с сотрудником «Евросети». Он отпивает чай из чашки и начинает вспоминать события полугодовой давности.

Утром 2 сентября в центральный офис «Евросети» ворвались люди в масках — с обыском нагрянули представители Генпрокуратуры и МВД. К тому времени у компании уже были проблемы с силовиками: в производстве находились уголовные дела, возбужденные по факту контрабанды мобильных телефонов. Однако в прокуратуре заверяли, что одно с другим не связано.

Оказалось, из дела о контрабанде было выделено еще одно: «о похищении человека, вымогательстве и самоуправстве», совершенное в 2003 году. Это и послужило поводом для обысков.

В конечном итоге фигурантом дела стал создатель «Евросети» Евгений Чичваркин. Но тогда он и не предполагал, что придется скрываться от правосудия в Лондоне. Его просто удивило, что события пятилетней давности всплывают во время переговоров о продаже компании оператору МТС.

Стороны никак не могли договориться о цене, и в результате «Евросеть» «ушла» к другому покупателю, причем стремительно — буквально за один день. 21 сентября Евгению Чичваркину позвонил Александр Мамут. Предприниматели встретились в ночь на 22-е, и уже на следующий день стало известно, что Мамут приобретает 100% акций ритейлера. Компания была продана Мамуту, по выражению Чичваркина, «за копейки», то есть за \$400 млн. На тот период долги «Евросети» составляли \$950 млн. Практически сразу Мамут перепродал 49,9% ритейлера «Вымпелкуму» — главному конкуренту МТС.

«Мы не купили „Евросеть“, потому что предложенная акционерами цена не соответствовала активу и уровню долговой нагрузки „Евросети“», — говорил в январе этого года в интервью **сф** президент МТС Михаил Шамолин. Директор по связям с общественностью МТС Елена Кохановская заявляет, что «Евросеть» ее компании не интересна по этой же причине и сейчас. Может, и не интересна. Но это не помешало обеим компаниям рассориться в пух и прах.

ВЕЧНЫЙ ДОЛЖНИК

Ссоры Чичваркина с партнерами проходили, что называется, с огоньком и были похожи на школьные драки. Нынешние менеджеры «Евросети» уже не распалившиеся школьники, а тихо сопящие греко-римские борцы. «„Евросеть“ позврояла», — констатирует пресс-секретарь компании Наталья Аристова.

Глядя на нынешнего и. о. президента «Евросети» Владимира Шишко, бывшего сотрудника «Вымпелкома», сразу понимаешь, что веселье в компании закончилось. Лица у противников серьезные, взаимные обвинения тоже.

У МТС к «Евросети» целый список финансовых претензий. Во время переговоров о покупке «Евросети» оператор предоставил ей кредит 1,2 млрд руб. Предполагалось, что погашение кредита будет происходить за счет комиссии от продажи контрактов. На сегодня, по подсчетам МТС, ритейлер остался должен 500 млн руб.

Помимо этого «Евросеть» пока не рассчиталась за поставленную ей в сентябре партию iPhone, по оценкам МТС, на 270 млн руб., как утверждают



Начав экономить, Виталий Подольский закрыл 500 убыточных точек

в МТС, составляет долг «Евросети» по платежам за сотовую связь.

Осенью 2007 года по просьбе Чичваркина МТС заключила с «Евросетью» особый контракт на полтора года. По его условиям оплата связи в салонах сети происходила по следующей схеме. Абонент платил за связь в магазине «Евросети», сигнал об оплате получала МТС и перечисляла на счет абонента собственные средства, а ритейлер рассчитывался уже постфактум. Эти 325 млн руб., по мнению сотрудников МТС, как раз являются недополученными от «Евросети» деньгами абонентов.

Общий долг «Евросети» перед оператором, по подсчетам менеджеров МТС, примерно 1,1 млрд руб. А вот у Владимира Шишко на этот счет иной взгляд. «По нашему мнению, у нас вообще не существует задолженности перед МТС! — заявляет он. — Единственный способ определить, кто кому должен, — подписанная обеими сторонами бухгалтерская бумага. Таких в отношении каких-либо долгов «Евросети» перед МТС не существует».

ДЕНЬ БЕЗ СМЕХА

Претензии МТС застали врасплох менеджеров «Евросети», как и сентябрьский милицийский рейд. Договор о кредитной схеме оплаты связи, который МТС заключала с Чичваркиным, закончился 1 апреля 2009 года. В тот же день вице-президент «Евросети» Виталий Подольский узнал, что МТС будет работать с его компанией по другой схеме.

«Евросеть» должна открыть в банке МБРР депозит, с которого сама будет перечислять деньги на счета абонентов МТС, заплативших за связь в ее салонах.

А МТС собирается лишь выплачивать «Евросети» процентное вознаграждение за каждую транзакцию. Одновременно с этим Подольского известили, что его компания у оператора в должниках.

Подольский и Шишко три дня вели переговоры с вице-президентом по коммерческим вопросам МТС Михаилом Герчуком, и 3 апреля в три часа дня они разошлись не договорившись. «„Евросеть“ так и не смогла предоставить нам гарантии погашения долгов и свое-временности перечисления платежей наших абонентов», — сетует Елена Кохановская. Михаил Шамолин принял решение расторгнуть дилерское соглашение с «Евросетью»: компания больше не может принимать платежи от абонентов МТС и продавать контракты оператора.

Откуда такая бескомпромиссность? «Активно продавая „Билайн“ и дискриминируя продажи МТС, они имеют наглость разговаривать с нами о пролонгации кредитов, — объясняет Елена Кохановская. — Это неправильно, ФАС предписала „Евросети“ обеспечить равную представленность всех операторов в продажах».

Напомним, антимонопольное ведомство одобрило продажу 25% «Евросети» главному конкуренту МТС — «Вымпелку» при условии равноправного отношения ко всем операторам. В МТС утверждают, что это требование «Евросеть» игнорирует. В вышедшем недавно исследовании холдинга РОМИР говорится, что в 75% случаев «таинственным покупателям» в магазинах «Евросети» предлагают тарифные планы «Билайн».

«Любое исследование имеет цели, задачи и заказчика», — комментирует Владимир Шишко. Исследование РОМИРа, по его словам, вполне могло произойти в пе-

СРОК СЛУЖБЫ

Создавать барельефы президентов «Евросети», такие как у американских президентов на горе Рашмор,— дело неблагодарное. После продажи сотового ритейлера руководители компании меняются слишком часто.

Евгений Чичваркин**8 лет****1997, АПРЕЛЬ – 2004, МАЙ**

Создатель и идеолог «Евросети» в 2004 году передал бразды правления Элдару Разроеву, которого в 2007-м сменил Алексей Чуйкин. Тем не менее все это время Чичваркин принимал самое активное участие в жизни компании

Дмитрий Денисов**4 месяца****2008, АВГУСТ – 2008, НОЯБРЬ**

Старинный соратник Евгения Чичваркина. Пришел в «Евросеть» в 2001 году на должность продавца-консультанта и дорос до вице-президента по коммерции. Став президентом и испытавшись в лучах славы, в итоге вернулся на прежний пост вице-президента

Сергей Ющенко**5 месяцев****2008, НОЯБРЬ – 2009, МАРТ**

До прихода в «Евросеть» занимал пост гендиректора продуктовой сети «Лента». После увольнения сказал: «Для меня работа в „Евросети“ была удивительным профессиональным приключением»

Владимир Шишко**2 месяца****2009, МАРТ – НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ***

Ранее был управляющим дирекцией по слияниям и поглощениям в «Вымпелкоме». Занимался коммуникациями с прежними руководителями «Евросети», представляя сторону акционеров

*на момент сдачи номера в печать

риод акции по стимулированию продаж. Время от времени они проводятся в пользу каждого из операторов и ФАС не запрещены.

Вся новейшая история ритейлера — это история холодной войны с МТС. Оператор периодически обвиняет «Евросеть» в разного рода провокациях. Менеджеры ритейлера в ответ говорят, что это провокации самой МТС.

Последний такой пример — инструкция, которую в начале апреля «Евросеть» якобы распространила среди своих сотрудников. В ней написано, что объявление о прекращении продаж контрактов и оплаты счетов МТС в магазинах быть не должно. Продавец обязан сообщить об этом на кассе и предложить тариф от конкурентов МТС. Вторая страница письма (его копия есть у **«ФО**) составлена остроумно. Это длинный список контрактов МТС, где напротив каждого стоит вознаграждение продавца за подключение,— 0 руб. 00 коп.

«Письмо фальшивое,— констатирует Виталий Подольский,— и рассыпалось из интернет-кафе». По его словам, если бы авторство принадлежало «Евросети», то письмо было бы разослано по всем магазинам страны, а не по нескольким точкам в Москве. А еще оно было бы форматным и лаконичным. «По-моему, тут не надо иметь две головы, чтобы понять: это провокация», — лаконично резюмирует Подольский.

МНОГОЛИКАЯ «ЕВРОСЕТЬ»

Глядя на новых менеджеров «Евросети», и впрямь не подумаешь, что эти люди способны на выходку в стиле Чичваркина. Оборону держат суровые топ-менеджеры в костюмах, которые по неясным причинам не могут продержаться на своем месте дольше четырех месяцев.

Владимир Шишко — уже третий по счету глава «Евросети» с момента ее продажи. Сначала обязанности президента компании исполнял ставленник Чичваркина Дмитрий Денисов, который когда-то начинал с продавца-консультанта. В ноябре 2008 года президентом стал Сергей Ющенко, бывший глава сети «Лента».

«Ему все было по фигу: „Вымпелком“ — не „Вымпелком“,— вспоминает один из сотрудников «Евросети».— В переговорах с партнерами он говорил, что ему дана полная свобода и его цель — сделать компанию эффективной». Его заслугой стал мир с Nokia, с которой в свое время вдребезги рассорился Евгений Чичваркин.

Но лояльность акционерам оказалась важнее. В марте 2009-го Ющенко неожиданно сменил выходец из «Вымпелкома» Владимир Шишко. Он стал исполняющим обязанности президента. В ближайшее время появится и новый президент. Кандидатами на должность называют директора по развитию широкополосного доступа в интернет «Вымпелкома» Александра Малиса

Ссоры Чичваркина с партнерами были похожи на школьные драки. Нынешние менеджеры «Евросети» уже не распалившиеся школьники, а тихо сопящие греко-римские борцы

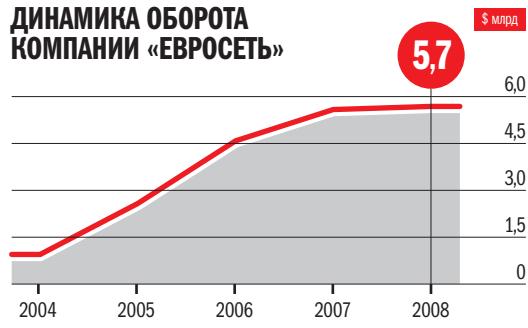
и Игоря Немченко, гендиректора сети «Эльдорадо», сотовую «дочку» которой недавно купила МТС.

Совета директоров в «Евросети» пока нет. В топ-менеджерах из команды Чичваркина остался лишь Дмитрий Денисов — в должности исполнительного вице-президента. Вице-президент по маркетингу Дмитрий Патрацкий ушел из компании. Вице-президент по работе с людьми Александр Сивогриев тоже. Новых людей вместо них не нашли.

Самые прочные позиции в «Евросети», пожалуй, у Виталия Подольского. Он пришел в компанию с позиции финансового директора «Перекрестка» одновременно с Ющенко и уходить вроде бы не собирается. В перерывах между ссорами с МТС Подольский добился отсрочки выплаты банковского долга «Евросети», который к концу прошлого года составлял \$650 млн. Он же пытается удержать компанию на плаву, когда рынок сотовых телефонов в первом квартале упал на 20%, а финансовой помощи от акционеров не было и не ожидается.

Подольский жестко экономит. И это понятно. В 2008 году оборот «Евросети» составил \$5,7 млрд, что всего на \$100 млн больше, чем годом ранее. Предыдущие результаты были куда оптимистичнее: в 2007 году «Евросеть» заработала на \$1 млрд больше, чем в 2006-м. Конечно, сослаться на кризис, но, к примеру, у главного конкурента «Евросети» — сети «Связной» оборот в 2008 году вырос на 25,6%, до \$2,94 млрд.

ДИНАМИКА ОБОРОТА КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»



Сейчас компания состоит из 50 юридических лиц, которых до конца года объединят в одно. Это позволит сэкономить до 30% налогов.

Подольский закрыл около 500 явно убыточных точек, и количество магазинов сети сократилось до 3,7 тыс. Под новый 2009 год впервые за всю свою историю «Евросеть» устроила распродажу телефонов. Благодаря этому товарные запасы уменьшились и высвободились оборотные средства.

Эти деньги «Евросеть» вкладывает в расширение ассортимента за счет непрофильных для салонов связи товаров. Недавно в своих салонах компания начала продавать книги. Ассортимент пока невелик — всего три наименования, но вскоре за это направление менеджеры «Евросети» возьмутся всерьез. 14 февраля во «Дворце связи» на Тверской «Евросеть» организовала автограф-сессию ирландской писательницы Сесилии Ахерн, правда, по ошибке назвав ее в рекламном объявлении Ахрен. Помимо книг компания будет торговать другими непрофильными продуктами, но пока думает какими. Кстати, Евгений Чичваркин на этом поприще не сильно преуспел. Его попытки продавать, например, театральные билеты и турпутевки провалились.

Помешает ли ссора с МТС выбраться «Евросети» из долговой ямы — это вряд ли просчитывают до конца даже участники конфликта. По данным ритейлера, в день 250 тыс. абонентов МТС посещали салоны «Евросети», понятно, что заодно с оплатой счета периодически эти люди совершали какие-то покупки. Теперь эта аудитория будет вынуждена класть деньги на счет либо в салонах других ритейлеров, либо через терминалы. Но гораздо хуже будет, если МТС подтвердит свои претензии в суде. Часть денег придется направить не на погашение банковских кредитов, а на не предвиденные расчеты.

В «Евросети» считают, что МТС разрывом отношений больше ущерба наносит себе, чем ритейлеру. В некоторых небольших городах «Евросеть» — единственное место, где за связь можно заплатить без процентов. Теоретически для части абонентов это повод сменить оператора. «Выколю себе глаз, пусть у тещи зять будет кривой», — комментирует конфликт Наталья Аристова.

«АФК и „Альфа“, — пишет Евгений Чичваркин в своем блоге на Twitter. — Вот и весь конфликт. Нескольких людей по сути». Но эта ссора отнимает у «Евросети» уже слишком много времени и сил.

«Читай внимательно письмо и руби бабло, пока не утекло», — писал Чичваркин продавцам, агитируя в разное время за продажу контрактов то МТС, то «Вымпелкома», в зависимости от того, с кем из операторов находился на тот момент в состоянии мира. Сейчас, похоже, история повторяется. Правда, шуткам в стиле Чичваркина в «Евросети» больше не место.

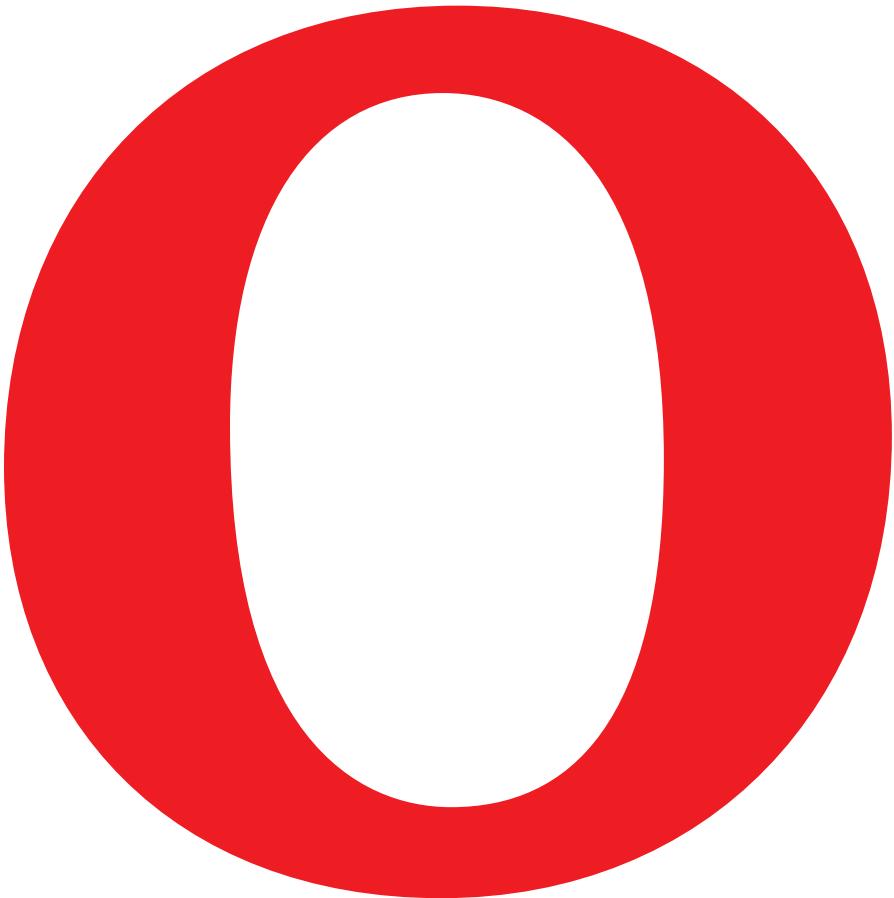
ВЕЧНЫЕ ЦЕННОСТИ – ПРИВЫЧНОЕ УБЕЖИЩЕ
ДЛЯ МАРКЕТОЛОГА. ОБРАЗ СЕМЬИ – ОДНА ИЗ НИХ.
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВМЕСТЕ С АГЕНТСТВАМИ IQ MARKETING
И ОМІ ПОСТАВИЛ ПОД СОМНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ЭКСПЛУАТАЦИИ РЕКЛАМНОГО ОБРАЗА СЕМЕЙНОЙ ИДИЛИИ.

ТЯЖЕСТЬ ШТАМПА

«Продуктов семейной категории больше, чем кажется. Если у вас есть семья, то тратить на бензин вы будете больше, чем если бы оставались холостяком. Во время рецессии это особенно заметно»



Михаил Чопоров,
директор по стратегическому
планированию агентства Instinct



текст
**ДМИТРИЙ
ЧЕРНИКОВ**
фото
**ЕВГЕНИЙ
ДУДИН**

Осенью у мужа журналистки Аллы Деминой возникли проблемы в бизнесе. Обеспечивать прежние расходы на себя, жену и трехлетнюю дочь ему теперь не под силу. «Раньше мы могли позволить себе провести недели три в Греции, потратив 10 тыс. евро», — вспоминает Алла. Теперь и до друзей не доехать. «Живем в разных районах Москвы, встречаться дома неудобно, а пересечься где-нибудь в центре, в ресторане уже нет возможности», — констатирует Алла. Но наиболее болезненно Демина воспринимает снижение качества жизни своего ребенка: в прошлом остались конные заезды, часы няни сократились, частных врачей сменила поликлиника. «Порой накрывает такой дискомфорт, что я поневоле обвиняю в происходящем мужа», — признается Алла.

Эта история довольно типична для представителя среднего класса, столкнувшегося с неумолимой логикой кризисного сокращения бюджета. А вот наблюдение за тем, как новое бытие формирует сознание, приводит не к таким уж и банальным выводам.

Просительно заглядывая в глаза, молодой человек показывает банковскому специалисту фотографии на мобильном телефоне под песню ВИА «Самоцветы» «Все, что в жизни есть у меня». Вот он с друзьями. Затем на даче с родителями. Портрет на фоне машины. «Зритель невольно понимает: все это наверняка куплено в кредит. И если не дадут новый, то родители помочь могут больше не ждать, дачу и машину придется продать в счет долгов. И друзья не помогут», — комментирует сюжет рекламного ролика Сбербанка Николай Хлопов, руководитель направления Trend spotting агентства IQ marketing.

Обыгрывание семейной темы в продвижении брэнда — на переднем краю маркетинговой моды. Вслед за традиционно долгоиграющими семейными кампаниями Nescafe, Calve, McDonald's, Danone, Ariel и прочих

марок FMCG и HoReCa потянулись другие брэнды — от Samsung (серия «Разумный выбор») до Mazda (Mazda 6). «Заказчики приходят и говорят: мы хотим кампанию про семью и про любовь к ней, потому что это островорот стабильности и счастья, к позитиву которого легко прицепить образ фирмы», — рассказывает Николай Хлопов. Однако, по его мнению, маркетологи зря радуются простым рецептам, делая ставку в своих промо-кампаниях на семейные ценности. Вместо островка стабильности и убежища домашний очаг для многих коллег Аллы Деминой по целевой аудитории превращается в генератор негативных эмоций: бремя ответственности, раздражение от неспособности изменить ситуацию, чувство вины. Все это не делает семейный микроклимат комфортным.

«Один банк нам удалось отговорить от семейной рекламной саги. Другой из топ-5 ушел к конкурентам делать задуманное», — рассказывает Николай Хлопов. Какой из банков поступил дальновиднее? Чтобы выяснить это, «Секрет фирмы», IQ marketing и агентство Online Market Intelligence (OMI) провели исследование «Семья против кризиса».

БАНКРОТСТВО БЭК-ОФИСА

Семья в жизни россиян традиционно занимает самое важное место. Большинство респондентов исследования сФ, IQ и OMI указали ее как гаранту того, что всегда кто-то близкий поддержит в трудную минуту (67%). Логично, что в сложные времена человек обращается к близким как к источнику тепла и понимания. Но во время кризиса институт семьи проходит через серьезные испытания. Статистика (частота запроса «аборт» в Google с лета 2008 года выросла в три раза) говорит о том, что далеко не всем удается выйти с честью из непростой ситуации.

«Кризис может не повлиять на любовь в семье, но оказывается на уровне жизни — бэк-офисе семьи. А проблемы в бэк-офисе неизбежно отражаются на семейном микроклимате», — комментирует Ольга Белобровцева, директор по стратегическому маркетингу IQ marketing.

Почти 67% респондентов отмечают, что их благосостояние ухудшилось по сравнению с предыдущим годом. 61% собирается пересмотреть планы на ближайшее время и отказаться от многих запланированных покупок. Так, с обустройством семейного гнезда вынуждены подождать финансовый контролер Ольга Лосева и ее муж Александр, оплачивающие аренду съемной квартиры. «Где-то в подсознании сидит страх перед неизвестностью: а вдруг завтра уволят?» — признается Ольга. Для такой аудитории коммуникация «семейных планов на будущее» — игра на болевых точках.



Оказавшись без работы, финансист Олег Леонтьев испытал всю тяжесть ответственности за семейное благополучие

УЩЕМЛЕННОЕ ДОСТОИНСТВО

«Обеспечь своей семье достойную жизнь» — главный рефрен семейной рекламы, призывающий аудиторию задать новые стандарты качества жизни. Согласно опросам Левада-центра, в 2008 году «достойная жизнь» впервые оказалась для большинства россиян целью более реальной и привлекательной, чем приевшаяся «стабильность». Но неуклонно росший десять лет горизонт планирования драматично обнулился, а семейные обязательства, возросшие из-за кредитов, остались, порождая травматичную логику «или-или». Или добавить к пенсии родителям, или дать хорошее образование детям. Так, менеджер банка Владислав Фунцев уже сократил список курсов своего сына, который учится в Финансовой академии. А дома взялся за составление

Excel-файла, где ведет статистику покупок вплоть до туалетной бумаги и освежителя воздуха.

Лозунг прогрессирующего потребления «Ты и твои близкие достойны большего» оказался приманкой, на крючок которой попались миллионы семейных бюджетов. Теперь семьи гудят как развороженный улей, выясняя, кто ответственен за решение материальных проблем. Согласно нашему исследованию, 72% россиян испытывают сегодня большее беспокойство, чем год назад, причем о будущем детей беспокоятся 75% опрошенных.

Семья 35-летнего Сергея Началова стоит перед неприятными альтернативами. «Кредитов три штуки, и все валютные», — говорит ИТ-управлениец, ввязавшийся в покупку двух квартир и машины. Если раньше в час бизнес-ланча он смело шел в соседнее с офисом кафе, оставляя там 300 руб., то сейчас довольствуется самым дешевым кефиром. Но главную альтернативу поставил ребенок. Няня ежемесячно обходится Началовым в 35–37 тыс. руб. «Надо бы с ней расстаться, но тут палка о двух концах», — рассуждает Началов. Если отправлять ребенка в сад, то кому-то из родителей нужно переходить на более мягкий режим, идеально — на полдня. Жертвовать карьерой и работой никто из супругов не хочет, а принимать меры необходимо.

Ситуация непростого выбора стала для многих обиженной реальностью. Хорошая коммерческая клиника или качественное питание? Посиделки мужа с друзьями в кафе или обновление гардероба жены? Впрочем, погрузившись в мытарства семейного бэк-офиса, Началов не обращает внимание на «семейный акцент», с которым заговорил бизнес. «Маркетологи привыкли пускаться во все тяжкие. Слава богу, что пока хоть опытом Великой Отечественной не манипулируют», — раздраженно комментирует он стерилизованную атмосферу семей из рекламных кампаний.

СЕЛФ-НЕ-МЕЙД

В западном мире понятие «лузер» хорошо отрефлексировано и возлагает ответственность за неудачи на плечи самих людей. Россияне же с трудом осознают причины своих нынешних злоключений. «Еще в марте 2008 года россияне были чемпионами мира по индексу оптимизма. По данным Левада-центра, более половины считали, что финансовые дела у них пойдут лучше», — говорит Ольга Белобровцева. — При этом рост доходов в последние годы создал у наших сограждан иллюзию, что благополучие семьи — вещь, очевидная и зависящая исключительно от тех членов семьи, которые ее обеспечивают». Выстроилась логика: «Мой дом — моя крепость, тут я хозяин положения, я стараюсь, все получается, все довольны». Сегодня прежние хозяева своей судьбы обижены и напоминание о чув-



Раньше Алла Демина тратила свою зарплату только на себя, теперь ее доход — источник благосостояния всей семьи

стве ответственности перед родными и близкими воспринимают как скрытый упрек в бессилии.

Одними из первых жертв неприятностей в экономике стали семьи сотрудников девелоперских компаний. 33-летний Олег Леонтьев в своих бедах склонен винить «подставившее граждан» государство. До кризиса он работал начальником управления бухгалтерии и управленческого учета в компании — земельном девелопере. Будучи человеком деятельным, стал одним из активистов профсоюза белых воротничков «Вместе». Но когда в октябре руководство сообщило о сокращении 300 человек, профсоюзный билет не помог. Олег потерял работу, а новую не может найти до сих пор. У него строится квартира, и нужно ежемесячно платить 40 тыс. руб. по ипотечному договору, а еще 20 тыс. отдавать за арендованное жилье.

Положение Олега начинает походить на патовое из-за патриархальных черт многих российских браков. На жену ему рассчитывать не приходилось и не приходится: 13 лет брака она нигде не работала. Статус кормильца-главы семьи пошатнулся. «Копится психологическое напряжение, отсюда депрессия», — говорит Олег. — Когда дома мне становится совсем паршиво, иду в спортзал выместить негатив на тренажерах».

БЕЗ РЕСУРСОВ

«Ты вдруг понимаешь, что срываешься на родных. Но как иначе, когда тебя еще и выжимают как лимон на работе, потому что в кризис ты, оказывается, должен работать за троих, ведь тех двоих сократили за ненадобностью», — рассказывает 28-летний маркетолог из Пскова Анна Насыбулина. Положение кажется вдвойне нестабильным, когда «живешь с мужем, который как назло работает с тобой в одной фирме».

Зерно семейных ценностей, высеваемое маркетинговыми кампаниями, падает явно не на благодатную почву. Действительно, «как назло» сокращаются не только финансовые ресурсы, выделяемые на семью. Массовое высвобождение времени в кризис осталось мифом. Согласно исследованию сf, OMI и IQ, почти

44% россиян работают еще больше, чем в прошлом году. Свое свободное время почти каждый пятый россиянин (21%) использует для работы, отрезая его от семьи, с которой хотелось бы проводить досуг (63%). Но отчаянные попытки по-vacation nation укрепить финансовое положение семейного бэк-офиса не приносят результата. В результате вина за недостаточное внимание к семье умножается на невозможность решить материальные проблемы и тем самым хотя бы частично компенсировать негативные эмоции.

«В одно из воскресений сын устроил нам с мужем сюрприз», — говорит Анна Насыбулина, которой с начала кризиса регулярно задерживают зарплату. Пока родители спали, ребенок достал жареную курицу из ходильника, выложил ее в сковородку, залил водой и подсолнечным маслом, выдавил кетчуп, высыпал весь сахар из сахарницы, сверху приправил двумя кусочками хлеба. «И пришел к нам, довольный, что он приготовил для нас завтрак. Как мило, он так старался. Но ведь это была практически наша последняя еда при пустом кошельке!» — жалуется Насыбулина.

Кормилец-добытчик средней российской семьи все меньше может ей отдавать и времени, и денег, которых требует от него прямолинейный промоушн семейных товаров и услуг, эксплуатирующих образ заботливого главы семьи. Теперь эта ставка не сыграет.

ДРУГАЯ ЗАБОТА

Возможно, кризис только ускорит многолетние тенденции снижения сакральной роли семейного очага. В агентстве Nielsen сФ сообщили, что по-прежнему весят в вывод своего исследования 2007 года о долг-

срочном кризисе института брака, а также в неэффективность розыгрыша семейных ценностей в маркетинговых стратегиях.

Ну а пока компании ищут способы применить семейные коммуникации с поправкой на положение в экономике. Вместо того чтобы призывать терпящего жизненное крушение потребителя к заботе о семье, некоторые компании решили облегчить его муки, предлагая конкретный рецепт по выживанию в сложившейся ситуации. Заезженную пластинку «позабыться о своей семье» они сменили на послание «мы заботимся о тебе и твоих близких».

Virgin Mobile в апреле пообещала бесплатную связь на три месяца всем абонентам, потерявшим работу. Все клиенты автоматически становятся участниками программы «Защита от увольнения». Компания оплачивает за безработных вроде Олега Леонтьева не только счета, но и налог за обслуживание, как бы одаряя их верой в себя.

Банкам, стремящимся сыграть на чувстве заботы о семье, тоже есть чему поучиться у практиков клиентоориентированности. «Мне понравилась новизна продвижения британского банка Halifax», — говорит директор по стратегическому планированию агентства Instinct Михаил Чопоров. — Этот банк начал выплачивать клиентам по пять премиальных фунтов за текущий счет. Рекламные ролики, где сотрудники банка вручают клиентам купюры, умело и забавно преподносили этот ход как преданность клиенту и благодарность ему за доверие». Российские семьи больше не могут заботиться о себе сами. Пришло время компаниям позаботиться о них. сФ

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Концепция исследования сформулирована специалистами IQ marketing на основе изучения существующих трендов. Полученные данные анализировались экспертами агентства и затем подтверждались с помощью онлайн-опроса пользователей интернет-панели Online Market Intelligence (OMI).

Панель — это сообщество людей, участвующих в социологических и маркетинговых исследованиях, а также в тестировании и разработке новых продуктов за вознаграждение. Панель компании OMI на сайте Anketka.ru насчитывает около 180 тыс. членов в России и СНГ, которые рекрутируются более чем из 100 источников: сообществ по интересам, почтовых служб, поисковых систем, порталов знакомств и т. д. При регистрации панелист указывает свои электронный и почтовый адреса и заполняет подробную профильную анкету, что позволяет в дальнейшем обращаться к целевым аудиториям — потребителям различных товаров и услуг. Панель OMI соответствует профессиональным стандартам ESOMAR и CASRO в области качества данных.

Участниками онлайн-исследования стали живущие в российских городах-миллионниках мужчины и женщины от 18 до 55 лет, которые состоят в зарегистрированном или гражданском браке не менее двух лет. С помощью случайной выборки были определены

О ПРОЕКТЕ

Специальный проект «Антитренд» — исследования журнала «Секрет фирмы», маркетингового агентства IQ marketing и агентства Online Market Intelligence. Цель участников проекта — противостоять упрощенному представлению маркетологов о потребителях как о целевой аудитории «активных людей 20–30 лет с доходом средним и выше среднего». Разбив стекло, через которое многие смотрят на аудиторию, и открыв реальный мир, мы находимся показать возможности для новых маркетинговых прорывов и расширения бизнеса. Чтобы достичь этой цели, участники проекта проверяют свои инсайты с помощью современных количественных исследований. сФ

СЕМЕЙНЫЕ ЦЕННОСТИ

ОПРОСИВ ЖЕРТВ КРИЗИСА, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, ЧТО ИХ МНЕНИЕ О НЕУЯЗВИМОСТИ СЕМЕЙНОГО ОЧАГА ГОРАЗДО ОПТИМИСТИЧНЕЕ РЕАЛЬНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ.

Ожидания

% ответов

Чему вы хотели бы уделять больше времени?

19

Работа

63

Семья

40

Дети

63

17

17

Насколько сильно экономический кризис повлиял на вашу семью?

9

Сильно

22

Незначительно

17

Значимо

9

Умеренно

27

Практически не повлияло

На что сейчас вы тратите больше всего времени?

Реальность

% ответов

Как экономический кризис изменил вашу жизнь?

70

Придется пересмотреть планы на ближайшее время, от многих запланированных вещей нужно будет отказываться

5

Я стал проводить больше времени с женой/мужем/パートнером

6

Я стал проводить больше времени с детьми

Участникам исследования предлагались вопросы, позволяющие выяснить общие представления информанта о круге обсуждаемых проблем (слева), а также более конкретные, ответы на которые раскрывали фактическое положение дел в семье (справа). Разница оказалась значительной

Источник: совместное исследование «Секрета фирмы», IQ marketing и Online Market Intelligence

ПРИДУМАВ НОВЫЙ ПРОДУКТ, МОЖНО НАРИСОВАТЬ УБЕДИТЕЛЬНЫЙ МАКЕТ, А МОЖНО НАЙТИ ЗАКАЗЧИКА И ЗАПУСТИТЬ КОНЦЕПТ В СЕРИЮ. АВТОРЫ ГАДЖЕТОВ И ТРАНСФОРМЕРОВ СОПЕРНИЧАЮТ МЕЖДУ СОБОЙ В ФАНТАЗИИ И МАРКЕТИНГОВОЙ СМЕКАЛКЕ.

ГАЛА-КОНЦЕПТ

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

«Мой квадроцикл можно в два счета превратить в рыночный продукт, который решит проблему пробок в мегаполисах», — говорит Эмануэль Абба, создатель концепта The Urban Quad Bike. Разработанное им транспортное средство отвечает всем современным трендам: оно экологично, компактно, приводится в действие электричеством и выглядит настолько дружелюбно, что вполне сойдет за героя пиксельного мультика «Тачки». Однако Quad Bike не просто потакает трендам, но и вполне готов к производству. И хотя на улицах родного Буэнос-Айреса новинка пока не появилась, Абба уверен, что это дело недалекого будущего. «Я не собираюсь играть в футуриста. Аргентина — небогатая страна и не сможет содержать мечтателя», — говорит 24-летний дизайнер.

Абба не единственный мастер виртуального моделирования, который, несмотря на молодость, следит за экономической конъюнктурой внимательнее, чем за восторженными отзывами на страницах своих онлайн-портфолио. Для таких, как он, — тех, кому придумывать «завиральные» образы новых вещей интереснее, чем проектировать для конвейера, — три года назад на самом престижном смотре промышленных дизайнеров Red Dot Design Awards была введена номинация «дизайн-концепт». Как оказалось, «завиральность» тоже может быть товаром. Так, рынок дизайнерских идей получил официальное признание, а производственники — мир товаров будущего, для доступа к которому достаточно дать свой e-mail.

Ежегодно 200 отфильтрованных жюри Red Dot концептов формируют книгу готовых предложений для охотников за идеями из компаний. В прошлом году на участие в номинации поступило около 2 тыс. заявок. Но альбом победителей Red Dot — только вершина горы концептов, рассеянных по дизайнерским интернет-площадкам в ожидании заказчика. **сф** побеседовал с дизайнера-ми различных школ, играющими на рынке концептов.



(2)

(3)



(2)



(1)

НАСТЕННЫЙ ДИЗАЙН

В конкурсе дизайна, который организовал производитель офисной мебели «Наяда», Карина Еганян (1) со своей системой офисных перегородок ALLinWALL (2) не победила. «Но мне был нужен заказчик работы — таковы условия защиты диплома у нас в Строгановке», — вспоминает Карина. Тогда она написала письмо в компанию с просьбой пойти на формальный шаг и разрешить указать название фирмы на титуле диплома. Спустя два года, в ноябре 2008-го, проект ALLinWALL — модульные конструкции, служащие одновременно и стенами, и системами хранения, — стал одним из лауреатов премии Red Dot. Тогда «Наяда» снова вернулась к концепту, но теперь уже для доведения его до ума — то есть до рынка. К лету будет готов опытный промышленный образец. «Обычно студенты выбирают для курсовых и дипломных работ звездолеты и другие далекие от жизни вещи, — говорит Карина. — Я же сразу поставила себе целью сделать продукт». Продав лицензию «Наяде», она говорит, что уже окупила расходы на создание концепта и теперь рассчитывает на роялти с продаж. ©

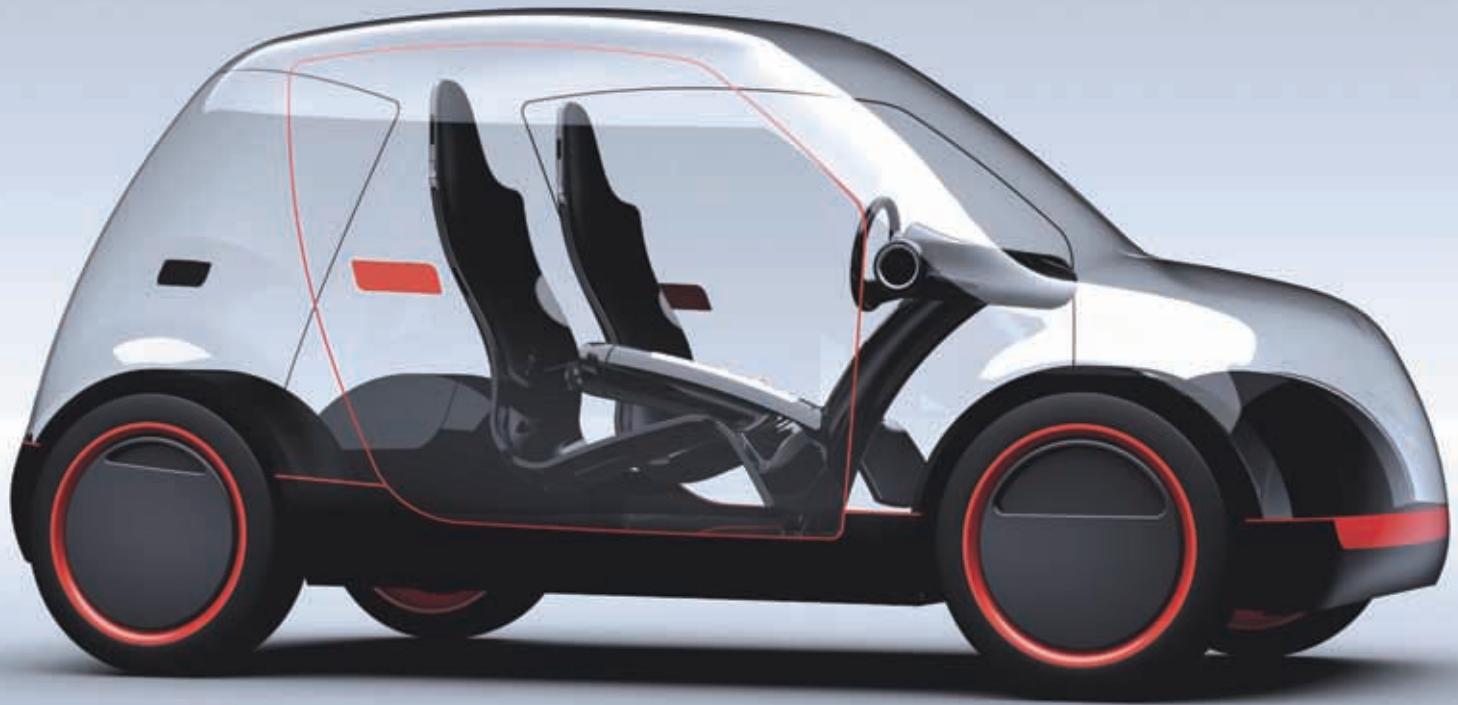


(1)

УБИЙЦА НОУТБУКОВ

«На самом деле я просто ловлю кайф от своей творческой мощи», — признается Мак Фунамизу (1), токийский дизайнер, всемирно известный благодаря концептам мобильника-раскладушки из двух прозрачных пластин, а также поискового гаджета «Четкое видение» в виде стеклянной линзы, отображающей данные об объекте, на который смотрят сквозь нее. Скетч-бук Фунамизу полон футуристических упражнений. «Для корпораций я слишком революционен, но несколько небольших компаний-стартапов заинтересовались моими идеями, отыскав их в интернете», — продолжает он. Среди «везунчиков» — то самое «Четкое видение», а также целая линейка гаджетов, эксплуатирующих идею прозрачности (2, 3).

«Когда я вожусь с новым концептом, то всегда думаю, что его время настанет через лет 30–50, — рассуждает Фунамизу. — Но каждый раз после его демонстрации в интернете я обнаруживаю, что кто-то параллельно разрабатывал похожую вещь». По мнению Фунамизу, это явный знак того, что большинство придуманных им вещей поступят на прилавки в ближайшие пять лет. Он и сам приближает этот момент, став партнером в калифорнийской компании Lifenote (4), работающей над созданием цифровой записной книжки по концепту Мака. «Мы заменим ноутбуки лайф-ноутбуками», — утверждает он. ©



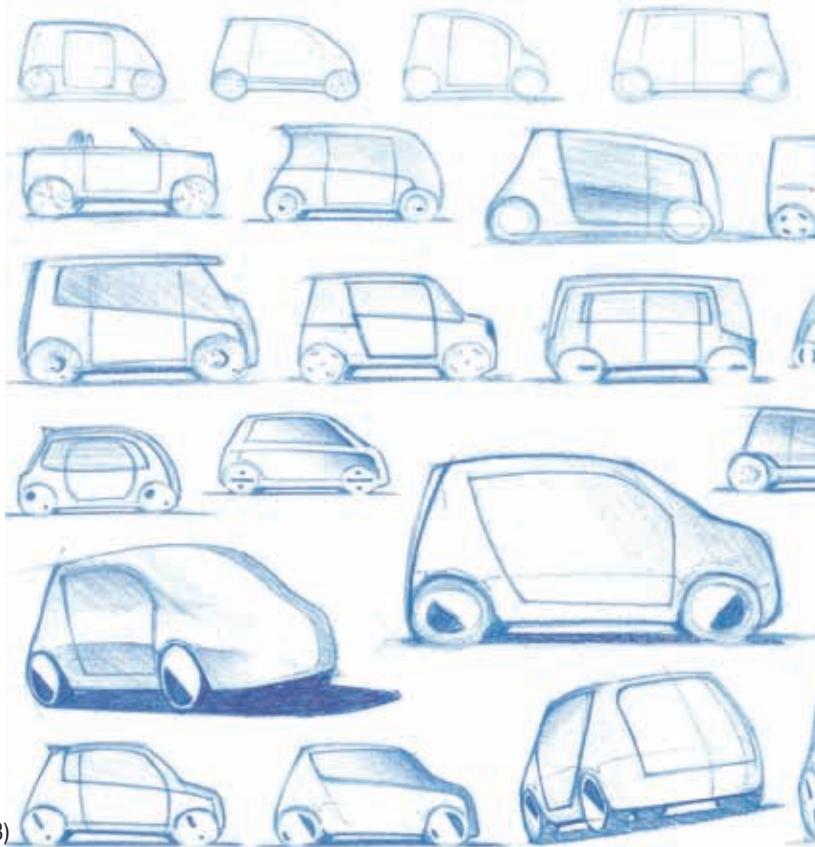
(2)



(1)

АВТОМОБИЛЬ С ПЕРЕЗАПИСЬЮ

«Мои концепты вряд ли принесут мне богатство, потому что Хорватия — маленькая страна, и здесь нет заказчиков на мои работы. А для поиска спонсоров за рубежом у меня плоховат английский», — говорит студент Загребской школы дизайна и владелец 3D-студии Элвис Томленович (1). Два года он зарабатывал деньги 3D-моделированием, и победу своего концепта — электромобиля MOY (2) в нескольких дизайнерских конкурсах (в том числе на престижнейшем Auto) называет «возвращением в мир конструктов». MOY — интерактивный автомобиль, который с помощью светодиодов и жидкокристаллических элементов меняет внешний вид прямо на ходу, скачивая файлы с новым оформлением из интернета. Причем изображение может быть не только статичным, но и представлять собой клип или мультфильм. «Целиком концепцию в опытном образце сохранить вряд ли удастся, — считает Элвис, — но отдельные составляющие проекта можно внедрять в производство уже сегодня». Сейчас, по словам Томленовича, в Хорватии нет ни одного дизайнера, живущего за счет продажи концептов. «Моя мечта стать первым таким везунчиком», — смеется он. ©Ф



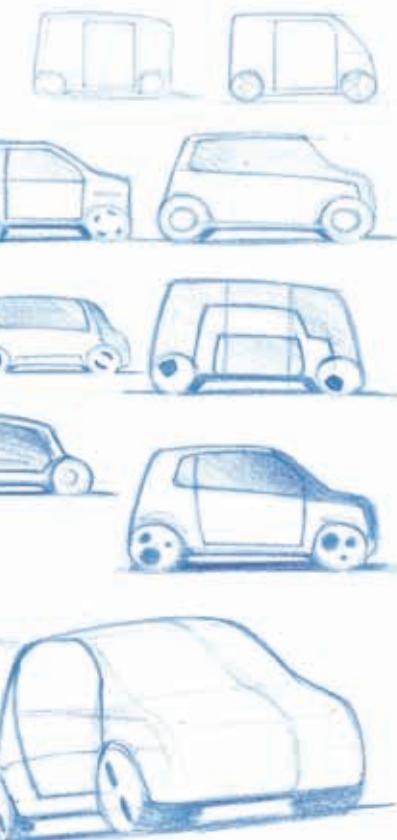
(3)



ГРАММОФОННАЯ ФАБРИКА

«Новейшее мое создание Neo Gramophone будет выпущено ограниченным тиражом для элиты», — делится информацией Ларс Амхофф, основатель немецкой дизайн-студии Kinkyform, демонстрируя слайды с натуральным граммофоном ослепительно белого цвета и, пожалуй, немного резковатыми формами. Трансформация олд-фэшн прототипа в современный музыкальный центр, совместимый с iTunes, требует технологий, которыми обладают лишь несколько мировых компаний, с ними Амхофф и ведет переговоры о партнерстве. «Кроме того, я ищу инвесторов и для воплощения других своих идей», — продолжает он. Но порой искать деньги не приходится: в портфолио Амхоффа есть часы и ювелирные украшения, которые были задуманы как концепты, но вдохновили производителей самих обратиться к дизайнеру.

Для некоторых конструктов Ларса, таких как Bath Vader (ванна в полу гостиной), инженерия и вовсе пока не доросла. Но дистанцируясь от фантастеров, он снисходительно отмечает: «Множество концептов, выставляемых в Сети, делаются студентами дизайнерских школ как дипломные работы, поэтому дороги в изготовлении или откровенно футуристичны». Свои же идеи Амхоффу удается превращать в реальные продукты за счет ограниченного тиража. «За эксклюзив клиенты платят бонус, это позволяет экспериментировать: все окупается», — говорит он. ©Ф





(4)

КОНСТРУКТОР ЗАПАХОВ

«Дизайнерам нужно потом и кровью создавать коммерческую индустрию концептов», — считает Нуно Тейксейра (1). Его концепт MyBus — футуристичный минивэн — победил в конкурсе Michelin. Вообще-то Нуно не на что жаловаться: большинство его концептов либо уже нашли инвесторов, либо стали предметами переговоров. «Иногда я сам предлагаю компаниям свои идеи. Но чаще они находят меня через интернет», — объясняет он. Так на дизайнера вышли с предложением купить концепт Smellit (2) — «принтер запахов», которые испускаются сменными 118 картриджами. Похожая история произошла с ультраминималистским телефоном, которым заинтересовалась Turk Telecom. Модель VFV («очень смешная машина») была куплена компанией Delirious Games для игры Matchup (Playstation-3). «Некоторые концепты выглядят как вещи из далекого будущего», — говорит Нуно. — Но, например, панорамный монитор iView (3, 4) можно запускать в производство уже сейчас». 

(3)



(2)



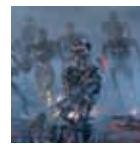
В КОНЦЕ МАЯ В ПРОКАТ ВЫХОДИТ ЧЕТВЕРТЫЙ ФИЛЬМ САГИ О ТЕРМИНАТОРЕ. ПОМИМО СУПЕРСБОРОВ И ТИТУЛА «ГЛАВНОЕ КИНОСОБЫТИЕ ГОДА», ОТ TERMINATOR SALVATION ЖДУТ, ЧТО ОН ВДОХНЕТ НОВУЮ ЖИЗНЬ В УСПЕШНЫЙ БРЭНД, УЖЕ ЗАРАБОТАВШИЙ МИЛЛИАРДЫ ДОЛЛАРОВ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОСЛЕДИЛ, **ЧТО ТЕРМИНАТОР ПРИВНЕС В НАШУ ЖИЗНЬ.**

ТЕКСТ КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ



КОНЦЕПЦИЯ ПРЕВЕНТИВНЫХ УДАРОВ ДИКА ЧЕЙНИ

Терминатор должен найти в прошлом и убить мать Джона Коннора — главную проблему армии машин



ИДЕЯ «БУНТА МАШИН»

Хотя авторство концепции принадлежит Карелу Чапеку, именно коллизия со SkyNet заставляет подозрительно коситься на утюг или тостер. Ну и когда же они все-таки захватят мир?



ПОВОД ЗАДУМАТЬСЯ ОБ АПОКАЛИПСИСЕ

Вышедший в 1991 году «Терминатор-2» стал самым доходившим и, безусловно, самым массовым научно-популярным фильмом, демонстрирующим, как мы все умрем, если эти бомбы на самом деле взорвутся



ГУБЕРНАТОР КАЛИФОРНИИ АРНОЛЬД ШВАРЦЕНГЕР

Вряд ли роль в «Конане-варваре» создала бы будущему политику паблисити должного уровня. Потетный мем Govemator говорит сам за себя



СПЕЦЭФФЕКТЫ

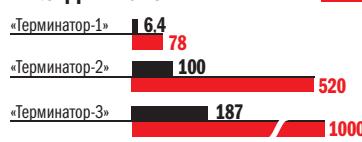
«Терминатор-2» — первый фильм, в котором реализация всех спецэффектов производилась на компьютере. Потребовав восемь месяцев работы только на создание трех минут сцен с морфингом киборга из жидкого металла и собрав \$500 млн, «Терминатор» показал, какую роль 100 тыс. строк кода и 35 станций Silicon Graphics играют в современном кинематографе



МУЛЬТИМЕДИЙНОСТЬ

Фильм портировался на все доступные медианосители и продавал франшизы всем возможным индустриям: комиксы, видеоигры, сериалы, парки развлечений, игровые автоматы, романы и пр. Со временем этот тренд назовут «трансмедиа» — создание медиапродукта, адаптированного ко всем существующим носителям и каналам доставки контента

РЕКОРДНЫЕ СБОРЫ



Суммарные сборы трех частей «Терминатора» составили более \$2 млрд, каждый раз почти на порядок превышая расходы. И все это не считая выручки от других проектов под брендом «Терминатор»



КОНЦЕПТЫ БИОМЕХАНИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Либо ученые сочли фильм достаточно убедительным, чтобы пользоваться его лекалами, либо сегодня у любого биомеханического протеза просто нет шансов избежать ассоциаций с запчастью к T-800



ДЖЕЙМС КЭМЕРОН

Кто знает, не будь триумфа «Терминатора», увидели ли бы мы Леонардо Ди Каприо, тонущего в ледяных волнах Атлантики? «Титаник» до сих пор возглавляет рейтинг самых кассовых фильмов (\$1,2 млрд), и если кто и сможет побить рекорд, то скорее всего сам Кэмерон

ПОПАДАНИЕ СЛОВА В ПОИСКОВУЮ СИСТЕМУ СРОДНИ МОМЕНТУ, КОГДА ВЫДАЮТ СВИДЕТЕЛЬСТВО О РОЖДЕНИИ РЕБЕНКА. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СЛЕДИТ ЗА НОВЫМИ СЛОВАМИ, КОТОРЫМИ ЛЮДИ ПЫТАЮТСЯ ОБЪЯСНЯТЬ СЕБЕ НОВЫЕ ЯВЛЕНИЯ, И ВЕДЕТ УЧЕТ ИХ ЛЕКСИЧЕСКОЙ МОЛОДОСТИ.

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

макостикерия

Упоминаний:
1 (Яндекс),
0 (Google)
Автор:
Александр Сухомлинский,
romouter



Новая болезнь, суть которой — стикеромания по отношению к своему Mac-питомцу. С эстетической точки зрения помогает придать лэптопу индивидуальность, а также самовыразиться. С прикладной — опознать его среди таких же однотипных коробочек, которыми уставлены столики в кафе и других местах, где собирается эпил-зависимая публика. Индустрия производства наклеек уже чрезвычайно развита, наклейками можно обмениваться, а фотографии лэптопа с ними выкладывать на Flickr либо в своем блоге. Особенно популярна у подростков, однако захватывает и людей после 30, которые легко переключаются на макостикерию с магнитоукрашательства холодильников.

крафтолюция

Упоминаний:
5 (Яндекс),
266 (Google)
Автор:
Клифф Кунг,
корреспондент
журнала Fast Company

(Craftolution) Оборот интернет-сервиса Etsy — \$90 млн, за последние два года он вырос в 20 раз. Etsy — площадка, где продаются и покупаются вещи, сделанные своими руками. Чтобы наторговать на \$90 млн, необходима целая армия ремесленников. И она уже существует. К их услугам специализированные журналы типа Make и сайты с названиями вроде Instructables.com или Makezine.com. Клифф Кунг объясняет страсть этих людей новым витком индустриализации. На смену массовому спросу приходит индивидуальность, а вместе с ней и несколько интересных выводов: а) этим вполне можно зарабатывать на жизни; б) интернет научил пользователей требовать индивидуального подхода. Довольно странно — уметь настраивать под себя целые миры, но почему-то покупать лишенные индивидуальности вещи. [сюда](#)



ЛУЧШЕЕ ИЗ БЛОГОВ

Брэд Фельд,
венчурный инвестор

Наука говорит, что пять позитивных эмоций уравновешиваются одной негативной. Поэтому сверхкоммуницируйте ваши победы. Празднуйте их. Если вы выполнили квартальный план, каждый в компании должен быть в курсе, что антикризисные идеи работают. Если пришла плохая новость — компенсируйте ее пятью поводами для позитива.

blog: [Feld Thoughts](#)
<http://www.feld.com>

Марк Кьюбан,
миллиардер

Почему прибыльные компании увольняют людей? Менеджеры не дураки. Убийство рабочих мест стимулирует рост акций. У меня есть доля в паре прибыльных компаний. Мы экономим на всем, но не увольняем людей. Это морально. Это патриотично. В этом смысле мне больше нравятся непубличные компании: они не ведут сокращения, чтобы вздуть цену на акции.

blog: [Blog Maverick](#)
<http://blogmaverick.com>

Сет Годин,
гуру маркетинга

Годами я носил джинсы с молнией на ширинке. Молния лучше пуговиц: застегивается быстрее и легче, потрясное изобретение. А в прошлом году купил джинсы с пуговицами. Теперь только такие и ношу. Пуговицы лучше. Они отнимают время, с ними трудно. Но мне нравится, как они выглядят. Это сильный урок для маркетологов, погруженных в подробные списки плюсов и минусов продукта. Не они, а я решаю, что мне нравится.

blog: [Seth's Blog](#)
<http://sethgodin.typepad.com>

ТРУЩОБИЗАЦИЯ – ВРЕДНАЯ ДЛЯ БИЗНЕСА СОЦИАЛЬНАЯ ЭПИДЕМИЯ. ПОЖИРАЯ БЛАГОПОЛУЧНЫЕ КВАРТАЛЫ, ТРУЩОБЫ ВЫНУЖДАЮТ УХОДИТЬ ТОРГОВЫЕ СЕТИ И СНИЖАЮТ СТОИМОСТЬ НЕДВИЖИМОСТИ. В СТОЛИЦЕ ТРУЩОБ ПОКА НЕТ, НО ПОЧВА ДЛЯ ИХ ПОЯВЛЕНИЯ ВЕСЬМА БЛАГОДАТНАЯ.

ПРЕВРАТИСЯ ЛИ МОСКВА В ДЖАКАРТУ ИЛИ НАЙРОБИ?

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

— Трущобизация Москвы — вопрос ближайшего будущего.

Очевидные кандидаты — не хрущевки, а девятиэтажные панельные дома середины 1960-х — начала 1970-х. Все, кто мог выбраться оттуда, или уже это сделали, или скоро сделают. Там останутся пенсионеры, которые будут выживать, сдавая комнаты внаем иммигрантам из Средней Азии с их минимальными требованиями к комфорту. Сначала мусоропроводы начнут забиваться кишками животных (их начнут разделять на кухнях, как это некогда было в Ташкенте), потом о кварталах брежневских девятиэтажек забудут коммунальные службы. В результате они станут среднеазиатскими гетто. Город приобретет мозаичный вид. Благополучные кварталы по соседству превратятся в огороженные заборами островки. Управлять ими будет трудно, поэтому со временем они тоже придут в упадок.

— Трущоб в Москве

не будет. В них нет никакой потребности. Чтобы началась трущобизация района, необходимо многократное превышение количества его населения над наличным жилым фондом. Сейчас нигде в городе такой ситуации нет, и возникнуть она может лишь в случае стихийного бедствия. Да и власти постоянно усиливают контроль. Так, недавно в районе Черемушек снесли двухэтажный городок из вагончиков, просуществовавший пару лет. Наконец, в кварталах старых домов есть вода и свет, рядом с ними — магазины, школы и поликлиники. Население, конечно, проблемное, но это поправимо. Расселив пятиэтажки, мы можем превратить такие кварталы в элитные районы города. [см](#)

«Рано или поздно эти чертовы дома придется взрывать. Другой вопрос, сделают ли это до того, как они превратятся в трущобы, или после»

Вячеслав Глазычев,
президент Национальной
академии дизайна



«Бразильские фавелы из коробок и консервных банок в Москве не приживаются: здесь слишком холодно зимой»

Алексей
Крашенинников,
директор центра «Урбанистика»
Московского Архитектурного института



«Поисковая система сможет заранее предсказать, где будет находиться нужный вам человек в нужное время»

текст **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Научного сотрудника Massachusetts Institute of Technology (MIT) Натана Игла газетчики считают технологическим чернокнижником, создавшим «телефон-психолог, который следит за своим владельцем». Стивен Бейкер, автор книги *The Numerati*, видит в нем «нумерата» — члена зловещего тайного общества, устанавливающего контроль над людьми, используя их личную информацию. Сам Игл считает себя скромным ученым, который старается понять людей, изучая информацию с их мобильных телефонов: какими маршрутами они ходят, кому звонят, какими приложениями пользуются и так далее. Игл уверен, что, собрав как можно больше таких данных, мы будем в состоянии оцифровать наше поведение и создать поисковую машину нового типа, которая сможет даже предугадывать наши поступки.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Вы известны грандиозным экспериментом по слежке за людьми. Раздав 100 людям мобильные с установленным на них специальным программным обеспечением, в течение девяти месяцев вы следили за их хозяевами. Какое отношение это имеет к науке?

НАТАН ИГЛ: Я вообще считаю, что информация с мобильных телефонов — золотая жила для науки. Особенно для социологии и экономики. Наше исследование пыталось ответить на вопрос, какие статистические закономерности стоят за человеческим поведением. Мобильный телефон здесь — идеальный инструмент для сбора данных. Ведь он знает своего владельца даже лучше, чем он сам. Телефон в курсе, каков у человека режим сна и бодрствования, каковы маршруты его передвижений, кто занимает в его социальной сети цен-

тральное место, а кто — периферийное. Изучая информацию с мобильного телефона, можно даже узнать, насколько организован его владелец, — по тому, насколько регулярно он его заряжает.

СФ: И к какому выводу вы пришли, проанализировав более полумиллиона часов чужих жизней?

НИ: Главный вывод моего исследования — поведение людей предсказуемо. Зная, что человек делал в первые 12 часов дня, мы можем определить с вероятностью до 90%, что он будет делать во второй половине.

СФ: Мрачноватый вывод. Получается, что в жизни людей не так много свободы, как они сами думают.

НИ: Речь не обо всех. Моя исследования показывают, что людей можно разделить на два типа. К первому относятся люди с высоким уровнем энтропии в поведении. Изучение их личных данных пока не дает никакого результата. Они настолько непредсказуемы, что даже на работу каждый раз ходят немного разными маршрутами. Большинство из нас относятся ко второму низкоэнтропийному типу. Для оптимизации своих действий мы вырабатываем поведенческие алгоритмы, о существовании которых порой сами не подозреваем. Вы не можете найти утром ключи, потому что не знаете всех алгоритмов, согласно которым вы их прячете вечером. Поэтому, собрав максимально возможное количество данных о поведении низкоэнтропийных людей, мы поможем им лучше узнать самих себя.

СФ: Захотят ли они, чтобы им помогали?

НИ: Захотят, если разработать удобные в использовании электронные приложения для мобильных телефонов. Выпустить на рынок поисковик, который смог бы, изучив персональные данные человека, понять его по-



«Люди могут превратиться в технологических наркоманов, не способных сделать и шага без того, чтобы не посоветоваться с устройством-помощником»

веденческие алгоритмы, не так уж и трудно. С чисто технической точки зрения это не проблема. Один из них в свое время сделал мой коллега по МИТ. Он снял 100 дней своей жизни на телекамеру и разработал систему, позволившую осуществлять поиск повторяющихся паттернов в видеороликах. Сейчас он работает в Sony и пытается превратить свое ноу-хау в коммерческую технологию. Юридические риски, как мне кажется, тоже сильно преувеличены. Пресловутая проблема безопасности личной информации решается просто. Каждому абоненту выдается доступ к аккаунту, вся информация на котором становится его собственностью.

СФ: То есть область применения нового поисковика будет ограничиваться личной информацией одного человека?

НИ: Нет, с помощью этих приложений пользователи смогут изучать друг друга. Собственникам аккаунтов дадут право выбирать, делиться своими данными или нет. Я думаю, что выгоды новых сервисов для них будут важнее безопасности личной информации.

СФ: О каких выгодах речь?

НИ: Поисковые машины нового типа помимо того, что окончательно решат «проблему забытых ключей», смогут сделать наши коммуникации с другими людьми более эффективными и осмысленными.

СФ: Нельзя ли поподробнее?

НИ: Вдумайтесь, сколько времени сейчас мы теряем из-за несовпадения алгоритмов нашего поведения. Вы хотите обсудить с коллегой из соседнего отдела что-то необычайно для вас важное, а он решает «свинтить» с работы домой. Поисковая система нового типа решит все подобные проблемы. Она сможет заранее предсказать, где будет находиться нужный вам человек в нужное время и насколько он будет расположен к беседе.

Во всей красе новые системы поиска проявят себя в индустрии знакомств. Представьте, что парень прогуливается по улице, настроенный на флирт. По соседней улице идет девушка, идеально ему подходящая,— у них общие увлечения, интересы, и она тоже вышла на улицу, чтобы с кем-нибудь познакомиться. Что произойдет сейчас — они просто пройдут мимо друг друга. А в недалеком будущем он нажмет кнопку телефона, и устройство сообщит ему, что шансы на успех равны, например, 60%. И это не шутка, я действительно думаю, что в ближайшем будущем люди будут знакомиться вот так.

СФ: Высокоэнтропийные люди, надо полагать, продолжат знакомиться старыми добрыми методами. Что с ними будет в новом мире?

НИ: Возможно, они окажутся менее эффективными, чем низкоэнтропийные, и будут выброшены на обочину общества. А возможно, что наоборот, станут его элитой. Ведь низкоэнтропийные люди могут превратиться в технологических наркоманов, не способных сделать и шага без того, чтобы не посоветоваться с устройством-помощником. Вопрос о том, принесут ли поисковые машины вред или пользу обществу,— философский. И мне нет до него дела. Я всего лишь хочу лучше понять человеческое поведение. **СФ:**

«Во всем, что касается бизнеса, я прагматик, а не сумасшедший мечтатель. За одним исключением: я верю, что менеджменту сейчас нужна революция»



Гэри Хэмел,
профессор London Business School

Что такое история? Это встреча глубинного долгосрочного тренда с неожиданной катастрофой. Мне кажется, что сейчас мы как раз находимся в одной из таких поворотных точек истории. Происходящее вокруг можно назвать апокалипсисом менеджмента. Методами управления, которыми мы пользуемся, скоро придет конец. Давайте посмотрим на менеджмент как на технологию. Для решения каких проблем она была изобретена? Явно не тех, что стоят перед нами сегодня.

Менеджмент придумали в конце XIX века, чтобы сделать из ремесленников и фермеров управляемых сотрудников, способных точно выполнять приказы. Но новые вызовы лежат за пределами старой менеджерской системы. Разве можно понять мир квантовой механики с помощью ньютонаской физики?

Мир сейчас гораздо менее устойчив, чем 100 лет назад. За короткий период с 2000 по 2007 год объем кредитных дефолтных свопов вырос с ну-

ля до \$64 трлн. Никогда в человеческой истории ничто не росло такими огромными темпами. Поэтому у нас нет опыта, который помог бы управлять тем, что происходит вокруг. Нам во что бы то ни стало нужно замедлить мир. Это и есть главный вызов, стоящий сегодня перед менеджментом.

Когда в истории наступает поворотный момент, некоторые люди отказываются верить в то, что он произошел. Сейчас многие считают, что наши менеджерские технологии достигли предела своего развития, дальше двигаться некуда. Эта мысль слишком мрачна, чтобы быть правдой. Другие, наоборот, ждут, что произойдет нечто фатальное и все знания, которые у нас сейчас есть, скоро окажутся абсолютно бесполезными. Эта мысль слишком наивна, чтобы быть правдой. В будущем нам потребуется многое из арсенала сегодняшнего менеджмента. Например, те же рабочие инструкции. Вопрос не в отмене менеджмента как такового, а в изменении принципа, на котором он стоит.

Создатели менеджмента старались превратить людей в программируемых роботов. Сейчас нам нужно обратное: сделать компании похожими на людей. Думаю, это нам по плечу. Многие менеджеры задают себе откровенные вопросы: «А что произойдет, если в компании не будет иерархии и боссов?» Если бы я не видел этих людей, я бы не стал говорить, что инновации в менеджменте возможны. ☑

«В ближайшие два года потребление изменится так, как оно не менялось последние лет сто. Цены упадут, а покупатели поумнеют»



Пако Андерхилл,
автор бестселлера «Почему мы покупаем, или
Как заставить покупать», CEO компании Envirosell

Супермаркеты любят делать ставку на импульсивные покупки. Они хотят навязать клиентам продукты, которые не значатся в списке запланированных покупок. Это устаревшая модель. Уже давно 80% продуктов остаются неизменными в средней потребительской корзине. С ростом экономических проблем эта доля будет расти. Жизнь оставляет импульсам все меньше места.

В январе 2009-го мы проводили традиционное исследование покупательского поведения американцев и обнаружили, что люди находятся в магазинах дольше, чем раньше. Но не за счет усиленного шопинга, а потому, что теперь в несколько раз больше времени отнимает чтение и сравнение ценников, обдумывание решения о покупке, поиск более бюджетного товара. 54% потребителей сейчас избегают магазинов, где они могут переплатить за продукт. К сознательным покупкам перешли основные «растратчики» — мужчины, которые обычно на 60–70% более импульсивны в потреблении, чем женщины. Кстати, мужчины и маркетологи часто заблуждаются, когда думают, что женщины наслаждаются ежедневным продуктовым шопингом. Женщины просто рутинно выполняют рациональную работу.

В эпоху глобального аналитического потребления, сменившего потребление демонстративное, миссия супермаркета — сделать так, чтобы клиент, поддавшись приступу скупости, не забыл о по-настоящему необходимых покупках. «Аналитиками» становятся как реально пострадавшие от кризиса люди, так и понесшие эмоциональный урон — те, кто боятся потерять работу или бизнес.

К аналитическому подходу обществу потребления склоняется не только из-за действительных или ожидаемых сокращений семейных бюджетов. Мне 57 лет, и у меня есть все. Дом, машина, полный шкаф брюк и рубашек, бытовая техника. Думаю, я еще могу сменить телевизор на новый, с более плоским экраном. Ну а так, скорее всего, буду тратить деньги только на овощи и фрукты, вино и сыры. И обновлять коллекцию нижнего белья и носков. Таких, как я, на самом деле миллионы. Люди, которых глобальная рецессия трогает минимально, образуют третью группу потребителей. Теперь мы будем в авангарде ответственного потребления — стараться покупать только «зеленую» продукцию, поддерживать местных производите-

лей. В Японии модно брать с полки супермаркета те товары, на ценнике которых есть фотография улыбчивого фермера, с чьего труда все и началось. Магазины, последующие такому примеру, преуспеют.

Важно начать меняться уже сейчас. Ведь супермаркеты попадут в тиски жесткой конкуренции. Во-первых, если раньше продукты «секонд-хенд» интересовали немногих в силу определенных обстоятельств, например как подержанные японские машины дальневосточных россиян, то теперь разные слои общества массово обратят на них внимание. Во-вторых, не забудем про онлайн-шопинг. Хотя он не станет доминирующим, потому что продукты все равно нужно где-то хранить и супермаркет слишком удобное место для этого. Люди будут по максимуму получать сведения о продукте в интернете и отправляться в молл.

Эра супермаркетов продолжится еще и потому, что они пока забавнее онлайн-шопинга. Даже потребитель-аналитик не хочет скучать — все больше людей узнают экономические новости не из программ CNN, а из скетчей Comedy Channel.



В АПРЕЛЕ MCKINSEY & COMPANY ОПУБЛИКОВАЛА ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ПЯТИ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ РОССИИ. ЕГО ВЫВОД: НАДО ЗАСТАВИТЬ КОМПАНИИ ЖЕСТЧЕ КОНКУРИРОВАТЬ. ТОГДА ВОЗМОЖНО ПРОДОЛЖЕНИЕ БУРНОГО РОСТА ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ.

БЕГ В МЕШКАХ

текст
СЕРГЕЙ
КАШИН

иллюстрация
АННА
МУЗЫКА

НЕ В БРОВЬ, А В ГЛАЗ

В октябре 1999 года McKinsey в своем первом исследовании производительности труда в десяти отраслях российской промышленности сделала один интересный прогноз: «Устранение неравенства условий конкуренции, особенно в отраслях с высоким потенциалом роста, позволило бы России достичь устойчивых и быстрых темпов экономического роста — до 8% в год, что обеспечило бы удвоение ВВП на душу населения в течение менее чем десяти лет». Эта идея тогда звучала слишком фантастично. Даже через четыре года та же идея — об удвоении ВВП за десять лет, высказанная Владимиром Путиным в апреле 2003-го, послужила основой для бесконечного числа шуток.

Если бы не было сентября прошлого года, удвоение стало бы реальностью уже будущей зимой. Но пессимисты оказались правы: до конца 2009 года этому не бывать. Какие же перспективы обещает России новое исследование McKinsey?



В ДОРОГЕ НИКТО КОРМИТЬ НЕ ОБЕЩАЛ

За прошедшие десять лет производительность труда в среднем в экономике России выросла с 19% до 31% от уровня США. Среди отраслей, данные по которым есть в исследовании и 1999-го, и 2009 года, рост был таков: производительность труда в черной металлургии выросла с 28% до 33% от уровня США, в жилищном строительстве — с 10% до 21%, а в ритейле — с 15% до 31% (см. график на стр. 66). Динамика заметная, ведь и американцы не спали.

Первый вывод нового исследования: догонять американцев теперь будет существенно труднее. С 1999 года компании в основном загружали простаивающее со временем СССР оборудование, теперь этого резерва нет. Новые мощности надо строить. Поколение российских бэби-бумеров (пик рождаемости пришелся на 1987–1989 годы) тоже все вышло, перейдя в категорию трудоспособного населения. И теперь начинается обратный процесс: трудоспособное население будет переходить в разряд пенсионеров.

По мнению сотрудников McKinsey, в такой ситуации запустить процесс быстрого роста производительности может лишь конкуренция, для чего должны быть созданы условия. Консультанты McKinsey в своем исследовании специально выделили узкие места — проблемы, решив которые, отдельные отрасли российской экономики могут добиться значительного роста производительности труда.

ЗАТУШИМ НАШИ МАРТЕНЫ

По словам Ермолая Солженицына, управляющего партнера московского офиса McKinsey, металлургия работает на основе советского наследия, и это касается не только наследия физического — производственных площадок, но и традиций, рабочей культуры, того, как работники ощущают свое место в экономике. Такой фактор нельзя не учитывать при планировании.

У черной металлургии минимальное среди рассмотренных отраслей отставание от американского уровня производительности труда. Но и оно огромно — 67%. При этом благодаря исторически более низким, чем у соперников на мировом рынке, ценам на транспортные услуги, газ, сырье — железную руду и коксующийся уголь, на энергию, российские металлурги конкурентоспособны на международном рынке, несмотря на устаревшие технологии.

Специалисты McKinsey в 2007 году посчитали, что рост стоимости труда, энергии и транспорта приведет в период 2007–2015 годов к снижению прибыли на \$30–40 в расчете на тонну стали, если не принимать мер по повышению эффективности. Стоимость вопроса — 15–25% прибыли. Нынешний кризис этот процесс заморозил, но лишь на время.

Ермолай Солженицын,
управляющий партнер
московского офиса
McKinsey & Company

Самая сложная проблема отрасли — неизбежное в результате повышения производительности вы свобождение рабочих рук. Чтобы обеспечить занятость, потребуется совместная с властями реально работающая программа поддержки мобильности рабочей силы, пере обучение новым специальностям. «Придется выстраивать концепции, так как в перспективе рабочая сила будет перекочевывать из сегментов, где она в избытке, туда, где ее не будет хватать», — говорит Ермолай Солженицын.

УСТРОЕНИЕ ПРАВИЛ

«21% от уровня США — это катастрофически низкий показатель. Строитель в России делает за неделю то, что американец за один день», — констатирует партнер McKinsey Виталий Клинцов. И дело не в том, что у американских строителей задачи пожиже и дома пониже. По подсчетам McKinsey, на структурную разницу в типе застройки приходится лишь 6% отставания. У российских строительных компаний просто нет острой необходимости бороться за эффективность самого процесса строительства. «Их конкурентоспособность определяется умением получить до-

1,7 раза —
так выросла производительность труда в России с 1999 года

УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В РОССИИ ПО СРАВНЕНИЮ С США*



■ исследование 1999 года ■ исследование 2009 года Н/Д — нет данных

* уровень производительности труда в США в соответствующем году принят за 100%
Источник: McKinsey Global Institute



Ирина Швакман,
старший партнер
McKinsey & Company

ступ к земельному участку и все согласования», — говорит Виталий Клинцов. Например, если следовать букве закона, этап согласований может растянуться на четыре года. На практике растягивается на два — против 40 дней в США. Поэтому, по словам Клинцова, надо сперва перенести конкуренцию из кабинетов чиновников на стройплощадки. Искусственное сдерживание предложения (на которое, к слову, никак не повлияла программа «Доступное жилье») — причина беспрецедентно высоких цен на недвижимость (см. график на стр. 67).

Виталий Клинцов требует прецедента. Найдите лучших мастер-планировщиков (отсутствие адекватных генпланов и, соответственно, прогнозирования, по мнению McKinsey, проблема отрасли номер два), проведите максимально прозрачный тендер, обеспечьте доступ к инфраструктуре по приемлемым ценам, проводите согласования через одно окно за 100 дней — и ситуация с производительностью на стройплощадках преобразится. «Я уверен, что при соблюдении этих условий возможно за пять-десять лет удвоить эффективность российских строителей. И не надо думать, что наши проблемы уникальны, — оптимистичен Виталий Клинцов. По его мнению, сдвинуть проблему с мертвоточки может, не дожидаясь изменений в федеральном законодательстве, один-единственный самоутверженный мэр.

Без эффективного строительства, которое само по себе создает в тех же США около 10% ВВП и 10% рабочих мест, нельзя говорить о «больших скачках» практически ни в одной индустрии: введение новых мощностей без стройки нереально.

РЫЦАРИ ТЕЛЕЖКИ И ПРИЛАВКА

За прошедшие со времени первого исследования McKinsey десять лет самые выдающиеся результаты показал ритейл, который увеличивался на 29% каждый год. Производительность в отрасли тоже росла ударными темпами. Происходило это за счет распространения в России современных форматов торговли, усиления конкуренции и появления крупных российских и иностранных сетей. Примерная доля продаж продуктов питания через розничные сети сейчас, например, составляет уже 40% общего объема.

Современные форматы в целом более чем в три раза производительнее традиционных. Доля же занятых в них — лишь 11% общего числа во всем секторе ритейла. Но и современным форматам достаточно далеко до показателей США. В российских продовольственных сетях на 1 тыс. кв. м торговой площади приходится 71 сотрудник. У американцев — только 26. Отсюда и вытекают новые задачи российской розницы.

«Абсолютно критично дать расти современным форматам максимально быстро. Для этого надо убрать

узкие места — максимально облегчить доступ к современной инфраструктуре», — говорит Ирина Швакман, старший партнер McKinsey. Речь идет и о соответствующей требованиям ритейлеров недвижимости, и о доступе, например, к качественной транспортной инфраструктуре (дороги без пробок). Менее существенным, однако важным резервом для повышения производительности является оптимизация внутренних процессов, которой многие из сетей пока макрировали, — вроде оптимизации ассортимента, управления графиком работы сотрудников, сокращения административного персонала за счет централизации, уменьшения запасов продукции. Не все важные факторы, влияющие на производительность труда, по словам Ирины Швакман, компании могут контролировать: им трудно, например, повлиять на работу поставщиков и таможни. Но все же удвоение производительности в ритейле за пять-десять лет — задача достижимая.

Как показывает исследование, у России есть шанс не сбывать темпов роста последних десяти лет — если россиянам не мешать работать. [СФ](#)

\$36 тыс.

приносит торговой сети каждый работник

В РОССИИ ИНВЕСТИЦИИ ДОРОЖЕ

евро / 1 кв. м

расходы на строительство распределительного центра



Источник: Economist Intelligence Unit; McKinsey & Company

РОССИЙСКИЕ АВТОРЫ ПЕРВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ MCKINSEY О ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ДАВНО ПЕРЕКВАЛИФИЦИРОВАЛИСЬ В ДИРЕКТОРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КАК ОНИ ПРИМЕНЯЮТ ТЕОРИЮ В СВОИХ КОМПАНИЯХ.

РУЧНАЯ РАБОТА

Международные консалтинговые фирмы считаются неисчерпаемой кузницей руководящих кадров для отечественной промышленности. Следуя сложившейся традиции, пять авторов исследования McKinsey «Экономика России: рост возможен» 1999 года один за другим покинули компанию ради топ-менеджерских должностей в крупнейших холдингах. Андрей Дутов и Денис Бугров избрали финансовую стезю, Алексей Бельтюков, Андрей Кашубский и Вадим Ларин подались в промышленность. Судя по послужным спискам, бывшие теоретики вполне вписались в среду реального бизнеса.

Андрей Кашубский в 2003 году возглавил деревообрабатывающую группу «Свеза» — проект Алексея Мордашова, собранный из нескольких региональных фанерных комбинатов. А Вадим Ларин, похоже, оказался отличным антикризисным менеджером — его перебрасывают с одного проблемного предприятия «Северсталь-ресурса» на другое. В 2003 году он стал заместителем генерального директора «Интаугля», в 2004-м его повысили до CEO этой компании, в 2005 году назначили в «Кузбассуголь», а с 2007-го Вадим поднимает компанию «Воркутауголь». Наконец, Алексей Бельтюков, с 2002 года поработав директором в инвестиционных компаниях «Ренова-проект» и Brunswick Capital, стал владельцем нескольких стартапов, в частности авторемонтного предприятия «Механикус» и компании «Новые газовые технологии».

Сегодня руководящий стаж каждого из авторов исследования насчитывает по пять-семь лет, и нам показалось любопытным узнать, выдержали ли взгляды выходцев из McKinsey на проблему производительности труда столкновение с реалиями российского бизнеса. Выяснилось, что управленческий опыт сделал их отношение к проблеме весьма приземленным. Да, говорят наши собеседники, еще Роберт Солоу получил Нобелевскую премию за то, что доказал связь между производительностью труда и национальным экономическим продуктом. Да, значение технического прогресса огромно. Однако производительность труда нужно повышать там, где доля труда в себестоимости велика. Если это не так — незачем ломать копья, лучше заняться чем-нибудь другим, например работой с поставщиками. В нынешних условиях, признают наши герои, проблема повышения производительности труда и вовсе сводится к сокращению персонала. Ведь наращивать объемы выпуска продукции при падении спроса бессмысленно.



ФАНЕРНЫЙ НОВАТОР

Среди факторов, влияющих на результаты деятельности группы «Свеза» (производителя фанеры и ДСП), производительность труда занимает лишь четвертое место, говорит генеральный директор ООО «Свеза лес» Андрей Кашубский. Главным фактором он считает нормальную команду управленцев (50 менеджеров на заводах, в отделах сбыта и в Москве). Фактор номер два — полезный акционер. Алексей Мордашов не вмешивался в операционное управление, а само его присутствие в числе акционеров давало компании ряд преимуществ. Номер три — продажи. И лишь потом идет производительность труда.

К моменту перехода Кашубского из McKinsey в «Свезу» производительность труда в компании была низкой, и о ней вообще никто всерьез не думал. Ведь труд был тогда дешев: заводы располагались в регионах, деревообрабатывающая промышленность находилась на зашвартовках экономики и лучшие кадры не привлекала. Низкая выработка мало влияла на себестоимость. Но когда новый гендиректор с коллегами прикинули динамику роста

12,5
куб. м

фанеры — выработка каждого работника на комбинате «Фанплит». В 2002-м она составляла 5,7 куб. м



Технический прогресс, по мнению Андрея Кашубского, обязательно должен сопровождаться сокращением штата

средних зарплат на заводах, они поняли: если ничего не предпринять в 2002 году, то к 2005-му себестоимость начнет съедать всю прибыль из-за подорожания труда.

Нововведения начались с того, что перед заводами, коих у «Свэзы» тогда было два — Усть-Ижорский фанерный комбинат (УИФК) и костромской «Фанплит», была поставлена цель повышать производительность каждый год на 10%. С этой задачей они легко справились и в 2003-м, и в 2004 году.

Так, в 2002 году УИФК больше походил на свалку металломолома, нежели на завод, вспоминает генеральный директор «Свэзы». Там была огромная численность персонала — около 2 тыс. человек, на балансе висело коммунальное хозяйство поселка Усть-Ижора. Горы отходов грозили перекрыть речку Ижорку, протекающую по территории завода. То, что УИФК умудрялся в этих условиях производить фанеру казалось чудом. Новые управленцы совсем было решили закрыть комбинат, но вмешался директор Костромского механического завода (входящего в группу «Свэзы») Александр Советников, который вызвался привести УИФК в чувство за полгода. И поскольку Советников денег не просил, ему предоставили карт-бланш. Уже через полгода на заводе стало больше порядка и меньше людей.

Но через два года, когда откровенно бессмысленный труд изгнали с предприятий, развиваться стало гораздо сложнее. Нужно было трансформировать производственные процессы таким образом, чтобы занять в них меньше людей.

«У каждого нашего предприятия есть годовой бюджет на поддержание производственных мощностей», — говорит Кашубский. Задача ставится так: заменить вышедший из строя станок оборудованием, на котором станет работать меньше людей при сохранении или увеличении объема выпуска.

Технический прогресс, по мнению Андрея Кашубского, обязательно должен сопровождаться сокращением штата. Допустим, на предприятии работает 1 тыс. сотрудников, а для эксплуатации нового оборудования достаточно 100 человек. Если 900 сотрудников, освободившихся благодаря модернизации, оставить в штате, производительность не изменится.

Как утверждает гендиректор «Свэзы», производительность по группе в целом (измеряемая в кубометрах готовой продукции на человека) ежегодно увеличивается на 10–12%, а за шесть лет УИФК и «Фанплит» показали более чем двукратный рост выработки на человека.

УГОЛЕК ЭФФЕКТИВНОСТИ

В угольной отрасли, где с 2003 года работает выходец из McKinsey Вадим Ларин, производительность труда, как он полагает, занимает второе место по значимости. На первом — безопасность. Доля фонда оплаты труда (вместе с соответствующими налогами) составляет половину себестоимости угольного предприятия, ведущего подземную добычу. Значит, если производительность труда увеличить вдвое, себестоимость упадет на 25%. Без учета внешних факторов вроде сложных горно-геологических условий и климата разница в производительности труда в отрасли между Россией и США составляет три-пять раз. Если поднять производительность не вдвое, а до западного уровня, себестоимость снизилась бы на целых 40% — громадный резерв для сокращения затрат.

В конце 2008 года проблема производительности вообще стала наиболее важной. Многие шахты простояют, и, так как на угольном рынке царит жесткая ценовая конкуренция, очевидно, что кризис переживут лишь те, у кого самая низкая себестоимость.

Вадим Ларин: «Даже на плохой шахте всегда можно повысить производительность на 10%»



168

убыточных шахт

и разрезов было закрыто в России
за последние 11 лет

В Кузбассе шахта с 1 тыс. человек и одним очистным забоем добывает 20 тыс. тонн угля в сутки. А есть шахты на Севере, добывающие лишь 2 тыс. тонн в сутки,— не потому, что люди там работают хуже, а потому, что угольный пласт маломощный, кровля неустойчива и существуют ограничения по газовому фактору. Но даже на плохой шахте всегда можно повысить производительность на 10%.

«Когда я пришел в „Интауголь“, было понятно: старые шахты и шахты с низким качеством запасов нужно закрыть, а на новой — увеличить добычу,— вспоминает Ларин.— Это мы сделали, и сейчас производительность труда на предприятии считается одной из самых высоких в отрасли при сравнимых условиях».

Наиболее очевидная мера — сокращение персонала на 10–15%. А вот дальше нужно анализировать технологический процесс, искать участки, где можно улучшить организацию труда рабочих или заменить оборудование на более совершенное. Так, в 2003 году в «Интаугле» работали четыре шахты, сейчас осталась одна, добывающая почти столько же, сколько все четыре прежде.

Вопрос, что делать дальше, когда сокращать уже некого? Тут компании упираются в разные барьеры. По мнению Вадима Ларина, это прежде всего трудовое и горное законодательство. В России на подземных работах максимальная продолжительность смены шесть часов, в неделю не больше 30 часов, отпуск — от двух месяцев. В то время как в других странах работают по восемь часов, продолжительность рабочей недели 40 часов и отпуск — четыре недели. Это сразу меняет картину по производительности труда не в нашу пользу. Тем более что сейчас российские шахтеры сравнялись по уровню зарплат с западными, если сравнивать оплату отработанного часа (у нас оклады ниже, но люди работают меньше часов в год).

Кроме того, российские и западные концепции организации работ и надзора принципиально различаются. У нас, если звено рабочих начинает смену, его сопровождает горный мастер. В России доля инженерно-технических работников, занимающихся надзором, составляет примерно 15–20% на шахту, тогда как за рубежом — 5%, там применяется концепция самоконтроля. Получается, что у нас численность персонала на тот же объем работ выше, значит, производительность труда ниже.

Догнать Запад по производительности нашим компаниям мешает и инвестиционное неравенство. Зарубежные шахты лучше оснащены, потому что американцы много денег вкладывали в модернизацию, лишь бы снизить долю труда в себестоимости. Наши инвесторы лишь в 2006 году, когда подскочили мировые цены на уголь, стали делать долгосрочные вложения со сроком окупаемости десять лет. В этих условиях, считает Ларин, поднять производительность поможет подрядная схема — за рубежом, например, подрядчики берут на себя большой объем работ.



Алексей Бельюков: «Основная причина низкой производительности — неравенство условий конкуренции сохраняется до сих пор»

ПОПУЛЯРНАЯ АВТОМЕХАНИКА

«Отдельные выводы исследования McKinsey 1999 года сейчас кажутся наивными, потому что практика гораздо богаче»,— считает Алексей Бельюков, гендиректор компании «НГТ-менеджмент», председатель совета директоров Каменец-Уральского завода цветных металлов (КУЗЦМ) и ООО «Механикус».

Как владелец бизнеса Алексей Бельюков столкнулся с тремя препятствиями для повышения производительности труда. Во-первых, с низким качеством менеджмента, особенно драматичным в сочетании с высокими зарплатами. Пример умного менеджмента — КУЗЦМ. Его конкуренты покупают уже сортированный лом и переплавляют. КУЗЦМ же приобретает более дешевый смешанный лом и сортирует его самостоятельно. Для этого применяются, в частности галтовочные барабаны. Барабан крутится, и внизу оказывается нужный металл, сверху — дробленый пластик. Благодаря таким машинам в разы повысилась производительность труда в цехе сортировки ломов, а затраты были копеечными. Это тоже вопрос качества менеджмента, считает Бельюков.

Второй барьер — дороговизна недвижимости. Например, покупка и ремонт здания автосервиса ООО «Механикус» в 70 км от Москвы, в пересчете на 1 кв. м обошлась Бельюкову и его партнерам

\$2
млн

столько стоит современный независимый авторемонтный центр. Центр официального дилера — \$10 млн

во столько же, сколько стоит квартира в Старой Риге в Латвии (от 2,5 тыс. до 5 тыс. евро за 1 кв. м). При таких ценах борьба за производительность труда утрачивает смысл.

В-третьих, основная причина низкой производительности, выявленная в исследовании 1999 года,— неравенство условий конкуренции сохраняется до сих пор, полагает Бельтиков. В Европе принятые законы, по которым любая организация, соответствующая формальным критериям, имеет право на статус дилера и автопроизводитель не может ей отказать. Поэтому за рубежом сети независимых автосервисов по 1,5–2 тыс. точек контролируют треть рынка. У нас же статусом дилера производители наделяют по своему усмотрению. В результате дилерами становятся лишь те, кто вкладывает громадные деньги в строительство центров-дворцов. Из-за этого у компаний нет стимулов для повышения производительности.

«Главный вывод, к которому я пришел после ухода из McKinsey в реальный бизнес, такой,— говорит Бельтиков,— если руково-

дитель обладает здравым смыслом и не боится простой работы, он вполне заработает денег и на зарплаты, и на развитие производства. И производительность будет на высоком уровне».

Истории разные, однако опыт их героев свидетельствует об одном: с позиции руководителя проблемы видятся иначе, чем из кабинета консультанта. Но бывшие теоретики оказались способны на практике поднять производительность труда на своих предприятиях. **СФ**

текст ЮЛИАНА ПЕТРОВА

АЛКОГОЛЬ И ДОРОГА НЕСОВМЕСТИМЫ

В 2008 году в РФ произошло 13 611 ДТП по вине нетрезвых водителей, в которых:
- 2 383 человека погибли,
- 19 887 человек получили ранения*.

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





ОДИН ИЗ СПОСОБОВ ПОВЫСИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА – УВЕЛИЧИТЬ НАГРУЗКУ НА СОТРУДНИКОВ. ТОГДА МЕНЬШЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЛЮДЕЙ ВЫПОЛНЯТ ТОТ ЖЕ ОБЪЕМ РАБОТЫ. МОЖНО НАЗВАТЬ ЭТО ЭКСПЛУАТАЦИЕЙ, А МОЖНО – ВЗАИМОВЫГОДНЫМ СОТРУДНИЧЕСТВОМ.

МЕЖДУ ДВУХ СТУЛЬЕВ

ТРЕБУЕТСЯ ДОБАВКА

В одной компании недавно сократили PR-менеджера. Его функции передали заместителю генерального директора по финансам. Неизвестно, как совмещение обязанностей отразилось на финансах, но с PR дела явно идут неважно — на запросы журналистов в компании не отвечают. «Чтобы совмещать разные должностные обязанности, человек должен иметь к этому либо склонность, либо желание. Третьего не дано», — считает директор по персоналу группы Е4 Светлана Блохина.

В группе «Савва» расширение фронта работ сотрудников прошло более удачно. Так, в декабре прошлого года директор по внешним связям группы Владислав Дудин возглавил Волжскую текстильную компанию (ВТК, входит в структуру «Савва»), сохранив за собой и прежние функции. «Руководителю ВТК сейчас нужно не столько думать о производстве, сколько общаться с инвесторами, чиновниками, заниматься урегулированием отношений с банками и держателями облигаций», — объясняет топ-менеджер. Поскольку Дудин — отличный переговорщик, то назначили именно его, а прежний гендиректор ВТК сейчас руководит дивизионом «Одежда». На PR у Дудина тоже остается время.

Помощник президента холдинга «Савва» Анна Маркова теперь параллельно курирует новый проект. В 2009 году ВТК запустила производство одежды под брэндом Regions Rus (ЯР) и стала развивать розницу — два магазина уже открылись в Казани и Чебоксарах. Сначала Анна лишь помогала президенту с этим проектом, а сейчас сосредоточилась на нем почти полностью. Часть прежних обязанностей с нее сняли, и фактически она исполняет роль директора по продукту — обеспечивает координацию всех подразделений, вовлеченных в создание и продвижение нового брэнда.

А HR-директор компании Татьяна Некрасова в настоящее время занимается организацией выездных шоу-румов, то есть по сути продажами. «Я сама проявила инициативу, и затем удалась — продажи пошли», — радуется Татьяна. — Конечно, совмещать с кадровой работой тяжело, но мне это очень интересно».

Выполнять непрофильную работу люди вынуждены из-за кризиса: раньше компания просто наняла бы за большие деньги профессионалов с рынка. «Когда ситуация слож-



примерно 1,5–2% (всего в холдинге около 20 тыс. человек). Эти люди в силу личных особенностей или благодаря правильным учителям сформировали собственный стиль, позволяющий им за единицу времени выполнять больший, чем среднестатистический сотрудник, объем работы. Чаще всего подобные уникаумы в компании известны, но их опыт до сих пор никто не использовал. «Сейчас наша задача — выявить таких сотрудников, выяснить, чем они отличаются от менее „производительных“, проанализировать данные, — рассказывает Светлана Блохина. — А потом разработать программы обучения и передать новые знания и навыки тем людям, которые работают менее эффективно».

Этот проект в группе Е4 только начинают и планируют осуществить в ближайшие год-полтора. На планы компании не повлиял даже кризис — просто раньше собирались привлечь консультантов, а теперь придется действовать своими силами. Итогом, по мнению Блохиной, может стать повышение общего уровня производительности труда на 7–10%.

ДЕНЕГ БОЛЬШЕ НЕ НАДО

Сотрудникам, совмещающим разные функции, в большинстве случаев компаний, являющиеся их работодателями, доплачивают. И это для организаций гораздо выгоднее, чем платить зарплату двум людям. Например, HR-директор компании «Геотек» Юрий Горковенко в свое время использовал схему, которую он называет «три, два, двадцать»: «Мы проводили ревизию функциональных обязанностей и фонда рабочего времени трех сотрудников; нормировали, понимали, что с такими обязанностями двое справляются с лихвой, и высвобождали третьего или переводили на другой участок. 20% его зарплаты делили между двумя оставшимися, а 80% — чистая

ная, приходится искать нестандартные решения и использовать все человеческие ресурсы», — говорит Владислав Дудин. В управляющей компании группы «Савва» сегодня практически никто не сидит «на одном стуле». В октябре прошлого года менеджерам урезали зарплату на 40–50%, и им пришлось выбирать — либо уходить, либо брать на себя дополнительные обязанности, чтобы увеличить свой доход. «Кто-то искал сам дополнительную работу, кому-то предлагали. Тем, кто не взял на себя новые обязанности, пришлось уйти», — рассказывает Дудин. Раньше в управляющей компании работали около 60 человек, сейчас осталось 15. Любопытно, что при этом, по словам Татьяны Некрасовой, производительность труда выросла как минимум в два раза.

РАЗДЕЛ ЗНАНИЙ

В группе Е4 (занимается проектированием, строительством и ремонтом промышленных и энергетических объектов) главный бухгалтер одного из дочерних предприятий по сути является и финансовым директором. А также рассчитывает зарплату для всего предприятия, хотя компания использует довольно сложную схему оплаты труда. То есть фактически один человек заменяет двух, а то и трех сотрудников. «Почему он может, а другие нет?» — задается вопросом директор по персоналу Светлана Блохина.

Между тем в компании убеждены, что повальное совмещение должностных обязанностей не решит проблему повышения производительности труда. Этот прием полезен лишь тогда, когда человек недозагружен в течение дня или занимается проектной работой. Или когда одна функция дополняет другую — например, если финансовый директор руководит внедрением комплексной информационной системы.

В группе Е4 решили сначала изучить работу сотрудников, обладающих высокой производительностью. Таких в компании

ЗАКОН И ПОРЯДОК

Трудовой кодекс запрещает требовать от сотрудника выполнения работ, не предусмотренных трудовым договором. Но существуют нюансы.

1. Работа по совместительству. Внутреннее совместительство – когда работник в свободное от основной работы время регулярно выполняет в компании другие обязанности. Внешнее совместительство – работа выполняется у другого работодателя.

По словам адвоката адвокатского бюро «Альтор» Елены Прозоровой, внутреннее совместительство проверяющие органы могут приравнять к сверхурочным работам (оплата по двойной ставке). С сотрудником нужно заключить отдельный трудовой договор, и в нем обязательно указать, что работа является именно совместительством. Продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна превышать четырех часов в день.

2. Дополнительная работа по другой или такой же профессии (должности).

В случае совместительства инициатива исходит от сотрудника, а здесь – от работодателя, поэтому нужно получить от работника письменное согласие, и за отказ уволить его нельзя. «Я бы посоветовала заключить письменное двустороннее соглашение, в котором будет предусмотрен вид и содержание дополнительных работ, способ и срок привлечения к дополнительной работе, ее объем и размер оплаты», – говорит Елена Прозорова.

а) Совмещение профессий (должностей). Работник выполняет вместе с основной работой дополнительную по другой профессии (должности). Например, дворник наряду с прямыми обязанностями выполняет работу сантехника;

б) Расширение зон обслуживания, увеличение объема работы. Сотрудник параллельно с основной работой берет на себя выполнение дополнительного объема работ по своей же профессии (должности). Например, в связи с сокращением одной уборщицы оставшаяся стала мыть весь офис вместо половины.

в) Исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы. Сотрудник наряду с основной работой выполняет за временно отсутствующего коллегу дополнительный объем работ либо по своей профессии (должности), либо по другой профессии (должности). Как отмечает Елена Прозорова, выполнение допработы по любому из трех перечисленных вариантов должно оплачиваться работодателем, размер оплаты – по соглашению сторон.

экономия». Оставшиеся сотрудники начинали работать с полной загрузкой и повышенной оплатой.

В некоторых случаях совмещение функций обходится еще дешевле. Екатерина Днепровская несколько лет назад работала HR-директором сети «Старик Хоттабыч». В разных секциях магазина нагрузка на продавцов была неравномерной – например, в секции «Ковры» меньше покупателей, чем в «Сантехнике». Если сотрудники не возражали, их дополнительно обучали работе с товарами другой категории, и они могли отвечать уже за две секции (как правило, соседние). «Многие продавцы соглашались на такое увеличение работы, – вспоминает Днепровская. – И вместо 20 человек хватало 15». Самое главное, что компания не несла практически никаких расходов, кроме затрат на обучение. Людям немного увеличивали оклад, максимум на 10–15%. А остальный сотрудник зарабатывал сам – в виде бонусов от продаж, тем более что теперь он мог быть сейлзом в двух местах.

Так что в любой компании, если хорошенько поискать, можно обнаружить скрытые резервы производительности труда. [сф](#)

текст ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

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

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

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

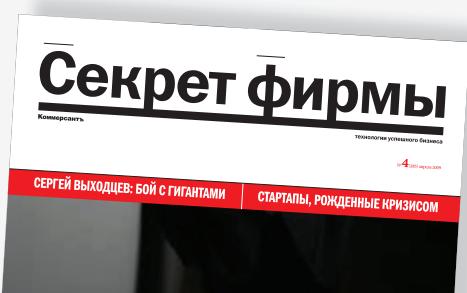
direct
mail



КОММЕРСАНТЪ. КАПИТАЛИСТИЧЕСКИЙ РЕАЛИЗМ

www.kommersant.ru

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



РУКОВОДИТЕЛЬ, КОТОРЫЙ СЛИШКОМ РАНО ВСЕГО ДОСТИГ, ПАНИЧЕСКИ БОИТСЯ РУТИНЫ И ГОТОВ ПРОДАТЬ ДУШУ ДЬЯВОЛУ, ЛИШЬ БЫ СБЕЖАТЬ ОТ ТЕКУЧКИ. РЕЦЕПТ СПАСЕНИЯ – РАЗВИВАТЬ ФАНТАЗИЮ. ЭТО КАК РАЗ ТОТ СЛУЧАЙ, КОГДА МЕЧТАТЬ НЕ ВРЕДНО.

БЕС МЕЧТЫ

«„Я хочу все целиком, и я хочу это сейчас“,—
пел в своей знаменитой песне солист группы
Queen Фредди Меркьюри. Ровно этого хочет
и менеджер-„фауст“»



Константин Коротов,
профессор берлинской
бизнес-школы ESMT



текст
**ДМИТРИЙ
 ЛИСИЦИН**

На своей первой новогодней вечеринке в качестве генерального директора фирмы «Камис-приправы» Сергей Максюта (ныне глава Завидовской продовольственной компании) произнес перед сотрудниками тост: «Я пью за компанию, которая станет лидером рынка». В ответ раздались смешки: люди не поверили в серьезность его намерений.

Вообще-то Максюту никто за язык не тянул. В конце 2003 года компания занимала на российском рынке специй место в середине первой десятки, что устраивало акционеров («Камис-приправы» — российская «дочка» польской Kamis). Но не гендиректора. Он развил бурную деятельность: повысил планы продаж и изменил отношение персонала к работе. Уже через полтора года «Камис-приправы» вошла в число лидеров.

Но когда цель была достигнута, гендиректор из целеустремленного лидера превратился в безынициативного руководителя, который даже на работе показывался не каждый день. «Накал моей энергии иссяк, — вспоминает Максюта. — Я перестал быть шилом в заднице у людей». Причина метаморфозы — специфический менеджерский недуг, синдром Фауста.

ДЕМОНА ВЫЗЫВАЛИ?

Сергей Максюта часто удивляет хедхантеров откровенным ответом на традиционный вопрос: «Кем вы видите себя через десять лет?». «Никем не вижу, — признается менеджер. — Я не планирую свою жизнь». Дело в том, что карьера для него — не способ самореализации или увеличения личного состояния, а бесконечное бегство от скуки.

Фауст, герой трагедии Гете, познав и прочувствовав в этом мире все, впал в страшнейшую тоску. Сергей Максюта страдает от того, что слишком многое и слишком рано познал в бизнесе.

Так получилось, что в 24 года он стал коммерческим директором одной из структур корпорации «Довгань». «На меня легла чудовищная нагрузка,— рассказывает Максюта.— Фактически я стал CEO бизнеса с оборотом \$40 млн в месяц и был вынужден всему учиться на ходу». В результате пережитого стресса поиск нового опыта стал для Максюты чем-то вроде наркотика. А необходимость делать то, что он уже умеет, Сергей воспринимает как тягостную рутину.

Менеджерам, страдающим, подобно Максюте, от «комплекса Фауста», как считает автор термина профессор INSEAD Манфред Кетс де Врис, не хватает воображения. Сталкиваясь с текучкой, люди начинают мечтать о возможности сделать карьеру или, например, отомстить начальнику, заставляющему заниматься рутиной. Фаусту, который в этой жизни все уже видел, мечтать не о чем. Чтобы избавиться от скучи, он призывает Мефистофеля, то есть новый яркий опыт. Сергея Максюту за пять лет работы в «Камис-приправы» этот демон посещал дважды.

КАРЬЕРА ФАУСТА

Первым Мефистофелем стал глава «Россельхознадзора» Сергей Данкверт, который в конце 2005 года ввел эмбарго на ввоз польской сельхозпродукции. Все производство Kamis располагалось в Польше, и бизнес ее российской «дочки» оказался под угрозой краха. Максюта получил указание из Варшавы: «Готовь компанию к закрытию».

Сергея это взбесило. «Я поднял бизнес в России,— сказал он себе.— Как можно дать его угнать?» Он

вновь стал активным: разработал схему поставки специй через Прибалтику, обивал пороги российских ведомств, добиваясь разрешения на ввоз в обход эмбарго.

После того как весной 2006 года гендиректор добыл нужное разрешение, он устроил в компании шуточную игру «Обмана таможенника». Сотрудников поделили на две команды, каждая из которых получила по грузовику. Сначала игроки изображали контрабандистов: прятали в грузовиках специи. Затем они превращались в таможенников, чьей задачей было найти то, что спрятала другая команда. Побеждала команда, которая смогла утаить от соперников как можно больше специй. «Было весело,— говорит Сергей Максюта.— Люди радовались, что нам удалось сохранить бизнес».

Однако возвращаться к мирной жизни гендиректор не хотел: мысль, что придется заниматься прежней рутиной, вызывала у него физическое отвращение. Он придумал себе нового черта: предложил владельцам открыть производство в России и выйти на рынки Казахстана, Белоруссии и Прибалтики. В Варшаве поначалу отнеслись к этому благосклонно, но в конце 2007 года отказались от идеи. Сергей впал в депрессию и уволился, откликнувшись на первое предложение.

Его следующий Мефистофель был бесом крошечных размеров. В начале прошлого года Максюта стал директором по корпоративному управлению сети магазинов «Точка вкуса», загоревшись идеей «посмотреть на быстрорастущий бизнес глазами не первого лица». Интерес быстро иссяк: акционеры сначала решили продать сеть, а потом закрыли ее. Уйдя из «Точки вкуса», Максюта принял за лечение своей «фаустовской» болезни.

ПРОБУЖДЕНИЕ

Менеджер-«фауст» не умеет находить приятные стороны в рутине. Поэтому вылечиться он может, лишь научившись мечтать и строить планы на будущее.

Сергей Максюта попробовал другой способ — найти деятельность, которая сама предлагала бы новые вызовы. Он попробовал себя в роли бизнес-тренера и зарегистрировал консалтинговую компанию. Но, как оказалось, рутине есть везде. «В тренингах много коммерции,— говорит Максюта.— А свой бизнес ограничивает мою личную свободу».

Недавно Сергея снова посетил Мефистофель. Школьный знакомый предложил возглавить Завидовскую продовольственную компанию — производителя сельхозпродуктов из Рязанской области. Говоря о новом проекте, Максюта оживляется: «На этом рынке можно очень быстро стать крупным игроком».

Насколько хватит его энтузиазма, гендиректор и сам не знает. Ведь пока Сергей Максюта не научится мечтать, он по-прежнему будет ждать прихода нового демона. СФ

реклама

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

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

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

Коммерсантъ

«К „фаустовской“ тоске менеджеры приходят разными дорогами. Одна из них — универсальная. Вторая — специфически российская»



Константин Коротов,
профессор берлинской бизнес-школы ESMT

Во-первых, спорадические всплески и падения интереса менеджера к работе могут быть связаны с феноменом перестимуляции.

В детстве родители всячески старались подстегнуть активность будущего руководителя-«фауста»: хвалили за хорошие отметки в школе, водили за ручку в спортивную секцию, кружок самодеятельности и т. д. При этом он был лишен отрицательной обратной связи: его успехи вознаграждались, а на неудачи закрывали глаза.

Такой подход впоследствии дал о себе знать, когда ребенок вырос и стал руководителем. Он не способен строить планы на будущее и ждать долговременной выгоды (long-term gratification), ему необходимо непосредственное удовлетворение от того, чем он занимается (instant gratification). A instant gratification с точки зрения принципа его действия можно сравнить с конфетой: сладость длится недолго, но при этом постоянно хочется еще.

Второй причиной комплекса Фауста может стать разрыв между уровнем личностного развития менеджера и его высоким должностным положением. То есть ситуация, когда карьерный рост опережает личностный. На Западе пока еще немало менеджеров, которые хотели бы сделать карьеру в одной компании — начать молодым человеком на рядовой позиции, постепенно расти и выйти на пенсию в 60 лет в ранге вице-президента. По крайней мере я таких людей вижу постоянно. В России часто наблюдается другая картина: юноша занимает пост зрелого мужа. Тем самым нарушается процесс его личностного развития — пережив молодым то, что он должен был испытать в зрелом возрасте, такой менеджер просто не может найти для себя радости в постепенном росте. Особенно много подобных «фаустов» появилось в России в 1990-е годы, в период бурного развития бизнеса.

Я не считаю, что комплекс Фауста — это неизлечимая болезнь. Например, страдающий им менеджер может выбрать для себя так называемую портфельную карьеру — ее смысл в том, чтобы постоянно переходить из одной отрасли в другую. Кроме того, он может выбрать роль стартапера, который присутствует в проекте лишь до тех пор, пока чувствует к нему интерес. Но лучше разобраться в самом себе и найти сильные долгосрочные стимулы для работы. 

Как меня предал партнер



— Рекламную фирму «Идальго имидж» я создал с двумя партнерами в 1996 году. С одним из них (он стал в компании креативным директором) я дружил еще до совместного бизнеса. Но несколько лет назад стало окончательно ясно, что у нас разные ценности. Для меня основным смыслом бизнеса всегда была прибыль, а вот креативный директор больше ценил процесс творчества. Подход к работе у него был соответствующий: поздние приходы в офис, поиски вдохновения. Остальных совладельцев это не устраивало. Мы предложили ему реорганизовать работу, но он отказался. Начались конфликты, хотя вне офиса мы продолжали дружить. Так прошло полгода, и я начал подозревать, что у креативного директора появились заказы на стороне: на его столе лежали какие-то наброски, явно не относящиеся к нашим проектам, доносились обрывки телефонных бесед. В конце концов мы узнали, что он учредил собственную дизайн-студию и активно развивает ее. Было обидно, что после стольких лет дружбы и десяти лет совместной работы он начал свое дело за нашей спиной. Первым желанием было подойти к нему, объясниться. Но, подумав, мы решили подождать, пока он придет сам и предложит выкупить его долю. В деловых переговорах всегда лучше дождаться, когда цену назовут другие. Через какое-то время креативный директор действительно пришел и назвал сумму — в целом она соответствовала рыночным реалиям. Мы заплатили и на том расстались. Правда, под занавес он подложил нам свинью: увел клиентов, которыми занимался в «Идальго имидж». Понятно, что после этих событий ни о какой дружбе речи не могло. Сейчас мы изредка общаемся — как дальние знакомые. Любой бизнес строится на доверии. Если его нет, то дела лучше и не начинать. Правильно составленные документы, конечно, в состоянии спасти от многих неприятностей. Но не от всех. На практике различные подходы к бизнесу могут разрушить любую дружбу. ©Ф

Егор Альтман,

управляющий партнер рекламного
синдиката «Идальго имидж»

— Я давно занимаюсь организацией различных мероприятий для корпоративных клиентов. Как и все бизнесмены, постоянно искала варианты расширить бизнес. В конце прошлого лета такая возможность появилась: один мой знакомый, которого я знала достаточно давно, предложил стать партнером в его проекте.

Этот человек получил на Ходынском поле на правах субподряда территорию с установленным шатром — идеальное место для проведения показов и различных мероприятий. Идея была проста: я даю ему деньги за «вход» в проект, он на них облагораживает участок. Наша компания начала заниматься оформлением всех мероприятий в этом месте: установкой декораций, предоставлением мебели и прочим. Прибыль планировали делить ответственно вложениям.

Инвестиции были достаточно крупные, но не критичные для меня. Знакомому я доверяла. На нашей площадке должны были вот-вот состояться показы в рамках Недели высокой моды, поэтому детальный договор о партнерстве мы решили подписать чуть позже, ограничившись небольшим соглашением о намерениях. И в этом была ошибка.

Я развернула бурную деятельность: мы выполнили свою часть работ, закупили скамейки для зрителей и многое другое. На нашей площадке прошли первые мероприятия. Но в ноябре я неожиданно выяснила, что партнер меня обманывает. Например, с клиента он брал одну сумму денег, а нам говорил, что получил на 25–30% меньше. Фактически я не-дополучала прибыль — вся разница просто уходила ему в карман.

Когда я поняла это, то была очень зла на себя: как я могла довериться этому человеку и войти в его проект? Понятно, что ни о какой дальнейшей работе речи идти не могло.

Я предложила расстаться полюбовно: вернуть «плату за вход» и потраченные на декорации и прочее оборудование деньги. Он отказался, сказав, что денег нет, но обещал отдать их в будущем. Прошло уже полгода, но я продолжаю получать только обещания. Но я буду добиваться возвращения денег всеми законными способами. В общем, даже хорошие знакомые могут оказаться мошенниками. ☺



**Елена
Першуткина,**
генеральный директор
event-агентства «Лестница»

— Когда в 2006 году мы решили напрямую работать с Китаем, все нам говорили, что среди китайских партнеров есть такие, которые могут недобросовестно выполнить заказ. И очень скоро мы в этом убедились. Наша компания разместила в Китае заказ на несколько тысяч пар обуви. С фабрикой договаривался лично я. Вначале казалось, что все будет нормально: мы предоставили образец, они изготовили устраивающий нас опытный вариант. Но, когда мы приехали за готовой партией, начались проблемы. С обувью было что-то не то: она выглядела непрезентабельно. Начали проверять. Дело в том, что образцы кожи, которые планируется использовать для обуви, всегда хранятся в двух экземплярах: один у производителя, другой — у заказчика. Мы достали свой образец и увидели, что кожа на изготовленной обуви хуже и дешевле раза в два. При этом китайская сторона ни о чем нас не предупреждала. Когда мы начали разбираться, они спокойно пояснили, что такой кожи, как на образце, у них не нашлось. А чтобы не срывать выполнение заказа, использовали все, что было под рукой. Нам же ничего не сказали, чтобы не расстраивать, — вдруг не заметим. Желая сгладить конфликт, китайские партнеры предложили нам скидку. Но мы уже внимательно изучили обувь и поняли, что нам она не подойдет, — такая продукция могла нанести ущерб нашей репутации. И отказались забирать заказ. Искать другого производителя времени уже не было, поэтому мы просто уехали ни с чем. В итоге потеряли предоплату (китайская фабрика ее не вернула), недополучили часть прибыли в сезон, понесли потери в ассортименте обуви. Главное — пришлось заново искать партнеров и опять начинать все переговоры. Для себя мы сделали вывод, что работа по аутсорсингу — отдельное направление, которым нужно много и кропотливо заниматься. Мы завели в Китае целый штат своих технологов, разработали детальную производственную карту, где прописываем все вплоть до марки клея и типа ниток, которые должны использовать наши партнеры. Сейчас мы следим за работой китайских фабрик, с которыми сотрудничаем, строже, чем на собственных заводах. **Ф**

записал
ИВАН МАРЧУК

Антон Титов,
директор ГК «Обувь России»



ВИКТОРИЯ ГОЛДМАН ВОЗГЛАВЛЯЕТ ОФИС МЕЖДУНАРОДНОЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ HANNES SNELLMAN В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ. РАБОТЫ У ЮРИСТОВ СЕЙЧАС ХВАТАЕТ: ГЛУБЖЕ КРИЗИС – БОЛЬШЕ СПОРОВ.

АДВОКАТСКИЙ МИНИМУМ

текст СЕРГЕЙ КАШИН фото НИКИТА ИНФАНТЬЕВ



08:45

Визит в SPIBA, питерскую международную бизнес-ассоциацию. Юристов в ней даже больше, чем промышленников



08:55
В ожидании комитета по законодательству с руководителем ассоциации Натальей Кудрявцевой



11:00
Сегодня в офисе Hannes Snellman на Невском, куда приехала Виктория, людно. Адвокаты часто проводят целые дни у клиентов или решают их проблемы вне офисных стен, но сегодня совещание



11:20



13:25
Теперь – по делу клиента в «Федеральный дом», где «квартируют» представители московских учреждений



15:30
Ланч с одним из ключевых клиентов проходит в ресторане рядом с офисом. Это обычное место встреч, и здешнее меню Виктория знает великолепно



А вот и главная встреча дня. Папина и мамина любовь к дочке Маше безгранична, иногда это даже сковывает ее свободу



20:20



Виктория обсуждает с коллегами состояние дел, которые ведет компания. Как она говорит, до кризиса компания чаще представляла интересы покупателей по крупным сделкам, теперь приходят продавцы и суммы стали меньше

12:45

А вы думали, что юристы не умеют шутить? Ну, может, только не все их юмор сразу понимают



19:30

Рабочий день окончен. Теперь время для других нагрузок, для фитнеса

19:00

Некоторые берут большие веса. Но адвокату все же важнее тренировать интеллект

Свой фитнес-клуб Виктория выбрала не только за близость к дому, но и за профессионализм тренеров



20:55

20:55

Времени до сна остается мало, и надо много всего успеть: и попить, и попеть, и поплясать

22:00

Дочка уложена, и можно посмотреть кино и пообщаться с мужем Игорем



ПОМОЩЬ ГОСУДАРСТВА СПАСЛА ОТ НЕМИНУЕМОГО БАНКРОТСТВА НЕМАЛО КОМПАНИЙ. МНОГИЕ ПОЛУЧАТЕЛИ ГОСПОДДЕРЖКИ ИЗБАВИЛИСЬ ОТ ИНОСТРАННЫХ КРЕДИТОРОВ, ОТСРОЧИЛИ ВЫПЛАТЫ ПО ЗАЙМАМ, ПОПОЛНИЛИ ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА. ПО ПОДСЧЕТАМ «СЕКРЕТА ФИРМЫ», ПРАВИТЕЛЬСТВО С СЕНТЯБРЯ 2008-ГО ПО АПРЕЛЬ 2009 ГОДА ПОТРАТИЛО НА КРЕДИТЫ, СУБСИДИИ И ГОСГАРАНТИИ



1
трлн руб.

НО ПО-НАСТОЯЩЕМУ «ЗАКОДИРОВАТЬСЯ» ОТ КРЕДИТНОЙ ЗАВИСИМОСТИ СМОГЛИ ЕДИНИЦЫ – ТЕ, КОМУ НИЗКАЯ ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА ПОЗВОЛИЛА ИНВЕСТИРОВАТЬ В НОВЫЕ ПРОЕКТЫ ИЛИ СКУПКУ ИЗРЯДНО ПОДЕШЕВЕВШИХ АКТИВОВ. ПРОЧИМ ЖЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ДЕНЬГИ ПОЛЬЗУ ВСЕ РАВНО НЕ ПРИНЕСУТ. ЕСЛИ ЭКОНОМИКА НЕ ПОЙДЕТ НА ПОПРАВКУ В БЛИЖАЙШИЕ ГОД-ДВА, МЫ СТАНЕМ СВИДЕТЕЛЯМИ САМОГО МАСШТАБНОГО ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ ПЕРЕДЕЛА СОБСТВЕННОСТИ.

Г

«Господдержкой они называют кредит под грабительские 20%, а неподдержкой — или кредит под 30%, или вообще ничего, пусть умирают», — возмущался в разговоре с корреспондентом **СФ** один из предпринимателей.

Раньше жить в долг было куда приятнее. «Реструктуризация задолженности», — повторяли, как мантру, российские компании, говоря о целях очередного кредита или публичного займа. Банки улучшали показатели, наращивая кредитные портфели, предприятия показывали рост выручки, вкладывая в свою деятельность все больше заемных денег. Это сладкое слово «реструктуризация» удобно маскировало долговую яму, которую потихоньку копал себе российский бизнес. Если на начало 2007 года совокупная задолженность отечественных компаний составляла \$522 млрд, или 22% ВВП, то в начале 2009-го — \$816 млрд, или 39,8% ВВП. Рост бизнеса явно отставал от роста долгов. Наступило время остановиться и попробовать вернуть кредиты. Но как же можно пропустить вперед соседа по отрасли?

Когда деньги у банков кончились, яма была уже слишком глубокой. Падение спроса только усугубило положение. 2009 год обещает стать наиболее масштабным в российской экономической истории по изменению расстановки сил на рынках. И вполне сравнимым с первыми постсоветскими годами — по изменению роли государства в экономике.

ТАКАЯ КОРОВА НУЖНА САМОМУ

До осени 2008 года самым приятным источником заимствований были западные банки. Внешний корпоративный долг российских компаний к началу осени 2008-го составлял почти \$487 млрд — 50,5% общей корпоративной задолженности. Столкнувшись с невозможностью расплатиться по долгам, компании оказались перед угрозой лишения заложенных по ним активов.

Осенью 2008 года Внешэкономбанку (ВЭБ), ранее занимавшемуся кредитованием инвестиционных проектов, выделили \$50 млрд из золотовалютных резервов РФ для рефинансирования внешней задолженности российских компаний.

Очередь за «гостинцами» выстроилась сразу. Правда, условия банковских кредитов от «сахарных» были далеки, несмотря на гуманные ставки (минимум LIBOR + 5% годовых). Например, металлургическая группа «Мечел», которой уже выделили было \$1,5 млрд, брать деньги у ВЭБа отказалась: госкорпорация просила в залог слишком большие, по мнению руководства «Мечела», пакеты акций «дочек» компании. ВЭБ мог позволить себе жесткие условия: не говоря уже о том, что сами активы «Мечела» сильно подешевели с «тучных» докризисных времен (с августа 2008-го индекс РТС

42,2

Корпоративный долг
с погашением в 2008 году

39

Государственный
долг РФ

\$ млрд

345,8

Корпоративный долг
с погашением после 2009 года

100

Корпоративный долг
с погашением в 2009 году

«Металлы и добыча» просел в четыре раза), кредиты в принципе мало кто выдавал. Правда, в итоге «Мечел» занял у Газпромбанка под 15% годовых, тогда как ВЭБ просил LIBOR + 8% (годовая ставка LIBOR на тот момент составляла 1,8%), но на более гуманных условиях: заложить пришлось, по сведениям некоторых СМИ, только блокпакеты двух «дочек», в то время как ВЭБ требовал более 50% акций.

В самом ВЭБе жесткие условия оправдывают стремлением сохранить золотовалютные резервы. Сохранить получилось более чем успешно — до февраля ВЭБ успел потратить только \$10,58 млрд. На этом свою работу он счел выполненной. «По сути, с начала года мы остановились в приеме заявок. Потенциальные заем-

председатель совета директоров группы «Вестер». Многие компании в это время мучительно и безрезультатно пытались привлечь кредиты. В 2009-м ситуация стабилизировалась, но Сбербанк, ВТБ и Газпромбанк выдают деньги только «по блату» и на крайне жестких условиях, жалуются опрошенные **сф** предприниматели. Один из них негодует: «Банк ВТБ позвал меня на встречу для кредита, а предложил просто купить бизнес. За копейки». Ему готовы были предоставить кредит на драконовских условиях под залог 80% бизнеса.

Банки же настаивают на том, что выдают кредиты исключительно по результатам собственного анализа положения компаний. Только бизнес, ничего личного.



щики вправе обращаться в банк... Однако все прекрасно понимают, что ВЭБ уже не является единственным источником получения ресурсов», — сказал председатель ВЭБа Владимир Дмитриев в интервью газете «Коммерсантъ» 15 апреля 2009-го.

БАНКОВСКАЯ ИСТЕРИЯ

Осенью ВЭБ действительно перестал быть «единственным источником». Центробанк и сам ВЭБ выдали субординированные кредиты еще трем госбанкам: Сбербанку (\$50 млрд), ВТБ (200 млрд руб.) и Газпромбанку (15 млрд руб.).

Однако это мало что изменило. «В октябре–ноябре в банках была истерия», — вспоминает Олег Болычев,

НЕ БОЛЬНО НАДО

Основную часть денег от ВЭБа и госбанков в период «истерии» получали главным образом те, кому они на самом деле не нужны. Так, 47 млрд руб. заняла «Газпром нефть», 34 млрд руб. — ЛУКОЙЛ, 42 млрд руб. — «Роснефть». Причем последняя уже вернула кредит ВЭБа, расплатившись вдвое быстрее, чем должна была. Нефтяникам помогла девальвация, которая при сохранении издержек увеличила рублевые прибыли примерно на треть, а также рост цен на продукцию — по сравнению с октябрем стоимость барреля нефти выросла примерно на 20%. Да и сам кризис почувствовать они не успели. «Проблемы есть, они связаны с недофинансированием инвестиционных программ и не решаются

выдачей государством денег, это структурные проблемы,— говорит Дмитрий Лютягин, аналитик компании „Велес капитал“.— По сути, от государства не требовалось денежных средств для нефтяников».

Вот «младшим коллегам» гигантов-нефтяников (работающим на месторождениях с запасами до 15 млн тонн) повезло меньше. В России, по словам Лютягина,— 50–60 малых нефтяных компаний. Господдержки им не досталось, а проблема недофинансирования стоит перед ними гораздо острее. В результате в лучшем случае их и без того скромная (5,5% общей добычи нефти в России) доля на рынке в будущем еще снизится из-за отсутствия новых инвестиционных проектов, в худшем — компании потеряют независимость

что скромные представители российской порноиндустрии — в отличие от их американских коллег.

Чтобы систематизировать процесс подаяния, правительство утвердило список стратегических предприятий, нуждающихся в «пристальном внимании государства». Список составлялся по принципу значимости компании для экономики и количества занятых в производстве. В него попали 295 компаний.

Правда, не все из них нуждаются в таких привилегиях. «У „Мегафона“ финансовое положение — одно из самых устойчивых на рынке, у нас отрицательный чистый долг, мы не планируем получать помощь от государства»,— недоумевает Сергей Солдатенко, генеральный директор «Мегафона».

13 ОКТЯБРЯ 2008

Подписан закон №173-ФЗ «О дополнительных мерах по поддержке финансовой системы Российской Федерации», обязавший Внешэкономбанк предоставлять кредиты на погашение внешних задолженностей российских компаний

1 ДЕКАБРЯ 2008

625
МЛРД РУБ.

зарезервировано на господдержку системообразующих предприятий. Из них 300 млрд руб. предназначены на госгарантии по кредитам и 325 млрд руб. — в качестве прямой госпомощи

15 ДЕКАБРЯ 2009

ОТТОК КАПИТАЛА ИЗ РОССИИ В 2008 ГОДУ

I квартал	23,1
II квартал	41,1
III квартал	17,4
IV квартал	130,5

Источник: Банк России

25 ДЕКАБРЯ 2008

Составлен список стратегических предприятий, который впоследствии пересматривается. В него входят 294 системообразующих и около 1000 предприятий ОПК. Эти компании могут претендовать на госпомощь

или обанкротятся. Процесс уже начался: в январе Urals Energy была вынуждена передать Сбербанку свои основные активы, поскольку не смогла рассчитаться по ранее взятым кредитам.

295 СПАРТАНЦЕВ

Обнаружив, что так просто денег в госбанках не получить, компании попробовали решить вопрос на другом уровне. Уже в октябре к премьеру Владимиру Путину за помощью обратились ритейлеры, девелоперы, энергетики, авиаперевозчики, аграрии, автопроизводители и химики. Чуть позже — металлурги, ломоzagотовители, цементники и представители других отраслей. Не посмели постучаться в правительство разве

С другой стороны, наличие компании в списке еще не гарантирует получение госфинансирования в нужном объеме. Из-за этого «Татнефть» даже заявила о желании «отчислиться» из списка: дескать, деньги предлагают небольшие, а контроля хотят много.

Нефтяники и связисты — те немногие, кто может позволить себе пренебречь финансовым вниманием государства. В большинстве остальных отраслей ситуация гораздо более напряженная — там-то и предстоят самые масштабные перемены в расстановке сил.

ПЕРЕДЕЛ С ГОСПОМОЩЬЮ

«Положение в авиации чудовищное. Колossalное падение рынка, резерв финансовых ресурсов очень ма-

ленький. Всем авиакомпаниям может грозить разорение», — характеризует ситуацию генеральный директор консалтинговой компании Infomost Борис Рыбак. При этом реальную помощь в виде кредитов пока получили единицы: авиакомпании «Полет», «Оренбургские авиалинии», «Трансаэро». Те, кому она обещана, — в основном авиакомпании, которые должны будут войти в состав государственного холдинга «Росавиа», да еще крупные игроки, находящиеся в предбанкротном состоянии (например, «КД авиа»). Если государство сдержит обещания, то «Росавиа», которая получит 5 млрд руб. поддержки и до 30 млрд руб. госгарантий, имеет все шансы претендовать на рыночную долю терпящих бедствие конкурентов.

можность жестче контролировать ценовую политику на рынке. Сейчас небольшие комбинаты смешивают «крупняку» карты, предлагая продукцию по меньшим ценам. Процесс начался еще до открытия кредитных линий металлургическим компаниям. «В прошлом году НЛМК приобрел Нижнесергинский метизно-металлургический комбинат, и произошло это как раз в тот момент, когда покупаемая компания оказалась финансово несостоятельной», — вспоминает Леонид Комаровский.

В строительной индустрии господдержка досталась «подавляющему меньшинству». «Если бы вошедшие в список „стратегических“ предприятия занимали 30–40% рынка, это бы имело смысл. Но отобрать шесть

30 ЯНВАРЯ 2009

«План конкретный существует. Он утвержден... Больше того, он постоянно претерпевает изменения»



Игорь
Шувалов,
первый вице-премьер РФ

1 ФЕВРАЛЯ 2009

НЕ УСПЕЛИ ИЗРАСХОДОВАТЬ



Источник: ВЭБ

\$50 млрд
выделено ВЭБу
на рефинансирование
внешних задолженностей компаний

\$14,3 млрд
были потрачены ВЭБом
на кредиты компаниям

10 ФЕВРАЛЯ 2009

Генпрокуратура заявила о намерении проверить деятельность коммерческих банков — получателей денег от ЦБ. По-другому заставить банки кредитовать реальный сектор не получалось

28 ФЕВРАЛЯ 2009

14,6 %

на столько, несмотря на попытки насытить деньгами реальный сектор экономики, сократилось промышленное производство в России по итогам января-февраля 2009-го по сравнению с аналогичным периодом 2008 года

Чуть лучше обстоит дело в металлургии. Там, по оценкам Леонида Комаровского, директора по маркетингу металлотрейдинговой компании «Брок-инвест-сервис», сейчас «около 20% предприятий уже на том уровне, когда стоит серьезно задуматься, не стать ли роднее государству». «Наши бабушки платили налоги, на которые государство строило металлургические комбинаты. А мы платим налоги, на которые государство эти комбинаты выкупит», — говорит Комаровский.

Еще одним претендентом на роль «добрых родственников», по его мнению, станут большие комбинаты, получившие госпомощь: они будут скупать малые предприятия просто для того, чтобы иметь воз-

строительных компаний, которые вместе занимают 6% рынка, — вообще-то слишком странное и подозрительное решение. Поддержка должна быть системной, а не монетарной», — уверен глава корпорации S. Holding Алексей Шепель.

Нынешняя «поддержка» уже приносит свои плоды. «Те, кто имеет доступ к недорогим ресурсам, получили возможность дешево приобретать инвестиционно привлекательные в будущем активы. Такими игроками сегодня являются в основном государство и некоторые банковские структуры. Их интересуют в первую очередь не столько проекты, сколько сами компании, их брэнды, опыт и т. д.», — констатирует Василий Брязкуха, финансовый директор «Сити XXI век».

В продуктовом ритейле основными центрами притяжения, скорее всего, станут крупнейшие сети — X5 Retail Group и «Магнит», получившие самую масштабную среди коллег по отрасли господдержку (статью о новой стратегии X5 читайте на стр. 96).

ВХОД — РУБЛЬ, ВЫХОД — ДВА

Итак, принципиально ничего не изменилось. Порочная кредитная пирамида, когда компании расплачиваются по долгам не из собственных средств, а за счет еще больших займов, в действии.

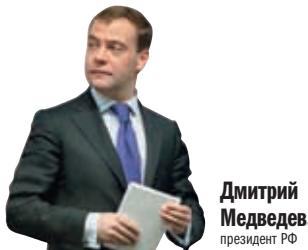
«Главная опасность для экономики кроется в большом количестве неплатежеспособных предприятий, бравших кредиты под дорожавшие активы, стоимость

на плаву. В случае с тем же «Евразом», например, объем производства металла и проката в четвертом квартале 2008 года снизился на 38% по сравнению с аналогичным периодом 2007-го, а стоимость металлов в целом по рынку за последний год упала почти в два раза.

«Мы сейчас работаем пожарными», — скромно обрисовал роль государства в борьбе с кризисом первый вице-премьер Игорь Шувалов на апрельской встрече с представителями крупного бизнеса в отеле «Балчуг». Впрочем, вряд ли государство откажется от имущества «погорельцев», которые не смогут вынести последствий тушения пожара — то есть расплатиться по полученным от государства кредитам. Только за полгода «тушения» государство, по подсчетам **сф**, выделило

18 МАРТА 2009

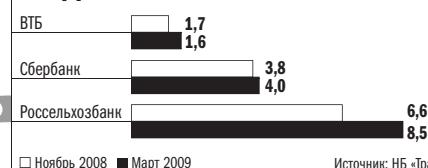
«Такой список действительно есть, но надо признаться, что информации о том, что делается по этому списку, я никакой не слышал... Этот список тычут везде, говорят: вот он, есть, а что происходит на конкретных предприятиях... неизвестно»



Дмитрий
Медведев,
президент РФ

24 МАРТА 2009

КРЕДИТ ПОШЕЛ



9 МАРТА 2009

Признана банкротом управляющая компания сети «Гроссмарт». В отличие от своих конкурентов, кредитов сеть так и не дождалась

15 АПРЕЛЯ 2009

1,6
ТРЛН РУБ.

потратят в РФ на борьбу с кризисом в 2009 году

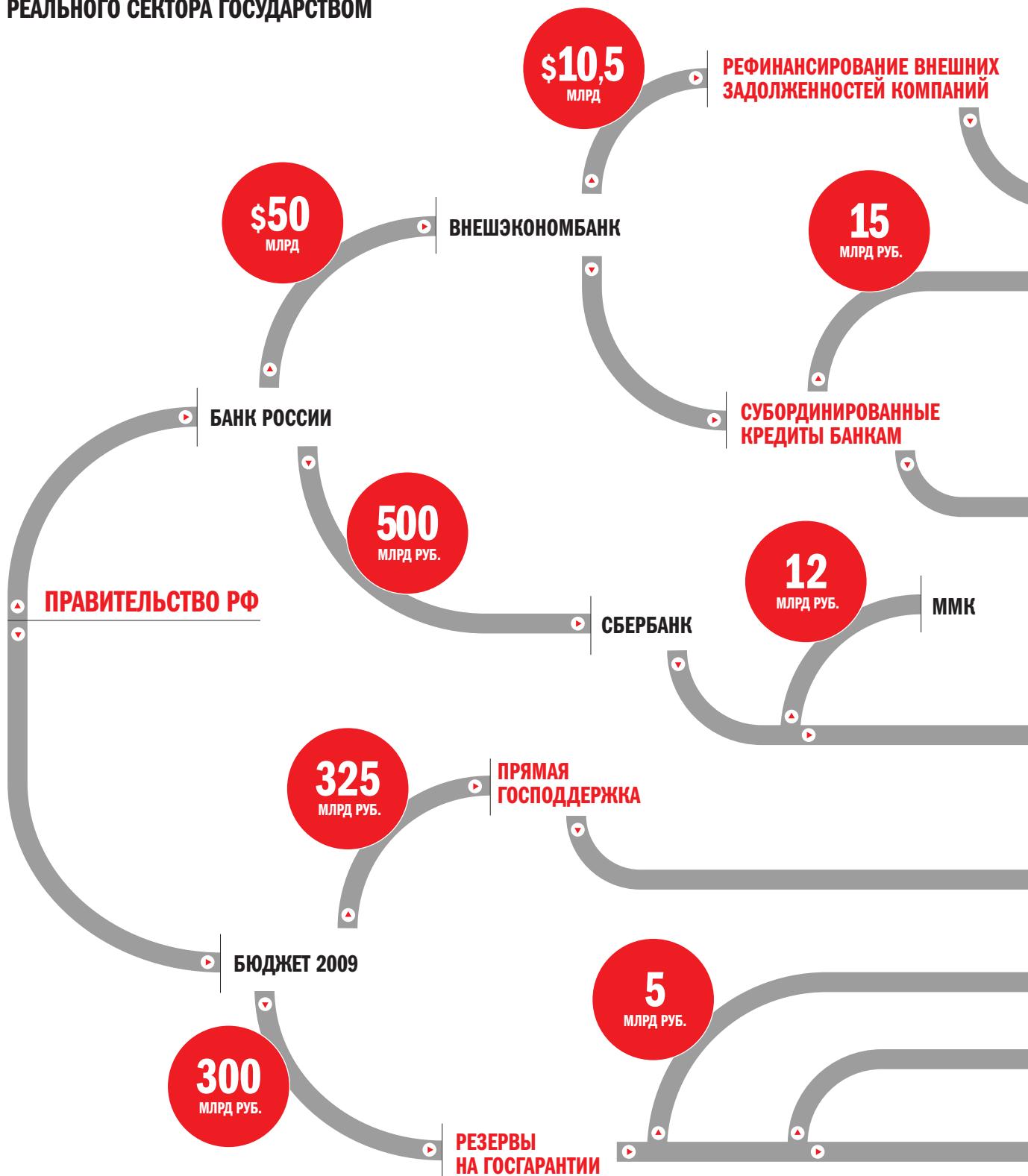
которых сейчас упала», — полагает Наталья Орлова, главный экономист Альфа-банка. Например, почти 60% активов «Евраз груп» обеспечивается за счет кредитных средств. Скупив в 2008 году канадские активы компании IPSCO и украинскую группу «Приват», «Евраз» оказался перед необходимостью погасить до конца года \$2,2 млрд, при том что денежные средства группы на сентябрь составляли около \$600 млн. Чтобы не лишиться активов, пришлось привлекать в ВЭБе кредит на \$1,8 млрд.

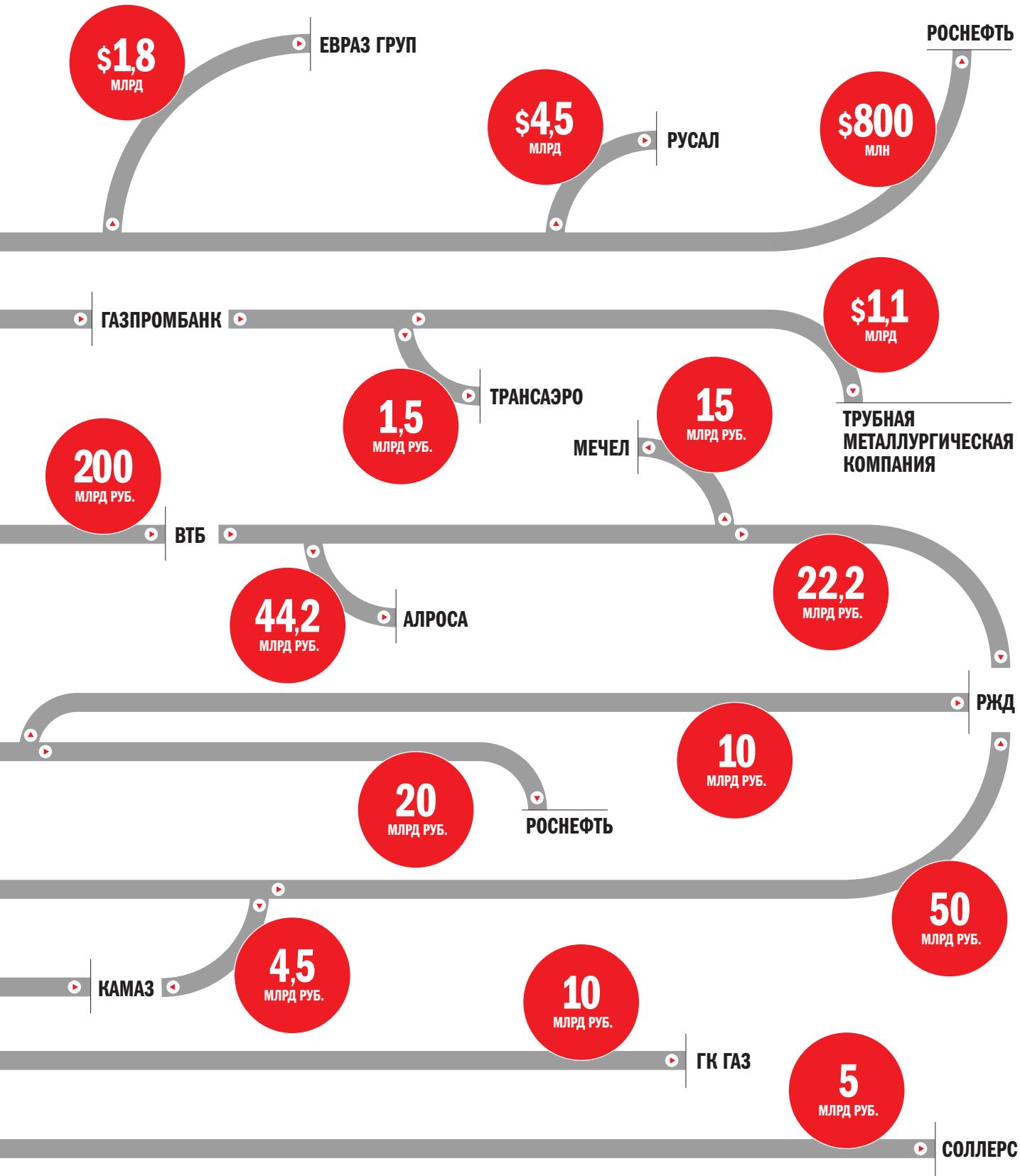
Выйти из раскручивающейся долговой спирали еще можно, когда есть спрос и компания в состоянии генерировать адекватный долгу денежный поток. Но когда налетел шторм, менять курс уже поздно — остаться бы

корпоративному сектору 1 трлн руб. в виде кредитов и госгарантий. Десять крупнейших компаний получили 60% этой суммы, что эквивалентно 11% стоимости их активов.

Судя по заявлениям заемщиков, большая часть денег пошла на погашение текущей задолженности и пополнение оборотных средств. За редким исключением никому из них не удалось пустить кредиты на развитие бизнеса, а значит, источники погашения займов все также остаются под вопросом. Если так пойдет дальше, через год-два в руки госбанков перейдет основная часть системообразующих предприятий. В этом смысле «список 295» больше похож на обеденное меню, чем на перечень потенциальных адресатов госпомощи. **сф**

СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ
РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ГОСУДАРСТВОМ





ОСНОВНЫЕ АДРЕСАТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОМОщи С 01.09.2008 ПО 10.04.2009

№	ПОЛУЧАТЕЛЬ КРЕДИТА	ОТРАСЛЬ	ФИНАНСИРОВАНИЕ, КРЕДИТОР	ДАТА ВЫДАЧИ КРЕДИТА	ЦЕЛЬ КРЕДИТА
1	РУСАЛ	МЕТАЛЛУРГИЯ	123 002	ВЭБ*	НОЯБРЬ 2008
2	РЖД	ТРАНСПОРТ	88 200	ВТБ, СБЕРБАНК, ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ	СЕНТЯБРЬ-ОКТЯБРЬ 2008, ДЕКАБРЬ 2008, ФЕВРАЛЬ 2009
3	ВЫМПЕЛКОМ	ТЕЛЕКОМ	71 332	ВЭБ*, СБЕРБАНК***	НОЯБРЬ 2008, МАРТ 2009
4	АФК «СИСТЕМА»	ТЭК	69 315	ВТБ	МАРТ 2009
5	ЕВРАЗ ГРУПП	МЕТАЛЛУРГИЯ	59 201	ВТБ, ВЭБ*	НОЯБРЬ 2008
6	ГАЗПРОМ НЕФТЬ	ТЭК	47 043	ВЭБ*, СБЕРБАНК*	ДЕКАБРЬ 2008, ФЕВРАЛЬ 2009
7	ТРУБНАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	МЕТАЛЛУРГИЯ	44 241	ВТБ, ГАЗПРОМБАНК*, ВТБ	НОЯБРЬ 2008, ЯНВАРЬ 2009, МАРТ 2009
8	АЛРОСА	ДРАГОЦЕННЫЕ МЕТАЛЛЫ	44 200	ВТБ	ДЕКАБРЬ 2008
9	РОСНЕФТЬ	ТЭК	42 521	СБЕРБАНК, ВЭБ*	НОЯБРЬ 2008, ДЕКАБРЬ 2008
10	ЛУКОЙЛ	ТЭК	34 329	СБЕРБАНК***	МАРТ 2009
11	МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	МЕТАЛЛУРГИЯ	31 000	ВТБ, СБЕРБАНК	ОКТЯБРЬ 2008, ДЕКАБРЬ 2008, ФЕВРАЛЬ 2009
12	АВТОВАЗ	АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЕ	29 000	ВТБ, РОСТЕХНОЛОГИИ	НОЯБРЬ 2008, МАРТ 2009
13	УСК «МОСТ»	СТРОИТЕЛЬСТВО	17 800	ВТБ	ЯНВАРЬ 2009, МАРТ 2009
14	ДОН-СТРОЙ	СТРОИТЕЛЬСТВО	17 000	ВТБ	НОЯБРЬ 2008
15	МЕЧЕЛ	МЕТАЛЛУРГИЯ	15 000	ВТБ	АПРЕЛЬ 2009
16	СК «БРИЗ»	СТРОИТЕЛЬСТВО	11 714	СБЕРБАНК*	МАРТ 2009
17	КАМАЗ	АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЕ	10 500	ВТБ, ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ	ФЕВРАЛЬ 2009, МАРТ 2009
18	ГАЗ	АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЕ	10 000	ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ	МАРТ 2009
19	СУЭК	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ	9660	ВТБ	ФЕВРАЛЬ 2009
20	ИНТЕР РАО ЕЭС	ТЭК	9427	ГАЗПРОМБАНК**	ЯНВАРЬ 2009
21	СОЛЛЕРС	АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЕ	9000	ВТБ, ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ	ДЕКАБРЬ 2008, МАРТ 2009
22	ГК ПИК	СТРОИТЕЛЬСТВО	8445	ВЭБ*	ДЕКАБРЬ 2008
23	НПО «САТУРН»	ОПК	7500	ВТБ	ДЕКАБРЬ 2008
24	ЧЕЛЯБИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	МЕТАЛЛУРГИЯ	7179	ГАЗПРОМБАНК*	ДЕКАБРЬ 2008
25	X5 RETAIL GROUP	РИТЕЙЛ	7000	ВТБ	НОЯБРЬ 2008
26	ТРАНСМАШХОЛДИНГ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	6500	ВТБ	НОЯБРЬ 2008
27	СИТРОНИКС	ЭЛЕКТРОНИКА	6475	ВЭБ*	ДЕКАБРЬ 2008
28	АКРОН	ХИМИЯ	6093	СБЕРБАНК***	ФЕВРАЛЬ 2009, МАРТ 2009
29	ЕВРОЦЕМЕНТ ГРУПП	СТРОИТЕЛЬСТВО	6000	СБЕРБАНК	ФЕВРАЛЬ 2009
30	ГАЗПРОМ	ТЭК	5807	СБЕРБАНК, ВЭБ*	ДЕКАБРЬ 2008, АПРЕЛЬ 2009
31	УГМК-ХОЛДИНГ	МЕТАЛЛУРГИЯ	4800	ВТБ	НОЯБРЬ 2008
32	КОПЕЙКА-МОСКВА	РИТЕЙЛ	4000	СБЕРБАНК	ФЕВРАЛЬ 2009
33	СЛАВНЕФТЬ-МЕГИОННЕФТЕГАЗ	ТЭК	3581	ГАЗПРОМБАНК*	ФЕВРАЛЬ 2009
34	ММП ИМ. В. В. ЧЕРНЫШОВА	ОПК	3000	ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ	МАРТ 2009
35	КОРПОРАЦИЯ «ГРИН-ИД»	РИТЕЙЛ И ДР.	3000	ВТБ	НОЯБРЬ 2008
36	ВИКТОРИЯ	РИТЕЙЛ	2700	СБЕРБАНК	ФЕВРАЛЬ 2009
37	АЭРОФЛОТ – РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ	АВИАЦИОННАЯ	2500	ВТБ	ФЕВРАЛЬ 2009
38	ГТК «РОССИЯ»	АВИАЦИОННАЯ	2500	ВТБ	МАРТ 2009
39	СУЭК-КУЗБАСС	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ	2500	ВТБ	ДЕКАБРЬ 2008
40	ГКНПЦ ИМ. М. В. ХРУНИЧЕВА	ОБОРОННАЯ	2500	СБЕРБАНК	МАРТ 2009
41	СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ	РИТЕЙЛ	2500	ВТБ	МАРТ 2009
42	УРАЛВАГОНЗАВОД	МАШИНОСТРОЕНИЕ	2000	ВТБ	ДЕКАБРЬ 2008

№	ПОЛУЧАТЕЛЬ КРЕДИТА	ОТРАСЛЬ	ФИНАНСИРОВАНИЕ, КРЕДИТОР	МЛН РУБ.	ДАТА ВЫДАЧИ КРЕДИТА	ЦЕЛЬ КРЕДИТА
43	КУЗБАССКАЯ ТОПЛИВНАЯ КОМПАНИЯ	ТЭК	СБЕРБАНК	1940	АПРЕЛЬ 2009	ПОПОЛНЕНИЕ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ
44	ТРАНСАЗРО	АВИАЦИОННАЯ	ГАЗПРОМБАНК, ВТБ	1707	ДЕКАБРЬ 2008, МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
45	МОСМАРТ	РИТЕЙЛ	СБЕРБАНК	1500	ОКТЯБРЬ 2008	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
46	ТРАНССТРОЙ	СТРОИТЕЛЬСТВО	СБЕРБАНК	1400	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
47	ТЕХНОПРОМ	СТРОИТЕЛЬСТВО	СБЕРБАНК*	1254	ФЕВРАЛЬ 2009	СТРОИТЕЛЬСТВО МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА
48	УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ	АВИАЦИОННАЯ	ВТБ	1200	ФЕВРАЛЬ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
49	ИЛЬЮШИН ФИНАНС КО.	АВИАЦИОННАЯ	ВТБ	1200	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
50	МОТОРСТРОИТЕЛЬ	ОПК	ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ	1129	ЯНВАРЬ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ГОСГАРАНТИИ ПОД КРЕДИТ)
51	АТЛАНТ-СОЮЗ	АВИАЦИОННАЯ	ВТБ	1000	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
52	АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6	АПТЕЧНЫЙ РИТЕЙЛ	ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ	1000	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ГОСГАРАНТИИ ПОД КРЕДИТ)
53	ТТГ-5	ТЭК	СБЕРБАНК	1000	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
54	ТРАНСНЕФТЬ	ТЭК	СБЕРБАНК	855	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
55	НОВОШАХТИНСКИЙ ЗНП	ТЭК	СБЕРБАНК	650	ФЕВРАЛЬ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
56	АК «ПОЛЕТ»	АВИАЦИОННАЯ	ВТБ	618	ОКТЯБРЬ 2008	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
57	ДОНСКОЙ ТАБАК	ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ	СБЕРБАНК	600	ФЕВРАЛЬ 2009	ПОПОЛНЕНИЕ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ
58	ТЕХНОСЕРВАС	ЭЛЕКТРОНИКА	СБЕРБАНК	594	МАРТ 2009	ПОПОЛНЕНИЕ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ
59	ИРКУТСКЭНЕРГОСЫТ	ТЭК	СБЕРБАНК	590	ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ 2009	ПОПОЛНЕНИЕ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ, РАСЧЕТЫ С «ИРКУТСКЭНЕРГО»
60	ОРЕНОБУРГСКИЕ АВИАЛИНИИ	АВИАЦИОННАЯ	ВТБ***	513	ОКТЯБРЬ 2008, МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
61	КРАСНОЯРСКНЕФТЕПРОДУКТ	ТЭК	СБЕРБАНК	508	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
62	ВЛАДИВОСТОК АВИА	АВИАЦИОННАЯ	ВТБ	500	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
63	АРИЕСТ	БЫТОВАЯ ХИМИЯ	СБЕРБАНК	448	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
64	ИРКУТСККАБЕЛЬ	ПРОИЗВОДСТВО КАБЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ	СБЕРБАНК	430	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
65	ПОЛЯРНАЯ ГЕОФИЗИЧЕСКАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ	ТЭК	СБЕРБАНК	400	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
66	РУБЛЕВО-АРХАНГЕЛЬСКОЕ	СТРОИТЕЛЬСТВО	СБЕРБАНК	331	ФЕВРАЛЬ 2009	РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА
67	МАГНИТ	РИТЕЙЛ	ВТБ	300	ОКТЯБРЬ 2008	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
68	КАПО ИМ. С. П. ГОРБУНОВА	АВИАЦИОННАЯ	СБЕРБАНК	269	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
69	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	АВИАЦИОННАЯ	СБЕРБАНК	238	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
70	КРОНОС-ТРЕЙД	ХИМИЯ	СБЕРБАНК	236	ЯНВАРЬ 2009	ПРИОБРЕТЕНИЕ НОВОГО ЕВРОПЕЙСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ И ЗАПУСК ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЛИНИИ
71	ИНТЕРТЕХЭЛЕКТРО – НОВАЯ ГЕНЕРАЦИЯ	ТЭК	СБЕРБАНК	212	ДЕКАБРЬ 2008	ФИНАНСИРОВАНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ПАРОГАЗОВОЙ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ В НОЯБРЬСКЕ
72	КАВМИНВОДЫАВИА	АВИАЦИОННАЯ	ВТБ	200	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
73	КИРОВСКИЙ ЗАВОД ОЦМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СБЕРБАНК	200	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
74	М. ВИДЕО МЕНЕДЖМЕНТ	РИТЕЙЛ	СБЕРБАНК	200	НОЯБРЬ 2008	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
75	ЧАЙКОВСКИЙ КИРПИЧНЫЙ ЗАВОД	СТРОИТЕЛЬСТВО	СБЕРБАНК	200	МАРТ 2009	ЗАПУСК ВТОРОЙ ОЧЕРЕДИ ПРОИЗВОДСТВА
76	ТРЕСТЕГОСТРОЙ	СТРОИТЕЛЬСТВО	СБЕРБАНК	192	ФЕВРАЛЬ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
77	УСТЬКУННЕФТЕГАЗ	ТЭК	СБЕРБАНК	190	ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ РАСХОДОВ ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ НОВЫХ СКВАЖИН, ВОССТАНОВЛЕНИЮ, РАСКОНСЕРВАЦИИ И КАПИТАЛЬНОМУ РЕМОНТУ РАНЕЕ ПРОБРУНЕННЫХ СКВАЖИН
78	СКОЛОКОВО МЕНЕДЖМЕНТ	ОБРАЗОВАНИЕ	СБЕРБАНК	184	МАРТ 2009	ЗАВЕРШЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ШКОЛЫ
79	МУРОМСКИЙ ЗАВОД РАДИОИЗМЕРИТЕЛЬНЫХ ПРИБОРОВ	ПРИБОРОСТРОЕНИЕ	ВТБ*	179	ФЕВРАЛЬ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
80	БАЙКАЛВЕСТКОМ	ТЕЛЕКОМ	ВТБ*	149	МАРТ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
81	ЭКСИМА-АГРО	АПК	ГАЗПРОМБАНК	140	АПРЕЛЬ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ВЕСЕННИЕ ПОЛЕВЫХ РАБОТ В ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ
82	НОВЫЙ ГОРОД	СТРОИТЕЛЬСТВО	СБЕРБАНК	136	ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ 2009	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
83	СУПЕРЛОК	СТРОИТЕЛЬСТВО	СБЕРБАНК	30	ФЕВРАЛЬ 2009	ПОПОЛНЕНИЕ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ

* КРЕДИТ В ДОЛЛАРАХ США; ** КРЕДИТ В ЕВРО; *** КРЕДИТ В ДОЛЛАРАХ США И РУБЛЯХ; ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДАННЫЕ СБЕРБАНКА, ВТБ, ГАЗПРОМБАНКА И СВЕДЕНИЯ ИЗ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ



X5 RETAIL GROUP ПОЛУЧИЛА ОТ ГОСУДАРСТВА САМУЮ МАСШТАБНУЮ СРЕДИ РИТЕЙЛЕРОВ ФИНАНСОВУЮ ПОДДЕРЖКУ. ТЕПЕРЬ ГЛАВА И СОВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ ЛЕВ ХАСИС НАМЕРЕН КОНВЕРТИРОВАТЬ УМЕНИЕ ДОГОВАРИВАТЬСЯ С ВЛАСТЯМИ И ФИНАНСОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНТОВ В РАСШИРЕНИЕ СВОЕЙ ИМПЕРИИ.

СОБИРАТЕЛЬ СЕТЕЙ

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Как-то раз Лев Хасис увидел, что по Красной площади от Мавзолея навстречу ему шагает Ленин. С бородкой, в костюмчике и с гвоздикой в петлице — как живой. Изумление прошло, только когда рядом с Лениным появился Николай Второй, предлагающий туристам сфотографироваться на память.

Если с вождями прежних лет менеджер шансов пообщаться не имел, то с нынешними властями находить общий язык он пытается. В этом году Лев Хасис попал в «президентский» список кадрового резерва, а его компания X5 Retail Group — в список системообразующих предприятий. В ноябре 2008 года ВТБ открыл X5 кредитную линию на 7 млрд руб. для поддержания оборотных средств и сделок M&A, а в феврале 2009-го увеличил ее еще на 2 млрд.

Коллегам по отрасли повезло меньше. «Магнит» и «Седьмой континент» получили по 2,5 млрд руб. у ВТБ, «Виктория» — 2,7 млрд руб. у Сбербанка. «Мы решили, что должны озабочиться административным регулированием ритейла, так как в условиях низкого уровня доверия банки прекратили выдавать кредиты», — заявил в декабре первый вице-премьер Игорь Шувалов в интервью Financial Times. При этом он достаточно четко обозначил курс на консолидацию отрасли: будут помогать сильным и развивающимся компаниям, а не спасать умирающих.

«Эти кредиты нам дали под рыночные проценты — около 20% годовых. Дали потому, что мы эффективны и имеем высокие кредитные рейтинги. „Протекция“ правительства тоже лишней не бывает», — шутит Хасис. Председатель совета директоров компании «Виктория» Николай Власенко объясняет столь значительную под-

держку X5 масштабами бизнеса холдинга, сумевшего обеспечить самую большую залоговую базу. «Своего АвтоВАЗа, которому дают необеспеченные и нерыночные кредиты, в ритейле нет», — признает Власенко.

Лидер рынка снял все сливки неспроста: общая выручка компании выросла за 2008 год на 57%, до \$10 млрд. Тогда как, по данным «Рейтинга торговых сетей FMCG России» ИА Infoline, выручка 18 крупнейших ритейлеров в прошлом году в среднем увеличилась на 37,8%. Маржа EBITDA X5 за прошлый год даже превысила прогнозные показатели — 9% (более \$800 млн, годом ранее было \$479 млн) вместо 8,4%, а долговая нагрузка сократилась с 3,2 (долг к EBITDA) в начале 2008-го до 2,5 к настоящему времени.

Лев Хасис получил карт-бланш для масштабного наступления на рынок. А уж пользоваться инструментами M&A Хасис умеет как никто другой — лидером рынка X5 стала как раз благодаря самому масштабному в отрасли слиянию, в организации которого он принял наиболее активное участие.

ПЕСНИ О ГЛАВНОМ

Запустить магазин одной сети на базе другой — задачка не из простых. К примеру, руководитель отдела агентских услуг компании «Магазин магазинов» Дмитрий Бурлов вспоминает, что «Ашан» переделывал «Рамсторы» в «Ашан-сити» за две недели. Чтобы перевести под свои стандарты гипермаркеты «Карусель», X5 тратила не более трех дней.

Умение быстро решать вопросы и предпримчивость старые знакомые Хасиса называют его фирменной чертой. «Когда мне сказали, что приезжает директор самар-



ского авиа завода, я ожидал увидеть очередного красного директора,— вспоминает глава „Касколя“ Сергей Недорослев знакомство с Хасисом в 1990-е годы.— Вместо этого увидел молодого энергичного Льва, который принял рассуждать про захват рынка. Это был шок: таких менеджеров в авиации тогда не было».

Похоже, выпускник Самарского авиационного института сумел в свое время произвести впечатление и на основного владельца «Альфа-групп» Михаила Фридмана. На авиационном заводе «Авиакор», где Хасис с должности арбитражного управляющего «до служился» до президента, он придумывал схемы сбыта невостребованных самолетов Ту-154. К примеру, делал в них шикарные интерьеры и продавал в качестве «самолетов для президентов» государствам-должникам РФ. Платил за самолеты российский Минфин (с дисконтом 20%), а кредитовал схему Альфа-банк. Однако два других своих проекта — производство технологической оснастки для Boeing и сборку ближнемагистральных самолетов Ан-140 — Хасис осуществить не успел. Владельцем завода стал «Сибал» Олега Дерипаски.

Зато когда в 1999 году Хасис переехал в Москву, долго искать работу ему не пришлось. Михаил Фридман начал развивать розничный бизнес — сеть «Перекресток» и обратился за помощью к Хасису. Последний стал сначала членом совета директоров компании, а затем его председателем и сфокусировался на стратегии и M&A. Не все получалось сразу. К примеру, в 2004 году «Перекресток» вел переговоры с ЮКОСом о возможной покупке доли компании в сети «Копейка», но ее опередил «Уралсиб», в октябре 2003-го выкупив за \$60 млн 50% ритейлера. «Может, у нас и была возможность заплатить чуть больше, но „Уралсиб“ принял молниеносное решение, купив компанию даже без due diligence»,— вспоминает Лев Хасис. Тем временем X5 довольно вольствовалась поглощениями небольших сетей: Sprag

в Нижнем Новгороде, «365» в Ярославле и др. Хасис попытался было выкупить оставшиеся доли основателей «Копейки» Александра Самонова, Сергея Ломакина и Артема Хачатряна, но вновь не сумел: в конце 2006 года «Уралсиб» стал единоличным владельцем сети, потратив на это уже около \$650 млн. «Хасис всегда энергичен, активен и свеж. Но наши переговоры с ним были не из тех, что привели к конкретным результатам»,— вспоминает Сергей Ломакин.

Зато о конкретике главному переговорщику в этой сделке от «Альфа-групп» Алексею Резниковичу удалось договориться с Андреем Рогачевым, владельцем сети дискаунтеров «Пятерочка». «Любая сделка, где главный акционер становится миноритарием, проходит с трудом,— рассказывает Хасис.— Ситуация, когда одна из сторон вставала и говорила: „Все, переговоры окончены“, возникала много раз. Но в итоге опять садились за стол и продолжали, продолжали».

Переговоры длились около двух лет, а в 2006 году лидер сегмента «дискаунтер» «Пятерочка» и крупнейшая сеть супермаркетов «Перекресток» объединились в холдинг X5 Retail Group (21% акций у акционеров «Пятерочки», 48% у «Альфа-групп», 6% у топ-менеджмента, из них 1,8% у Льва Хасиса, остальное — в свободном обращении). В 2006 году X5 стала лидером рынка с чистой выручкой \$3,6 млрд.

Хасис был назначен главным исполнительным директором объединенной компании. Ему предстояло создать единую команду из сотрудников обеих сетей, для чего он принял вводить чуть ли не армейские порядки. «Ну, это же смешно: взрослые люди, топ-менеджеры стоят и поют перед каждым большим совещанием корпоративный гимн „Вперед, X5, вперед! Весь мир нас ждет!“. Я знаю людей, которых уволили за то, что они не хотели петь или не соблюдали какие-то корпоративные правила»,— вспоминает один из бывших

«Самые низкие цены — это популизм. На деле сейчас все ритейлеры пытаются сбивать цены»

менеджеров X5. Хасис, рассуждая о лояльности, не смеется: «Дисциплина у нас пока не армейская, но мы над этим работаем».

Одним из условий сделки по созданию X5 стал опцион на приобретение другого детища Рогачева — сети из 24 гипермаркетов «Карусель», компания купила его в июне 2008 года за \$940 млн.

Процесс консолидации «Пятерочки», «Перекрестка», а потом и «Карусели» длился почти три года и завершился только нынешней весной. «Синергия давалась очень тяжело, — говорит Хасис. — Но самое главное нам удалось — мы собрали звездную команду менеджеров, каждый из которых по-своему уникален».

ПРАЙС-КОНТРОЛЬ

В итоге X5 сейчас представлена во всех основных торговых форматах. Очень вовремя: в кризис непрятательные дискаунтеры и дешевые гипермаркеты привлекают больше покупателей, чем супермаркеты, где во главу угла ставится качество обслуживания (см. график на стр. 100). В марте X5 провозгласила новую стратегию развития «Пятерочек» — «мягкие» дискаунтеры стали жестче, сократив ассортимент и цены. Если раньше «Пятерочка» анонсировала, что около 20% ее ассортимента продаются по минимальной на рынке цене, то сейчас, как уверяют в компании, минимальные цены выставлены на 100% товара.

Каким образом? «Для поставщиков мы самый любимый и одновременно самый ненавистный клиент, — говорит Хасис. — Самый любимый, потому что продаем больше, чем другие, и платим очень аккуратно. Самый ненавистный, потому что никто так не сражается за условия, как мы». X5 выжимает все соки, — признает директор по маркетингу крупного производителя распределительного масла. — Но хотя бы платит вовремя».

Основной инструмент давления на поставщиков — финансовая мощь ритейлера. Если другие сети пытаются кредитоваться за счет поставщиков и не выставляют столь жестких требований, то X5 этого не нужно: запускать новые магазины и ремонтировать старые сеть может за счет собственных средств и благодаря кредитным линиям банков. «С кредитным рейтингом ВВ— компания является привлекательным заемщиком», — уверяет Хасис.

К примеру, с Нового года почти в два раза (до 14 дней) X5 сократила отсрочку платежей для сельхозпроизводи-

телей. На своем сайте сеть официально предлагает поставщикам, столкнувшимся с нехваткой финансовых ресурсов, оперативно выкупить их товарные запасы, правда, с дисконтом 30–50%.

Ассортимент в «Пятерочках» сократился с 5 тыс. наименований до 3,5 тыс. еще во второй половине прошлого года, а в течение этого года он уменьшится еще на 20%, благодаря чему по плану снизятся расходы на логистику и складирование. Зато количество private label Хасис собирается увеличить в три–четыре раза — в дискаунтерах они могут занять до 50% ассортимента, в супермаркетах — до 25%.

«Retail is details, — любит повторять американскую поговорку Хасис, — на деталях и концентрируемся». Он члены готов рассказывать про технологии сокращения очередей и внедрения электронных меток товаров — в перспективе пяти–семи лет они позволят в разы сократить расходы на персонал, логистику и выкладку.

«Самые низкие цены — это популизм. На деле сейчас все ритейлеры пытаются сбивать цены, — считает владелец сети „Магнит“ Сергей Галицкий. — Другое дело, что далеко не во всех товарных категориях X5 действительно самый крупный закупщик, так что политику тотального ценового давления на практике можно проводить лишь в ущерб собственной марже». Между тем в самой X5 надеются этого избежать, рассчитывая на рост товарооборота, трафика, снижения издержек и private label.

ВРЕМЯ БРАТЬ

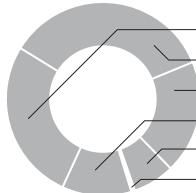
Наступление на цены в X5 собираются вести параллельно с наступлением на рынок. В 2009 году капитальные расходы сети составят 14 млрд руб. (70% на открытие новых магазинов, остальное на логистику и ИТ). Вроде бы не впечатляет — годом ранее капитальные затраты обоились компании в 25 млрд руб. Но на деле аппетиты X5 в вопросах M&A не убавились. В кризис цены на активы ритейлеров сильно упали, а Хасис рассчитывает еще и на сотрудничество с кредитными организациями, которые будут сбывать залоги неудачливых кредиторов.

В первую очередь в X5 готовы покупать бизнес собственных региональных франчайзи «Пятерочки» — в совокупности около 500 магазинов.

По словам экс-владельца франшизы «Пятерочки» по Алтайскому краю Валерия Покорняка, всех франчайзи менеджеры X5 собрали в 2007 году под Санкт-Петербургом и провозгласили новый «жесткий курс». «Нам дали понять, что выживут только крупнейшие игроки, а судьба остальных X5 волнует мало», — вспоминает бизнесмен, продавший в итоге франшизу компании «Новые торговые системы».

Однако сами франчайзи расставаться с независимостью не спешили. За два с половиной года X5 выкупила всего два франчайзинговых проекта на Урале. Мешали

ИЗМЕНЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ*



* участникам исследования предлагалось ответить на вопросы: «Где вы чаще всего покупаете продукты питания?» и «Где вы будете покупать продукты, если благосостояние семьи ухудшится?»
Источник: опрос, проведенный компанией Online Market Intelligence специально для «Секрета фирм»; ответили около 1 тыс. человек

% ответов

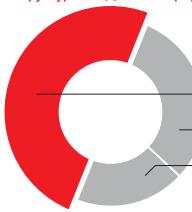
Гипермаркеты («Ашан», «Карусель», «Лента» и др.)	27/21
Супермаркеты («Перекресток», «Седьмой континент» и др.)	35/14
Дискаунтеры («Пятерочка», «Копейка» и др.)	19/25
Рынки	12/30
Другие торговые точки	7/6
Затрудняюсь с ответом	0,1/4

■ в настоящее время

■ если благосостояние семьи ухудшится

НА ЧЕМ ЗАРАБАТЫВАЕТ X5

структура выручки по форматам*



%

Дискаунтеры	50
Гипермаркеты	31
Супермаркеты	19

* в I-III кв. 2008 года
Источник: X5 Retail Group

амбиции региональных бизнесменов на растущем рынке. К примеру, холдинг собирался купить ростовскую «Агроторг-Ростов», но та к 2011 году планировала открыть 100 магазинов «Пятерочка».

Теперь время торговаться прошло. «Долгов у многих франчайзи больше, нежели реального бизнеса. Для нас это идеальные объекты для поглощений», — говорит Лев Хасис. Тот же «Агроторг-Ростов» успел открыть только 32 магазина — в январе 2009 года X5 Retail Group выкупила-таки эту сеть всего за 400 млн руб. По мнению главы X5, год назад за актив пришлось бы отдать более 1,5 млрд руб. Сговорчивость продавцов легко объяснить: компания задолжала Бинбанку 282 млн руб. (по данным СПАРК, выручка ростовского «Агроторга» в 2007 году была 665,8 млн руб., чистый убыток — 72,8 млн руб.). «Сейчас мы зачастую ведем переговоры о покупке уже не с владельцами сетей, а с их кредиторами», — объясняет Хасис.

Тем же франчайзи, которые хотят сохранить свою независимость, X5 станет предлагать новые «более интегрированные условия взаимодействия». В компании рассчитывают, что предприниматели будут обслуживаться из единых распределительных центров и координировать с X5 ценовую политику.

Неудивительно, что даже в пессимистическом плане X5 на 2009 год заложен 25-процентный органический рост выручки. Но Хасис не скрывает, что на деле компания была бы заинтересована и в поглощении «крупной сети с оборотом более \$1 млрд». Какой именно, он не уточняет.

X5 надеется проворачивать крупные сделки, не наращивая долговую нагрузку. «У нас есть уникальный платежный инструмент — собственные акции», — говорит Хасис. — Бумаги компании за год на LSE подешевели в три раза, однако, по мнению экспертов, у них есть потенциал роста».

РИТЕЙЛ-ПЫЛЕСОС

Расставив сети в самых популярных торговых форматах, X5 не собирается упускать и мелкую рыбешку.

Выкупая бизнес франчайзи «Пятерочка», в X5 параллельно развивают новый франчайзинговый проект — сеть «магазинов у дома» (до 200 кв. м) «Перекресток-экспресс», которая насчитывает сейчас более 40 магазинов в Москве (в планах довести их число до нескольких тысяч по всей России). В отличие от действующих франчайзи «Пятерочек», «Перекрестки-экспресс» будут полностью зависеть от X5: их ценовую и ассортиментную политику на 100% изначально станет определять холдинг. Если сейчас франчайзи «Пятерочки» — это средний региональный бизнес, то «Перекрестки-экспресс» X5 хочет отдать на откуп малым предприятиям.

В условиях кризиса соблазн присоединиться к гиганту рынка может быть особенно велик. К примеру, на днях первую лицензию на бренд «Перекресток-экспресс» приобрела сеть из десяти универсамов «Вкусный дом» в Москве.

Другой нишевой проект затрагивает премиальный сегмент. В прошлом году X5 запустила первый магазин «Зеленый перекресток» в Ростове-на-Дону, а недавно такой магазин был открыт в Москве. По замыслу X5, в 2009 году в Москве откроются еще один-два таких магазина, а со временем сеть составит конкуренцию «Азбуке вкуса», у которой сейчас 24 магазина. Ведь кризис дорогие продуктовые магазины задел не сильно. К примеру, в январе 2009 года выручка «Азбуки вкуса», по собственным данным, была на 13,5% выше аналогичного показателя 2008-го. К тому же владеющему долей в премиальной сети «Глобус гурме» Хасису работать с обеспеченной публикой не впервые.

Посматривает Хасис и на смежные рынки. К примеру, недавно холдинг подписал соглашение с сетью аптек А5 — он получил опцион на аптечную сеть взамен на преимущественное право аренды площадей X5.

Послушать Льва Хасиса, так все разговоры о монополизме в продуктовом ритейле — это «лицемерная болтовня» и «словоблудие». Он надеется увеличить долю рынка X5 в пять раз — с 4% до 20%. Прошедший ураган по ритейл-проектам кризис, похоже, амбициозным планам только способствует. **СФ**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО будет другая страна

КРИЗИС КАК НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах :
«Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru и www.bolero.ru

реклама

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО сильнее денег

ТЕРЯЮТ ВСЕ!



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах :
«Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru и www.bolero.ru

реклама

СЧАСТЛИВЧИКОВ, КОТОРЫМ ДОСТАЕТСЯ ГОСПОДДЕРЖКА, – ЕДИНИЦЫ. ТЕ, КОМУ В НЕЙ ОТКАЗАЛИ, ВЫНУЖДЕНЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВСЮ СВОЮ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ В ПОИСКЕ СРЕДСТВ К СУЩЕСТВОВАНИЮ.

ДЕНЕГ НЕ ВИДАЛИ

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА



Глава НПК Александр Лебедев не понял юмора ВЭБа

САМ СЕБЕ КРЕДИТОР

Блокпакет акций «Аэрофлота», этого «национального достояния», находился в залоге у иностранных банков — Deutsche Bank, Credit Suisse, а также присоединившегося к ним ВТБ. Акции были заложены для обеспечения обязательств владельца пакета — Национальной резервной корпорации (НПК) Александра Лебедева по кредитам и сделкамrepo, взятым до 25 сентября 2008 года. Но с тех пор стоимость заложенных бумаг упала на 67%, и банки предъявили Лебедеву несколько margin calls.

Чтобы «освободить» акции, глава НПК попытался взять кредит у ВЭБа. По всем формальным признакам (дата привлечения кредита, наличие внешней задолженности и т. д.) он мог на это претендовать. Но результат рассмотрения заявки на кредит настолько огоршил «капиталиста-идеалиста», что тот написал недоумевающее письмо лично премьеру Владимиру Путину (по совместительству — главе наблюдательного совета ВЭБа). Лебедев предположил, что сотрудники госкорпорации шутят, ведь ему предложили заложить принадлежащие блокпакеты акций не только «Аэрофлота», но и «Ильюшин финанс» по кредиту \$50 млн, в то время как рыночная стоимость этих пакетов на момент рассмотрения заявки (январь 2009-го) составляла \$400 млн. Официальной реакции ни ВЭБа, ни Путина на письмо так и не последовало. Лебедеву пришлось искать другие варианты, благо они нашлись прямо под боком: бизнесмен на прокредитовал его собственный Национальный резервный банк. Хотя разбрасываться кредитами по \$145 млн банку, все активы которого составляют около \$1,7 млрд, тоже довольно рискованно.

МОДЕЛЬ НЕ ДЛЯ СБОРКИ

Компания «Иж-авто», принадлежащая группе СОК, собирала автомобили Иж-27175, ВАЗ-2104, корейские Kia (Spectra и Sorento). В первом квартале 2009-го продажи этих марок упали на 62%, а долги завода выросли до 11,3 млрд руб. 2008 год принес «Иж-авто» убыток почти 1 млрд руб.

СОК рассчитывал, что обремененный долгами завод купят «Ростехнологии» в лице АвтоВАЗа. Один долг — облигационный заем на 2 млрд руб. — был особенно неприятен из-за скорой расплаты. В ноябре 2008 года президент группы СОК Андрей Фролов обратился к правительству с предложением посодействовать в реструктуризации займа: дескать, все равно завод уже практически продан государству. Но зачем торопиться, если угроза дефолта может сделать СОК посговорчивее в плане условий продажи завода «Ростехнологиям»?

Угроза стала реальностью. В декабре и в апреле «Иж-авто» допустил два технических дефолта. Да еще и сделка с АвтоВАЗом сорвалась. «АвтоВАЗ отказался от приобретения „Иж-авто“, хотя мы выполни-

ли все требования, которые выдвигали нам покупатель и его консультанты в рамках предпродажной подготовки. Так „Иж-авто“ остался и без помощи, и без сделки», — негодует Андрей Фролов.

Теперь в СОКе думает, что делать со своим нагруженным долгами активом. На вопрос о планах на будущее Фролов отвечает: «Не унывать и работать над повышением эффективности».

Тем не менее от идеи избавиться от «Иж-авто» СОК не отказался: в апреле нынешнего года он продал 74,8% акций автозавода менеджменту самого «Иж-авто», получив взамен автомобили на \$200 млн. Так что теперь спасение утопающего предприятия — дело рук не СОКа, а самого утопающего. Шансов, что «Иж-авто» удастся избежать банкротства, не так уж много — разве что АвтоВАЗ, которому государство пообещало 25 млрд руб. беспрецентной ссуды, все же передумает.

ВРЕМЯ РАСПЛАТЫ

Медиахолдинг РБК прогорел на инвестициях. Он играл на фондовых рынках и много потерял, когда осенью рынок обвалился. Теперь общий долг компании составляет более \$200 млн. Это сумма двух выпусков облигаций и форвардного контракта, заключенного с Альфа-банком.

РБК давно не впечатлял инвесторов своими финансовыми показателями. Еще в 2007 году, в «тучное» время, денежный поток от операций

онной деятельности составил минус \$26 млн и минус \$196 млн — от инвестиционной. Поэтому осенью прошлого года холдинг оказался первым медиакандидатом на банкротство. Компания пыталась привлечь кредит на \$30–50 млн, но в условиях кризиса ликвидности коммерческие банки оказались явно не готовы дать ей кредит, а государственных игроков медиахолдинг не заинтересовал.

Критическая ситуация заставила топ-менеджеров проявить изобретательность. В январе РБК предложил держателям облигаций позволить ему погасить задолженность к 2012 году — но не полностью, а на 20%, остальные долги инвесторы должны были просто списать, получив за это треть акций РБК (то есть поменять \$160 млн на \$21 млн, исходя из оценки рыночной стоимости компании на фондовом рынке). Разумеется, кредиторы не согласились. Второе предложение оказалось еще интереснее: инвесторы должны были не списывать долг, но согласиться на его погашение в 2019 году, ставка при этом снижалась с прежних 9,5–12,5% до 5% годовых.



Гендиректор РБК Юрий Ровенский знает, что предложить кредиторам

Последнее предложение поступило кредиторам в марте. РБК согласился выплатить четверть задолженности до 2012 года, а оставшуюся сумму — до 2014-го, при этом за все время холдинг будет платить инвесторам 15% годовых в долларах. Кредиторам, напуганным предыдущими вариантами, это предложение понравилось — по данным РБК, около 70% из них предварительно согласились на такие условия. Правда, поводов для изобретательности у акционеров меньше не стало: им еще предстоит придумать, как поддерживать актив в работоспособном состоянии — по итогам девяти месяцев 2008 года холдинг показал убыток 413 млн руб. Еще в сентябре компания сократила 5% сотрудников, а в 2009-м хочет снизить издержки на 20%.

Решить проблему может появление нового акционера: владельцам холдинга удалось заинтересовать своим бизнесом Михаила Прохорова. Но не без оговорок: чтобы получить хоть какие-то гарантии стабильности холдинга и, стало быть, надежду на возврат долгов, кредиторам придется отказаться от половины своих претензий к РБК.



Президент СОКа Андрей Фролов обменял завод на автомобили

ВЛАДЕЛЬЦЫ САЛЛ-ЦЕНТРОВ НАУЧИЛИСЬ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА ПАДЕНИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА И ЖЕЛАНИИ БИЗНЕСА ВЕРНУТЬ ЕГО К ДОКРИЗИСНОМУ УРОВНЮ. НЕОЖИДАННО ИМ ОТКРЫЛСЯ МНОГОМИЛЛИОННЫЙ ОАЗИС В ПУСТЫНЕ.

ТРУБКА ИЗОБИЛИЯ

«Многие наши корпоративные клиенты отдаут часть функций на аутсорсинг салл-центрам. Такой подход в ситуации финансовой нестабильности гораздо эффективнее»



Сергей Приданцев,
генеральный директор «Комстар-ОТС»



45% прибавил в денежном выражении рынок аутсорсинговых call-центров по итогам 2008 года

текст
ПОЛИНА
РУСЯЕВА

«От секса по телефону» до прямой линии президента Медведева,— позиционирует услуги своего call-центра Андрей Никитенко. В переговорной комнате его телекоммуникационной компании «Аудиотеле» большое окно, стеклянные перегородки вместо стен и стеклянный же стол — в общем, полная прозрачность. Автор дизайн-проекта сам Никитенко. Даже стулья поначалу были стеклянными, но вот досада — они начали трескаться под сидящими на них менеджерами. Пришлось заменить на пластиковые, но тоже прозрачные.

Call-центровое направление в «Аудиотеле», правда, началось с вещей не-прозрачных, даже интимных. В 1997 году Никитин нанял психологов, сексологов, актеров и запустил линию «секс по телефону». Сейчас он, по собственным оценкам, контролирует 80% российского телефонного интима.

Спустя четыре года Андрея Никитенко вызывали в Кремль. Нет, не по поводу секса по телефону. На тот момент «Аудиотеле» была единственной крупной компанией, которая специализировалась на техническом обслуживании потоков массовых вызовов. Высокопоставленный чиновник, имя которого Никитенко не называет, предложил «Аудиотеле» за пять дней организовать первую горячую линию с президентом Владимиром Путиным. Никитенко согласился. После этого, по его словам, у него и родилась идея создать полноценный профессиональный call-центр.

За последующие восемь лет такие контакт-центры создали многие, но при пересчете крупных игроков не удастся дойти даже до десяти. По данным СФ, лидирующая пятерка к началу текущего года контролировала

35%

В СРЕДНЕМ, по данным участников рынка, составляет текучка кадров в российских call-центрах

почти половину рынка обработки входящих и исходящих звонков.

Если до кризиса «реальный сектор» рассматривал аутсорсинговые call-центры в основном как допуслугу к маркетинговым программам, то к концу прошлого года подход изменился. «Многие компании, которые раньше относились к аутсорсингу резко отрицательно, сейчас готовы обсуждать варианты сотрудничества», — уверяет гендиректор call-центра Teleperformance Russia Мишель Мертенс. Все чаще он заключает контракты с компаниями, переговоры с которыми велись не один год. Правда, имен новых клиентов Мертенс не раскрывает.

Call-центры держатся на трех китах: жажде заказчиков продавать как можно больше, желании удержать существующих клиентов и стремлении экономить на всем, чем можно. Как раз в кризис эти склонности обостряются до предела.

ДАТЫ И ЦИФРЫ

1972, декабрь

Авиакомпания Continental Airlines заказала фирме Rockwell Collins разработку первого автоматического распределителя звонков. С этого началась индустрия call-центров

\$250 тыс.

2004, февраль

Примерно столько, по оценкам экспертов, заплатил медиахолдинг «Прonto-Москва» за call-центр «Астра пейдж». До сих пор это единственная сделка между контакт-центром и непрофильным инвестором

У АППАРАТА

«Сеть зоомагазинов „38 попугаев“. Елена. Слушаю вас», «Интернет-магазин программного обеспечения „Софтек“ Елена. Здравствуйте». На самом деле Елена — оператор call-центра Wilstream. В день она представляется сотрудником порядка 50 различных компаний, отвечая примерно на 200 звонков. Таких многостаконников в контакт-центре около 400.

С обработки входящих звонков, собственно, начался бизнес call-центров. Когда весной 2007 года ВТБ проводил всенародное IPO, в call-центре Wilstream 50 операторов три месяца круглосуточно отвечали на звонки интересующихся. 150 сотрудников «Аудиотеле» больше года поддерживали горячую линию МГТС, когда телефонная служба переходила на новые тарифы.

Компанию «Одноклассники.ру» в сети call-центра «Вымпелкома» подтолкнула невозможность собственными силами справиться с наплывом посетителей. В феврале прошлого года число зарегистрированных пользователей сайта превышало 10 млн человек, сейчас их около 30 млн. По словам президента компании Никиты Шермана, аутсорсинговый call-центр работает вместе с собственной службой поддержки. По информации сФ, примерно десять профоператоров «Вымпелкома» в сутки обрабатывают сотни звонков и более 3 тыс. e-mail-сообщений: одни не могут загрузить фотографию, у других не получается зарегистрироваться — вопросов к сайту возникает немало.

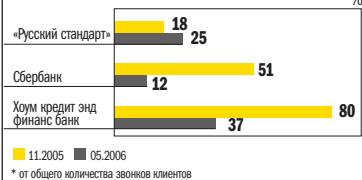
Смысль привлечения стороннего call-центра для разовых акций вроде IPO ВТБ понятен: ни к чему раздувать штат и закупать оборудование ради одного события. А в чем выгода постоянных клиентов, таких как «Одноклассники.ру»?

Создание одного рабочего места call-центра, по расчетам Андрея Никитенко, в среднем требует вложений в размере \$2–4 тыс. То есть обустройство корпоративного контакт-центра обошлось бы владельцам

2006, май

Банки на связи

количество звонков, принятых операторами банков*



«Одноклассников.ру» единоразово в \$30 тыс. плюс ежемесячные траты около \$7–9 тыс.

Конкретную сумму контракта с call-центром социальная сеть не раскрывает. Однако, по оценке Леонида Колодкина, директора по развитию коммуникационного агентства SPN Ogilvy, стоимость подобных услуг аутсорсингового call-центра колеблется от \$4 тыс. до \$10 тыс. в месяц в зависимости от количества звонков и выделенных операторов.

По данным Мишеля Мертенса, аутсорсинг в среднем на 25% дешевле, чем содержание внутреннего центра за счет более совершенных технических решений и относительно более низких затрат на персонал.

Обращаются на сторону и компании, имеющие свои call-центры. Авиакомпания SkyExpress в 2006 году вложила \$200 тыс. в создание собственной call-структурь, где сегодня работают примерно 30 человек, чья основная задача — продажа билетов. Поддержка центра обходится компании ежемесячно в \$38 тыс. При этом она на постоянной основе работает с центром Best Call. Пять операторов аутсорсера оказывают чисто консультационные услуги — по вопросам приобретения билетов, расписанию, рекламным акциям. За сотрудничество SkyExpress ежемесячно платит \$4,5–5 тыс. «Мы посчитали, что для нас выгоднее обратиться к аутсорсерам, нежели расширить собственную структуру», — объясняет Светлана Хроменко, руководитель отдела по связям с клиентами SkyExpress. — Экономия, в частности, на установке дополнительных рабочих мест, расширении площади call-центра».

Желание не упустить клиента все чаще заставляет компании договариваться с call-центрами об обслуживании входящего трафика. По информации СФ, автопроизводитель Kia Motors совместно с одним из call-центров сейчас занимается созданием единой телефонной линии, куда стекались бы все клиентские звонки. Андрей Никитенко прямо во время интервью с СФ подписал контракт с Mirax Group на обслуживание

5,13 руб.

ПО РАСЧЕТАМ «СЕКРЕТА ФИРМЫ», СТОИТ В СРЕДНЕМ ПО РЫНКУ МИНУТА ОБСЛУЖИВАНИЯ В АУТСОРСИНГОВОМ CALL-ЦЕНТРЕ

«горячей линии» для Курского вокзала (РЖД в феврале передала его в доверительное управление «дочке» девелоперской компании «БФМ — Курский вокзал»).

ЧУЖОЕ ДЕШЕВЛЕ

Best Call Telecommunications существует три года. Ее основательница и генеральный директор Нина Попова, проработавшая в телекоммуникационной отрасли около 40 лет, не считает нужным пиарить свое детище даже в интернете — в сравнении с онлайн-страницами других игроков call-рынка сайт Best Call выглядит по-спартански. Однако недостатка в клиентах компания не испытывает. За три недели марта центр запустил 15 новых проектов. «Сломя голову сегодня бегут мелкие и средние клиенты. По три-четыре обращения в неделю получаем стабильно», — рассказывает Нина Попова.

Пытаясь остановить падение оборота, компании озабочились активными продажами. «В конце прошлого года мы почувствовали, что нас накрывает волна заказов на „исходящие“ проекты. Особенно на телемаркетинг», — продолжает Нина Попова. — В начале этого года наплыв усилился». Владельцы call-центров объясняют это строгой диетой, на которую посажены маркетинговые бюджеты компаний.

\$280 млрд

2006, июль

Хоум кредит энд финанс банк открыл в подмосковном Обнинске собственный call-центр, который сегодня является одним из самых крупных на рынке: здесь заняты около 1 тыс. операторов

2006, декабрь

Таков, по данным компании Datamonitor, объем мирового рынка корпоративных и аутсорсинговых центров обработки телефонных вызовов

2007, январь
Структура рынка call-центров

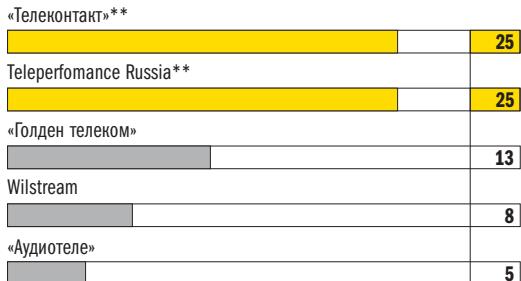


Источник: материалы конференции Call-center World 2007

2008, ноябрь

1,3 млрд евро достигла по итогам девяти месяцев консолидированная выручка группы компаний Teleperformance, одного из мировых лидеров в сфере контакт-центров. Это на 14,7% больше, чем за аналогичный период 2007 года

КРУПНЕЙШИЕ РОССИЙСКИЕ АУТСОРСИНГОВЫЕ CALL-ЦЕНТРЫ*

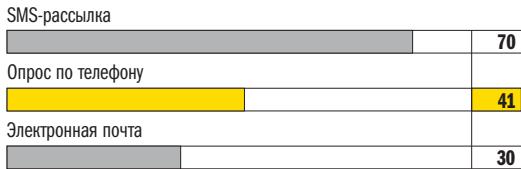


* по обороту в 2008 году

** разделили 1-2 места

Источник: данные компаний, оценка «Секрета фирмы»

КАКИЕ ЭЛЕКТРОННЫЕ КАНАЛЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЕЕ



*от числа рассылок, соответствующих потребностям аудитории

Источник: Direct Marketing Association (США), 2008

Аутсорсинговый call-рынок, по словам владельцев контакт-центров, переживает бум на телефонный сейлз. «Есть жесткие наглые продавцы, которые стучат в окна, подходят в кафе и предлагают купить, а наши продают по телефону», — объясняет Попова.

Подобные проекты call-центры штампуют как чизбургеры в McDonald's. К примеру, Best Call параллельно обслуживает до 15 клиентов в месяц, Wilstream — около 20. Эти акции, как правило, краткосрочные — две-четыре недели, поэтому создавать под них корпоративные call-структуры опять же нецелесообразно.

Но call-центры умудрились заинтересовать услугой активных продаж и «тяжелых», долгосрочных клиентов. «Когда полтора года назад „Комстар“ решил по телефону продавать свой „Стрим“, я был в шоке. Во-первых, продукт существует лет пять, предложения висят на каждом столбе, о нем все знают. К тому же у них свой центр, а они обратились сразу к нескольким подрядчикам», — вспоминает управляющий директор call-центра Wilstream Михаил Синицын. Тем не менее только 100 операторов Wilstream, по словам менеджера, приносят «Комстару» ежемесячно 2–4 тыс. новых клиентов.

«Телемаркетинг и обработка входящих вызовов — две абсолютно разные услуги, — поясняет директор по маркетингу и развитию продуктов и услуг на массовом

рынке „Комстар-ОТС“ Евгений Абрамов. — С экономической точки зрения эффективнее нанимать для продаж по телефону специалистов со стороны, чем организовывать рабочие места и обучать своих сотрудников».

Подобные длительные контракты — хлеб владельцев аутсорсинговых центров. Один такой проект тяжелее всех «чизбургеров», вместе взятых. Контракт Wilstream с «Ренессанс кредитом», который продлился около года, обслуживали более 50 человек, они продавали всю линейку продуктов банка (пластиковые карты, кредиты и др.). В «Ренессанс» ежемесячно уходили счета для оплаты до \$100 тыс., что минимум в десять раз больше, чем доход от разовых акций.

Обычно в портфеле call-центров на таких клиентов приходится около 60% выручки. Хотя, например, Teleperformance Russia предпочитает не распыляться на «мелочь», долгосрочные контракты приносят компании 95% доходов.

КЛИЕНТ НА ЛИНИИ

Впрочем, экономический эффект, на котором делают акцент call-центры, порой оборачивается потерями в качестве. Часть клиентов к call-центрам и вовсе не обращается, не доверяя им. «Мы никогда не пользовались сторонними агентствами, так как профессионализм их сотрудников сомнителен, — признается собеседник «ФБ» в S7. — У нас свой call-центр, который мы постоянно расширяем и модернизируем».

Руководитель одного из департаментов в банке из топ-10 лидеров кредитования еще более категоричен: «Мой коллега однажды рассказывал, что потерял десятки клиентов, когда обратился в контакт-центр с желанием увеличить объемы продаж своей товарной линейки. Я не хочу рисковать собственным брэндом — зачем такая экономия?».

К тому же по сегменту крупных контрактов прошелся кризис. До сих пор основным потребителем аутсорсинговых услуг был финансовый сектор. Со сторонними call-центрами активно работали «Ренессанс кредит», Ситибанк, ВТБ, ХКФ-банк, Промсвязьбанк. Так, Wilstream зарабатывал на финансовых институтах до трети выручки. «Сейчас сектор почти полностью закрыл аутсорсинг», — признается Михаил Синицын.

Teleperformance Russia тоже в начале 2009 года потерял «одного крупного заказчика из финансового сектора». Впрочем, по словам Мишеля Мертенса, ему уже удалось компенсировать это приходом не менее серьезного клиента из другой отрасли. По-прежнему активно «аутсорсится» телекоммуникационные компании, издательские дома, FMCG-сектор.

По мнению Нины Поповой, сегодня разоряется каждый третий контакт-оператор из когорты мелких. Михаил Синицын объясняет это цинично, считая,

«Загрузить людские и технические ресурсы собственного центра больше чем на 50–60% почти невозможно. Мы путем балансирования и распределения нагрузки достигаем 80–90%»



Михаил Синицын,
управляющий директор
call-центра Wilstream

что какой-нибудь call-центр на 20 мест в принципе не игрок рынка: «С таким количеством операторов нельзя взяться за серьезный проект. Кроме того, когда у тебя, скажем, 400 мест, ты не чувствуешь промежутков между заказами, а если у тебя всего два десятка, то завершение одного проекта может стать попросту концом бизнеса». Например, застигнутый кризисом небольшой call-центр «Мультиконтакт» уже сменил хозяев: новым владельцем в начале года стала Нина Попова. По ее словам, она купила конкурента «почти за бесценок». Теперь ее call-центр увеличился примерно на 25 операторских мест.

Масштабы аутсорсингового call-центра и параллельная работа с несколькими проектами делает професси-

ональные call-центры более рентабельными, чем корпоративные. «Загрузить ресурсы (людские, технические) собственного центра больше чем на 50–60% почти невозможно. Мы путем балансирования и распределения нагрузки достигаем 80–90%», — объясняет Михаил Синицын. Так, по данным одного из собеседников **сф**, МГТС в этом году закрыла около 20 своих помещений, ранее отданных под call-центр.

Андрей Никитенко говорит, что по рынку ходят инвесторы с предложениями купить бизнес. До кризиса Никитенко и сам их искал — независимый аудитор «2К аудит — деловые консультации» оценил «Аудиотеле» на 1 июля 2008 года в \$30 млн. «Всегда найдется такая цена, которую когда предложат, скажу лишь: извините, фотографию семьи со стола заберу», — шутит Никитенко. Однако повода «забирать фотографию» пока не представилось: цена, предлагаемая потенциальными покупателями, владельца «Аудиотеле» не устроила. По информации **сф**, инвесторы «прислушивались» и к Telecontact, но и в этом случае сделка не состоялась.

Тем не менее владельцам крупных call-центров жаловаться не приходится. Если в докризисные времена средняя рентабельность по отрасли укладывалась в дельту 20–25%, то и сейчас аутсорсеры умудряются оставлять себе от 10% выручки. С уходом мелких игроков и закрытием нескольких корпоративных контакт-структур освободится около \$75 млн — почти половина рынка 2008 года. Есть чем поживиться. ☉

classified

по вопросам размещения в рубрике classified

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

О Ц Е Н К А



ЭКОНОМИКО-ПРАВОВАЯ ЭКСПЕРТИЗА

▲ Более 10 лет на рынке оценочных услуг ▲ Более 2000 отчетов по оценке бизнеса и активов в различных отраслях промышленности (холдинги, связь, девелопмент, ТЭК, медиа, целлюлозно-бумажная, радио- и микроэлектроника, пищевая) ▲ Положительный опыт работы по заказу Росимущества, Департамента имущества города Москвы ▲ Более 10 специалистов-оценщиков, соответствующих требованиям законодательства.

ст. м. «Серпуховская», 1-й Щипковский пер., д. 3, оф. 320
т/ф: (495) 958-2487, 933-8366

www.epe.ru

услуги

Интернет-сайты. Разработка, продвижение.

www.skylab.su (812)943-18-99

юридические услуги

Арбитраж. (Анти-) взыскание долгов. Налоговые споры.

Недвижимость. www.RUSGENCO.ru / Тел.220-8357

Регистрация. Изменения. Готовые фирмы. Ликвидация
www.RUSGENKO.ru / Тел.220-8357

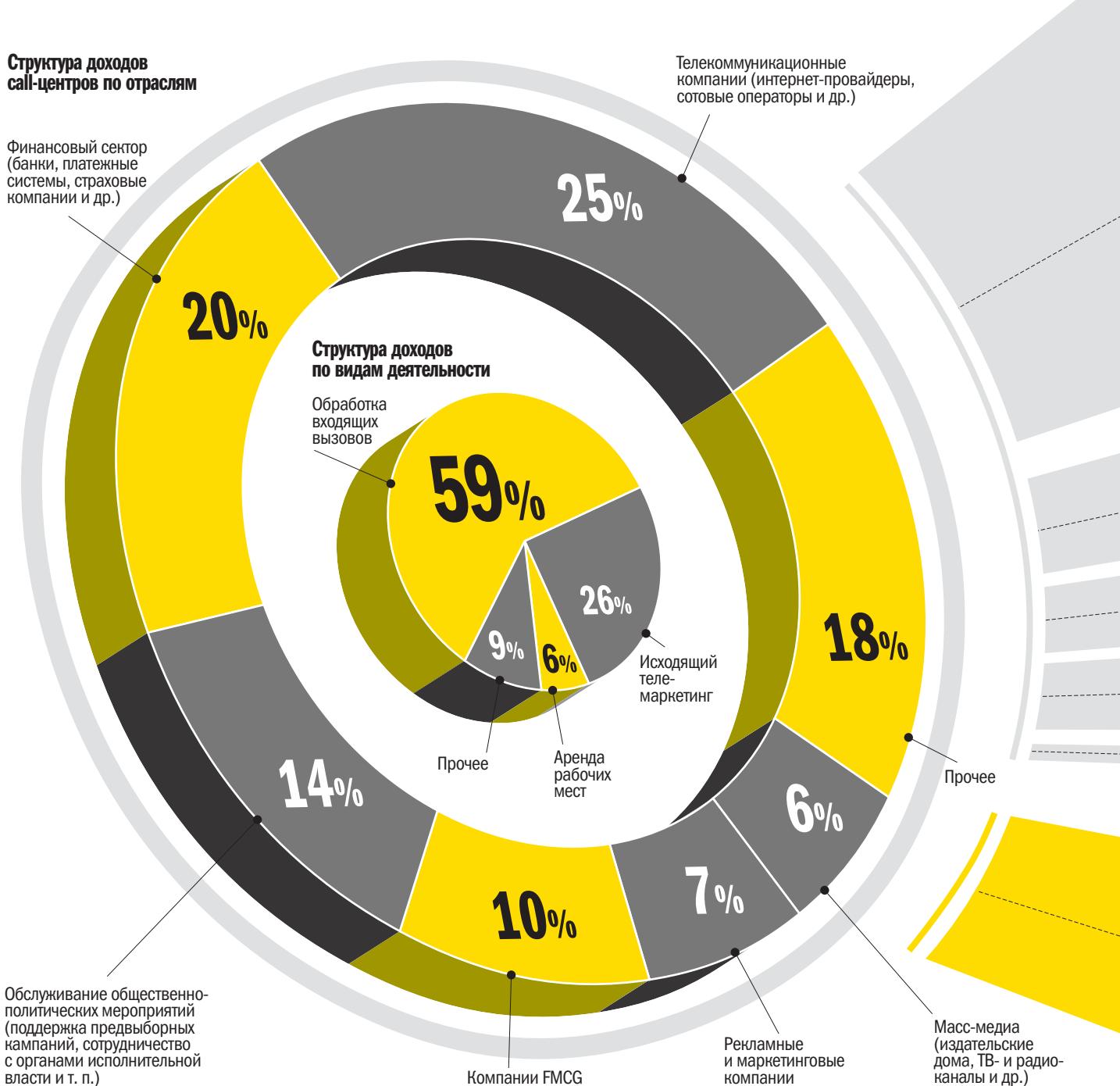
Лицензии. Ликвидация. Долги. Арбитраж. Объединенные Юристы тел.8(495)741-65-12 www.ulc.ru

разное

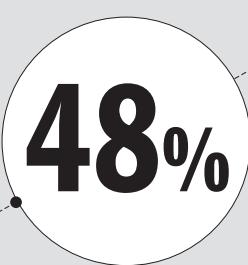
Успешным. HELLOparty.ru т.5043139

ЭКОНОМИКА CALL-ЦЕНТРА

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ 30 КРУПНЫХ АУТСОРСИНГОВЫХ КОНТАКТ-ЦЕНТРОВ. ОБСЛУЖИВАЯ КОМПАНИИ, РАБОТАЮЩИЕ НА СУЖАЮЩИХСЯ РЫНКАХ, ОНИ ТОЖЕ ВЫНУЖДЕНЫ ЗАТЯГИВАТЬ ПОЯСА



Структура расходов



Зарплата операторов

Сотрудники низшего звена в среднем получают 15–25 тыс. руб. в месяц. Низкий уровень оплаты труда – основная причина текучки персонала



Зарплата сотрудников

В связи с кризисом заработка управленцев в ряде call-центров снизился на 10–15%. Впрочем, число старших менеджеров редко превышает 30 человек



Аренда

В целях экономии несколько call-центров за два последних года переехали за пределы столицы: в частности, Telecontact базируется теперь в Орле и Торжке, «Синтерра» – в Пскове



Каналы связи

У таких компаний, как «Голден телеком», «Комстар–ОТС», «Аудиотеле» и некоторых других call-центров эта статья расходов сведена к минимуму благодаря тому, что они сами являются игроками телекоммуникационного рынка



Прочее

Сюда входят постоянные расходы на амортизацию оборудования, маркетинговые программы, агентские отчисления за привлечение клиентов

Прибыль



Кризис сказался на марже call-центров: летом прошлого года нормальной прибылью считались 30% от выручки



Михаил Морозов (слева) и Владимир Туркин пытаются на пару убедить москвичей, что ключи нельзя доверять друзьям и знакомым

**В КРИЗИС ВОСТРЕБОВАНЫ ЭКОНОМИЧНЫЕ УСЛУГИ.
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ ДВА ОРИГИНАЛЬНЫХ БИЗНЕСА,
СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИХСЯ НА ХРАНЕНИИ ЛИЧНЫХ ВЕЩЕЙ.**

ВСЕМ ПО ЯЩИКУ

текст ПОЛИНА РУСЯЕВА

В ближайший месяц посетители двух десятков московских ТЦ смогут наблюдать на подвесных рекламных экранах обнаженного мужчину в мыльной пене на лестничной площадке — многострадального инженера Щукина из фильма «12 стульев» Леонида Гайдая. Права на использование этого эпизода в рекламном ролике у «Мосфильма» купили Владимир Туркин и Михаил Морозов. Бывшие сотрудники страховой компании «АСТО-гарантия», а с января 2009-го — владельцы и топ-менеджеры компании «Второй ключ» предлагают достойный выход из ситуации, в которой оказался Щукин, — предварительно запаять в специальную ячейку дубликат ключей от квартиры, машины, дачи и вообще чего угодно за 500–1500 руб. в год.

Идею для своего бизнеса партнеры подсмотрели на сайте www.1000ideas.ru, где около года назад была опубликована информация о компании NewYourKey.com, которую основали бывшие официанты из Нью-Йорка. В Москве, по словам Туркина и Морозова, прямых аналогов услуге «Второго ключа» нет. Зато есть косвенные. И самый страшный из них — люди, совершенно бесплатно хранящие дубликаты ключей своих знакомых. Чтобы уйти от столкновения с этими «конкурентами», предприниматели планируют сконцентрироваться на обитателях съемных квартир — иногородних либо тех, кто не желает посвящать родственников

в свою жизнь, а также на одиноких и пожилых людях. По оценке агентства недвижимости Doki, сейчас в Москве сдаются в аренду 250–350 тыс. квартир, то есть только на арендаторах «Второй ключ» может заработать как минимум 500 млн руб.

Остальные альтернативы «Второму ключу» вроде как не страшны. Есть, конечно, установщики дверей, которые вскрывают свои же «творения» по запросу клиента (цены в Москве колеблются в пределах 7–12 тыс. руб.). Таких, по словам Морозова, около двух десятков, но и по деньгам, и по последствиям эта альтернатива несравнима с простой арендой ячейки под ключ.

В принципе арендовать можно и банковскую ячейку, но банки не работают круглосуточно, стоимость аренды ячейки в Москве минимум в четыре раза выше, чем у «Второго ключа», а ключ от ячейки тоже надо где-то хранить. В то время как клиент «Второго ключа» может получить дубликат сразу после того, как его «опознают» по отпечаткам пальцев. Их во «Втором ключе» снимают с помощью устройства размером с небольшой кубик перед тем, как клиент оставит дубликат на хранение.

Создание подобной технологической базы (система идентификации, лицензионное программное обеспечение, необходимое оборудование) стало основной статьей расходов при запуске проекта — «при мерно нескольких тысяч долларов», как говорят партнеры. Общие вложения в бизнес, по расчетам сФ, — около \$25 тыс. В списке затратных статей «Второго ключа» значится съем двух помещений площадью 40 кв. м в Северном округе Москвы, где расположен офис и шкафы с ячейками. Сотрудников во «Втором ключе» четверо, включая Туркина и Морозова.

Однако, несмотря на все преимущества «Второго ключа», желающие сдать на хранение «ключ от квартиры, где деньги лежат» пока не выстраиваются в очередь. «Есть нес

олько десятков клиентов, но даже сотни пока не наберется», — делится с **СФ** проблемой Владимир Туркин. Согласно составленному до запуска проекта бизнес-плану, в мае компания должна была «окучить» около 100 владельцев ключей, то есть получить примерно 150 тыс. руб. выручки за минувший с начала продаж квартал. Вместо этого, по оценкам **СФ**, компания заработала около 40 тыс. руб. Недобор Морозов объясняет нераскрученностью услуги. Отчасти эту ситуацию должна исправить совместная программа с изготовителями дубликатов ключей в гипермаркетах: Морозов и Туркин рассчитывают, что, посмотрев на мытарства инженера Щукина в рекламном ролике, клиент закажет дубликат у мастера и, получив от него скидочный талон, придет во «Второй ключ». Но оптимальной рекламной площадкой бизнесмены считают интернет, где, как они ожидают, сконцентрирована их основная аудитория — молодежь, приехавшая «покорять столицу». Партнеры собираются активно пиариться в ЖЖ, прибегнуть к вирусному маркетингу, разместить контекстную рекламу на Google и Yandex. Надежды выйти на окупаемость, «заявив» ключами 500 клиентов к концу года, предприниматели не теряют.

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

— Концепция завораживает простотой и потенциалом генерирования стабильного cash flow. Плюс и в малой вероятности текучки клиентов. С другой стороны, люди, арендующие квартиры, могут взять запасной ключ у владельцев, а москвичи и во все доверить ключи родным. Остается около 50 тыс. человек, но вряд ли больше 5 тыс. станут клиентами. То есть весь рынок составляет примерно 7,5 млн руб. — это годовая зарплата топ-менеджера средней компании. Свои личные деньги я бы инвестировать не стал.

отказать



Евгений Ахмадишин,
директор по инвестициям скандинавского
фонда прямых инвестиций Mint Capital

— Идея интересная, но денег под нее я бы не дал. Видна непроработанность позиционирования: при планируемом уровне конфиденциальности компания выбрала целевой аудиторией молодежь, которой вряд ли нужны всякие заморочки с отпечатками пальцев. В целом идея можно поставить три с плюсом по пятибалльной системе. Я бы посоветовал реализовывать ее не в чистом виде, а в партнерстве с более крупной структурой.

отказать



Сергей Опарин,
директор по инвестициям ИК «Финам»

ПЕРЕДАЙ ДРУГОМУ

Сергей Воронежский, владелец небольшой компании по производству деревообрабатывающего оборудования «Координат», не привык сидеть без дела. Когда в сентябре прошлого года его фирма встала из-за кризиса, он решил: нужно заняться чем-то новым.

Идея пришла в голову Воронежскому в автомобильной пробке осенью 2008-го. «Меня достала мысль „сколько можно мотаться по городу“», — делится воспоминаниями бизнесмен, которому по его прошлой работе приходилось постоянно ездить из Подмосковья в Москву на встречи с клиентами только ради того, чтобы что-то передать или забрать. Почему бы не запустить услугу, которая избавляла бы человека от необходимости лично что-то передавать другому лицу? Так появилась компания «Аренда времени», которая предлагает контейнеры под хранение за 120–180 руб. в сутки в зависимости от размера. Клиент оставляет вещи в контейнере, получает его номер и цифровой код, а далее сообщает их человеку, который должен забрать содержимое ящика.

Сначала Воронежский хотел, чтобы его клиенты сохраняли анонимность (как это делает «Второй ключ», см. стр. 112). Но решил отказаться от этой идеи с целью оградить себя от нежелательной клиентуры. «Нам нужен в первую очередь порядочный человек, который не скрывает свою личность и готов подписать договор», — рассказывает Сергей Воронежский. — Тех, кто захочет что-нибудь запрещенное оставить в нашем контейнере, должна отпугнуть необходимость идентификации».

Изобретателю контейнерного бизнеса удалось завербовать в компании двух друзей: Александра Кутузова, генерального директора и управляющего партнера консалтинговой компании РМ Эксперт, и Дмитрия Мудрика, владельца ГК



Соучредители «Аренды времени» Сергей Воронежский (слева) и Александр Кутузов предлагают обмениваться вещами «через дупло»

«А-Мегасервис». На этапе запуска Мудрик занимается проработкой юридических вопросов, а Кутузов отвечает за управление проектом и финансы. Именно благодаря Кутузову у проекта появились частные венчурные инвесторы. Первый транш около 3–5 млн руб. компания уже получила. Решение о том, стоит ли дальше вкладывать деньги в проект, акционеры примут по результатам работы фирмы за первые месяцы. На начальном этапе главная статья расходов — обустройство помещений (аренда и закупка оборудования), которое съедает более половины вложений. Далее расход денег перераспределится: по 40% будет уходить на аренду и зарплаты.

Воронежский ожидает, что примерно треть клиентов будут частные лица — это желающие сэкономить не только время, но и деньги: 120 руб. за сутки хранения сопоставимы со стоимостью часа езды на машине по городу. Остальными заказчиками станут юрлица. Определенные надежды предприниматели возлагают на клиентов компаний, занимающихся доставкой бандеролей до Москвы. «Бывает, что человек получил груз из другого города и ему нужно передать этот груз еще кому-то. В этот момент он может стать нашим клиентом: принесет посылку нам, сэкономив свое время, а тот, кому она нужна, заберет ее», — конструирует многоходовку Сергей Воронежский.

По оптимистичному сценарию, первые две точки должны выйти на окупаемость уже через три месяца, по пессимистичному — через полгода. Ожидается, что через отделение будут проходить по 200–300 человек в сутки и, по расчетам, ежемесячный оборот каждого офиса составит примерно 1 млн руб. Дело, собственно, за малым — рассказать об услуге. На просвещение общественности на первом этапе выделены 500 тыс. руб. рекламного бюджета, который будет распределен главным образом между интернетом, метро и наружной рекламой.

Оптимизм в Воронежского вселяет отсутствие конкуренции. Теоретически соперниками являются автоматические камеры хранения на вокзалах, но там забрать вещь может только тот, кто положил.

На момент сдачи номера журнала у компании работал один офис у Комсомольской площади. Второй должен открыться в мае в районе метро «Южная». Всего «Аренда времени» собирается арендовать в Москве 15–20 точек (примерно по 70 кв. м) и перемещать между ними грузы по заказу клиентов.

По словам Сергея Воронежского, в бизнес-плане существует еще третий этап развития компании — экспансия в города-миллионники, далее — за рубеж, в частности США, где «некоторые знакомые» уже заинтересовались идеей «Аренды времени».

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

— Несмотря на попытку компании позиционировать услугу как принципиально новую, ее вряд ли можно назвать революционной. Данный стартап скорее стоит отнести к некому развитию идеи банковских ячеек, вынесенной за стены финансовых институтов. Сложно не только определить целевую аудиторию и найти потенциальных клиентов, но и убедить их в надежности компании. Я не считаю проект перспективным и не советовала бы в него инвестировать.

ОТКАЗАТЬ



Наталья Барщевская, первый заместитель генерального директора ФК «Открытие»

— Инвестировать в идею нужно, но при соблюдении следующих условий: свести к минимуму накладные расходы, выстроить сеть отделений в пределах Садового кольца и найти идею вирусного маркетинга. Задумка хороша именно для мегаполиса с его широкой аудиторией: даже если 0,1% потенциальных потребителей воспользуются услугой, она окупится. Думаю, обращения будут все же в основном по временному хранению, а не по передаче друг другу.

ИНВЕСТИРОВАТЬ



Евгений Дитковский, генеральный директор компании «Магазин готового бизнеса Deloshop»

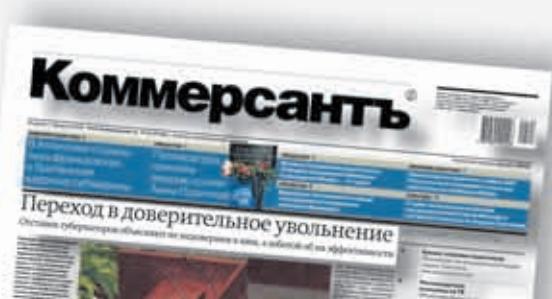


КОММЕРСАНТЪ. КАПИТАЛИСТИЧЕСКИЙ РЕАЛИЗМ

www.kommersant.ru

Газета **Коммерсантъ**.

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



Пилотный проект

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИТ-КОМПАНИИ «К-СИСТЕМС/IRBIS» ЭДУАРД ВОРОНЕЦКИЙ

ВСЕГДА МЕЧТАЛ СТАТЬ ЛЕТЧИКОМ. И ЭТУ МЕЧТУ ОН РЕАЛИЗОВАЛ.

ТЕПЕРЬ ПО ВЫХОДНЫМ ВОРОНЕЦКИЙ ПИЛОТИРУЕТ СПОРТИВНЫЕ САМОЛЕТЫ,

СОВЕРШАЕТ ВИРАЖИ И НАСЛАЖДАЕТСЯ В НЕБЕ ЧУВСТВОМ СВОБОДЫ,

КОТОРОГО ЕМУ НЕ ДАЕТ БИЗНЕС.

текст
ЮЛИЯ
ФУКОЛОВА

фото
ЕВГЕНИЙ
ДУДИН





Однажды Эдуард Воронецкий заблудился в небе. «Кувыркался» на Як-52 в дырке посреди облаков, а она из-за ветра сминалась. Вылетев из белой пелены, Воронецкий не узнал местности. Его охватила паника: спортивные самолеты не оснащены навигационным оборудованием. Эдуард пытался сориентироваться, ему помогали с земли по радио, но ничего не получалось. Топлива оставалось все меньше, нервное напряжение нарастало. Мысленно Воронецкий начал готовиться к аварийной посадке, но тут облака разошлись, и пилот сумел по солнцу и по кромке залива (дело было в Калининградской области) определить направление. На аэродром он вернулся с почти пустым баком.

О небе Воронецкий мечтал с детства, поэтому и решил поступать в Черниговское высшее военное авиационное училище. Но недобрал балл. После армии желание стать военным сошло на нет, и Эдуард переориентировался на земную профессию — получил экономическое и юридическое образование в РУДН, защитил диссертацию. А в 1997 году создал «К-Системс» — сегодня это один из ведущих российских производителей настольных ПК, ноутбуков и т. д. (выпускает продукцию под маркой *Irbis*). Оборот «К-Системс/Irbis» в 2007 году достиг 3,2 млрд руб. Минувший год компания, несмотря на кризис, закончила неплохо: по словам предпринимателя, рост составил 12%.

Возможно, детская мечта Воронецкого так никогда бы и не реализовалась, если бы четыре года назад его друг не обратил внимания на рекламный плакат авиаклуба в Мячково.

ДОРОГА В ОБЛАКА

Это место в Раменском районе Московской области давно стало культовым для любительской авиации — в Мячково базируются более двух десятков авиаклубов. В 2004 году друзья записались в клуб «Фланкер», который организовали бывшие военные летчики. В частности, директор клуба Олег Лазарев был заместителем командира пилотажной группы «Стрижи».

Курсантов обучали на «тэшке» — так на авиасленге называют легкомоторный самолет Як-18Т. Теорией

инструкторы не заморачивались. «Мне сразу сунули штурвал в руки: „На, чувствуй“», — рассказывает Воронецкий. Количество приборов и тумблеров сначала напугало — как все запомнить? «Знания надо либо „впитывать телом“, либо зубрить теорию, — объясняет бизнесмен. — У меня получилось „телом“».

Управлять самолетом, конечно, совсем не то, что водить машину. Воронецкий всегда был рисковым автолюбителем и, по его собственным словам, «учился на авариях». От его первой «восьмерки» остался лишь багажник — все остальное было разбито и заменено. Однажды Эдуард даже горел в машине. Но в итоге понял, что можно делать с автомобилем, а что — нельзя. С самолетами это не работало.

«В авиации ключевое слово „регламент“: То, что не разрешено инструкцией, делать нельзя, и точка. Ошибки не прощаются, — говорит Воронецкий. — Но даже если все делать по инструкции, то в любом случае выплескиваешь много энергии».

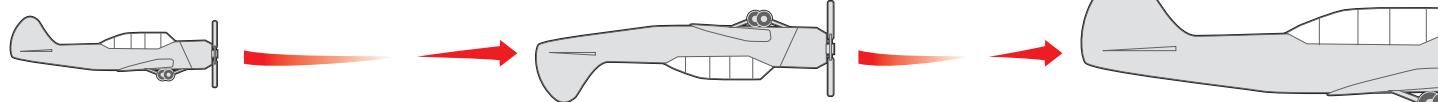
Налетав с инструктором десять часов, Эдуард получил возможность вылететь самостоятельно (хотя обычно курсантам требуется 15–25 часов). Самым сложным было справиться с паникой и вспомнить слова инструктора. Взяв себя в руки, Эдуард взлетел, сделал один круг на высоте 300 м и совершил посадку. Казалось, что прошла целая вечность, хотя на самом деле — минут семь. «Когда я приземлился, меня вытащили из кабины, раскачали и несколько раз пятой точкой ударили о борт самолета, — улыбается Воронецкий. — Так традиционно отмечают первый самостоятельный полет».

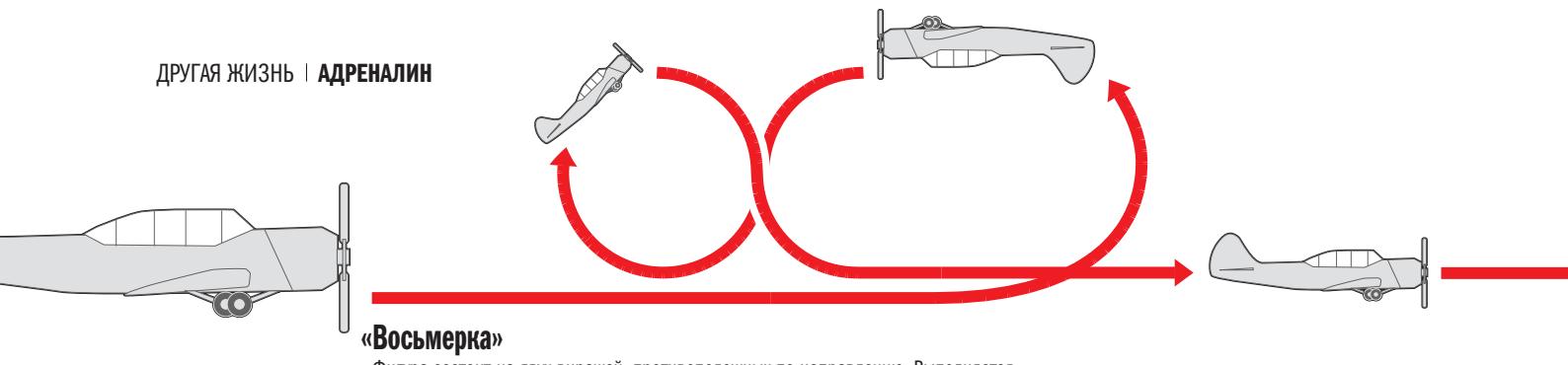
Эдуард окончил обучение, получил удостоверение пилота-любителя, но полеты в свое удовольствие так и остались мечтой. В России для самостоятельных полетов нужно получить массу разрешений. Поэтому летчикам-любителям остается лишь спортивный пилотаж.

Воронецкий пересел на Як-52 и быстро освоил фигуры простого пилотажа — «вираж» и «горку», потом перешел к элементам посложнее — «штопору», «бочке», «петле» и другим. Недавно он начал с инструкто-

«Бочка»

При выполнении этой фигуры высшего пилотажа самолет поворачивается относительно продольной оси на 360 градусов с сохранением общего направления полета. По количеству вращений «бочки» бывают одинарные, полуторные, двойные, тройные, многократные





«Восьмерка»

Фигура состоит из двух виражей, противоположных по направлению. Выполняется энергичным переводом самолета из одного виража в другой, в результате машина выписывает в воздухе цифру восемь. Выполнение «восьмерки» требует большого внимания и точной координации движений рулями управления

ром отрабатывать «вертикаль»: самолет встает вертикально и поднимается вверх почти до полной потери скорости. В таком положении машина может сорваться в штопор, но летчик должен ее развернуть и начать плавно снижаться, набирая скорость.

«После выполнения подобных фигур сразу в пот бросает,— рассказывает Эдуард.— Если ты на пилотаже не потеешь, значит, и не занимаешься». Впрочем, особых физических неудобств во время полета Воронецкий не испытывает: «Когда сам сидишь за штурвалом, ощущения нормальные. Надо качать пресс — это хорошо тренирует вестибулярный аппарат. А вот пассажир, даже опытный инструктор, обычно вылезает весь зеленый и размазанный».

Чтобы летать в клубе на Як-52, Воронецкий платит в среднем \$150–200 за час. В какой-то момент предприниматель задумался, не обзавестись ли собственным самолетом. Тем более что однажды ему предложили купить Як-52 всего за \$20 тыс. Но, подсчитав расходы на содержание крылатой машины, Воронецкий от идеи отказался — нерентабельно.

РАЗБОР ПОЛЕТОВ

— Чувство полета — это здорово. А вам не бывает страшно? — спрашиваю я.

— Страшно, когда не знаешь, чем то или иное движение может закончиться. Но если хоть раз его отрабатывал, то страх осознанный, — пожимает плечами Воронецкий.

Парашют — страховка слабая. Для того чтобы им воспользоваться, нужно набрать достаточную высоту. Кроме того, прыжки с парашютом из спортивного самолета необходимо отрабатывать специально. Так что авиалюбителю приходится надеяться только на себя, на бога и на технику. А она может и подвести. В 2004 году на глазах у Воронецкого произошла одна из самых серьезных авиакатастроф в Мячково. Самолет Ли-2 (уникальная машина, выпущенная еще во время войны и восстановленная в 1992-м) взлетел — и через пять минут рухнул на близлежащий дачный поселок. Воронецкий одним из первых примчался на место аварии. Картина предстала ужасная: куски самолета разбросаны на несколько десятков метров, все залито бензином. Вокруг суетились дачники, фотографировали

обломки. До Воронецкого донеслась фраза: «Наконец-то, долетались. Когда уже этот аэродром закроют?»

Ни одного из четырех членов экипажа спасти не удалось: скорая помощь приехала слишком поздно. Как выяснилось позже, причиной аварии стали проблемы с топливопроводом.

— Люди и в машинах боятся, и от сердечных приступов умирают — от этого же никуда не деться, — философски замечает Воронецкий, но тут же добавляет: — Если соблюдать регламенты, то у пилота шансов попасть в аварию гораздо меньше, чем у водителя.

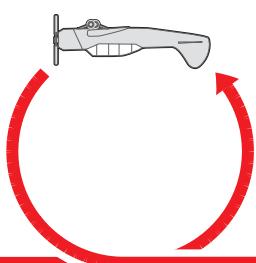
После того случая с Ли-2 (а за несколько дней до этого разбился еще один спортивный самолет чешского производства — Zlin-43) Мячково надолго закрыли. Позже у аэродрома появились новые собственники, начавшие делить территорию. Бизнес авиаклубов пришел в упадок. Об этом Воронецкий до сих пор сожалеет: «У нас была настоящая клубная атмосфера, приезжала масса интересных людей, чтобы оторваться от действительности. Мы вместе отмечали новогодние праздники, выезжали на слеты в другие города. Такого я больше нигде не встречал».

Сейчас Эдуард предпочитает другие летные базы — аэроклуб в подмосковной Кубинке и «Гвардейский» в Калининградской области (Воронецкий часто ездит туда в командировке). Он даже подарил «Гвардейскому» Ан-2, купленный за собственные деньги, — такая машина стоит \$20–50 тыс. Там же, в Калининграде, предприниматель задумал необычный проект.

ПЕРЕЛЕТ-НЕДОЛЕТ

В 2006 году Воронецкий решил организовать групповой авиаперелет по разным городам. Он взял на себя административные хлопоты, а его друг и инструктор Олег Лазарев решал все вопросы с техникой и авиационными властями (Минтранс и др.). Но для подобной акции требовалась яркая идея. И она нашлась: летом 2007-го борьба за столицу Олимпиады-2014 выходила на финишную прямую, поэтому акцию приурочили к поддержке Сочи. Проект получил название «Олимпийское небо».

Маршрут проложили через девять городов: Калининград, Минск, Киев, Днепропетровск, Ростов-на-Дону, Краснодар, Грозный, Минводы, Сочи.



«Петля»

Замкнутую петлю в вертикальной плоскости впервые выполнил в 1913 году русский летчик Петр Нестеров. Её также называют «мертвая петля», так как раньше при выполнении этой фигуры самолеты не выдерживали перегрузок и разрушались

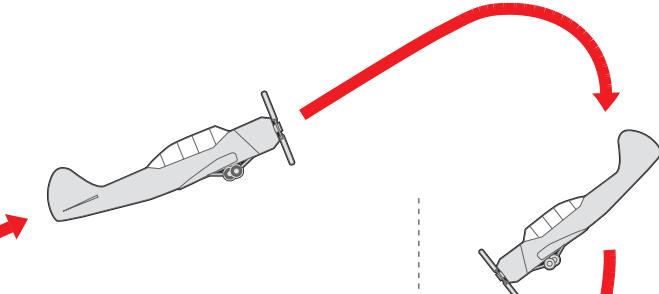
Воронецкий арендовал четыре самолета (два Як-18Т, Ан-2 и Cessna Caravan) и оклеил их корпоративной символикой «К-Системс/Irbis» — так что помимо удовольствия предприниматель получил еще и пиар для своего бизнеса. «В день мы проводили в воздухе не более трех часов, потому что после этого начинается каторга: самолеты без кондиционера, к тому же мало приспособлены для отдыха», — рассказывает Воронецкий, который летел в качестве второго пилота на одном из «яков».

— Зачем вы сделали крюк в Грозный? Ведь там небезопасно.

— Правительство Чечни нас пригласило. Кстати, там оказалось спокойнее, чем во многих других местах.

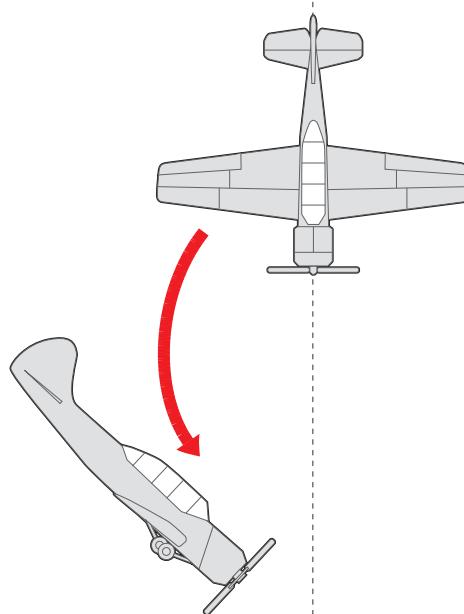
За десять дней перелета предприниматель, по его словам, отдохнул так, как не отдыхал никогда. Правда, сама подготовка и согласование акции заняли почти год. «До сих пор не верится, что мы это сделали, потому что каждый взлет и посадка — это целая битва», — признается бизнесмен. Например, в Ростове-на-Дону как раз в дни акции проходило заседание Госсовета, на котором присутствовал президент РФ Владимир Путин. Поэтому участникам перелета сначала откали в посадке, потом требовали освободить стоянку, угрожая разобрать самолет на металлом, наконец, на следующий день не давали взлететь, объясняя, что не-бо закрыто. Пришлось обращаться к высокопоставленным друзьям в Москве.

Окрыленный успехом первой акции, Воронецкий решил провести еще один олимпийский перелет по маршруту Москва—Пекин. Но когда начали подготовку, выяснилось, что в Монголии разобрали один из промежуточных аэродромов. Другого места для посадки не нашлось, а до более удаленных аэродромов самолеты долететь не могли. Пришлось проект свернуть. Эдуард Воронецкий не любит распространяться, что потратил на «Олимпийское небо» несколько сот тысяч долларов из собственных средств. Для самоуспокоения он даже придумал отговорку: мол, зато сэкономил для «К-Системс/Irbis» рекламный бюджет. Но очевидно, что деньги на адреналин он найдет всегда. «Бизнес — это рабство. Если ты не раб бизнеса, то бизнес, как правило, разваливается», — говорит Воронецкий. — А полеты — это свобода».



«Штопор»

Это критический режим полета — снижение по крутой нисходящей спирали с одновременным вращением относительно всех трех осей. Представляет значительную опасность, особенно на малых высотах. Пилот должен избегать сваливания в штопор и уметь выводить из него самолет



НЕСМОТРЯ НА КРИЗИС, МНОГИЕ БИЗНЕСМЕНЫ НЕ СТАЛИ МЕНЯТЬ СВОИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРИВЫЧКИ. ТРАТЯ НА СЕБЯ СЕГОДНЯ, ОНИ НАДЕЮТСЯ СОХРАНИТЬ СТАТУС-КВО И БОЛЬШЕ ЗАРАБАТЫВАТЬ ЗАВТРА.

ПИР ВО ВРЕМЯ ЧУМЫ

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Когда будущему президенту финансово-строительной корпорации «Лидер» Владимиру Воронину было 19 лет, он решил провести новогоднюю ночь как богач и промотать \$50 тыс., заработанные им на бирже. Но не сумел: «Фантазии тогда хватило только на \$20 тыс. Снял корабль, купил водки, погуляли».

К своим нынешним 33 годам Воронин довел умение расставаться с деньгами до совершенства. Сейчас он может потратить \$500 тыс. на отдых за границей или купить дорогую спортивную машину за \$200 тыс. Не так давно бизнесмен собирался приобрести самолет, но отложил затею. «Туфту брать не хотелось, а выдергивать из бизнеса \$20 млн на хороший я пожалел,— говорит он.— Но самолет — это не предел мечтаний. Будут лишние \$20 млн — куплю». И кризис ему вряд ли станет в этом помехой. Воронин, по его собственным словам, не собирается пересматривать свои траты. Как и многие другие предприниматели.

В России сложилась парадоксальная ситуация. Казалось бы, финансовый кризис, обвалив состояния, должен был заставить бизнесменов ужаться в расходах. Однако многие из них сегодня тратят ничуть не меньше, чем раньше. А то и больше.

Такому поведению российских предпринимателей существует сразу несколько объяснений. Во-первых, у большинства из них есть солидная денежная запаска. Кроме того, многие просто не желают экономить: сделав шаг назад в личном потреблении, они могут «потерять лицо» в глазах партнеров по бизнесу и конкурентов. Наконец, денежные траты — это еще и эмоциональное топливо. Сжигая его, предприниматели движутся вперед.

ИНВЕСТИЦИИ В ЭМОЦИИ

Финансовый кризис заставил владельца сети салонов красоты «Моне» Александра Глушкива (36 лет) пересмотреть свое отношение к личным расходам. Он не стал экономить, скорее наоборот. До кризиса Глушкив относился к покупкам с большой осторожностью, а сейчас «хочет быть нескромным». Расставаясь с деньгами, хозяин «Моне» получает эмоциональную подпитку, необходимую для того, чтобы вести бизнес вперед. Сегодня эмоций нужно намного больше, чем раньше.

Понимание, что деньги являются источником эмоций, сложилось у Глушкива еще в детстве. Будущий предприниматель постоянно стремился добиться похвалы от своих строгих родителей. «Мне очень хотелось выглядеть в их глазах молодцом», — вспоминает он. Александр приходил из школы и говорил: «Мама, я принес восемь пятерок». А в ответ слышал: «Как так, ведь было всего пять уроков?» — «Еще две по поведению и одну по чистописанию», — объяснял он.

Семейные порядки воспитали в нем отношение к заработанным деньгам как к справедливой оценке самого себя. Глушкив не признает никакого заработка, кроме того, за которым стоит напряженный труд. «Я никогда не смог бы, например, продавать элитную мебель,— говорит он.— Тоскливо сидеть целый день сложа руки и ждать единственного покупателя, который купит кухню за 25 тыс. евро». Дважды в жизни Глушкив садился играть в рулетку — и выигрывал. Но, выходя из казино, ловил себя на мысли, что хотел бы немедленно раздать весь выигрыш.

Заработанные тяжелым трудом деньги, в свою очередь, должны приносить радость. Тратя их, Глушкив



«Лет десять назад друзья мне говорили: „Почему ты не катаешься на Bentley, можешь ведь купить?“ Я отвечал, что пока не заслужил»

Александр Глушкин,
владелец сети салонов
красоты «Моне»

ЕВГЕНИЙ ЛУШПИН

как бы вознаграждает самого себя за хорошие результаты и подстегивает к новым достижениям. Свою работу до кризиса предприниматель оценил на «пятерку». Как считает Глушкин, по нынешним меркам достижением является уже то, что «Моне» не затронуло падение потребительского спроса. «Оборот по сравнению с началом 2008 года у нас не упал», — говорит он. А чтобы вознаградить себя за работу и хорошенько подзарядиться эмоциями, бизнесмен планирует купить Bentley.

ЗАНАЧКА НА ВСЮ ЖИЗНЬ

Несмотря на экстравагантные импульсные покупки, Владимир Воронин не считает себя мотом. Просто президент «Лидера» надежно обеспечил себе тылы: его «подушка финансовой безопасности» составляет несколько десятков миллионов долларов.

Сделать запас Воронина побудило особое «денежное чувство», которым, по собственному убеждению, обладает бизнесмен. Все свои деньги он делит на три группы, для каждой из которых у него припасена своя куышка.

Во-первых, «азартные» деньги. Свой первый миллион долларов он заработал еще в студенческие годы. «Я попросил у родителей \$10 тыс. для игры на бирже, пригрозив, что в случае отказа возьму у бандитов», — рассказывает Воронин. — Родители дали, но я проиграл. Потом взял у бандитов, под 25% в месяц, и отыгрался». Сейчас Воронин продолжает играть на «Форексе» и, по собственным словам, редко проигрывает.

Вложения в бизнес — это «спокойные» деньги. К ним он относится очень серьезно и, управляя компанией,

почти никогда не рискует. Может быть, потому, что бизнес-партнером Владимира является его отец Александр Воронин (так утверждают участники рынка). Хотя строительная отрасль находится в плачевном состоянии, дела у «Лидера», привлекавшего мало кредитов, идут неплохо. Компания продолжает активно строить — так, объем строительства по госзаказам у «Лидера» сейчас составляет 6 млрд руб.

Наконец, есть еще личные деньги, с помощью которых хозяин «Лидера» поднимает себе настроение. На эти цели Воронин и расходует скопленную им «заначку». По словам предпринимателя, если сравнить масштаб его бизнеса с уровнем личных расходов, то тратит он совсем немного. Вся «заначка» составляет небольшую долю его состояния, а отдельные покупки и вовсе капля в море. «Я управляю сотнями миллионов долларов, — объясняет бизнесмен. — Вещь даже стоимостью 10–15 тыс. евро составляет менее 0,01% этой суммы. Зачем на ней экономить?»

КОШЕЛЕК БЕЗ ДНА

Недавно владелец и президент компании «Мортадель» (производство мясных продуктов) Николай Агурбаш (54 года) был в Дубае, где в одном из бутиков ему привлекли швейцарские часы за 100 тыс. евро. Он решил их купить, протянул кредитку продавцу, но неожиданно получил отказ. Как оказалось, нужной суммы на карте не было, а Агурбаш просто об этом не знал. «Я трачу деньги не глядя», — комментирует бизнесмен.

Своему кредо предприниматель остается верен, несмотря на финансовый кризис. «Я не собираюсь счи-



«Точно не знаю, сколько денег
я потратил за прошлый год.
В моей семье за этим
никто не следит»

Владимир Воронин,
президент финансово-
строительной корпорации
«Лидер»

тать личные расходы,— говорит Агурбаш.— Потому что зарабатываю больше, чем могу потратить».

Первый доход Николай получил еще в пять лет. «Я вырос в греческом поселке близ Азовского моря,— рассказывает бизнесмен.— Мой дед развозил в колхозе овощи и фрукты, и рядом с его телегой бегали жеребята. Однажды я попросил деда подарить мне одного, но его можно было только купить — за 25 руб.» Этую немаленькую сумму Агурбаш умудрился собрать за год. «Копил мелочь, которую давал мне отец, разносил по домам подарки во время религиозных праздников, читал посевные заговоры,— продолжает предприниматель.— Взрослым в благодарность за это обычно наливали, а мне давали 5–10 коп.». Однако все труды пошли прахом. Колхоз жеребенка не продал, а 25 руб. дед оставил себе.

Приобретенный в детстве «мидасов талант» в дальнейшем пригодился Агурбашу. «Все, к чему я прикасался, превращалось в золото»,— объясняет Николай. В 1990 году он заработал 500 тыс. руб. (\$280 тыс. по тогдашнему курсу), торгуя семечками. «Я фурами развозил их по магазинам, получая от своего партнера 10 коп. за килограмм»,— поясняет бизнесмен. В следующем году он заработал уже 10 млн руб., на которые купил землю и открыл небольшой колбасный цех. Реинвестируя выручку в производство, Агурбаш и построил «Мортадель» (оборот в 2008 году, по собственной оценке бизнесмена, достиг 120 млн евро). Ему принадлежит земля и недвижимость в Подмосковье, сви-

новодческий комплекс во Владимирской области. Как говорит Агурбаш, оборот всей его маленькой империи в прошлом году составил 200 млн евро. Деньги бизнесмен по-прежнему не ценит, позволяя себе нелогичные траты.

Например, в 2005 году, по сообщениям некоторых СМИ, Агурбаш заплатил Филиппу Киркорову \$3,5 млн за подготовку своей жены Анжелики к выступлению на «Евровидении» (она представляла Белоруссию и заняла 27-е место). «Это полная чушь»,— отрицает владелец «Мортаделя». Однако тут же признает, что поддер-

«Говорят, что мой трехэтажный
дом очень большой. А мне хочется
пристроить к нему еще 1500 кв. м»

Николай Агурбаш,
владелец и президент
компании «Мортадель»



живать супругу в Киев он прилетел на самолете, арендованном за \$800 тыс. «Так захотелось», — говорит предприниматель.

Хотя кризис уже привел к сокращению оборота компании на 10%, «колбасный король» не меняет своих финансовых привычек. Недавно он спонсировал новый альбом жены (включая презентацию, на которую пригласил Филиппа Киркорова и Аллу Пугачеву). Агурбаш по-прежнему не знает, сколько денег на его кредитной карте — за счетом следит специально нанятый человек. Кстати, часы за 100 тыс. евро он все-таки купил. Заказал их через московское представительство швейцарской фирмы-производителя.

ОТСТУПАТЬ НЕКУДА

Андрей Зыкин (44 года), один из крупнейших франчайзи марки Savage и совладелец десятка компаний в самых различных отраслях, активно сокращает бизнес-расходы: он потребовал от арендодателей снижения цен, закрыл четыре своих магазина Savage и пару других фирм. Но на личном потреблении экономить не собирается.

Зыкина нельзя назвать слишком расточительным: в месяц он тратит примерно 300 тыс. руб., включая арендную плату за квартиру в Москве (дом у бизнесмена в США). «Я очень долго прожил в Америке, поэтому весьма прохладно отношусь к дорогим часам, костюмам и прочим атрибутам успешного предпринимателя в России», — объясняет он собственную скромность. Однако свой уровень потребления Андрей стремится сохранить — это для него что-то вроде планки самоуважения, ниже которой опуститься нельзя.

Зыкин считает, что если переедет в квартиру без рабочего кабинета, поменяет Lexus на Toyota или откажется от личного водителя, то сделает шаг назад. Условно говоря, опустится в низшую спортивную лигу. Урезание личных расходов, якобы нацеленное на помощь бизнесу, станет для компаний Зыкина тяжелым ударом. «Каждый раз, сам садясь за руль, я буду чувствовать себя неудачником», — рассуждает предприниматель. — Едва ли это даст мне мотивацию, чтобы вывести бизнес из кризиса».

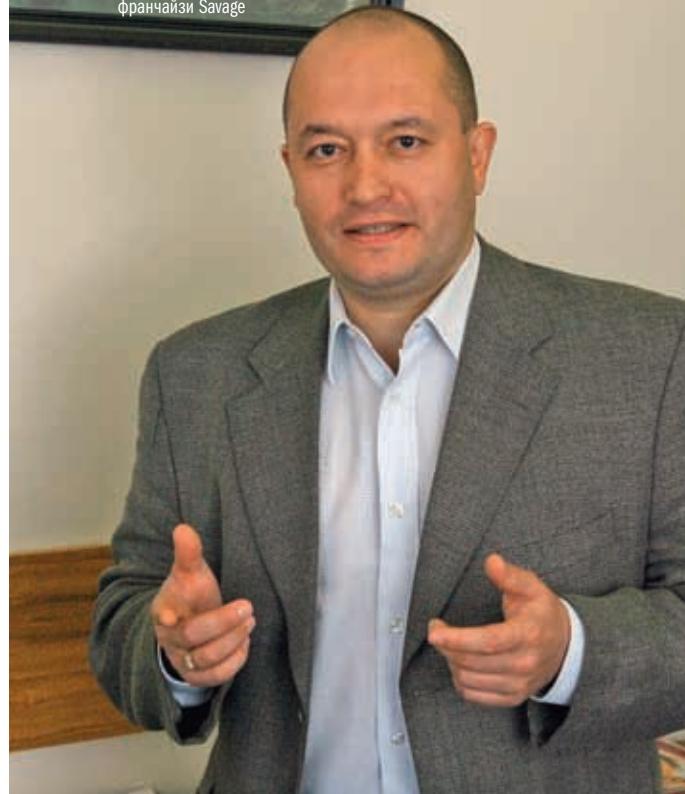
Если же дела в бизнесе пойдут плохо и на самого себя денег хватать не будет, Андрей постарается, чтобы шаг назад сделал кто-то из его контрагентов. «Зачем ужиматься самому, если всегда можно заставить ужиматься кого-то другого?» — рассуждает предприниматель. Например, он уже «подвинул» свою московскую квартирную хозяйку, убедив ее снизить арендную плату на 10%.

ВОЗВРАЩЕНИЕ САМОЛЕТОВ

У полинезийских аборигенов есть забавный обычай. Они строят из кокосовых пальм и соломы подобие

«Представьте, что вы сменили хороший спортзал на запасной. Там не только тренажеры другие, но и лица тех, кто занимается рядом с тобой»

Андрей Зыкин,
один из крупнейших
франчайзи Savage



взлетно-посадочной полосы, сооружают нечто вроде диспетчерской будки, куда сажают «диспетчера» — молодого человека с половинками кокосов вместо наушников, в которые втыкают бамбуковые «антенны». Подражая диспетчерам, аборигены пытаются вернуть военно-транспортные самолеты США времен Второй мировой. Американцы, воевавшие в Полинезии против японцев, охотно делились разными товарами с местными жителями, чтобы их задобрить. Российские предприниматели в чем-то похожи на полинезийцев. Они цепляются за свой «докризисный» образ жизни, словно надеясь тем самым вернуть старые добрые времена, когда бизнес рос и будущее казалось безоблачным. А вдруг самолеты и правда вернутся? ☺

ДЕНЕЖНЫЕ ПАТОЛОГИИ

Деньги могут оказывать разрушительное воздействие на человеческую психику. Так, Адриан Фернам и Марк Аргайл в своей книге «Деньги» выделяют пять классических денежных неврозов.



Завсегдатай рас-продаж охотится за выгодными покупками, даже если они ему не нужны. Приобретая вещи за меньшую цену, он чувствует превосходство над другими людьми. Если же сбить цену не удается, он раздражается.



Скряга занят накоплением средств. Однако эффективно использовать скопленное состояние он не может, поскольку ужасно боится потерять деньги и никому не доверяет.



Магнат полностью поглощен деланием денег. Он считает, что это лучший способ повысить статус и получить общественное признание. Чем больше денег, тем лучше магнат контролирует свой мир.

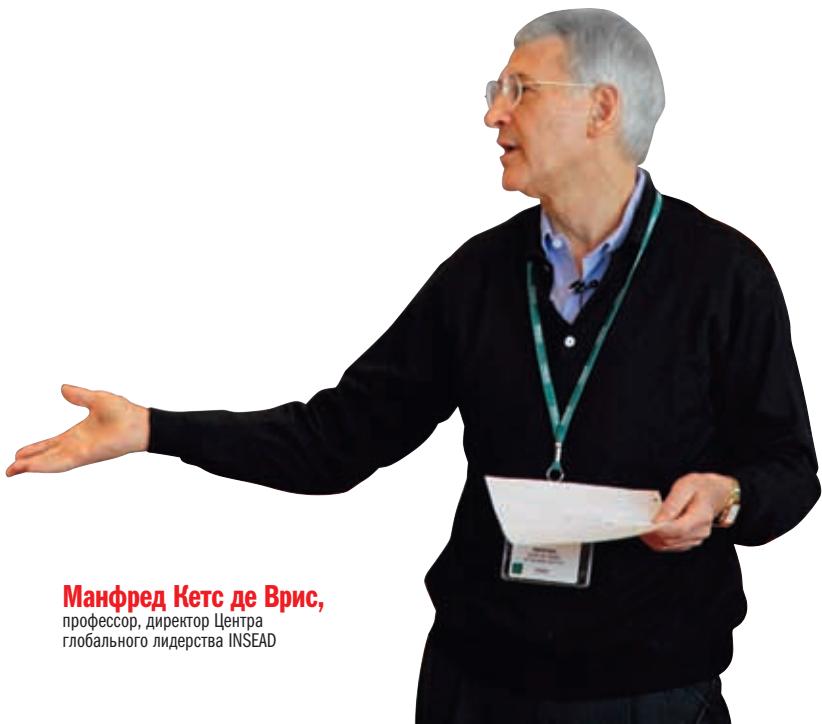


Расточитель бесконтрольно тратит деньги, особенно когда находится в подавленном состоянии, чувствует свою ненужность или отверженность. Денежные траты приносят ему незамедлительное, но кратковременное удовольствие, которое часто сменяется чувством вины.



Азартный игрок, побеждая, испытывает ощущение власти над миром. Он не может остановиться и тогда, когда начинает проигрывать: ему греет душу надежда на выигрыш. **сф**

«Ребенку, впервые взявшемуся за удочку, неважно, что он поймает. Его приводит в восторг лишь размер улова»



Манфред Кетс де Врис,
профессор, директор Центра
глобального лидерства INSEAD

Русские миллиардеры напоминают мне детей на рыбалке. Зарабатывая деньги, они не думают, зачем нужна «рыба», а хотят побольше ее наловить. И хвалятся друг перед другом «уловами». Причина такого поведения — недостаток внутренней мотивации.

Людей можно разделить на два типа: мотивированные изнутри и мотивированные извне. Первые получают удовольствие, просто делая хорошее дело. Вторых нужно подстегивать внешними стимулами: деньгами, страхом наказания и т. п. Внутренне мотивированные люди не хвалятся деньгами. Самый богатый человек — Будда: ему ничего не нужно от мира.

Российские богачи, увы, находятся в плену у внешних стимулов. Весь смысл их деятельности в том, чтобы, заработав деньги, устроить грандиозную вечеринку и показать все богатство. Но пока идет эта вечеринка, бизнесмен теряет друзей, перестает уделять внимание детям и все чаще просто дает им деньги.

Нынешний кризис — это рубеж для бизнесменов, мотивированных деньгами. Он поставил их хозяев перед вопросом: не пора ли погасить свет на вечеринке? Те, кто ответит на него отрицательно, рискуют пережить в будущем глубочайшую депрессию. А тем, кто решит изменить свое отношение к деньгам, предстоит родиться заново.

Психолог Уильям Джеймс говорил, что люди бывают однажды рожденными — и дважды. Дважды рожденные — это те, кто пережил психологический удар и пересмотрел отношение к жизни. Одного такого российского бизнесмена я знаю. Это Рубен Варданян из «Тройки Диалог». «Зарабатывать миллионы — это так скучно», — сказал он себе. И стал альtruистом.

Чтобы стать дважды рожденным, не нужно ждать, пока с вами что-то произойдет. Перерождение можно стимулировать, окунувшись в атмосферу, где царит иное отношение к деньгам. Я, например, как-то проводил для своих клиентов сессию в Зимбабве. А PricewaterhouseCoopers вывозил своих менеджеров-звезд в трущобы. Увидев нищету, люди меняют отношение к богатству.

Дважды рожденный смотрит на деньги иными глазами. Он умеет получать удовольствие от маленьких радостей. Наблюдать закат на берегу моря, слушать птиц на лесной опушке, смотреть на играющих детей — все это приносит счастье и ничего не стоит. ©Ф

«Я хотел бы первым

прилететь на Марс. Эта мечта живет во мне примерно с седьмого класса, когда я всерьез увлекся астрономией. Меня не интриговали полеты в космос как таковой, поскольку они стали обыденным делом, да и космонавт — это довольно банально. Думаю, что долететь до Марса вовсе не сложная задача, главная трудность — приземлиться там, а потом вернуться обратно. Когда я поступил в МГТУ им. Баумана, гордился, что учусь в тех же кабинетах, где преподавал сам Циолковский. Надеюсь осуществить свою марсианскую мечту благодаря активному развитию частной космонавтики».

Мечтаю создать такую технологическую систему, которая позволила бы управлять бизнесом, находясь при этом на каком-нибудь острове без компьютера. Я бы сидел где-то вне человеческой среды обитания, среди пальм, наслаждаясь тишиной и здоровым воздухом, и только нажимал бы на кнопки. Например, нажму на одну — и передо мной появится экран, на котором мой менеджер доложит мне обстановку в компании.



Дмитрий Гришин,
генеральный директор Mail.Ru,
30 лет

Классе в шестом
у меня появилась мечта: создать подводную лодку, которая умела бы стрелять из-под воды. Причем я хотел быть не подводником, а именно найти способ, как бы научить ее «пальять». Кстати, в апреле этого года я впервые очутился на подводной лодке: в Токио в парке Disney-Sea побывал на аттракционе, где меня погружали в батискаф и вокруг имитировали морской пейзаж.

В раннем детстве
я хотел стать футболистом. Точнее, вратарем. Я был уверен, что это круто, потому как ты всегда в зоне опасности и при этом должен защищать, охранять свои ворота от противника. С возрастом понял, что футбол был не мечтой, а лишь увлечением.

Если бы в моей жизни не появились компьютеры, она сложилась бы совсем по-другому. Думаю, я бы преподавал в университете. Скорее всего, читал бы курс по инжинирингу. ☑

записала **ПОЛИНА РУСЯЕВА**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ WHIRLPOOL СНГ **АКСЕЛЬ КНИЭЛЬ** ПРИЕХАЛ В РОССИЮ СРАВНИТЕЛЬНО НЕДАВНО, НО УЖЕ ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ ЗДЕСЬ КАК РЫБА В ВОДЕ. ЕМУ НРАВИТСЯ И МЕСТНАЯ ЭНЕРГЕТИКА, И ДАЖЕ МОСКОВСКИЕ ПРОБКИ. ВОТ ТОЛЬКО НЕТ НИКОГО, КТО СОСТАВИЛ БЫ ЕМУ ПАРТИЮ В «БАВАРСКОГО ДУРАКА».



записала ТАТЬЯНА КОРАСОВА

Кнут или пряник?

Пряник может в любой момент стать кнутом — каждому из них свое время

Porsche 911 или Mercedes?

Alfa Romeo Spider Duetto — это настоящая любовь к автомобилю

Ван Гог или Энди Уорхол?

Энди Уорхол — он предлагает новый взгляд на повседневную жизнь

Дивиденды или капитализация?

Капитализация — она гарантирует долгосрочный успех

Rolex или Breguet?

Girard-Perregaux — мне нравится их сдержанная красота

Armani или Hugo Boss?

Это хорошие бренды, но я слишком высокий для их одежды. Я шью на заказ

Слава или деньги?

Деньги. Потому что я сам решаю, что с ними делать. А слава — это то, чем распоряжаются другие

Публичная компания или частная?

Частная. Там больше желания рисковать

Мэрилин Монро или Ума Турман?

Ума Турман. В ней есть все, что я обожаю в женщинах

Театр или кино?

Театр. Я завидую актерам, их способности перевоплощаться и получать отклик в виде аплодисментов

Процесс или результат?

Как бизнесмен выберу результат. А в личной жизни меня увлекает процесс

BlackBerry или iPhone?

iPhone — за то, что его создатели смогли заглянуть в будущее

Лас-Вегас или Монте-Карло?

Монте-Карло. Это красивое место, несмотря на то, что там очень много богатых людей

Преферанс или покер?

Предпочитаю Schafkopfen — «баварского дурака». Но, увы, в него играет слишком мало людей

Защита или нападение?

Нападение. Только оно может привести к победе

ЛЕГЕНДАРНЫЙ ЭКС-ГЛАВА ЦЕНТРОБАНКА ВИКТОР ГЕРАЩЕНКО НАПИСАЛ КНИГУ О ФИНАНСОВОМ БУДУЩЕМ РОССИИ, В КОТОРОЙ УМУДРИЛСЯ НИ СЛОВА НЕ СКАЗАТЬ О НЫНЕШНEM КРИЗИСЕ.

ГЕРАКЛ БЕЗ ПОДВИГОВ



Виктор Геращенко
Россия и деньги. Что нас ждет?
М.: Астриль, 2009

Книга Виктора Геращенко «Россия и деньги. Что нас ждет?», по данным ведущих книжных магазинов, в лидерах продаж. Успех был предсказуем: трижды руководитель ЦБ, последний председатель совета директоров ЮКОСа написал свою первую книгу. Кажется, что тема злободневная — финансовый кризис. В описании на обложке так и сказано: «Кризис парализовал мировую экономику. Это не первый кризис в истории России. Что ожидает ее в будущем?». Лучшую рекламу придумать сложно.

К сожалению, «Россия и деньги» оказывается скучной и общеизвестной историей банков: начинается все с Древнего Египта и возникновения денег, заканчивается кризисом 1998 года. При этом про 1998-й Геращенко пишет на двух страницах, а про создание, например, Дворянского банка в XVIII веке — на семи. При этом о своей роли в финансовой истории России экс-глава ЦБ скромно умалчивает. Книга вообще лишена каких-либо личных воспоминаний и оценок.

В послесловии Геращенко фактически признается, что обманул читателя. Оказывается, книга всего лишь курс лекций, прочитанный им год назад в Высшей школе экономики. Остается надеяться, что на этом он не остановится и напишет или мемуары, или действительно что-то злободневное о кризисе. И то, и другое будет обречено на успех, если публика к моменту публикации забудет о первом литературном опыте Геращенко. [см](#)

текст ИВАН МАРЧУК



Боб Файфер
«Издергки — вниз, продажи — вверх»

В оригинале книга называется «Удвойте свою прибыль... за шесть месяцев или менее». Похоже, в России такие дурацкие названия идут плохо. Единственное достоинство книги — короткое напутствие легендарного Джека Уэлча: «Коротко и дельно». О'кей, Джек, но впредь следи за тем, что тебе подсовывают.



Ольга Копцева
«Где @ порылась?! Защита © прав в интернете»

Книга рассказывает о том, как защитить контент сайта, как бороться с использованием в коммерческих целях ваших фотографий, можно ли разместить на странице музыку, не приобретая лицензий. Учитывая количество вновь появляющихся сайтов, по полезности такая книга вполне может конкурировать с разъяснением потребителям их прав.

ЧТО ЧИТАЕТЕ?

Сергей Лукьяненко
«Мальчик и тьма»

«Ощущения позитивные. Можно отвлечься от текучки и подумать о глобальных вещах; восстанавливается система координат добра и зла, света и тьмы»



Евгений Самойлов,
генеральный директор
«Байкер Тилли Русаудит»

топ-5

ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ
в апреле 2009 года

Джо Витале
«Ключ: поверни его — и откроешь тайну притяжения»

Стивен Кови
«Семь навыков высокоеффективных людей»

Карл Маркс
«Капитал. Критика политической экономии»

Айн Рэнд
«Атлант расправил плечи» (комплект из трех книг)

«Крупнейшие мировые аферы. Искусство обмана и обман как искусство»

Источник: ТДК «Москва», интернет-магазин Ozon.ru



Гжегож В. Колодко
«Мир в движении»

Экс-министр финансов Польши, конечно, менее известен, чем его коллега Лешек Бальцерович, но излагает он очень неплохо. Имейте в виду, что автор — яростный противник «Вашингтонского консенсуса». Но объем знаний профессора экономики впечатляет, даже если не разделять его взглядов. [см](#)



iOne
информационные технологии

www.ione.ru

С КОДОМ НА ВЫХОД

нужно ли обгонять индию и китай
в офшорном программировании
132

ВСТРЕЧНЫЙ ПЛАН
ПОЧЕМУ ДАТА-ЦЕНТРАМ
СЛЕДУЕТ УЧИТЬСЯ САМОПИАРУ

135

ДАЛЕКО ГЛЯЖУ
ВИДЕОКОНФЕРЕНЦ-СВЯЗЬ КАК ИНСТРУМЕНТ
УДАЛЕННОГО ГОСУПРАВЛЕНИЯ

136





С КОДОМ НА ВЫХОД

РОССИЯ – ТРЕТИЙ В МИРЕ ЭКСПОРТЕР ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ. НО СТОИТ ЛИ ГНАТЬСЯ ЗА ИНДИЕЙ С ЕЕ ЗАГОТОВКАМИ ДЛЯ КРУПНЫХ ИГРОКОВ? ПОСТАВЛЯТЬ ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ ТРУДНЕЕ, НО ВЫГОДНЕЕ.

текст АНАТОЛИЙ РАКИТИН

Объем экспорта российских программных продуктов и услуг по разработке ПО, согласно оценкам ассоциации «Руссофт», в 2008 году составил около \$3 млрд. По этому показателю наша страна занимает третье место в мире после Индии (\$50 млрд) и Китая (\$14,2 млрд).

Среди \$3 млрд, в которые оценивается объем российского экспорта, большую часть составляют услуги по заказной разработке программного обеспечения. Сегодня заказчик номер один – зарубежные компании, сами занимающиеся информационными технологиями, отмечает президент «Руссофта» Валентин Макаров. По его словам, в России изготавливают инструменты для тех, кто относится к мировым лидерам в области ИТ, – Microsoft, SAP, Intel и т. д.

Но стоит ли гнаться за Индией и Китаем на поприще офшорного программирования? «Настоящие сокровища и признание в качестве мировой ИТ-державы лежат в области полного цикла разработки и маркетинга продуктов», – считает руководитель отдела международного развития компании ПРОМТ Николай Васильев. По его мнению, офшорные разработки следует использовать как трамплин для прыжка на более маржинальные рынки, поставляя на них готовые продукты.

ЧТО В КОРОБКЕ

Самой известной в мире российской программой до сих пор остается «Тетрис» Алексея Пажитнова, придуманный в 1985 году, – незамысловатая игрушка разошлась сотнями миллионов копий.

Какие брэнды могут предложить российские программисты сегодня? Наиболее известностью в мире пользуется продукция «Лаборатории Касперского», ABBYY (ПО для распознавания текста и лингвистические программы), 1С (игры-симуляторы, программное обеспечение для автоматизации бухучета в странах ближнего зарубежья), ПРОМТ (программы-переводчики).

И результаты у них неплохие. Так, по данным компании GfK Retail & Technology, около 35% пользователей в Европе в конце 2008 года отдали предпочтение антивирусному ПО «Лаборатории Касперского». Группе ABBYY до 70% доходов обеспечивает экспорт.

Правда, коробки с ПО еще нужно доставить до зарубежного покупателя. И тут начинаются сложности.

ПРОВЕРКА НА ПОРОГЕ

Основные проблемы, с которыми сталкиваются российские производители ПО при экспорте, – несоответствие требований к первичным документам бухгалтерской отчетности для российских и зарубежных компаний, сложная система валютного контроля и таможенного оформления. Николай Васильев признается: «Чтобы привезти коробку с лицензией через таможню, мы должны осуществить практически такое же количество операций, как если бы отправляли бомбардировщик».

Казалось бы, проще продавать через Сеть. Однако и здесь трудности. «Такого явления, как продажа ПО российских компаний через интернет зарубежным покупателям, на сегодня просто нет», – говорит

директор по развитию интернет-супермаркета Softkey Алексей Ровдо. «Мы не можем принять у американского покупателя платеж по карте в долларах,— объясняет он.— Потому что требуется для начала подписанный обеими сторонами контракт с русским вариантом — и это при стоимости вопроса, условно говоря, \$200. Далее возникают сложности с колебанием курса, возвратом средств в отдельных случаях и т. д.». По словам Ровдо, вендоры вынуждены передавать интеллектуальную собственность партнерам или созданной на Западе дочерней компании и уже на ее базе налаживать продажу тиражного ПО.

ЗОНА ПРИСУТСТВИЯ

Разумеется, представительство или партнерская компания нужны не только для проводки интернет-платежей. По мнению председателя совета директоров «Лаборатории Касперского» Натальи Касперской, собственное представительство — «самый эффективный, хотя и дорогостоящий способ» для выхода на иностранный рынок.

Показательно, что лидеры софтверного экспорта сначала создают представительства в странах дальнего зарубежья, где рынок более маржинальный, и лишь затем — в странах СНГ. Так, «Лаборатория Касперского» открыла

первое свое представительство в Великобритании в 1999 году, а на Украине — лишь в 2006-м.

Многие зоны интересов у российских производителей программного обеспечения совпадают (например, все они активно работают в Германии). Эффективной мерой могло бы стать объединение работы зарубежных представительств, тем более что ниши, в которых работают лидеры, пересекаются только в случае «Лаборатории Касперского» и «Доктора Веба». Это могло бы оказаться более эффективным средством сокращения издержек, чем ждать от государства поддержки ИТ-отрасли. **❶**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО ВЗРЫВООПАСНО

Особенности национальной подачи газа

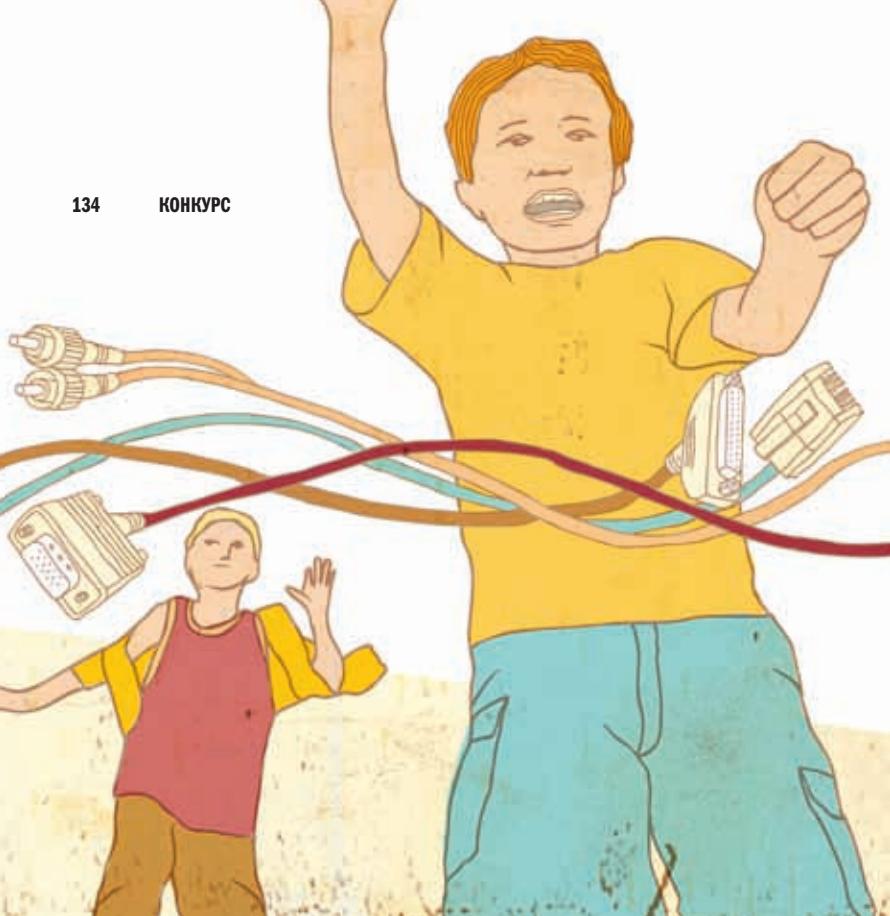


библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru и www.bolero.ru

реклама



ПУТЬ В ФИНАЛ

ЗАВЕРШИЛИСЬ ВЕСЕННИЕ КОНКУРСЫ «i-КОНТЕКСТ». МЫ РАДЫ ПОЗНАКОМИТЬ ЧИТАТЕЛЕЙ iONE С УЧАСТИКИМИ, КОТОРЫЕ ВЫШЛИ В ФИНАЛ, И ОБЛАДАТЕЛЯМИ ГЛАВНЫХ ПРИЗОВ.

текст ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

П

артнером iOne по первому конкурсу была компания DataLine, входящая в холдинг Inline Technologies Group и специализирующаяся на услугах ИТ-аутсорсинга.

Менеджеры DataLine предложили нашим читателям дать развернутый ответ на важный для компаний вопрос: «**Как сформировать культуру использования услуг коммерческих data-центров?**» Существенного снижения расходов на ИТ можно достичь, отдав часть бизнес-задач на аутсорсинг, однако руководители многих российских компаний пока относятся к таким услугам настороженно.

В финал вышли Вячеслав Шушурихин из Якутска, а также москвичи Илья Дорохин, Вадим Ким и Дмитрий Петров. Вячеслав Шушурихин успел стать неизменным участником всех наших конкурсов и уже добился победы

в декабре прошлого года (см. сф №50/2008). Однако в этот раз ему достался достойный соперник — москвич Дмитрий Петров. Жюри решило, что эссе Дмитрия наиболее полно раскрывает тему, предложенную компанией DataLine. Он и получил главный приз — нетбук Asus EEE PC 901.

Второй конкурс вызвал больше затруднений. Группа компаний «Легион», специализирующаяся на разработке и поставках профессионального видеооборудования, предложила тему: «**Видеоконференц-связь — от функций до возможностей**», чём, видимо, поставила в тупик участников. Даже для продвинутых в области информационных технологий читателей мгновенная связь с использованием современной многофункциональной видеоаппаратуры продолжает оставаться диковинкой. Хотя за этим способом общения будущее.

Несколько работ было сразу отправлено в корзину, сам конкурс продлили на месяц, но число финалистов не увеличилось — это были те же три участника, набравших наибольшее количество очков в первые недели проведения конкурса.

Итак, лауреатами стали упомянутый выше Вячеслав Шушурихин, Сергей Шишков (Санкт-Петербург), а также Сергей Потапов (Одинцово). Он получает главный приз — внешний мультимедийный диск LaCie Silverscreen емкостью 40 Гб.

Редакция iOne поздравляет победителей и лауреатов. Эссе Дмитрия Петрова и Сергея Потапова вы можете прочитать в этом номере журнала (стр. 135 и 136), решения всех финалистов размещены на нашем сайте.

Тем, кто не успел в этот раз принять участие в нашем конкурсе, мы предлагаем следить за анонсами конкурса «i-контекст» в журнале и за рекламой проекта на сайте www.ione.ru. **❶**

ВСТРЕЧНЫЙ ПЛАН

ЧТОБЫ РАСШИРИТЬ КРУГ ЗАКАЗЧИКОВ, ДАТА-ЦЕНТРЫ ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ ПЕРВЫЙ ШАГ И УБЕДИТЬ ИХ В НАДЕЖНОСТИ ИТ-АУТСОРСИНГА.

текст ДМИТРИЙ ПЕТРОВ



период кризиса неизменно растет популярность аутсорсинга, позволяющего компаниям сократить расходы и сосредоточиться на профильном бизнесе. Одним из видов ИТ-аутсорсинга является использование центров обработки данных (ЦОД) — дата-центров.

Кто основные клиенты ЦОД? В первую очередь это крупные финансовые организации, телекоммуникационные и медийные компании. Обычно они практически полностью препоручают крупным дата-центрам свою ИТ-инфраструктуру.

Потенциальными клиентами коммерческих ЦОД могут быть и более мелкие компании. Казалось бы, это золотая жила для владельцев коммерческих дата-центров. Однако рост рынка сдерживает низкая осведомленность потенциальных клиентов об услугах ЦОД и нежелание использовать эти самые услуги. Поэтому формировать культуру потребления аутсорсинговых услуг необходимо именно в сфере малого и среднего бизнеса — как самого перспективного направления.

Главная причина низкой осведомленности о возможностях аутсорсинга состоит в том, что решения о необходимости выноса ИТ-инфраструктуры за пределы компаний принимается ее топ-менеджментом, который обычно слабо разбирается в подобных вещах. В свою очередь руководители ИТ-отделов, как правило, не заинтересованы в том, чтобы оборудование передавалось на сторону.

Необходимо формировать культуру потребления аутсорсинговых услуг путем работы с управляющим звеном компаний — проведением семинаров, конференций, демонстрирующих преимущества аутсорсинга. На таких мероприятиях стоит уделить особое внимание вопросам обеспечения непрерывной работы инфраструктуры. Нужно позиционировать ЦОД не просто как место для клиентского оборудования, но как полноценный комплекс, который в состоянии решать любые ИТ-задачи клиента.

Готов ли рынок к масштабному ИТ-аутсорсингу? Безусловно, готов, но необходим первый шаг. Сделать его должны обе стороны рынка — и заказчики, и аутсорсеры, ведь без создания должной культуры предоставления услуг не удастся сформировать и культуру их потребления.

Полная версия эссе — на сайте www.ione.ru



ДМИТРИЙ ПЕТРОВ,
19 лет, студент Государственного университета — Высшей школы экономики; Одинцово (Московская обл.)

КОММЕНТАРИЙ IONE

— Аутсорсинг как один из способов решения стоящих перед компанией ИТ-задач особенно актуален в период кризиса, поскольку позволяет существенно снизить издержки. Тем не менее при планировании бюджетов такая возможность редко принимается во внимание. Во многом потому, что заказчики боятся доверить решение своих задач сторонним компаниям, а исполнители не умеют грамотно демонстрировать свою компетентность и надежность. Дмитрий Петров показывает, как можно преодолеть пропасть между заказчиками и аутсорсерами.

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

НАТАЛИЯ КОПТЕЛОВА,
директор по развитию бизнеса
компании DATALINE:

— Мы получили интересные эссе, в которых участники описали проверенные инструменты и предложили нестандартные решения. Дмитрий Петров сумел выявить главную для аутсорсеров проблему: «без создания должной культуры предоставления услуг не удастся сформировать и культуру их потребления...» Мы полностью согласны с его утверждением. Ведь отсутствие культуры предоставления качественных услуг, находящихся за рамками SLA (Service Level Agreement), стандартов и регламентов, может оказаться камнем преткновения при формировании культуры их использования. Качество, лежащее в основе деятельности по аутсорсингу, является одним из важнейших факторов, определяющих успехи компаний и отношение к ней клиентов и партнеров. **❶**

ДАЛЕКО ГЛЯЖУ

ВИДЕОКОНФЕРЕНЦ-СВЯЗЬ ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ ФАНТАСТИКОЙ И ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ЭФФЕКТИВНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ.

текст СЕРГЕЙ ПОТАПОВ

Ч

етыре года назад я нашел себе работу по душе — интересные задачи, молодой дружный коллектив. Заданием для первой командировки было продемонстрировать заказчику возможности видеотелефонов нашей компании. Прежде я никогда не держал в руках такой техники, разве что читал о ней в фантастических романах. Эта поездка и определила выбор — я стал специалистом по системам видеоконференц-связи (ВКС).

ВКС активно используется для проведения рабочих совещаний и конференций между филиалами компаний и подразделениями госструктур, а также для корректировки работ по ликвидации последствий стихийных бедствий. В моей последней командировке я был участником такой тренировки: видеотерминал, установленный в автомобиле, подъехавшем к месту аварии на химическом предприятии в одном из областных центров, позволял штабу МЧС в Москве принимать нужные решения.

Все больше компаний и госучреждений планируют использование ВКС. Трудно переоценить значение таких систем. Мне довелось участвовать в реализации программы «Электронная Россия» (предполагает в том числе установку ВКС). Я имел возможность наблюдать реакцию руководителей районного масштаба, которые судорожно поправляли галстуки и прятали воспаленные после ночных возлияний глаза от монитора, где губернатор интересовался их самочувствием. Так что рост эффективности госуправления благодаря системам ВКС налицо.

Современные системы ВКС помимо передачи звука и изображения позволяют одновременно показывать потоковое видео, презентации, передавать файлы во время сеанса связи. Все это существенно повышает эффективность рабочего процесса, сокращая расходы на командировки.

Эволюция современных средств связи происходит на наших глазах с неимоверной скоростью. Недавно я прочитал о новом создаваемом протоколе связи DTN (Delay Tolerant Networking) для использования в космосе на больших расстояниях. Наверняка будут разработаны и протоколы на основе DTN для организации ВКС в межпланетном масштабе. И это уже очень близкое будущее.

Полная версия эссе — на сайте www.ione.ru



СЕРГЕЙ ПОТАПОВ,
27 ЛЕТ, НЕЗАВИСИМЫЙ
КОНСУЛЬТАНТ; УФА

КОММЕНТАРИЙ IONE

— Каких-то лет десять лет назад общение, в ходе которого участники видят друг друга, предполагало личную встречу. Массовая видеотелефония способна преобразовать мир так же, как его изменила сотовая связь, сделавшая человека доступным для контакта практически в любой точке планеты. Сергей Потапов полагает, что от систем видеоконференц-связи до межпланетной всего один шаг. Думается, что путь этот куда длиннее. Однако уже сегодня системы ВКС сокращают расстояния, помогая компаниям экономить средства, а людям — самый невосполнимый и ценный ресурс: время.

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

МИХАИЛ ПОПОВ,
РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ
ВИДЕОКОНФЕРЕНЦ-СВЯЗИ ГК «ЛЕГИОН»:

— Сергей очень ярко рассказал о настоящем и будущем систем видеоконференц-связи. Он хорошо понимает технологию создания как небольших бюджетных решений, так и крупных распределенных сетей ВКС, способы подключения и критерии качества принимаемой и передаваемой аудиовидеоинформации. В статье на примере яркого случая из жизни автора продемонстрирован один из самых эмоционально насыщенных аспектов применения технологии ВКС, обеспечивающий оперативное получение информации для принятия эффективных решений в госсекторе. Также Сергею Потапову удалось раскрыть тему использования ВКС для обеспечения работы территориально распределенных компаний и нужд телемедицины. 



ФАРМАЦЕВТИКА

тематические страницы



138

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ
ФАРМЫНОК РАСТЕТ ВОПРЕКИ КРИЗИСУ

139

СЧАСТЬЕ ЕСТЬ
ДЖЕНЕРИКИ В БОРЬБЕ С ЛИШНИМ ВЕСОМ

141

ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ДИАГНОЗ
АРСЕНАЛ СОВРЕМЕННЫХ АКУШЕРОВ



ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

НЕСМОТРЯ НА КРИЗИС, ФАРМЫНОК ПРОДОЛЖАЕТ РАСТИ ВЫСОКИМИ ТЕМПАМИ. СПРОС НА ИМПОРТНЫЕ ПРЕПАРАТЫ СНИЖАЕТСЯ В ПОЛЬЗУ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ АНАЛОГОВ.

текст ОЛЬГА СОЛОМАТИНА

Участники фармацевтического рынка, наученные предыдущими кризисными ситуациями, уже осенью 2008 года были встревожены из-за возможных последствий грядущего финансового кризиса. И первым реальным ударом для них стала девальвация, которая породила скачок цен на импортные, а за ними — и отечественные лекарства.

«В январе-феврале 2009-го на рынке, где порядка 80% оборота приходится на импортную продукцию, сравнение цен с уровнем прошлого года и по рецептурным, и по безрецептурным продуктам дает прирост 30% в рублях,— рассказывает Николай Демидов, генеральный директор ЦМИ «Фармэксперт».— Этот процесс, конечно, заметили потребители. И если в рецептурном сегменте их реакция пока выразилась в переключении на более дешевые аналоги, то в ОТС (безрецептурные лекарства) в конце 2008-го — начале 2009 года наблюдалось сокращение

натурального потребления на 4–5% в месяц».

По данным DSM Group, структура рынка по ценовым категориям в феврале этого года по сравнению с январем изменилась в пользу препаратов от 150 до 500 руб. Наиболее емкими остаются сегменты лекарств по цене от 50 до 150 руб. за упаковку (31,5% рынка) и от 150 до 500 руб. (39,0%). Большинство препаратов, продающихся на рынке, являлись отечественными (63% рынка в натуральном выражении), однако из-за того, что продукция российского производства значительно дешевле импортной, в стоимостном выражении она занимает 24%. Коммерческий сегмент рынка в феврале 2009 года представлен на 51% рецептурными препаратами и на 49% безрецептурными.

Объем российского аптечного рынка БАД в стоимостном выражении в феврале по сравнению с январем вырос на 11,4% — до 1,14 млрд руб. Если сопоставить с февралем 2008 года, то в денежном выражении он увеличился на 21%.

Фармрынок отличается низкой эластичностью спроса: потребитель отказывается от дорогих удовольствий, но на здоровье экономить не будет. Однако рост безработицы и ухудшение финансовой ситуации могут повлиять на потребление лекарственных средств позже. Тем не менее и безрецептурный рынок имеет «страховку»: он наполнен препаратами, рассчитанными на потребительский спрос, которым движет заболеваемость, например сезонная.

По данным «Фармэксперта», темпы роста фармрынка в рублях — 35% по итогам первых двух месяцев 2009-го. С учетом девальвации в феврале темпы роста в долларах снизились на 3%. Что касается прогнозов на 2009 год, то участники рынка считают наиболее вероятным снижение объема рынка в долларах на 12–15% при росте его в национальной валюте на 25–40%. □

СЧАСТЬЕ ЕСТЬ

ЗАВОЕВАТЬ И СТРЕМИТЕЛЬНО УВЕЛИЧИВАТЬ СВОЮ ДОЛЮ НА ФАРМЫНКЕ НЕПРОСТО. РОССИЙСКОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ «ПРОМОМЕД» ЭТО УДАЕТСЯ УЖЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА. О СЕКРЕТЕ УСПЕХА ДЖЕНЕРИКОВ ОТ «ПРОМОМЕДА» И НАИБОЛЕЕ УСПЕШНОМ ПРОДУКТЕ – ПРЕПАРАТЕ «РЕДУКСИН» РАССКАЗЫВАЕТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ЕЛЕНА ПАЛЕВСКАЯ.



ЕЛЕНА ПАЛЕВСКАЯ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «ПРОМОМЕД»

— У многих российских потребителей до сих пор есть предубеждение против препаратов-дженериков. Как ваша компания решает эту проблему?

— Действительно, в России многие врачи и пациенты относятся к дженерикам настороженно, хотя они составляют более 78% зарегистрированных в стране препаратов. Чтобы решить эту проблему, важно показать потребителям, что воздействие дженерика на организм идентично влиянию оригинального препарата. Поэтому с первых дней своей работы мы поставили перед собой задачу научно доказывать не только терапевтическую эффективность каждого выводимого на рынок препарата, но и его полную безопасность и соответствие требованиям, предъявляемым к оригинальному средству. Свою деятельность на российском рынке компания начала с продвижения препарата «Неосмектин», первого дженерика «Смекты», адсорбента нового поколения для лечения желудочно-кишечной диспепсии. В настоящее время этот препарат занял достойную долю рынка и доказал свою эффективность и безопасность.

— Как появился самый успешный и эффективный препарат вашей компании – «Редуксин»?

— Поскольку мы занимаемся производством прежде всего социально значимых препаратов, выбор пал на препарат для лечения ожирения и снижения веса не случайно. От принятия решения до поступления «Редуксина» в аптеки прошло меньше года – это очень короткий срок. Но работа таких компаний, как наша, в отличие от гигантских фармацевтических корпораций отличается высокой эффективностью и скоростью в принятии решений.

— «Редуксин» появился в розничной продаже на следующий день после истечения патентной защиты препарата-брэнда «Меридии» и начал быстро завоевывать рынок...

— Действительно, по данным «Фармэксперта», объемы продаж «Редуксина» растут в среднем на 116% от месяца к месяцу, и это при том, что рынок подобных препаратов в последнее время сокращается.

— Какие способы продвижения препарата вы используете?

— Мы работаем с врачами напрямую. Согласно опросу, проведенному, к примеру, среди врачей-эндокринологов, узнаваемость «Редуксина» составляет сегодня 100%. То есть врачи знают наш препарат, отлично понимают его сильные стороны: быструю усвоемость, эффективность в быстром снижении веса и сохранении

полученных результатов. Кроме того, в отличие от других препаратов для лечения ожирения и снижения веса «Редуксин» снижает артериальное давление, которое у людей с избыточным весом обычно повышенено.

— Вы единственная российская фармацевтическая компания, которая проводит клинические испытания препаратов. Что говорят исследования «Редуксина»?

— Механизм действия «Редуксина» хорошо изучен. Он хорошо переносится и не вызывает зависимости даже при длительном применении. При приеме «Редуксина» происходит постепенное, но постоянное снижение веса. После его отмены восстановленный обмен веществ позволяет не набирать вес в течение очень продолжительного периода. Все это подтверждено нашими клиническими исследованиями.

— Как действует препарат?

— «Редуксин» – это препарат сибутрамин, оказывающий влияние на обе стороны энергетического баланса: расход и поступление энергии. С одной стороны, уменьшается поступление энергии в организм за счет быстро возникающего чувства насыщения, как следствие, сокращаются объемы потребляемой пищи. При этом не приходится прикладывать колоссальных усилий, чтобы удержаться от очередного «перекуса». С другой стороны, увеличивается расход энергии, так как «Редуксин» влияет на термогенез. Иными словами, человек тратит больше энергии на согревание организма. В итоге благодаря «Редуксину» человек привыкает меньше есть, так как чувство сытости возникает быстрее и сохраняется дольше. □

самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



**Коммерсантъ
Business**

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

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

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

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

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



Никакие технические новшества не отменят живого контакта пациенток с наблюдающими врачами

ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ДИАГНОЗ

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ – ЭТО ПОДХОД, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ОСУЩЕСТВИТЬ ПЕРЕВОРОТ В НАУКЕ, ТЕХНИКЕ, БИЗНЕСЕ. ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ ЧАСТО СОПРЯЖЕНО С БОЛЬШИМ РИСКОМ И СЕРЬЕЗНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ. ИННОВАЦИИ В МЕДИЦИНЕ И ФАРМАЦЕВТИКЕ ТОМУ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ.

текст ЕКАТЕРИНА БЫСТРОВА

«**M**

ы прикрепим фетальный кардиомонитор к вашему животу, и он будет круглосуточно через ДСМ-сигнал передавать данные о состоянии плода врачу», — рассказывает о методике дистанционного наблюдения беременности Николай Курек, генеральный директор клиники «Мать и дитя».

В современных условиях существует методика дистанционного слежения за состоянием внутриутробного плода в конце беременности. Фетальный кардиомонитор — прибор, уникальный и на Западе, а в Москве и вовсе единственный — появился в клинике «Мать и дитя» несколько месяцев назад. Пациентка обучается самостоятельно снимать показания прибора. Полученные данные в электронном виде анализирует лечащий врач. Показания к применению — риск плацентарной недостаточности.

Но кардиомонитор не единственный инновационный медицин-

ский аппарат, применяемый сегодня в акушерстве. Особая гордость клиники — оборудование отделения экстракорпорального оплодотворения, приборы, с помощью которых скрещивают половые клетки в пробирке. Благодаря специальной консервации возможно хранение эмбрионов годами, то есть фрикционсервация.

Уже сегодня есть роботы, которые проводят операции и ошибаются реже, чем люди. Это как с компьютером, играющим в шахматы: первые версии не могли обыграть живых гроссмейстеров, а с современными даже чемпиону мира спрятаться практически невозможно.

«Аппаратные методы исследования активно развиваются, и их значение для медицины преувеличить трудно — это мощные системы диагностики и лечения, — считает Николай Курек. — Ведь еще 20 лет назад УЗИ применялось крайне редко, а сейчас это один из самых распро-



Фетальный кардиомонитор круглосуточно передает данные о состоянии плода

страненных методов диагностики. То же справедливо и по отношению к магнитно-резонансным исследованиям. Лабораторная диагностика — особенно генетические, гормональные и бактериологические исследования — продвигается вперед сенимильными шагами. Все эти методы — хорошее подспорье для врача».

ВНУКИ РЕНТГЕНА

Огромным прорывом стал и эндоскопический метод операционного вмешательства. Любовь Колесникова, доктор медицинских наук, директор Научного центра проблем здоровья семьи и репродукции человека Сибирского отделения РАМН, член-корреспондент РАМН, научный консультант ГК «Медси», говорит: «У врачей появилась возможность через два-три разреза делать щадящие малокровные операции — начиная с аппендиэктомии и заканчивая сложными полостными операциями, которые раньше проводились с обязательным вскрытием полости, применением наркоза и всеми постоперационными последствиями».

Идея скомбинировать лучшее от двух видов исследований — позитронно-эмиссионного томографа (ПЭТ) и компьютерной томографии (КТ) — послужила толчком к появлению технологии ПЭТ/КТ — медицинского оборудования нового поколения. Этот шаг сразу же дал невероятные результаты в лечении многих онкологических, кардиологических и неврологических заболеваний. «Раннее выявление и диагностика только начало. Сейчас, когда тысячи вариантов лечения могут применяться на практике, самое важное — выбрать правильное для отдельно взятого пациента. Индивидуальный подход в выборе лечения — главное преимущество в гонке на выживание», — объясняет Стив Клинк, старший менеджер по корпоративным коммуникациям Philips Healthcare.

Инновационный подход в таком направлении, как производство лекарственных препаратов, также состоит в том, чтобы определить индивидуальные особенности конкретного пациента и с учетом этих характеристик провести

максимально эффективное лечение. Яркий пример — современные лекарства для лечения рака и ревматоидного артрита. Официальный представитель компании «Рош» Татьяна Щербенко рассказывает: «Главный принцип современных технологий — это действие, направленное не просто на опухолевую клетку, а конкретно на участок, отвечающий за ее агрессивный рост, что позволяет повысить эффективность лечения в разы. При этом отсутствуют побочные эффекты. С ревматоидным артритом похожая ситуация: это хроническое заболевание, приводящее к ранней инвалидности, поскольку поражаются органы движения. Инновационность лекарственного препарата для лечения артрита, который в ближайшее время появится и на российском рынке, состоит в том, что как пациент, так и его врач в 96% случаев видят эффект от терапии уже через две недели. Достигается он за счет того, что лекарство блокирует ту единственную молекулу, которая отвечает за воспаление суставов».

Конкуренция на фармрынке требует от производителей лекарств огромных инвестиций в исследования. Компании соперничают за pipeline — количество молекул, находящихся в стадии разработки. Сам по себе скрининг молекул — сложный и длительный процесс. Первоначально необходимо из 10 тыс. молекул выбрать те, которые наиболее эффективно останавливают рост культуры клеток в пробирке. Из них 100 идут на исследования у животных, а уже пять из 100 — для исследований у человека. В лучшем случае только одна из молекул будет «выведена» на рынок. Разработка одного такого препарата требует более чем \$1,5 млрд инвестиций. А время разработки, которое проходит от поиска молекулы до появления препарата на рынке, занимает от 7 до 12 лет. □

КЛЮЧ К ЗДОРОВЬЮ И КРАСОТЕ



ООО «Промо-Мед». 129010, Россия, Москва, Протопоповский пер., 17, корп. 3.
Тел./факс: +7 (495) 684 89 29/54. www.promo-med.ru. www.vescontrol.ru



Теему Хеллпайнен,
первый вице-президент бизнес-сегмента
«Международные услуги по строительству»
концерна УТ

«Несмотря
на непростые времена, дочерние
компании нашего концерна про-
должают строить. Недавно я лично
присутствовал на сдаче жилого
комплекса в городе Верхняя Пышма
Свердловской области. Это радует.

А вообще весной я стараюсь больше бывать на свежем воздухе. Я очень люблю бегать. Мой родной город Парайнен — единственный в Финляндии находится на острове. В 11 км от дома природный парк, через который пролегает мой любимый маршрут. Бегаю я там круглый год. Но в последний приезд ощущения были совсем другими. Зимой бежишь — снег, темно, фонарик на голове освещает дорогу. А тут впервые в этом го-ду совершил пробежку без фонарика — светло стало. И снега нет. После этой поездки домой я наконец по-чувствовал, что наступила весна».



Марина Жигалова-Озкан,
генеральный директор компании Disney в России

«Недавно отдохнула с семьей в Швей-
царии. Поездка получилась спонтанной, но
от этого особенно приятной. Просто решили
вечером, что нужно бы отдохнуть, а через
несколько дней уже были в Швейцарии.
Мой пятилетний сын Дениз делает большие
успехи в катании на горных лыжах: даже
сердце замирает, когда вижу, как он несется
с горы. Катание доставляет ему безгра-
ничную радость.
С удовольствием встретилась с бывшими
коллегами, с которыми работала в школе биз-
неса МГИМО 18 лет назад.
На работе же мы завершили монтаж перво-
го российского фильма Disney — семейной
приключенческой комедии „Книга масте-
ров“. Это полнометражный художественный
фильм, созданный по мотивам русских ска-
зок. По-моему, он получился очень зре-
лищным, динамичным и невероятно смешным».

«Для меня главным событием апреля
стал финальный матч по хоккею между ко-
мандами „Ак барс“ и „Локомотив“. Я следил
за чемпионатом КХЛ целый год.
На некоторые матчи, правда, специально
не ходил — из суеверия, чтобы не сглазить.
Я верю во многие приметы болельщиков.
Но последний матч не мог, конечно, пропу-
стить. И не пожалел об этом: „Ак барс“ по-
бедил! Я, мой сын и отец — болельщики со
стажем — были на стадионе. Вместе со всей
Казанью отмечали победу почти до утра.
Это практически совпало с не менее радост-
ным событием в жизни нашей компании. Мы
открыли в Казани свой самый большой мага-
зин площадью почти 6 тыс. кв. м. Кстати, во
время финального матча прямо над хоккей-
ным полем плавал наш дирижабль с пригла-
шением на открытие магазина». 



Антон Сайфутдинов,
генеральный директор
группы компаний Domo

ПОДПИСЫВАЕМСЯ ПОД КАЖДЫМ СЛОВОМ. ПОДПИШИТЕСЬ И ВЫ. ПОДПИСКА ИЮЛЬ – ДЕКАБРЬ 09

Коммерсантъ

Ежедневная
общенациональная
деловая газета
«Коммерсантъ»

Главные новости
о событиях
в бизнесе, политике
и обществе.

ВЛАСТЬ

Еженедельный
аналитический журнал
«Коммерсантъ Власть»

Власть в России
и других странах:
секреты и технологии.

ДЕНЬГИ

Еженедельный
экономический журнал
«Коммерсантъ Деньги»

Основные тенденции
и проблемы российской
и мировой экономики.

Секрет фирмы

Ежемесячный деловой
журнал «Коммерсантъ
Секрет фирмы»

Реальные примеры
ведения бизнеса.

CITIZEN K

Ежеквартальный
культовый
европейский журнал

Профессиональный
гид в мире стиля,
красоты и интересных
личностей.

Пакетная подписка

«Коммерсантъ+» – уникальная возможность подписаться на несколько изданий по льготной цене

«Коммерсантъ+ Стандарт»: газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»
«Коммерсантъ+ Базис»: журналы «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»

Подписка через редакцию

специальные цены при оплате подписки через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц)

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; с помощью платежной системы Яндекс. Деньги; через любое отделение Сбербанка РФ; безналичный расчет; по подписным скретч-картам

Чтобы оформить подписку

оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам:

8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721 2882

или на сайте www.kommersant.ru в разделе «Подписка»





SWISS WATCHES SINCE 1853



Официальный Хронометрист



2009
WORLD
CHAMPIONSHIP
SWITZERLAND
Berne • Zurich-Kloten



Больше, чем просто часы

Tissot, новаторы по традиции.

Корпус из нержавеющей стали 316L, сапфировое стекло, устойчивое к появлению царапин, Швейцарский хронограф ETA, водонепроницаемость до 100 м

TISSOT T-TRACX
ICE HOCKEY 2009

www.tissot.ch

