

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№ 11 (292) ноябрь 2009

КАК ВРАГ ИННОВАЦИЙ ОБОШЕЛ ЛИДЕРОВ РЫНКА

52 ИНВЕСТФОНДА, ГДЕ ДЕНЬГИ ЛЕЖАТ

СТРАХ ЖАДНОСТЬ СЛАБОСТЬ

И ДРУГИЕ ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ В РОССИИ
ДАЖЕ В КРИЗИС ВСЕ ДОРОЖАЕТ

«Компании, которые хотят
получить суперприбыль,
рассчитывают на лохов»



«Люди покупают товары
низкого качества с сум-
щедшими наценками»



ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

Владислав
Грановский,
совладелец компаний
Vassa & Co

Владимир
Гуров,
совладелец фабрики
«Большевичка»



ГАЗПРОМБАНК



В МАСШТАБАХ СТРАНЫ,
В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО



122

Виталий Лаврушин:

«Продавать искусство в нынешних условиях тяжело, потому что нет потребителя с правильно выстроенным ориентиром»

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

КОУЧИНГ

НОЖ ЗА ПАЗУХОЙ Последняя надежда предпринимателя, который не может получить кредит,— собственные сотрудники. Действительно, почему бы не попросить денег у них? Но этично ли залезать в кошелек к тем, кому ты платишь зарплату и кто не сможет тебе отказать? [c.118](#)

ТРИ ИСТОРИИ

Как я боролся со стрессом [c.122](#)

**ДРУГАЯ ЖИЗНЬ**

ВОЕННЫЕ СБОРЫ Генеральный директор и совладелец компании «Бегун» Алексей Басов готов платить большие деньги за спущенные фляжки и пожелтевшие агитационные листовки. Он даже подумывает о музее военных артефактов в формате открытой выкладки [c.126](#)

ИНФЛЯЦИЯ

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

4 УСКОРИТЕЛЯ Кризис не стал в России поводом для дефляции. «Секрет фирмы» исследовал причины, побуждающие предпринимателей следовать прежней ценовой стратегии, и обнаружил: многим удалось заработать на росте цен [c.80](#)

ДЕМПИНГ

НЕБО С ОВЧИНКОЙ Авиакомпания «Скай экспресс» вынуждена частично уходить от бизнес-модели лоукостера [c.92](#)

НАЩЕНКА

«У НАС НЕ РАЗВИТЫ СЕТИ, КОТОРЫЕ „ОТВЕЧАЮТ ЗА БАЗАР“ Президент и совладелец Vassa & Co Владислав Грановский и совладелец «Большевички» Владимир Гуров выяснили, почему одежда в России такая дорогая [c.96](#)

ЦЕНОЛОГИЯ

«МЫ ВЕРНЕМ СЕБЕ ЗАРАБОТОК ПОТОМ» Как меняют подход к ценообразованию дискаунтер «Дикси» и сеть магазинов премиум «Азбука вкуса» [c.100](#)



38 Игорь Ганжа

СТРАТЕГИЯ

КОНТРАТАКА

БОГАТЫРСКАЯ СИЛА Гендиректору студии «Мельница» Александру Боярскому принесли успех Илья Муромец и Соловей-разбойник. Теперь пришел черед сиреневого ионопланетянина поработать на своего создателя [c.24](#)

НАСТУПЛЕНИЕ

ЗАМАХ НА КОПЕЙКУ Шведский оператор сотовой связи Tele2 экономит на инновациях и рекламе, но все равно наращивает абонентскую базу в России за счет низких цен [c.32](#)

ГЕНШТАБ

«ВЫРУЧКА ВЫРОСЛА, И ХРЕН С НИМ»

Креативный директор Lmh consulting Игорь Ганжа выяснил у гендиректора сети АБ Владимира Кинцурашвили, почему фармритецлеру не нужно тратиться на продвижение [c.38](#)

ПОЛИГОН

ЧЕМ ДАЛЬШЕ В ЛЕС Бывший юрист «Тройки Диалог» Акоп Мхитарян построил в Омске современную фабрику по обработке бересклета, но пока не сумел заинтересовать мебельщииков патриотичной древесиной [c.44](#)

ПЕРСПЕКТИВЫ

ЗЕЛЕННАЯ ЗОНА

ЗАМАНЧИВОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ Крохотные приложения для iPhone, Facebook и «В контакте» — целая отрасль экономики. Они становятся главным оружием компаний-платформ в борьбе за виртуальный мир, где на кону стоят миллиарды долларов [c.50](#)

ПЕРЕЗАГРУЗКА

«ЕСЛИ ПОСТОЯННО ДУМАТЬ О НАКОПЛЕНИИ, ВЛАСТЬ ЗАХВАТЫВАЮТ БЕСПОКОЙСТВО ЛИБО СКУКА»

Профессор Claremont Graduate University Михаил Чиксентмихай выводит универсальную формулу успеха: нужно концентрироваться на работе, а не на потреблении [c.56](#)

НОВЫЕ СЛОВА

Разглядеть новое явление труднее, чем придумать для него термин [c.58](#)

КАРТИНА МИРА

Увлеченные ветром [c.59](#)

ВЕЩИ ИЗ БУДУЩЕГО

Привязка к местности для чайников [c.60](#)



ТАКТИКА

ПЕРСОНАЛ

ПОВОДЫРИ И КАПУСТА В разгар кризиса Samsung Electronics отправила на тренинг в Корею 30 специалистов из России и стран СНГ. Зачем компания тратит деньги на обучение, когда другие фирмы расходы на него сокращают? [c.64](#)

МЕНЕДЖМЕНТ

СТЕЛЛАЖИ ПО КАРТОЧКАМ Как производителю, работая с низкой маржей, снизить цены, но не оказаться в убытке? Опытный завод «Микрон» за несколько месяцев решил эти проблемы [c.68](#)

ФИНАНСЫ

ДВИЖЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТИ Банки неожиданно для себя стали владельцами огромного количества недвижимости, забрав ее у должников. Сбербанк придумал, что с нею делать, и создал аукционный дом [c.72](#)

ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

РЫНОК

КРИВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В уходящем году управляющие фондов прямых инвестиций аврально спасали проинвестированные компании [c.104](#)

ОТЧЕТ

САМЫЕ АКТИВНЫЕ ФОНДЫ [c.110](#)

ИГРОКИ

КРИЗИСНАЯ ОТДАЧА Практика управления фондами прямых инвестиций пополнилась новыми интересными образцами. «Секрет фирмы» пристально рассмотрел некоторые из них [c.112](#)

В КОЛОНКАХ

Дмитрий Потапенко [c.20](#)

Стоарт Лоусон [c.22](#)

Джон Медина [c.62](#)

Анжела Маклин [c.63](#)

Игорь Липсциц [c.103](#)

Константин Коротов [c.121](#)

БАНК РЕШЕНИЙ

КРУЖЕВНОЕ НАСТУПЛЕНИЕ

Подведены итоги конкурса читателей «Секрета фирмы» на лучший совет для компании Valeria Lingerie [c.76](#)

КНИГИ

В третьем томе Ричарда Брэнсона коронное «К черту все!» наконец подкреплено бизнес-планом [c.130](#)

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

МСФО [c.131](#)

бытовая техника [c.139](#)

РАДОСТИ ЖИЗНИ [c.144](#)

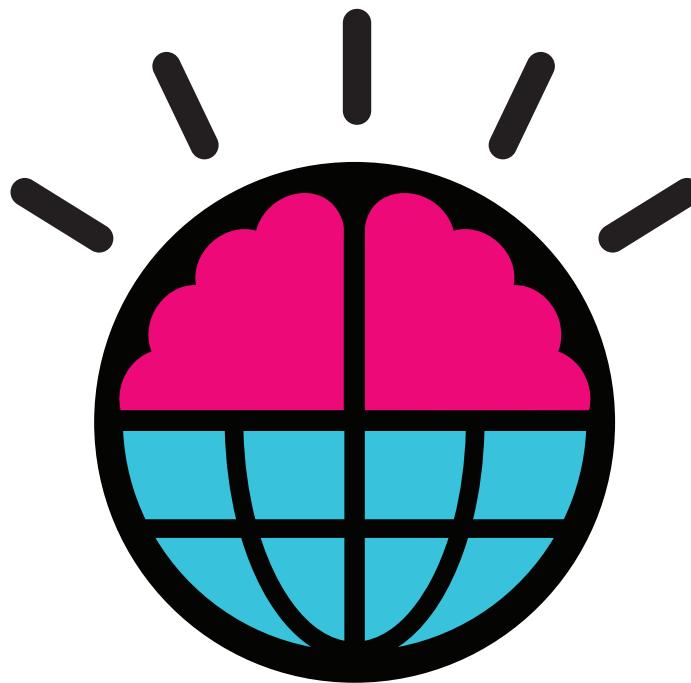
ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

Сеть Carrefour ушла по-французски [c.6](#) | Затопит ли Россию украинской водкой [c.12](#) |

«Юлмарт» превращает тушеник в сопутствующий товар к компьютерам [c.14](#) | L'Oréal ищет прибыль в бюджетной косметике [c.16](#)

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **Рейтинг публичных компаний**

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



Разумная аналитика для разумной планеты

Каждый руководитель принимает решения. Каждое решение основывается на информации. Так действуют все: директора компаний и руководители государственных учреждений, военачальники и домохозяйки.

За последние 50 лет качество и количество информации, доступной руководителям, изменились коренным образом. Задача индустрии информационных технологий всегда заключалась в том, чтобы оказать руководителям помощь в получении достоверного представления обо всем, что происходило, происходит и может произойти в любой сфере деятельности предприятия. Однако нужно учесть, что на разумной планете информация постоянно растет в объеме и становится все разнообразнее, а решения принимаются все быстрее и быстрее.

С какой же скоростью увеличивается объем цифровой информации? Ее ежедневный прирост в 350 раз превышает фонды всех университетских библиотек США¹.

Откуда берется информация? Ее создают миллиарды людей, она поступает от триллионов интеллектуальных устройств, датчиков и разнообразных измерительных приборов. Не менее 80% этой информации имеет неструктурированный вид: это электронные письма, документы, изображения, истории болезни, видео- и аудиофайлы и т. п.²

Как быстро обрабатывается информация? Чтобы работать с той же скоростью, с которой сегодня совершаются транзакции, системы должны получать в ре-

альном времени данные о разного рода событиях, сопоставлять и анализировать их, совершать более чем 60 000 действий в секунду, т. е. работать в 300 раз быстрее, чем колибри машет крыльышками³.

К счастью, сегодня существуют технологии, позволяющие накапливать и обрабатывать огромные массивы данных, причем не просто превращать их в систематизированные базы данных или даже знаний, а в настоящий интеллект. С помощью новых подходов, в основе которых лежат передовые программные алгоритмы, можно переходить от принципов гибкого реагирования и принятия решений в режиме реального времени к своего рода предвосхищению.

Все это может в полном смысле изменить механизм функционирования нашего мира. Так, уже сегодня сотрудники страховых компаний научились выявлять модели составления претензий, что позволяет им вылавливать среди миллиардов заявлений немногочисленные случаи мошенничества⁴.

Подобных примеров будет еще много, ведь перемены только начинаются. Представьте себе, как благодаря им изменятся подходы к обеспечению экономического роста, развития общества, охране окружающей среды и борьбе с эпидемиями. К тому, как мы взаимодействуем друг с другом и со всем миром.

Сделаем планету разумнее. Хотите узнать подробности? Посетите ibm.com/planeta/ru/intelligence

¹Джеймс С. Хаггинс, «Сколько это данных?», электронная публикация. ²По данным, опубликованным на сайте Hitachi Data Systems. ³По данным электронной энциклопедии The Physics Factbook™.

⁴По данным, опубликованным на сайте IBM. IBM, логотип IBM, ibm.com и изобразительное обозначение являются товарными знаками International Business Machines Corporation, зарегистрированными во многих странах мира. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2009 IBM Corporation. Все права защищены.



«Букмекерский рынок как таковой, возможно, и нельзя отделить от криминала, но заработки игроков — тех, кто приходит и делает ставки — по крайней мере предсказуемы и не зависят на все 100% от фортуны. Лотереи — это да, это 100% везения и ничего более. Лотереи как раз в большей степени похожи на лохотроны, то есть на игровые автоматы, которые до 1 июля были распространены повсеместно. Поэтому не стоит смешивать букмекерские конторы и тотализаторы с разводкой людей. Нельзя утверждать, что у людей нет доверия к тотализаторам: если человек поставил и не выиграл, это не повод обвинять букмекерскую контору. Те, кто в России держит букмекерский бизнес, — это не те же люди, которые держали казино (хотя, конечно, часть из них участвует). Рентабельность букмекерского бизнеса не сопоставима с рентабельностью игорного, поэтому желающие перепрыгнуть с поляны на поляну будут очень разочарованы.

С другой стороны, да, существуют договорные матчи. По тому же футболу УЕФА озвучивает цифру в 30%. Но именно букмекеры во всем мире — это единственная лакмусовая бумажка, которая может помочь в борьбе со странными играми. Потому что именно букмекеры и страдают от этих договорных матчей (если, конечно, в них не замешаны, что, как мне кажется, все же редкость).

Во всем мире букмекеры сотрудничают с УЕФА, ФИФА и прочими организациями. В России это только начинается — та же НАБ имеет договоры о сотрудничестве с этими организациями и с РФС, просто это пока еще не поставлено на поток. А должно бы быть поставлено».

thing_i_think, комментарий на сайте журнала

«Не игра, а разорение»

СФ №10(291), октябрь 2009

«**Безусловно**, богатейший опыт именитых зарубежных бизнес-школ показателен для их собратьев и амбициозных проектов в России (как, например, „Сколково“). Но в статье очень удачно подмечено их ключевое отличие от российских образовательных бизнес-проектов: асексуальность и консервативность. Бизнес-образование в России более молодое, нежели в Европе или Новом Свете, а средний возраст выпускника МВА в нашей стране заметно ниже среднего возраста европейского выпускника. Тем не менее было бы опрометчиво при создании бизнес-школы в России не обращать внимания как на зарубежный опыт, так и на национальные особенности бизнес-образования. Наложив одну плоскость на другую, можно получить модель, имеющую право на внедрение в жизнь».

Олег Дмитриев, Москва

«И швед, и жнец»

СФ №10(291), октябрь 2009

РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНИЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

АЛЬБИНА ШИРИНСКАЯ

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

РЕДАКТОРЫ ТЕМ Константин БОЧАРСКИЙ,
НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ СЕРГЕЙ КАШИН
ОБОЗРЕВАТЕЛИ Павел КУЛИКОВ,
ДМИТРИЙ ЛИССИЦИН, ИВАН МАРЧУК,
ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА,
ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА,
АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ОНЕ».

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

АНДРЕЙ УТКИН (РЕДАКТОР)
ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ДИЗАЙНЕР СЕРГЕЙ КАЛИНИН

БИЛЬД-РЕДАКТОР ИРИНА МАЙОРОВА

ФОТОРЕДАКТОР ОЛЬГА ЕПЛОВА

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

КОРРЕКТОРЫ ВЕРА ГЛИКИНА, АННА КУЗЬМЕНКОВА

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

ИНФОГРАФИКА ВЕРА ЖЕГАЛИНА

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

ОПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЕБ АБ», КОРВАЛАНКАТУ 27, КУОУПЛА

ТИРАЖ НОМЕРА 48 000 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

ТЕЛ.: (499)943-9709, (499)797-6996

E-MAIL: SF@KOMMERSANT.RU

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU

РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ
ИНФОРМАЦИИ. РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ,

ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЯХ.

РЕПЕЧАТАЕМЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ ПОДЛЕЖАТ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ, ОПУБЛИКОВАННЫХ

В ЖУРНАЛЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», А ТАКЖЕ НА САЙТЕ

WWW.KOMMERSANT.RU, ДОПУСКАЕТСЯ ТОЛЬКО

С РАЗРЕШЕНИЯ АВТОРОВ (ИЗДАТЕЛЯ)

И С ПИСЬМЕННОГО РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ

ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,

СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ

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

ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ

ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ», 2009



География стабильности

БАНКОВСКАЯ ГРУППА ЗЕНИТ

www.zenitgroup.ru

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





«Мы хотим стать одним из лидеров розничной торговли на российском рынке. Здесь есть место для нескольких крупных розничных операторов»



Тьерри Гарнье,
член правления Carrefour,
18 июня 2009

ФРАНЦУЗСКАЯ СЕТЬ CARREFOUR ЗАКРЫВАЕТ СВОЙ ПРОЕКТ В РОССИИ. ВПЕРВЫЕ КРУПНЫЙ ИНОСТРАННЫЙ ПРОДУКТОВЫЙ РИТЕЙЛЕР СЧЕЛ РОССИЙСКИЙ РЫНОК «БЕСПЕРСПЕКТИВНЫМ». ТАК ЛИ ЭТО НА САМОМ ДЕЛЕ?

УШЛИ ПО-ФРАНЦУЗСКИ

текст
ИВАН
МАРЧУК

Экспансия Carrefour в Россию закончилась спустя четыре месяца после ее начала. Первый российский супермаркет сети открылся в июне 2009 года, а уже в ноябре руководство Carrefour заявило, что сворачивает проект и выставляет свои магазины на продажу.

«Розничный рынок России обладает значительным долгосрочным потенциалом и стратегически важен для развития Carrefour. Тот факт, что мы открываем гипермаркет в Москве в такое непростое время, демонстрирует, что мы настроены решительно», — говорил еще в июне член правления Carrefour Тьерри Гарнье. Свой первый магазин компания открыла после почти пятилетних раздумий и анализа рынка, но теперь позиция Carrefour резко изменилась. «Решение продать бизнес в России обусловлено отсутствием достаточных перспектив органического роста и возможностей для поглощений в краткосрочной и долгосрочной перспективе, что позволило бы Carrefour занять лидирующие позиции в России», — говорится в официальном обращении компании.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА

ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ В РОССИИ МЕНЬШЕ, ЧЕМ В ЕВРОПЕ, НО И ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ РОССИЯН НИЖЕ.

Будапешт

м² 650

€ 640

чел. 1,7

Берлин

м² 460

€ 2874

чел. 3,4

Париж

м² 385

€ 1870

чел. 2,2

Мадрид

м² 470

€ 2020

чел. 3,2

Санкт-Петербург

м² 190

€ 525

чел. 4,6

Москва

м² 278

€ 839

чел. 10,5

Новосибирск

м² 171

€ 532

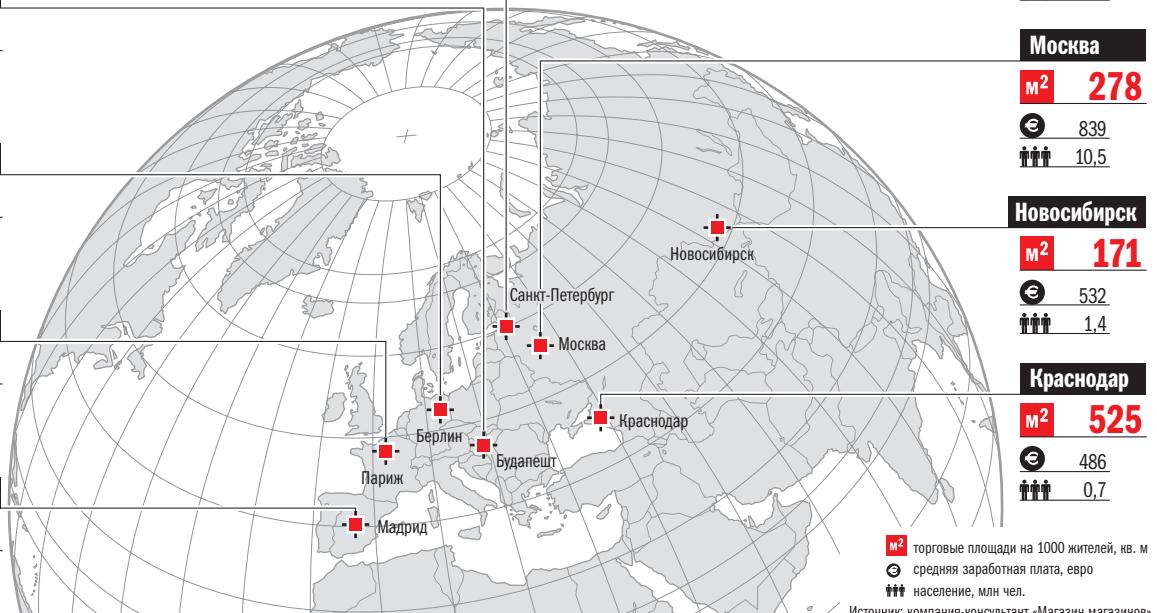
чел. 1,4

Краснодар

м² 525

€ 486

чел. 0,7



На днях Carrefour предприняла попытку хоть как-то сохранить лицо. Компания предложила ряду российских ритейлеров перевести под ее бренд свои гипермаркеты на условия франчайзинга. Переговоры, в частности, велись с «Магнитом», но энтузиазма не вызвали. «Мне о Carrefour сказать нечего, у меня свои проблемы», — заявил с^ф владелец «Магнита» Сергей Галицкий.

Причины громкого провала Carrefour называют разные. Одни утверждают, что все дело в общем финансовом положении французской сети. В третьем квартале 2009 года товарооборот компании снизился по сравнению аналогичным периодом прошлого года на 2,8% — до 24 млрд евро. «Такие результаты заставили Carrefour заморозить свои инвестиционные проекты на многих рынках в Азии и Латинской Америке, Россия тоже перестала быть интересной для французов на данный момент», — говорит ведущий консультант компании «Магазин магазинов» Диана Зазнобина.

Однако проблемы на «домашних» рынках иностранцы частенько пытаются компенсировать успехами за рубежом. Так что решение о про-

даже российских активов может объясняться непродуманной политикой самой компании. «Вышли бы нормально, и все бы у них хорошо было, — говорит Сергей Ломакин, один из основателей сети „Копейка“. — Но у Carrefour все решения были странными — и по выбору мест для открытия, и по работе с поставщиками».

Не согласиться с Ломакиным сложно. В Москве Carrefour находится довольно далеко от основных магистралей, а в Краснодаре — рядом с уже действующим магазином Auchan. Третий супермаркет до конца года французы планировали открыть в Липецке. «Такое ощущение, что они брали первое, что им предложат, совсем не анализируя рынок», — добавляет Ломакин.

Еще один провал — ассортимент и цены. Carrefour так и не смог добиться от поставщиков цен, сравнимых с конкурентами. А в Москве компания даже не смогла получить лицензию на торговлю алкоголем. «Они просто не умеют договариваться», — считает управляющий партнер «Сварог капитала» Олег Царьков. Его знакомые казанские девелоперы вели переговоры

с Carrefour об аренде площадей в торговом центре, но найти общий язык не удалось. «Единственным аргументом были слова: „Мы — мировая торговая сеть, дайте нам скидку“. В результате якорным арендатором стала российская компания, согласившаяся на предложения застройщика. Такой подход у французов был на любых переговорах», — уверяет Царьков.

Несмотря на явные ошибки Carrefour, многие эксперты склонны видеть в провале компании глобальный тренд — западные ритейлеры теряют интерес к России. Самый крупный мировой ритейлер Wal-Mart так и не запустил ни одного магазина, хотя успел даже зарегистрировать в нашей стране «дочку». Финская Kesko еще летом проводила переговоры о покупке «Ленты», но в итоге та досталась «ВТБ-Капиталу» и TPG Capital. В конце ноября представители Carrefour заявили, что ведут переговоры с Kesko о продаже ей своих российских активов. Но финны пока эту информацию официально не подтвердили.

«Главная проблема в том, что далеко не все иностранные компании готовы к российскому уровню ад-

министративных издержек,— говорит Сергей Жаворонков, старший эксперт Института экономики переходного периода.— Кроме того, многих напугал готовящийся закон о торговле, предполагающий ограничения масштабов экспансии розничных сетей в России и снижение „порога доминирования“ в регионах до 25%. Наконец, падение спроса и рост безработицы также стали негативным фактором для российского рынка». (О том, как ритейл прореагировал на изменение спроса, читайте на стр. 86.)

Похоже, «восточноевропейский» сценарий развития ритейла, когда 70–80% оборота розничной торговли страны контролируют иностранцы, нам и правда уже не светит. Но и говорить об инвестиционной привлекательности российского рынка тоже преждевременно.

По данным «Магазина магазинов», средняя рентабельность ритейла в России превышает 10% — при общеевропейском уровне 4–5% (сколько зарабатывают российские ритейлеры — см. на стр. 100). Насыщенность городов торговой недвижимостью тоже не так велика (см. схему на стр. 8). Наконец, административные барьеры в России едва ли могут всерьез напугать компании, успешно работающие на рынках Азии и Латинской Америки.

Иностранцы, давно присутствующие в России, кстати, чувствуют себя вполне неплохо. Auchan в середине ноября заявил, что откроет до конца 2010 года еще 10 магазинов, доведя их общее количество до 44.

Похоже, Carrefour просто припозднилась и недооценила конкурентную среду в России. «Расстановка сил изменилась — сейчас у нас появилось много сильных игроков, захватить рынок одними амбициями уже не получится», — говорит Сергей Ломакин.

Так что вряд ли российский рынок стал менее перспективным. Скорее он стал более взрослым. ☑

GIORGIO FEDON
1919

Ростов-на-Дону
Большая Садовая д.32
бутик "Giorgio Fedon 1919"

Москва
Ленинский проспект д.3
"Версаль-Подарки"

Москва
Сеть магазинов «Ручка.ру»

Аэропорт «Домодедово»
магазин «Навигатор»

Москва
Новинский бульвар д.8
ТЦ «Лотте-Плаза» 4 этаж
бутик аксессуаров
«Табачная Любовь»

Москва
Мичуринский пр-т
Олимпийская деревня 4-1
магазин «Люкс»

Компания
«Премиум-Класс»
эксклюзивный
дистрибутор в России

Шоу-рум:
Москва
Б.Толмачевский пер. д.5
тел. (495) 229-6230
show-room@premium-klass.ru
www.gf1919.ru

www.giorgiofedon1919.it



ТВОЯ СТИЛЬНАЯ ОСЕНЬ



Реклама



РУЧНАЯ РАБОТА

Маленькая рыбка на значке бутылки крепится вручную. Она символ природной чистоты, искусно сохраненной руками истинных мастеров.

СОЛОДОВЫЙ СПИРТ АРТЕЗИАНСКАЯ ВОДА

Рецепт уникален, в нем не только кристально чистая артезианская вода, но и солодовый спирт, который, в отличие от обычного зернового, не содержит в себе искусственные добавки: брожение происходит за счет натуральных ферментов, без добавления синтетических компонентов. Таким образом, получается натуральный продукт.

УНИКАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Водку BELUGA изготавливают в экологически чистом уголке Сибири, где на 300 километров вокруг нет индустриальных объектов. BELUGA в течение месяца проходит фильтрацию, полировку и созревание. «Успокаиваясь» и «отдыхая» на каждом этапе, BELUGA наполняется безупречным вкусом.



FINEST

QUALITY

NOBLE RUSSIA
DISTILLED AND BOTTLED





Украинцы добавят российскому водочному рынку перца

ПЕРЕДЕЛ

УКРАИНСКИЕ ВЛАСТИ СПАСАЮТ БЮДЖЕТ ЗА СЧЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВОДКИ – ДЛЯ РОССИЙСКИХ ВОДОЧНЫХ КОМПАНИЙ ЭТО МОЖЕТ ОБЕРНУТЬСЯ УЖЕСТОЧЕНИЕМ КОНКУРЕНЦИИ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ.

ГОРИЛКА БЕЗ САЛА

У украинских производителей водки ситуация сейчас как в вестерне — все смотрят, кто же первым выхватит револьвер. «Мы терпим убытки, но ждем, кто первым решится поднять цены и что с ним потом будет», — рассказывает председатель совета директоров «Nemiroff холдинг» Александр Глусь.

Дело в том, что с 1 июля 2009 года акциз на спирт на Украине подскочил на 58% (хотя планировалось повышение около 20%). При этом местный рынок водки предельно консолидирован: по оценкам ассоциации «Укрводка», 60% рынка контролируют всего пять компаний. В таких условиях компенсировать рост акцизов повышением цен крупные производители не решились — они жертвовали маржой, лишь бы удержать долю рынка.

У небольших игроков такой подушки безопасности нет. По данным «Укрводки», 27 из 61 украинских ЛВЗ с июля приостановили работу. Теневой сектор, по приблизительным оценкам, вырос вдвое. Беда тут не только в ценах, которые пытаются удержать крупные игроки. «Производители должны сначала оплатить акцизный сбор и приобрести новую акцизную марку. Но они ограничены в свободных денежных средствах, да и кредиты подорожали до 35% годовых», — объясняет директор ассоциации «Укрводка» Иван Жолнер.

ТОП-5 ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВОДКИ В РОССИИ* %



* доля в первом полугодии 2009 года (в стоимостном выражении); пять ведущих производителей контролируют 36,9% рынка
Источник: «Бизнес Аналитика»

Не успели производители решить, как им реагировать на летний рост акцизов, как Верховная рада в октябре начала рассматривать законопроект об очередном их повышении. Если он будет принят, за год акцизы вырастут на 442%. По оценкам Ивана Жолнера, отрасли тогда грозит коллапс.

Российский рынок водки на этом фоне выглядит оазисом — лобби местных производителей отстояло плавное повышение акцизов всего на 10% ежегодно с 2010 года, хотя Минфин и пытался летом пробить повышение на 20–30%. Да и консолидация в отрасли не такая сильная, как на Украине, — топ-5 производителей контролирует лишь около 37% рынка. Украинские водочники не прочь «освоить» остальное.

Год назад «Nemiroff холдинг» запустил разлив своей водки на Ярославском заводе, летом нынешнего — «Союз-Виктан» на Бутурлиновском. Несмотря на падение объемов отечественного водочного рынка (с 1,3 млрд дал в 2007 году до 1 млрд дал в 2009-м) украинцы укрепляют свои позиции. По данным ассоциации ЦИФРРА, сейчас они занимают около 7,5% рынка против примерно 6% в прошлом году. Украина и так уже ведущий импортер водки в Россию, а проблемы на родине могут привести к настоящей экспансии украинских компаний. **СФ**

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН



ХОЛОДНЫЙ СЕЗОН ТЕПЛЫЙ ПРИЕМ

Какой бы ни была погода за окном, у Lexus она остается постоянной: теплой и радушной. Не дожидайтесь зимы, заезжайте на сервис прямо сейчас и убедитесь в этом сами! Вас, наверняка, приятно удивит возможность подготовить свой автомобиль к осенне-зимнему сезону и приобрести необходимые запасные части и аксессуары по специальной цене.

Телефон горячей линии Лексус:

8-800-200-3883

www.lexus.ru



Сергей Федоринов (справа) продает продукты питания в нагрузку к компьютерам

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

КОМПАНИЯ «ЮЛМАРТ» ГОТОВА ПРОДАВАТЬ В ОДНОМ МАГАЗИНЕ КОМПЬЮТЕРЫ, ТУШЕНКУ И АЛКОГОЛЬ. СОВМЕЩАТЬ НЕСОВМЕСТИМОЕ ПОКА УДАЕТСЯ С ТРУДОМ.

КОМПЬЮТЕР ПОД СОУСОМ

«А тушенка в „Юлмарте“ — стекло или жесть?» — задал вопрос один из посетителей форума на сайте магазина. Его интересовало, в какой таре продается продукт. «Тушенка в „Юлмарте“ — по-любому жесть», — ответил другой участник.

К лету 2009 года рынок компьютерной техники и электроники просел на 35–40%. Снизились и продажи «Юлмарта» — в декабре 2008-го месячный оборот сети составлял 400 млн руб., в июне 2009-го — 250 млн руб.

Чтобы поднять интерес к магазину, руководство «Юлмарта» решилось на нестандартный маркетинговый ход. Летом 2009 года стартовала акция «Вау, гречка! Ударим крупой и консервами по мировому финансовому кризису». За покупку техники клиенты получали бонусные баллы и могли потратить их на «антикризисные» продукты питания в этом же магазине. В первые две недели продажи техники в «Юлмарте» увеличились примерно на 10–15%. Но потом вернулись на прежний уровень. Но новый опыт заставил генерального директора сети Сергея Федоринова кардинально пересмотреть ассортимент «Юлмарта». Сейчас такие продажи составляют около 1% от выручки «Юлмарта», и Федоринов признает, что прибыли они не приносят.

«1% от оборота — полная беда с точки зрения категорийного менеджмента», — считает управляющий партнер Retailer Group

Даниил Сомов. Расходы на запуск новинок превышают доходы от их продаж. «Рецепт „смешать, но не взбалтывать“ здесь не подходит», — уверен ведущий эксперт консалтинговой компании BTL-study Максим Гирин.

Однако осенью в ассортименте «Юлмарта» появились сигары, импортное пиво, дорогие чаи. С ноября стартуют продажи крепкого элитного алкоголя. Продукты все очень маржинальные — наценка в рознице на них достигает 100%, против 5–20% на крупы и сахар. По оценке Сомова, прибыль проект будет приносить, если непрофильная группа займет более 10% ассортимента.

Добиться таких результатов получается, если товары из разных категорий хоть что-то объединяет. Например, сеть «Утконос» начинала с торговли продуктами питания. Затем расширила ассортимент за счет мелкой бытовой техники, книг и т. д. «Это все товары повседневного спроса, они продаются легко, как семечки», — объясняет председатель совета директоров «Утконоса» Алексей Грицай. Non-food приносит «Утконосу» около 20% выручки.

Впрочем, у Федоринова наготове новый план — если компьютеры с тушенкой не уживутся в одном магазине, он готов запустить отдельный проект «Юлмарт фудс». [сф](#)

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ КОМПАНИИ



* по товарным категориям

Источник: ЗАО «Юлмарт»

текст АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

на. Товар сертифицирован

ДЕДОВСКИЙ ПОДЪЕМ



ЧОРТИЦЯ

НОВОЕ ПРЕМИУМ КАЧЕСТВО



В кризис Пекка Хуттунен нацелился на супермаркеты

ФОКУСИРОВКА

НЕУРЯДИЦЫ КОСМЕТИЧЕСКИХ СЕТЕЙ И ПАДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЬНОЙ СПОСОБНОСТИ РОССИЯН ЗАСТАВИЛИ L'OREAL ВЫПУСКАТЬ БОЛЬШЕ ТОВАРОВ, КОТОРЫЕ МОЖНО ПРОДАВАТЬ В ОБЫЧНЫХ СУПЕРМАРКЕТАХ.

БЕЗ ПРИКРАС

Генеральный директор «L'Oréal Россия» Пекка Хуттунен излучает позитив: «L'Oréal предлагает товары, соответствующие различным уровням покупательской способности, в диапазоне от 1 до 150 евро. Несмотря на непростые экономические условия, мировые продажи за первое полугодие 2009-го выросли на 1,4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года».

Однако не все дивизионы косметического гиганта чувствуют себя одинаково хорошо. Операционная прибыль направления consumer products (товары массового потребления) в мире за первые шесть месяцев 2009 года почти не изменилась — 911,6 млн евро против 917,3 млн евро годом ранее. Прибыль active cosmetics (косметика для ухода за телом) даже выросла на 8,6%, до 195,2 млн евро. А вот показатель подразделения luxury products (бренды Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent и др.) упал на 36,4%, до 225,3 млн евро. Люксовые товары пострадали из-за снижения покупательной способности. На российском рынке к этому добавились проблемы, связанные с операторами специализированной розницы.

В 2008 году прекратил существование лидер рынка — «Арбат Престиж». Второй игрок — «Л'Этуаль», открывший 172 магазина в течение 2008 года, закончил год с 8,9 млрд руб. долга. В феврале

ДИНАМИКА РОССИЙСКОГО РЫНКА ПАРФЮМЕРИИ И КОСМЕТИКИ*



* в стоимостном выражении ** прогноз

Источник: Discovery Research Group

2009-го из-за задержек платежей L'Oréal приостановила отгрузки в эту сеть. «Сейчас сети прекратили экспансию. Наоборот многие „оптимизируют структуру“, а по сути закрывают часть торговых точек», — говорит исполнительный директор Discovery Research Group Илья Ломакин.

«Косметика — продукт специфический, — отмечает вице-президент экспомедиагруппы „Старая крепость“ Анна Дычева-Смирнова. — Прямыми продажами пользуется ограниченное количество брендов, а супер- и гипермаркеты подходят только для недорогих средств по уходу и гигиене». Вот и L'Oréal стремится расширить ассортимент, который можно представить в супермаркетах.

В мае компания вывела на российский рынок дезодоранты Garnier по цене 76 руб. Для сравнения: в среднем женский дезодорант стоит в России 85,6 руб., по данным «Nielsen Россия». Представитель Nielsen Наталья Игнатьева находит дебют L'Oréal удачным: дезодоранты Garnier переключили на себя часть аудитории других брендов.

В 2010 году L'Oréal планирует открыть в Калужской области фабрику для выпуска недорогих средств по уходу за волосами, способную производить 300 млн единиц продукции в год. В диапазоне 1–150 евро L'Oréal старается пройти по нижней границе. [сф](#)

текст ДМИТРИЙ КРЮКОВ



Самое время уменьшить бизнес-расходы

Ежедневные расходы на содержание бизнеса зачастую «съедают» до 30% бюджета. Оптимизировать их без кардинальных изменений в рабочих процессах помогут технологии Microsoft. Совещания в режиме онлайн сведут к минимуму расходы на командировки. Электронный документооборот уменьшит расход бумаги, трафика и времени сотрудников. Создание рабочих мест вне офиса поможет заметно сэкономить на аренде. Экономия может быть выгодной. Достаточно выбрать точное решение.

БЕСПЛАТНАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ:
как сократить
расходы компании
при помощи ИТ

Закажите консультацию:
⌚ +7 (495) 789-81-02
www.microsoft4business.ru

Решения, актуальные сегодня

Microsoft

«Мы предлагаем, чтобы механизм платности автодорог был более гибким и не требовалось наличие альтернативных бесплатных автодорог»



Андрей Клепач,
замглавы Минэкономразвития

Российские власти творчески переосмыслили опыт развитых стран в строительстве платных автобанов. Оказалось, что куда выгоднее не строить новые платные дороги, альтернативные перегруженным старым. Достаточно просто объявить бесплатное платным. Выбора у автомобилистов тогда не останется.

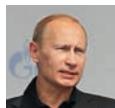
«Вне зависимости от данных подтверждаю, что третий квартал будет кварталом роста по сравнению со вторым кварталом, мы можем говорить о выходе из рецессии»



Алексей Кудрин,
глава Минфина РФ

Бодрые рапорты подтверждают независимые исследователи. В Goldman Sachs, к примеру, считают, что российский ВВП в третьем квартале по сравнению со вторым кварталом вырос на 1%. Вот только импорт растет куда быстрее внутреннего производства (на это влияет ослабевший доллар), так что рост промышленности может оказаться весьма краткосрочным.

«Или они будут участвовать далее в финансировании предприятия, или мы должны будем с ними договариваться о соотношении долей»

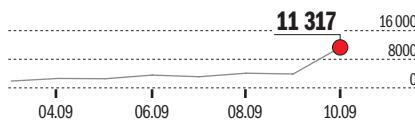


Владимир Путин,
председатель правительства РФ

Они – это альянс Renault-Nissan, владеющий блокпакетом АвтоВАЗа. Государство, накачивающее деньгими автозавод, вспомнило о своих иностранных партнерах и поставило перед ними ультиматум. Меж тем выход на некогда быстрорастущий российский авторынок для иностранцев уже обернулся кошмаром – в прошлом году их убытки от участия в альянсе составили 33 млн евро. И это только начало.

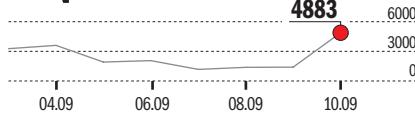
МОНИТОРИНГ

нобелевский



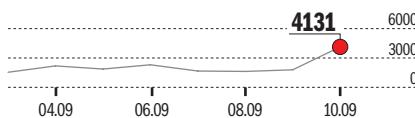
Нобелевскую премию мира получил новый президент США Барак Обама. Как пошутили журналисты, за то, что он «не Буш»

ЦИК



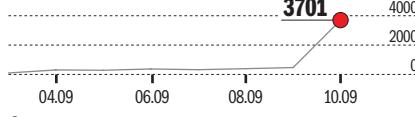
Выборы в органы местного самоуправления отличились массовыми фальсификациями и скандалами. Победила, конечно, партия власти

нанотехнологии



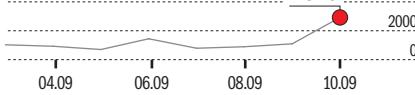
«Роснано» находит все новые экзотические проекты для госинвестиций – от рыболовных наносетей до синтетической кожи

суматра



Сильное землетрясение на острове унесло жизни более тысячи человек

чубайс



Бывший глава РАО ЕЭС, как всегда, оказался во всем виноват; на сей раз его обвиняют в разрушении Саяно-Шушенской ГЭС

Рейтинг информационных поводов составлен СФ на основе данных за с 20.09-20.10.2009, предоставленных информационно-аналитической системой «Медиалогия». Мы взяли слова с самой высокой динамикой изменения из 100 самых часто употребляемых. При расчетах «Медиалогия» использовала базу более чем из 3800 источников: ТВ, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги [се](#)

Почему Вы доверяете Миле?

Вас привлекают комфорт и удобство?

Впечатляющий дизайн и легендарное немецкое качество?

Миле заботится обо всём...

РЕКЛАМА. ГОВАР СЕРИФИЦИРОВАН



Техника по уходу за бельем от Миле. Бережная стирка, нежная сушка, комплексный уход за каждым видом белья...

Посетите **Галереи Миле** – и Вы убедитесь в этом сами.

Москва, Ленинградский проспект, 39а, здание Мерседес-Бенц Центра, 9 этаж
Санкт-Петербург, Петроградская набережная, 18а

8-800-200-2900 (звонок по России бесплатный)  miele.ru

Miele

ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ – КОМПРОМИСС

«Привычного всплеска продаж в начале осени не случилось. С экрана говорят, что кризис кончился, но люди не верят. Они заморозили потребление. И правильно сделали»



Дмитрий Потапенко,
управляющий партнер Management Development Group

Неважно, торгуешь ты велосипедами или трусами. Если ты ритейлер, то каждый раз ждешь сентября с нетерпением, потому что будет сезонный подъем продаж. Падения и взлеты вообще свойственны России, потому что в нашем менталитете есть стремление к лидерству. Вот в Чехии, где у меня тоже магазины, совершенно не так. Чехия никогда не была империей, она всегда под кем-то. Отсюда простые потребности людей — все среднестатистическое, уровень потребления всегда постоянный. В России же все стремятся к лучшему: бабушка в магазине устраивает скандал за бесплатный пакет, блондинка в салоне красоты — за скидочную карточку. А если есть период лидерства, то будет и облом. В этом году у нас один облом — падение, которое в зависимости от отрасли составляет 12–90%.

Недавно я был на конференции ритейлеров, где эксперты из «Бизнес Аналитики» и GfK заявили, что «падение замедлилось». Представьте, что вы падаете с километровой высоты, ускорились до 200 км/ч и больше не ускоряйтесь. И это что, замедление? Еще один сезонный подъем, за две недели перед Новым годом, может, и случится, но все равно на фоне существующего тренда вниз.

Если у кого-то есть иллюзии, что будет иначе, то я бы на их месте почавше ездил в маршрутках и бывал в регионах. Бабушек, торгующих редиской, в Пятигорске стало больше в десять раз. Значит, люди перешли на подножный корм. На Трехсвятской улице в Твери число объявлений об аренде превышает все мыслимые пределы, а ведь это аналог московского Арбата. Вот такое веление времени.

Один мой приятель — достаточно пафосный ритейлер — сказал мне недавно, что его жена стала ходить в «Ашан». Раньше они, оказывается, ходили только в «Седьмой континент». Другой товарищ, который занимается производством, хотел в этом году поменять свой Porsche Cayenne на другой Porsche Cayenne. Но не поменял, хотя может себе позволить! Почему? «Ну, общая обстановка такая», — отвечает он.

Все боятся свалиться в пропасть. Во мне тоже страх присутствует, но у меня никогда не было высокого потребления. В этом смысле я себя веду как чех. Моя семья из четырех человек потребляет товаров и услуг на

40–45 тыс. руб. в месяц. У нас нет страстей, которые могли бы зацепить и потянуть за собой наши деньги. Теперь от страстей избавляются многие.

Потребительское поведение изменилось. У предпринимателей наконец произойдет переоценка ценностей, которая должна была совершаться в течение всего года. На днях мне позвонил владелец помещения, которое я арендую под магазин. Мы ни разу не общались: он несколько лет жил на Кипре, а помещение сдавал через посредника. Знаете, говорит, не могу себе позволить жить на доходы от аренды, буду думать, как извлечь из помещения большую выгоду.

Недавно мы общались с Игорем Пономаревым из Genser (см. с. №10/2009), он рассказывал об автодилере, перестроившем пустующий автоцентр в рынок. Так через пару дней после этого мне позвонил знакомый из Иркутска, у которого три пустых дилерских центра. Домики нафигачили, но с производителями машин не договорились. Человек подвижный, денег хочет, как ни странно. Так что в двух его центрах мы сейчас делаем рынки.

Яркий мир HD Одним прикосновением



Видеозапись
в формате HD
Сенсорный
AMOLED-
дисплей (3,7")
Камера
8 Мпикс
HDTV-выход
HSDPA
(7,2 Мб/с)
16 Гб/8 Гб
DviX, XviD
Wi-Fi
GPS



Samsung i8910 HD



AMOLED
ULTRA BRILLIANT DISPLAY



«Ежедневные уколы затянувшихся стрессов меняют человека. Но если ты, даже сильно изменившись, все равно идешь к цели, то это действительно твое дело»



Стюарт Лусон,
председатель правления «HSBC Россия»

Незадолго до нашего развода в 2000 году жена на неделю летала в Америку. Причина поездки — «курс личностного роста и открытий» в Институте Хоффмана. «Очень по-американски», — скептически подумал я тогда. Жена была модным фотографом из богемного Сан-Франциско. Я же духовными практиками не увлекался. Но когда она посоветовала пройти этот курс, чтобы стать более открытым людям, я почему-то согласился.

Институт Хоффмана располагается на окраине Ньюпорта на Северо-Восточном побережье. Огромное серое здание, не очень-то приветливое с виду.

Первые впечатления были скорее негативными. Учителя обнимали каждого и говорили: «Я люблю тебя!» Мне сразу захотелось ответить: «Убери-ка руки!» Я продукт британской boarding school, похожей на курсантские интернаты, которым противопоказано выражение эмоций и тепла.

Дальше стало еще интереснее. Мы написали на листке бумаги свой главный недостаток. У меня было «высокомерие». Затем каждый получил по пластмассовой бите. «Теперь положите лист перед собой и бейте его би-

той!» — скомандовали учителя. Мы начали избивать бумагу. Краем глаза я заметил, что мой сосед, двухметровый здоровяк, бездействует. Учитель подошел к нему и стал что-то шептать на ухо. Здоровяк медленно краснел. Наконец он вскочил и заорал: «Хочешь, чтобы я показал управление гневом? Ну, смотри!» Парень схватил кресло и выбросил его в окно.

Подобными упражнениями мы занимались с утра до вечера. С удивлением я отметил, что становлюсь мягче к людям. Уже на третий день я всех обнимал. Нам предстояло совершить вылазку в Ньюпорт, цель — попробовать что-то новое. Я шел мимо лавки художника и вдруг осознал, что никогда не рисовал. Сотворив пару картин, я пришел в восторг от своих творений. В конце курса каждый из нас написал письмо самому себе «в будущем»...

Меня хватило на месяц после «выписки». Пересмотрев свои рисунки, я пришел в ужас — это были карикули пятилетнего ребенка. А когда прочитал письмо, то не мог поверить, что собственноручно писал такую ерунду.

Сейчас жалею, что не сохранил рисунки и письмо. То приключение помогло мне понять, как меняются интересы человека под влиянием внешней среды, стрессов. Порой нужно посмотреть в зеркало: а по-прежнему ли ты движешься туда, куда наметил, или настало время пересмотреть приоритеты? Вопрос, который сегодня стоит задавать себе почаще.



ВОТ, ЧТО ОСТАНЕТСЯ ОТ МЫ ОЧИЩАЕМ НАШ «ПАРЛАМЕНТ» ПРИ ПОМОЩИ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА,

МОЛОЧНОГО БЕЛКА, ОН ПРИТЯГИВАЕТ И ВЫВОДИТ ВРЕДНЫЕ ПРИМЕСИ ИЗ ВОДЧНОГО

ЕСЛИ МЫ ОЧИСТИМ ЕГО ТАК ЖЕ, КАК КУПАЖА. ПОЛНОЕ ОЧИЩЕНИЕ – ЕСТЕСТВЕННЫМ И ЭФФЕКТИВНЫМ СПОСОБОМ.

МЫ ОЧИЩАЕМ ВОДКУ «ПАРЛАМЕНТ»!



ОБРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ АНИМАЦИОННОЙ СТУДИИ «МЕЛЬНИЦА» АЛЕКСАНДРУ БОЯРСКОМУ ПРИНЕСЛИ УСПЕХ ИЛЬЯ МУРОМЕЦ И СОЛОВЕЙ-РАЗБОЙНИК. ТЕПЕРЬ ПРИШЛА ОЧЕРЕДЬ СИРЕНЕВОГО ИНОПЛАНЕТИЯНИНА ПОРАБОТАТЬ НА СВОЕГО СОЗДАТЕЛЯ.

БОГАТЫРСКАЯ СИЛА

«Вряд ли сайт про Лунтика будет столь популярным, как про Смешариков. Детская аудитория в интернете невелика — 1-1,5 млн человек в месяц, так что число проектов для детей конечно»



Олег Ульянский,
генеральный директор портала для детей Tvidi.ru



текст
ЕЛЕНА
ЛОКТИОНОВА

фото
АЛЕКСАНДР
КОРЯКОВ

«В связи с тем что фата у царицы будет делаться в режиме прозрачности, ее надо разносить на отдельные слои — верхний и нижний».

Похоже на бред сумасшедшего, но это всего лишь инструкция для аниматоров. Подобными указаниями увешаны стены питерской студии «Мельница», которая возродила в России жанр полнометражного анимационного кино, выпустила «богатырскую» трилогию («Алеша Попович и Тугарин Змей», «Добрый Никитич и Змей Горыныч», «Илья Муромец и Соловей-разбойник»), мультфильм «Про Федота-стрельца, удалого молодца» и много других мультиков.

Царицына фата — из четвертого фильма серии «Три богатыря. Шамаханская царица», который «Мельница» намерена выпустить в следующем году. Владельцы студии Александр Боярский (на фото) и Сергей Сельянов (компания этого продюсера СТВ сняла, например, фильмы «Брат» и «Особенности национальной рыбакли») рассчитывают, что «Шамаханская царица» добьется не меньшего успеха, чем «Илья Муромец» в 2008 году. Он

стал первым отечественным мультфильмом, окупившимся в прокате. При бюджете \$2,5 млн сборы составили \$9,74 млн. Из них примерно половина досталась «Мельнице» (остальное — доходы кинотеатров).

Сейчас в производстве у питерской студии еще один полнометражный мультфильм — «Иван-царевич и Серый Волк». Он тоже выйдет в 2010-м, и на него тоже возлагаются большие надежды. Но даже если обе новые полнометражки повторят рекорд «Ильи Муромца» или даже побьют его, Александр Боярский не ждет больших прибылей — наоборот, он настроен скептически: «Полнометражное анимационное кино без господдержки существовать не может, потому что производство дорогостоящее и длительное. Да и вообще кино — рискованный бизнес: до последнего момента непонятно, получится что-то стоящее или нет».

С господдержкой же в последнее время беда. Если раньше отечественным аниматорам выделялось в год в среднем \$10 млн на финансирование проектов («богатырская» трилогия была на 40% профинансирована Министерством культуры), то в этом году из-за кризиса мультипликаторы не получили ни копейки.

«Мельница» пока своими силами справляется с полнометражками, запущенными в производство еще в прошлом году. И параллельно ищет дополнитель-

Лунтиком до последнего времени стояла в стороне от довольно внушительного «детского» рынка (только объем рынка игрушек, по оценкам inFolio Research Group, в 2008-м превысил 20 млрд руб.). «Мы были неправы, — говорит Александр Боярский, — но осознали свою ошибку».

КАРЛИК С НОСОМ

Находясь в старых стенах построенного еще в 30-х годах прошлого века здания киностудии «Леннаучфильм», где «Мельница» арендует площади, сложно представить, что именно здесь был снят самый кассовый российский мульттик. Представление появляется, когда попадаешь в помещения самой «Мельницы» — в напичканный дорогим оборудованием комплекс перезаписи, где звук сводится в формате Dolby Digital, или в речевые ателье, где «пишутся» актеры.

Изначально «Мельница» снимала короткометражные мультфильмы, которые делятся всего минуту, и за многие из них получила награды. В этом году мульттик «Уборная история — любовная история» известного во всем мире мастера короткометражки режиссера студии Константина Бронзита был номинирован на «Оскар». Но короткометражки, признает Александр Боярский, это в общем-то фестивальные фильмы.

«„Илья Муромец“ стоит на плечах братьев — если бы не было двух предыдущих фильмов, проект не собрал бы внушительную кассу»

ные источники дохода. Самый очевидный из них — заставить зарабатывать популярных персонажей детского мультсериала «Приключения Лунтика и его друзей», который компания выпускает совместно с ВГТРК. Зачем изобретать велосипед, если можно пойти по дорожке, давно проторенной мировыми гигантами вроде Walt Disney, а недавно — нашими «Смешариками»?

Disney, по словам гендиректора компании в России Марины Жигаловой-Озкан, выпускает в нашей стране под своим брэндом около 4 тыс. товаров, не считая издательских проектов, компьютерных и видеоигр (в мире таких продуктов около 40 тыс.). В прошлом году оборот «Смешариков» на продаже товаров под одноименной маркой составил \$170 млн. «Мельница» же со своим

на большой экран нужно выходить с полным метром. Поэтому в 2003 году Боярский и Сельянов при поддержке Минкульта выпустили фильм «Карлик Нос», ставший первой анимационной полнометражкой российского производства после раз渲ла СССР.

Глава «Мельницы», кстати, выступил в этом проекте не только как продюсер, но и как сценарист. Киноинженер по профессии, Боярский, что называется, и швец, и жнец, и на дуде игрец. Он участвовал в написании сценариев к фильмам «Алеша Попович» и «Добрый Никитич», сочинил музыку к мультфильму для взрослых «Полночные игры», выступил как художник при съемках нескольких рекламных роликов. «Ну а что делать, если проблема с людьми? — спрашивает Боярский. — С аниматорами проблема. В стране нет ву-



зов, которые готовили бы таких специалистов. ВГИК выпускает художников и режиссеров анимационного кино, но это другое. Поэтому при всех крупных студиях работают курсы, где подготавливают для себя аниматоров. У студии „Шар“ такие курсы есть, у студии „Аргус интернейшнл“ в Москве был анимационный лицей (сейчас входит в состав Театрально-художественного колледжа №60.— **СФ**).

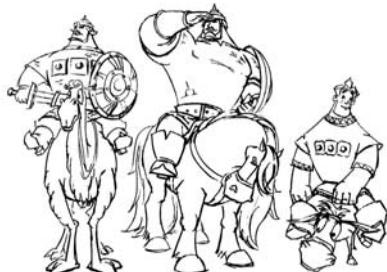
Руководитель учебной части студии «Шар» Валентина Кулешова согласна с тем, что в России катастрофически не хватает талантливых аниматоров. «Открыв школу при своей студии, мы фактически стали преемниками Высших курсов сценаристов и режиссеров, которые в начале 2000-х закрыли у себя анимационный факультет»,— рассказывает Кулешова.

В «Мельнице» сейчас работают 40 аниматоров и столько же прорисовщиков (доводят до ума грубые наброски, которые делают аниматоры). В отличие от западных студий, обычно нанимающих людей на время проекта, «Мельница» вынуждена держать своих сотрудников в штате. «У нас нет такого количества высококлассных аниматоров, чтобы ими разбрасываться. Тем более если мы сами их обучили»,— объясняет Александр Боярский. Понятно, что подобная схема работы более затратная.

Именно поэтому, считает глава «Мельницы», кроме него в России больше никто не выпускает полнометражное анимационное кино на постоянной основе. Обычно у студий в портфеле один-два таких проекта, и все. К примеру, «Князь Владимир» — у студии «Сол-

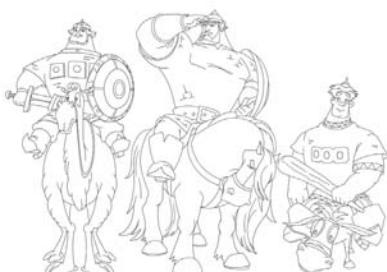
ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА АНИМАЦИОННОГО КАДРА

ЧТОБЫ «ОДУШЕВИТЬ» КАДР, НА КАЖДУЮ СЕКУНДУ МУЛЬТИФИЛЬМА РИСУЮТ ОТ 12 ДО 24 КАРТИНОК. НА ПРОИЗВОДСТВО ОДНОЙ СЕКУНДЫ ФИЛЬМА МОЖЕТ УЙТИ ЦЕЛАЯ НЕДЕЛЯ.



1

Сначала кадр рисует аниматор – без деталей, грубыми мазками



2

От аниматора кадр попадает к прорисовщику, который прорисовывает персонаж «в тонкую линию»



3

Отсканированный кадр отправляется к художнику-заливщику – он раскрашивает персонажа в соответствии с утвержденным цветовым решением



4

Последним над кадром работает композуер, который собирает сцену и «сажает» персонажей на фон

нечный дом», «Бабка-ежка и другие» и «Новые приключения Бабки-ежки» — у УМР, «Щелкунчик» — у «Аргуса интернейшнл». У студии «Шар» в этом году вышел анимационно-художественный фильм по мотивам произведений Иосифа Бродского «Полторы комнаты, или Сентиментальное путешествие на родину». «У нас мало снимается полнометражных мультфильмов, потому что, во-первых, дорого, далеко не каждая студия может себе это позволить, — говорит Валентина Кулешова. — Во-вторых, технологии пока не отработаны. На студии Рixag работает огромное количество аниматоров из разных стран. Каждый из них специалист в чем-то одном. Скажем, кто-то хорошо рисует руки, вот он только их и рисует. Да, это больше рутинная, чем творческая работа, но зато и качество фильмов в результате соответствующее».

У мультипликаторов долго не было поводов испытывать иллюзии насчет доходности полнометражных картин. Тот же «Карлик Нос» при бюджете \$1,5 млн собрал всего \$700 тыс. «Бабка-ежка» с бюджетом \$1,2 млн — \$730 тыс., «Князь Владимир» с \$5,4 млн бюджета — \$5 млн. Ситуация изменилась лишь в прошлом году, когда на экраны вышел «Илья Муромец».

БРАТСКАЯ ЛЮБОВЬ

Александр Боярский говорит, что «Илья Муромец» стоит на плечах своих братьев — если бы не было двух предыдущих фильмов, этот проект не собрал бы столь впечатительную кассу. Теперь на тех же плечах должна прокатиться «Шамаханская царица».

Бокс-офис «Ильи Муромца», конечно, поражает воображение, но лишь потому, что это российский фильм. Со сборами западных полнометражек наши анимационные проекты тягаться не могут. Так, мировая касса «Тачек» (бюджет \$120 млн) составила \$462 млн. А «Мадагаскар-2» (\$150 млн) только в России в прошлом году собрал \$41 млн, а общий бокс-офис превысил \$500 млн. Правда, это трехмерные фильмы, поэтому сравнивать их бюджеты и сборы с нашими рисованными мультиками, сделанными в 2D-анимации, не совсем корректно. По словам Александра Боярского, бюджеты рисованных западных мультфильмов намного ниже, чем у 3D. Но все равно намного выше, чем у российских фильмов. «В Европе это 10 млн евро, в США — \$50–70 млн. И невозможно сделать за \$2 млн то, на что они тратят \$50 млн. То, что делают они, будет прокатываться по всему миру. А то, что делаем мы, пока будем смотреть сами», — говорит Боярский.

Впрочем, все-таки не только сами. Права на показ всех трех «богатырей» у дистрибутора «Мельницы» — компании «Наше кино» (принадлежит Сергею Сельянову) купили в Германии, Франции, Испании, Канаде, а также в нескольких странах Латинской Америки.

Правда, пока только на DVD. «Это такие локальные продажи. Полноценный же вывод фильмов за границу требует колоссальных усилий», — признает Боярский.

Что касается 3D-анимации, то «Мельница» сняла четыре короткометражки по басням Крылова, но их сейчас нигде нельзя увидеть. Планировалось выпустить полнометражный фильм на их основе. Однако в планы вмешался кризис, так что 3D для «Мельницы» — вопрос не ближайшего времени.

Пока же студия продолжает развиваться в трех направлениях. Примерно 80% оборота приходится на мультипликационные проекты, 5% — на рекламные ролики, а 15% — это звук, с чего, собственно, все и начиналось, когда еще в 1992-м Александр Боярский с другом Валентином Васенковым организовали звукозаписывающую компанию «Миди-Синема».

Друзья оформились на «Леннаучфильме» киномехаником и кочегаром, им выделили комнату, в которой расположилась «Миди-Синема». По вечерам Боярский с Васенковым играли в ресторане: Боярский — на бас-гитаре, Васильков — на клавишных. В 1999-м вместе с Сергеем Сельяновым, несколько фильмов которого озвучила «Миди-Синема», Боярский создал «Мельницу». Сейчас он на гитаре не играет, хотя и мечтает купить себе настоящий Fender. Пока у него другие задачи: сде-

лать так, чтобы персонажи из сериала про Лунтика были не только в телевизоре, но и на полках магазинов.

«Россия», финансирующая производство сериала на 50%, ничего не платит «Мельнице» за показ сериала на своем канале. Но даже если бы и платила, это не покрыло бы расходов на производство. Разброс цен — от \$20 до \$2 тыс. за минуту сериала (зависит от того, федеральный канал или региональный, каков рейтинг канала и т. д.). Доходы от продажи историй про Лунтика на DVD студия также делит с телеканалом.

Производители другого детского сериала — «Смешарики», который выпускается с 2004 года, давно решили для себя проблему получения доходов от мультипликационного бренда. Компания «Мармелад медиа», занимающаяся продвижением сериала, без устали заключает лицензионные договоры на изготовление товаров под маркой «Смешарики» (компании-лицензиаты отчисляют владельцам бренда роялти в размере 10–15% отпускной цены товара). Сейчас 40 компаниями производится более 3 тыс. наименований продукции. Как сказали в «Мармеладе медиа», 80% дохода производитель сериала получает именно от продажи лицензионных товаров. Кроме

«Нельзя сделать за \$2 млн то, на что они тратят \$50 млн. Они будут прокатываться по всему миру. А мы свое пока будем смотреть сами»

лать так, чтобы персонажи из сериала про Лунтика были не только в телевизоре, но и на полках магазинов.

ПРИВЕТ, Я РОДИЛСЯ!

«По разным проектам у нас может быть как хороший плюс, так и хороший минус. Лунтик же в этом смысле очень устойчив, он приносит постоянный доход», — говорит Александр Боярский.

Упавшее с Луны существо сиреневого цвета с четырьмя ушами родилось в 2006 году благодаря совместным усилиям Боярского, Сельянова и Антона Златопольского — гендиректора канала «Россия», заказавшего съемки сериала для передачи «Спокойной ночи, малыши». На сегодня снято 299 серий (четыре сезона), каждый месяц появляются еще восемь новых. Сколько стоит вы-

пуска одной серии, Боярский не говорит, но известно, что в среднем минута анимации в подобных проектах обходится в \$10–12 тыс. Продолжительность серии «Лунтика» — 5,5 минут. Получается, что на производство каждой серии тратится минимум \$55 тыс.

«Россия» — финансировавшая производство сериала на 50%, ничего не платит «Мельнице» за показ сериала на своем канале. Но даже если бы и платила, это не покрыло бы расходов на производство. Разброс цен — от \$20 до \$2 тыс. за минуту сериала (зависит от того, федеральный канал или региональный, каков рейтинг канала и т. д.). Доходы от продажи историй про Лунтика на DVD студия также делит с телеканалом.

Производители другого детского сериала — «Смешарики», который выпускается с 2004 года, давно решили для себя проблему получения доходов от мультипликационного бренда. Компания «Мармелад медиа», занимающаяся продвижением сериала, без устали заключает лицензионные договоры на изготовление товаров под маркой «Смешарики» (компании-лицензиаты отчисляют владельцам бренда роялти в размере 10–15% отпускной цены товара). Сейчас 40 компаниями производится более 3 тыс. наименований продукции. Как сказали в «Мармеладе медиа», 80% дохода производитель сериала получает именно от продажи лицензионных товаров. Кроме

вает им в два раза по популярности среди детской аудитории. По данным исследования компании «Комкон», во втором полугодии 2008 года 24,1% московских детей в возрасте от 7 до 15 лет называли «Смешариков» своими самыми любимыми героями. Про «Лунтика» и его друзей так сказали всего 12,1% детей. Впрочем, скорее всего, детям этого возраста сериал про сиреневое существо уже неинтересен. «Мельница» позиционирует «Лунтика» как обучающий сериал для детей от нуля до десяти лет, но объективно его основная аудитория — дети двух-пяти лет.

Зато «Лунтик» благодаря сотрудничеству с ВГТРК занял «жирное» место на ТВ, заменив почти четыре года назад «Смешариков» в эфире «Спокойной ночи, малыши». «Смешарики» теперь демонстрируются на СТС и «Теленяне». По данным ТNS Россия, в 2008 году доля аудитории сериала среди зрителей в возрасте от четырех лет на СТС составила 0,9% при 847 выходах. «Лунтика» показывают в «Спокойной ночи, малыши» три раза в неделю, значит, в прошлом году этот сериал вышел в передаче 142 раза. Но зато доля у программы «Спокойной ночи, малыши» — 4,5%.

ЛУНТИК ОНЛАЙН

Начав выпускать товары по лицензии, «Мельница» стала пересекаться со «Смешариками» не только по видам продукции (игрушки, одежда, обувь, компьютерные игры, продукты и т. д.), но и по компаниям, с которыми сотрудничает. Пока компаний, купивших у «Мельницы» лицензию, немного — около 20 (размер роялти, выплачиваемых лицензиатами, Боярский не разглашает). Среди них издательство «Эгмонт Россия», выпускающее печатную продукцию и про Лунтика, и про Смешариков. «Эгмонт» это не смущает. «У каждого сериала своя аудитория, свои поклонники. У наших читателей должен быть выбор. Ведь вы же не станете противопоставлять сказки Андерсена и Шарля Перро, — говорит PR-менеджер издательства Татьяна Сапрыкина. — С „Мельницей“

мы работаем с 2007 года и очень довольны. Благодаря популярности сериала продукция про Лунтика — одна из самых востребованных на книжном рынке».

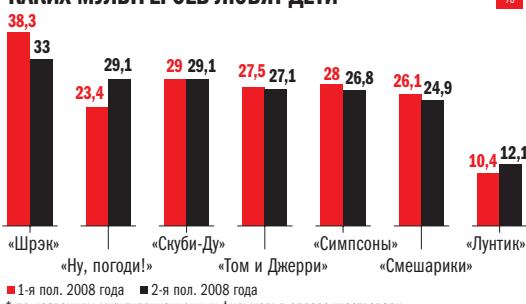
Всего на сегодня выпущено 257 наименований книжной продукции с Лунтиком общим тиражом 6 млн экземпляров, раз в месяц выходит журнал «Лунтик» (95 тыс. экземпляров). Недавно вышли пазлы, книжки-вложения «Сказки вслух» — они вставляются в специальное устройство и сами себя «читают». Успехи «Смешариков», с которыми «Эгмонт» работает с 2006 года, пока повинушительнее: 270 книг общим тиражом 7 млн и журнал, чей тираж — 150 тыс. экземпляров.

Догонять конкурента Александр Боярский собирается и в Сети. Недавно появился сайт Luntik.ru (существующий в Рунете Luntikcity.ru к «Мельнице» отношения не имеет), где можно играть в игры, скачивать некоторые серии и т. д. Пока Luntik.ru далеко до сайта Smeshariki.ru, на котором уже зарегистрированы около 840 тыс. пользователей. И, как говорит гендиректор портала для детей Tvidi Олег Ульянский, аудитория «Лунтика» — совсем маленькие дети, а таких в интернете очень мало. «Да и вообще, производителям мультиков сложно построить что-то действительно успешное в Сети. Неслучайно ведь Disney в 2007 году купил готовую, очень популярную социальную сеть для детей Club Penguin. Поэтому что у взаимодействия аудитории в интернете своя специфика, — считает Олег Ульянский. — Disney, „Смешарики“, „Лунтик“ хорошо умеют рассказывать сказки. Но в интернете все построено на диалоге. У нас на Tvidi, к примеру, каждый материал заканчивается фразой „А вы как думаете?“».

Впрочем, Александр Боярский и не рассчитывает на бешеную популярность своего сайта. Основным интересом «Мельницы» остается полнометражка. Именно такие проекты больше всего влияют на финансовые показатели. В 2008 году, по словам Боярского, оборот «Мельницы» составил \$120 млн, а прибыли, «пожалуй, что и не было». «Какая прибыль, если, например, фильм „Про Федота-стрельца“, на который были потрачены большие средства, не окупился?» — вопрошают Боярский.

В этом году доходы студии будут еще меньше — не из-за кризиса, а потому, что в 2008-м «Мельница» не выпустила ни одной полнометражки (средний цикл производства таких проектов — два года). А вот на последствия кризиса глава «Мельницы» как раз надеется. «Еще Станиславский писал, что в театральной жизни существуют периоды затишья, когда не появляется ни новых хороших артистов, ни новых режиссеров, ни талантливых драматургов. У нас в анимационном мире тоже так», — говорит Боярский. Он ждет, что скоро этот период закончится, а кризис заставит аниматоров «работать тщательнее». Значит, «Илья Муромец» перестанет быть единственным кассовым российским мультфильмом.

КАКИХ МУЛЬГЕРОЕВ ЛЮБЯТ ДЕТИ*



Источник: «Комкон»

ОСТОРОЖНО!

ПЕРЕЗАПРАВЛЕННЫЕ КАРТРИДЖИ – МНИМАЯ ЭКОНОМИЯ



Перезаправленные в целях экономии картриджи могут испортить документы и вывести технику из строя. Это та самая вещь, которая за небольшие деньги принесет вашему бизнесу массу проблем и лишних расходов. **ДЛЯ НАСТОЯЩЕЙ ЭКОНОМИИ ПРОСТО ВЫБЕРИТЕ ОРИГИНАЛЬНЫЕ КАРТРИДЖИ HP.**

Подробнее на WWW.HP.COM/RU/SUPPLIES



HIT PRINT
INTELLIGENTLY*



*Совершенство печати. Со знанием дела.

ШВЕДСКИЙ ОПЕРАТОР СОТОВОЙ СВЯЗИ TELE2 ЭКОНОМИТ НА ИННОВАЦИЯХ И РЕКЛАМЕ, НО ВСЕ РАВНО СТРЕМИТЕЛЬНО НАРАЩИВАЕТ АБОНЕНТСКУЮ БАЗУ В РОССИИ ЗА СЧЕТ НИЗКИХ ЦЕН. ПРОБЛЕМА В ТОМ, ЧТО В КРИЗИС ДЕМПИНГОМ УВЛЕКЛИСЬ И ЛИДЕРЫ РЫНКА.

ЗАМАХ НА КОПЕЙКУ

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В прошлом году на пятилетие своей сети в Омске Tele2 решила устроить грандиозный праздник — пригласила Сергея Лазарева и других артистов. На бесплатный концерт собрался весь город. В разгар торжества в толпе появились промоутеры «Вымпелкома» — они начали раздавать черно-желтые шарики и листовки с надписью «Абонент, запомни! Мафия не заинтересована в благосостоянии своих жертв и будет отбирать все до последнего». Незадачливые мафиози, которые страдали от высоких цен на связь, а потом стали экономить, — ключевые герои в рекламе Tele2. Ситуацию спас ведущий: он выскочил на сцену и предложил подарок тому, кто принесет больше всех листовок «Билайна» и лопнувших шариков. Омичи в считанные минуты растоптали шарики конкурента и отобрали у промоутеров все листовки.

«Партизаны» на чужом празднике жизни появились неспроста: один из лидеров российского рынка связи «Вымпелком» (63,7 млн абонентов на конец первого полугодия 2009-го) сдал Омскую область Tele2 (12,4 млн абонентов в России) практически без боя. По данным J'son & Partners, по итогам 2008 года Tele2 контролировала 45% рынка сотовой связи Омской области (годом ранее — 44%), а «Вымпелком» — 18% (годом ранее — 22%), МТС — 31% (было 32%).

Похожая ситуация и в целом по России: к примеру, за второй квартал 2009 года абонентская база Tele2 выросла на 4,4%, а «Вымпелкома» — на 1,5%. Выручка желто-черных увеличилась за тот же период на 3,3% по сравнению с первым полугодием 2008-го — до 69 млрд руб., а Tele2 — более чем на 10%, до 14,26 млрд руб. (28% от международного мобильного бизнеса Tele2).

Делить еще есть что — российский рынок сотовой связи потерял в динамике, но продолжает набирать обороты: в 2008 году он составил, по данным J'son & Partners, 94 млрд руб., а по итогам 2009-го вырастет до 98 млрд руб.

Судя по нашему рейтингу самых динамичных компаний (сф №10/2009), бизнес Tele2 растет быстрее, чем у всех российских операторов сотовой связи — в последние четыре года среднегодовой прирост выручки составил 89,5%. 2009-й точно не будет исключением: в этом году Tele2 уже запустила 11 сетей в новых регионах.

Шведы умудряются расти быстро вопреки кризису и отсутствию лицензии на самый вкусный регион — Москву и Московскую область.

ПЕРВАЯ СОТА КОМОМ

На российском рынке сотовой связи Tele2 не новичок. «Дочка» компании Millicom еще в 1992 году была одним из учредителей «Московской сотовой связи» (МСС) — первого в России сотового оператора популярного в США стандарта AMPS. С 1992-го по 1996 год она запустила сотовые компании AMPS еще в 12 регионах РФ, параллельно развивая на европейском рынке сети GSM.

«С одной стороны, это ошибка учредителей: как оказалось, у стандарта AMPS нет технологического будущего в России, с другой — иного пути зайти на этот рынок у нас не было», — говорит сейчас председатель правления «Tele2 Россия» Юрий Домбровский, возглавлявший в те годы ростовскую компанию холдинга. МТС, стартовавшая в 1994-м, изначально сделала ставку на стандарт GSM. «Вымпелком», внедривший сети



Юрий Домбровский:

«Мы никогда не запускаем новинки первыми. Сначала смотрим, есть ли на них спрос, и только тогда вступаем в игру»

«У нас жесткое правило: если конкурент опускается в цене, а мы не отвечаем, все менеджеры получают по шапке»

AMPS с 1994 года, перешел на GSM в 1997-м. Сети AMPS, запущенные акционерами Tele2 (это семья основателя компании шведского предпринимателя Яна Стенбека и миноритарии — Tele2 торгуется на Стокгольмской бирже) в 1990-е, существуют до сих пор, но их абоненты исчисляются лишь десятками тысяч. А на базе МСС сейчас работает «Скай Линк» (в стандарте CDMA-450).

В итоге Tele2, открывшая первую сеть GSM только в 2003 году, оказалась среди аутсайдеров. К этому времени МТС, «Вымпелком» и «Мегафон» набрали уже по несколько миллионов абонентов. Перспективы нового игрока участники рынка изначально оценивали скептически: шведы выходили на уже сформировавшийся и конкурентный рынок — проникновение сотовой связи тогда достигло 25%, средний класс и обеспеченные потребители подключились к сетям конкурентов.

У нерадостных прогнозов была и политическая подоплека. Tele2 — единственный в России игрок со 100-процентным иностранным капиталом, так что GSM-лицензии приходится выбивать с боем. К примеру, лицензию на Москву Tele2 не получила до сих пор. «По официальной версии, все свободные частоты за действованы военными, по неофициальной — непускает лобби „большой тройки“», — говорит аналитик ФК «Метрополь» Сергей Васин.

Тем не менее стартовать в популярном стандарте GSM удалось успешно — из 29 регионов, где сейчас работает оператор, в 11 он занимает первое или второе место по количеству абонентов. Например, в Омской, Челябинской, Ростовской областях Tele2 — безоговорочный лидер рынка. Как правило, трех-четырех лет Tele2 хватает, чтобы подвинуть «большую тройку» и местных игроков. За счет чего?

ПОЧЕМ ПЛАЧУТ НЕВЕСТЫ?

Когда два года назад Tele2 запускала сеть в Мурманской области, случился казус. Конкурент из «большой тройки» сумел узнать, какие тарифы предложит компания, и нанес превентивный удар — вывел новый тариф с ценами ниже, чем у Tele2, и запустил массированную рекламную кампанию. Но оператор наружной рекламы допустил ошибку — разместил щиты за два дня до старта сети Tele2, хотя должен был в день запуска. «У нас жесткое правило: если конкурент опускается в цене, а мы не отвечаем, все менеджеры получают по шапке», —

рассказывает директор по маркетингу «Tele2 Россия» Михаил Чернышев. За 48 часов он с коллегами вывел новые тарифные планы и изменил рекламную кампанию в «наружке» и на ТВ.

Судя по исследованию ComNews Research (см. карту на стр. 35), маркетолог Tele2 не лукавит: шведы предлагают самую дешевую связь в России. К примеру, «малая корзина» (30 звонков, 33 SMS в месяц) у оператора самая дешевая — 54,83 руб. (в среднем по рынку — 96,69 руб.). «Средняя корзина» (65 звонков, 50 SMS) — 150,02 руб. (в среднем — 237,8 руб.). «Большая тройка» в число ценовых лидеров не попала.

Секрет низких цен прост: Tele2 жертвует собственной маржей. Рентабельность по EBITDA оператора — 35%, у «большой тройки» гораздо выше (например, у «Вымпелкома» за второй квартал 2009 года — 50,6%).

При этом экономит дискаунтер буквально на всем. «Мы работаем так, как будто у нас все время кризис», — довольно улыбается Домбровский (он, к слову, не летает бизнес-классом и обходится без служебной машины). 13 млн абонентов в Tele2 обслуживает 2,5 тыс. человек — получается, что на одного сотрудника приходится 5200 клиентов. У «Вымпелкома» — 63,7 млн абонентов в СНГ и 38,4 тыс. человек персонала (1660 абонентов на одного сотрудника).

Tele2 обходится минимальным набором тарифных планов (новые предложения необходимо рекламировать). Как правило, это два-три тарифа на регион, у МТС их только в Москве 26 (не считая корпоративных).

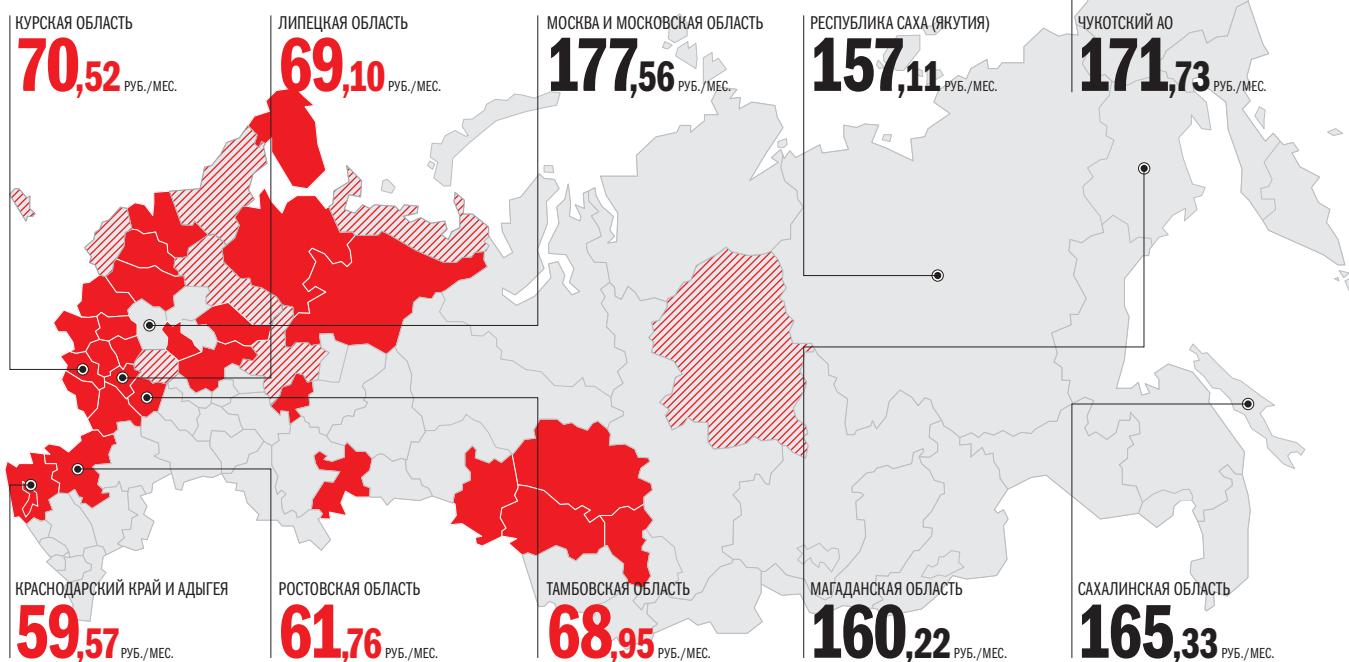
Взять, например, рынок Челябинска. Share of voice (голос брэнда) Tele2 на местном ТВ в 2008 году составил 12% всех роликов сотовых операторов, у МТС — 30%, тогда как доли рынка двух этих компаний, по оценкам MobiChel.Ru, — 24,7% и 23,6% соответственно. За год абонентская база шведов увеличилась на 10%, МТС — на 2%. Получается, что компания реже покупала ТВ-рекламу, но все равно обогнала местного лидера.

«Мы сделали ставку на провокации. Сначала привлекаем молодежь, которая легко расстается с номером. Потом подтягиваются их родители», — объясняет Чернышев. Скажем, на этапе запуска сети в Новосибирске город заполонили девушки в фатах и белых платьях. Они ходили по улицам и плакали, держа в руках таблички: «Я дорогая, и меня бросили». Чья эта рекламная кампания — гадал весь город. Раскрылась затея только на концерте, посвященном запуску сети Tele2, где брошенные невесты танцевали с группой «Мумий Тролль» под песню «Невеста». Девушки, как выяснилось, олицетворяли собой дорогую связь, чья судьба с приходом Tele2 стала незавидной.

«Большие респектабельные брэнды не могут себе таких выходок позволить — они, как на наркотиках, си-

ИГРА НА ПОНИЖЕНИЕ

В РЕГИОНАХ С ПРИХОДОМ TELE2 СНИЖАЕТСЯ СТОИМОСТЬ «КОРЗИНЫ» ЗВОНКОВ ДЛЯ ЭКОНОМНЫХ КЛИЕНТОВ.



Цена связи для малоговорящих абонентов (в среднем по региону)*

70,52 — регионы с наиболее низкой ценой связи

177,56 — регионы с наиболее высокой ценой связи

■ регионы присутствия оператора Tele2

■ регионы, в которых сеть Tele2 будет запущена в 2009–2010 годах

* усредненная стоимость услуг всех операторов, работающих в регионе, для «корзины», в которую входит до 30 звонков в месяц (из них 40% звонков — на «любимые» номера, 30% — внутрисетевые, 30% — абонентам других сетей); в среднем по России такая «корзина» стоит 96,69 руб. в месяц

Источник: ComNews Research, Tele2

дят на ТВ, а все можно сделать дешевле и веселее», — уверен Михаил Чернышев.

ВСЕГДА ВТОРОЙ

Но самое главное — шведы экономят на инновациях. Ныне покойный Ян Стенбек назвал свою компанию Tele2, чтобы подчеркнуть ее вторичный статус после лидера шведского рынка Telia. «Мы не инноваторы — никогда не запускаем новинки первыми. Сначала смотрим, есть ли на них спрос, ждем, пока оборудование упадет в цене, и только тогда вступаем в игру», — объясняет Домбровский.

Взять, к примеру, услугу ring back tone, позволяющую заменить привычные гудки в режиме ожидания ответа на какую-нибудь мелодию. Придумала ее и «раскрутила» на телевидении МТС, а уже затем включилась Tele2. «Конкуренты создают новые потребности у абонентов, вбухивают деньги в их продвижение, а мы ждем, пока спрос сформируется, и делаем инновации доступнее. Иногда даже названия копируем», — откровенничает Михаил Чернышев. У «Мегафона» услуга называется «Выбери гудок», у Tele2 — просто «Гудок». Сейчас, к примеру, Чернышев внимательно изучает, как «Вымпелком» раскручивает по ТВ услугу «Чат». Второму всегда проще.

Иногда, правда, стратегия тотальной экономии дает сбои. К примеру, продажи SIM-карт и агрессивную рекламу в 2003 году в Нижнем Новгороде Tele2 запустила, не обеспечив качественной связи даже в черте горо-

да. В итоге имидж «дешевого, но плохого оператора» преследует компанию до сих пор — на местном рынке она уступает по количеству абонентов местному лидеру НСС. А в Санкт-Петербурге ходил анекдот, что скоро грядет переименование Tele2 в Tele3: экономные шведы, мол, изначально установили всего две базовых станции в городе, когда появится третья — можно переименовывать компанию. В каждой шутке есть доля

«Конкуренты создают новые потребности у абонентов, вбухивают деньги в их продвижение, а мы ждем, пока спрос сформируется»

правды. «Чем меньше оператор зарабатывает, тем меньше он вкладывает в развитие сети», — считает пресс-секретарь МТС Ирина Осадчая.

«Были планы строить сети, параллельно наращивая абонентскую базу, но это была ошибка», — признает сейчас Домбровский. Если в начале 2000-х Tele2 могла стартовать, имея покрытие лишь 30–40% области, то сейчас продажи SIM-карт начинаются, когда покрытие достигает 60–70%.



Михаил Чернышев обыграл «большую тройку» операторов в провинции

Шлейф прошлых ошибок дает о себе знать. Со слов Чернышева, на этапе запуска сети в новом регионе практически все участники фокус-групп говорят, что Tele2 — это оператор «для студентов и бабушек».

ВИРТУАЛЬНАЯ УГРОЗА

Два раза в год менеджеры Tele2 приезжают в call-центр компании в Ростове-на-Дону и подменяют операторов, чтобы вживую послушать абонентов. «Звонит пожилая женщина — оплатила связь в терминале в Липецкой области, а деньги не дошли,— вспоминает Юрий Домбровский.— Сколько заплатили? 10 руб. Распутали цепочку — выяснили, что там одна комиссия только больше 5 руб.». В некоторых регионах 50% абонентов Tele2 ежемесячно платят за связь около 60 руб., причем

«До кризиса фактор тарифной конкуренции постепенно терял свое значение, но сейчас ситуация резко изменилась: абоненты стремятся оптимизировать расходы»

вносят их двумя-тремя платежами. «Представляете, с каким контингентом мы работаем и умудряемся при этом зарабатывать»,— говорит Домбровский.

По словам одного из представителей «большой тройки», пожелавшего остаться анонимным, Tele2 стремительно развивается во многом из-за того, что малоговорящие абоненты лидерам рынка были не слишком-то интересны. Чтобы бороться внизу ценового сегмента, приходится уменьшать цены для всех клиентов.

Однако ситуация меняется на глазах. «До кризиса фактор тарифной конкуренции постепенно терял свое значение, но сейчас все резко изменилось: абоненты стремятся оптимизировать расходы»,— поясняет Алексей Данилин, консультант ComNews Research.

К примеру, ARPU (среднемесячный доход на абонента) Tele2 постепенно растет, а у «большой тройки» впервые с начала 2000-х падает. ARPU Tele2 составил в первом квартале 2009-го года 215 руб., у «Мегафона» — 340 руб., «Вымпелкома» — 310 руб., а у МТС — уже 230 руб.

В России сейчас начался настоящий бум виртуальных операторов (MVNO), которые используют инфраструктуру действующих сетей, но продают услуги под собственной торговой маркой. «Виртуалы» всегда демпингуют и могут составить серьезную конкуренцию Tele2,— считает Сергей Васин.

Если в Европе MVNO строят, как правило, независимые игроки, то в России — сами операторы. Единственное исключение — «дочка» ведущей X5 Retail Group «Лэндмаркет», в августе получившая лицензию на оказание услуг сотовой связи. Продажи стартуют в следующем году.

В декабре прошлого года МТС вместе с «Ашаном» запустила виртуального оператора «А-мобайл», а «Мегафон» в 2009-м — сеть «Просто для общения» (уже более 100 тыс. абонентов). В обоих случаях обычные абоненты МТС и «Мегафона» подключаться, не меняя номер, к виртуальным операторам не могут, хотя сети используются одни и те же. Таким образом «большая тройка» пытается демпинговать, не предлагая при этом низкие цены на свои услуги уже действующим абонентам.

Чтобы выдержать бой с виртуальными операторами, предлагающими такую же дешевую связь, как и Tele2, шведам, очевидно, придется и дальше снижать маржу. В кризис «бабушки и студенты» интересны всем мобильным операторам. [«»](#)



TOYOTA

има — это подарки и праздники.
стальное — дело техники.



закружит в вихре праздничных хлопот. Погрузитесь в сказочную атмосферу зимнего отдыха, а заботы о Вашем автомобиле возьмет на себя Toyota.

Время долгих зимних каникул Вам наверняка захочется отправиться в увлекательное путешествие в своем автомобиле. Toyota дарит Вам специальные цены на запчасти и аксессуары, которые помогут сделать Вашу поездку комфортной.



«Выручка выросла, и хрен с ним»

КРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР LMH CONSULTING ИГОРЬ ГАНЖА ВЫЯСНИЛ У ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА АПТЕЧНОЙ СЕТИ А5 ВЛАДИМИРА КИНЦУРАШВИЛИ, ЧЕМ ТОТ ЗАИНТЕРЕСОВАЛ X5 RETAIL GROUP И ПОЧЕМУ ФАРМРИТЕЙЛЕРУ НЕ НУЖНО ТРАТИТЬСЯ НА ПРОДВИЖЕНИЕ.

текст ДМИТРИЙ КРЮКОВ фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Флаганская аптека А5 на Кутузовском проспекте находится в том же здании, что и торговая точка «Аптечной сети 36,6». Поначалу посетители заходили в А5 лишь докупить то, чего не нашли у конкурента. К слову, так делает и Ганжа, часто проезжающий мимо. Сейчас, уверяет Владимир Кинцурashвили, тренд переменился. Людей с салатового цвета пакетами от «36,6» он видит в своей аптеке все реже.

Кризис оказался трудным испытанием для крупных аптечных операторов, которые набирали долги и росли на сделках M&A. В частности, в июне та же «36,6» допустила технический дефолт по облигационному займу на сумму 3 млрд руб.

А5 — самая молодая из российских аптечных сетей. Ее создали в 2006 году владельцы «Сети розничной тор-

говли», бывшего крупнейшего франчайзи «Копейки». Кинцурashвили противник тотальной скупки активов, и акционеров устраивали темпы органического роста сети. В итоге к кризису А5 подошла с минимальной долговой нагрузкой.

Теперь Кинцурashвили излучает радость и строит грандиозные планы. До конца 2010 года он намерен удвоить количество аптек (сейчас их 225). Делать это топ-менеджер будет, имея на руках эксклюзивное сетевое соглашение с X5 Retail Group, заключенное в декабре прошлого года. У А5 приоритетное право среди фармритейлеров открываться на территории магазинов «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель». По тому же соглашению в середине 2011 года X5 может реализовывать опцион на покупку 100% ОАО «Торговая сеть „Ап-



Игорь Ганжа (слева) попытался доказать Владимиру Кинцурашвили, что увольнять маркетологов не нужно

течка» (управляет сетью А5). Игорь Ганжа постарался выяснить, насколько перспективен актив.

«ЛУЧШЕ Я КУПЛЮ ТРИ БУТЫЛКИ ВОДКИ»

Для встречи Кинцурашвили выбрал фитобар при аптеке. «Полет дизайннерской мысли», — указывает он на барную стойку в виде наполненного водой стеклянного бокса, красные кожаные кресла и диван, набранный из круглых красно-белых подушек, навевающих ассоциации с таблетками. «Сейчас раздастся свист: „Запускай!“ — и прибежит толпа народа», — шутит Ганжа. В действительности утром буднего дня безмятежность заведения не нарушает ни один посетитель.

ИГОРЬ ГАНЖА: Аптеки, наверное, должны чувствовать себя получше, чем остальной ритейл.

ВЛАДИМИР КИНЦУРАШВИЛИ: Да, продукты и лекарства нужны всегда. В первую очередь продукты — что покушать.

ИГ: Думаю, в первую очередь лекарства. Когда люди болеют, то не экономят.

ВК: Я вам случай расскажу. Мы афродизиаки продавали по 150 руб. Приходит мужчина и спрашивает: «Поможет? А точно поможет?» Мучил провизора полчаса из-за 150 руб., а потом говорит: «Лучше я куплю три бутылки водки. Это 100% поможет».

ИГ: Три бутылки наверняка помогут. Не будет нужно уже ничего. Но падают, получается, продажи не лекарств, а парофармации?

ВК: Нет, лекарства тоже падают. Вместо дорогих покупают их дешевые аналоги. Из-за того, что доллар скакнул, стоимость лекарств выросла, а средний чек все равно

сократился. Выручка в старых аптеках в рублях у нас выросла на 16% по сравнению с прошлым годом. В долларах осталась такой же или чуть ниже. Хотя глобального падения, как, например, в одежде, не было.

ИГ: Вообще удивительно. Почему аптеки не занимаются комплексными продажами? Приходишь за антибиотиком, а тебе какие-нибудь бактерии сразу продают. Или почему до сих пор не сделали набор для офиса? Средний чек же вырастет.

ВК: Есть аптечка путешественника. Летом выставляем.

ИГ: И продаётся?

ВК: Мало.

ИГ: А почему?

ВК: Потому что люди как думают: когда заболею, тогда и куплю. Вот я, отправляясь в поездку, сразу лекарств набираю, но обычно путешественники так не делают.

ИГ: Представляю: аптечка Владимира Кинцурashvili размером с чемодан.

ВК: Есть идея поставить в аптеках врачей-консультантов. Например, у меня один знакомый в бассейне занимается, и у него болят уши. Он ходил в нашу аптеку и покупал беруши. Потом разговорился с другим приятелем, тоже нашим покупателем, и тот посоветовал ему специальный фильтр — сушь в ухо, он оттягивает воду, серу. Знакомый пришел в аптеку и говорит: «Сволочи, что же вы мне не предлагали». А сотрудники думали, раз он спрашивает беруши, то знает, что надо. Если бы мы консультировали, могли бы поднять продажи процентов на 30.

ИГ: Не лучшим образом характеризует вашу работу с персоналом.

Игорь Ганжа:

«Самое смешное, сколько я ни встречал людей из фармотрасли, в области маркетинга у них просто пещерные представления»



ВК: Это везде так. В аптечных пунктах не хватает 30% первостольников (сотрудников, работающих в торговом зале. — **сф**). А из тех, кто работает, многие по уровню не дотягивают. Сотрудники, чуть что, бегут из одной сети в другую. Никто даже не спрашивает, почему ушел, из-за чего уволили. Лишь бы дырки заткнуть. **ИГ:** А откуда столько дырок?

ВК: У нас самый большой бич — недостача. Продавцы несут материальную ответственность. Если лекарство украли, то платят персонал. И мы по условиям лицензии не имеем право брать в аптеки сотрудников без образования — только провизоров или фармацевтов.

ИГ: То есть кому кризис, а кому мать родна. Столько людей на улице, а у вас не хватает.

ВК: Не хватает именно в аптеках. В офисе мы, конечно, персонал сократили: директоров, маркетологов, юристов, финансистов.

ИГ: Хрен с ними, с директорами. Маркетологов за что уволили? Этих невинных людей! Вам продвижение не нужно?

ВК: Нам нужен маркетинг для привлечения бюджетов от производителей. В витринах видели рекламу? За нее заплачено. За выделенные лайт-боксы производителей в зале и за выкладку тоже заплачено.

ИГ: И сколько это от выручки сети?

ВК: Где-то 3–4%. \$2–3 млн в год.

ИГ: Лихо.

«НУЖНО БЫЛО ПУСКАТЬ ПЫЛЬ В ГЛАЗА»

Зарабатывая на рекламе препаратов, А5 не слишком тратится на собственное продвижение. Единственная заметная маркетинговая акция сети — «День поцелуя», устроенная в прошлом году на праздник святого Валентина. Авторов лучшего поцелуя ждал ужин в ресторане. Тогда на Воробьевых горах собрались 7 тыс. человек. Кто-то приходил парами. Кто-то держал сердечко или шарик — искал партнера.

ИГ: Я впервые слышу, чтобы аптеки зарабатывали сродничеством.

ВК: Акция рекламировалась на радио, в интернете. И прямо видно было, как выручка вверх пошла.

ИГ: И ни о чём это не сказали? Акцию провели, выручка выросла, и хрен с ним. Почему новые акции не делали?

ВК: Наша реклама — это вывеска аптеки. Кстати, до нас все аптеки были в спокойных зеленых тонах. Считалось, что красный цвет агрессивный. Человек и так больной приходит, а тут на него еще агрессия. Нам так все маркетологи говорили. Но мы выбрали красно-белую гамму и никого не отпугнули. Наоборот, люди видели в серой Москве красный цвет и шли.

ИГ: Это все чушь собачья. Я не очень понимаю тех ребят, которые говорят, что аптека не может быть красной, а упаковка еды черной. Для меня странно то, что



Владимир Кинцурашвили:

«Сотрудники, чуть что, бегут из одной сети в другую. Никто даже не спрашивает, почему ушел, из-за чего уволили. Лишь бы дырки заткнуть»

фармацевтическая розница — один из наиболее цивилизованных видов ритейла, и так странно ведет себя в области продвижения. У вас что, рынок такой большой или аптек в стране не хватает?

ВК: Не хватает аптек с цивилизованной формой торговли и нормальной ценой.

ИГ: А вы на какого покупателя ориентируетесь?

ВК: Главный принцип маркетинга — определить целевого покупателя. Вы удивитесь, но у нас нет его. Мы считаем, что аптека — это медицинское учреждение, которым должны пользоваться все.

ИГ: Вы знаете, я уже вообще ничему не удивлюсь. Самое смешное, сколько я ни встречал людей из фармотрасли, в области маркетинга у них просто пещерные представления.

ВК: Я в «Докторе Столетове» с 1993-го по 2006 год работал. У нас были аптеки с открытой выкладкой и целевой клиент, как у «36,6» или «Риглы». Это работающая женщина от 25 до 50 лет с доходом средним или выше

среднего. Они действительно покупают элитную косметику, но оборота приносят мало, потому что их самих не так много. С другой стороны, есть дискаунтеры типа «Самсона» (сеть «Самсон фарма» — **сф**). Приходишь, стоишь в очереди со всего города и покупаешь задешево. Мы решили эти два формата в одном соединить, потому что ниша была не занята. То есть сделать современную красивую аптеку с доступными ценами.

ИГ: Ага, бодрые красные кресла и диван из таблеток.

ВК: Эта аптека (на Кутузовском проспекте — **сф**) необычна. Она была сделана для коммуникации с людьми, живущими на Рублевке. Первое время, когда аптека А5 было две-три, мне приходилось убеждаться поставщиков: дайте цены такие же, как вы мне давали в «Докторе Столетове». Нужно было пускать пыль в глаза. Когда мы привозили производителей сюда, они все таяли.

ИГ: И насколько у вас дешевле, чем в крупных сетях?

ВК: В среднем на 15–20%.

ИГ: Поступаетесь рентабельностью?

ВК: Можно поступиться и сделать прибыль за счет вала. Но у нас еще управление затратами очень жесткое. Например, у всех аптек было принято делать свой склад, а мы отказались. В Москве и области дистрибутор даже одну упаковку может привезти в любое место в любое время суток. Соответственно, мы сразу сократили затраты примерно на 2,5% от оборота.

«МЫ РАБОТАЕМ КАК КУБИК РУБИКА»

Отказ от складов не единственный способ борьбы с издержками. Весной 2009 года А5 объявила об альянсе с четырьмя другими сетями — «Горздрав», «Стиль фарма», Нехал и «Нео-фарм» (членство последней сейчас обсуждается). Компании решили объединить несколько управлеченческих функций, сохраняя юридическую и финансовую независимость.

ИГ: Зачем вам объединение? А5 же в нем самая большая.

ВК: У каждой компании был свой маркетинговый отдел, который работал с производителями. Мы сделали

один общий. Следующий этап — объединение в течение года ИТ-платформ. Тогда мы сократим ИТ-дирекцию и объединим закупки. Соответственно, скидки от поставщиков будут больше.

ИГ: Почему не включили «Нео-фарм»?

ВК: Там идут переговоры. На самом деле несколько компаний изъявили желание объединиться. Мы еще одну пустим, а больше нет.

ИГ: Почему?

ВК: Синергии больше не будет. У нас и так окажется 16–20% московского рынка, а все-таки получится, что мы будем конкурентам помогать.

ИГ: Вообще кто основные игроки на рынке?

ВК: Первые «36,6». Но они каждый год аптеки закрывают, и выручка у них падает из-за дефектуры (дефицита ассортимента). На втором месте муниципальные «Столичные аптеки». И дальше идет тройка: мы, «Старый лекарь» и «Ригла». Здесь мы, наверное, по обороту самые крупные.

ИГ: Судя по вашим планам, вы хотите стать первыми?

ВК: В Москве. По стране, конечно, лидером останется «36,6», потому что у них там тысяча аптек. У нас сейчас 225. Год закончим, будет 300. В следующем — где-то около 450.

ИГ: От года два месяца осталось.

ВК: У нас уже по многим объектам контракты подписаны. До 280 аптек в работе находятся.

ИГ: Ах вот как! Круто. Сколько стоит аптеку открыть?

ВК: 3 млн руб. в среднем. Почему так мало? Нам не надо за товарное наполнение сразу платить. Ты товар взял у дистрибутора, продажи уже идут, а платить надо через 75 дней.

ИГ: То есть вы душите дистрибуторов?

ВК: Они тоже в свою очередь душат производителей.

ИГ: Где же замыкается эта цепочка? На ком лежат риски?

ВК: На производителях. Но у них цены на брендовые препараты высокие, поэтому научные исследования окупаются.

ИГ: Деньги на развитие у вас откуда?

ВК: Только за счет уставного капитала. У нас два года была планово-убыточная компания. В этом году вышли на прибыль и сейчас инвестируем ее. Кредитов банковских у нас на сегодня нет. Мы же не делали никаких слияний-поглощений, все аптеки открывали органическим путем.

ИГ: А закрывали?

ВК: Конечно, ошибки тоже были. Мы за три года около 20 аптек закрыли. Это нормально. Потом, мы работаем как кубик Рубика. Не пошла аптека — собрал мебель, персонал и переехал в другое место в том же районе. Расходы только на ремонт получаются, если он нужен.



ИГ: За сколько аптека в среднем окупается?

ВК: Операционная окупаемость — обычно через девять месяцев, год. Конечно, если бы аренда была меньше, то можно было бы быстрее.

ИГ: Но сейчас-то арендаторы поумнели.

ВК: Когда кризис начался, да. Страх был. Мы цены смогли снизить на 5–10%. Но потом опять аренда пошла вверх. Там, где старые аптеки, хозяин помещения же знает, какая у тебя выручка и сколько ты готов платить. Если что, говорит: «Ну и уходи, я другому сдам». А другой придет на раскрученное место. Конечно, ему выгоднее платить даже большую аренду.

«ТУПОЕ ПЕРЕНЕСЕНИЕ ФОРМАТА НЕ РАБОТАЕТ»

Проникнувшись тяготами фармацевтической розницы, Ганжа решил помочь Кинцурашвили с поиском дополнительных точек для роста.

ИГ: Вот «36,6» пошли по пути private label. Вы не хотите?

ВК: Пока смысла нет. Под private label разрешается только парофармацию выпускать. Лекарства нельзя.

ИГ: Я, честно говоря, удивился, увидев презервативы «36,6».

ВК: Я не знаю нормального человека, который пользовался бы презервативами «36,6».

ИГ: Хорошо, а почему бы вам не торговать едой? На самом деле во всем мире аптеки — это формат drugstore.

ВК: Мы бы с удовольствием и питанием торговали, но лицензия не позволяет.

ИГ: А если открывать аптеку и продуктовый магазин на двух соседних площадках под одним брэндом?

ВК: По правилам аптечного ритейла зал с лекарствами должен быть отгорожен. То есть теряется концеп-



Вопреки расхожему мнению, красная вывеска вызывает не агрессию, а позитивные эмоции

ция, когда заходишь и сразу видишь единый торговый зал. Кстати, похожую аптеку в Москве сделали по венесуэльской франшизе Locatel (в 2008 году переименована в Plenia.— с ф). У них и питание, и инвалидные кресла, и беговые дорожки стоят. Но кто придет в аптеку за беговой дорожкой? Можно заказать в специализированном магазине, где это будет дешевле и удобнее. Огромный магазин, метров 500, а выручки нет.

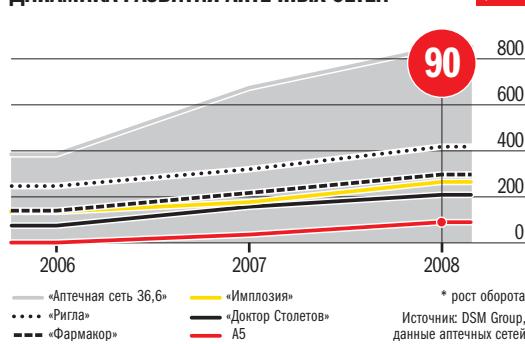
ИГ: Понятно. Тупое перенесение формата без перенесения образа жизни не работает.

ВК: В Америке по-другому. Там люди живут в основном в пригородах — заехал в магазин, закупил на всю неделю...

ИГ: ...беговых дорожек.

ВК: Там Wal-Mart крупнейшая не только продуктовая, но и аптечная сеть.

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ*



ИГ: Я так понимаю, что интерес X5 к вам оттуда идет?

ВК: Возможно. Кстати, компания ведь называется X5 Retail Group, а не X5 Food Group. Поэтому логично, что они сейчас виртуальную мобильную связь начали продавать, поэтому и аптеки.

ИГ: Я думал, когда называли А5, уже имелось в виду X5. Сколько вы аптек на территории магазинов открываете?

ВК: Около 30% от общего числа. У нас не только в «Пятерочке» и «Перекрестке» аптеки есть. Но и в «Копейке», «Азбуке вкуса», «Седьмом континенте».

ИГ: И каковы условия X5 по сравнению с другими ритейлерами?

ВК: Рыночные.

ИГ: Какой у вас горизонт планирования? Что будет с А5, например, через 10 лет?

ВК: Все нормально будет.

ИГ: Отличное планирование. Так и представляю единственный слайд презентации на совете директоров.

ВК: Мы рассчитываем планы из пятилетнего срока. Можно открывать аптеку, если IRR (internal rate of return, внутренняя норма доходности.— с ф) 20%, то есть пятилетняя окупаемость. Фактически все вложения в этом диапазоне.

ИГ: Хорошо. И что будет через пять лет?

ВК: Я думаю, в каждом магазине X5 будет аптека А5. 1100 магазинов у них сейчас.

ИГ: Плюс аптеки, которые не при магазинах X5 открыты.

ВК: Где-то 2 тыс. аптек в целом у нас будет через пять лет.

«ВЫ НА ПОРОГЕ ГРАНДИОЗНОГО ОТКРЫТИЯ: КПСС УЖЕ ЛЕТ 20 НЕ СУЩЕСТВУЕТ»

ИГ: Можно личный вопрос? Вы всю жизнь занимаетесь аптеками. Не надоедает? Вы же сами говорили, что аптеки как конструктор: собрал, разобрал. В чем драйв от бизнеса?

ВК: Я врач, Второй медицинский институт окончил. Мне нравится, когда я делаю лекарства доступнее, когда убираю с рынка фальсификат.

ИГ: Фактически вы за улучшение мира?

ВК: Да. Я, кстати, член КПСС.

ИГ: Тогда вы на пороге грандиозного открытия: КПСС уже лет 20 не существует.

ВК: Почему не существует? Я из партии не выходил. У меня билет остался. Наши придут еще.

ИГ: А членские взносы платите?

ВК: Нет.

ИГ: Ага, много таких членов. То-то я чувствую, нам оперативную работу вести не на что. И все-таки, в чем внутренние амбиции?

ВК: Нужно лечить людей.

ИГ: «Я не бог, я просто исцеляю миллионы миллионов»?

ВК: Как-то так. с ф

БЫВШИЙ ЮРИСТ «ТРОЙКИ ДИАЛОГ» АКОП МХИТАРЯН ПОСТРОИЛ В ОМСКЕ КРУПНУЮ СОВРЕМЕННУЮ ФАБРИКУ ПО ОБРАБОТКЕ БЕРЕЗЫ. НО СФОРМИРОВАТЬ СРЕДИ РОССИЙСКИХ МЕБЕЛЬЩИКОВ МОДУ НА ПАТРИОТИЧНЫЙ МАТЕРИАЛ ОКАЗАЛОСЬ КУДА СЛОЖНЕЕ.

ЧЕМ ДАЛЬШЕ В ЛЕС

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН фото АЛЕКСАНДР КРЯЖЕВ

Генеральный директор «АВА компании»

Акоп Мхитарян забрался по шаткой железной лестнице под самый потолок огромного цеха. Он с явным удовольствием наблюдает, как внизу по конвейеру быстро перемещаются бревна. Машина сортирует их и пилит на бруски, на выходе получаются аккуратные доски. Находящаяся неподалеку кабина оператора линии напоминает фантастический звездолет. Четыре монитора, клавиатура, в руках рабочего по джойстику.

В соседнем цехе заточки пил можно наблюдать сцену почти как в последнем «Терминаторе», где одни роботы собирают других роботов. Машины монотонно работают без операторов — в цехе до нашего появления никого не было. О том, что люди здесь все же иногда появляются, напоминает надпись «Машенька», сделанная фломастером на одной из пил. По словам директора по производству «АВА компании» Сергея Олонцева, пилам сотрудники завода, преимущественно мужчины, дают только женские имена, нередко собственных жен.

В самом конце цеха стоит усатый мужчина в спецовке и что-то помечает мелом на готовых досках. «Это Рэндол Уилсон, он из Америки, работает у нас уже второй год, — поясняет мне советник гендиректора „АВА компании“ Алексей Ценев. — Рэндол на глаз различает качество доски — наши пока так не умеют». Иностранные гости на этом производстве вообще частые гости. Мы, к примеру, застали отца и сына Баччи, владельцев крупнейшего в Италии производителя оборудования для мебельных фабрик Bassi. Под их контролем рабочие на днях закончили монтаж нового станка для

производства мебели за 140 тыс. евро — робот умудряется вырезать на одной машине две разные заготовки одновременно. Кажется, что они не сталкиваются только чудом.

Выходец из «Тройки Диалог» Акоп Мхитарян и его партнеры (Рубен Варданян и другие инвесторы, близкие к менеджменту «Тройки Диалог») с 2004 года вложили в добычу леса в Омской области и производство в Омске \$75 млн. Результаты наглядные. К примеру, российская пилорама с незамысловатым названием «Р63-4Б», которую используют многие конкуренты «АВА компании», выпускает за смену 15 кубометров пиломатериалов и обслуживает ее четыре человека, а одна только немецкая распилочная линия «АВА компании» — 150 кубометров силами двух человек.

Правда, заработать на передовых лесопильных технологиях не удается до сих пор. Среднемесячная выручка фабрики осенью 2009 года — 18 млн руб. (минус 60% от бизнес-плана), а расходы на ее содержание — 27 млн руб. Российские производители мебели предпочтитаю использовать дешевые плитные материалы (МДФ, ДСП и др.), а иностранцы — массив дерева из Юго-Восточной Азии.

БЕЗ ОТХОДОВ

Когда Акопа Мхитаряна спрашиваешь о его работе в «Тройке Диалог», он скучнеет на глазах. «Юридическое сопровождение сделок, корпоративное управление», — монотонно перечисляет он. Выпускник МГИМО 1993 года сделал в «Тройке Диалог» завидную карьеру — начинал младшим юристом и дослужился до начальника управления внутреннего контроля.



Акоп Мхитарян:
«Если мебельщики не хотят
работать с березой, то мы
займемся этим сами —
станем локомотивом
категории»



Собственное сырье в «АВА компании» считают одним из основных своих конкурентных преимуществ



Требования к заточке пил для распиловки березы куда выше, чем при обработки сосны

Зато когда речь заходит о деревообработке, глаза Мхитаряна загораются. «У всех схема пиления финская — бревно как оно есть просто разрезают на части. Максимальный выход — 30–35%, две доски с бревна, — чертит продольные линии на сигарете Мхитарян. — А у нас 60–65%, потому что технология североамериканская — станок сканирует конкретное бревно и разрабатывает индивидуальную программу распила каждой доски».

Отходы для Мхитаряна настоящий фетиш. Так, он договорился с местной администрацией о реализации щепы на ТЭЦ, а деревянные обрезки продает местным жителям на дрова. В итоге «АВА компани» удалось создать практически безотходное производство, хотя в среднем по отрасли 30–40% леса при обработке идет в утиль.

В 2006 году Акоп оставил в Москве жену, двух дочек и «отправил себя в ссылку». «Мы в „Тройке Диалог“ все время ищем интересные бизнес-проекты в новых нишах», — рассказывает Мхитарян.

Нишу обнаружил омский предприниматель Бабкен Аракелян. Вместе с менеджерами «Тройки Диалог» он еще в 1999 году построил в Омске завод по производству гофрокартона и гофротары, а в 2002-м партнеры продали его структурам «Базэла».

В начале 2004 года Аракелян начал строительство деревообрабатывающей фабрики на территории недостроенной ТЭЦ-6 за \$4 млн, а в 2006 году сумел привлечь инвесторов из «Тройки Диалог». Они увеличили смету до \$50 млн, а заодно и выкупили долю основателя «АВА-компани». Первая продукция появилась осенью 2007 года.



Доски обрабатываются по североамериканской технологии

ЭКЗОТИЧЕСКАЯ БЕРЕЗА

Изначальная задумка Аракеляна выглядела красиво. В Омской области в год можно добывать 12 млн кубометров леса, а добывается лишь 2 млн. Дело в том, что 95% местного леса, пригодного для промышленной вырубки, — береза. А практически вся российская лесодобывающая отрасль «заточена» под экспорт хвойного «кругляка». Береза, как правило, используется лишь в производстве фанеры. Так что арендовать для лесозаготовки участки в Седельниковском и Тарском районах Омской области не составило труда.

Мхитарян решил выпускать не фанеру, а мебельный щит (склеенные рейки из массива дерева), пиломатериалы и комплектующие для мебельного производ-



Кризис обернулся для «АВА компании» затовариванием складов



Мебель для дерево-обрабатчиков является самым маржинальным товаром

ства. «Береза в промышленных масштабах растет лишь в Канаде и России, причем в Канаде производство падает из-за того, что государство ограничивает вырубку более качественной «белой» березы. А спрос на это дерево в мире есть — наша древесина напрямую конкурирует с кленом», — уверяет Мхитарян.

Плотность (один из важнейших факторов в производстве мебели) омской березы — 640 кг/кв. м, почти как у дуба (670 кг/кв. м) и намного больше, чем у распространенной в России сосны (250 кг/кв. м). Но дело даже не в технических характеристиках, а во внешнем виде березы. «Несколько лет назад в России появились закупщики производителей мебели из Италии и Испании — для расширения ассортимента они хотели покупить березу. Этот материал за рубежом считается редким и красивым. Однако найти производителей качественных пиломатериалов им так и не удалось», — рассказывает директор Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России Андрей Радухин.

На мировом рынке мебельного сырья правят бал производители пиломатериалов лиственных пород из Юго-Восточной Азии и Южной Америки. Конкурировать с ними низкими ценами «АВА компания» не могла: мало того что труд рабочих в России обходится дороже, так еще и стоимость обработки деревьев с толстыми стволами, растущих в теплом климате, ниже. Так что Мхитарян сделал ставку на качество производства (закупил самое современное оборудование, нанял европейских технологов) и «экзотичность» своего продукта.

Отчасти расчет оправдался — наладить экспорт небольших партий пиломатериалов под брендом Russian

Birch в Италию, Испанию, США и Канаду удалось достаточно быстро, о российском рынке можно было и не думать. Весной прошлого года завод приблизился к точке окупаемости — экспорт приносил около 20 млн руб. в месяц при затратах 22 млн руб. Мхитарян вложил еще около \$5 млн в закупку нового оборудования для добычи леса и готовился наращивать объемы производства. Но вмешались обстоятельства — в мае-июне 2008 года мировой рынок пиломатериалов начал валиться.

ОТПОР ШВЕДАМ

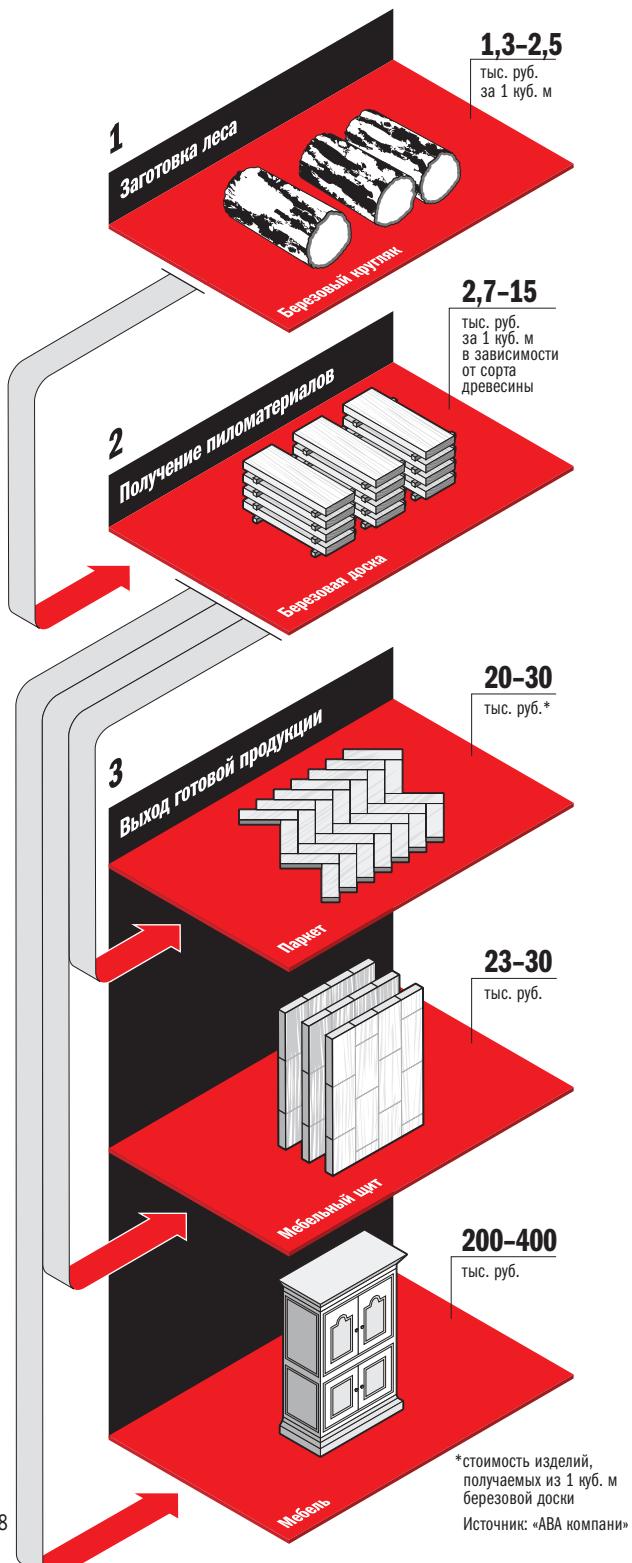
Мхитарян, похоже, переоценил потенциал спроса на русскую березу за рубежом в период кризиса. В пер-

БОСС ЗАСТРЯЛ В ПИТЕРЕ

Он не хочет возвращаться из командировки, потому что я поселила его в одном из Sokos Hotels. Босс отлично выспался, провел успешный день, а теперь отдыхает в Spa-центре. Даже поблагодарил меня по телефону!

Вступайте в клуб секретарей и узнайте больше: www.sokoshotels.com

SOKOS HOTELS
В ПУТИ СНОВА ЛЕГКО КАК ДОМА

БЕРЕЗОВАЯ МАРЖАТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЦЕПОЧКА «АВА КОМПАНИ»
И СОЗДАНИЕ ДОБАВОЧНОЙ СТОИМОСТИ

«IKEA выбирает практически все объемы поставщика, а затем требует резкого снижения цен или сокращает объем закупок. И никуда с этого крючка уже не деться»

вую очередь упал экспорт необработанных бревен (кругляка) — в 2007-м россияне продали за рубеж 49,3 млн кубометров леса, а за восемь месяцев 2009-го — 14,5 млн. Но и «глубоким переработчикам» досталось — цены на пиломатериалы упали на 60%, спрос тоже сильно просел.

Продажи самой дорогой продукции фабрики Мхитаряна — мебельного щита — практически встали. Лето 2008 года «ABA компании» встретила с ежемесячной выручкой всего 6 млн руб.

Когда экспортная модель дала сбой, Мхитарян попытался переориентироваться на российский рынок. И практически сразу получил от местной IKEA крупный заказ на мебельные комплектующие. Но в «ABA компании» есть правило не продавать одному клиенту свыше 25% от общего объема всей своей продукции, а шведы рассчитывали на большее. «Я знаю, как работает IKEA — выбирает практически все объемы поставщика, а затем требует резкого снижения цен или сокращает объем закупок. И никуда с этого крючка уже не деться», — рассуждает Мхитарян. Переговоры прекратились, сейчас «ABA компании» поставляет лишь пиломатериалы чешским, итальянским и китайским производителям мебели, чья продукция представлена в IKEA.

Может быть, зря Мхитарян не пошел на условия шведов — российские производители мебели явно не ждали Russian Birch. «Все массовое производство сидит на МДФ и ДСП, с натуральным массивом дерева работает мало кто», — говорит независимый эксперт мебельного рынка Вадим Бахтов. Ведь плитные материалы обходятся на 30-40% дешевле. По расчетам старшего аналитика Lesprom Network Ольги Деулиной, на отечественную мебель из массива дерева приходится лишь около 20% российского рынка. В основном это привычная сосна, которая во всем мире применяется только для выпуска самой дешевой мебели, и импорт из Юго-Восточной Азии.

«К примеру, в производстве мягкой мебели натуральный массив практически не используется — его же все равно не видно под обивкой», — объясняет владелец компании „Цвет диванов“ Дмитрий Ходасевич. — Мы покупаем лишь немного бук».

Китайские комплектующие (тот же бук, скажем) обходятся на 10-15% дешевле российских, даже с учетом

логистики и таможенных пошлин. Неудивительно, что договориться о поставках с крупными российскими производителями мебели «АВА компани» не удалось, и она пошла по пути диверсификации. К примеру, начала выпускать комплектующие для дверей.

«Раньше мы работали с сосной, но в начале года перешли на березу, — рассказывает совладелец „Истринской мануфактуры“ Михаил Зуев. — Ценовая ниша одна и та же, но работать с березой проще — нет смоляных карманов, более плотная древесина. В целом куда менее проблемный материал».

В 2009 году «АВА компани» начала производство паркета, плинтусов, подоконников, которые продаёт через строительные рынки и небольшие магазины в Омске и Подмосковье. Сейчас эти побочные товары занимают уже около 10% в общем объеме продаж. Однако амбициозному Мхитаряну останавливаться на полпути не интересно — он нацелился на куда более емкий и маржинальный рынок мебели.

САМ СЕБЕ ПОКУПАТЕЛЬ

Недавно жена Акопа купила домой новый итальянский сервант. Когда Мхитарян узнал, что он обошелся в 15 тыс. евро, то здорово удивился. «Я же знаю себестоимость всего этого производства — не стоит он таких денег», — сетует Акоп. Однако предложение обставить дом мебелью из сибирской березы супруга пока встречает в штыки — мол, «покажи сначала, какое качество вы способны предложить».

Скоро такая возможность представится — в октябре на фабрике «АВА компани» началось производство мебели из массива. «Если мебельщики не хотят работать с березой, то мы займемся этим сами — станем локомотивом категории», — рассуждает Мхитарян. Теперь он ни много ни мало мечтает организовать в Омске «настоящую итальянскую мебельную фабрику», оснащенную современными станками Bacci.

Экспериментальные продажи стартуют в ноябре в двух собственных магазинах в Омске. Мхитарян делает ставку на детский и кухонный сегменты. Продавать мебель «АВА компани» собирается через мультибрендовые сети. На днях, к примеру, он заключил договор магазином детской мебели «ДИН», а также получил заказ на оформление московского ресторана. «Это будет первое в России производство мебели полного цикла. В условиях падения спроса затея, мягко говоря, рискованная», — считает Ольга Деулина.

Но права на ошибку у Мхитаряна, похоже, уже нет — «АВА компани» стала для инвесторов настоящей черной дырой. На диверсификацию производства Акоп потратил еще около \$20 млн, а фабрика уже два года не может выйти на окупаемость и получить хоть какую-то прибыль.

 Тарасов
и партнеры



Идеальное преступление

Исторически сложилось, что рынок недвижимости в России является благодатной почвой для мошенников. Стимулы для фантазии аферистов появляются с завидной регулярностью, и, возможно, в первую очередь именно для них кризис — это время новых возможностей. О новой, почти идеальной схеме мошенничества рассказывает адвокат Олег Тарасов, глава Адвокатского бюро «Тарасов и партнеры». В сегодняшних кризисных условиях очень распространены случаи, когда цены на недвижимость резко падают, и даже в центре города появляются интересные объекты по крайне приемлемой цене. В схеме мошенничества участвуют три компании: первоначальный владелец объекта, подставной промежуточный владелец и конечный покупатель, на обман которого и нацелена вся афера. Итак, ведется активная реклама объекта с указанием смешной цены — например, особняк выставляется за 700 000 долларов. Цена привлекает некую фирму, которая приобретает объект у промежуточного продавца, на этот момент уже перекупившего особняк у начального владельца. Низкая цена никого не удивляет, ведь сегодня многие объекты попадают к владельцам в счет невыплаченных кредитов и т.д.

Юридический анализ документов не выявляет никаких проблем: свидетельство на право собственности оформлено, договор купли-продажи составлен, никаких подделок не обнаружено, и деньги перечисляются на счет продавца.

При этом подвох скрыт именно в сделке между первоначальным и промежуточным владельцем — в документы заранее закладывается некий дефект, например, от первоначального собственника здания договор купли-продажи подписывает лицо, действующее по поддельной доверенности.

В тот момент, когда конечный покупатель перечисляет деньги и регистрирует особняк на себя, от первоначального собственника поступает иск и заявление в милицию по факту хищения данного актива. Судебная экспертиза устанавливает, что подписанное договором лицо действительно действовало по сфальсифицированным и поддельным документам. При таких обстоятельствах суд признает сделку недействительной и выносит решение о возврате актива законному владельцу (первоначальному собственнику). Институт добросовестного приобретателя, коим является конечный покупатель, в данном случае не действует, поскольку речь идет фактически о хищении, на случай которого он не распространяется, и конечный покупатель оказывается без недвижимости, которая изымается у него на основании решения суда, и без денег, поскольку промежуточный владелец, при детальном изучении, оказывается пустышкой.

Лицо, которое подписало договор по поддельным документам, объявляется в официальный розыск, но и здесь положительного результата ожидать не приходится.

Ситуация кажется патовой, но решение данной проблемы законным путем все же существует, вопрос лишь в быстроте реакции пострадавшей стороны.

ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ ПРИЛОЖЕНИЙ ДЛЯ IPHONE – \$200 МЛН В МЕСЯЦ, ЭТО ЦЕЛАЯ ОТРАСЛЬ ЭКОНОМИКИ. ЕЕ СОЗДАТЕЛИ – РАЗРАБОТЧИКИ КРОХОТНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ, APPS. ИМЕННО ОНИ СТАНОВЯТСЯ ГЛАВНЫМ ОРУЖИЕМ КОМПАНИЙ-ПЛАТФОРМ В БОРЬБЕ ЗА ВИРТУАЛЬНЫЙ МИР.

ЗАМАНЧИВОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

«Огромное преимущество социальных сетей перед другими интернет-ресурсами не в абстрактном трафике. Они — готовые платформы для новой экономики, экономики приложений»



Никита Шерман,
владелец компании Drimmi



текст
ДМИТРИЙ
ЧЕРНИКОВ

«У нас не будет русского Flickr и русского Last.fm. „В контакте“ становится универсальной платформой для сервисов в Сети: тут смотрят фильмы, слушают музыку, знакомятся и играют», — прогнозирует будущее Рунета Елена Масолова, директор по инвестициям фонда AddVenture.

Среди деловой интернет-тусовки «В контакте» с его половиной российского трафика считается отдельной империей. В апреле 2008 года «империя» открыла очередь на присягу. Разработчикам сторонних приложений стал доступен API сайта, то есть программный интерфейс, обеспечивающий взаимодействие соцсети и приложений. «Весной на сайте „В контакте“ была пустыня, и возникшие приложения набирали огромную аудиторию буквально за месяц», — вспоминает Юрий Безнос, независимый разработчик. Его приложение «Переводчик» работает со словами и фразами почти из 50 языков. Сегодня число установок «Переводчика» подошло к 2 млн. «Нигде больше я не мог бы собрать аудиторию такого размера, в такие сроки и с такими ресурсами», — говорит Юрий.

Авторы приложения «Коктейль другу», с помощью которого можно виртуально распить с френд-листом «Дом Периньон» или водку «Журавли», тоже были в шоке от темпов роста детища. Запустив его в конце мая, киевлянин Артем Насенюк рассчитывал получить к июню 50 тыс.

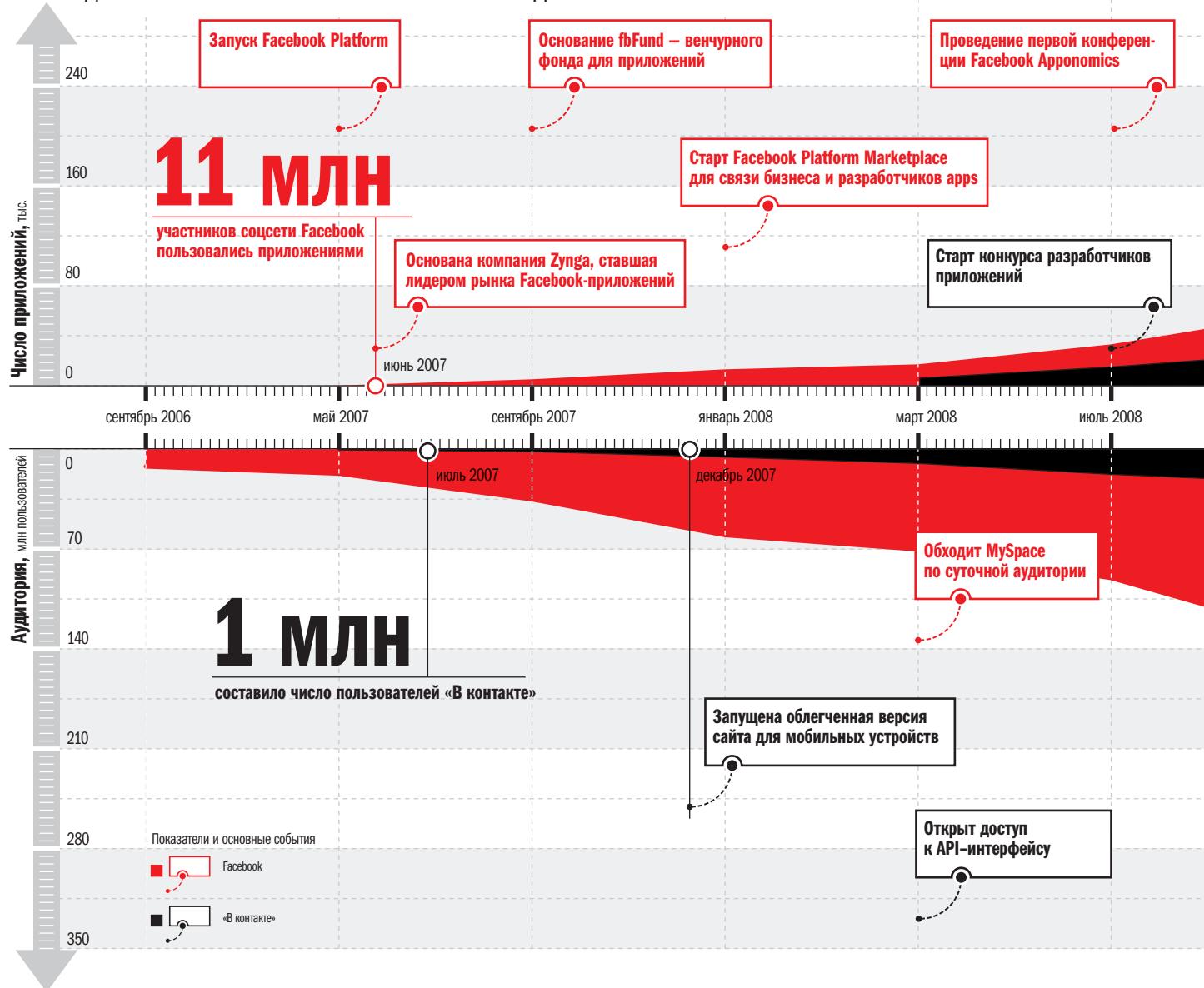
пользователей, но в первый же день перевыполнил этот план. В октябре в «Коктейле» состояли больше 2,5 млн человек.

Повторить успех «В контакте» пробует сеть «Мой мир», доход которой, по информации сФ, уже более чем на половину формируется из отчислений владельцев приложений. По традиции, идущей от Facebook, они делятся с проектом Mail.ru 50% выручки, остающейся от платежей пользователей после комиссии сотовых операторов. Та же система работает и «В контакте», но оборот средств контролируется платформой с помощью внутренней валюты — «голоса», которым пользователь может как поднимать рейтинги страниц, так и расплачиваться за услуги приложений. В свою очередь, приложения зарабатывают голоса не только на пользовательских платежах, но и на рекламе. После вычитания из стоимости голоса транз-

Apps — это куры, несущие золотые яйца. Мало того что они привлекают на сайт большее аудитории, так еще и отдают материнскому проекту не менее 50% прибыли

ТЮНИНГ ДЛЯ СОЦСЕТИ

МАССОВЫЙ ЗАПУСК НОВЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ, СОЗДАЮЩИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ FACEBOOK И «В КОНТАКТЕ» ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УДОБСТВА, ПОМОГАЕТ СЕТЯМ НАРАЩИВАТЬ АУДИТОРИЮ. ЭТО ДЕЛАЕТ НАПИСАНИЕ НОВЫХ APPS ВСЕ БОЛЕЕ ВЫГОДНЫМ ЗАНЯТИЕМ.

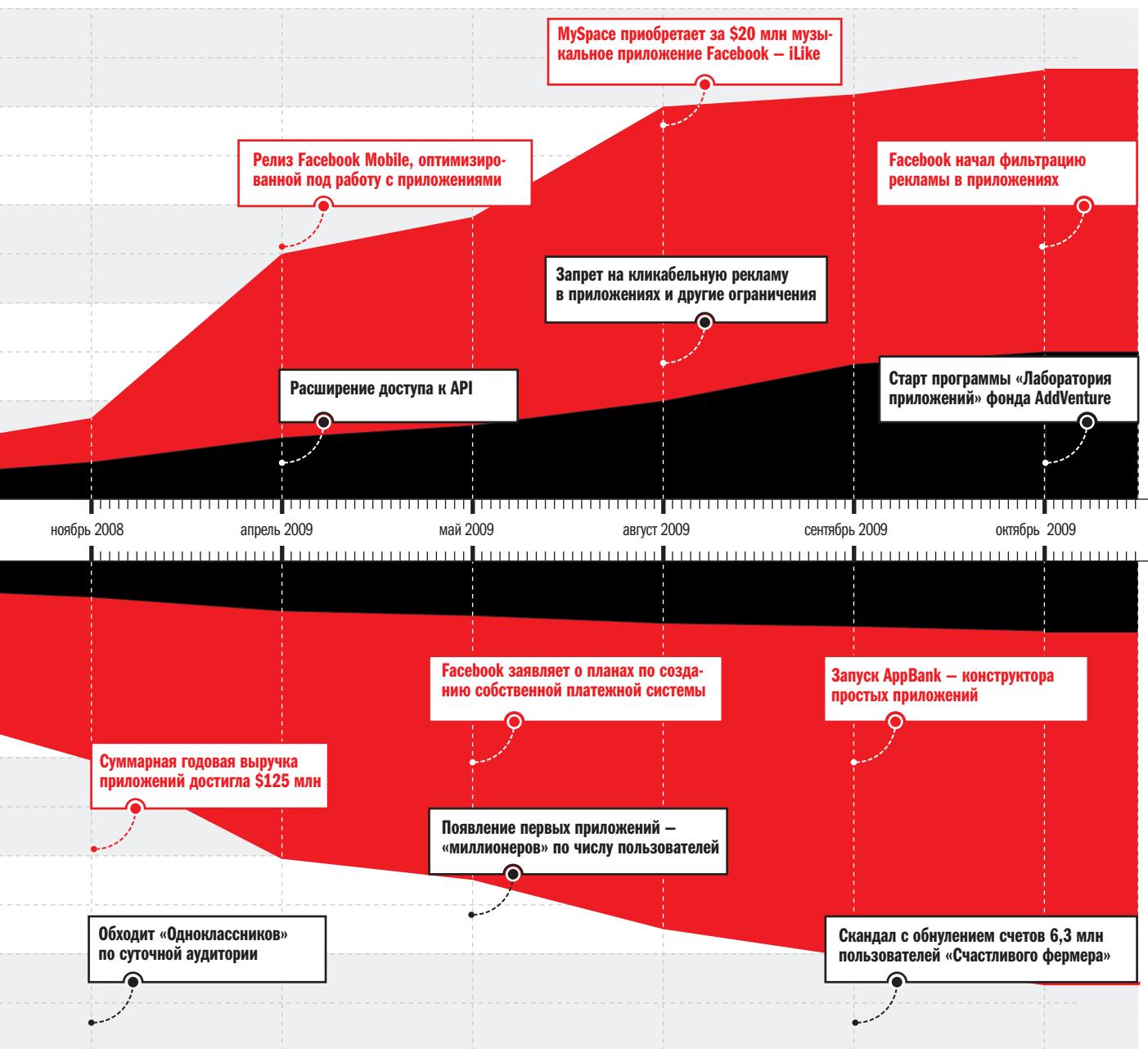


акционных издержек «В контакте» делит оставшуюся сумму с авторами приложения. В ноябре, по неофициальной информации, ожидается открытие API «Одноклассниками», где будет реализована примерно та же схема работы с разработчиками приложений.

Стремясь запрыгнуть в только что тронувшийся поезд, в начале октября AddVenture выделил \$300 тыс. на финансирование стартапов, создающих приложения на платформах соцсетей. По \$2–3 тыс. на старт одного приложения достаточно, считает Елена Масолова, еще столько же можно вложить в последующие версии программы, если она покажет себя с лучшей стороны.

У Масоловой, рассчитывающей заработать не менее 20 руб. на каждый вложенный рубль, есть все основания не быть расточительной. Только что она верну-

лась с конференции в Стэнфордском университете, которую устроил fbFund, учрежденный сетью Facebook для финансирования наиболее перспективных приложений к ней же. Фонд емкостью \$10 млн на инвестиции пока тратит копейки. «Я была удивлена, узнав у разработчиков приложений, что они получили в среднем \$10–15 тыс. на все расходы», — признается Елена. Впрочем, низкая цена входного билета оборачивается против венчурного капитала: в активе fbFund только 30 неярких проектов из 350 тыс. apps (приложений), насчитываемых сегодня в Facebook. Соцсеть и не стремится налагать на себя функции инвестора, рассматривая fbFund как репутационную затею и предпочитая получать 50% прибыли независимых приложений. По оценкам члена совета директо-



ров Facebook Марка Андреессена, до дележа с платформой выручка разработчиков apps в этом году составит около \$500 млн (плюс 300% к результату 2008-го). \$250 млн из них получит соцсеть, что составит примерно 60% всех ее доходов, не считая прибыли производителя игровых приложений Playfish, долей в котором владеет Facebook.

И это лишь часть многомиллиардного оборота арропомics — экономики приложений, размножающихся прежде всего на социальных хабах и мобильных устройствах.

МНОГОПОЛЯРНЫЙ МИР

«Сейчас многие разработчики выбирают, куда податься: сделать программу для iPhone или поучаствовать

в бизнесе Марка Цукерберга», — говорит софтверный известный блог GigaOm Ом Малик. Apple и Facebook были пионерами арропомics; обе компании использовали свой шанс, захватив рынок конкурентов за счет новой «платформенной» философии развития. Последнее тому доказательство — августовская покупка MySpace музыкального приложения Facebook iLike за \$20 млн.

При этом Малик не видит оснований для монополизма какой-либо из платформ. «Я не стал бы перегружать миссию Facebook, заявляя, что сеть будет киллером остального интернета», — говорит он. — Если вы посмотрите на топ-20 компаний, делающих приложения для Facebook, то увидите там только производителей игр — а это хотя и мощный, но ограниченный сегмент бизнеса».



Елена Масолова приготовила \$300 тыс., чтобы войти на рынок приложений для соцсетей, который оценивается в миллиарды долларов

Интернет станет не одной платформой, но полем боя множества платформ, продолжает Малик. По его словам, apps — это куры, несущие золотые яйца. Мало того что они привлекают на сайт больше аудитории, так еще и отдают материнскому проекту по уже устоявшейся традиции не менее 50% прибыли. Поэтому превращение в платформу — наиболее вероятный сценарий для таких ресурсов, как Twitter, YouTube, Ning и мобильных устройств, предполагает Ом Малик. «Продажи платных приложений для iPhone составляют сейчас \$200 млн в месяц. AppStore — это целая отрасль экономики», — продолжает Малик. — Понятно, почему Nokia стремится встроиться в arpponomics, открыв в мае Nokia Ovi Store. Это вопрос не еще одного источника доходов, а лидерства на рынке». Той же логике следует и Google, устроивший в 2009 году конкурс для создателей приложений на платформе Google Android с призовым фондом \$2 млн. Щедрый приз фактически оплачивается из выручки существующих приложений на базе Android (\$5 млн в месяц).

Стартап Buddy Media, производящий приложения для Facebook, MySpace и iPhone, показал в 2009 году 300-процентный рост выручки. Это всколыхнуло споры о том, стоит ли внедрять приложения на букете платформ или лучше сделать ставку на одну из них. Ом Малик отдает предпочтение мобильным устройствам. «К 2012 году только у Nokia будет 300 млн функционирующих телефонов, на которых возможна работа приложений. Сегмент продвинутых мобильных увеличится, именно они станут для многих главным окном в сетьевую коммуникацию — и здесь конкуренция между

приложениями будет наиболее жесткой», — рассуждает он. Но российские первопроходцы рынка не собираются выбираться за пределы соцсетей, как предлагает гуру Кремниевой долины.

СКОВАННЫЕ ОДНОЙ СЕТЬЮ

Отец монетизации сервисов «Мамбы» и «Одноклассников» Никита Шерман уже ходит с сотрудниками своего нового стартапа на ланч в «Ереван плаза». Однако об инвесторах компании по созданию приложений для соцсетей он говорит с осторожностью: «Не все бумаги подписаны. Компания будет принадлежать мне — ради своего бизнеса я и ушел из „Одноклассников“». Но с привлечением стороннего капитала».

Заручившись финансовой поддержкой, Шерман намерен занять самую обжитую нишу — игровые сервисы. «\$300 тыс. совершенно недостаточная сумма для прорыва», — комментирует он инициативу конкурентов из AddVenture. И напоминает, что в компанию Zynga, лидера игрушек на Facebook, было вложено \$39 млн. «Игры легко монетизировать. Сегодня рынок социальных игр оценивается в \$500 млн, через два-три года он вырастет до \$10 млрд. Еще в 2008 году играли 50 млн пользователей сетей, в 2009-м — уже 250 млн», — убеждает Шерман. «Мы на рынке мух-дрозофил, где приложения в силу своей примитивности быстро умирают, но их рождается еще больше», — добавляет Алиса Чумаченко, вице-президент по маркетингу и рекламе холдинга Astrum Online Entertainment.

Управляющий партнер студии PRC Игорь Веретенников объясняет предпочтение соцсетей разработчиками тем, что ни одна мобильная платформа в России не может дать 45 млн пользователей. «iPhone у нас 400 тыс., а смартфонов Nokia не более миллиона — это маленькие рынки», — считает он. Кроме того, функциональные возможности приложений на компьютерных устройствах значительно выше возможностей мобильных.

Вероятно, соцсети — самый легкодоступный и привлекательный сегмент будущего рынка платформ, первый фронт атаки стартаперов. Друзья Елены Масоловой, даже не имея образования программистов, сумели сделать приложение «Домик у моря», став посредниками между теми, кто хочет снять жилье в Крыму или Таиланде. Затраты на такой продукт невелики. Иной масштаб у многопользовательской онлайн-игры. Например, знаменитый на весь «В контакте» «Счастливый фермер» на пике летней популярности приносил своим создателям \$15 тыс. прибыли в сутки. Из чего складывается такая сумма? Ежемесячная аудитория игры студии PRC «Последняя битва» колеблется от 500 тыс. до 600 тыс. игроков. Средний ежедневный платеж активных игроков (30% общего числа) составляет от 70 до 150 руб., рассказывает Игорь Веретенников. Перемно-

жив цифры, получаем примерный минимальный месячный доход 300 млн руб. Правда, игры, разрабатываемые для социальных сетей, могут потребовать от \$50 тыс. и более, предупреждает Веретенников, на которого работают семь дизайнеров и программистов.

РИСК НЕПОПОЛАМ

Кратный рост месячных и квартальных прибылей приложений сопровождается рисками. Правила игры устанавливают платформа, к которой с этой точки зрения предъявляются требования предсказуемости. «Монетизацией своего основного приложения „Переводчик“ я занялся только в сентябре, так как все лето правила размещения приложений менялись несколько раз в месяц, и это очень сильно влияло на планирование какой-либо монетизации», — рассказывает Юрий Безнос. Весной он потратил много сил на создание механизма рекомендаций учебной, языковой литературы. Предполага-

лось, что пользователь сможет не только ознакомиться с товаром, но и купить его. Это требовало перехода на внешний сайт — книжный магазин. А уже в начале лета стало ясно, что все переходы на внешние сайты «В контакте» объявят вне закона как уводящие трафик.

Если Безнос потерял только время, то Игорь Веретенников — деньги. Несколько его приложений, общее число установок которых, по данным СФ, составляло около 6 млн, а доход от них — около 700 тыс. руб. в месяц, были ориентированы на рекламу внешних ресурсов. Так что после запрета ссылаться на сайты-заказчики рекламы создатели приложений потеряют целий сегмент рынка. Но они готовы списать эти потери на смутное время рождения нового рынка — с его заоблачными прибылями и нежданными убытками. Пока в России конкурируют только приложения, а не платформы, appromatics остается зоной высокорискового «фермерства». [см](#)

ZEST-EXPRESS
Экспресс-доставка и логистика

sinse 1996

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТАВКИ



доставка корреспонденции и грузов по Москве и области • организация доставки корреспонденции и грузов любыми видами транспорта по РФ и зарубежью • логистические услуги, в том числе – сортировка, маркировка и упаковка • ответственное хранение • собственный логистический склад в Москве • логистический аутсорсинг

«Если человек постоянно думает о накоплении, власть над ним захватывают либо беспокойство, либо скука»

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Профессор психологии Claremont Graduate University Михай Чиксентмихай — претендент на открытие универсальной формулы успеха.

В 1990-е годы он прославился своей «теорией потока». Согласно ей, путь к высоким результатам лежит через достижение особого психического состояния. В нем человек ощущает самого себя и деятельность, которой он занят, как единое целое. «Музыкант не слышит музыки, а тонет в ней, ощущает, что сам является ею», — поясняет психолог. В состоянии потока люди максимально концентрируются на работе и получают от нее огромное удовольствие.

Поток не всегда настигает нас внезапно. Чиксентмихай считает, что этого состояния можно достичь, сосредоточившись на той деятельности, которая вам больше всего нравится. «Секрету фирмы» психолог рассказал, почему входить в поток должны не только музыканты, но и бизнесмены.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Каким образом входжение в состояние потока обеспечивает результат? Являются высшие силы и помогают? Это мистика?

МИХАЙ ЧИКСЕНТМИХАЙ: Нет, эволюция. Поток — это инструмент в борьбе за выживание, помогающий людям использовать свои возможности по максимуму.

Что вообще мешает нам задействовать все силы, которые у нас есть? Тот факт, что мы слишком много времени проводим, переживая одно из двух состояний: либо возбуждение, либо скуку. Человек, которому скучно, просто ничего не делает, поэтому он не способен рождать новые идеи. Тот, кто находится в возбуждении, наоборот, совершает слишком много лишних

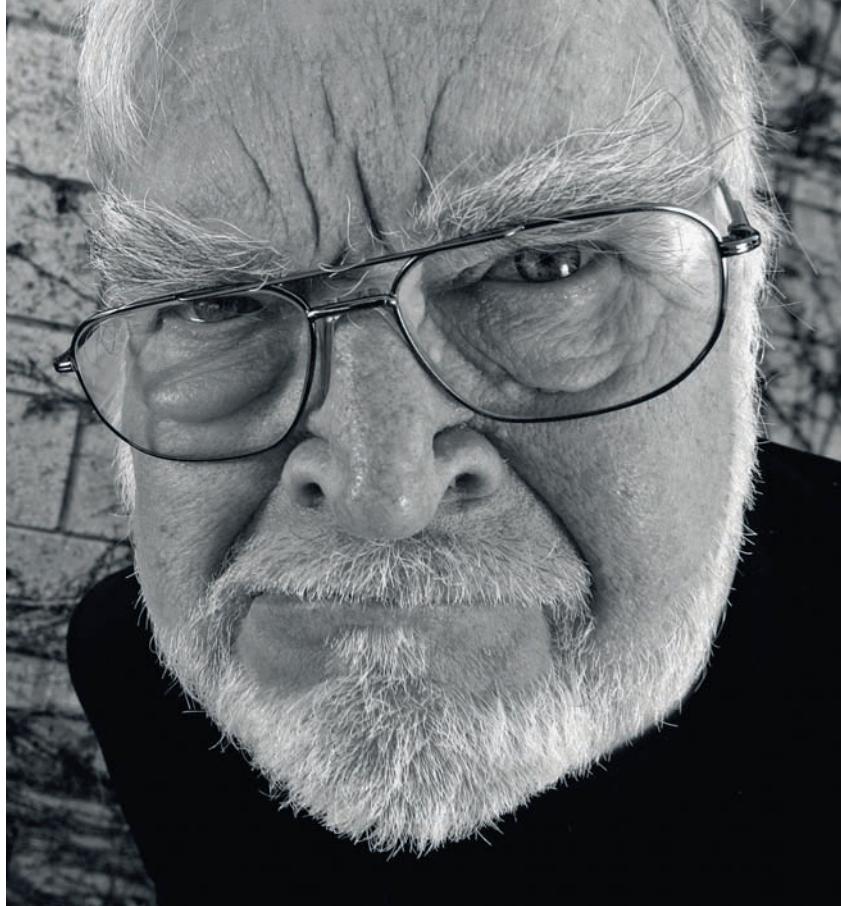
действий, отнимающих у него время и силы. Вход в потоковое состояние предполагает максимальную концентрацию внимания на том, что ты делаешь. Поэтому, будучи в потоке, человек, с одной стороны, не впадает в бездействие, с другой — не позволяет себе лишней активности. Очевидно, что он имеет больше шансов в борьбе за существование, чем его конкурент, который постоянно испытывает скуку или находится в возбуждении.

СФ: Обязательно ли, чтобы достичь высоких результатов, испытывать удовольствие от работы?

МЧ: Причина все в той же эволюции. Те, кто испытывают удовольствие, действуя на 100% своих возможностей, имеют конкурентное преимущество перед теми, кто просто терпит скуку. Кстати, по этой же причине мы наслаждаемся едой и сексом. Если бы эти вещи нам не нравились, то все люди просто исчезли бы из этого мира.

СФ: Почему вы уверены, что теория потока применима к бизнесу, где результат часто определяется банальной случайностью?

МЧ: Бизнесу не уйти от законов эволюции. Едва ли кто-то сейчас может позавидовать жизни рабочих General Motors. Сотрудники японских автоконцернов, несмотря на кризис, находятся в гораздо лучшем положении. Почему? Потому что такой результат эволюционного выбора! Просто японские компании в гораздо большей степени ориентировались на поток, нежели их американские конкуренты. Предприниматели из Японии мечтали организовать рабочие места таким образом, чтобы инженеры могли работать с наибольшей отдачей.



«Поставив потребление во главу угла, люди потеряли концентрацию на работе. В результате этого мы получили падение производительности труда»

СФ: Я приведу пример ситуации, где ваша теория не работает. Известно, что первопроходцы, создающие революционные ИТ-продукты, испытывают колоссальное удовлетворение от своей работы. Однако в конкуренции, как правило, побеждают скучные second-movers.

МЧ: Не такие уж они и скучные. Возьмите Apple. Некогда эта фирма выигрывала за счет технических характеристик своих компьютеров, сейчас их основное конкурентное преимущество — дизайн. Однако глава компании Стив Джобс продолжает наслаждаться своей работой и быть в потоке. Я не думаю, что первопроходцы проигрывают из-за того, что слишком часто находятся в потоке. Более вероятная причина их неудач в том, что когда бизнес переходит на новую ступень развития, они из него выпадают.

Выигрывают те организации, чьи руководители сохраняют способность быть в потоке в течение длительного времени. Например, в чем секрет долголетия католической церкви? Она неоднократно переживала периоды деградации, когда священники напивались прямо во время служб. Однако всякий раз находились люди, которые возвращали церковь в правильное состояние: Аврелий Августин, св. Бенедикт, св. Франциск Ассизский, св. Доминик и т. д. Нечто подобное мы наблюдаем и в компаниях.

СФ: В чем смысл того, что сейчас происходит с бизнесом? Мы выпали из потока?

МЧ: Я не думаю, что с помощью идеи потока можно объяснить все что угодно. Но у нынешнего кризиса, вероятно, есть и психологические корни. Кажется, экономический спад произошел потому, что материальное

потребление стало играть слишком большую роль в жизни людей.

СФ: Разве потребление — это не двигатель экономики?

МЧ: Потребительская активность — небольшая часть нашей жизни. При всем желании невозможно находиться в супермаркете сутками напролет. Кроме того, потребление дает нам лишь краткосрочные стимулы для действия — радость от новой покупки, увы, длится недолго. Поэтому, если человек постоянно думает о материальном накоплении, власть над ним захватывают либо беспокойство, либо скука. А это значит, что хорошо работать такой человек не будет.

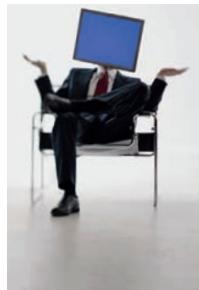
Я считаю, что, поставив потребление во главу угла, люди потеряли концентрацию на работе. В результате этого мы получили падение производительности труда.

СФ: Как заставить ее расти снова?

МЧ: Нужно сделать так, чтобы работа приносила людям краткосрочное и долгосрочное удовлетворение одновременно. Абсолютное большинство из нас вынуждено заниматься ею в течение почти всей своей жизни. Так почему бы не убедить себя в том, что работа — это не просто способ зарабатывания денег, а средство личностного роста. Давайте получать удовольствие от развития своих навыков! Давайте жить и работать в потоке! 

ЗА 10 ЛЕТ САЙТ URBANDICTIONARY.COM СОБРАЛ БОЛЕЕ 4 МЛН ОБРАЗЦОВ НОВОЯЗА. СЛОЖНЕЕ ВСЕГО ПЕРВЫМ ЗАМЕТИТЬ ТО ЯВЛЕНИЕ, ДЛЯ КОТОРОГО СТОИТ ПРИДУМАТЬ НОВОЕ СЛОВО.

СЛОВАРНЫЙ ЗАПАС



Упоминания:
40 (Яндекс),
551 000 (Google)

Автор:
Марк Вайзер,
руководитель исследовательского центра Xerox PARC

ЮБИКОМП (UBICOMP)

Юбикомп (от англ. *ubiquitous computing* — глобальные вычисления) — вездесущая, повсеместная компьютеризация.

В мире механизмов юбикомп — это когда, приехав на работу за рулем собственного автомобиля, вы обнаруживаете, что совершенно не помните поездки. Автомобиль и процесс вождения растворились, не оставив отпечатка в сознании. Правда, сам автомобиль стоит на парковке. В случае настоящего юбикомпа не будет ни парковки, ни автомобиля. Управление светом и климатом с помощью персональных биометрических датчиков или холодильник, знающий, когда пополнить запасы, не обременят вас информацией об этих процессах. Экраны и клавиатуры исчезают, а отношения с компьютером становятся «естественнymi».



Упоминания:
79 (Яндекс),
66 200 (Google)

Автор:
Эрик Масунага,
звукорежиссер

МАМБЛКОР (MUMBLECORE)

Мамблкор (бормотология, бубнеж) — невнятное, но модное движение независимых кинематографистов.

Для мамблкора характерны минимальный бюджет, непрофессиональные актеры и невнятные диалоги. Отсебятина в кадре и скованность актеров создают достоверный образ представителей слоя, к которому принадлежат и сами авторы фильмов — белых 20-летних мамблей. Считается, что мамблкор восходит корнями к «Клеркам» Кевина Смита и «Девушкам из Челси» Энди Уорхола. Количества фильмов этого направления перевалило за сотню, и их довольно модно обсуждать. Еще моднее — снимать, благо это несложно. ☺

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

ЛУЧШЕЕ ИЗ БЛОГОВ

Сет Годин,
гуру маркетинга

В бизнесе нужно быть постоянно готовым к неудачам. Из 13 млн песен, выставленных в Сети на продажу в прошлом году, 10 млн не были скачаны ни разу. 80% доходов лейблам обеспечили всего-навсего 52 тыс. песен. Это меньше 1% всего музыкального многообразия. То же самое и с бизнесом. Всегда держите в голове перспективу проигрыша.

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

Гай Кавасаки,
бывший евангелист Apple

Согласно опросу, только 12% женщин-соискателей готовы показать свою страницу на Facebook эйчару-мужчине. Но если вы хотите эту работу, вам придется открыться компании. Побольше фотографий с церемоний награждения. Побольше добрых слов о наставниках. Даже если кадровик поймет, что это игра на публику, все равно это прибавит вам очков — вы знаете, как работает система.

blog: [How to change the world](http://blog.guykawasaki.com)
<http://blog.guykawasaki.com>

Умар Хак,
бизнес-консультант,
директор Havas Media Lab

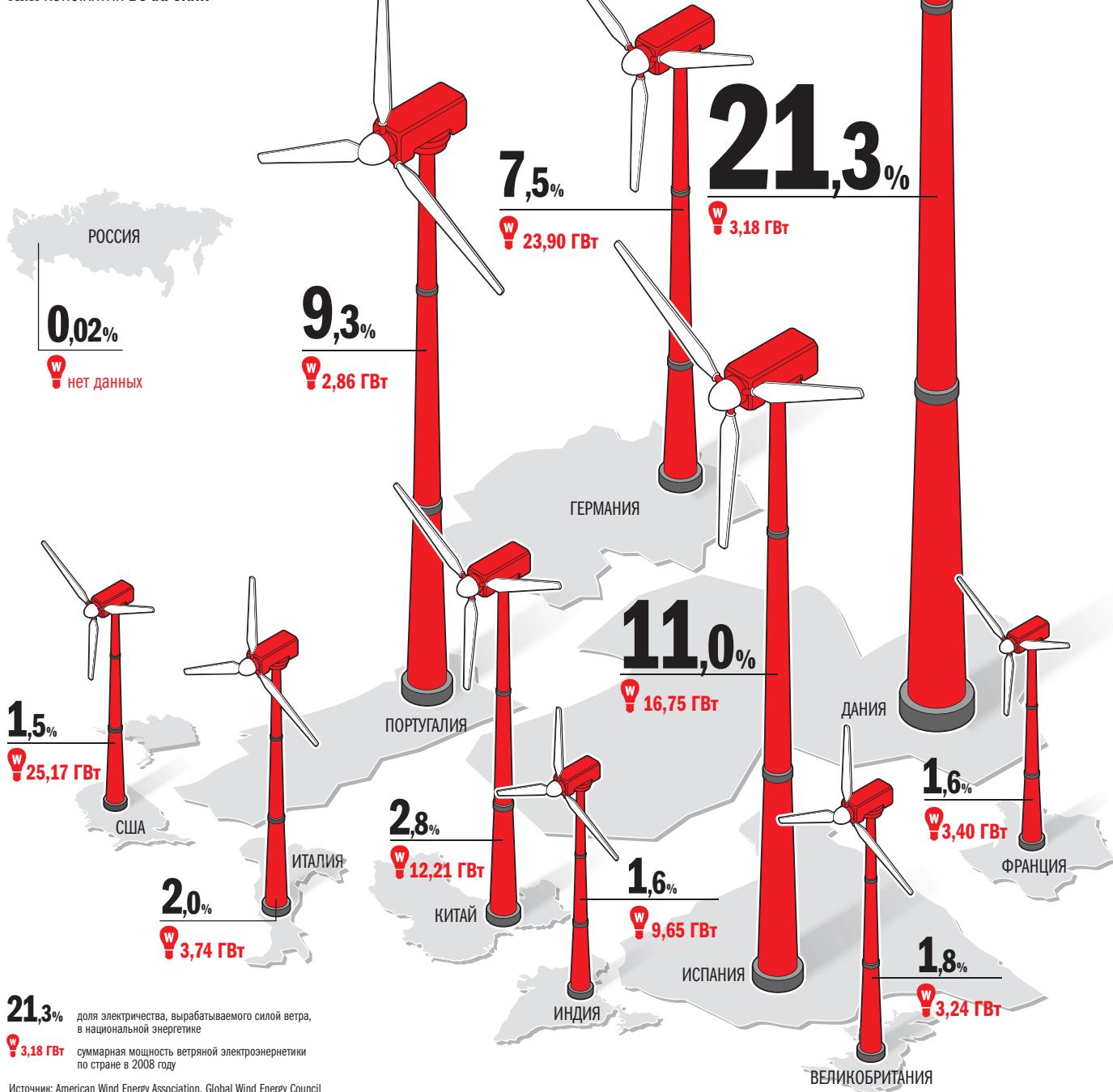
Концепция инновационности — отголосок индустриальной эры. Новая парадигма — крутизна. iPhone уже давно архаика, но в него вложено столько творчества, что он круче конкурентов. Best Buy — инновационный ритейлер, однако Apple Store проникнут любовью, поэтому он круче. Инновация — технологический фактор. Любовь и творчество упраздняют инновации.

blog: [Edge Economy](http://blogs.harvardsbusiness.org/haque)
<http://blogs.harvardsbusiness.org/haque>

ЭНЕРГИЯ ВЕТРА НЕИССЯКАЕМА. ДЕСЯТКИ ГОСУДАРСТВ ДЕКЛАРИРУЮТ ГОТОВНОСТЬ ЗАМЕСТИТЬ ЕЮ ДО ТРЕТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПОТРЕБНОСТИ В ЭНЕРГИИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОСТАВИЛ КАРТУ МИРА, ГДЕ РАЗМЕР СТРАНЫ ПРОПОРЦИОНАЛЕН ДОЛИ ВЕТРА В ЕЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ АКТИВАХ.

УВЛЕЧЕННЫЕ ВЕТРОМ

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ



Источник: American Wind Energy Association, Global Wind Energy Council

НАРЯДУ С ГЛАВНЫМ ВОПРОСОМ ФИЛОСОФИИ «КТО Я?» ЛЮДЕЙ НЕ МЕНЬШЕ ВОЛНУЕТ ВОПРОС «ГДЕ Я?». В ПОИСКАХ ОТВЕТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ НЕЩАДНО ЭКСПЛУАТИРУЮТ СПУТНИКОВЫЕ ГРУППИРОВКИ, МОБИЛЬНУЮ КАРТОГРАФИЮ, БЕСПРОВОДНУЮ СВЯЗЬ И СМЕКАЛКУ. СОЗДАНИЕ УСТРОЙСТВ С ПОДДЕРЖКОЙ GPS РЕВОЛЮЦИОННО ПЕРЕОСМЫСЛЯЕТ ПРОБЛЕМЫ ПОИСКА СЕБЯ, НОСКОВ И ИСТИНЫ.

КТО ЗДЕСЬ?

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ



ДРУГ ТУРИСТА

Разработанное дизайнером Даниэлем Гуалени по заказу Samsung Italia устройство FINDmyTIME указывает месторасположение достопримечательностей, музеев, культурных центров, сопровождая геолокацию справками о времени работы, описанием услуг и пр. FINDmyTIME – венец конвергенции, способный работать как с WiMax, так и со спутниковой и сотовой инфраструктурой. Вопрос лишь в том, когда информационные ресурсы для устройств типа FINDmyTIME обретут те самые оплоты туристической инфраструктуры. Впрочем, если в Samsung решат не ограничиваться прототипом, у компании хватит ресурсов сделать туристическую трансляцию индустриальным стандартом.

ДЕТСКАЯ ЗОНА

Идея Amber Alert пришла в голову молодому папаше Расселу Торнтону уже через 30 минут после того, как он потерял своего сына в парке развлечений. К концу этого получаса паники он нашел решение (и сына). «Знать место пребывания ребенка, в какой бы точке земного шара он ни оказался» – таков слоган компании, учрежденной Торнтоном. Amber Alert – миниатюрный GPS-передатчик. Поместив его в школьную сумку или спрятав в одежде ребенка, вы сможете следить за его перемещениями на экране компьютера или сотового телефона. Программное обеспечение позволяет также установить границы зоны, при пересечении которых устройство пошлет вам тревожный сигнал. А кроме того, укажет кратчайший путь для перехвата.



СВЕТОВАЯ ТОПОГРАФИЯ

Maptor – электронная указка, которая не только развернет перед вами карту, но и укажет на ней место, в котором вы находитесь. Устройство размером с тюбик губной помады, получившее название от слов map (карта) и projector, воспроизводит схему местности на любой поверхности: на стене здания, на ладони, а то и прямо на асфальте. Встроенный GPS-модуль определяет ваши координаты и встраивает эту точку в изображение. Новые карты подгружаются через Bluetooth. Теряйтесь на здоровье!

БОТИНОК-СПАСАТЕЛЬ

Более 60% людей, страдающих болезнью Альцгеймера, хотя бы раз в жизни не могли найти дорогу домой. Туфли Ambulator ес-ли и не доставят их туда, то по крайней мере помогут привести помощь. В арсенале компании GTX уже есть кроссовки, карто-графирующие пройденный маршрут, школьные ранцы и ин-валидные коляски с GPS-пере-датчиками. Теперь, выйдя на пенсию, мы сможем спокойно ходить за кефиром. Главное – надеть правильную обувь.



ПРИВЯЗКА К МЕСТНОСТИ ДЛЯ ЧАЙНИКОВ

Поисковый гаджет Backtrack не оставит в беде даже человека с симптомами топографиче- ского кретинизма. Все, что требуется от владельца, – нажать на кнопку в той точке про- странства, куда предстоит вернуться: в гостиницу, к машине на парковке или палатке в ле- су. Дисплей брелока устроен по принципу компаса и поможет убить время игрой в «горя- чо – холодно». Backtrack способен запомнить координаты трех точек и хранить их вечно. Радиус действия – от нескольких метров до 9999 миль, что сравнимо с расстоянием от Москвы до Сиднея. То есть, припарковавшись в Австралии и случайно оказавшись затем в Москве, вы легко отыщете свою машину, чтобы перепарковаться.



ГОЛЬФ-КЛАСС

Люди придумали массу приспособлений, жизненно необходимых для игры в гольф: элек- трокары, идеальные газоны и мальчиков, таскающих клюшки. Не изобрели только способа гарантированно попадать в лунку. Важный шаг в этом направлении сделала компания Bushnell, выпустив на рынок спортивный аксессуар Yardage Pro. Устройство стоимостью \$199, определив местоположение игрока по навигационным спутникам, сообщит ему дис- танцию до лунки и до границ поля, укажет оптимальное направление удара, а также даст ценную статистику по сотням полей. Очередь за самонаводящимися мячами.

СКОРОСТНОЙ РЕЖИМ

За границей полицейские не прячутся в кустах, зато видеока- меры, фиксирующие нарушения, изрядно нервируют водителей. Passport 9500 – воплощение мечты автолюбителя о скорости: прибор успевает предупре- дить о радарах задолго до попа- дания в зону их действия. Па- мять устройства хранит данные о тысячах засад, а GPS-модуль сообщает о приближении к ним. Регулярные апдейты прилагаются. Правда, только в Северной Америке.



«Через 10 лет в большинстве компаний будет штатный нейрофизиолог. Это гораздо выгоднее, чем платить бизнес-консультантам»



Джон Медина,
молекулярный биолог и нейрофизиолог,
автор бестселлера «Правила мозга»

Блокбастер «Суррогаты» имеет мало общего с нашим возможным будущим. В фильме люди управляют машинами с помощью нервных импульсов, а мы едва понимаем, как работает наша нервная система. В желтой прессе регулярно появляются «нейробайки» про успехи науки о мозге. На самом деле успехов немного. Скорее машины опередят нас в самопознании и устроят «Суррогаты» наоборот или «Матрицу», подпитываясь энергией от человечества. Но все еще можно изменить, если нейрофизиология получит импульс от практического применения в бизнесе и жизни. Чтобы продвинуться, ученым нужен доступ в корпоративную жизнь, чтобы на ежедневно обновляемом материале строить и проверять гипотезы и теории.

Когда я читаю лекции в Google, Microsoft или Boeing, где много инженеров, то спрашиваю, в какой части дня они получают новые задания. Неизменный ответ — «с утра» или «в начале недели». Но нейрофизиологи доказали, что мозгу лучше получать задание на ночь: пока мы спим, он сдела-

ет значительную часть работы. Вечером сотрудник читает письмо от руководителя — и погружается в восьмичасовой «рабочий» сон. А если мозг загрузить в пятницу, у него будут три лишние ночи для работы.

Та же проблема не только с организацией труда, но и с созданием продуктов. Такое ощущение, что мало кто в бизнесе понимает, как наш мозг обрабатывает информацию. При встрече с любым объектом мы задаем себе шесть вопросов. Первая пара: «съест ли он меня?» и «могу ли я его съесть?» На современный язык это переводится так: «Зачем мне эта штука? Не опасна ли она?» Вторая пара вопросов: «могу ли я иметь секс с этим объектом?» и «может ли он иметь секс со мной?» Что означает: «доступен ли продукт по цене?», «подходит ли он под мой имидж?» И третья пара вопросов: «видел ли я его раньше?» и «видело ли он меня?» — оценивает инновационность, трендовость продукта.

В начале 2000-х все ждали бума на электросамокаты Segway. На такой самокат залез сам Джордж Буш — казалось, лучшей рекламы не придумать. Проблема была в том, что люди никогда раньше не видели такого устройства и не могли связать его с контекстом своей жизни, оценить по шкале третьей пары вопросов. С точки зрения нейрофизиологии Segway был обречен. Когда же люди смотрят на iPhone, ответы на все шесть вопросов в его пользу. Потому что Apple уже давно не выпускает продукты, не проконсультировавшись с исследователями мозга.

«Согласно известному определению, вирус — это маленькая плохая новость в протеиновой обертке. Изучая послания вирусов, мы лучше понимаем самих себя»



Анжела Маклин,
профессор математической биологии The University of Oxford

За последние 20 лет метафора вирусного заражения стала весьма популярна в культуре. Всюду говорят о медиавирусах, социальных вирусах, компьютерных вирусах и т. д.

Мне кажется, что повышенный интерес людей к тому, как возникают и распространяются вирусы — это «заслуга» ВИЧ, который в свое время оказал мощнейшее влияние на общественное сознание. С 1940-х годов по конец 1970-х человечество жило с мыслью, что инфекции для него больше никогда не будут проблемой — количество заражений тогда сократилось до минимума. И тут неожиданно появился страшный недуг. Людям пришлось пересмотреть свое мнение. Однако одновременно со страхом перед вирусными инфекциями возросло и любопытство к ним. Раз вирусы в состоянии быть такими могущественными, то, может быть, нам стоит у них чему-то поучиться? А чему?

Честно говоря, я не знаю, можно ли использовать наши знания о биологических вирусах для поднятия эффективности рекламы. То, что между математическими моделями распространения слухов и вирусов много общего, известно давно. Но, сказать по правде, природные вирусы не очень-то умны по сравнению со своими искусственными аналогами. Они просто делают гигантское количество копий самих себя, которые пытаются использовать все предоставленные им возможности. То есть вирусы, в сущности, работают, как спам. Не самый эффективный способ рекламы, верно?

Однако это не значит, что вирусы не могут нас ничему научить. Есть вещи, которые, как нам кажется, мы в них не понимаем. А на самом деле — не понимаем в самих себе.

Первая загадка состоит в том, как вирус, попадая из тела животного в тело человека, адаптируется в нем. Мы вообще невероятно мало знаем о вирусах, существующих в диких животных. Но даже если бы и знали, то не могли бы предполагать, какого из них стоит опасаться. Почему-то одни вирусы, попадая в человеческие тела, становятся для нас опасными, а другие нет.

Я думаю, что корень этой проблемы в слабости нашего мышления. Какая-то закономерность должна существовать. Просто пока у нас нет инструментов, которые позволили бы уловить принцип функционирования вирусов. Если мы найдем их, то не только больше узнаем о вирусах, но и научимся лучше мыслить.

Вторая загадка состоит в том, каким образом наши собственные действия приводят к пандемиям. Ведь вирусные инфекции не появляются из мрака, словно кара божья. Вспышки заболеваний возникают, когда мы заражаемся вирусами из мира природы, а потом начинаем взаимодействовать друг с другом. Получается, что от того, как мы себя ведем, зависит скорость и область распространения вирусной инфекции.

Если мы сможем более точно установить, как человеческое поведение влияет на движение вирусов, то получим как минимум три выгоды.

С одной стороны, это позволит нам прогнозировать, где и когда окажется тот или иной вирус. С другой стороны, мы будем знать, какие поведенческие рекомендации давать людям, чтобы они не заражали друг друга. Наконец, решив эту проблему, мы узнаем намного больше о том, как люди взаимодействуют между собой. [сф](#)



В РАЗГАР КРИЗИСА SAMSUNG ELECTRONICS ОТПРАВИЛА НА ТРЕНИНГ В КОРЕЮ 30 ЧЕЛОВЕК ИЗ РОССИИ И СНГ. ОСОБЫХ НАВЫКОВ, КОТОРЫЕ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В РАБОТЕ, ОНИ НЕ ПОЛУЧАТ. ЗАЧЕМ КОМПАНИЯ ТРАТИТ ДЕНЬГИ НА ОБУЧЕНИЕ, КОГДА ДРУГИЕ ФИРМЫ РАСХОДЫ НА НЕГО СОКРАЩАЮТ?

ПОВОДЫРИ И КАПУСТА

текст
ЮЛИЯ
ФУКОЛОВА

иллюстрация
АННА
МУЗЫКА

«Ким-чи-и», — произносит фотограф вместо привычного «чи-и-из», и группа дружно растягивает губы в улыбке. То, что острая корейская капуста сменила западный сыр, в Сеуле вполне оправданно.

Три десятка сотрудников Samsung Electronics из России и СНГ (специалисты и старшие специалисты) приехали на недельный тренинг, цель которого, на первый взгляд, весьма абстрактна. «Идея программы принадлежит мистеру Чивон Со, президенту штаб-квартиры Samsung Electronics по странам СНГ. Он хотел, чтобы молодые сотрудники, обладающие потенциалом, посетили Корею, познакомились с ценностями компании и ее карьерными возможностями», — говорит директор подразделения развития лидерства Samsung Electronics (Корея) Гордон Ким.

Однако если покопаться в истории компании, то за обтекаемыми фразами можно увидеть более ясную картину.

В 2002 году Samsung Electronics впервые обогнала по рыночной капитализации Sony, долгое время доминировавшую в отрасли, а к 2006-му раз-

рыв стал более чем двукратным. В этом году брэнд Samsung в рейтинге Interbrand занял 19-е место, тогда как Sony — всего лишь 29-е. Автор книги «Sony против Samsung. Увлекательная история борьбы титанов» Си Чжин Чанг отмечает, что своими достижениями корейская компания обязана в том числе корпоративной культуре — вырваться в лидеры ей помогли дисциплина, лояльность и исполнительность персонала. Но когда Samsung Electronics оказалась на пике успеха, перед компанией встала новая задача — не догонять, а вести других за собой. Вот тут-то и выяснилось, что для этого нужны креативные сотрудники, но их в компании слишком мало. Несмотря на неплохие финансовые показатели (в 2008 году выручка Samsung Electronics составила \$52,5 млрд, чистая прибыль — около \$4 млрд), в кризис конкуренция обострилась, поэтому свежие идеи стали особенно важны.

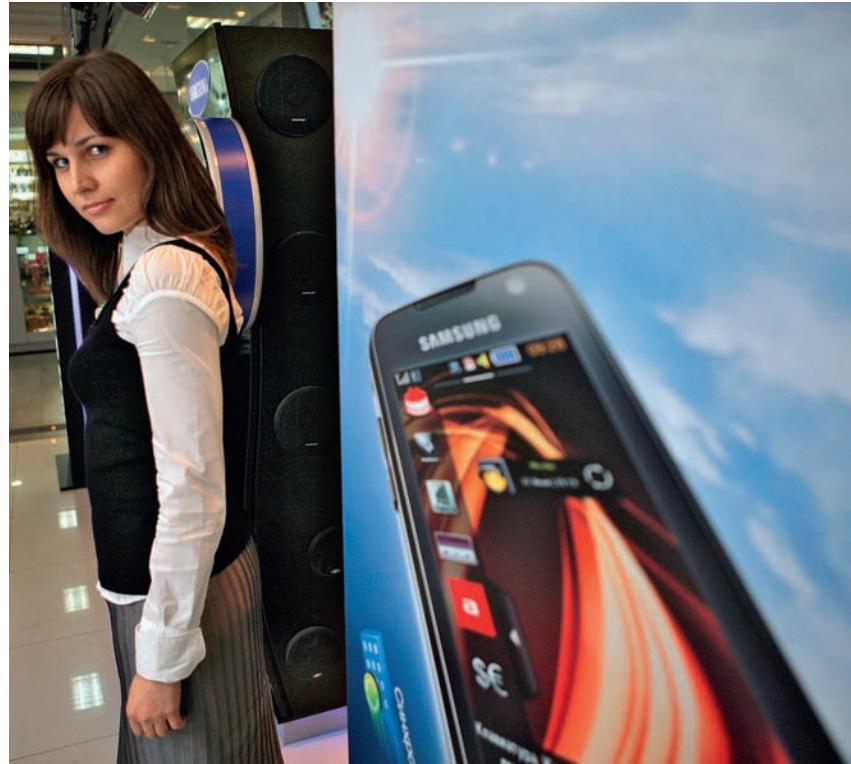
О проблеме говорят открыто: например, глава Samsung несколько лет назад объявил «креативный менеджмент» важнейшей задачей управленческого персонала. И в компании начали происходить удивительные перемены. Так, здесь больше не делают ставку на трудоголиков: вместо того чтобы to work hard (усердно работать), люди должны to think hard — думать усердно. А работать нужно smart, то есть эффективно. Сергей Коновалов в свое время был сотрудником HR-подразделения Samsung Electronics, в том числе и в штаб-квартире в Сеуле. Он вспоминает, что до его прихода в компании работали по субботам, потом рабочими стали две субботы из четырех, а позже компания перешла на пятидневку.

Чтобы раскрепостить сотрудников, Samsung покусился на святое — дресс-код. В Корее многие работники ходят в костюмах, белых рубашках и галстуках. Но официальный стиль Samsung Electro-

nics — business casual, то есть повседневная одежда, а по пятницам даже разрешены джинсы. Кроме того, в компании разработали концепцию flexitime — гибкий график. Сотрудники по согласованию с руководителем могут приходить на работу в удобное время, но до обеда. Наконец, как указывает Си Чжин Чанг, Samsung надо больше внимания уделять найму и продвижению людей некорейского происхождения, потому что местная система образования мало способствует развитию креативности. Судя по всему, Samsung собирается активно вкладывать деньги в развитие локального персонала. В том числе и российского.

ЗАРЯДКА ДЛЯ УМА

Samsung Human Resources Development Center (SHRDC) расположен в 40 км от Сеула, в городе Йонъин. Он чем-то похож на монастырь — уединенное место, где никто не отвлекает от занятий. В парке, среди желтых и красных деревьев хочется медитировать. Правда, сотрудникам Samsung было не до медитаций — они учились с восьми утра до восьми вечера.



Ольга Гордеева: «При знакомстве корейцы любят спрашивать, сколько вам лет, какая у вас семья. Европейцы смущаются, но в Корее это нормально»

Весь курс делится на четыре блока. Первый — аудиторные занятия, с лекциями о ценностях компании, ее структуре, стратегии в области HR, R&D и т. д. Следующий блок — развитие лидерства — предполагал нагрузку посерьезнее. Группу вывезли на полигон, где предстояло лазать по веревкам и карабкаться по скалам. Юлия Окунева, которая занимается в компании международным подбором персонала, показала корреспонденту *СФ* честно зарубленные синяки на руках.

По общему мнению, самым тяжелым оказалось задание, когда нужно было забраться на высокий столб с расположенной на нем узкой площадкой. «Столб качается, равновесие удержать очень трудно. Но надо преодолеть свой страх и прыгнуть вперед, ухватившись руками за специальную перекладину. Пришлось прыгать, а иначе не спустишься», — рассказывает старший специалист кредитного отдела Марина Григорян.

Третий блок получился отчасти экскурсионным — сотрудниковзнакомили с проектами компании. Посмотреть было на что, так как Samsung не только производит

электронику — это крупнейшая в Корее финансово-промышленная группа. Например, участники тренинга неплохо провели время в развлекательном парке Everland, который построила корпорация, и в принадлежащем ей музее автомобилей. Один из сотрудников, расчехляя фотоаппарат, признался, что ему теперь как-то неловко доставать Sony.

Самый необычный проект Samsung — школа собак. Весь мир недоволен тем, что корейцы собак едят. И пусть только специальную породу, да и то по праздникам, но как говорится, осадок все равно остается. В компании решили показать, что корейцы хорошо относятся к этим животным, а заодно и укрепить имидж страны — производителя техники Samsung.

В школе готовят поводырей для слепых, дрессируют собак для слабослышащих (чтобы животные давали сигналы хозяину, когда, например, звонит телефон или плачет ребенок). В основном это лабрадоры ретриверы, причем золотистого окраса — люди на улице могут испугаться большого черного пса.

Сотрудникам Samsung предложили протестировать поводыря — пройти полосу препятствий с повязкой на глазах, доверяясь лишь собаке. Рискнули три человека. На дорожке лежали балки, стояли несколько перекладин и лестница, но проводник по кличке Хенгбок (в переводе с корейского — «счастье») ловко обходил все препятствия слева. Перед подъемом на лестницу он садился, предупреждая о смене рельефа, а потом точно так же садился перед спуском. Словом, вышколен, как настоящий корейский профессионал.

КУЛЬТУРНЫЕ НАСЛОЕНИЯ

Что будет, если минус станет означать, например, плюс? Или знак умножения? Алекс Ю, консультант по межкультурному взаимодей-

ствию компании ITIM Korea, провела простой тест. Она раздала листочки с цифрами и попросила сотрудников Samsung совершить с ними арифметические действия, при этом каждое получило новое значение: минус, например, означал «умножить». Слушатели справились, хотя и признались, что ощущали дискомфорт. «Вот видите, как трудно общаться с представителями других культур — одно и то же действие может означать совсем разное», — резюмировала Алекс.

Четвертая и самая экзотическая часть тренинга — знакомство с корейской культурой. Вообще-то в России в Samsung для новичков

Samsung с местной кухней им устроили мастер-класс по приготовлению любимого блюда корейцев — кимчи. Уже на входе в театр (здесь организует свои занятия школа этикета) мы почувствовали одуряющий запах ингредиентов. Пекинская капуста (разумеется, ее здесь не называют пекинской) уже была вымочена в соленом растворе и лежала в тазиках. Тут же — чашки с чесноком, маринованными морепродуктами. И много перца. Разбившись на группы, сотрудники компании надели фартуки и приступили к нарезке. Минут через сорок тазики наполнились адски острые смесью.

«Столб качается, так что равновесие удержать очень трудно. Но надо преодолеть свой страх и прыгнуть вперед, ухватившись руками за перекладину»

проводят вводный курс, где тоже рассказывают о Корее, но зачастую это делают местные кадры. Поездка же в Сеул с погружением, как говорит старший специалист по развитию персонала Ольга Гордеева, гораздо интереснее.

Так, здесь важно знать возраст партнера — уважение к старшим идет от традиций конфуцианства. «При знакомстве корейцы любят спрашивать, сколько вам лет, какая у вас семья. Европейцы смущаются, но в Корее это нормально», — рассказывает Ольга Гордеева, которая несколько лет проработала в сеульском офисе Samsung. В корейском языке много степеней вежливости (например, при обращении к старшему, младшему или ровеснику используются разные окончания), и чтобы говорить правильно, надо больше знать о собеседнике.

Для более близкого знакомства иностранных сотрудников

Прежде чем пробовать продукт, организаторы устроили небольшой карнавал и облачили сотрудников Samsung в национальную корейскую одежду. Женский наряд — ханбок — вполне можно было принять за русский сарафан, если бы не ткань и широкие, как крылья, рукава. Мужчины оделись не менее живописно — яркие шаровары, жакеты, многоярусные шляпы. Понятно, что ценных навыков все эти «культурные» мероприятия не развивают, и на производительности труда не сказываются. Разве что влияют на лояльность. Но для корейской компании это всегда было ценностю номер один.

Под конец учебного курса сотрудников Samsung Electronics научили кланяться. Для тех, кто собирается делать карьеру в корейской компании, даже если она хочет стать более креативной, такое умение все равно будет одним из самых важных. 



КАК ПРОИЗВОДИТЕЛЮ, РАБОТАЮЩЕМУ С НИЗКОЙ МАРЖЕЙ, СНИЗИТЬ ЦЕНЫ, НО НЕ ОКАЗАТЬСЯ В УБЫТКЕ? КАК ПРИ НУЛЕВОМ СПРОСЕ НАБРАТЬ МНОЖЕСТВО ЗАКАЗОВ? ОПЫТНОМУ ЗАВОДУ «МИКРОН» УДАЛОСЬ ЗА НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ РЕШИТЬ ВСЕ ЭТИ ПРОБЛЕМЫ.

СТЕЛЛАЖИ ПО КАРТОЧКАМ

текст
ЮЛИАНА
ПЕТРОВА

Новый 2009 год управленцы опытного завода «Микрон» (город Великие Луки) встретили без зарплаты. Генеральный директор «Микрона» Виктор Никитин тогда сказал: «Я не могу вам заплатить, потому что мы сейчас ничего не продаем».

Один из ведущих производителей торговых стеллажей и прочей магазинной мебели оказался в сложной ситуации — из-за кризиса федеральные сети, крупнейшие его клиенты, практически прекратили закупки. Многие дилеры «Микрона», собиравшие заказы от небольших ритейлеров, разорились, уцелевшие же снизили закупки на 30–90%. Никитин предложил менеджерам провести мозговой штурм и придумать, как восстановить спрос. И пообещал заплатить, когда появятся результаты.

НОЖНИЦЫ ПО МЕТАЛЛУ

Кризис поставил производителей перед нелегким выбором — либо снижать цены, либо сокращать производство и увольнять людей. В «Микро-



не» выбрали первое — и снизили цены на 20%.

Но чтобы удешевить продукцию без потери рентабельности, заводу пришлось снижать издержки. Начали с самой крупной статьи расходов — металла, на который приходится почти 60% себестоимости. Разработчики «Микрона» стали менять конструкцию отдельных деталей. «Мы целенаправленно в течение четырех месяцев уменьшали металлоемкость наших изделий. Уменьшили длину и ширину планок и реек, оставив неизменной толщину металла, потому что от нее зависит нагружочная способность стеллажей», — рассказывает Виктор Никитин.

Кроме того, оптимизировали раскрой листа, из которого делались полки и несущие конструкции, чтобы сократить потери металла, а вместо штамповки начали использовать, где возможно, лазерную резку — она дает меньше отходов.

Затратная статья номер два — зарплата сотрудников (около 20% себестоимости стеллажей); ее тоже пришлось урезать на 10–40% в зависимости от должности. К непопулярным мерам, говорит Никитин, коллек-

Завод, основанный в 1998 году, в свое время быстро поднялся на волне импортозамещения, и в 2008-м вновь применил тот же тактический прием

тив отнесся с пониманием, потому что вопрос стоял ребром: или ужиматься, или закрывать завод.

В целом за четыре месяца начиная с декабря 2008 года «Микрон» снизил расходы на 17%, что, по мнению гендиректора, стало одним из важнейших достижений в кризисные месяцы. Предприятию удалось сохранить прежнюю рентабельность, но самое главное — на завод потянулись мелкие и средние клиенты. Эти потребители в первую очередь руководствуются ценой, принимая решение о покупке.

ВЫТеснение Европы

Одновременно менеджеры «Микрона» придумали, как привлечь новую крупную клиентуру. Завод, основанный в 1998 году, в свое время быстро поднялся на волне импортозамещения, и в 2008-м вновь применил тот же тактический прием. Конструкторы получили зада-

ние: разработать универсальные модели стеллажей, которые бы пристыковывались к оборудованию европейских производителей, но стоили бы гораздо дешевле импортных аналогов.

«Это было условием нашего входа в сети, до кризиса предпочитавшие итальянскую, польскую и турецкую мебель, подорожавшую вместе с евро», — рассказывает генеральный директор. — Сети предложили: хотите сотрудничать с нами, придумайте, как заменить часть наших старых стеллажей западного производства». Завод разработал новые изделия и заключил контракты с крупными ритейлерами (их названий Никитин не раскрывает).

ТРЕтий лишний

Следующий шаг — изменение схемы продаж. До кризиса завод получал 30% заказов от крупных клиентов, остальные 70% — от дилеров,



Каким путем идти в кризис, Виктору Никитину подсказала Toyota

Перейдя на канбаны, «Микрон» сумел сократить срок выполнения заказов с месяца до двух недель, а во время кризиса — с двух недель до недели

сотрудничавших с небольшими розничными сетями и отдельными магазинами. Теперь менеджеры «Микрона» по сбыту стали работать с мелкими заказчиками напрямую, чтобы не зависеть от финансовых проблем дилеров.

Не то чтобы «Микрон» стал специально вытеснять дилеров. По словам Никитина, процесс развивался естественным образом, так как в кризис стремление конечных покупателей сэкономить на услугах посредников усилилось: «Дилеры на нас обзываются, но мы честно открываем карты: вот клиент, вот его адрес, вот цена, по которой мы продаем ему товар. Она однозначно выше наших отпускных цен для дилеров. Хотите удержать клиента — снижайте свою маржу и договаривайтесь с ним».

Сейчас «Микрон» получает напрямую уже половину заказов, другие 50% по-прежнему приходят через

дилеров. Свои позиции сохранили посредники, работающие в удаленных регионах, а также компании, обслуживающие сложную технику — кассовое и холодильное оборудование.

СТРЕСС-ТЕСТ

Однако наплыv мелких заказчиков не только принес заводу деньги, но и создал дополнительные трудности. Мощности завода рассчитаны на изготовление 400 условных стеллажных секций в день (это объем потребностей одного магазина средних размеров). Малых заказов (на 10–20 условных стеллажных секций) стало приходить по 25 в день. Их трудно прогнозировать, но нужно очень быстро исполнять. «Мелкие заказчики не умеют планировать и всегда просят: „Сделайте завтра“. Потому что сами так привыкли: заработали немного — ремонт в магазине сделали, еще заработа-

ли — пошли стеллажи покупать», — поясняет Никитин.

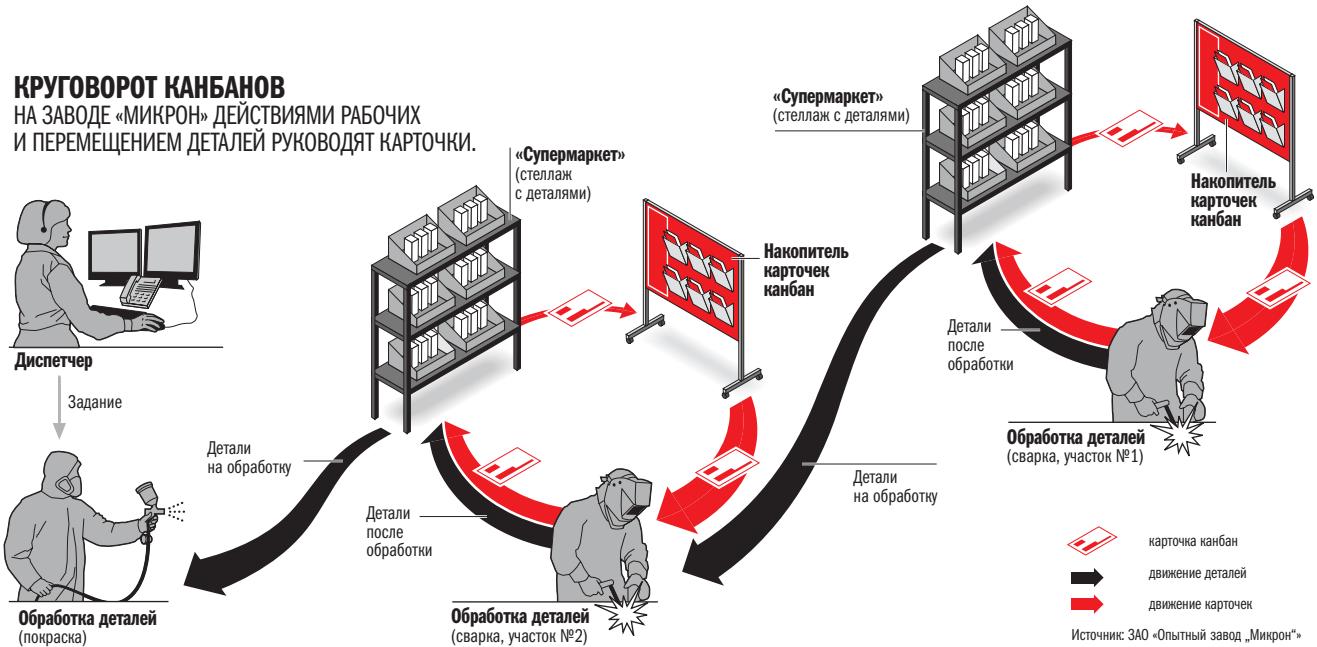
Проблема в том, что хотя технология изготовления стеллажа и проста (штамповка, резка, гибка, сварка и окраска порошковыми красителями), но само производство массовое. В сутки через цеха «Микрона» проходят десятки тысяч деталей и полуфабрикатов: полок, реек, брусков, заготовок. Причем они не просто лежат — сотрудники непрерывно перемещают их по цеху, выполняя рабочие операции. «С таким колоссальным количеством деталей невозможно управляться обычными методами: расписывать каждому работнику задание (сегодня сделать это, завтра то) и увязывать задания в цепочки операций. К тому же обработка деталей занимает минуты, времени на размышления и планирование нет», — рассказывает Никитин.

В том, что традиционные методики управления производством (когда задания спускаются сверху вниз по технологической цепочке), не работают даже в спокойное время, не говоря уже о кризисном цейтноте, Никитин убедился на собственном опыте. Еще недавно планирование на заводе велось помесячно, вспоминает гендиректор, причем план никогда не выполнялся. В цехах лежали груды полуфабрикатов, учетчики суетились, пересчитывая детали. Не успевали сосчитать, как эти детали тащили на обработку, что усугубляло общую неразбериху. От коллапса спасало лишь личное творчество диспетчеров, которые как-то умудрялись удерживать все в голове. Декларируемый срок выполнения заказа составлял месяц, но завод с трудом в него укладывался несмотря на авралы.

Крупные клиенты готовы потерпеть месяц, но небольшие магазины не могут ждать долго. Вал мелких заказов, ожидавшийся в результате антикризисной программы, возможно, затопил бы «Микрон», ес-

КРУГОВОРОТ КАНБАНОВ

НА ЗАВОДЕ «МИКРОН» ДЕЙСТВИЯМИ РАБОЧИХ И ПЕРЕМЕЩЕНИЕМ ДЕТАЛЕЙ РУКОВОДЯТ КАРТОЧКИ.



ли бы не система управления производством «точно вовремя» — по образцу японского концерна Toyota.

ПОХОД В СУПЕРМАРКЕТ

Виктор Никитин, на которого огромное впечатление произвела книга Джейфри Лайкера «Дао Toyota», устроил в японской производственной системе способ решения своих проблем. В 2008 году он начал внедрять на заводе аналогичный подход, и к началу острой фазы кризиса «Микрон» успел достаточно продвинуться в освоении чужого опыта.

В системе Toyota главным элементом планирования является обычная карточка (канбан). Ее наличие в определенном месте служит сигналом, что такие-то детали в таком-то ящике на складе полуфабрикатов закончились и пора делать новую партию. Сами же склады организованы по принципу магазинов самообслуживания. «Вы приходите, например, в супермаркет, берете пачку масла и идете к кассе. Вот и у нас так же. Рабочий подходит и берет детали, которые ему нужны, никого не спрашивая. И все управление сводится к тому, чтобы вовремя положить новую деталь на

опустевшее место. Совсем как в магазине, где менеджеры, отвечающие за выкладку, заполняют пустующие полки», — поясняет Никитин.

Выглядит это так. Скажем, диспетчер выдает задание на последний технологический участок (покраски и упаковки) — покрасить 10 полок. Это задание получает оператор покрасочной линии (маляр). Малляр идет в «супермаркет», где лежат полки, с карточкой, берет нужные 10 штук (вместо них на складском стеллаже образуется пустое место), затем перекладывает эту карточку в специальный накопитель. Карточку замечает рабочий с предшествующего участка — сварщик, который сваривает полки из металлических деталей. Задание сварщику никто не дает — карточка в накопителе и служит для него сигналом к началу работы. Он берет карточку, делает 10 полок и кладет их на прежнее место в «супермаркете» вместе с этой карточкой. И все возвращается на круги своя. «Главное здесь дисциплина, — объясняет Никитин. — Увидел канбан — тут же начинай работу».

Карточки циркулируют между двумя смежными технологически-

ми участками, использующими один «супермаркет» полуфабрикатов. На каждую пару смежных участков приходится по своему «супермаркету», а на каждую операцию — по отдельной карточке. Если, например, деталь претерпевает семь технологических операций, карточек будет семь. Всего на заводе обращаются тысячи канбанов, «карточной системой» охвачены 70% наименований деталей и полуфабрикатов.

Перейдя на канбаны и «супермаркеты», завод еще до октября 2008 года сумел сократить срок изготовления заказов с месяца до двух недель, а во время кризиса — с двух недель до недели. Таким образом, антикризисная программа принесла заводу новые заказы, производство же смогло эти заказы быстро переварить. В результате «Микрон» уже в марте 2009-го вышел на полную мощность, а в июле открыл новый производственный цех.

Виктор Никитин считает, что никакой волшебной формулы, как выжить в кризис, «Микрон» не изобрел: «Просто нужно быть гибким, быстрым и сокращать затраты. Вот и весь секрет».



ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД БАНКИ НЕОЖИДАННО ДЛЯ СЕБЯ СТАЛИ ВЛАДЕЛЬЦАМИ ОГРОМНОГО КОЛИЧЕСТВА НЕДВИЖИМОСТИ, ЗАБРАВ ЕЕ У ПРОШТРАФИВШИХСЯ ДОЛЖНИКОВ. ЧТО С НЕЙ ДЕЛАТЬ, МАЛО КТО ПОНИМАЕТ. СБЕРБАНК НАШЕЛ ВЫХОД – СОЗДАЛ АУКЦИОННЫЙ ДОМ.

ДВИЖЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТИ

текст
СЕРГЕЙ
КАШИН

Глава Сбербанка Герман Греф на сентябрьском форуме в Сочи заявил, что из кризиса крупнейший банк страны выйдет «громадной индустриальной группой». Он станет, например, третьим по размерам ритейлером страны. Для того чтобы занять место за «Магнитом» и Х5, Сбербанк должен иметь от 600 до 1200 торговых точек. Ничего невозможного в этом нет.

У крупнейшего российского банка есть дочерняя компания «Сбербанк капитал», которая управляет доставшимися ему залогами. Недавно ее сотрудники сообщили, что банк передал компании активы на \$4 млрд по балансовой стоимости. Подавляющая часть из этих \$4 млрд — недвижимость. Сумма весьма близка к нынешней рыночной ее стоимости, так как обычно банкиры берут актив в залог с дисконтом 25–50%. \$4 млрд — это 5–7 тыс. объектов недвижимости, среди них легко могли оказаться 1000 магазинов. \$4 млрд — сумма, близкая к докризисным цифрам годового объема сделок на рынке индустриальной и коммерческой недвижимости.

Сбербанк, конечно, не одинок. Остальным российским банкам придется приблизительно столько же залоговых активов. Неотложная задача — от всего этого добра избавиться, причем максимально быстро. Сбербанк рассчитывает, по словам Грефа, распродать ненужные активы в течение двух-трех лет. Ясно, что моментальная распродажа — задача абсолютно невыполнимая. Одновременный вывод на рынок этой недвижимости приведет к тому, что стоимость объектов начнет стремиться к нулю.

Выход из безвыходной ситуации ищут все банки. Сбербанк, кажется, нашел наиболее приемлемый вариант. В начале сентября он совместно с Фондом имущества Санкт-Петербурга объявил о создании Российского аукционного дома (РАД). Первые торги пройдут в ноябре. Среди учредителей значатся также Гильдия управляющих и девелоперов, компания «Русский ювелир» и еще одна «дочка» банка — Сбербанк-АСТ, сертифицированная система электронных аукционов. РАД собирается на аукционах продавать «досудебку» — залоги, которые банк и должник решили сбыть для погашения проблемного кредита.

18 ЛЕТ С МОЛОТКОМ

ОАО «Фонд имущества Санкт-Петербурга» — крупнейший продавец госимущества на территории России. На пике продаж, в 2007 году, компания реализовала имущества на общую сумму 22 млрд руб., тогда как РФФИ в тот год продал по всей России имущества на 17 млрд руб. Ежегодно петербургский фонд продает приблизительно 1000–1200 лотов. Средний размер лота — 20 млн руб. Как говорит генеральный директор фонда, а теперь и гендиректор РАД Андрей Степаненко, фонд может продавать и 3 тыс. объектов без увеличения числа сотрудников.

Степаненко рассказывает, что создание всероссийской торговой пло-

щадки — идея фонда. В Сбербанке в начале года как раз обсуждался вопрос создания специального департамента по реализации залогового имущества. Но такой вариант был признан слишком затратным. Обращение к коллекторам — тоже дорогое решение (20–30% стоимости проданного имущества), к тому же чреватое имиджевыми потерями — трудно контролировать партнеров, чьи методы работы никак не регулируются.

Андрей Степаненко настаивает, что решение Сбербанка создать совместный проект с Фондом не было результатом личного знакомства с Германом Грефом. «В 1999-м он уже работал в Госимуществе, а я в тот год пришел в КУГИ (прежнее название Фонда имущества Санкт-Петербурга). Греф не был моим непосредственным начальником. Мы вместе в одних и тех же конференциях участвовали, но лично я с ним не был знаком», — уточняет Андрей Степаненко. Преимуществом своего фонда он считает 18-летний опыт

и т. д. Но вот уже два года фонд продает поселок в Сочи и процесс идет сложно. Поэтому Российский аукционный дом планирует привлекать партнеров для работы в отдаленных регионах России.

Например, в 2010 году планируется открыть с партнерами площадку в Москве, а потом — по настоятельной просьбе главы Сбербанка — в Сочи. У Сбербанка там много объектов, среди них ОАО «Красная поляна», строящее курортно-спортивный комплекс.

Но самое главное препятствие — в головах банкиров. Рынок недвижимости выглядит непрозрачным даже на фоне других весьма закрытых российских отраслей. Здесь практически невозможно найти независимых экспертов, и нет общедоступной системы сбора информации о ценах сделок. Банкиры, неожиданно для себя ставшие крупнейшими игроками на рынке недвижимости, сейчас не заинтересованы в изменении ситуации.

Моментальная распродажа — задача невыполнимая. При одновременном выводе недвижимости на рынок цена объектов начнет стремиться к нулю

продаж (то есть сложившуюся базу клиентов), репутацию самого крупного аукциона недвижимости в России и эффективность аукционов в достижении максимальной цены.

ЦЕНОФОБИЯ

Андрей Степаненко признает, что на локальной площадке — даже на такой крупной, как петербургская, сложно продавать объекты по всей России. Фонд по соглашению с РЖД уполномочен продавать непрофильные для монополии активы — пивные заводы, обувные фабрики

Дело в том, что банки всегда оценивают залоги с дисконтом. В годы роста он составлял 25–50%. Банки, стремившиеся к захвату максимальной доли рынка, давали кредиты под недвижимость с 25-процентным дисконтом. Недвижимость с осени 2008-го потеряла в цене как минимум четверть от своих прежних значений. Значит, самые агрессивные, даже забравшие залог, уже в убытке.

По оценкам Андрея Степаненко, стоимость недвижимости на аукционе может составить около 50% пи-



Андрей Степаненко уверен: дороже, чем на аукционе, недвижимость продать невозможно

Голландским будет и аукцион, при котором движение вниз продолжается до первого предложения, когда у кого-нибудь из покупателей не выдержат нервы

ковых цен 2007–2008 годов. Он признает, что пока банкиры не готовы к таким цифрам. «Мы часто не можем договориться о стартовой цене. У всех свое мнение. Мне один из банкиров предлагает: „Но я же за это здание дал 17 млн руб. Давай отсюда и начнем“. Я соглашаюсь: „Давай. Но пойдем от стартовой цены вниз, устроим так называемый голландский аукцион. А точку отсечки, на которой торги при отсутствии покупателей будут остановлены, установим на уровне 10 млн руб.“. Пока спорим», — рассказывает Андрей Степаненко. Банкиры не просто так упорствуют: стоимость продажи окажется ниже той суммы с дисконтом, и они будут вынуждены зафиксировать убыток на бумаге. Поэтому и склонны затягивать время в надежде на появление более щедрых инвесторов. С одной стороны, откладывать окончательное решение логично: дно кризиса,

по общему мнению, пройдено. С другой — переварить без потери стоимости залоги по всем проблемным кредитам (а это не менее полутора миллиарда рублей) рынок вряд ли сможет и через три года. Поэтому Степаненко утверждает, что продавать залог через РАД все равно будет выгоднее, чем держать его на балансе или искать покупателя самому.

ГОЛЛАНДЕЦ ИЛИ АНГЛИЧАНИН?

Кстати, голландский аукцион, удобный в применении как раз в кризисные времена, при продаже залоговых активов пока невозможен юридически. Но соответствующие поправки уже внесены в Думу, и Степаненко надеется, что в осеннюю сессию этот запрет уйдет в прошлое. При голландской форме аукциона, рассказывает Андрей Степаненко, движение вниз продолжается до первого предложения, когда у кого-нибудь из потенциаль-

ных покупателей не выдержат нервы. Но он не будет победителем. Дальше начнется по сути английский аукцион — другие игроки могут перебить эту цену.

Существует много исследований, показывающих, что при соблюдении определенных условий аукцион дает лучшую цену, чем любые другие варианты продажи. А так как расходы при найме посредника — инвестбанка или аукционного дома — примерно одинаковы (3–5% цены лота — чем меньше стоимость, тем выше комиссионные), получается, что преимущество непубличных форм продажи (переговоров с каждым отдельным потенциальным покупателем) только одно. Реально заплаченная цена будут знать только участники сделки. Цена же аукциона прозрачна и станет известна игрокам на рынке. Проблема — неуверенность банкиров в том, что этот вариант, который станет ориентиром для других сделок, не утащит их на дно.

ТОРГИ С ПРИСТРАСТИЕМ

Андрей Степаненко с удовольствием проводит экскурсии по зданию фонда. Он считает, что ему есть чем

похвастаться. В холле несколько стоеч, очень похожих на те, с чьей помощью сейчас оплачивают счета сотовых операторов. В них содержится информация обо всех ближайших лотах, выставленных на аукцион. Для покупателей существует сигарная комната — с английскими антикварными креслами и гобеленами. Стиль аукционных залов не чиновничий, а ампир — кресла аукционной комиссии, кафедра аукциониста (естественно, с молотком). Проекционный экран для демонстрации лота. Аукционы проводятся традиционные — открытые, аукционист — Виктор Янишевский, известный в Петербурге профессио-

нал. Степаненко настаивает, что все эти траты вовсе не расточительство — они создают необходимую атмосферу торгов.

Российский аукционный дом готов проводить и онлайн-аукционы. Один из его учредителей — Сбербанк-АСТ недавно получил сертификат (их пока выдано только три) на право проведения государственных тендеров по закупкам в онлайн-режиме. Но, как говорит Степаненко, в отличие от США и Великобритании, где никого не удивить онлайном на \$100 млн и даже появились специализированные компании вроде Williams & Williams, россияне к сетевым торгам не вполне готовы.

По его мнению, максимальная стоимость лота, который без проблем уйдет с онлайн-аукциона в России, составляет не более 1 млн руб.

В ближайшие пять-десять лет, когда онлайн станет привычнее, сумма может дойти до 100 млн руб., но вряд ли будет больше.

Гендиректор Российского аукционного дома считает, что на доказывание банкирам эффективности аукционного способа продажи недвижимости уйдет какое-то время, и в ближайшие месяцы потенциальные заказчики будут присматриваться. Впрочем, с двумя банками из первой двадцатки соглашения о продаже уже подписаны. **СФ**



ДЕПАРТАМЕНТ ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ
МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ГОРОДА МОСКВЫ

ФОНД
СОДЕЙСТВИЯ
КРЕДИТОВАНИЮ
малого бизнеса Москвы

**КТО СТРЕМИТСЯ К УСПЕХУ
— ТОТ УСПЕШЕН
КТО ДУМАЕТ О БУДУЩЕМ
— ТОТ НЕ СТОИТ
НА МЕСТЕ**

**ДЕНЬГИ МАЛОМУ
БИЗНЕСУ МОСКВЫ**

Поручительства по обязательствам
малых предприятий

www.fs-credit.ru

Тел. (495) 661-19-49, 661-19-48

ШТУРМ ИЛИ ОСАДА – КАКУЮ ТАКТИКУ ВЫБРАТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЮ ЖЕНСКОГО БЕЛЬЯ VALERIA LINGERIE ПРИ ВЫХОДЕ НА МОСКОВСКИЙ РЫНОК? УЧАСТНИКИ «БАНКА РЕШЕНИЙ» СОВЕТУЮТ ПОСТУПИТЬ ПО-ЖЕНСКИ – ДЕЙСТВОВАТЬ ПЛАНОМЕРНО И ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННО.

КРУЖЕВНОЕ НАСТУПЛЕНИЕ

текст ЕКАТЕРИНА СИРИНА фото ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

ПРОБЛЕМА

Valeria Lingerie владеет фабрикой корсетных изделий в подмосковной Коломне, реализуя продукцию через оптовиков. Компания работает в низком и средне-низком ценовых сегментах, ее оборот 11–12 млн руб. в месяц, а рентабельность бизнеса (40%) выше, чем в среднем по отрасли. Производитель быстро завоевал успех в российских регионах, причем без существенных вложений в рекламу и маркетинг — оказалось, что для продвижения продукции достаточно наладить дистрибуцию.

Помимо основной коллекции фабрика шьет специальные изделия — бюстгальтеры для женщин, перенесших операцию на груди, а также для беременных и кормящих мам. Такой ассортимент составляет не более 25% от объема выпускаемой продукции, но опыт, который приобрели конструкторы компании при создании сложных, требующих точнейших расчетов изделий, используется и при разработке моделей основного ассортимента. Поэтому главным конкурентным преимуществом Valeria Lingerie генеральный директор компании Ирина Винокурова считает

удобную конструкцию моделей (в том числе бюстгальтеров больших размеров), отличную посадку, правильное распределение давления каркаса на грудь. При этом изделия, по словам Винокуровой, соответствуют всем тенденциям мировой бельевой моды.

Проблемы, которые возникли по время кризиса у зарубежных компаний, позволили Valeria Lingerie выйти на прежде малодоступный московский рынок — из-за снижения спроса на дорогое белье интерес к продукции коломенского производителя стали проявлять столичные розничные и мелкооптовые структуры. Компания уже заключила ряд договоров о поставках, открыла склад и представительство в Москве.

В тоже время, по мнению Винокуровой, потребительские стереотипы москвичек сложились не в пользу комфортного и удобного белья, которое выпускает фабрика, а в пользу марок класса fashion — ярких и сексуальных, с причудливой отделкой, но не всегда удобных для повседневной носки. Тех, которые активно рекламируются в глянцевых журналах.

Между тем во всем мире комфортное белье пользуется большим спросом, его носят каждый день, а fashion используют лишь для особых случаев. Но как переубедить жительниц российской столицы, Ирина Винокурова пока не понимает. Кроме того, москвички считают, что дешевая продукция — заведомо плохая, лучше покупать изделия подороже.

Возможно, столичные жительницы, как и покупательницы в регионах, сами поймут преимущества белья Valeria Lingerie, если оно начнет продаваться везде, во многих розничных точках? Но будет ли этого достаточно для московского рынка, достигнет ли здесь успеха компания, не осуществляя серьезных вложений в рекламу и продвижение бренда?

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

С более полным описанием проблемы можно ознакомиться на странице сайта *sf* www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx.



Любовь Возненко, Николай Чернышев и Ирина Винокурова (слева направо) оптимальной стратегией для Valeria Lingerie посчитали «осаду»

СОВЕТЫ

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

Ирина Винокурова,
генеральный директор Valeria Lingerie:

— Была приятно удивлена большим количеством откликов. Мы уделяем большое внимание маркетингу, в том числе благодаря этому компания и развивается успешно. Тем не менее во многих случаях есть только интуитивное понимание, что надо делать. Письма читателей *сф* помогли мне укрепиться в осознании правильности наших шагов.

По основному вопросу — о выборе стратегии — большинство авторов склоняются к варианту «осада» и ориентации на то, что Вадим Гришечко называет точечными, но направленными ударами. Это совпа-

дает с нашим видением. Лишь немногие написали, что убедить потребителя в преимуществах нашей продукции можно только с помощью массированных вложений в рекламу. Позабавил короткий ответ Александра Любимова, который считает, что нужно запустить рекламу на телевидении, и даже не обязательно особо заботиться о представленности продукции в торговых точках. А вот Андрей Бянкин, наоборот, старается сэкономить наши деньги и рекомендует не использовать ролики на ТВ и радио. Автор советует нам участвовать в передачах о здоровье, молодежных и спортивных программах, и эту идею мы поддерживаем.

Интересных и действенных советов по точечному воздействию на рынок в ответах читателей содержится много: например, Анна Готта и Иван Березин напоминают о том, что надо работать на популярных женских порталах, а Олег Дмитриев рекомендует создать службу онлайн-поддержки и телефонную консультацию для покупателей.

Ответов, где есть системное видение проблемы, меньше. Хочу отметить решение, которое считаю лучшим. Анна Каправчук полно и последовательно показывает шаги, необходимые для решения задачи. Предлагая создавать фирменные уголки компаний в магазинах, она подробно описывает виды торговых

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	29	АННА КАПРАВЧУК	ОАО «АНГАРСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА»	ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ РЕКЛАМНО-ИНФОРМАЦИОННОГО ОТДЕЛА	АНГАРСК
2	27	ОЛЕГ ДМИТРИЕВ	ГК «В-ЛЮНС»	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ	МОСКВА
3	24	ИВАН КОЛЯРОВ	СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ ПЕЧАТИ	ДОЦЕНТ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
4	21	ИРИНА ФРОЛОВА	ТОРГОВЫЙ ДОМ СМ	БРЭНД-МЕНЕДЖЕР КОСМЕТИКИ BELL	МОСКВА
5	19	АНДРЕЙ БЯНКИН	—	МАРКЕТОЛОГ-ФРИЛАНСЕР	МОСКВА

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

ПОБЕДИТЕЛЬ



Анна Каправчук,
ведущий специалист
рекламно-информационно-
го отдела ОАО «Ангарское
управление строительства»

Пока компания не может позволить себе собственные фирменные магазины и отделы, нужно создавать «фирменные уголки» на чужих площадях. Сэкономить рекламный бюджет можно за счет вхождения на рынок через каналы, которые пока не так заняты конкурентами. Это магазины одежды для крупных женщин, спортивной одежды, детской, подростковой и молодежной, одежды для беременных, аптеки при роддомах и женских консультациях, специализированные интернет-сайты, магазины постельного белья и домашнего текстиля. Появление там продукции Valeria Lingerie даже при отсутствии рекламной поддержки принесет отдачу быстрее, чем просто реклама, побуждающая к поискам этой продукции, — потребители быстро оценят преимущества, примерив белье на себя. В примерочных хорошо будут работать прозрачные наклейки на зеркала: «С бельем Valeria Lingerie то, что вы примерили, будет сидеть гораздо лучше». **Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru**

Худшее решение Провести рекламную кампанию с помощью девушек, дефилирующих по улицам городов в белье от Valeria Lingerie.

«Отечественные производители знают анатомические особенности русских дам, для которых далеко не всегда подходит размерный ряд западных изделий»

точек, где могут успешно продавать нашу продукцию.

Некоторые предложения непримлемы с точки зрения позиционирования — например, открыть киоски для продажи продукции. Ларьки — это путь китайского производителя, который продает картинку на упаковке. Наши покупательницы должны иметь возможность найти соответствующую индивидуальным параметрам модель и примерить ее — к выбору белья надо подходить, как к выбору обуви. Да-рья Янушкевич справедливо отмечает, что сбыт через ларьки может нанести серьезный вред бренду.

Решение Ирины Фроловой освещает не все аспекты продвижения бренда, но комплекс мер по работе в розничных точках у нее расписан до нюансов. Научить продавцов доносить до покупателя преимущества нашей продукции — очень важное направление, сейчас мы как раз занимаемся созданием учебных материалов и видеофильмов.

ПРАКТИК

Николай Чернышев,
генеральный директор ТД Audace (дистрибуция
корсетного белья и бельевого трикотажа):

— Даже в ответах читателей, далеких от отрасли, содержатся полезные советы. Иван Котляров четко подметил, что регулярная смена коллекций значительно оживляет продажи и очень важна для производителя. Олег Ленков подчеркнул необходимость широкой цветовой гаммы. Изделия модных цветов продвигают коллекцию, хотя лучше всего продается классический ассортимент.

Поддержу Руслана Тимченко — сейчас у Valeria Lingerie очень удач-

ный момент для выхода на московский рынок. В ассортименте нашей компании российские производители занимают большое место, и сейчас у нас продажи выросли в три раза. Производители из Польши, Прибалтики, Италии не справились со своими проблемами и освободили существенную часть рынка.

Удивило, что во многих решениях звучит противопоставление «красивое и дорогое» и «дешевое и удобное». Возможно, потому, что авторы не видели продукцию Valeria Lingerie. Она не только удобна и функциональна, но и красива — я говорю как специалист. Кроме того, на женщинах хорошо смотрятся только бюстгальтеры с удачной посадкой.

Согласен, что штурмовать московский рынок бессмысленно, надо воспитывать потребителя — люди не понимают достоинств отечественной продукции. Российские компании используют импортное полотно и отделочные материалы. Но конструкции отечественных производителей значительно лучше, хотя бы потому, что они знают анатомические особенности русских дам, для которых далеко не всегда подходит размерный ряд западных изделий. Анна Каправчук обращает внимание на магазины для полных. Для женщин с пышными формами мало интересных и качественных моделей, а в компании Ирины Винокуровой действительно хорошо умеют их делать.

КОНСУЛЬТАНТ

Любовь Возненко,
руководитель проектов «ИМА-консалтинг»:

— Многие читатели предлагают эффективные меры по выходу на целе-

вые группы потребителей медицинского белья, а также белья для беременных и молодых мам. Но ведь в описании проблемы было сказано, что для продвижения этих изделий у компании есть свои каналы, и сейчас главной задачей является работа с основным ассортиментом. Упоминание узконишевой продукции было дано для того, чтобы аргументировать высокий уровень конструкторов компании.

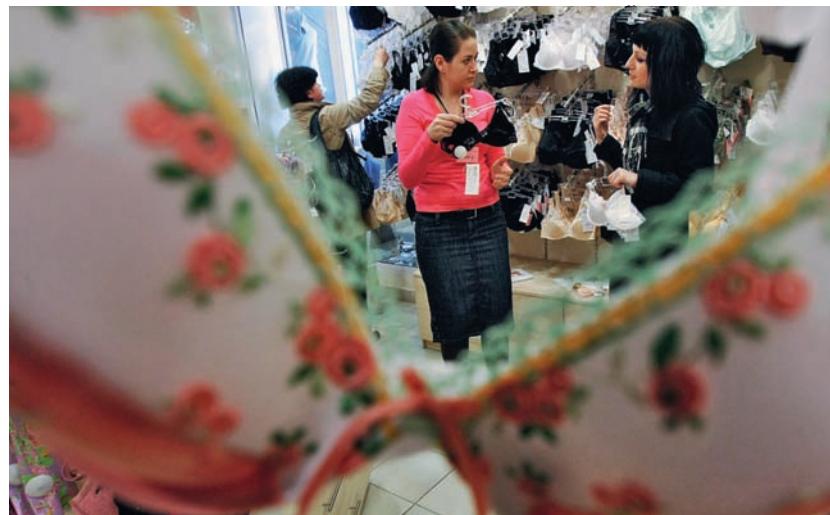
То, как отреагировали читатели, наводит на важные мысли. Как отмечает Ирина Горбунова, эмоциональный аспект продвижения бренда не менее важен, чем рациональный. Чтобы убеждать рационально, компании стоит наглядно, используя схемы и рисунки, показывать, как конструкция белья воздействует на женскую грудь. А на уровне эмоций для основного ассортимента стоит исключить ассоциации с болезнью.

Алексей Букин и Сергей Чертопруд предлагают разделить бренды медицинского и обычного белья. Возможно, над этим стоит подумать. Во всяком случае, я, как и Сергей Чертопруд, убеждена, что продвижение должно идти по разным каналам. Реклама медицинского белья — только в специализированных СМИ, его реализация — в кли-

никах и специальных магазинах. Белье для повседневной носки, для спорта, для беременных должно рекламироваться и реализовываться в других местах.

Не согласна, что марку Valeria Lingerie надо выдавать за иностранную. Наоборот, так же, как и Михаил Палочкин, Игорь Винидиков и другие, считаю, что стоит подчеркивать российское происхождение компании, а также использовать исторический аспект, связанный с тем, что фабрика в Коломне существует уже более 100 лет.

Авторы-мужчины убеждены, что как раз представители сильного пола выбирают белье по критериям функциональности и пользы для здоровья, и предлагают запустить мужскую линию белья. Интересная идея. ©Ф



К выбору белья надо подходить так же, как к выбору обуви

Слово для печати

Описание новой проблемы теперь будет появляться на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить их на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до **17.11.2009**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **сф** и [E-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат **07.12.2009**, тогда же мы объявим победителя конкурса. **сф**



direct
mail

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

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

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

40 ускорителя

В отличие от Европы и Америки кризис, увольнения и общее падение спроса не стали в России поводом для дефляции. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» исследовал причины, побуждающие предпринимателей следовать докризисной ценовой стратегии, и обнаружил, что многим удалось заработать на росте

**цен на товары и услуги
во время кризиса**



**«Никогда не надо опускаться в цене —
покупатель этого не оценит. Кроме
того, всегда найдется тот, у кого
цена будет ниже»**

Валерий Покорняк,
генеральный директор компании «Алтан»



авторы проекта
ПОЛИНА РУСЯЕВА,
ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО,
ТАТЬЯНА КОМАРОВА,
ИВАН МАРЧУК

В июне сеть гипермаркетов электроники «М.Видео» прекратила бесплатно раздавать на кассах пакеты. Любимую потребительскую халаву, которая так удачно прижилась в домах в качестве мусорных мешков, теперь нужно покупать. Потому что из обычных полиэтиленовых они превратились в окси-биоразлагаемые и больше не наносят вред окружающей среде. Правда, теперь они стали наносить вред кошелькам клиентов «М.Видео». По итогам трех месяцев акции, сообщает ритейлер, потребление пакетов упало в 11 раз по сравнению с аналогичным периодом прошлого года: спрос на них оказался весьма чувствителен к цене.

Пример, конечно, комичный. Если бы такие сети, как «Наш гипермаркет» и «Седьмой континент», тоже не взвинтили цену пакетов с математической точки зрения бесконечно, повысив их с нуля до 0,8–1 руб. И даже не потрудились заменить их биоразлагаемыми.

Для с^ф это стало последней каплей. Мы решили провести расследование: что есть в России такого особенного, что позволяет компаниям поднимать цены на товары даже на фоне падения платежеспособного спроса населения? Ведь в феврале 2009-го Минэкономразвития зафиксировало максимальный за пять лет уровень оставшихся без работы людей — 9,5% от общего числа экономически активного населения. Не говоря уже о падении платежеспособного спроса и пробудившейся, согласно данным исследования Nielsen, тяге населения к экономии.

Еще больше укрепились мы в своих намерениях, изучив статистику по росту цен на потребительские товары и услуги в других странах (см. схему на стр. 84–85): инфляция там практически прекратилась, а в некоторых государствах даже отмечена дефляция. Вряд ли американцы или французы пострадали от кризиса больше россиян.

К примеру, в Германии еще в начале года снизились цены на товары повседневного спроса: хлеб, колбаса и йогурты подешевели на 7–20%. В то время как Росстат фиксирует по этим же категориям повышение цен соответственно на 4,4%, 19,5%, 4,7%. В прошлом году, по данным российского статведомства, потребительская корзина в России подорожала на 13,2%, а по итогам девяти месяцев текущего года — еще на 8,1%. Это еще без учета подорожания пакетов.

Свое расследование мы начали с ритейла, ведь именно его обычно и производители, и власти норовят поймать на манипуляциях с ценами. По крайней мере,

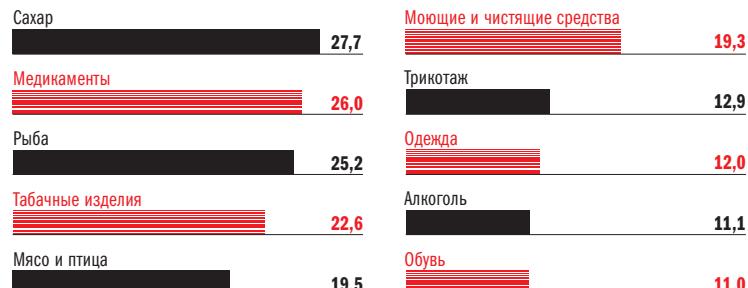
30%

на столько, согласно исследованию «Ромир панель», выросли расходы российских домохозяйств на товары повседневного спроса за девять месяцев этого года

85%

россиян, по данным мартовского опроса ВЦИОМ, считают рост цен главным проявлением кризиса

ИНФЛЯЦИЯ ЗА ГОД*



* с сентября 2008-го по август 2009 года включительно

одного ритейлера, пытавшегося повысить цены в 2009 году, мы обнаружили. Им оказался совладелец и председатель совета директоров калининградской продовольственной сети «Вестер» Олег Болычев.

ВВЕРХ ПО ЛЕСТНИЦЕ, ВЕДУЩЕЙ ВНИЗ

Олег Болычев продает сотрудникам мед с пасеки своего тестя. В прошлом году литровая банка шла по 1500 руб.— столько же стоил мед и в рознице. Шла, по словам Болычева, неплохо, хотя «медовую» выручку он не раскрывает. В этом году Болычев попробовал продавать мед по 2000 руб.: «в стране же инфляция». Однако сотрудники с такой инфляцией рискнули не согласиться и продукцию тестя босса покупать перестали. Как выяснил Олег позже, на полках магазинов, в том числе в самом «Вестере», мед подешевел на 20%.

В принципе, с падением спроса столкнулась вся розница. По данным Росстата, оборот розничной торговли в первом полугодии этого года снизился на 3 процентных пункта к аналогичному периоду прошлого года, и это с учетом 13-процентной инфляции. Продажи бытовой техники и электроники, по данным октябрьского исследования «ГФК-Русь», за тот же период упали в деньгах на 43,1%. Сказалось стремление приобрести как можно более дешевый товар. Окси-био-растворимый пакет? Спасибо, не надо.

Однако очень быстро стало ясно, что роль розницы в нагнетании цен неоднозначна (см. фактор №2 на стр. 87). Слишком по-разному вели себя цены на различные товары. Это видно из отчета Центробанка «Инфляция на потребительском рынке» за август 2009 года. Скажем, растительное масло дешевело весь 2009 год, а сахар дорожал до середины лета. И со-

гласитесь, трудно представить себе, что ритейлеры все как один решили сыграть по маслу на понижение, а на сахаре, наоборот, подзаработать.

Надо было копать глубже.

ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ

С осени 2008-го «Вимм-Билль-Данн» продает молоко и соки в Северном административном округе Москвы в убыток. Что такого особенного в этом САО? Влиятельный префект, Олег Митволь. Как рассказал спикер председатель совета директоров «Вимм-Билль-Данн» Давид Якобашвили, специальная программа по снижению цен на некоторые социально значимые продукты запущена по личной просьбе экс-замруководителя «Росприроднадзора». «Конечно, речь идет об ограниченном

количестве товара. Не могу назвать точную сумму наших потерь, но не больше \$1 млн»,— говорит Якобашвили. Совладелец ВБД заверил, что всем желающим префектам компания не сможет преподносить подобные подарки: «Мы должны зарабатывать, а не благотворительностью заниматься. И так нынешние условия давят на бизнес — те же тарифы растут».

Отсутствие Митволя как фактора, разгоняющий инфляцию, мы решили не рассматривать — все же это только жителям отдельно взятого округа Москвы так повезло с администрацией. Или, точнее, не повезло тем компаниям, которые ведут там бизнес.

По той же причине мы исключили из исследования ставки по кредитам и тарифы. Конечно, они вы-

страх

перед будущим заставляет предпринимателей максимизировать прибыль, в том числе за счет роста цен: лучше деньги сегодня, чем лояльный клиент завтра, учитывая, что «завтра» может и не быть

жадность

хоть и не экономическое понятие, но социальное явление, которое определяет устройство бизнеса в тех отраслях, где еще сохранились длинные цепочки посредников

слабость

экономики вынуждает ритейлеров импортировать значительное количество товара, а производителей — закупать за рубежом сырье. Не слишком выгодная модель, когда девальвируется рубль

ДИНАМИКА ЦЕН ПО СЕКТОРАМ ЭКОНОМИКИ*



■ 01-09.2008 ■ 01-08.2009
* к январю 2008 и 2009 года соответственно (принято за 100%) Источник: Министерство экономического развития РФ

СТРУКТУРА ПРИРОСТА ИНФЛЯЦИИ В РОССИИ*



* вклад различных категорий товаров и услуг в потребительскую инфляцию в январе-августе 2009 года
Источник: Банк России, Росстат, расчеты «Секрета фирмы»

зывают рост расходов, которые компенсируются ростом цен. Но трудно представить, что еще какой-нибудь Митволь скупил все российские маслобойни и теперь они в отличие от тех же сахарников пользуются услугами РЖД бесплатно.

Тогда мы выявили топ-10 товаров, которые за время кризиса (с сентября прошлого года по август нынешнего) наиболее ощутимо подорожали (см. график на стр. 82). Теперь оставалось пообщаться с их производителями о том, что случилось с их продажами и удалось ли на этом заработать.

Не тут-то было.

КТО ВИНОВАТ

На самом деле мы не собирались никого обвинять. В конце концов, каждый волен сам решать, что ему

делать со своими собственными ценами. Равно как и потребитель в ответ волен распоряжаться деньгами на свое усмотрение. Вот упали же в «М.Видео» продажи растворимых пакетов. Так что наша задача была чисто исследовательская: понять мотивы этой стратегии и оценить, как она отразилась на бизнесе.

Но в отличие от «М.Видео» собеседники сФ неохотно признавались в том, что поднимали на что-либо цены. Каждый второй из них не менял ценников в большую сторону, а если и менял, то незначительно. Если верить этому социологическому опросу, в росте цен виноваты:

а) Конкуренты. «Они поднимают цены, а мы лишь следуем предписаниям рынка», — уверяет генеральный директор крупного производителя одежды.

б) Чиновники. «Почему я должен закладывать минимум 15% своих расходов на взятки?» — возмущается девелопер.

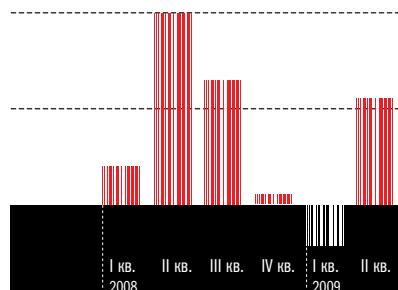
в) Государство в целом: «Пока у нас монополизированы все основные ресурсы, пока будут идти постоянные спекуляции с валютой, можно не просить бизнес заботиться о потребителях», — неумолим владелец федеральной розничной сети.

И все же, отринув риторику об устройстве государства российского, шаг за шагом мы составили список из четырех гипотез о том, какие объективные и субъективные факторы заставляют всех (или почти всех) участников выбранных нами отраслей действовать в унисон, как взвод солдат на строевом смотре.

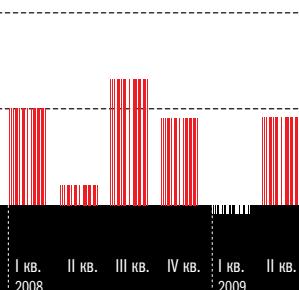
КАК МЕНЯЛИСЬ ЦЕНЫ В РАЗЛИЧНЫХ СТРАНАХ

РОССИЙСКИЕ И ИНДИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ИНАЧЕ, ЧЕМ ИХ КОЛЛЕГИ ИЗ ДРУГИХ СТРАН, ПОДХОДЯТ К ПРОЦЕССУ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕНЫ. ЗАВИСИМОСТЬ ЭКОНОМИКИ ОТ ИМПОРТНЫХ ТОВАРОВ ИЛИ СЫРЬЯ, БЕЗУСЛОВНО, ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЫХ ПОВОДОВ ДЛЯ РОСТА СТОИМОСТИ ТОВАРОВ.

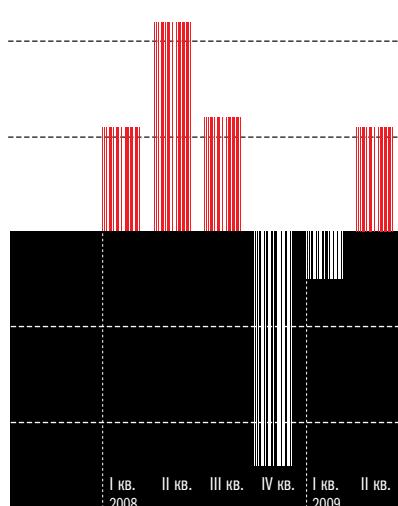
Великобритания



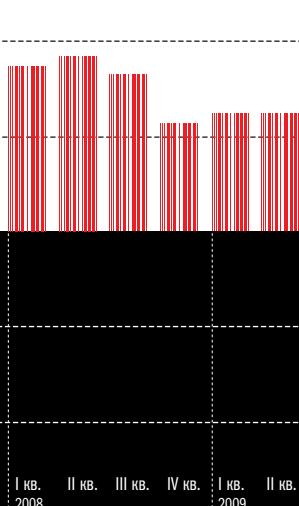
Норвегия



США



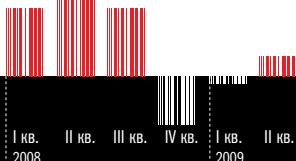
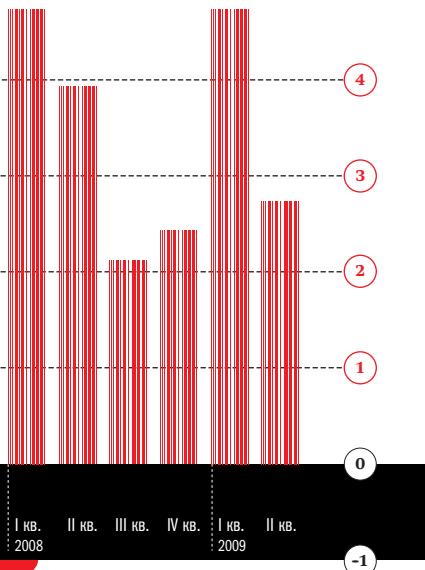
Бразилия



2,1

инфляция за год (с III квартала 2008 года по II квартал 2009 года включительно), %

1 динамика цен по основным товарным категориям в сравнении с предшествующим кварталом, %

Германия**Франция****Россия****0,2****12,4****Турция****5,7****Индия****8,9****-0,9****Япония****2****1****0****-1****-2****-3**

сахар

10%

на столько выросла покупательская активность этим летом на рынке сахара. Фактически конечный потребитель вытянул отрасль, компенсировав снижение промышленного спроса

1.

рыба

16,7 кг

рыбы съест среднестатистический россиянин в 2009 году (против 17 кг в 2008-м)

70%

продажаемой в России рыбы импортируется. Цена в долларах растет из-за моря рыбы в акваториях Японии и Чили

1000%

прибавляет в цене рыба по пути от рыболовного судна до корзины покупателя

Спрос

Первый «Ашан», открывшийся в России семь лет назад в подмосковных Мытищах, стоит прямо возле МКАД. По вечерам он кажется древним чудищем: живущие неподалеку от кольцевой москвичи, словно участники какого-то жуткого ритуала, покорной вереницей тянутся в темноте к его огням.

«Ашан» неотвратим как уикенд — и эта неотвратимость ничуть не изменилась с кризисом. Как и год назад, вечерами торговый зал напоминает аквариум в рыбном отделе, битком набитый живыми карпами. Несмотря на то что последние четыре месяца 2008 года признаны кризисными, выручка гипермаркета, по данным «СПАРК-Интерфакс», выросла по итогам года на 40%.

Схожую картину уже по этому, полностью кризисному году, можно наблюдать в магазинах X5 Retail Group (владеет сетями «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»): рублевая выручка компании за первое полугодие 2009 года увеличилась на 20% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. И пусть Росстат фиксирует снижение доходов населения, на спросе это сказы-

вается далеко не всегда. Касса продуктowego магазина уж точно будет последним местом, к которому «зарастет народная тропа».

Самая захватывающая в отношении спроса драма развернулась в сахарной отрасли. Белый (пищевой) сахар в России, по словам Евгения Иванова, ведущего эксперта ИКАР по рынку сахара, до сих пор примерно в равной пропорции закупали промышленные компании (производители мучных и кондитерских изделий, соков) и розница. За два последних месяца 2008 года промышленные закупки сахара упали не менее чем на 10%: производство соков уменьшилось на треть, кондитерская промышленность снизила выпуск почти на 10%. Однако в целом спрос остался на прежнем уровне.

Во-первых, полагает Евгений Иванов, увеличился объем домашней консервации. Во-вторых, сахар наряду с солью и макаронами — исконно русская форма сбережений, гораздо более надежная, чем вклад в Сбербанк. Повинуясь древнему инстинкту, приобретенному еще в 1990-х, при первых признаках кризиса

граждане устремляются в магазины за этим «белым золотом».

Спрос играл активную роль в поддержании цен на сахар. В случае с другими товарами население просто сохранило потребление на прежнем уровне, позволяя производителям поднимать цены.

Например, пачка сигарет, по словам Вадима Желнина, генерального директора ассоциации «Табак-пром», в 2008 году продавалась в рознице в среднем по 17 руб., тогда как в первой половине 2009-го — по 20 руб. При этом в целом с начала 2000-х россияне стабильно выкупают в год около 20 млрд пачек. Средняя стоимость пачки, выпущенной питерской фабрикой «Филип Моррис Ижора», если верить данным «СПАРК-Интерфакс», за 2008 год увеличилась более чем на 30%, и это не помешало фабрике в прошлом году произвести на 1,2% сигарет больше.

Не собирается потребитель отказываться и от лекарств, хотя за сентябрь 2008-го — август 2009 года Росстат зафиксировал 36-процентный рост розничных цен. «Несмотря на рост цен в этом году, прода-



МЯСО

93 тыс. т

1. мяса птицы и 21 тыс. т свинины продала в первом полугодии 2009-го группа «Черкизово», крупнейший животноводческий комплекс в России. Это соответственно на 5% и на 8% больше, чем в первом полугодии 2008-го. Спрос на отечественное мясо подрос из-за сокращения импорта

ИНФЛЯЦИЯ | ПРИЧИНЫ

35%

4. составила рентабельность по валовой прибыли «Черкизово», чьи акции торгуются на фондовой бирже, в сегменте «птицеводство» по итогам первого полугодия 2009-го, увеличившись за год на 5 процентных пунктов. В свиноводческом направлении рентабельность немного снизилась, составив 42%. В целом рентабельность группы по валовой прибыли выросла вместе с отпускными ценами

1. фактор, оказавший наибольшее влияние на рост цен данного товара

2.

жи в штуках соответствуют прошлогодним, — отмечает Давид Мелик-Гусейнов, директор по маркетинговым исследованиям «Фармэксперта». — Уменьшилось незначительно только потребление витаминов, БАД и антидепрессантов».

Российские животноводы в этом кризисе также чувствуют себя не-плохо. «Черкизово» по итогам первого полугодия 2009-го нарастил валовую рентабельность с 25,4% до 28%, подняв по сравнению с тем же периодом 2008 года цены на куриное мясо на 16%, на свинину — на 23%. Спрос на подорожавшее мясо только вырос благодаря квотам, ограничившим импорт.

В интересной ситуации оказались производители одежды. Спрос на нее снизился на треть, но на ценниках, судя по данным Росстата, это никак не сказалось. «Если до кризиса до 90% покупок совершились импульсивно и при снижении цены на 10% спрос увеличивался на 10–15%, то сегодня покупки стали плановыми, — поясняет Борис Остроброд, президент Sela. — Поэтому снижение цены на 10% дает либо 0% прироста, либо не более 3–5%».

Зависимость от импорта

Эта болезнь обнаружилась у добной половины исследованных нами товаров. Ведь к началу сентября 2009-го за год российская валюта подешевела к американской почти на 30%.

Импортозависимость может сказываться на ценах напрямую, если существенную долю рынка занимают товары, целиком произведенные за рубежом, либо косвенно, если товар выпускается в России, но из импортного сырья. Заметнее всего слабеющий рубль сказался на ценах на фармпрепараты — и прямо, и косвенно. 75% продаваемых в России лекарств, по данным «Фармэксперта», импортные. Оставшиеся 25% производятся в России, но практически целиком из импортных субстанций. Большая часть импортеров и российских производителей недолго думая просто умножала отпускную цену на валютный курс.

Учитывая неэластичный спрос на лекарства, эту незатейливую стратегию можно понять. Но придерживались ее не все: некоторым компаниям удалось нарастить рыночную долю, поступившись маржой. Так, за восемь месяцев 2009 года российское подразделение Solvay Pharma, по словам генерального директора Леонида Паршенкова, увеличило продажи в деньгах на 10% и на 15% в натуральном выражении, зафиксировав в январе 2009-го цены в рублях.

Иногда ситуация усугубляется еще и тем, что цены на импортную продукцию (или сырье) растут не только в рублях, но и в валюте. Так случилось, например, с табаком, который на международных биржах подорожал за последний год на 20%. Похожая ситуация с некоторыми сортами рыбы или с сахаром: по словам Евгения Иванова, ведущего эксперта рынка сахара ИКАР, сахар на мировом рынке с декабря 2008 года подорожал более чем в два раза. «Если бы не рекордные запасы сахара на внутреннем рынке на начало года, то рост цен в первом полугодии 2009-го был бы еще более резким», — говорит Иванов.

одежда и обувь

1. 500 руб.

в среднем стоила единица товара в сети Sela. Это на 3,8% выше, чем в 2008 году, но на 10% ниже, чем в 2007-м. По словам президента Sela Бориса Остроброва, в период кризиса количество новых держателей дисконтных карт увеличилось на 40 тыс. человек

2. 70%

импортных комплектующих «зашито» в обуви, произведенной на территории России. Девальвация рубля серьезно сказывается на экономике обувщиков

3.

Посредники

Длинная цепочка поставки влияет на конечную цену, во-первых, чисто математически. Скажем, на фармрынке, по словам Давида Мелик-Гусейнова из «Фармэксперта», чистая прибыль производителя может составлять от 5% (давно присутствующие на рынке лекарства, имеющие много аналогов) до 30% (инновационные препараты). Далее оптовик добавляет к цене производителя около 30%, и еще 30%, но уже к отпускной цене оптовика, прибавляет аптека.

Теперь давайте посчитаем. Рост стоимости на 30% будет соответствовать умножению начальной цены на коэффициент 1,3. Если упаковка инновационного препарата обошлась производителю, скажем, в 100 руб., то он продаст ее по $100 \times 1,3 = 130$ руб. Оптовик добавит свои «два процента»: $130 \times 1,3 = 169$ руб. Далее в игру вступает аптека: $169 \times 1,3 = 219,7$ руб. Каждый рубль, добавленный производителем в себестоимость товара, «автоматически» оборачивается подорожанием в аптеке на 2,2 руб.

В кризис же поведение оптового звена становится воистину непред-

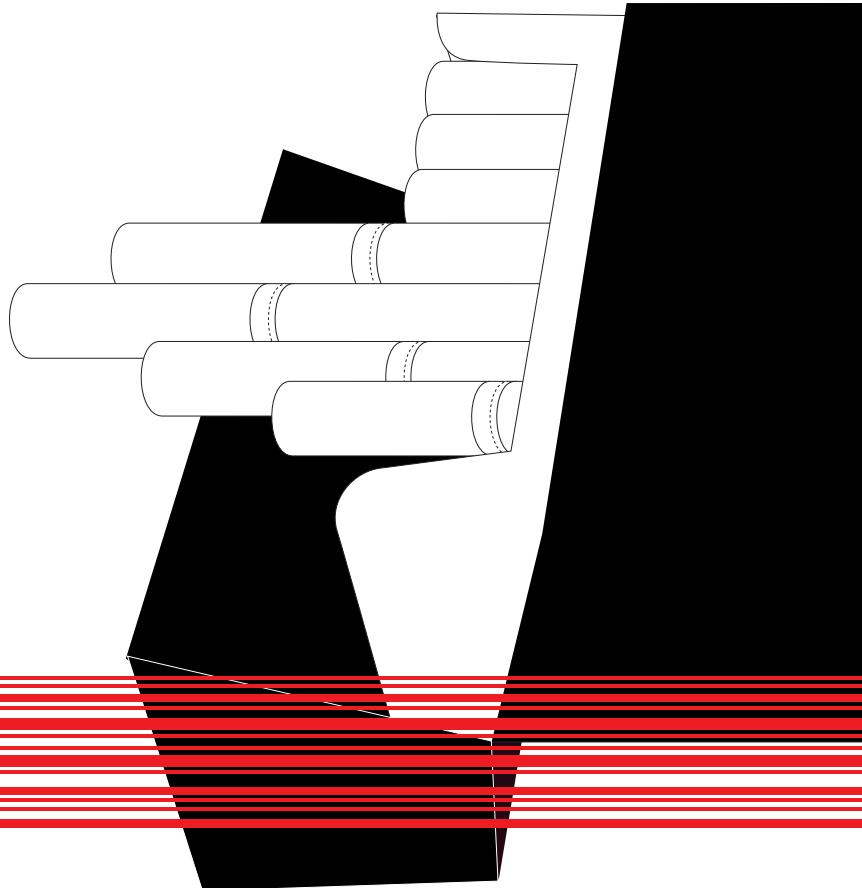
сказуемым. Например, по словам директора по маркетингу одного из крупных российских производителей водки, на алкогольном рынке наблюдается череда банкротств дистрибуторов (в частности, недавно стало известно о банкротстве крупного сибирского продавца алкоголя, компании «Формула»), в результате чего производитель теряет рычаги влияния на отпускную цену оптовика. Тот начинает продавать товар с максимальной наценкой, стремясь сорвать напоследок куш побольше — это приводит к подорожанию алкоголя в отдельных розничных точках.

Падение спроса должно приводить к падению цены — такова логика бизнеса. Скажем, с падением промышленного производства логично упал спрос на перевозки. По данным InfraNews, в 2009 году объем перевозок в натуральном выражении уменьшился практически по всем направлениям: например, перевозки автомобилей и мяса снизились на 40%, продовольственных товаров — на 10%. Это привело к падению цен в среднем по рынку на 15%.

Но интересный факт — чем больше падает спрос (и вслед за ним цена) на услугу на одних рынках, тем дороже будет эта услуга там, где спрос на нее вдруг появился. В 2009 году жертвой экономического спада стала рыбная отрасль. «Стоимость доставки рефрижераторной секции (170 тонн) из Владивостока в Москву — 2,5 млн руб. Еще в начале года она обходилась почти в два раза дешевле, — говорит Алексей Безбородов, директор агентства InfraNews. — Известия о гигантском количестве выловленной рыбы привели к тому, что вагонные операторы с парком рефрижераторных секций решили нажиться на этом и резко подняли цены: везти-то рыбу все равно надо».

Примерно по такой же модели реагировали оптовики на увеличение сроков платежей по товарам, о котором в конце прошлого года заявили практически все ритейлеры. Чтобы хоть как-то пополнить дефицитные оборотные средства, оптовики начались повышать маржу.

Вклад розницы в инфляцию оценить довольно трудно. Все опрошенные супермаркеты буквально кля-





табак

1. **20** млрд

пачек выкуряют россияне ежегодно. Спрос на сигареты в России стабилен с начала 2000-х годов. Обогнав США, Японию и даже Китай, с 2007 года российский рынок

является крупнейшим в мире в натуральном выражении

4. **80** %

сигарет в России производят три крупнейшие компании — ЙП, Philip Morris и ВАТ.

Все они являются публичными; выручка и рентабельность большей части табачных фабрик, принадлежащих транснациональным компаниям, выросла в период кризиса

алкоголь

1. **14,3** %

на столько за год к августу 2009 года подорожало пиво в России, по данным «Бизнес Аналитики».

Остальные категории товаров прибавили в цене значительно меньше. При этом объем производства в первом квартале сократился на 6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года

4. **90** %

пива выпускают «дочки» пяти международных холдингов. Ни на одном другом рынке алкогольной отрасли нет такой концентрации публичных компаний

4.

Субъективные факторы

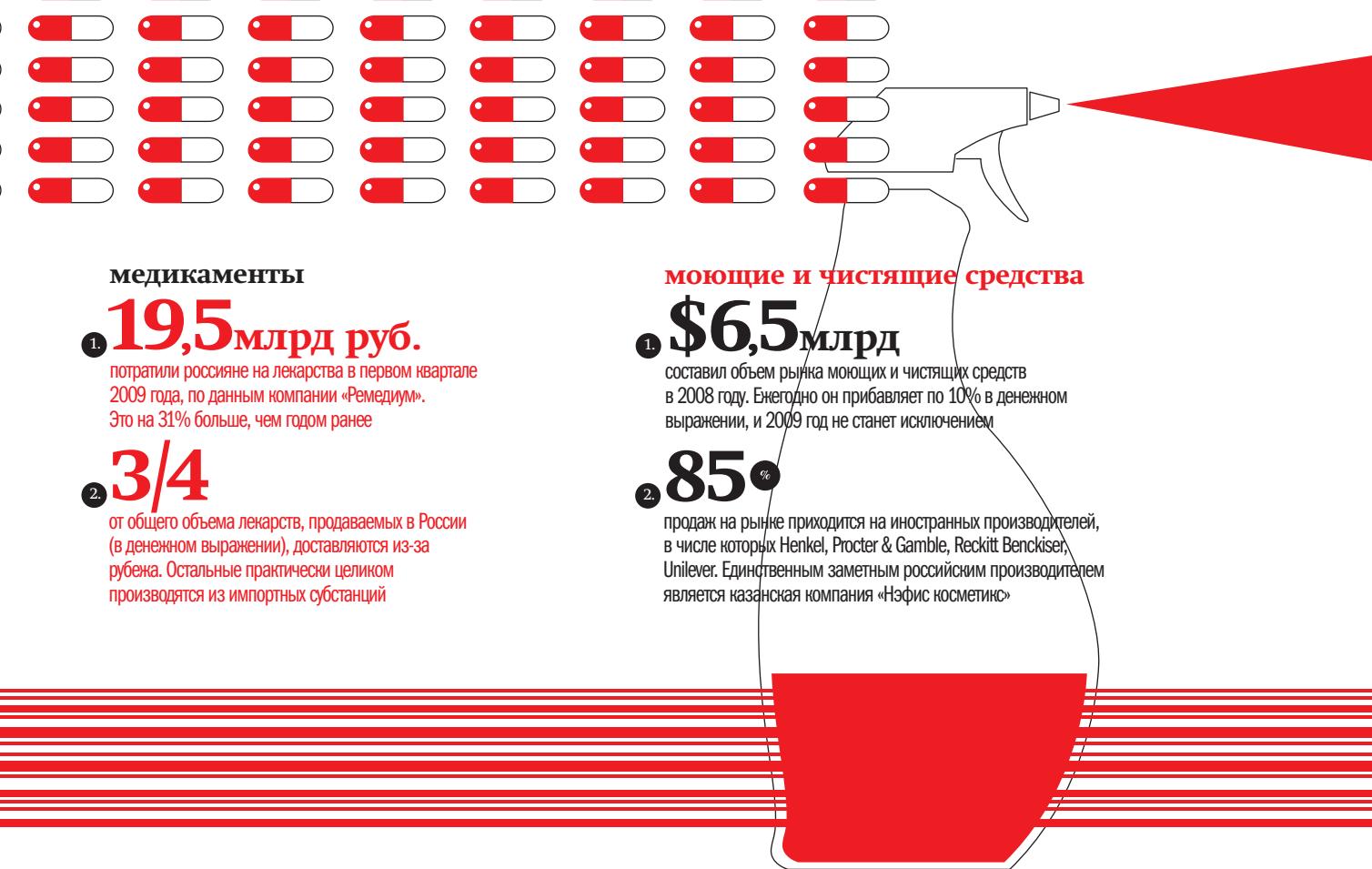
Интересное совпадение — из десяти исследованных нами рынков пять практически целиком контролируются публичными компаниями. Их топ-менеджеры не отрицают взаимосвязь между публичностью и ценовой политикой. «Существует порог, ниже которого мы не можем опустить цены», — говорит Фредерик Жирар, президент фармацевтической компании „Астразенека“. — Это порог прибыльности. „Астразенека“ — публичная компания, и инвесторы ожидают окупаемости своих инвестиций, а значит, наша цель — сохранять прибыль».

Вряд ли инвесторам понравится, если компания просто станет балансировать на «пороге прибыльности». Например, по Росстату, с сентября 2008-го по август 2009-го алкоголь в целом подорожал в рознице на 11,1%. Однако при этом разные напитки дорожали по-разному. И вот еще совпадение: согласно «Бизнес Аналитике», больше всего (на 14,1%) за этот период подорожало пиво. Посмотрим отчетность пивовара номер один, питерской «Балтики». За I квартал 2009-го она заработала 17,7 млрд руб. выручки — это на 5,3% больше, чем в январе–марте 2008-го. При этом в натуральном выражении выпуск сократился на 6%, с 9 млн до 8,5 млн гл. Несложно посчитать, что средняя отпускная цена выросла на 11,6%, причем это был вполне сознательный выбор крупнейшего российского пивовара. Его цены росли быстрее, чем себестоимость, о чем свидетельствует рост рентабельности по валовой прибыли с 45% до 49%.

Сигареты с сентября 2008-го по август 2009-го подорожали в рознице на 22,2%. Однако не у всех табачников в 2008–2009 годах была такая простая арифметика. По данным «СПАРК-Интерфакс», питерская «Филип Моррис Ижора» в 2008 году заработала 44,5 млрд руб. против 34 млрд руб. годом ранее. При этом средняя отпускная цена пачки выросла с 10 руб. до 13,6 руб., а рентабельность по валовой прибыли — с 49% до 53,7%. Как и в случае

лись в том, что не увеличивали наценку с начала кризиса. В отчетностях сетей это проявляется по-разному. Скажем, в первом полугодии 2009 года рентабельность по валовой прибыли X5 Retail Group снизилась на 1,2 процентных пункта (до 24,6%). У «Магнита» за тот же период этот показатель вырос с 20,9% до 23,3%.

Так или иначе, розница живет по своим законам. Во-первых, ритейлеры вынуждены реагировать не только на отпускные цены конкретных поставщиков, но и на поведение потребителей, а также движение цен на другие товары. Во-вторых, ритейлер не может не рвировать потребителя, каждый день переписывая ценники вслед за более волатильными оптовыми рынками. «Если проследить разницу между оптовыми и розничными ценами за несколько лет, вне зависимости от типа продукта, то вы увидите, что никакой особенной корреляции нет», — говорит Сергей Юшин, председатель исполнкома Национальной мясной ассоциации. — В рознице цена более стабильна».



с «Балтикой», рост цен опережал рост себестоимости. Также питерская «Петро», принадлежащая японской ЙП, увеличила аналогичный показатель с 21% до 24% (вместе с ростом цен на 7%). Акционеры должны быть довольны.

Российские подразделения публичных западных холдингов вообще находятся в более сложной ситуации, чем российские компании, разместившиеся на бирже. Западным «дочкам» надо не только заботиться о рентабельности, но и следить, чтобы не падала выручка в долларовом эквиваленте. Ведь международные компании отчитываются перед инвесторами по МСФО, то есть в долларах. Девальвированный рубль здорово портит показатели российской части их бизнеса.

Особенно заметна стратегия «долларизации» выручки на рынке сахара, где серьезные позиции занимают иностранные компании (Cargill, Sucden) и где уже несколько лет спрос следует за выраженной в долларах ценой, словно танцоры танго.

В некоторых случаях к «невидимой руке инвестора» добавлялись еще и более высокие материи. Столкнувшись с падением или замедле-

нием роста продаж на развитых рынках, компании пытаются компенсировать глобальный рост себестоимости производства повышением цен на рынках развивающихся. Например, производители моющих и чистящих средств объявили 19-процентную инфляцию (по Ростату) подорожанием импортных компонентов, в основном тропических масел, и ростом тарифов на электроэнергию и транспортные расходы. Конечно, с середины 2007 года тропические масла подорожали на 40% в долларовом выражении, но в конечной себестоимости товара они занимают ничтожно малую долю. А транспортные услуги, по данным InfraNews (см. фактор №3), вообще подешевели.

Ответ нашелся в выступлении Алана Джорджа Лэфли, президента Procter & Gamble, который 6 августа 2008-го, комментируя результаты закончившегося в июле финансового года, заявил о намерении компенсировать общий рост издержек компаний за счет повышения цен на развивающихся рынках, где продажи в натуральном выражении увеличились за минувший год на 10% — вдвое больше ожидаемого.

Помимо желания удовлетворить инвестора серьезным психологическим фактором, заставившим предпринимателей поднимать цены, стала, по мнению генерального директора одного из крупнейших в России агрохолдингов, переоценка рисков.

«Российские производители подняли цены даже больше иностранных, где-то на 27–28%,— говорит Давид Мелик-Гусейнов из „Фармэксперта“.— Причина проста: у них нет огромных финансовых ресурсов и очень низкая маржа (производят аппараты, как правило, имеющие аналоги у других производителей), все они очень зависят от кредиторов, так что стали страховаться и повышать цены в надежде компенсировать все возможные риски».

Наконец, в некоторых случаях (об этом, в частности, рассказала с. президент Finn Flare Ксения Рясова) в цену закладываются инфляционные ожидания: предприниматель прикидывает, на сколько подорожает сырье за время реализации товара, и заранее поднимает цену на эту величину, чтобы выручкой от продажи покрыть расходы на производство следующей партии. ☉

КАКИЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯЛИ НА ЦЕНУ НАИБОЛЕЕ ПОДОРОЖАВШИХ ТОВАРОВ

ТОВАРНАЯ КАТЕГОРИЯ	ИНФЛЯЦИЯ ЗА ГОД*	ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ ИНФЛЯЦИИ	РОСТ СПРОСА***	ДЛИННЫЕ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК	СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ
САХАР	27,7	ВЛИЯНИЕ БЫЛО СМЯГЧЕНО БОЛЬШИМИ ЗАПАСАМИ САХАРА, ОСТАВШИХСЯ С ПРОШЛОГО ГОДА	ВСПЛЕСК СПРОСА ПОД КОНЕЦ ПЕРИОДА ИССЛЕДОВАНИЯ – СКАЗАЛСЯ СЕЗОННЫЙ ФАКТОР		РОССИЙСКИЕ «ДОЧКИ» ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ ЗАБОТЯТСЯ О ВЫРУЧКЕ В ДОЛЛАРОВОМ ВЫРАЖЕНИИ
МЕДИКАМЕНТЫ	26,0	ДОЛЯ ИМПОРТА ДОСТИГАЕТ 75%, ПОЧТИ 100-ПРОЦЕНТНЫЙ ИМПОРТ СУБСТАНЦИЙ	СПРОС КРАЙНЕ НЕЭЛАСТИЧЕН	ЕСТЬ ЦЕПНАЯ ПРОЦЕНТНАЯ НАЦЕНКА ПРОИЗВОДИТЕЛЯ (ДО 30%), ДИСТРИБУТОРА (30%) И АПТЕКИ (30%) – ИТОГО 120% К ОТПУСКНОЙ ЦЕНЕ ЗАВОДА	ПУБЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ
РЫБА	25,2	ДОЛЛАРОВЫЕ ЦЕНЫ НА ИМПОРТНУЮ РЫБУ ВЫРОСЛИ ИЗ-ЗА ПАДЕНИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ	СПРОС ПОЧТИ НЕ ИЗМЕНИЛСЯ	ДЛИННЫЕ ЦЕПОЧКИ И НАЦЕНКИ ПРИВОДЯТ К РОСТУ ЦЕНЫ НА НЕКОТОРЫЕ СОРТА РЫБЫ В 10 РАЗ	ВЫРОСЛИ РИСКИ БАНКРОТСТВА ПОСТАВЩИКОВ
ТАБАЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ	22,6	СЫРЬЕ В ДОЛЛАРОВОМ ЭКВИВАЛЕНТЕ ПОДОРОЖАЛО			ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ КРУПНЕЙШИЕ ИГРОКИ – ПУБЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ
МЯСО И ПТИЦА	19,5	ИМПОРТНОЕ МЯСО В ОПТЕ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ПОДОРОЖАЛО	СПРОС НА РОССИЙСКОЕ МЯСО НЕ УПАЛ, АК КАК БЛАГОДАРЯ СИСТЕМЕ КВОТИРОВАНИЯ СНИЗИЛСЯ ИМПОРТ		КРУПНЕЙШИЙ МЯСОПЕРЕРАБОТЧИК – ПУБЛИЧНАЯ КОМПАНИЯ
МОЮЩИЕ И ЧИСТИЯЩИЕ СРЕДСТВА	19,3	ДОЛЯ ИМПОРТНОГО СЫРЬЯ НЕЗНАЧИТЕЛЬНА	СПРОС ОСТАЛСЯ СТАБИЛЕН	СЫТ ЧЕТКО СТРУКТУРИРОВАН, ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ЖЕСТКО КОНТРОЛИРУЕТСЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ	
ТРИКОТАЖ	12,9	ДАЖЕ ПРОИЗВЕДЕННАЯ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ ОДЕЖДА ПОЧТИ НА 100% СОСТОИТ	ПО ДАННЫМ ИССЛЕДОВАНИЯ «КОМКОН», СПРОС НА ОДЕЖДУ УПАЛ НА ТРЕТЬ	КАК ПРАВИЛО, ПРОИЗВОДИТЕЛИ ИМЕЮТ СОБСТВЕННЫЕ КАНАЛЫ СЫТА	
ОДЕЖДА	12,0	ИЗ ИМПОРТНЫХ КОМПЛЕКТУЮЩИХ			
АЛКОГОЛЬ	11,1	ДОЛЯ ИМПОРТНОГО СЫРЬЯ В ОБЩЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ АЛКОГОЛЯ НЕЗНАЧИТЕЛЬНА	НАБЛЮДАЛОСЬ ПАДЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПО НЕКОМУ КАТЕГОРИЯМ	НАЦЕНКИ ДИСТРИБУТОРОВ, РОЗНИЦЫ И ЛОГИСТОВ ПЛЮС НЕРАЗБЕРИХА С ДИСТРИБУЦИЕЙ ИЗ-ЗА БАНКРОТСТВА РЯДА ПОСТАВЩИКОВ	МАКСИМАЛЬНЫЙ РОСТ ЦЕН ПРОИЗОШЕЛ НА ПИВНОМ РЫНКЕ, КОНТРОЛИРУЕМОМ ПУБЛИЧНЫМИ КОМПАНИЯМИ
ОБУВЬ	11,0	70% В СЕБЕСТОИМОСТИ ПРИХОДИТСЯ НА ИМПОРТНОЕ СЫРЬЕ	СПРОС УПАЛ НА ТРЕТЬ	СЕТЕВЫЕ РИТЕЙЛЕРЫ ПРИ ПАДАЮЩЕМ СПРОСЕ ПОДНИМАЮТ ЦЕНЫ, ЧТОБЫ ОТБИТЬ ЗАТРАТЫ НА АРЕНДУ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ	

* ДАННЫЕ С 09.2008 ПО 08.2009 ВКЛЮЧИТЕЛЬНО, ПО ОТЧЕТУ ЦЕНТРОБАНКА РФ «ИНФЛЯЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ» (АВГУСТ 2009 ГОДА); УРОВЕНЬ ЦЕН В АВГУСТЕ 2008 ГОДА ПРИНЯТ ЗА 100%

** ИМПОРТ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ И КОМПЛЕКТУЮЩИХ *** СПРОС НА ТОВАР ВЫРОС ЛИБО ОКАЗАЛСЯ НЕЧУВСТВИТЕЛЕН К ЦЕНЕ

Степень влияния фактора на рост цен в товарной категории: ■ сильная, ■ средняя, □ слабая или отсутствует

РЕЗЮМЕ

Как и предполагалось, в той или иной мере каждая из наших гипотез нашла применение. Однако при ближайшем рассмотрении оказывается, что не все факторы имеют одинаковое значение.

Из рассмотренных нами причин для возможного роста цен лишь неразбериха с доставкой – явление абсолютно объективное, не зависящее ни от розницы, ни от производителя. Если поставщик рыбы не выстроил четкую систему доставки или у алкогольной компании банкротятся дистрибуторы, то производитель просто-напросто не имеет

возможности контролировать цены на свой товар в рознице. Не упавшая с началом кризиса покупательская активность на шести рынках из десяти исследованных нами сама по себе еще не была поводом для увеличения цен. Хотя, безусловно, мало кто откажется от соблазна поднять цену и повысить зарплаток при сохранении доли рынка: такие компании, как «Черкизово» или Philip Morris, удачно воспользовались ситуацией. Курс рубля – жесткий фактор, почти на уровне арифметики. Но у компании, если только она не работает на гра-

ни рентабельности, всегда есть выбор: умножать ценники на курс или делить на него свою маржу, сохранив цены на докризисном уровне и завоевав дополнительную аудиторию для своих брендов. Ведь кризис – это повод снизить расходы: на давить на поставщиков, срезать зарплаты или рассстаться с частью персонала. И нельзя сказать, что этим поводом не воспользовалась ни одна российская компания. В конце концов, не сами же уволились те 9,5% экономически активного населения, из-за которых (в том числе) снизился плате-

жеспособный спрос в экономике в целом.

Пожалуй, главный вывод содержится в статье эксперта по ценообразованию Игоря Липсица (см. стр. 103): у российского бизнеса есть огромный потенциал для роста – в области управления ценообразованием. Не исключено, что первыми, кому за счет разумной ценовой политики удастся укрепить позиции брэнда в кризис, будут производители одежды вроде Sela или Finn Flare, столкнувшиеся на своем рынке с радикальным падением спроса. Эволюции без ледникового периода не бывает. 

ПЕРВЫЙ РОССИЙСКИЙ АВИАДИСКАУНТЕР «СКАЙ ЭКСПРЕСС» РИСКУЕТ СТАТЬ ПОСЛЕДНИМ. В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ТРАДИЦИОННЫЕ ПЕРЕВОЗЧИКИ НАВЯЗАЛИ КОМПАНИИ ЖЕСТКУЮ ЦЕНОВУЮ ВОЙНУ ПО ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ. В РЕЗУЛЬТАТЕ «СКАЙ ЭКСПРЕСС» БЫЛ ВЫНУЖДЕН ЧАСТИЧНО ОТОЙТИ ОТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ЛОУКОСТЕРА.

НЕБО С ОВЧИНКУ

текст ПОЛИНА РУСЯЕВА фото ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

«Заменить лозунг „Чтобы поддержать пассажиропоток, мы снижаем тарифы“ на другой: „Чтобы сохранить авиатранспорт, мы сокращаем предложение и повышаем тарифы“... Авиакомпании привлекают неплатежеспособных пассажиров откровенным демпингом... Власти увлеклись дешевым популизмом — только за защитой пассажира и выжиманием денег из перевозчиков».

Тезисы одного из участников главной авиационной конференции «Крылья России», прошедшей в октябре, звучат вполне естественно — прибыльность еще никому не мешала. Если бы не один нюанс: сократить количество самолетов и одновременно повысить цены на билеты предлагает генеральный директор первого в России авиадискаунтера «Скай экспресс» Марина Букалова.

МИФОЛОГИЯ ЦЕНЫ

Нужно из Барселоны попасть в Берлин? С вас 19,99 евро. Кельн — Гамбург? Пожалуйста, 19,99 евро. Пересечь Европу за два часа можно на сдачу, оставшуюся после похода по магазинам. На Западе действительно есть такие авиакомпании, как, например, немецкая Germanwings или испанская Ryanair — перевозчики-дискаунтеры, продающие билеты по неправдоподобно низким ценам. Столь дешевых билетов, правда, не больше 10–15 на рейс, а их цена здорово зависит от того, за какое время до вылета они куплены и сколько еще билетов остается на рейс. Однако пользоваться дискаунтером в среднем выгоднее, чем традиционным перевозчиком. Фокус — в некоторых особенностях внутренней кухни низкобюджетных авиакомпаний (см. справку на стр. 95).

В январе 2007 года в России тоже появился подобный перевозчик — «Скай экспресс». Авиакомпания с ходу предложила клиентам тариф 500 руб. без каких-либо сборов, действовавший на протяжении всего года. Сработало: несмотря на жалобы, что рейсы компании задерживаются, а сайт, через который приобретаются билеты, периодически виснет, за неполный первый год работы «Скай экспресс» продал почти 700 тыс. билетов и сразу же занял восьмое место из 30 в рейтинге крупнейших внутренних перевозчиков, по данным Транспортной клиринговой палаты (ТКП).

Прошло почти три года. «Скай экспресс» уже в пятерке крупнейших авиаперевозчиков на внутренних линиях. Но фирменный 500-рублевый тариф возникает теперь лишь эпизодически — во время промоакций. Появился обязательный топливный сбор 1100 руб., и билеты подорожали с тех пор как минимум вдвое. Правда, Марина Букалова по-прежнему уверена: «Потребитель воспринимает нас как лоукост». Не факт.

Начиная с 2007 года авиабилеты у всех компаний, по словам главы аналитической службы «Авиапорт» Олега Пантелеева, дорожали на 10–15% в год. Летом 2008-го сезонные повышения и вовсе добавили к цене более 20%. «Скай экспресс» по факту не отставал от этой «гонки»: если средний тариф в 2007 году составлял 2 тыс. руб., то в 2008-ом — уже 2,5 тыс. руб.

Но главный парадокс в том, что вышеупомянутая по-дискаунтерски построенная внутренняя кухня не позволяет сегодня «Скай экспрессу» предлагать самые дешевые на рынке «блюда», как пару лет назад. «Если раньше мы отличались в стоимости почти на треть, то сейчас в лучшем случае можем себе позволить 5–10%



Генеральный директор «Скай экспресса» Марина Букалова
придумала, как поддержать летнюю годность своей авиакомпании

разницы, а иногда мы даже дороже,— не скрывает Марина Букалова.— Просто в погоне за пассажиром, которого на всех не хватает, все авиаперевозчики обрушили цены».

Похоже, одним — и до недавних пор единственным — дискаунтером в России теперь меньше? Нет, скорее, дискаунтерами сегодня в какой-то мере стали все отечественные перевозчики.

НА ВСЕХ НЕ ХВАТИТ

«Аэрофлот» продает билеты в Тюмень за 2,5 тыс. руб. (аналогичная цена у «Скай экспресса»), в то время как еще полгода назад слетать в этот богатый нефтяной край меньше чем за 5 тыс. руб. было практически невозможно. Еще не Европа. Но почти.

Правда, в Европе сейчас традиционные перевозчики хоть и снизили цены, но до уровня дискаунтеров не опустились. У российских же авиакомпаний особого выбора нет. На самой насыщенной линии Москва—Санкт-Петербург, по данным ТКП, летают около 2,5 млн пассажиров в год. В то же время между Барселоной и Мадридом, например, курсируют ежегодно 11 млн человек. Одна немецкая Lufthansa или британская British Airways ежегодно перевозят пассажиров больше, чем все российские компании вместе взятые.

Неудивительно, что в Европе авиадискаунтеры спокойно уживаются рядом с традиционными перевозчиками — хлеба хватает на всех, рейсы заполнены минимум на 90%. Российским авиаторам с их 70–75-процентной загруженностью в небе явно тесновато.

А тут еще кризис. За восемь месяцев 2009-го, по данным ТКП, пассажиропоток по сравнению с аналогич-

ным периодом прошлого года сократился на 15,3%. По разным оценкам, количество кресел, которые находятся сегодня в распоряжении российских авиакомпаний, превышает число летающих пассажиров на 25–40%. Каждый из них буквально на вес золота.

В конце сентября 2009-го обанкротилась «КД-авиа», которая жила главным образом за счет трех ежедневных рейсов Калининград—Москва. На первый взгляд, хорошая новость для «Скай экспресса», тоже летающего по этому направлению: одним конкурентом меньше. Если бы только на смену трем рейсам «КД-авиа» не пришли шесть новых. По два добавили «Аэрофлот» и S7, по одному — «Оренбургские авиалинии» и «Авиалинии Кубани». В итоге тарифы, выставленные сегодня на Калининград, даже ниже тех, по которым еще недавно летала «КД-авиа».

Все это выглядит так, как если бы «Ашан», «Седьмой континент» и «Перекресток» вдруг открыли магазины в какой-нибудь деревушке с населением 150 человек.

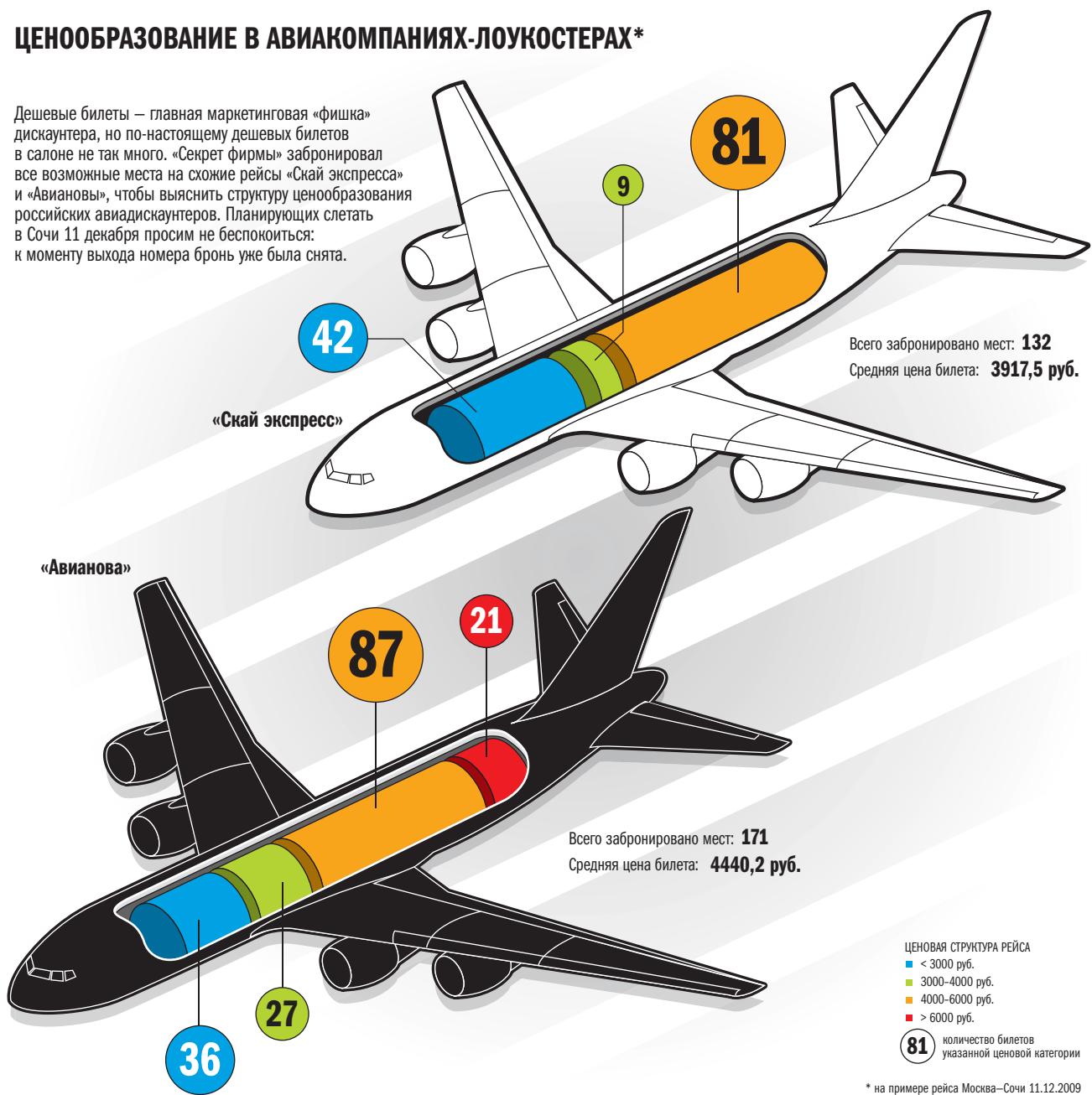
ЗА ЧТО БОРОЛИСЬ

Строго говоря, «Скай экспресс» в какой-то степени сам виноват в ценовой войне, разгоревшейся на большей части его направлений. Изначально менеджмент компании не собирался перекраивать рынок, а рассчитывал «поднять в воздух» тех пассажиров, которые до сих пор не пользовались услугами авиаперевозчиков из-за слишком высоких цен на билеты — например, студентов.

Однако свою аудиторию «Скай экспресс» так и не нашел. «У стойки регистрации перед рейсом можно встретить не только студентов и пенсионеров, но и се-

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В АВИАКОМПАНИЯХ-ЛОУКОСТЕРАХ*

Дешевые билеты — главная маркетинговая «фишка» дискаунтера, но по-настоящему дешевых билетов в салоне не так много. «Секрет фирмы» забронировал все возможные места на схожие рейсы «Скай экспресс» и «Авианова», чтобы выяснить структуру ценообразования российских авиадискаунтеров. Планирующих слетать в Сочи 11 декабря просим не беспокоиться: к моменту выхода номера бронь уже была снята.



мейные пары, и бизнесменов, — говорит Букалова. — За границей сложился четкий сегмент пассажиров, пользующихся услугами лоукостеров. А российский авиарынок — это сельло, куда приходят абсолютно за всем».

Перевозчики боятся за пассажира, что называется, до последнего, и расклад сил явно не в пользу дискаунтеров. Как рассказал корреспонденту *СФ* менеджер одной из авиакомпаний, чтобы покрыть расходы на вышеупомянутом направлении Москва—Тюмень при загрузке самолета хотя бы 75%, «Аэрофлот» должен продавать билеты минимум на 800 руб. дороже, чем сейчас. У «Скай экспресса» благодаря более эффективной (пожалуй, самой эффективной в России) модели управления издержками еще есть запас прочности — билет

до Тюмени за 2,5 тыс. руб. приносит компании примерно 300 руб. прибыли.

Получается, что тюменский рейс «Аэрофлота» убыточен. Надо полагать, это не единственный подобный рейс. Но при этом «Аэрофлот» — официально прибыльная компания. Судя по отчетности перевозчика по РСБУ, рентабельность по валовой прибыли по итогам первого полугодия 2009-го — 14,8%. Это даже на 1,1 процентного пункта больше, чем за аналогичный период прошлого года.

Выжить в ценовой перепалке «авиакомпании номер один» помогают два фактора. «Аэрофлот» ежегодно получает весьма солидный «бонус» в виде роялти, которые иностранные авиакомпании выплачивают России за право пролета над ее территорией. Эти деньги не

НА ЧЕМ ЭКОНОМИТ АВИАДИСКАУНТЕР

Унификация парка Если перевозчик летает на самолетах разной модификации, он вынужден держать соответствующее количество складов запчастей.

Конфигурация салона В самолете нет бизнес-класса, что позволяет установить большее количество кресел.

Загрузка самолетов Компания стремится совершать рейсы как можно чаще. Это позволяет снизить себестоимость перелета на 8–15%.

Управленческая структура Все услуги (ремонт, еда на борту и т. д.) компания заказывает специализированным фирмам. В результате рост объема перевозок не приводит к раздуванию собственного штата сотрудников.

Цена билета В стоимость билета входит только перелет. Все остальные услуги, включая питание и страховку, пассажир оплачивает по собственному желанию.

Система продаж Интернет – основной канал сбыта.

имеют отношения к бизнесу компании и, строго говоря, не должны принадлежать ей. Размер роялти неизвестен (некоторые эксперты оценивают его в \$500 млн), но если вычесть его из чистой прибыли (\$32 млн по итогам прошлого года), то «Аэрофлот» скорее всего окажется глубоко убыточной.

Кроме того, только по России самолеты «Аэрофлота» летают почти в 30 аэропортов, тогда как «Скай экспресс» возит пассажиров лишь в десять. Демпингуя на этих десяти направлениях, «Аэрофлот» вполне может работать в плюс на других рейсах, не говоря уже о международных перевозках (еще около 60 маршрутов).

Схожая картина и у перевозчика номер два — «Трансаэро». Его рентабельность по валовой прибыли выросла с 11% по итогам первого полугодия 2008-го до 19% за тот же период 2009 года. Компания объясняет увеличение доходности ростом средневзвешенного тарифа на билет на 9% и снижением цен на авиатопливо.

Не обходится и без государства, которое вместо того, чтобы дать убыточным авиакомпаниям спокойно умереть, планирует выделить 30 млрд руб. в качестве госгарантий по кредитам. «Получив порцию денег от государства, авиация будет конкурировать на ценовом уровне не 2 тыс., а 1 тыс. руб. Дальше-то что?» — категоричен представитель Red Wings. Как признался корреспонденту *СФ* один из собеседников, перевозчики живут только мечтой, что кто-то из конкурентов умрет раньше и появится надежда на собственное долголетие.

УТРО ТУМАННОЕ

Оказавшемуся в ценовой блокаде «Скай экспрессу» приходится искать новые источники доходов. Чтобы

выйти на операционную прибыль, в начале этого года компания совершила неожиданный для лоукостера шаг — вышла в чартерный сегмент. Благодаря чартерам за девять месяцев 2009-го она нарастила объем перевозок на 2% (при этом, по данным самой компании, за восемь месяцев регулярные перевозки «Скай экспресса» упали примерно на 20%).

С точки зрения количества пассажиров регулярные маршруты и чартерные рейсы у «Скай экспресса» находятся в соотношении 75% и 25%. Так «Скай экспресс» приобрел черту, отличающую его от западных соплеменников-лоукостеров, не практикующих чартерных перевозок в постоянном режиме.

Впрочем, урок первого российского авиадискаунтера, похоже, показался инвесторам неубедительным. В августе этого года на деньги инвестиционной компании A1 (входит в «Альфа-групп») и американского фонда Indigo Partners стартовал еще один проект — «Авианова». Представитель компании пытался уверить корреспондента *СФ*, что новый лоукостер работает по совершенно иной модели. Тем не менее принципиальных различий ни в модели, ни в ценах (см. схему) *СФ* обнаружить не удалось.

Впрочем, сейчас две лоукост-компании друг другу скорее не конкуренты, а помощники. «Тех пассажиров, которых не удалось переманить у традиционных авиакомпаний мне, возможно, удастся перетянуть „Авианове“, — считает Букалов. — Если человек, став клиентом „Авиановы“, лояльно отнесется к путешествиям без излишеств, он спокойно может стать и моим пассажиром». Так что если в России заработает еще пяток дискаунтеров и каждый возьмет по десятку направлений, вероятно, все вместе они найдут место под солнцем. В конце концов, воевать со всеми дискаунтерами сразу «Аэрофлот» точно не сможет. *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

«У нас не развиты сети, которые „отвечают за базар“»

ПРЕЗИДЕНТ И СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ VASSA & CO ВЛАДИСЛАВ ГРАНОВСКИЙ И СОВЛАДЕЛЕЦ ФАБРИКИ «БОЛЬШЕВИЧКА» ВЛАДИМИР ГУРОВ ВЫЯСНИЛИ, ПОЧЕМУ ОДЕЖДА В РОССИИ ПРОДАЕТСЯ, А ГЛАВНОЕ, ПОКУПАЕТСЯ В ТРИДОРОГА.

текст ПОЛИНА РУСЯЕВА фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ВЛАДИСЛАВ ГРАНОВСКИЙ: Я настолько долго и скрупулезно изучаю одежный рынок, что когда смотрю, например, на женщину, то оцениваю, что на ней надето. Если обнаруживаю фейк, некачественную ткань, пошив, мне хочется ее переодеть. Не потому, что я такой сноб, а потому, что ничего не могу с собой поделать. У меня есть знакомый зубной врач, у него такая же проблема — сидит с ним человек чай пьет, а он смотрит и думает: улыбнулся, хороший парень, только коронку ему не так сделали.

ВЛАДИМИР ГУРОВ: Я тут недавно зашел в магазин к конкурентам. Там висит костюм, на ценнике — 16 600 руб., не дешевый. Написано: шерсть плюс шелк, 50% на 50%. Конечно, бывают такие смеси, но они выглядят не так, я-то знаю. Это была шерсть невысокого качества с дешевой вискозой. Костюм фенечками декорирован, совершенная дешевка. И люди его покупают. Потому что приходят в магазин и выбирают по принципу — или известный бренд, или высокая цена. У нас очень любят оформлять вещи: всякие фланжочки, шнурочки, бирочки. На качественных вещах этого нет. Качество в том, что когда надеваешь вещь, ее не хочется снимать.

ГРАНОВСКИЙ: Я не могу понять, что произошло — обманули покупателя тканью?

ГУРОВ: Ценой. Я-то знаю, где этот костюм сшит, что за ткань, сколько стоит технология производства: себестоимость от силы 6 тыс. руб. То есть в этом костюме как минимум три конца стоит (профессиональный жаргон, один конец равен 100% наценки.— **сф**).

ГРАНОВСКИЙ: Кстати, у нас сейчас одна фирма процветает, итальянская. Многие олигархи в этом «клубе» шьют се-

бе костюмы на заказ. А пошив идет на итальянской фабрике, крупной по размерам, но средней по качеству. В общем, слабый костюм. Но у нас-то думают, что это о-го-го.

ГУРОВ: Люди в качестве не очень хорошо разбираются, поэтому ими можно манипулировать.

ГРАНОВСКИЙ: Не соглашусь. Человек может оценить качество продукта.

ГУРОВ: А мне кажется, это массовая проблема. Ну вот скажи, ты можешь оценить качество, не знаю, женского белья?

ГРАНОВСКИЙ: Я — могу.

ГУРОВ: Хотя с бельем я, наверное, и сам справлюсь.

ГРАНОВСКИЙ: Да, я могу ошибиться, но я буду пытаться — какими-то визуальными, тактильными и другими способами оценить. Не думаю, что есть люди, которые, не определяя качество, что-либо покупают.

ГУРОВ: Давай другой пример. Телефоны Vertu. Говорят, с точки зрения технической достаточно устаревшие, а стоят сумасшедших денег. В чем фишка?

ГРАНОВСКИЙ: Я считаю, что это очень неудобный телефон — он очень тяжелый, как кирпич, мне не нравится его дизайн.

ГУРОВ: Почему люди-то покупают?

ГРАНОВСКИЙ: Покупают, потому что Vertu. Но не все же это делают. И из тех, кто может себе это позволить, тоже не все покупают. Я, например, могу, но не покупаю.

ГУРОВ: Я и не говорю, что все. Конечно, есть люди, которые разбираются в качестве, — профессионалы. Есть люди со вкусом, с чувством меры. Или те, которые просто воспитаны так, что не могут много потреблять, они выросли в советское время в нормальной семье.



Владимир Гуров (слева) и Владислав Грановский досконально знают лицо и изнанку российского одежного рынка

А есть люди, такие как Прохоров (Михаил Прохоров, президент группы ОНЭКСИМ.— **сф**), настроенные на максимальное личное потребление.

ГРАНОВСКИЙ: Что, он должен как-то себя ограничивать? Если хочется-то.

ГУРОВ: Этот вопрос каждый решает для себя сам. Мы говорим о массе людей, ориентирующихся на брэнд и не способных при этом различать качество. Если бы на Jaguar висела табличка «Волга», я бы на нем с удовольствием ездил. А на «Волге» с табличкой Jaguar я бы не ездил. Вот есть у нас сеть. Мужчины практически всегда приходят с женами. Потому что мужчины не знают критерии выбора. Жены, правда, тоже не знают, но они делают вид, что знают. Люди приходят к нам и говорят: «Нам бы что-нибудь подешевле». В итоге они уходят с самым дорогим костюмом. Потому что человек надел первый, посмотрел, увидел другой. Ему говорят: «Вы знаете, он дороже». Ничего, он будет смотреть.

А опытный продавец уже бежит за еще одним костюмом, подороже второго.

ГРАНОВСКИЙ: То есть если вы на самый дорогой костюм установите самую низкую цену, а на самый дешевый — высокую, то у вас изначально дешевая партия быстрее разойдется только потому, что она дороже?

ГУРОВ: Точно нет. Мы однажды сделали мощную скидку на старую коллекцию нашей марки «Нестор Меланье», и она вся ушла моментально. Когда вот так сравнивать, человек может понять. Но проблема в том, что нужно же рядом поставить для сравнения.

ГРАНОВСКИЙ: Ну а костюм-то не в лесу одиноко висит...

ГУРОВ: Тогда да, согласен, практическим путем человек, возможно, выберет более качественную вещь. Хотя...

ГРАНОВСКИЙ: Вообще, конечно, покупатель ловится, потому что у нас не развиты торговые сети, которые бы отвечали, как говорится, за базар. У нас нет, как в Америке, авторитетных сетей, где уже сам магазин гарантирует тебе качество.

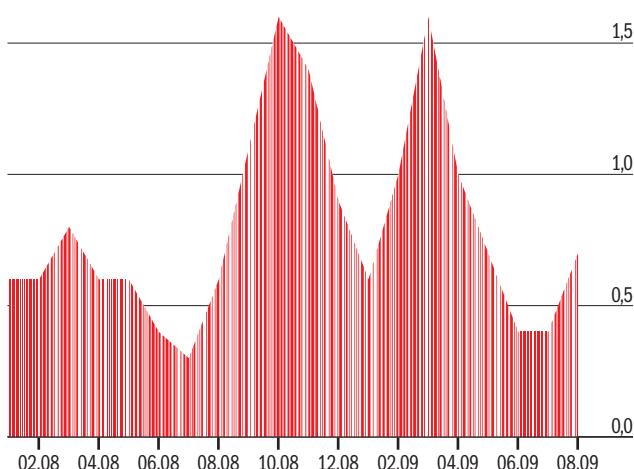
ГУРОВ: Торговый центр в России — это такая система-институт, где большой выбор товаров и развлекательных услуг: кино, каток... Люди приезжают туда отдыхать, и на потоке покупают товары низкого качества с сумасшедшими наценками. То есть подход к бизнесу такой: привезти копеечный товар, встать в торговый центр, продать за рубль. Это вопрос даже не степени развитости потребителя, а отсутствия у него культуры. Да, покупатель понимает, что бывают распродажи, и он их ждет. Но он не понимает, что даже при 70-процентной скидке он переплачивает втридорога.

ГРАНОВСКИЙ: Обман всегда имеет место. Обман между производителем и покупателем.

ГУРОВ: Вот у нас на фабрике небольшой скандал возник. Мы закупаем галстуки на продажу. Такие во всех торговых центрах висят. Галстук на 100% из полиэфира. Мне предлагают его купить за \$15. В рознице, с учетом того, что я что-то продам, а что-то нет, плюс наценка, аренда, я его должен вывесить минимум за \$30. И это при себестоимости галстука, сшитого в Китае из синтетики, \$1. Кстати, можно купить и по \$5, правда, в Нью-Йорке, на асфальте у негров. Весь бизнес розничной одежды в моллах, я тут могу говорить о мужской одежде, построен на сверхнаценках! Минимум 10 концов у них.

ГРАНОВСКИЙ: Есть и марки, которые играют только ценами. Они сразу придумывают какую-то несусветную

ДИНАМИКА ЦЕН НА ОДЕЖДУ И БЕЛЬЕ*



* к предыдущему месяцу

стоимость. И политика у них — постепенно уменьшать цену, играя на понижение.

«ПОКАЗУШНОСТЬ — ЭТО ЭЛЕМЕНТ КУЛЬТУРЫ»

ГУРОВ: Я читал, что премиум-сегмент от кризиса пострадал больше других — продажи упали процентов на 30. Хотя мне кажется, рынок luxury в принципе перенасыщен, его много.

ГРАНОВСКИЙ: Не так много.

ГУРОВ: Покупателей еще меньше.

ГРАНОВСКИЙ: Видимо, все же хватает.

ГУРОВ: Ты, кстати, как для себя определяешь сегмент, в котором работаешь?

ГРАНОВСКИЙ: Я думаю, что премиум.

ГУРОВ: У нас средний ценовой сегмент, костюмы начиная от 8 тыс. руб. И есть марка «Нестор Меланье» — костюм, сделанный по традиционным итальянским технологиям. Он по качеству, я считаю, находится в одном ряду с костюмами Canali, Corneliani, которые продаются в ЦУМе на втором этаже. Поскольку объективно брэндом мы не обладаем, мы не можем назвать себя премиум-сегментом. Только потому, что у нас родословной нет.

ГРАНОВСКИЙ: Вообще в России сегменты, конечно, условны. Не так, как в Америке. Там сами люди знают, в каком сегменте находятся, и все у них подчинено этому — дом, зарплата, магазины, рестораны, в общем, все, что они потребляют. У нас очень скачкообразно и не понятно, сколько этот «средний класс» получает. Скажем, получает девушка \$500 в месяц, а потребляет совершенно в другом сегменте за гораздо большие деньги. Тем не менее я уверен, что у твоих костюмов



Владимир Гуров:

«Да, покупатель понимает, что бывают распродажи, и он их ждет. Но он не понимает, что даже при 70-процентной скидке переплачивает втридорога»

есть определенная категория покупателей: мужчины, которые вынуждены соблюдать дресс-код. Поэтому они раз в год или два покупают костюм.

ГУРОВ: Не согласен. Просто в России, учитывая культуру рынка, сегодня статусность более доминирующий фактор, чем на Западе. Там очень богатые люди одеваются гораздо проще, ездят на более простых машинах. Наш же человек, который неожиданно много заработал, покупает самый роскошный автомобиль, который только может найти. Показушность — это элемент культуры.

ГРАНОВСКИЙ: Я слежу каждый день за тем, как реагирует спрос на любое снижение цены моих моделей. Уверен, если большой пласт взять и проанализировать, то в общем-то покупатель не дурак. Все-таки он находит именно то, что ему подходит по цене и качеству.

ГУРОВ: Мне кажется, что с точки зрения покупателя среднекценовая марка наиболее оптимальна. Там клиент не переплачивает за брэнд — за тот нематериальный актив, который по большому счету ничего не стоит. Это то, что давно поняли цивилизованные люди.

ГРАНОВСКИЙ: О, я додумался, в чем дело, почему ты считаешь, что человек не может отличить качество. Ты же занимаешься мужским рынком. Мужчина — он как ре-

Владислав Грановский:

«У нас сейчас одна фирма процветает, многие олигархи там шьют себе костюмы на заказ. А пошив идет на итальянской фабрике, средней по качеству. Но у нас-то думают, что это о-го-го»

бенок. Он, конечно, делает вид, что понимает, бровки домиком... но на самом деле он не может разобраться. И вот эти все причиндалы, атрибутика костюма, перегруженного всякими пломбами, надписями типа «Суперстар 500». Компании, которые хотят получить суперприбыль, рассчитывают, грубо говоря, на лохов. Они не хотят работать в своей заслуженной низкоценовой нише.

«Я МОГУ ОФИЦИАЛЬНО ЗАЯВИТЬ, ЭТО СЕКРЕТНЫЕ ДАННЫЕ»

ГУРОВ: Когда мы говорим об одежде, мы знаем, что Италия — это хорошая одежда, США — это высокие технологии, а Россия...

ГРАНОВСКИЙ: Хотя в Италии столько говна делают...

ГУРОВ: Делают, делают. Но имидж! Италия — одежда. А Россия — «пиво, водка, гармонь и лосось». Или как там в песне?

ГРАНОВСКИЙ: Мы сломаем этот стереотип! Помнишь, было время, когда «Сделано в России» вообще нельзя было писать на одежде. Хоть убейся. Но постепенно это все же становится каким-то элементом качества. Все не Китай.

ГУРОВ: Я думаю, другая причина. Просто если «Сделано в России», никто не будет приставать, мол, как вы его растаможили.

ГРАНОВСКИЙ: Точно-точно, есть такое. Вообще мы с тобой как швейники должны говорить вот о чем. Я могу официально заявить, кстати, это секретные данные: у нас нет в стране текстильной промышленности вообще!

ГУРОВ: О, сказал, тоже мне, секрет открыл.

ГРАНОВСКИЙ: Все знают? Черт. Я думал, я первый. Мы отстали в текстиле навсегда.

ГУРОВ: Проблема. Чтобы сделать качественный продукт, надо ввезти импортные комплектующие. Вот мы шьем полностью из 100% импорта. Мы платим пошлины, НДС. Потом доставка, транспортировка, это где-то плюс 50% цены. А там еще зарплаты и прочее. Хотя нам удается работать с рентабельностью 20% — хватает ее, правда, только на покрытие инфляции, но достаточно.

ГРАНОВСКИЙ: Я убежден, не должно быть таможенной надбавки за сырье в стране, где его нет. Но это вечная проблема. Мы постоянно рассуждаем о наших в прямом смысле бараках.

ГУРОВ: Шерстяники говорят, что у нас сырье есть.



ГРАНОВСКИЙ: Шерстяники знают, что нет!

ГУРОВ: Они сдерут с захудалой овцы клок шерсти и скажут: «Вот наша шерсть!» Но ты их шерсть с новозеландской не путай.

ГРАНОВСКИЙ: Я помню, еще во времена Грефа (Герман Греф, в 2000–2007 годы министр экономического развития.— [сф](#)) меня позвали на круглый стол по текстильной промышленности. Там никто не присутствовал из тех, кого бы я знал. Это невозможно, потому что я знал всех. То есть либо они уже умерли, а я один остался, либо просто нет этой индустрии. И я выяснил, что у нас ничего нет на самом деле.

ГУРОВ: Руководители страны перед всеми поставили задачу — прорваться на новый уровень. Так что пора нам с тобой заняться нанотехнологиями. [сф](#)

КАК С КРИЗИСОМ ИЗМЕНИЛСЯ ПОДХОД К ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ В СЕТЯХ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАТОВ? «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СПРОСИЛ ОБ ЭТОМ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА СЕТИ МАГАЗИНОВ ПРЕМИУМ-СЕГМЕНТА «АЗБУКА ВКУСА» ВЛАДИМИРА САДОВИНА И ПРЕЗИДЕНТА ДИСКАУНТЕРА «ДИКСИ» ИЛЬЮ ЯКУБСОНА.

«Мы вернем себе заработок потом»

текст ПОЛИНА РУСЯЕВА, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО



Владимир Садовин,

генеральный директор «Азбуки вкуса»

Деньги сейчас считают все, и наши покупатели не исключение, хотя в их затратах расходы на питание занимают 10%. В основном следят, конечно, за затратами на некий типовой набор продуктов. Условно говоря, прошлым летом на кассе вы платили 3 тыс. руб., и вам давали какую-то сдачу. А этим летом 3 тыс. уже не хватало. Такие вещи запоминаются.

Когда доллар пошел вверх, нам пытались продать нашу, отечественную муку на 120% дороже. С чего бы это? Да на всякий случай. Рубль, дескать, слабеет, мало ли что будет и т. д. Мы их, конечно, с этой мукой отправили обратно. Иностранные себя так не ведут. Некоторые, особенно европейцы, валютные цены даже снизили: правительства западных стран усилили поддержку своих производителей.

Владельцы недвижимости тяжело идут на скидки. Аренда — вообще одна из главных наших статей расходов, на нее приходится свыше 8% затрат. Некоторые, даже если у них ушел арендатор, скорее полгода продержат помещение пустым, чем уступят в цене. Но в конечном итоге деваться им некуда. Думаю, рано или поздно мы опустимся к арендным ставкам уровня 2005 года.

Если в России аналогов товара нет, лучший способ выставить правильную цену — посмотреть, почем продукт продается в других странах. Скажем, есть кофе Kopi Luwak. Его замечательный вкус обусловлен воздействием желудочного сока лемуров, которые поедают кофейные зерна, потом не переваренные лемурами зерна собирают, отмывают и делают из них самый дорогой кофе в мире. Какую выставить цену в России? За

рубежом этот кофе стоит на столько-то процентов дороже какого-нибудь сорта, который уже есть у нас,— и мы делаем аналогичный ценник.

В идеале товар стоит ровно столько, чтобы, с одной стороны, у потребителя не возникало ощущения, что его «лечат», а с другой, чтобы не уронить достоинство продукта.

В 2008-м мы завезли из Японии 50 квадратных арбузов и продали по 23 тыс. руб. за штуку. Ценовым ориентиром была стоимость этих арбузов на бирже. Можно было, конечно, снизить цену на 2 тыс. руб., но больше их от этого покупать все равно не стали бы. Тут можно помочь только промоакциями, разъяснительной работой с потребителем — почему этот товар стоит именно столько, в чем его уникальность.

Пару лет назад, когда все цены росли, мы чуть не обожглись на «Седьмом континенте». Мы для себя решили, что в силу нашего позиционирования цены

на товары со сравнимыми потребительскими свойствами могут быть у нас в среднем на 10% выше. А они вдруг решили (мы этого не знали), что цены у них будут такие же, как у нас. И вот мы видим, цены у них сравнялись с нашими. Поднимаем свои на 10%. Через неделю у них цены опять выросли. Мы снова поднимаем. Через три недели мы опомнились, увидели, что по сравнению с другими сетями ушли в далекий отрыв — и вернули все обратно. Такие игры очень опасны. Тут нужен более широкий взгляд, чем просто какая-то одна сеть.

Самое глупое, что можно сделать в кризис, — нарушить позиционирование. Нижняя планка отсчета для нас — «Перекресток», поскольку еще ниже идут дискаунтеры, куда наша аудитория не ходит. Кроме того, мы следим за ценами в сегменте выше среднего — «Седьмой континент», а также в дорогих магазинах — «Глобус гурмэ», «Алые паруса» и «Бахетле». сф



Илья Якубсон,

президент ГК «Дикси»

В августе этого года средняя стоимость покупаемого товара в нашей сети снизилась на 7% по отношению к августу 2008-го. Количество ценозависимых покупателей магазина «Дикси», по нашим оценкам, примерно 55–58%, все они переключились на более дешевые товары при сохранении общей структуры корзины. Например, средняя стоимость SKU по винам в 2009 году к аналогичному периоду сократилась на 50%. Это не значит, что вина, которые импортировались из Испании или Франции, стали дешевле, просто настолько глобальным было переключение в некоторых товарных категориях.

Мы понимаем, что сегодня любой ценой нужно сохранить покупателям сложившуюся у них структуру покупок. Они будут благодарны. Кризис рано или поздно закончится или перейдет в другую стадию. Мы вернем себе заработка потом. Главное сейчас — сохранить своих покупателей и поддержать спрос в это непростое время.

Многие производители, зафиксировав цены, начали либо экономить на сырье, либо поменяли потребительские свойства продуктов. Скажем, молоко — был литр, а стало 950 г. Кофе — было 100 г, а стало 95 г.

По продуктам без добавленной стоимости — например, сахар, масло, крупы — мы объявляем среди производителей открытый тендер. Выставляем условия, на которых хотим закупать. При этом все основные риски, включаемые обычно производителем в стоимость товара, просим исключать, поскольку мы принимаем их на себя. Мы закупаем стандартными логи-

стистическими партиями, а далее все расходы берем на себя. В том числе риски по реализации товара.

Человек живет сравнениями. Так же и наша розничная цена — она не высокая и не низкая, она или выше, или ниже. Эта цена складывается как лучшее предложение среди тех конкурирующих торговых точек, которые может посетить покупатель каждого конкретного нашего магазина.

Для того чтобы активнее переключить покупателя с одного брэнда на другой, достаточно снизить цену товара на 25–30%. При таком снижении цены можно увеличить продажи брэндового, нишевого товара в 10–20 раз. Практически во всех товарных категориях разница между простым продуктом и брэндированным в среднценевой нише лежит в области этих 25–30%. Поэтому люди, как только видят брэнд по цене продукта по памяти, сразу покупают брэнд в большем объеме. Если же это продукт общего потребления —

сахарный песок, крупы, подсолнечное масло — 10% могут вызвать всплеск покупательских эмоций. Но обычно 10% — это все, что там зарабатывается.

Если удается создать комфортную ситуацию

по обычной потребительской корзине, на товары импульсного спроса не существует порога цены. Это как в ресторане. Пообедали вы, стоимость блюд устроила, довольны, говорите: «Кофе, пожалуйста». И только потом в чеке видите, что кофе-то стоил 20% стоимости обеда.

Четких ценовых границ между розницей разных форматов не существует. Ты четко понимаешь, что твой покупатель, кроме тебя, имеет в досягаемости еще две-три торговые точки, которые также привлекают его сбалансированным ассортиментом и ценой. Только экспериментально можно установить, на сколько ты можешь поднять цену относительно своих конкурентов, как среагирует спрос. ☺

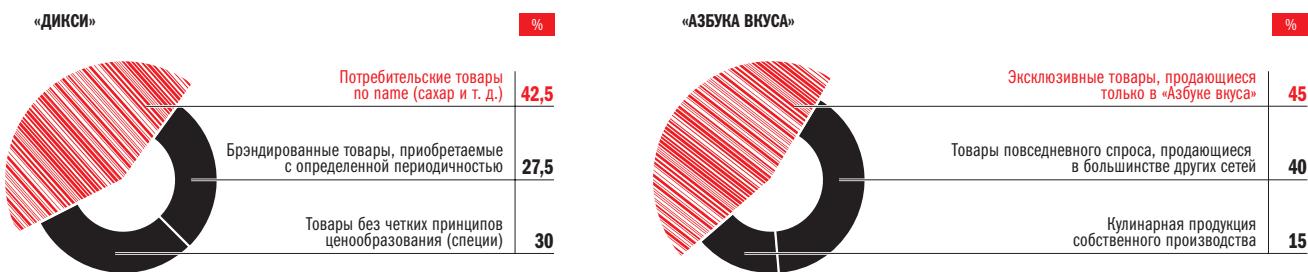
РЕЗЮМЕ

Экономический кризис оказался вполне преодолим для дискаунтеров и премиум-класса. Для премиума это время зимней спячки: разумная ценовая политика по-

зволила «Азбуке вкуса», чуть поступившись рентабельностью (она снизилась на 2 процентных пункта по сравнению с тем же периодом прошлого года), даже увеличить

выручку на 8%. Для дискаунтеров же сейчас — час охоты: выручка ГК «Дикси» за первое полугодие 2009-го выросла более чем в два раза.

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ МАГАЗИНОВ «ДИКСИ» И «АЗБУКА ВКУСА»



Илья Якубсон:

Товары повседневного спроса по памяти «Эти товары очень чувствительны к изменению розничной цены. На них конечная стоимость обычно устанавливается не наценкой, а формируется рынком. Посчитали и сказали: ага, при существующем уровне продаж наша наценка составляет 10% — минус-плюс».

Брэндированные товары «Здесь люди менее чувствительны к цене, но в то же время они покупают этот товар с определенной периодичностью, и наглеть здесь тоже нельзя. И мы посчитали и решили, что здесь 15% средневзвешенной наценки».

Товары без определенной стоимости «Есть товары, которые мы продаем относительно конкурентов на 30–40% дороже. Например, специи. На подобные продукты разброс цен огромен в каждом продуктовом магазине, каким бы дешевым или дорогим он себя ни называл. Цена на эти продукты вообще не определяется».

Владимир Садовин:

Товары повседневного спроса «Тут мы для себя решили, что средняя дельта в ценах у нас плюс 15% от среднемосковской цены. Ведь в наших супермаркетах покупатель помимо широкого ассортимента качественных товаров получает высокий уровень сервиса и целый спектр дополнительных услуг».

Эксклюзивные товары «Единственный способ назначить цену — найти схожий продукт, который продаётся у нас и за рубежом, и позиционировать новый товар относительно него».

Кулинарная продукция собственного производства «Тут при назначении цены приходится действовать на стыке стоимости ингредиентов и спроса. Оливье у нас может стоить дороже, чем в „Перекрестке“, и мы готовы честно рассказать, почему: другие продукты, вся фирменная кулинария готовится по авторским рецептам шеф-повара сети Вильяма Ламберти». ☺

«Небрежное отношение к ценам означает одно: российский бизнес создает „ценовые зонтики“, под которыми иностранным конкурентам будет легче входить на наш рынок»



Игорь Липситц,
д. э. н., профессор ГУ-ВШЭ

«Легенда гласит»: „В январе 1992 года в России была осуществлена либерализация ценообразования, и на смену затратному плановому ценообразованию пришло рыночное“, — написал я в предисловии к первому изданию своего учебника по ценообразованию 13 лет назад. Всего лишь легенда, ведь либерализация процедуры государственного ценообразования устранила на первом этапе только «госкомценовский барьер» на пути монопольного взвинчивания цен. Но от этого шага до действительно рыночного ценообразования путь неблизкий.

Эти слова и сейчас остаются актуальными. Помня о них, легче понять, почему в окружающем нас мире нарастает дефляция, а в России зампред ЦБ в октябре радостно сообщает, что инфляция в 2009 году «возможно, окажется ниже 10%».

Анализ материалов, собранных мною, показывает, что и сегодня ценообразование рассматривается российскими фирмами как техническая задача — «цены строим „по рынку“». Фирмы идут от продукта, способов его производства, закупки или дистрибуции к затратам, от них — к ценам. Логика такая: «Куда клиент денется, у всех ценырастут». Однако руководители АвтоВАЗа тоже некогда вальяжно рассуждали, что «цены на „жигули“ будут расти, поскольку дорожает все, из чего их собирают». В это же время CEO Renault-Nissan Карлос Гон снижал себестоимость ниссановских машин на 30%. И теперь уже от благосклонности Гона во многом зависит, будет АвтоВАЗ жить или станет печальным призраком, каким уже стал АЗЛК.

Да, можно говорить об объективности роста затрат из-за девальвации рубля и удорожания импорта. Но ведь и этот фактор поддается нейтрализации. Начали же российские мясокомбинаты создавать свои свинофермы, чтобы обеспечить себя сырьевой базой.

Все это поразительно отличается от того, что я наблюдаю в США и Европе. Став несколько лет назад сертифицированным членом американского Профессионального общества по ценообразованию, я обнаружил, что в развитых странах ценообразование переживает настоящий бум. Издается масса книг, проводятся конференции, появляются специализированные консалтинговые фирмы, крупные компании вводят должности ди-

ректоров по ценообразованию. Мотив для этого бума — падение рентабельности продаж. Его причиной является экспансия на всех рынках китайских фирм с демпинговыми ценами. Просто повышать цены национальным компаниям в такой ситуации опасно — можно вообще потерять покупателей. Поэтому менеджеры зарубежных фирм, чтобы удержать клиентуру, пытаются найти баланс между ценой и широко понимаемой полезностью (ценностью) товара.

Отсюда и поиск технологий ценностного управления бизнесом, и попытка идти не от затрат, а от суммы денег в кармане покупателя и ценности, за которую он эти деньги готов отдать. Уж потом начинается борьба за достижение уровня издержек, который позволит эту ценность продать, выкроив себе еще и прибыль.

Отечественный бизнес пока только начинает это осознавать, но слишком медленно. Видимо, есть еще надежда на защиту от «чужих» с помощью властей. Но не стал бы я на это уповать так уж сильно. Китайцы «заносить в кабинет» умеют получше наших бизнесменов. **СФ**

В УХОДЯЩЕМ ГОДУ УПРАВЛЯЮЩИЕ ФОНДОВ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ УЗНАЛИ МНОГО ПОУЧИТЕЛЬНОГО ОБ ИСКУССТВЕ МЕНЕДЖМЕНТА. БОЛЬШИНСТВО ИЗ НИХ ЗАНИМАЛИСЬ АВРАЛЬНЫМИ РАБОТАМИ ПО СПАСЕНИЮ ПРОИНВЕСТИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ.

КРИВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

«Те, кто выжил, кто в кризис продемонстрировал грамотность менеджмента и у кого остался позитивный денежный поток, имеют все шансы стать для фондов „звездными“ инвестициями»



Глеб Давидюк,
партнер управляющей компании
Mint Capital



\$6
млрд

КАК МИНИМУМ НЕ СМОГЛИ ПРОИНВЕСТИРОВАТЬ
В ПРОШЛОМ ГОДУ ИЗ-ЗА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ХАОСА
И ОТСУТСТВИЯ НАДЕЖНЫХ КОМПАНИЙ-ОБЪЕКТОВ
РОССИЙСКИЕ ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

текст
СЕРГЕЙ
КАШИН

Кризис стал лакмусовой бумажкой для индустрии фондов прямых инвестиций — некоторые оказались фондами плохих инвестиций. Например, Troika Capital Partners имеет теперь в портфеле две компании, находящиеся в процессе банкротства, — экс-лидера факторингового рынка «Еврокоммерц» и сеть гипермаркетов товаров для дома и ремонта «Санта Хаус».

Конечно, ничего странного в этом нет. Отрасль очень молодая. Если не учитывать фонды, созданные ЕБРР в середине 1990-х (это было все-таки во многом политическое решение), то первый фонд был «поднят» компанией Baring Vostok лишь в 2001 году. Как известно, до прошлого года российская экономика только росла, и private equity funds (PEF, фонды прямых инвестиций) пользовались последствиями бурного роста. Так что экономический коллапс стал первой проверкой на прочность команд фондов.

Трудно даже сказать, на какую оценку пройден тест. Списаний было не очень много. Двух банкротов в портфеле имеет только Troika Capital Partners. Массовых потерь нет и в бизнесе в целом. В России, чтобы разориться, нужно либо заняться «самострелом» (примеров «автобанкротств» на рынке хоть отбавляй), либо достать партнеров просто до печенок и нарушить все мыслимые правила игры. Очень многие компании — и в портфелях фондов прямых инвестиций тоже — присутствуют на рынке только номинально, глубоко убыточны, а вся их деятельность сводится к решению долговых и прочих проблем. Олег Царьков, управляющий партнер Svarog Capital Advisors, говорит, что один его приятель метко называет их компаниями с «активной загробной жизнью». Становится очевидным, что большинство фондов не дадут на имеющиеся инвестиции той доходности, которую поначалу обещали инвесторам.

Нельзя сказать, что российские фонды как-то кардинально отличались от коллег во всем мире. Одна из публикаций в интернет-издании The

\$50

5 МЛРД НАХОДЯТСЯ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ МИРОВОГО ЛИДЕРА PRIVATE EQUITY – КОМПАНИИ TPG. РОССИЙСКОМУ ПЕРЕДОВИКУ – BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS – ПОКА ДОВЕРИЛИ В 25 РАЗ МЕНЬШУЮ СУММУ

Motley Fool так и называлась: «2009-й: потерянный год для private equity?» Впрочем, в Европе в III квартале нынешнего года число сделок выросло — впервые со второй половины 2007 года. Но так же, как и в России, начало 2009-го было печальным. Например, из инвестиций на 2 млрд евро европейские фонды «вышли» (так говорят, когда инвестиция прекращается тем или иным способом — продажей доли, через IPO и т. п.). Половина таких «выходов» — списания, то есть полная потеря денег.

«ВЫ В РОССИИ, СЭР»

В чем источник свалившихся на инвесторов проблем? Часть их объективна, но многие проблемы менеджеры фондов сами призвали себе на голову. Как говорит Олег Царьков, все ошибки фонды делают на входе: «Аргумент „у инвесторов акции украдли, компания неправильно управлялась“ не проходит. А куда вы на входе смотрели?».

Сергей Щебетов, бывший CEO компании «Система телеком», ныне управляющий партнер фонда Trifecta Capital Partners, возражает: «Если вам дают поддельные документы или недостоверную информацию, как было в нашем случае, то поймать за руку чрезвычайно сложно». Речь идет о конфликте Trifecta и одного из лидеров российского книжного рынка компании «Топ-книга». В июле прошлого года фонд приобрел 10% «Топ-



книги» за 287,88 млн руб. А теперь пытается через суд вернуть свои деньги.

Источник, близкий к руководству Trifecta, объясняет, в чем суть претензий. Якобы «Топ-книга», чтобы улучшить отчетность и показатели прибыли, после физической реализации книг частично не списывала их на себестоимость — отсутствующие книги по документам продолжали числиться на балансе компаний. Со всем этим фиктивным богатством надо было что-то делать, и совладельцы выписывали себе дивиденды книгами — за 245 млн руб. дивидендов стояли порядка 2 млн томов (всего в три раза меньше, чем хранится книг, например, в библиотеке Принстонского университета). При этом инвесторам о выплатах фиктивных дивидендов таким манером при покупке доли никто не сообщил, а понять это из финансовых документов было нельзя.

Против подобного лома, конечно, предусмотрены приемы. Например, due diligence — проверка компа-

САМЫЕ БОГАТЫЕ ФОНДЫ

НЕКОТОРЫЕ ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ К НАЧАЛУ КРИЗИСА ИМЕЛИ КРУПНЫЕ СВОБОДНЫЕ СРЕДСТВА. В 2009-М НИКТО ИЗ УПРАВЛЯЮЩИХ ЭТИМИ ФОНДАМИ НЕ ЗАЯВИЛ О НОВЫХ ПРОЕКТАХ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ. ЭТИ ДЕНЬГИ ВСЕ ЕЩЕ ИЩУТ СЕБЕ ПРИМЕНЕНИЯ. МОЖЕТ ЭТО БУДЕТ ВАШ БИЗНЕС?

\$800
млн



Майкл Калви, Алексей Калинин
BARING VOSTOK
CAPITAL PARTNERS
Private equity бэкграунд Калви и знания, которые Калинин получил в «Альфа-экпо», помогают им ставить рекорды доходности

\$800
млн



Кирилл Дмитриев
ICON PRIVATE EQUITY
Стэнфорд и Гарвардский MBA не убили в Дмитриеве вкуса к риску. Особенно силен он в инвестировании с нуля в бизнесы, неизвестные до этого российскому рынку



Рост потребления продуктов в развивающихся странах и цен на них вернули агропрому инвестиционную привлекательность

нии перед проведением сделки. Сергей Щебетов рассказывает, почему в его случае такой способ не защищил: «Due diligence срабатывает, если изначально есть доступ ко всем первичным документам и компания предоставляет достоверную информацию. Первое — очень сложно и объемно, а что касается второго, то ни аудиторы, ни юристы, ни сотрудники фондов не проверяют достоверность самой информации и, как правило, не имеют возможности определить подлинность тех или иных документов». Так оно и есть — известно, что аудиторы и рейтинговые компании именно подобным образом и оправдываются, когда их клиент терпит рыночный крах.

И все же Сергей Щебетов оказался, мягко говоря, не предусмотрителен. Если бы соглашение акционеров было заключено по английскому праву, суд без проблем «развернул» бы сделку. Ведь в «английских» договорах всегда присутствует раздел «Representations and

фото: Юрий Мартынов, Дмитрий Лебедев

\$750
млн



Владимир Андриенко
RUSSIA PARTNERS

Самый малозаметный управляющий фондами прямых инвестиций. Тем не менее Андриенко уже почти два десятка лет демонстрирует стабильные результаты

\$400
млн



Константин Малофеев
MARSHALL CAPITAL PARTNERS

Фонды поднимают тем больше денег, чем больше у них удачных инвестиций в прошлом. Малофеев ворвался в список лидеров, не имея за спиной ни одного удачного выхода

\$300
млн



Олег Царьков
SVAROG CAPITAL ADVISORS

Начинавший с работы на бирже еще в начале 1990-х, Царьков показывает глубокие знания реалий российского бизнеса и угадывает направления будущего роста

8.
%

ГОДОВЫХ — МИНИМУМ ТОГО, ЧТО ЖЕЛАЮТ ПОЛУЧИТЬ ИНВЕСТОРЫ В 2009 ГОДУ. ПОКА ФОНД НЕ ПРЕОДОЛЕЛ ЭТУ ПЛАНКУ, МЕНЕДЖЕРАМ НЕ ПОЛАГАЕТСЯ НИКАКОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ОТ ПРИРОСТА ИНВЕСТИЦИЙ

warranties» (заверения и гарантии), которые и помогают защититься от искаженной информации, представленной собственником. «В нашем случае соглашение было заключено по российскому праву, и в этом основная проблема. Когда мы его заключали, было невозможно иметь отдельное соглашение акционеров, а также полноценные заверения и гарантии со стороны продавцов», — сожалеет Щебетов. Теперь ему приходится надеяться на победу в суде, где его адвокаты используют редко применяемые статьи Гражданского кодекса — ст. 178 («заблуждение») и ст. 179 («обман»). Причем судебная практика по этим статьям ничего хорошего Щебетову не сулит. Козырем в споре может стать уголовное дело по статье «мошенничество». Пока идет проверка в рамках заявления о совершении преступления.

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Ситуация с Trifecta в общем все-таки беспрецедентна для практики инвестфондов. Конфликтов между фондами и собственниками хоть отбавляй, но борьба проходит не публично и стороны придерживаются хоть каких-то правил игры.

Настройка взаимоотношений с владельцем бизнеса, безусловно, очень важна. «Кризис показал, что там, где управлением занимались собственники, дела шли лучше, чем в компаниях с наемным менеджментом. Менеджмент в кризис в телодвижениях не заинтересо-

13,75.

ГОДОВЫХ В СРЕДНЕМ ПОЛУЧАЛ ОТ СВОИХ ИНВЕСТИЦИЙ В PEF ОДИН ИЗ САМЫХ ИЗВЕСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ — ПЕНСИОННЫЙ ФОНД CALPERS. МАКСИМАЛЬНАЯ ДОХОДНОСТЬ — 27% — БЫЛА ДОСТИГНУТА В 1991 ГОДУ

ван, потому что опционы сгорели», — подытоживает свой опыт Олег Царьков. Он говорит, что Сергей Степанов, один из акционеров «Холидей» (компания, в которую Svarog инвестировал), во время кризиса стал работать в ней главным закупщиком. Когда он приходит к поставщику и обещает погашать долг, акционер с другого конца стола говорит: «Я тебе верю». Степанов же знает реальное состояние дел в компании и отвечает за свои слова.

Когда грянул кризис, многие менеджеры фондов выражали надежду, что пришло время для инвестиций. Теоретически так оно и есть. Стоимость компаний падает — иногда в несколько раз. После каждого кризиса идет восстановление или как минимум движение к прежним позициям. Кстати, средний срок выхода из рецессии в XX веке составлял два-три года. А ведь деньги у фондов длинные, и гипотетически они могут себе позволить даже просто положиться на естественный ход событий и пассивно ждать прироста инвестиций. Но на практике все выглядело не так радужно. Большинство новых инвестиций (см. таблицу на стр. 110) прошло либо до 13 сентября, либо вскоре после него — не позже декабря 2008 года. Сделка длится шесть-восемь месяцев, и некоторые просто решили не останавливать процесса. Можно утверждать также, что многочисленные дополнительные инвестиции и скупка долгов 2009 года не являются добровольными — выбор стоит обычно между «списать» и «спасать».

Одна из главных причин отсутствия новых инвестиций в том, что значительная часть времени менеджеров уходит на компании, куда инвестиции уже были сделаны. Наталья Иванова, управляющий директор LLC Da Vinci Capital, констатирует, что менеджеры большую часть времени заняты разгребанием завалов в портфельных компаниях. Глеб Давидюк, партнер управляющей компании Mint Capital, тоже говорит, что управлять приходится гораздо интенсивнее — задачей является, чтобы компании как минимум выжили: «Раньше менеджеры фондов не задавали себе огромного количества вопросов, которые им прихо-

дится задавать теперь». В подтверждение этого Наталья Иванова, например, признается, что по одной из компаний ей приходится держать на контроле 115 пунктов текущих проблем.

Олег Царьков называет этот процесс изменением глубины вспашки: «Например, в ритейле есть падение выручки. Но что делать — любой ценой добавить денег в оборотный капитал или выгонять менеджмент — сразу не ясно. Разбираешься вплоть до товарных групп и отдельных наименований — идешь в матрицу, куда мы раньше никогда не ходили». По словам Царькова, худшим был I квартал 2009 года: «Не проходило и дня, чтобы мы не получали какого-нибудь негатива из портфельных компаний. Банки „выдирали“ деньги из них всеми мыслимыми способами. Во II квартале стало ясно: будем живы, но что станет со спросом, непонятно».

ЧЕМ ИНВЕСТОР УСПОКОИТСЯ

Падение стоимости уже сделанных инвестиций было очень неравномерным. Некоторые отрасли, например индустрия недвижимости, пострадали катастрофически — инвестиции обесценились в несколько раз. Позволо тем, кто только собирался вкладывать в российские проекты. Менеджеры Developers Diversified Realty, Rutley Russia Property Fund, Aberdeen Property Investors должны с облегчением перекреститься. Компании, которые зашли в Россию глубоко, как Raven Russia, хоть и сохраняют внешнее спокойствие, но оценки роста инвестиций у них остались далеко в прошлом. Пострадали фонды, инвестировавшие в банки, особенно те, кто делал это по высоким коэффициентам в 2006–2007 годах. Эти отрасли полностью исчезли из перечисления областей возможных инвестиций — ни один из опрошенных нами менеджеров их не назвал. Другие секторы пострадали меньше.

«Я лично ожидаю сделок в первой половине 2010 года. Потому что именно к тому времени будут закрываться сделки, готовившиеся с середины нынешнего года. До этого ситуация была слишком сложная, и подготовка новых инвестиций оказалась замороженной», — считает Глеб Давидюк. Но это касается лишь тех средств, на которые у фондов были подписаны коммитменты (обещания инвесторов предоставить средства по мере необходимости).

В приток новых денег в фонды (так называемый «подъем») никто не верит. Наталья Иванова говорит, что это естественный процесс: «Сначала оживление пришло на фондовый рынок, поскольку он самый ликвидный и инвесторы надеются в случае чего быстро деньги „выдернуть“». Но даже если нынешний рост окажется устойчивым, на рынок private equity деньги придут в последнюю очередь. «Я не слышал о „поднятиях“ и уверен, что не услышу до середины будущего

года. Рынок private equity, мягко говоря, мертвый во всем мире. При этом Россия еще и сильно проигрывает по привлекательности инвестиций соседям по BRIC — Индии и Китаю», — безапелляционен Глеб Давидюк.

Вопрос о перспективных направлениях инвестиций популярностью не пользуется — слишком свежа память о жестких проблемах по всему полю. Но лидеров все-таки выявить можно. Это, например, телеком. Здесь появилось много новых технологий, а главное — успешных примеров инвестиций в других странах.

Как ни странно, вопреки большому количеству негатива по существующим компаниям из списка многообещающих не выпал агросектор. «Несмотря ни на что, факты таковы: Китай начал есть, начала есть Индия, поэтому на длинной дистанции те, кто инвестируют сюда, — выигрывают». Речь идет о том, что потребление продуктов питания в этих многонаселенных странах — быстро растет с формированием среднего класса —

и этот процесс не остановился после осени 2008 года. Как это может повлиять на привлекательность сельского хозяйства в качестве объекта для инвестиций? Стоить вспомнить, что произошло, когда выяснилось, что китайцы неожиданно для всех были приучены западными корпорациями к молоку. Молочные продукты резко выросли в цене. И так может произойти еще со многими продуктами группами.

Старший управляющий директор Marshall Capital Partners Дмитрий Кушаев считает, что будут вложения в фармацевтику, точнее, в ее производственный сектор. И еще об одном направлении нам рассказали сразу несколько менеджеров фондов прямых инвестиций. Все они надеются участвовать в управлении портфелями зависшей на балансах банков недвижимости. Ведь для этого банкам резко не хватает менеджерских рук и голов. А это, как показал опыт индустрии private equity, самый ценный ресурс. **«**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО ЧТО Ж ТАКОЕ ДЕЛАЕТСЯ?!

ГРАБЕЖ СРЕДИ БЕЛА ДНЯ



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

САМЫЕ АКТИВНЫЕ ФОНДЫ

№	НАЗВАНИЕ	УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	ОБЪЕМ ФОНДА, \$ МЛН	ГОД*	ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ**	ТЕКУЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ
УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ						
1	CAPITAL INTERNATIONAL PRIVATE EQUITY FUND V	CAPITAL INTERNATIONAL	2200	2007	ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ ПО ПОКУПКЕ 10% КОМПАНИИ «ЮНИМИЛК»; СООБЩАЛОСЬ О ПЕРЕГОВОРАХ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ 25-30% СЕТИ SELA	«ЮНИМИЛК», УК «ТЕОРЕМА», ОРЕХОВО-ЗУЕВСКАЯ СТЕКОЛЬНАЯ КОМПАНИЯ, TZAR PETROL INVESTMENTS LTD
2	LION CAPITAL FUND II	LION CAPITAL	2000	2007	СДЕЛКА ПО ПОСТАПНОЙ ПРОДАЖЕ ДОЛИ ФОНДА В ГК «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ» ХОЛДИНГУ СЕДС	«НИДАН СОКИ», ГК «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»
3	BARING VOSTOK PRIVATE EQUITY FUND IV	BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS	1450	2007	УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛЕЙ В КОМПАНИЯХ «ЯНДЕКС», VOLGA GAS, GALLERY GROUP	БАНК «КАСПИЙСКИЙ», ГК «ЦЕНТР ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ», «ЭНФОРТ», «ЯНДЕКС», EUROLAN, GALLERY GROUP, VOLGA GAS, OZON.RU
4	GREATER EUROPE FUND I & GREATER EUROPE DEEP VALUE	WERMUTH ASSET MANAGEMENT	1000	2006	СЕРЬЕЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ У КОМПАНИИ «ДИКАЯ ОРХИДЕЯ» – УГРОЗА БАНКРОТСТВА	«ДОЛГОВОЕ АГЕНТСТВО „ПРИСТАВ“», «ДИКАЯ ОРХИДЕЯ», КОНЦЕРН «КЛИНА», «РОСПЕЧАТЬ»
5	ICON PRIVATE EQUITY FUND	ICON PRIVATE EQUITY	1000	2007	ОБЪЯВЛЕНЫ ИНВЕСТИЦИИ \$400 МЛН В УКРАИНСКОГО И РОССИЙСКОГО ОПЕРАТОРОВ WIMAX	ДЕЛТА БАНК (УКРАИНА); «ИНТЕРПРОЕКТ», «УКРАИНСКИЕ НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ», ARIADSL
6	TPG CAPITAL	TPG CAPITAL	1000	2007	ПОКУПКА (ВМЕСТЕ С «ВТБ КАПИТАЛ») 35,4% СЕТИ «ЛЕНТА»; ВЫПЛАТА \$50 МЛН ЗА ОТКАЗ ОТ СДЕЛКИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ ДОЛИ «СИА ИНТЕРНЕЙШНЛ»; НЕ СОСТОЯЛИСЬ СДЕЛКИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ «СЕДЬМОГО КОНТИНЕНТА» И NEWS OUTDOOR; ПРОДАЖА КОМПАНИИ «ЕВРО-АДРЕС»	СЕТЬ «ЛЕНТА»
7	TRIFECTA	TRIFECTA CAPITAL PARTNERS	500	2008	ПОПЫТКА ПРИЗНАТЬ СДЕЛКУ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ ДОЛИ В «ТОП-КНИГЕ» НЕДОСТИГАЕМОЙ	«ТОП-КНИГА»
8	DA VINCI CIS PRIVATE SECTOR GROWTH FUND	DA VINCI CAPITAL MANAGEMENT	350	2007	ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЛИ В СЕТИ «ИМПЕРИЯ ДЕТСТВА»; ПРИОБРЕТЕНИЕ ПАКЕТА (МЕНЕЕ 5%) БИРЖИ РТС	«ИМПЕРИЯ ДЕТСТВА», PTC, EPAM SYSTEMS, GAME ZONA, LUBEL COAL CO.
9	RUSSIA NEW GROWTH FUND I & II	TROIKA CAPITAL PARTNERS	345	2007	БАНКРОТСТВО КОМПАНИИ «САНТА ХАУС» И БАНКА «ЕВРОКОММЕРЦ»; ПРИОБРЕТЕНИЕ ПАКЕТА FIRST QUANTUM PORTS (УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЛОГИСТИКИ)	СТРАХОВАЯ ГРУППА «РЕГИОНАЛЬНЫЙ АЛЬЯНС», «САНТА ХАУС», БАНК «ЕВРОКОММЕРЦ», УРСА БАНК, CRAZY PARK, GAMELAND, MODIS, PETKIM PETROKIMYA HOLDING
10	MARSHALL CAPITAL PARTNERS	MARSHALL CAPITAL PARTNERS	300	2008	СООБЩЕНИЕ О ПЕРЕГОВОРАХ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ СЕТИ «36,6»; ПОЛУЧЕНИЕ ОТСТУПНЫХ ОТ СЕТИ «ЛЕНТА» ЗА ОТКАЗ ОТ СДЕЛКИ	СЕТЬ ОТЕЛЕЙ «ЦАРЬГРАД», ГК «НУТРИТЕК», SOLVO MEDIA GROUP
11	RUSSIAN RETAIL GROWTH FUND	SVAROG CAPITAL ADVISORS	300	2007	ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЛЕЙ В КОМПАНИЯХ «ПОЛАИР» И «АВТО ПЛЮС»	«АВТО ПЛЮС», «ПОЛАИР», «СПСР-ЭКСПРЕСС», «ХОЛИДЕЙ КЛАССИК», SPAR
12	SMINEX FUND	SMINEX	300	2006	ЗАКРЫТИЕ ОДЕНЬКОГО ПРОЕКТА «МОДНЫЙ СЕЗОН»	«КРАХМАЛЬНЫЙ ЗАВОД „ГУЛЬКЕВИЧСКИЙ“», МБКК «КОЛОМЕНСКОЕ»
13	UNITED CAPITAL PARTNERS PRIVATE EQUITY FUND	UNITED CAPITAL PARTNERS	300	2006	УДВОЕНИЕ (ДО 8%) ДОЛИ В КОМПАНИИ «ПРОГРЕСС КАПИТАЛ» (ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ДЕТСКОГО ПИТАНИЯ И МИНЕРАЛЬНОЙ ВОДЫ)	«ПРОГРЕСС КАПИТАЛ»; ДРУГИХ ОТКРЫТЫХ ДАННЫХ НЕТ
14	UFG PRIVATE EQUITY FUND I & II	UFG ASSET MANAGEMENT	280	2005	ФИНАНСИРОВАНИЕ СДЕЛКИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ ДОЛИ В IPNET (УКРАИНА); LEVERAGED BUY-OUT ГК «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»; ЗАПУСК БАНКРОТСТВА КОМПАНИИ «КУДА.РУ»; ФОРМИРОВАНИЕ ВТОРОГО ФОНДА НА \$200 МЛН	«БАКАР», «ЕВРОРЕНТ», «КУДА.РУ», ГК «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ», БАНК «УНИФИН», «ЮТЕРРА», IPNE, TRANS-SIBERIAN GOLD PLC
15	VOLGA RIVER ONE	NRG ADVISORS	230	2006	ПОКУПКА ДОЛИ В ПРОВАЙДЕРЕ «УФАНЕТ»; БАНКРОТСТВО SPRANDI INTERNATIONAL	«БЕЛЫЙ ВЕТЕР – ЦИФРОВОЙ», «МЕТРОМАКС», «УФАНЕТ», GENSER, SPAR, SPRANDI
16	NORUM RUSSIA FUND III	CAPMAN RUSSIA	210	2006	ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЛИ В РОССИЙСКОЙ ФРАНШИЗЕ PAPA JOHN'S (СЕТЬ ПИЦЦЕРИЙ)	«БЕЛАЯ РЕКА», «ВИТРИНА А», «ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ», РОК-1, «ТАСКОМ», PAPA JOHN'S
17	«НЕВА-РУСЬ»	«НЕВА-РУСЬ»	200	2006	ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЛИ В СЕТИ «ЧАЙНАЯ ЛОЖКА»; ПРОДАЖА ДОЛИ (4,63%) В БАНКЕ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»	«ЧАЙНАЯ ЛОЖКА»; ДРУГИХ ОТКРЫТЫХ ДАННЫХ НЕТ
18	GREAT CIRCLE FUND	ALFA CAPITAL PARTNERS	180	2005	СЛИЯНИЕ ОПЕРАТОРОВ «РОССИЙСКАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА» И STS LOGISTICS, В КОТОРЫХ ФОНД БЫЛ АКЦИОНЕРОМ; ПОКУПКА ДОЛИ В CASPIAN SERVICES INC.	«РОССИЙСКАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА», BALNAK, CASPIAN SERVICES INC., FESCO, ILG, STS LOGISTICS
19	RENOVA CAPITAL ONE	SVAROG CAPITAL ADVISORS	165	2004	ПРОДАЖА ДОЛИ 60,5% В СЕТИ «ЗДОРОВЫЕ ЛЮДИ»; УВЕЛИЧЕНИЕ ДО 90% ПАКЕТА В КОМПАНИИ «НАТУР ПРОДУКТ»	«НАТУР ПРОДУКТ», «ЗДОРОВЫЕ ЛЮДИ», «МЕЖДУНАРОДНОЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО», RELOGIX
20	MINT II	MINT CAPITAL ADVISORS	150	2005	ПРИОБРЕТЕНИЕ 30% СТОЛИЧНОГО КОЛЛЕКТОРСКОГО АГЕНТСТВА; ДОВЕДЕНИЕ ДОЛИ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ ОЛЕГА ТИНИКОВА ДО 100%	«А-ДЕПТ», «МОНЕ», СТОЛИЧНОЕ КОЛЛЕКТОРСКОЕ АГЕНТСТВО, «СТУДИЯ 2В», «ТИНЬКОФФ», «ФРУЖЕ», «ЭЛЕКСНЕТ», АБВУ, АДВАКОМ, JNET, GAMELAND, MARATEX, PARALLELGRAPHICS, UCMS GROUP, VURYSELL
21	QUADRIGA CAPITAL RUSSIA PEF I & II	QUADRIGA CAPITAL	140	2005	ПОКУПКА ИЗДАТЕЛЯ ТЕЛЕФОННЫХ СПРАВОЧНИКОВ «ЕВРО-АДРЕС»; ЗАПУСК ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА МЯСОКОМБИНАТА «ПАРНАС-М»	«АВТОСТОЛИЦА», «АКЕЛЛА», «КОНТИНЕНТАЛ ПЛАСТ», «МУЛЬТИФЛЕКС», «НЕВА», «ОКИЛ», «ПАРНАС-М», РОК-1, «ТАСКОМ», «ХАНСА СТРОЙ», ATV PRODUCTION, ERA TRADING, SPEECH TECHNOLOGY CENTER, TV CLUB
22	VARYAG RESOURCES	TAIGA CAPITAL	140	2006	ПОСЛЕ ВЫКУПА ДОЛИ ПАРТНЕРА В RUSSIAN FOREST ФОНД ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ПРЕВРАЩЕН В ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩУЮ КОМПАНИЮ	«БАМЛЕССТРОЙ», БОГУЧАНСКИЙ ЛПК, «ЛЕСПРОМ», НЕБЕЛЬСКИЙ ЛПК, ТРАНССИБИРСКАЯ ЛЕСНАЯ КОМПАНИЯ (КРАСНОЯРСК), «ТУБА-ЛЕС»
23	AURORA RUSSIA FUND	AURORA INVESTMENT ADVISORS	126	2006	ЗАПУЩЕН ВТОРОЙ ФОНД НА \$50 МЛН	«КРЕДИТМАРТ», «ОСГ РЕКОРДЗ МЕНЕДЖМЕНТ», «СУПЕРСТРОЙ», ФЛЕКСИНВЕСТ БАНК, «ЮНИСТРИМ»
24	DELTA RUSSIA FUND	DELTA PRIVATE EQUITY PARTNERS	120	2005	ВЫХОД ИЗ КОМПАНИИ «АЛЬМЕРИДА» (ТЕЛЕВИЗИОННЫЙ КОНТЕНТ); ПОКУПКА ДОЛИ В КОМПАНИИ «НОВЫЙ ДИСК»	«ВЕЩЬ!», «НОВЫЙ ДИСК», «ПРАЙМ», DELTA LEASING, VIDEOEXT
25	ALFA CAPITAL	ALFA CAPITAL PARTNERS	105	2005	ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ ИПОТЕК-БАНКА (В БАНК БЫЛИ СДЕЛАНЫ ПЕРВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ, НО НА ТАК И НЕ НАЧАЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ)	«ЕЛКИ-ПАЛКИ», WORLD CLASS, «НЕЗАВИСИМОСТЬ», ИПОТЕК-БАНК (СОВМЕСТНО С ACCESS INDUSTRIES)
26	EAGLE RUSSIA FUND	EAGLE VENTURE PARTNERS	100	2006	ОБЪЯВЛЕНО О БАНКРОТСТВЕ СЕТИ «НЕЗАБУДКА»	«БАСК», «НЕЗАБУДКА», «ПРОТЕИН», «СТРАТА ПАРТНЕРС»
27	EARLY STAGE ALTERNATIVE FUND	SVAROG CAPITAL ADVISORS	30	2008	ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЛЕЙ В КОМПАНИЯХ PROMT И COMPETENTUM	COMPETENTUM, PROMT

№	НАЗВАНИЕ	УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	ОБЪЕМ ФОНДА, ГОД*	ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ**	ТЕКУЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ
ОТРАСЛЕВЫЕ ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ					
1	BRYSAM FUND	BRYSAM GLOBAL PARTNERS	1000	2007 JPMORGAN CHASE ЗАКРЫЛ BRYSAM FUND; ДОЛЕЙ ФОНДА В БАНКЕ «ВОЗРОЖДЕНИЕ» НАПРЯМУЮ ВЛАДЕЕТ JPMORGAN	БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ»
2	EAST CAPITAL EXPLORER FINANCIAL INSTITUTIONS FUND	EAST CAPITAL PRIVATE EQUITY AB	500	2005 ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЛЕЙ В MORGAN & STOUT (КОЛЛЕКТОРСКОЕ АГЕНТСТВО) И КАМЧАТПРОМБАНКЕ; УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ В ПРОБИЗНЕСБАНКЕ; ПРОДАЖА ДОЛИ В БАНКЕ «СЕВЕРНАЯ КАЗНА»	АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК, АКИБАНК, КАМЧАТПРОМБАНК, КОЛЫМА-БАНК, БАНК «КЕДР», ЛОКО-БАНК, ПРОБИЗНЕСБАНК, MORGAN & STOUT
ФОНДЫ РОССИЙСКИХ ПРЯМЫХ И ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ для вложений за рубежом					
1	PAMPLONA II	PAMPLONA CAPITAL MANAGEMENT	1300	2007 ПОКУПКА ПРОИЗВОДИТЕЛЯ АВТОКОМПОНЕНТОВ TMD FRICTION (ГЕРМАНИЯ)	ABBOT GROUP, TMD FRICTION
2	ФОНД «РЕНОВЫ»	AVELAR ENERGY	1000	2007 ДОВЕДЕНИЕ ДОЛИ В FALCON OIL & GAS LTD (КАНАДА) ДО 16,11%; ВЛОЖЕНИЕ 14 МЛН ЕВРО В СТРОИТЕЛЬСТВО ОБЪЕКТОВ СОЛНЕЧНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ МОЩНОСТЬЮ 3 МВТ В ИТАЛИИ	ENERGETIC SOURCE SPA, FALCON OIL & GAS LTD
3	PAMPLONA	PAMPLONA CAPITAL MANAGEMENT	450	2005 УВЕЛИЧЕНИЕ ДО 10% ДОЛИ В КАПИТАЛЕ СТРАХОВЩИКА CHAUCER HOLDINGS	ADR-HAANPAA, AMOR GROUP, CHAUCER HOLDINGS, ELEMATIC GROUP, JOHNSON MATTEY, OTTO SAUER, ACHSENFABRIK, THE HOLLAND GROUP
ФОНДЫ НЕДВИЖИМОСТИ					
1	TRIGRANIT (БЕНГРИЯ)	TRIGRANIT DEVELOPMENT CORPORATION	7000	2007 ВЛОЖЕНИЯ В ЯХТИНГ-КОМПЛЕКС PORTO MONTENEGRO В ЧЕРНОГОРИИ	«ТОРГОВЫЙ КВАРТАЛ», PORTO MONTENEGRO
2	ИПГ «ЕВРАЗИЯ» (КАЗАХСТАН)	ИПГ «ЕВРАЗИЯ»	6000	2007 ПРОДАЖА СТРОЯЩЕГОСЯ ТРК «ПАВЕЛЕЦКИЙ» (МОСКВА)	16 ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПЛЕКСОВ (5 МЛН КВ. М) В РОССИИ, КАЗАХСТАНЕ И НА УКРАИНЕ
3	LONDON & REGIONAL PROPERTIES	LONDON & REGIONAL PROPERTIES	1000	2006 ПРОДАЖА БИЗНЕС-ЦЕНТРА «ДУКАТ II»; ПОКУПКА ОТЕЛЯ HELIOPARK COUNTRY (ДМИТРОВСКОЕ ШОССЕ); ПРОДАЖА КОМПАНИИ MOSCITYGROUP ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ В БАЛАШИХЕ	HELIOPARK COUNTRY, СТРОИТЕЛЬСТВО КОМПЛЕКСА НА КИЕВСКОМ ШОССЕ (МОСКВА), СТРОИТЕЛЬСТВО СЕМИ ТЦ CENTRUM PARK
4	AIG EUROPEAN REAL ESTATE FUND	AIG GLOBAL REAL ESTATE	400	2005 ПРОДАЖА ПОСЕЛКА «ПОКРОВСКИЕ ХОЛМЫ» (МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ)	ТРИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПАРКА В ПОДМОСКОВЬЕ (1 МЛН КВ. М)
5	EVLI PROPERTY INVESTMENT RUSSIA	EVLI PROPERTY INVESTMENTS	400	2007 УЧРЕЖДЕНИЕ В СЕНТЯБРЕ 2008 ГОДА ФОНДА EVLI PROPERTY INVESTMENTS RUSSIA-2 (ОБЪЕМ – \$700-900 МЛН)	ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ТЕРМИНАЛ GREENSTATE, ФАБРИКА «ПЕРВОМАЙСКАЯ ЗАРЯ»
6	IMMOEAST (АВСТРИЯ)	IMMOEAST	330	2007 ПОКУПКА ДОЛЕЙ В КОМПАНИЯХ RDF (ИНВЕСТОР «ОХТА ГРУПП»), «КВАРТСТРОЙ», «НОВАЯ АПРЕЛЕВКА»; ПРОДАЖА ДОЛИ В EASTERN PROPERTY HOLDINGS	ТЦ «ЗОЛОТОЙ ВАВИЛОН» И «ПЯТАЯ АВЕНЮ», «КВАРТСТРОЙ», «НОВАЯ АПРЕЛЕВКА», RDF, СТРОИТЕЛЬСТВО ТЦ ПЛОЩАДЬЮ 240 ТЫС. КВ. М В РОСТОКИНО
7	WHITEHALL STREET REAL ESTATE FUNDS	GOLDMAN SACHS	300	2006 ПОКУПКА ПОСЕЛКА «ПОКРОВСКИЕ ХОЛМЫ»	ИНВЕСТИЦИИ В ОФИСНЫЕ КОМПЛЕКСЫ КЛАССА А, «ПОКРОВСКИЕ ХОЛМЫ»
8	RAVEN RUSSIA	THE RAVEN GROUP	266	2005 ПРИОБРЕТЕНИЕ КОМПЛЕКСА «АКМ ЛОДЖИСТИКС» (ЛЕННИНГРАДСКАЯ ОБЛАСТЬ)	ТЕРМИНАЛЫ «КУЛОН» И «КУЛОН-БАЛТИЯ», СКЛАДСКИЕ КОМПЛЕКСЫ «КРЕКШИНО» И «АКМ ЛОДЖИСТИКС», ЛОГИСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС В КЛИМОВСКЕ; СТРОИТЕЛЬСТВО СОВМЕСТНО С ТУРЕЦКОЙ EGL HOLDINGS КОМПЛЕКСА КЛАССА А РЯДОМ С ШЕРЕМЕТЬЕВО
9	ACCENT RUSSIA OPPORTUNITY FUND	ACCENT REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS	150	2007 ИНВЕСТИЦИИ В ТЦ VIVA (МОСКВА) И НЕСКОЛЬКО ТЦ В РЕГИОНАХ; В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ СТРОИТЕЛЬСТВО ЗАМОРОЖЕНО	ПОСЕЛОК «МИЛЛЕНИУМ» (ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛАСТЬ), ТЦ VIVA
ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ					
1	РОССИЙСКАЯ КОРПОРАЦИЯ НАНОТЕХНОЛОГИЙ («РОСНАНО»)	ГК «РОСНАНОТЕХ»	5416	2007 ОДОБРЕНЫ ИНВЕСТИЦИИ В ПРОЕКТЫ ПО СОЗДАНИЮ ВЫСОКОПРОЧНЫХ ПРУЖИН, ПРОИЗВОДСТВУ ГЕРМАНИЯ, ОПТОВОЛОКНА, ПРИБОРОВ ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ СВЕРТЫВАЕМОСТИ КРОВИ, ЗАВОД СОЛНЕЧНЫХ МОДУЛЕЙ, СОЗДАНИЕ ОПТИЧЕСКИХ СИСТЕМ	ПРОИЗВОДСТВО АСФЕРИЧЕСКИХ ОПТИЧЕСКИХ ЭЛЕМЕНТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ УНИКАЛЬНЫХ НАНОПОЗИЦИОНЕРОВ
2	РОССИЙСКАЯ ВЕНЧУРНАЯ КОМПАНИЯ	РОССИЙСКАЯ ВЕНЧУРНАЯ КОМПАНИЯ	375	2006 УЧАСТВУЕТ В КАПИТАЛЕ СЕМИ ФОНДОВ: «ВТБ – ФОНД ВЕНЧУРНЫЙ», «БИОПРОЦЕСС КЭПИТАЛ ВЕНЧУРС», «МАКСВЕЛЛ БИОТЕХ», «ЛИДЕР», «ТАМИР ФИШМАН СИ АЙ ДЖИ ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД», «С-ГРУПП ВЕНЧУРС», «НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» (СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ – 19 МЛРД РУБ.)	НЕТ ОТКРЫТЫХ ДАННЫХ
3	«ВТБ – ФОНД ВЕНЧУРНЫЙ»	ВТБ – УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ	115	2006 ВЛОЖЕНИЯ В ЗАО «СИМБИОТЕЛ» (МЕЖДУГОРОДНЯЯ И МЕЖДУНАРОДНАЯ СВЯЗЬ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ)	«Б.С.ГРАФИКА», «МАСТЕРХОСТ», «СИМБИОТЕЛ»
4	ЗПИФ «БИОПРОЦЕСС КЭПИТАЛ ВЕНЧУРС»	BIOPROCESS CAPITAL PARTNERS	108	2006 ПРОДАЖА 25,1% АКЦИЙ ВЭБУ	НЕТ ОТКРЫТЫХ ДАННЫХ
5	ORADELL	ORADELL CAPITAL (IBS)	50	1999 ВЫХОД ИЗ КОМПАНИИ «ЯНДЕКС»	MESHNETICS, NEWSPAPERDIRECT
6	РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ	РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ	50	2004 ЗАКРЫТИЕ ФОНДА В КОНЦЕ 2008 ГОДА; СОЗДАНИЕ НОВОГО ФОНДА «ТЕХНОПРОМ»	ULTRA MOTOR, PBS LASERS и WOSTEC, YUITEC TECHNOLOGIES, «ИУН ТЕХНОЛОГИИ», SJ LABS
7	ТЕХНОПРОМ	ИК «ТЕХНОПРОМ»	50	2009 ПРИОБРЕТЕНИЕ 50% КОМПАНИИ «ЦЕНТР ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ»	«ЦЕНТР ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ»
8	MARTINSON TRIGON	AS MARTINSON TRIGON VENTURE PARTNERS	42	2005 ПРОДАЖА ДОЛИ В ИТ-КОМПАНИИ «РЕКСОФТ»	СОФТВЕРНАЯ КОМПАНИЯ INVISIBLE CRM
9	DIGITAL SKY TECHNOLOGIES	NCH ADVISORS	30	2002 ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЛИ В ПОИСКОВИКЕ NIGMA; ПОКУПКА МИНОРИТАРНОГО ПАКЕТА В FACEBOOK; ПОЛУЧЕНИЕ БЛОКЛАКЕТА В OE INVESTMENTS (ПЛАТЕЖНЫЕ СИСТЕМЫ); ПРИОБРЕТЕНИЕ 20% В WINNER	PORT.RU (ВЛАДЕЛЕЦ ПОРТАЛА MAIL.RU), HEADHUNTER.RU, «ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТЫ», FACEBOOK, NIGMA, OE INVESTMENTS, WINNER
10	ABRT VENTURE FUND	ABRT VENTURE PARTNERS	10	2006 ВЛОЖЕНИЯ В КОМПАНИЮ ENTERMEDIA (РАЗМЕЩЕНИЕ РЕКЛАМЫ В КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГРАХ) И ШОПИНГ-КЛУБ KURVIP.RU	ACRONIS, AUTOMATEDQA, AMUST SOFTWARE, ENTERMEDIA, INVISIBLECRM, KURVIP.RU, VEEAM SOFTWARE, QUINTURA
11	RUSSIAN MEDIA VENTURES	RUSSIAN MEDIA VENTURES	10	2009 ПРИОБРЕТЕНИЕ 50% В КОМПАНИИ НТК, РАЗВИВАЮЩЕЙ КАНАЛ «ВЕСТИ-24» В НОВОСИБИРСКЕ	HTK, INVENTURE RMV, TOPATOP.RU

* год формирования фонда или начала его деятельности в России ** с июля 2008-го по сентябрь 2009 года (предшествующий период – см. СФ №26/2008)

Источники: данные УК фондов, сообщения СМИ

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ФОНДАМИ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ, НЕСМОТРЯ НА КРИЗИСНУЮ ПОРУ, ПОПОЛНИЛАСЬ НОВЫМИ ИНТЕРЕСНЫМИ ОБРАЗЦАМИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРИСТАЛЬНО РАССМОТРЕЛ НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ.

КРИЗИСНАЯ ОТДАЧА

текст
СЕРГЕЙ
КАШИН

Несмотря на вялость инвестиционного процесса (он должен оживиться грядущей зимой), в фондах прямых инвестиций в последний год происходило много интересного.

Например, индустрия пополнилась несколькими десятками новых игроков — причем стали они ими невольно. «Сбербанк капитал» создавался вовсе не для управления огромным количеством залоговых активов — чем он вынужден заниматься сейчас. ООО «ВЭБ-инвест», как следует из данных Единого государственного реестра юридических лиц, зарегистрировано 28 мая 2008 года. Россия тогда еще оставалась островком стабильности, и санация банка «Глобэкс» могла явиться председателю ВЭБа Владимиру Дмитриеву только в ночном кошмаре. Однако теперь «ВЭБ-инвест» занят проектированием многофункционального комплекса у Белорусского вокзала и сменой концепции коттеджного поселка на более экономичную. Эти объекты принадлежали «Глобэксу», и в процессе спасения его ликвидности ВЭБа обзавелся девелоперским бизнесом.

Другой пример. Кирилл Дмитриев — один из самых известных менеджеров в сфере прямых инвестиций. На его счету много знаковых для индустрии сделок. Delta Private Equity Partners, которой он до 2008-го управлял, как выяснилось, многим ему была обязана. По крайней мере, после того как Дмитриев покинул DPEP, она захирела и теперь ее портфель объединен с портфелем управляющей компании UFG. Сейчас Дмитриев сделал ставку стоимостью \$500 млн на одну из многообещающих технологий — WiMax. Ставка рискованная — даже многие специалисты не верят, что в ближайшие пару лет вне российской столицы станет обычным делом

встретить человека, который с нетбуком в руках занимается интернет-серфингом. Но планирующиеся 20 млн клиентов Freshtel (это бранд новой компании) должны сделать такую встречу заурядным событием. Если Дмитриев ошибся со ставкой, то большая тройка мобильных операторов, которая через три-четыре года выйдет на рынок 4G со всей своей финансовой мощью, может уничтожить его компанию — вместе с его репутацией.

Инвестировать свободную сотню-другую миллионов долларов во время кризиса, как оказалось, непросто. Фонд Marshall Capital Partners так и не смог этого сделать. Аппетиты собственников компаний, на которые нацеливаются фонды, не соответствуют реальному потенциалу этих компаний. С одной стороны, это разумное поведение менеджеров Marshall — фонды, спешившие в 2008 году пристроить средства, сейчас расхлебывают последствия этой торопливости. Но с другой стороны, рассказами о спасении их денег инвесторов вряд ли удовлетворишь. Им нужно 30% годовых. Не инвестируя, добиться этой цели нельзя. ☉



АЛЕКСАНДР РЕПРИНЦЕВ

РАБОТАЛ: в ЗАО «ТЕМА», ВНЕШТОРГБАНКЕ, МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТНОЙ КОЛЛЕГИИ АДВОКАТОВ, «МЕГАСТРОЕ», с ноября 2008-го — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ВЭБ-ИНВЕСТ»

УЧАСТВОВАЛ В ПРОЕКТАХ: «СМОЛЕНСКИЙ ПАССАЖ», «КУТУЗОВСКАЯ РИВЬЕРА», ГОСТИНИЧНО-ДЕЛОВОЙ КОМПЛЕКС «ПАРК ПОБЕДЫ»

что стоят перед фондом прямых инвестиций. Инвестор, в данном случае государство, потратил на активы некую сумму и хочет получить приличный апсайд — возврат на вложенные деньги. Стоимость полученных активов должна удвоиться, плюс к этому должно хватить денег на выплату процентов.

Первой задачей, естественно, стал набор команды, которая смогла бы довести до ума полученное хозяйство. Всего в управлении у «ВЭБ-инвеста» 12 компаний (Александр Репринцев называет их «активодержателями объектов»), их общий штат 400 человек. Многих менеджеров Репринцев привел из компании, которую возглавлял прежде, — «Мегастрой» (ныне инвестиционная группа «Создание»). «Некоторых людей взяли с рынка. С рынка — это значит с рабочего места, а не тех, кто остался не у дел из-за кризиса», — дополняет Репринцев. По его

ВНЕШЭКОНОМДОМ

Выход на сцену компании «ВЭБ-инвест» начинается с падения банка «Глобэкс». Спасать его от полного краха пришлось Внешэкономбанку. В тот момент госбанк предложил посмотреть на девелоперские проекты «Глобэкса» (которые, по сути, и утянули его на дно) нескольким своим клиентам — профессионалам в сфере недвижимости с хорошей кредитной историей. Так рассказывает Александр Репринцев, нынешний глава «ВЭБ-инвеста». Компания «Мегастрой», которую он ранее возглавлял, — как раз один из тех клиентов. «Предложили посмотреть на проекты с точки зрения девелопера. Сроки были очень сжатые. Мы должны были не только дать заключение по проектам, но и провести аудит того, как строились взаимоотношения банка и строительных проектов, а схемы там были непростые», — вспоминает Репринцев. Заключение было таким: проекты интересные, хоть и запущенные.

Как известно, банк «Глобэкс» был спасен. «Вся сделка заняла несколько дней. „ВЭБ-инвест“ получил деньги от Центробанка, практически в тот же день подавляющая их часть была переведена в „Глобэкс“ для восстановления его ликвидности. Получили 87 млрд руб., из них 80 млрд отправили на закрытие баланса банка, остальное — на решение проблем, связанных с приобретаемыми активами», — так описывает процедуру спасения Александр Репринцев. Девелоперские активы банка стали собственностью «ВЭБ-инвеста», а 87 млрд руб. — сумма, которую компания должна с процентами вернуть государству через семь лет.

В момент перехода активов проекты (в их числе, например, ТЦ «Новинский пассаж» и строительство комплекса «Слава» около Белорусского вокзала) стоили, по предварительным оценкам, раза в два меньше полученной «Глобэксом» суммы. Поэтому поставленные перед «ВЭБ-инвестом» задачи очень напоминают те,

\$50
млн

ДОЛГА ВОВРЕМЯ ВЕРНУЛ ВЭБУ АЛЕКСАНДР РЕПРИНЦЕВ, КОГДА БЫЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ КОМПАНИИ-ДЕВЕЛОПЕРА. ЗА ЭТО ВЭБ ДОВЕРИЛ ЕМУ ЕЩЕ \$3 МЛРД

словам, менеджеры работали и в банках, и в девелоперских компаниях, смотрели на этот бизнес с разных сторон. «Если появится конкуренция на этом рынке,— своими конкурентами Александр Репринцев считает дочерние компании банков, управляющие недвижимостью, полученной от неплатежеспособных заемщиков,— я думаю, такая команда станет серьезным конкурентным преимуществом».

Рынком недвижимости сейчас и в самом деле управляют банковские менеджеры. Руководитель «ВЭБ-инвеста» уверен, что еще как минимум год уйдет у них на то, чтобы осмотреться. И делает прогноз: «Чтобы рынок восстановился, выправился — речь не идет о ценах какого-нибудь года, нет, лишь о стабильном потоке сделок,— надо четыре-пять лет».

Глубокая вовлеченность в оперативное управление своими проектами отличает «ВЭБ-инвест» от фондов прямых инвестиций. Те, как правило, участвуют в бизнесе лишь на уровне совета директоров. Кроме того, вознаграждение менеджеров фонда определяется четко еще в самом начале его работы. Обычная схема — «2 и 20»: 2% привлеченных денег управляющая компания может потратить на себя (management fee) и 20% получает от апсайда — превышения некоего зафиксированного уровня доходности. Отношения между госкорпорацией и ее «дочкой», конечно, отличаются от этой схемы. Все расходы «ВЭБ-инвеста» содержатся в годовом бюджете и утверждаются советом директоров, большинство в котором — представители ВЭБа. Репринцев говорит, что речь о вознаграждении команды в случае успешного завершения проекта — возврата кредита с процентами и получения некоего дохода сверх этих сумм — не шла в принципе и в ближайшие три-четыре года и не пойдет. ☉



ШИРОКОПОЛОСНОЕ НАСТУПЛЕНИЕ

Фонд Icon Private Equity, возглавляемый Кириллом Дмитриевым, стал автором самой большой PEF-инвестиции за прошедший год. Это вложения в компании, предлагающие услуги WiMax. «Украинские новейшие технологии» в Киеве и «Интерпроект» в Москве в прошлом году, уже после начала кризиса, получили по \$200 млн.

Предыдущий крупный проект — создание федерального банка путем объединения нескольких средних региональных структур вместе с владельцем УРСА банка Игорем Кимом — был остановлен прошлой осенью. «Мы прекратили те три сделки, которые готовились. Это был правильный шаг,— многие фонды, кстати, не смогли остановиться. Игорь был согласен с этим решением. Он повернул ситуацию в свою пользу: совершил сделку с МДМ, более крупным банком»,— говорит Дмитриев.

Время для инвестиций «с нуля» в проект WiMax Дмитриев считает удобным: «В кризис цены на стройку ниже, и многие потенциальные конкуренты откладывают инвестиции в инфраструктуру — деньги необходимы на неотложные нужды». WiMax — это технология беспроводного широкополосного доступа, такой «WiFi в движении» (они относятся к одному семейству стандартов). Его конкурентом станет стандарт LTE, который будут внедрять большинство мобильных операторов (так как он обеспечивает им технологическую преемственность), но пройдет это лишь через несколько лет.

Еще до инвестирования \$400 млн в российского и украинского операторов WiMax \$100 млн были вложены в их итальянско-

«Мы прекратили те три сделки, которые готовились. Я считаю, что это был правильный шаг,— многие фонды, кстати, не смогли остановиться»

ведет к взрывному росту спроса на услуги WiMax-операторов». Имеется в виду, что это беспроводной интернет (пользователь не привязан к определенному месту — более того, он может пользоваться сетью в движении, вплоть до 150 км/ч), это интернет широкополосный (10 Мб/сек и выше, что позволяет без проблем смотреть видео и слушать музыку). Кроме того, появился новый класс компактных компьютеров — нетбуков, стоимость которых начинается с \$250, а время автономной работы может достигать 10 часов.

\$250–300 единовременных затрат и \$15–20 ежемесячных (именно такие тарифы обещают новые компании) неизбежно привлекут, по мнению Дмитриева, массового потребителя даже за пределами столичных мегаполисов. Собственно, в России Icon Private Equity собирается делать упор именно на региональные центры.

Те, кто имел дело с WiMax-операторами (а в Москве их уже как минимум два), понимают, что нарисованная картина на сегодняшний день идеализирована — и по стоимости услуги, доступности, качеству, и даже по характеристикам нетбуков. Впрочем, и сотовые операторы начинали не без шероховатостей. Задача, которую ставит фонд,— за ближайшие три года (до того момента, как на рынок беспроводного доступа выйдут мощные игроки — сотовые операторы) получить достаточное количество клиентов. Тогда успешный «выход» из этой инвестиции не будет неразрешимой задачей. По словам Кирилла Дмитриева, это может быть слияние с кем-то из других опера-

торов мобильного широкополосного доступа или продажа операторам кабельного телевидения. Процесс приобретения WiMax-операторов кабельными каналами сейчас бурно идет в США. «Кабельщики» боятся проиграть, из бизнеса их могут выдавать компании мобильной связи. Ведь через несколько лет сотовики смогут предложить любой контент (игры, кино, музыку) без всякой привязки к квартире клиента.

Дмитриев считает, что число сделок, проводимых фондами прямых инвестиций, должно резко увеличиться в первом-втором кварталах следующего года. Объяснение простое: типичная сделка готовится пять-шесть месяцев. Период напряженного ожидания (« поиск дна») только-только закончился, у инвесторов появилась определенность. Отсчитываем полгода — и получаем начало сезона сделок. Кстати, сам Icon Private Equity намерен сделать три-четыре инвестиции в России еще до конца года. ☈

► **20**
млн

АБОНЕНТОВ за \$300 млн —
ТАКОВЫ ПАРАМЕТРЫ НОВОГО ПРОЕКТА ICON PRIVATE
EQUITY ПО РАЗВЕРТЫВАНИЮ
В 11 РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ СЕТИ ШИРОКОПОЛОСНОГО ИНТЕРНЕТ-ДОСТУПА

КИРИЛЛ ДМИТРИЕВ

РАБОТАЛ: в McKinsey & Company, Goldman Sachs & Co, IBS, Delta Capital Partners; в 2008-м создал Icon Private Equity

УЧАСТВОВАЛ В ПРОЕКТАХ: продажа DELTABANK компании GENERAL ELECTRIC, банка DELTA-CREDIT — SOCIETE GENERALE, ГК «НАЦИОНАЛЬНЫЕ КАБЕЛЬНЫЕ СЕТИ» — холдингу «БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ»

го коллегу — компанию AriaDSL. \$500 млн — это половина имеющихся у Icon Private Equity средств, и вложить их по сути в один проект (пусть и диверсифицированный географически) — дело достаточно рискованное. Но Кирилл Дмитриев безапелляционен: «Мне совершенно очевидно, что комбинация нескольких сложившихся на сегодняшний день условий при-



МАРШАЛЬСКАЯ ДОЛЯ

Фонд прямых инвестиций компании Marshall Capital относится к весьма немногочисленной группе фондов, которые встретили кризис со значительным количеством свободного кэша. За считанные дни до начала кризиса, в августе 2008 года, управляющая компания сообщила о формировании двух фондов суммарным объемом \$420 млн. Впрочем, это, конечно, не живые деньги, а так называемые коммитменты — обязательства инвесторов предоставить деньги по мере необходимости. Тогда же возглавить работу фонда был приглашен Дмитрий Кушаев, до этого руководивший подразделением инвестбанкинга в «Тройке Диалог».

В то время многие игроки private equity индустрии были полны оптимизма. Радужное будущее рисовалось и Дмитрию Кушаеву. «Private equity я много занимался еще в „Тройке Диалог“, и сейчас уникальный рынок для таких сделок», — заявил он тогда «Ведомостям».

Прошел год, но из собранных денег на новые проекты не потрачено ни цента. Если совсем точно, то некоторая сумма израсходована, по словам Дмитрия Кушаева, на решение проблем компании «Нутритек» — одной из прежних инвестиций Marshall Capital. При этом нельзя сказать, что фонд пассивен и не ищет сделок. По числу упоминаний в прессе он один из лидеров.

На финальных стадиях сорвались две сделки, которые могли бы стать самыми заметными инвестициями фондов за прошедший год. С сетью аптек «36,6» пресса фонд уже «поженила» — об этом СМИ писали как о деле решенном. Но сделка сорвалась на самой последней стадии. Как рассказывает Дмитрий Кушаев, фонд около полугода готовил сделку. Причем эти полгода при-

ДМИТРИЙ КУШАЕВ

РАБОТАЛ: В ERNST & YOUNG, ING BARINGS, ING, «ТРОЙКЕ ДИАЛОГ». С ОКТЯБРЯ 2008-ГО — СТАРШИЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР MARSHALL CAPITAL PARTNERS

УЧАСТВОВАЛ В ПРОЕКТАХ: IPO «ВЫМПЕЛКОМА», «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАННА» И «АПТЕК 36,6», В ПРОДАЖЕ АКЦИЙ АВТОВАЗа RENAULT, ИНВЕСТСБЕРБАНКА — БАНКУ ОТР

ились на самые жесткие кризисные месяцы. Ситуация в компании в это время ухудшалась, кроме того, некую негативную информацию дал дью-дил. Но на «адекватное снижение цены», как называет его Кушаев, совладелец компании, он же ее гендиректор Артем Бектемиров не согласился.

Покупку доли Олега Жеребцова в сети «Лента» не удалось довести до конца. Конкурент — фонд TPG перебил уже согласованную с владельцем пакета цену. Возможно, это объясняется тем, что фонд, потративший — совместно с ВТБ — на приобретение 35,4% акций «Ленты» \$115 млн, уже получал от своих инвесторов упреки в бездействии. Ведь TPG заявил о приходе в Россию еще в конце 2006-го, но за три года не осуществил ни одной сделки.

Основную причину отсутствия сделок у фондов, которые наряду с государственным бюджетом

15

СОТРУДНИКОВ ФОНДА MARSHALL CAPITAL PARTNERS ЗА ГОД ТАК И НЕ СМОГЛИ НАЙТИ ПРИМЕНЕНИЕ СВОБОДНЫМ \$300 МЛН

и банками являются третьей по величине кубышкой страны, Дмитрий Кушаев видит в психологическом воздействии кризиса на умы инвесторов этих фондов. «Трудно спокойно инвестировать, когда не ясно, как ситуация будет развиваться дальше», — резюмирует Кушаев. Кроме того, по его мнению, многие фонды были заняты исправлением положения в компаниях, которые они купили до кризиса. На ситуацию повлиял обычный гэп между оптимистами-собственниками (которые уверены, что дальше ситуация начнет выправляться) и пессимистами-инвесторами (несколько лет стагнации или черепашьего ро-

ста). Российской спецификой объясняет он и не очень большое число компаний, которые выставились на продажу. Хотя в России кризисное падение экономики было самым глубоким, банкротств практически не было, неэффективные собственники остались на своих местах. Вместо того чтобы искать инвесторов, которые спасли бы их от излишней долговой нагрузки, они просто перестали платить долги, навязывая кредиторам реструктуризацию.

У Marshall Capital время тоже не бесконечно — обычно портфель наиболее активно формируется в первые три-четыре года. Год уже

прошел. Дмитрий Кушаев уверяет, что в течение года инвестиции будут обязательно, ведь со стабилизацией ситуации растут и аппетиты собственников компаний, которые выбираются для инвестиций. Внимание сотрудников сосредоточено на разных отраслях: фармацевтика, ритейл, продукты питания, телекоммуникации.

Буквально в последние недели было объявлено о создании СП Marshall Capital и Morgan Stanley. Цель — предложение услуг банкам по управлению недвижимостью, множество объектов которой оказались на попечении банкиров, отойдя за долги. 

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО его рук дело

Трудовые будни олигарха

www.abramovich.eksmo.ru

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, www.bizbook.ru и www.bolero.ru



библиотека **Коммерсантъ**

ПОСЛЕДНЯЯ НАДЕЖДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, КОТОРЫЙ НЕ МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ КРЕДИТ,— СОБСТВЕННЫЕ СОТРУДНИКИ. ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, ПОЧЕМУ БЫ НЕ ПОПРОСИТЬ ДЕНЬГИ У НИХ? НО ЭТИЧНО ЛИ ЗАЛЕЗАТЬ В КОШЕЛЕК К ТЕМ, КОМУ ТЫ ПЛАТИШЬ ЗАРПЛАТУ?

НОЖ ЗА ПАЗУХОЙ

«Перед тем как просить деньги у сотрудников, подумайте: а доверяют ли они вам? Иначе как вы им докажете, что потратите средства на заявленные цели?»



Константин Коротов,
профессор берлинской бизнес-школы ESMT



Пытаясь достать деньги на покупку эксклюзивных ножей, Алексей Снесарев получил немало острых ощущений

текст
ДМИТРИЙ
ЛИСИЦИН

фото
ЕВГЕНИЙ
ДУДИН

В ноябре прошлого года генеральный директор и владелец компании «Клинок» (лидер московского рынка ножей) Алексей Снесарев оказался перед непростым выбором. Чтобы спасти свою компанию, он непременно должен был унизиться — либо перед клиентами, либо перед собственными сотрудниками. К такой ситуации привела цепочка принятых Снесаревым решений.

Незадолго до кризиса «Клинок» заключил с одним из своих поставщиков договор о производстве ограниченной партии коллекционных ножей. Чтобы оплатить заказ, Алексей зарезервировал около \$100 тыс.— по условиям контракта оплату нужно было произвести наличными в день поставки. В том, что деньги отбываются, он не сомневался. Компания заранее разместила объявления в специализированных журналах, и более половины партии сразу же забронировали коллекционеры.

Но наступил финансовый кризис, и поставщик стал раз за разом откладывать сроки выполнения заказа, мотивируя задержку отсутствием необ-

С разрешения гендиректора два топ-менеджера в день выдачи зарплаты поехали собирать деньги с сотрудников

ходимого металла. Снесарев оказался в двусмысленном положении.

НОЖИ ПРЕТКОНЕНИЯ

С одной стороны, глава «Клинка» хотел получить товар. Вопрос был не только в прибыли, но и в репутации самого Алексея.

Коллекционеры ножей — публика особая. Они не останавливаются ни перед чем, чтобы приобрести интересующий их экземпляр. Со многими из клиентов, забронировавших эксклюзивные ножи, Снесарев поддерживал дружеские отношения в течение многих лет. По мере того как поставка откладывалась, их доверие стало понемногу исчезать. Гендиректору было все труднее и труднее объяснять, что ножи, которые они мысленно уже добавили в свою коллекцию, все еще не изготовлены. Дошло до того, что один из заказчиков, председатель правления банка, приехал в офис «Клинка» за объяснениями. Алексей как мог успокоил его, но переломить ситуацию был не в состоянии — поставщик продолжал кормить «завтраками». Снесареву оставалось только ждать.

С другой стороны, хранить отложенные для закупки партии \$100 тыс. он не мог. В кризис продажи во всех магазинах сети резко упали, пришлося потратить эти деньги на аренду помещений и зарплату сотрудникам.

Но в конце ноября поставщик вдруг объявил, что партия ножей прибудет через неделю. В «Клинке» было возликовали, но радость омрачало одно обстоятельство. Производитель по-прежнему требовал оплатить товар в день поставки, и, несмотря на задержку со своей стороны, не соглашался смягчить условия. А в случае отказа угрожал продать ножи конкурентам «Клинка». Снесарев представил, с какими заметками выйдут специализированные журналы, если его партия попадет к конкурентам, и как он будет смотреть в глаза клиенту-банкиру. Тогда он решил во что бы то ни стало найти деньги.

НА ПОКЛОН К СОТРУДНИКАМ

Средств на счетах у компании не хватало. Получить банковский кредит в разгар кризиса было нереально. Рассчитывать на помощь друзей-бизнесменов гендиректор «Клинка» не мог — у них тоже не ладилось с финансами.

Чтобы найти выход, Снесарев каждый день устраивал со своей командой мозговые штурмы. В результате появились три варианта. Сначала кто-то предложил взять предоплату с клиентов. Затем у самого Алексея возникла идея заложить в банке собственное жилье. Наконец, два менеджера заявили: «А почему бы не просить денег у сотрудников?» И сами же вызывались собрать нужную сумму.

Каждый из этих вариантов был плохим. По сути, Снесарев должен был либо подвергнуть риску собственное благополучие, либо публично продемонстрировать свою слабость. Заложив жилье, он рисковал стать бездомным гендиректором. К тому же Алексей не был уверен, что успеет осуществить сделку в срок. Оставались варианты с потерей лица. Но перед кем лучше унизиться: перед клиентами или перед сотрудниками?

Просить деньги у заказчиков было крайне неудобно. «Что подумает клиент о компании, которая обещает выполнить заказ, два месяца откладывает исполнение, а потом просит у него деньги?» — рассуждал Снесарев. Клиенты очень важны — в конце концов, оплатить заказанную партию нужно было для того, чтобы сохранить с ними долгосрочные отношения.

Просить деньги у сотрудников оказалось не легче. Во-первых, обращаясь к ним с просьбой о помощи, Снесарев расписался бы в том, что не может сам решить финансовые проблемы компании. Как признается гендиректор «Клинка», от этой мысли он «испытывал чувство стыда и собственной несостоятельности». Во-вторых, при возникновении проблем с реализацией товара он рисковал оставить 40 семей без средств к существованию перед Новым годом. Такой поворот событий привел бы к уходу большинства сотрудников.

Тем не менее Алексей решил одолжить денег у персонала, тем более что в этом решении был и один плюс. «Я подумал, что это способствует сплочению коллектива», — говорит Снесарев. С разрешения гендиректора в день выдачи ноябрьской зарплаты два топ-менеджера поехали собирать деньги с работников.

Вечером, когда необходимая сумма была собрана, Снесарев отправил сотрудникам письмо, в котором поблагодарил их за понимание и пообещал быстро вернуть деньги. «У меня было только два варианта: настроить себя, что я отдаю деньги, либо что не отдаю, — объясняет Снесарев. — Как оптимист я всегда выбираю позитивное решение».

В итоге гендиректор выиграл. «Клинок» заплатил поставщику за партию, клиенты получили обещанные ножи, а сотрудники — обратно свои средства. Однако сам Алексей до сих пор размышляет, правильно ли он поступил, рискуя деньгами подчиненных? [сю](#)

«Бизнесмен, который хочет взять денег у своих сотрудников, должен помнить поговорку: „Кому-то жемчуг мелок, а кому-то есть нечего“»



Константин Коротов,
профессор берлинской
бизнес-школы ESMT

Предлагая наемным работникам финансировать проект компании, предприниматель заставляет их выполнять его работу. По известной «агентской теории», делать этого не стоит.

Согласно теории, собственник — это так называемый «принципал». Он нанимает «агента» (то есть сотрудника), чтобы тот отстаивал его интересы. Принципал берет на себя риски, связанные с ведением бизнеса, поэтому он же получает и большую часть прибыли. Агент действует от имени принципала, берет на себя мало рисков, поэтому и денег ему достается меньше.

Что происходит, когда собственник просит сотрудников дать ему денег? Он отказывается исполнять роль принципала, перекладывая часть рисков на плечи сотрудников.

Это означает, что, провернув дело, он не может просто возвратить им деньги. Такое решение будет несправедливым. Ведь если сотрудники берут на себя риски своего принципала, значит, они должны разделить и его

выгоды. Скажем, получить право уносить имущество компании с работы домой, дивиденды от вложенных средств, долю в бизнесе. Финансирующие компанию сотрудники — это партнеры, которые заслуживают партнерских привилегий.

Так что лучше бы герой выбрал вариант с залогом квартиры. В этом случае сохранился бы баланс отношений в паре «агент–принципал».

Впрочем, если судить не по теории, а по практике, то решение, принятое бизнесменом, является разумным.

Сам факт обращения собственника бизнеса за помощью говорит о том, что он хороший руководитель. Времена героических лидеров, знаявших ответы на все вопросы, канули в прошлое.

Вам кажется, что герой, попросив денег у сотрудников, продемонстрировал слабость? Но настоящая сила лидера как раз и заключается в умении выборочно демонстрировать свои слабости!

Ключевое слово здесь — «выборочно». Конечно, сотрудники не поймут, если каждый раз, когда возникает проблема с поставщиком, вы будете обращаться к ним за помощью. Но иногда можно публично признаваться в своей слабости. Только потом надо вовремя пополнять кредит доверия сотрудников, вознаграждая их за помощь. И лучше с процентами. ☺

Как я боролся со стрессом



Юрий Николаев,
председатель коллегии адвокатов
«Николаев и партнеры»

— Я пережил стресс, который, по статистике, бывает у каждого второго в Москве. Это развод с супругой, дался он мне очень тяжело. Я сладкоежка, поэтому заедал стресс шоколадками и набрал 20 кг, что для меня было... принципиально. Но жизнь — не линейная математика. Есть минусы, которые при определенных обстоятельствах могут быть плюсами. Я знаю одного большого и упитанного человека, в которого врезалась машина. И он, благодаря своей комплекции, отдался поломанным чемоданом, а машина — вмятиной.

Нельзя все толковать однозначно. Вот стресс на работе — это не тот стресс, который убивает напрочь. Хотя к адвокату никогда не приходят с цветами люди, у которых все хорошо. Приходят, когда все плохо, — человек проснулся и узнал, что он не собственник компании, у матери сына убили. И то, и другое, к сожалению, бывало. Но смешивать работу и свои эмоции — это верх непрофессионализма, с какой бы проблемой человек ни пришел. Один мой знакомый судья по этому поводу сказал, что если бы на эмоциональном уровне он пропускал через себя горе каждого человека, то сошел бы с ума через неделю-две.

Очень часто я осознаю, что находился под стрессом, только когда прихожу домой и понимаю, что совсем без сил. Тогда я беру пульт от телевизора, переключаю каналы и ловлю интересные моменты. В принципе, мне наплевать на репортаж о новом Audi, но если я на него натолкнулся, это все-таки рассеивает внимание и оставляет негативную информацию за спиной.

Иногда хочется расслабиться, выключить телефон и заснуть поглубже в лес, чтобы никто тебя не нашел.

Но такого я себе позволить не могу, поэтому борюсь со стрессом, в основном тремя способами: хожу в спортзал, общаюсь с семьей и выезжаю на природу. Люблю кататься на лыжах, раньше прыгал с парашютом. Вы не поверите, какой это большой стресс — парашютист во время прыжка находится в эйфории. Но такие стрессы человеку нравятся, и люди делают все возможное, чтобы они у них были 



Виталий Лаврушин,

владелец галереи «Лаврушин»



— **Продавать искусство** в нынешних условиях тяжело, потому что нет потребителя с правильно выстроенным ориентиром, то есть нет рынка. Михаил Врубель — это искусство, Олег Кулик — тоже искусство. Хотя, чтобы делать то, что делает Кулик, не нужно заканчивать академию. Нужно только обладать здоровым цинизмом и авантюризмом. Однако представлять Россию на биеннале в Венецию едут вот такие «актуальные художники», а это уже имеет отношение к политике нашего государства. Ведь визуальный ряд — это пропаганда. Искусство обслуживает идею — например, сталинский высокий стиль. Там, где высокой идеи нет, искусство вырождается, и происходит это цинично.

Я в свое время участвовал в монтаже выставки Гилберта и Джорджа в ЦДХ. Это два английских педика 1960-х годов, они были модными и известными в свое время, и до сих пор считаются гуру. На мой взгляд, искусство слишком узконаправленное — строится на гомосексуальной символике. Лучше бы Арно Брекера привезли (любимый художник Адольфа Гитлера, основоположник эстетики Третьего рейха.— **сф**). Так вот, эти два английских джентльмена одеты в классические костю-

мы, коллекционируют древнюю керамику и викторианскую мебель. Или Энди Уорхол, он ведь был закрытым человеком. Тусовался, но домой никого не пускал. Когда умер, вскрыли его квартиру и были потрясены: она вся была набита антиквариатом. Энди хорошо разбирался в искусстве, хотя сам публично пропагандировал совсем другой вкус.

Современное искусство является индустриальной технологией. Кто пытается вне этой индустрии жить, находится в состоянии стресса, например как я. Я люблю все, что связано с традицией в искусстве, люблю русскую живописную школу, но сегодня это мало кому интересно. Поэтому я настолько привык к стрессу, что квалифицирую его как здоровое состояние. Это не амплитуда взлетов чего-то негативного. Стресс у меня плоский, поэтому сложно назначить какие-то методы борьбы и лечения. Что касается способов гармонизировать ситуацию, то можно выпить литр виски или обократься, но станет только хуже. Если я встречаю на своем пути проблемы, то просто иду в церковь. **сф**

Артур Перепелкин,

президент Max Well Bank

— **Сейчас** обстановка в бизнесе — сплошной стресс. Особенно для меня, так как я вошел в банковский бизнес весной 2009 года. Конечно, я хочу, чтобы этот проект был не менее успешным, чем РВБК, которую я основал. Каждый день приходится решать множество проблем. Ко всему этому еще и дополнительная нагрузка на нервную систему — сотрудники. В кризис они неизменно ждут от руководителя демонстрации 100-процентной уверенности, что все будет хорошо, ты знаешь куда идти и идешь правильно. Если от этого не отключаться, можно сойти с ума.

У меня есть два железных правила борьбы с ежедневными стрессами — правила «реки» и «озера». В первом случае надо просто переключиться на физическую нагрузку. Во время физических упражнений организм вырабатывает гормоны, которые активно сопротивляются всяческим депрессиям. При обычной городской жизни этих гормонов меньше, чем нужно, и нервная система со стрессом не борется. Можно, скажем, поплавать в бассейне. Когда ставишь себе задачу быстро проплыть несколько сотен метров, о стрессах и проблемах думать уже времени не остается. Я вот плаваю два-три раза в неделю.

Когда времени плавать нет, меня выручает правило «озера». Это упражнение по медитации. Благо у меня есть отдельный кабинет, и я легко могу позволить себе выключиться из рабочего процесса на короткое время. Просто в середине дня ложусь на спину на диван, закидаю руки за голову, вытягиваю ноги. И представляю себя на озере. Я вот люблю на швейцарском озере себя представлять, в Санкт-Морице, но подойдет любое. Попробуйте удержать картину безмятежной озерной глади хоть пять минут. Это не так просто, как кажется: будут мешать посторонние мысли. Так что потребуется тренировка, я уже натренировался, и для меня это обязательное упражнение — делаю дважды в день (утром и в обед). После этого могу принимать любые решения на сознательном, а не на эмоциональном уровне.

Ну, конечно, если совсем нет времени, то можно просто включить диск с любимой музыкой. Проверено — помогает. **Ф**



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «БЕГУН» АЛЕКСЕЙ БАСОВ ГОТОВ ПЛАТИТЬ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ ЗА СПЛЮЩЕННЫЕ ФЛЯЖКИ И ПОЖЕЛТЕВШИЕ АГИТАЦИОННЫЕ ЛИСТОВКИ. ОН ДАЖЕ ПОДУМЫВАЕТ О МУЗЕЕ ВОЕННЫХ АРТЕФАКТОВ В ФОРМАТЕ ОТКРЫТОЙ ВЫКЛАДКИ.

ВОЕННЫЕ СБОРЫ

текст АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН

— **А это не опасно?** Вдруг взорвётся? — спрашиваю я, глядя, как Алексей Басов вертит в руках гранату. Хотя она времен Великой Отечественной войны, на ней даже краска не облупилась и четко виден серийный номер. На сленге коллекционеров — хороший «сохран».

— Она не может взорваться, — успокаивает бизнесмен. — Все, что может взрываться, изымается из снарядов еще на месте раскопок. Я, когда приобретаю боеприпасы, всегда прошу из гранаты выпилить кусочек или дырочку в гильзе просверлить. Иначе хранить такие предметы незаконно.

Боеприпасы совладелец «Бегуна» приобретает уже более семи лет — почти столько же, сколько руководит компанией, которую он создал в 2002 году. Начало коллекции положил штык от винтовки Мосина образца 1930-х годов. Приятель-журналист проводил расследование о так называемых «черных копателях» — людях, не имеющих официального разрешения на проведение раскопок, и получил штык в качестве сувенира от нелегальных торговцев. Басов до сих пор затрудняется ответить, почему приятель решил передарить вещь ему: «Хотя я всю жизнь увлекался историей, в детстве мечтал археологом быть, но о „военной коллекции“ и не помышлял».

С археологией не сложилось. Однако Басов не жалеет. Сегодня «Бегун» с выручкой несколько десятков миллионов долларов является вторым в Рунете после «Яндекса» оператором контекстной рекламы. Успех в бизнесе позволил Басову, не копаясь в земле, собрать коллекцию из почти тысячи предметов военного обихода.

ПОТ КОЛЛЕКЦИОНЕРА

Профессиональные собиратели военных артефактов ходят группами, или «вахтами», ориентируясь по старым военным картам, и проводят в экспедициях не один день. Когда-то Басов тоже купил два металлоискателя, однако использовал их всего пару раз во время поездок с семьей в Подмосковье. Ему достаточно было знать, в каких местах шли бои за Москву, найти высоту, которая была бы удобна для обороны, чтобы приступить к делу. Компаньонами Басова были двое его детей. Они ходили четыре часа кряду, радостно вздрагивая от каждого писка металлоискателя.

— Это азартное занятие. Насколько уныло оно смотрится со стороны, настолько же волнительно изнутри. Когда «запишит», от восторга весь потный становишься в предвкушении находки, — улыбается Басов.

Однако находки оказывались преимущественно консервными банками и ржавыми гвоздями. Как исследатель Басов может похвастаться лишь несколькими гильзами и царскими монетами XIX века.

— Искать что-либо в Подмосковье уже практически бесполезно — все копано-перекопано, — объясняет он скромный результат.

Большую часть коллекции бизнесмен собрал в более понятной для себя среде — на интернет-аукционах. И уж тут он действовал со всей серьезностью.

ИЗ ЭПИЦЕНТРА

— Я готов переплачивать, — признается Басов. — Всегда таки совсем уж запредельными ценами на военные артефакты не бывают — не Тициан же. И я могу себе позволить покупать интересные мне предметы.



«Я готов переплачивать. Все-таки совсем уж запредельными ценами на военные артефакты не бывают — не Тициан же»



«Когда я еще учился в школе, у нас был военный музей. И я все школьные годы хотел оттуда что-то утащить, в руках подержать»

Вот, например, искореженная фляжка советского бойца, судя по всему, побывавшая в эпицентре взрыва. Торги за нее длились несколько недель, потому что ставки упорно повышали сразу несколько коллекционеров. И если обычная фляжка периода Великой Отечественной стоит около 500 руб., то эта обошлась Басову в «несколько тысяч». Стоимость трофеев он предпочитает не называть. Говорит, что ни разу не проигрывал аукциона, но признается в этом немного застенчиво. У Басова мягкая улыбка и совсем не командный голос. Он не производит впечатления милитариста.

— Да, аналогии между бизнесом и войной проводят часто,— улыбается Алексей,— однако с конкурентами у нас борьба, а не война. И руководитель компании — созидатель, но не разрушитель.

В «Бегуне» царит скорее творческая атмосфера, чем армейский порядок. Сотрудники ходят в джинсах, футболках и свитерах. Кто-то в наушниках слушает музыку. В старом офисе, откуда компания переехала после расширения штата (сейчас здесь работают более 200 человек), даже стоял кальян. Под настроение Басов не прочь рассказать коллегам о своем увлечении. И некоторые, по его словам, подумывают о том, чтобы тоже заняться коллекционированием вещей военных лет.

— Не страшно вам такие предметы иметь? Ведь владельца покореженной фляги, скорее всего, разорвало на куски?

— Действительно, такие вещи требуют особенного обращения. Уважения,— кивает Басов.— Я потому и не

признаю исторических реконструкций. Поймите, для меня это не игра в «войнушку». Моя задача просто все это сохранить.

РЯДОМ СО СПЕЦНАЗОМ

В «войнушку» Басов вообще-то играет, но исключительно с современным оружием. Года три назад он увлекся практической стрельбой — воспроизведением ситуаций, которые случаются в ближнем бою с применением огнестрельного оружия. В отличие от других стрелковых видов спорта, здесь спортсмен не знает, откуда появится мишень, с какой скоростью будет двигаться, прикрыта ли она условным «затяжником», которого ни в коем случае не должна зацепить пуля, или нет.

Подобные тренировки регулярно проводят спецназовцы. Басов тренируется раз или два в неделю и постоянно ездит на чемпионаты России, европейские и мировые соревнования. Еще в 2006 году Федеральное агентство по физической культуре и спорту РФ официально признало практическую стрельбу видом спорта. Правда, разрядником или мастером спорта глава «Бегуна» пока не стал:

— Ну я так, крепкий середняк, никаких выдающихся достижений нет.

Коллекционер из Басова тоже «неправильный». Истинные коллекционеры, как правило, специализируются на узкой тематике, например на листовках или на стеклянных вещах, бывших в обиходе у военных во время Великой Отечественной войны. Басов собирает все подряд, что прошло через каток войны. Так ему интереснее. Единственное исключение — одежда, потому что она либо «чердачная», то есть хранилась на складах, либо была снята с тел погибших. А также награды. По убеждению Басова, ордена и медали должны храниться в семье солдата.

— Мне интересны вещи уникальные. Те, которые существуют в единственном экземпляре, например личные дела наших военнопленных, побывавших в немецких концлагерях, — Басов показывает на стопку бумаг.

В хорошей сохранности, с фотографиями и даже снятыми отпечатками пальцев, когда-то эти бумаги были захвачены Красной Армией и хранились в архивах

КГБ. Потом за ненадобностью почти весь архив был уничтожен, но часть его попала к коллекционерам. По-немецки Басов не читает, но каждое дело перевел сам с помощью словарей, потратив на перевод несколько недель.

— Вот этот человек работал на немцев. В личном деле другого есть пометка, что он склонен к побегу. У меня хранится кусочек живой истории конкретного человека. Это и ценно.

— А все-таки зачем оно вам?

— Хочу, чтобы эти предметы не пыдались в архивных запасниках, а жили в мире людей.

ДЕЛА МУЗЕЙНЫЕ

В кабинете Басова живут автомат ППШ, винтовка и старая немецкая каска. Остальные предметы, кучей сложенные на столе, он захватил специально для нашей встречи. Коллекция хранится в загородном доме в нескольких массивных стеклянных шкафах. Периодически Басов проводит небольшие экскурсии у себя дома для детей из различных военно-патриотических клубов и сам выступает в роли гида. Главное, он дает экспонаты потрогать.

— Для мальчишек это же счастье — подержать немецкую каску. Когда я еще учился в школе имени Зои и Александра Космодемьянских, у нас был военный музей. И я все школьные годы хотел оттуда что-то утащить, в руках подержать.

В перспективе Басов мечтает создать музей, где экспонаты будут находиться в открытой выкладке. Он уверяет, что это было бы полезно не только из военно-патриотических соображений:

— Вот, например, немецкая листовка. Почитайте.

По-русски написано: «На какой высоте у вас процент здоровья? Понес главный ваш бич, при такой жизни, как у вас, да при таком супе иначе и быть не может». И далее призыв брататься с дружественным немецким народом, а взамен получить качественную еду.

— Нынешние маркетологи могут учиться, — говорит Басов, — грамотный у немцев был маркетинг, намного эффективнее, чем современная реклама. Точно знали нужды потребителей. [сф](#)

classified

разное

Свободный менеджер? HELLOparty.ru

по вопросам размещения в рубрике classified

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

ХАРИЗМАТИЧНЫЙ ОСНОВАТЕЛЬ БРИТАНСКОЙ VIRGIN ВЫПУСТИЛ ТРЕТЬЮ КНИГУ О БОРЬБЕ С СИСТЕМОЙ И О СОЗДАНИИ СИСТЕМЫ. НО САМОЕ ИНТЕРЕСНОЕ ВО ВСЕМ ЭТОМ – ПО-ПРЕЖНЕМУ САМ АВТОР.

Я, БРЭНСОН



Richard Branson
Обнаженный бизнес
М.: ЭКСМО, 2009

Забавная штука пасьянс. Всего 52 карты, а количество сочетаний и ощущений от раскладывания безгранично. В колоде брэнсоновского холдинга Virgin «карт» и того больше. Под этим брэндом сегодня работает около 200 бизнесов — раскладывай до бесконечности.

Раскинул карты по старшинству, получил первое творение основателя Virgin — «Теряя невинность». Отсортировал те же эпизоды по жизненным принципам (живи весело, будь отважен, цени мгновение...) — и вот тебе вторая вариация, «К черту все! Берись и делай!». Наконец, разложил в попытке обосновать теорию управления большой колодой малых бизнесов — вуаля, «Обнаженный бизнес».

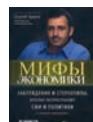
К третьему пасьянсу приступаешь с некоторой опаской. Но надо отдать автору должное — карт в раскладе прибавилось, да и в плане осмысления себя и своей Virgin Брэнсон на сей раз продвинулся куда дальше. И пусть рассказ местами сумбурен и имеет мало отношения к тезисам его теории, зато наблюдения за эволюцией внутреннего мира окупают эти огни стопроцентной. На обложке Брэнсон по-прежнему босиком, по-прежнему на фоне океана. И в книге он по-прежнему произносит свое коронное «к черту все», когда запускает новый бизнес. Но теперь этот юношеский задор подкреплен маркетинговым исследованием и бизнес-планом. Да, Брэнсон уже не тот. Но от этого он не становится менее интересным.

текст ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО



Нассим Николас Талеб
«Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости»

Давно ожидаемый перевод бестселлера американского экс-трейдера. После сдачи книги в американскую печать Талеб уже два раза побывал в России, а кризис стал наглядным подтверждением идей, в книге изложенных. Теперь Талеб безоговорочно сместил Сороса с пьедестала оригинального финансиста-мыслителя.



Сергей Гуриев
«Мифы экономики. Заблуждения и стереотипы, которые распространяют СМИ и политики»

Практически единственный российский образец распространенного за рубежом жанра, который предполагает популярное изложение экономических закономерностей и достижений экономической науки. Это уже второе, сильно переработанное издание — примеры жизни подкидывают с завидной регулярностью.

ЧТО ЧИТАЕТЕ?

Роберт Хайнлайн
«Миры Роберта Хайнлайна»

«Книги нравятся смесью фантастической интерпретации и философии, а также новыми идеями, которые позволяют иначе видеть и чувствовать»



Сергей Рыжиков,
генеральный директор
компании «1С-Битрикс»

ТОП-5

ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ
в октябре 2009 года

Нассим Николас Талеб
«Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости»

Richard Branson
«Обнаженный бизнес»

Сергей Гуриев
«Мифы экономики. Заблуждения и стереотипы, которые распространяют СМИ и политики»

У. Чан Ким, Рене Моборн
«Стратегия голубого океана»

Джон Паркин
«Послать все на...
Парадоксальный путь
к успеху и процветанию»

Источники: ТД «Библио-Глобус»,
ТДК «Москва», интернет-магазин Ozon.ru



Пол Кругман
«Кредо либерала»

Политическое кредо Нобелевского лауреата прошлого года. Честно говоря, как экономист Кругман на порядок изящнее и элегантнее, чем Кругман-избиратель. Ясно, что его экономические и политические идеи связаны, но в этой книге он выступает ровно таким же упретым, как и его идеологические противники — неоконсерваторы.



132 **АНТИКРИЗИСНЫЕ СТАНДАРТЫ**
КАК КОМПАНИИ ПОВЫСИТЬ СВОЮ
ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

135 **ОТЧЕТНЫЙ ВЫБОР**
КОМУ ДОВЕРИТЬ ПОДГОТОВКУ ОТЧЕТНОСТИ
ПО МСФО



Анна Асториа

МСФО

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ
ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ



Сводную отчетность российские компании имеют право составлять не по РСБУ, а по МСФО

АНТИКРИЗИСНЫЕ СТАНДАРТЫ

ОДНИМ ИЗ ПОСЛЕДСТВИЙ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА МОЖЕТ СТАТЬ ФОРМИРОВАНИЕ ЕДИНОЙ ГЛОБАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ.

текст ЕЛЕНА АСАДОВА*, ВИКТОРИЯ БРАЖНИКОВА**

Победное шествие МСФО началось 1 января 2005 года, за несколько лет до кризиса. Именно с этого момента крупнейшие публичные компании из 25 европейских стран перешли на международные стандарты финансовой отчетности. Следом в процесс включились и наиболее развитые страны азиатского региона. Так, Китай принял стандарты финансовой отчетности, во многом соответствующие международным. Канада, Индия, Мексика и многие другие страны планируют осуществить переход в течение ближайших нескольких лет. На сегодняшний день уже около 100 стран перешли на МСФО или используют их наряду с национальными стандартами отчетности.

Разразившийся в прошлом году глобальный финансовый кризис может стимулировать этот процесс. На апрельском саммите G20 лидеры крупнейших мировых экономик в очередной раз высказались за единую глобальную систему высококачественных стандартов финансовой отчетности. В частности, главы государств G20 поставили перед комитетом по МСФО (КМСФО) задачу по вовлечению в разработку стандартов всех заинтересованных сторон включая регуляторов и разви-

вающиеся рынки и дали конкретные рекомендации. Во-первых, упростить стандарты учета финансовых инструментов, при этом усовершенствовать подход к оценке и ужесточить требования к учету резервов по обесценению. Во-вторых, подтвердить основные принципы учета по справедливой стоимости. И, наконец, усовершенствовать стандарты в области отражения забалансовых рисков и неопределенности в оценке.

Уже в сентябре этого года в своем обращении к комитету по вопросам экономики и денежной политики Европарламента сэр Дэвид Твида, глава КМСФО, рассказал о мерах, решениях и усовершенствованных стандартах, разработанных за последнее время в ответ на рекомендации лидеров G20.

Так, по мнению многих экспертов, нынешний провал финансовых рынков возник в том числе из-за низкого качества системы контроля и регулирования рисков. В связи с этим КМСФО ужесточает стандарты для обеспечения прозрачности в отношении оценочных моделей. Эти изменения направлены на повышение актуальности информации для инвесторов. Весной 2009 года КМСФО опубликовал проект стандарта по определению справедливой стоимости и выпустил изменения к МСФО (IFRS) 7, которые, в частности, коснулись более полного раскрытия информации об оценке финансовых инструментов и о подверженности риску ликвидности.

В ответ на рекомендацию об упрощении стандартов учета КМСФО совместно с Советом по стандартам финансового учета США (FASB) опу-

*СТАРШИЙ МЕНЕДЖЕР ОТДЕЛА КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ В ОБЛАСТИ БУХУЧЕТА PRICEWATERHOUSECOOPERS;

**СТАРШИЙ МЕНЕДЖЕР ОТДЕЛА КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ В ОБЛАСТИ БУХУЧЕТА PRICEWATERHOUSECOOPERS

бликовал в марте 2009 года предложение о разработке единого стандарта по финансовым инструментам, в котором будут отражены все вопросы, возникшие в связи с финансовым кризисом.

Также КМСФО намерен в ускоренном порядке усовершенствовать бухгалтерский учет и требования к раскрытию информации в отношении неконсолидируемых предприятий (off-balance sheet vehicles). В настоящее время ведется работа над двумя приоритетными проектами: проектом консолидации (определяет, в каких случаях показатели компаний должны включаться в консолидированную финансовую отчетность другой компа-

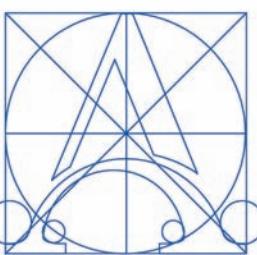
нии) и проектом прекращения признания (предназначен для определения момента, когда прекращается признание активов на балансе компании). Оба проекта направлены на представление прозрачной информации об офшорной деятельности компаний.

Помимо глобальной программы по реформированию учета финансовых инструментов и прочих мер, призванных восстановить доверие инвесторов к рынкам, КМСФО предполагает завершить в ближайшие год-два еще несколько проектов, некоторые из них можно назвать мини-переворотом в системе существующих правил финансовой отчетности.

НЕИЗБЕЖНЫЙ ПЕРЕХОД

Одной из важных тенденций последнего времени является сближение американской и международной систем отчетности. 14 ноября 2008 года американская комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) выпустила план принятия МСФО в США. Хотя приход новой администрации и продолжающийся финансовый кризис добавили неопределенности в отношении сроков принятия стандартов, переход на МСФО в США неизбежен и отвечает интересам инвесторов и компаний.

Сегодня КМСФО и FASB ведут работу над 11 совместными проектами. Так, недавно по итогам работы

		«НЕКСИЯ СИ АЙ ЭС» NEXIA INTERNATIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> ► Оценка ► Консалтинг ► Экспертиза тарифов ► Юридические услуги ► Земельное право ► Аудит 		<ul style="list-style-type: none"> ► трансформация финансовой отчетности ► подготовка консолидированной финансовой отчетности ► аудит отчетности ► постановка параллельного учета ► проведение семинаров по МСФО, DipiFR 	
 NEXIA INTERNATIONAL аудит и консалтинг 	<p>«Нексия Пачоли» – услуги международного качества по российским расценкам</p> <p>лидерующая аудиторско- консалтинговая группа в области МСФО</p>		
	<p>Контактные данные: тел./факс: +7 (495) 221-24-15, ifrs@pacioli.ru, pacioli@pacioli.ru, www.pacioli.ru</p>		

реклама

ПЕРЕХОД НА МСФО СЕЙЧАС АКТУАЛЕН?

АСКОЛЬД БИРИН, ПАРТНЕР, ДИРЕКТОР ДЕПАРАМЕНТА МЕЖДУНАРОДНОЙ ОТЧЕТНОСТИ ФБК: «Актуален, как и прежде. Раньше, в силу легкого доступа к кредитным ресурсам, отчетность по МСФО позволяла снизить стоимость заимствований, сегодня без нее зачастую невозможно получить финансирование. Бум IPO, недавно стимулировавший переход на МСФО, позади, однако рано или поздно публичное размещение акций восстановится, и тот, кто успел перейти на МСФО, только выигрывает».

ЮЛИЯ ЕМЕЛЬЯНОВА, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОOO «НЕКСИА ПАЧОЛИ»: «Под влиянием кризиса экономическая ситуация в России изменилась. Сегодня кредиторы предъявляют повышенные требования к информации о потенциальном заемщике и больше доверяют отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО. Многие российские инвесторы также понимают, что финансовая отчетность по МСФО более объективно отражает финансовое положение компаний».

ЕВГЕНИЙ САМОЙЛОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОOO «БЕЙКЕР ТИЛЛИ РУСАУДИТ»: «Отчетность по МСФО нужна только тогда, когда под нее дают деньги. Как только российские инвесторы начнут ее требовать, тогда и отчетность всех крупнейших компаний перейдет на международные стандарты. Сейчас этот процесс активно идет на облигационном рынке. После большого количества дефолтов на третьем эшелоне ФСФР стала говорить, что будет требовать отчетность по МСФО при раскрытии информации, при том что

ранее этот вопрос относили к вотчине Минфина. То есть сам рынок приходит к необходимости МСФО».

ВИКТОР ГРИБАНОВ, РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ МСФО ГРУППЫ «ФИНАНСЫ»: «Я не сторонник того, чтобы все российские компании переходили на МСФО. Например, в Великобритании, Германии наряду с МСФО продолжают успешно применяться национальные правила и стандарты. Однако само приближение российских правил бухучета к МСФО – положительный и актуальный процесс».

с FASB КМСФО внес изменения в МСФО (IFRS) 3 «Объединение бизнеса» и МСФО (IAS) 27 «Консолидированная и отдельная финансовая отчетность». Оба стандарта должны применяться для отчетных периодов начиная с 1 июля 2009 года. FASB внес аналогичные изменения в американские стандарты SFAS 141 «Объединение бизнеса» и принял стандарт по консолидированной финансовой отчетности SFAS 160 «Держатели неконтрольного пакета в консолидированной финансовой отчетности».

Новая редакция стандартов значительно изменяет подход к отражению в учете операций по объединению компаний, в том числе порядок расчета выплат за приобрета-

мый бизнес, оценки гудвилла и доли меньшинства. Расширена сфера применения стандарта: объединения компаний взаимного участия (таких, как типичные кооперативные объединения и паевые фонды) и объединения бизнесов на основании контракта также должны будут учитываться в соответствии с новыми требованиями.

В результате прогресса, достигнутого в области сближения МСФО и ОПБУ США (US GAAP), американская комиссия по ценным бумагам и биржам отменила требование, предъявляемое к иностранным компаниям, зарегистрированным в SEC и готовящим отчетность в соответствии с МСФО, по ее сверке с ОПБУ США.

Процессы глобализации касаются и России, где компании имеют право сводную отчетность составлять не по РСБУ, а по МСФО. Отчетность по МСФО обязаны представлять банки. Большая работа проведена по пересмотру российских стандартов учета с целью приближения их к международным. Сегодня составление отчетности по МСФО для многих крупных российских компаний — сложившаяся практика, поскольку она является общепризнанным инструментом повышения их инвестиционной привлекательности. Поэтому, несмотря на кризис, некоторые аудиторские компании (PricewaterhouseCoopers в их числе) привлекают в штат экспертов в области МСФО. □

БЕЙКЕР ТИЛЛИ
РУСАУДИТ

Реклама

ПЕРВОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МСФО – ЭТО НЕ СТРАШНО!

УЖЕ 127 РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ОСУЩЕСТВИЛИ ПЕРВОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МСФО ВМЕСТЕ С «БЕЙКЕР ТИЛЛИ РУСАУДИТ»!

Предлагаем принять участие в семинаре «Подготовка российской бухгалтерской отчетности по итогам 2009 года: новые требования».

Подробная информация на сайте компании – www.bakertillyrussaudit.ru

as independent member of
BAKER TILLY
INTERNATIONAL

Контактная информация: (495) 788-55-67, 788-55-68

E-mail: info@russaudit.ru



Ежеквартальная подготовка отчетности требует привлечения значительных ресурсов

ОТЧЕТНЫЙ ВЫБОР

В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ УЖЕ ПОНЯЛИ, ЧТО ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО – ЦЕННЫЙ ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ О СОСТОЯНИИ ДЕЛ В ФИРМЕ. ГОТОВИТЬ ЕЕ МОЖНО НЕ ТОЛЬКО ПРИВЛЕКАЯ АУТСОРСИНГОВУЮ КОМПАНИЮ, НО И СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ.

текст ОЛЬГА ХВОСТУНОВА

При принятии решения о переходе на отчетность по МСФО важно учесть следующие факторы. В первую очередь, у руководства компании должно быть полное понимание основных концепций и принципов МСФО; желателен также опыт работы с собственными или привлеченными специалистами по подготовке отчетности. Далее необходимо принять во внимание отраслевую специфику компании, особенно в случае подготовки консолидированной отчетности по МСФО, поскольку в этом случае придется учитывать все разнообразие деятельности группы компаний как единого экономического субъекта.

Если принципиальное решение выпустить финансово-отчетность по МСФО в компании все же принято, перед руководством встает следующий вопрос: кому доверить ее подготовку? Что лучше – выполнить задачу своими силами или привлечь профессионалов?

ОТДАМ В НАДЕЖНЫЕ РУКИ

По словам Михаила Фролова, директора по аудиту «Грант Торнтон» в России, выбор способа подготовки

отчетности по МСФО зависит от двух основных факторов — размера компании и стоимости привлечения соответствующих сотрудников в штат. «При небольшом размере компании принимать на работу специалиста по подготовке отчетности может быть экономически неоправданно, так как он будет сильно загружен во время подготовки отчетности (один-два месяца) и относительно свободен остальное время». Как отмечает Аскольд Бирин, партнер и директор департамента международной отчетности ФБК, аутсорсинг оптимальен для компаний, у которых отчетность по МСФО не играет существенной роли при принятии управленческих решений, а служит для удовлетворения интересов внешних пользователей.

«Регулярность, с которой предполагается выпускать финансовую отчетность по МСФО, также является фактором, определяющим выбор руководителя», — подчеркивает Екатерина Васина, менеджер отдела корпоративного обучения PricewaterhouseCoopers. — Если от компании требуется выпускать отчетность по МСФО один-два раза в год, то аутсорсинг — лучшее решение. Привлекаемые консультанты, как правило, имеют опыт и отработанную методологию подготовки отчетности, обладают пониманием специфики отрасли и следят за последними изменениями в МСФО. По соотношению цена — качество аутсорсинговые услуги сравнительно недороги».

При работе с аутсорсинговой компанией возможны два варианта взаимодействия, говорит Евгений Самойлов, генеральный директор ООО «Бейкер Тилли Русаудит»: «Первый — клиент предоставляет стандартизированную информацию, заполняя специальные трансформационные таблицы, с которыми уже работает аутсорсер. Второй — клиент отдает полную базу данных,

«ПРИ НЕБОЛЬШОМ РАЗМЕРЕ КОМПАНИИ ПРИНИМАТЬ НА РАБОТУ СПЕЦИАЛИСТА ПО ПОДГОТОВКЕ ОТЧЕТНОСТИ МОЖЕТ БЫТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИ НЕОПРАВДАННО»

и аутсорсер самостоятельно ее обрабатывает». По словам Евгения Самойлова, при выборе аутсорсера необходимо учесть такие факторы, как опыт в области подготовки отчетности по МСФО, предоставляемые сервисы и рекомендацию аудитора. «На сервисы стоит обратить особое внимание. Хорошо, если помимо непосредственной работы по сбору и компиляции данных вам предлагают обучающие семинары и тренинги для бухгалтерии и финансовых служб, чтобы они лучше понимали, какая информация предоставляется и как она обрабатывается. Также необходимо заранее обговорить, в каком объеме аутсорсер дает отчетность и готов ли он взаимодействовать с аудитором. В идеале все электронные файлы должны быть предоставлены полностью, поскольку без них практически невозможно провести аудит».

ЦЕННАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

Ежеквартальная подготовка отчетности требует привлечения значительных ресурсов. «Даже если компания выберет сокращенный вариант отчета, затраты на подготовку промежуточной и годовой отчетности по МСФО не будут существенно отличаться, — считает Екатерина Васина. — В этом случае аутсорсинг не будет финансово выгоден».

По словам Аскольда Бирина, публичные компании, акции и облигации которых котируются на фондовых рынках, как правило, самостоятельно готовят не только годовую, но и промежуточные отчетности по МСФО, изредка привлекая консультантов для расчета оценочных значений: «У таких компаний в течение года случается большое коли-

чество информационных поводов, требующих адекватной оценки того, как они повлияли на отчетность, и правильного доведения этой информации до инвесторов и кредиторов».

Для выпуска отчетности по МСФО своими силами компании придется подготовить собственных специалистов. «В качестве кандидатов для отдела МСФО лучше отбирать тех сотрудников, кто обладает глубокими знаниями РСБУ и знает специфику бизнеса компании, — говорит Екатерина Васина. — Процесс подготовки, как показывает наша практика, занимает 6–12 месяцев в зависимости от размеров компании».

Среди основных преимуществ самостоятельной подготовки отчетности по МСФО — существенное снижение рисков того, что специфика деятельности компании будет учтена не полностью, а экономическая суть операции — отражена неверно. Руководство компании может непосредственно контролировать весь процесс, сроки работы и качество выпущенной отчетности. Исходная информация организуется в удобном для компании виде, а сбор данных используется в управлении целях.

«К плюсам самостоятельной подготовки отчетности также можно отнести лучшее понимание информации, отраженной в отчетности по МСФО, оперативное получение отдельных финансовых показателей, возможности более точной предварительной оценки тех или иных событий с точки зрения МСФО», — добавляет Юлия Емельянова, заместитель генерального директора ООО «Нексия Пачоли».

Другой способ создания отдела МСФО — сформировать его из нанятых профессионалов. Желательно, чтобы при этом у них было достаточно как теоретических, так и практических знаний. Для адекватной оценки уровня знаний кандидата можно привлечь сторонних консультантов, которые протестируют претендента и дадут ему независимую оценку. «Эта услуга недорогая и позволяет снизить потенциальные риски при приеме на работу специалистов низкой квалификации», — отмечает Екатерина Васина.

Однако новым сотрудникам понадобится время, чтобы разобраться в специфике бизнеса компании. Кроме того, уровень оплаты таких специалистов довольно высок, и для решения проблемы текущести кадров сотрудников необходимо мотивировать, как финансово, так и в плане личностного и профессионального роста.

БИЗНЕС-ОЦЕНКА

Как отмечает Евгений Самойлов, если компания занимается подготовкой отчетности более двух-трех лет, она постепенно приходит к необходимости готовить ее самостоятельно: «Менеджмент начинает запрещать отчетность, в том числе управленческую, все чаще, поскольку так комфортнее работать».

Его слова подтверждают и представители бизнеса, имеющие опыт подготовки отчетности как при помощи консультантов, так и самостоятельно. Например, ООО «Агрико» с 2000-го по 2008 год готовило отчетность при помощи консультантов, а с прошлого года делает это самостоятельно. По словам Мариной Прибыльцовой, начальника отдела корпоративной отчетности, «Агрико» во время работы с консультантами пришлось столкнуться с некоторыми недостатками: длительный срок составления отчетности, смена команды, дублирование запросов, отсутствие глубоких знаний россий-

ского учета и специфики деятельности компании, проблемы с применением отраслевых стандартов. В итоге компания провела необходимое практическое обучение специалистов российской бухгалтерии и сформировала отдел МСФО из их числа. «В результате затраты оказались ниже: за ту же стоимость мы имеем две отчетности — годовую и за шесть месяцев. Качество отчетности улучшилось, сократилось время на ее подготовку и на аудит, повысилась квалификация сотрудников бухгалтерии и их мотивация», — поясняет Марина Прибыльцова.

По словам Марии Правды, директора службы корпоративной отчет-

ности ГК «Рольф», в первый раз готовить отчетность по МСФО собственными силами сложнее, чем при помощи консультантов: «Однако консультанты часто придерживаются консервативного подхода в оценке и формировании суждений там, где более уместна была бы гибкость. Кроме того, представители бизнеса охотнее предоставляют конфиденциальную информацию внутренним пользователям».

А Дмитрий Судницын, начальник отдела МСФО исполнительного аппарата ОАО «ТГК-2», считает, что самостоятельная подготовка позволяет сформировать отчетность более эффективно: «Сокращается время

на согласование и внесение в отчетность изменений, рекомендуемых аудитором, поскольку и сбором, и обработкой информации для формирования отчетности занимаются одни и те же специалисты. И конечно, значительно экономятся расходы». Аналогичного мнения придерживается и Дмитрий Павлов, директор по экономике и финансам ОАО «Минудобрения»: «Руководство компаний может осуществлять непосредственное участие и контроль над процессом подготовки отчетности, более оперативно решать все возникающие вопросы, сократить время на сбор и анализ исходной информации». □

ФБК

■ АУДИТ ■ КОНСАЛТИНГ ■ ПРАВО ■

ФБК (PKF) – среди лидеров аудиторско-консалтинговых групп по оказанию услуг в области МСФО

(«Эксперт» №11, 2009)

ООО «ФБК». Лицензия Министерства финансов РФ Е000001. Реклама

PKF

Accountants &
business advisers

IFRS

МСФО

ФБК обладает большим опытом в области:

- формирования консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО
- аудита, обзора, согласованных процедур в отношении индивидуальной, комбинированной и консолидированной отчетности по МСФО
- постановки функции самостоятельной подготовки отчетности
- оценки справедливой стоимости активов для отчетности по МСФО
- актуарных расчетов для оценки пенсионных обязательств по МСФО
- идентификации нематериальных активов и распределения цены приобретения для целей учета по МСФО
- разработки и внедрения методологии ведения параллельного учета в соответствии с РСБУ и МСФО на базе ERP-систем
- защиты отчетности МСФО перед аудиторами и сопровождения отчетности при работе с инвестиционными банками, рейтинговыми агентствами при размещении долговых бумаг, IPO
- корпоративного обучения МСФО, подготовки к экзаменам IAB, DipIFR, ACCA.

Россия | 101990 | Москва | ул. Мясницкая, 44/1
Тел.: +7 (495) 737 5353 | Факс: +7 (495) 737 5347
E-mail: fbk@fbk.ru

www.fbk.ru



ОГОНЁК: НОВЫЙ ФОРМАТ

БОЛЬШОЙ— КАК РАНЬШЕ. ХОРОШИЙ— КАК ВСЕГДА.

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

«Огонёк»— уникальный журнал,

которым выросло не одно поколение.

Курнал о человеке

в меняющемся мире,

курнал о тех и для тех,

что не теряет интереса к жизни.

Более ста лет «Огонёк»

меет говорить просто о сложном.

Для оформления подписки

просто позвоните по телефону

800 200 2556

www.kommersant.ru

ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.

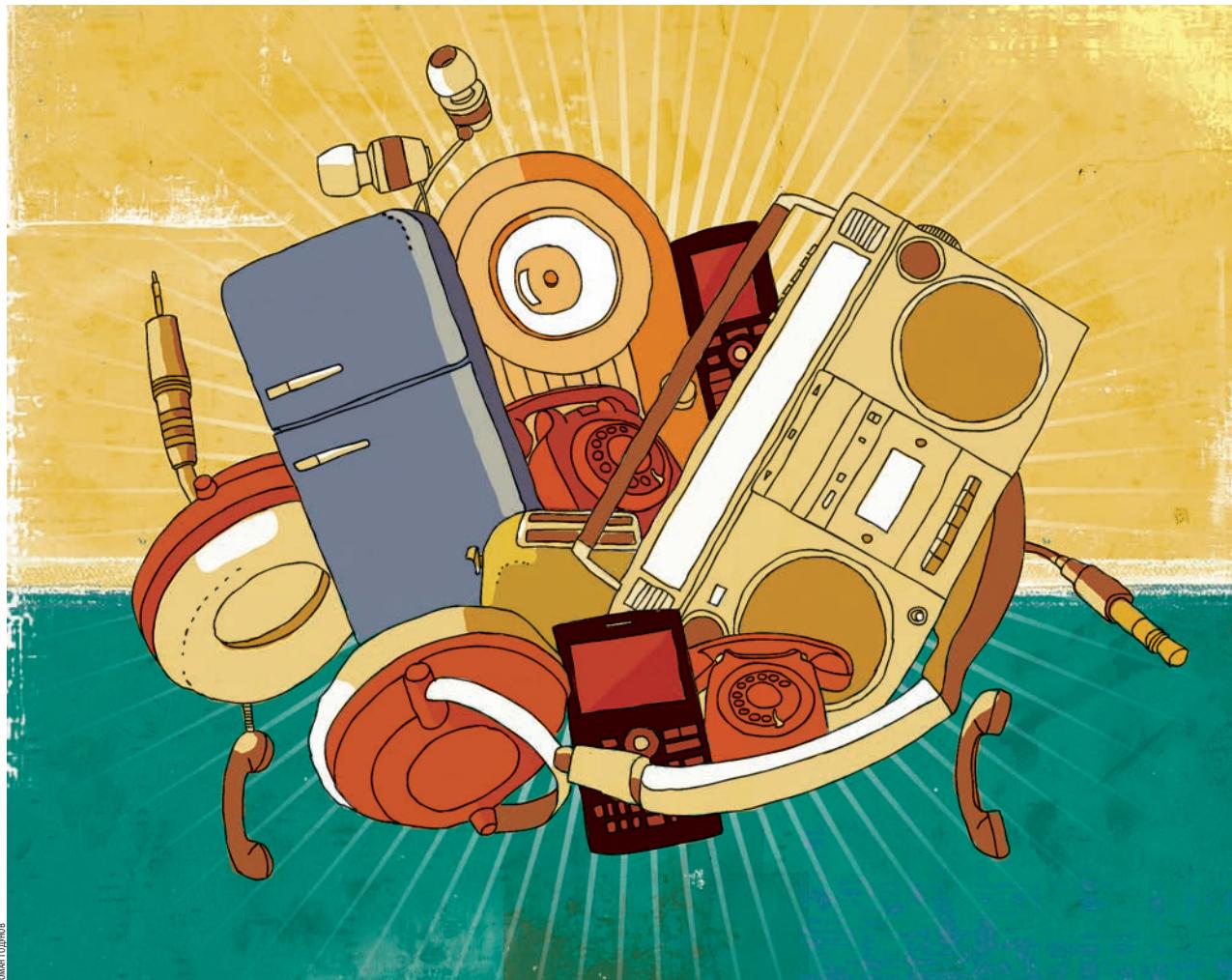
ОБНОВЛЕННЫЙ.





140 **ТЕХНИЧЕСКИЙ ПЕРЕРЫВ**
НА РЫНКЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ ШТИЛЬ.
ГРЯНЕТ ЛИ БУРЯ?

142 **ДОЛГАЯ СЛУЖБА**
СКОЛЬКО ТЕХНИКИ В РОССИИ ПОКУПАЮТ
ТОЛЬКО РАДИ ПРЕСТИЖА?



ХОЛНІ ГОРНІКІВ

бытовая техника



Высокая конкуренция вынуждает производителей искать нестандартные способы продвижения

ТЕХНИЧЕСКИЙ ПЕРЕРЫВ

НА РЫНКЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ НАСТУПИЛ ШТИЛЬ ПОСЛЕ БУРИ: РИТЕЙЛЕРЫ РАПОРТУЮТ О СНИЖЕНИИ СПРОСА И ТОВАРООБОРОТА, ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОТКЛАДЫВАЮТ ВВЕДЕНИЕ НОВЫХ МОЩНОСТЕЙ, АНАЛИТИКИ ПРОРОЧАТ ПАДЕНИЕ ПРОДАЖ НА 20%.

текст КЛАВДИЯ ЩУР

В последние пять лет рынок бытовой техники наращивал объемы. В прошлом году он подрос на 10% по сравнению с 2007-м и собрал, по подсчетам Discovery Research Group, \$10,8 млрд. Основными факторами роста товарооборота, по словам исполнительного директора Discovery Research Group Ильи Ломакина, стали улучшение благосостояния населения и благоприятная макроэкономическая ситуация.

Большинство аналитиков рассматривают бытовую технику только как сектор более объемного рынка бытовой техники и электроники (БТиЭ). Он достаточно четко сегментирован по классам: суперпремиум (в категории крупной бытовой техники ведущий игрок — немецкая компания Miele, в аудио и видео — датская Bang & Olufsen и т. д.), премиум (Sony, Panasonic и пр.), средний с уклоном в сторону премиальности (LG, Samsung), эконом (большинство российских брендов) и по name (китайский небрендированный товар низкого качества).

Грянувший финансовый кризис заметно остудил рынок: аналитики прогнозируют, что по итогам года его

падение составит 20–30%, а объем в денежном выражении сократится до \$8,7 млрд. Приходить в себя рынок начнет в 2010 году — ожидается, что рост составит 15%. В 2011 и 2012 годах рынок должен вырасти еще на 12% и 10% соответственно. Первые признаки оживления в этом сегменте аналитики надеются увидеть уже через пару месяцев, в период новогодних праздников.

Ирина Яроцкая, аналитик по акциям компаний потребительского сектора и розничных компаний ФК «Открытие», оценивает состояние рынка, опираясь на операционные показатели «М.Видео». Так, за первые девять месяцев 2009-го продажи ритейлера в рублевом выражении выросли на 5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, но в третьем квартале на те же 5% продажи упали. Успех в первом полугодии аналитик объясняет тем, что в начале года ритейлеры распродавали остатки партий, которые были куплены еще до резкой девальвации рубля. Кроме того, в условиях финансовой нестабильности и возможного дефолта покупатели задумались о том, как спасти от обесценивания свои сбере-

жения, и решили вкладывать их в товары длительного пользования.

Под воздействием кризиса изменилась и расстановка сил на рынке. «Произошло перераспределение долей розничных сетей: выход „М.Видео“ на первые позиции, „яма“ „Эльдорадо“, неопределенная ситуация в „Техносиле“», — перечисляет управляющий партнер консалтинговой компании MOST Marketing Виктор Ларионов. По его наблюдениям, продавцы в регионах начинают возвращаться к формату розничной торговли бытовой техникой на рынках. Кроме того, увеличилась доля продукции по памяти в большинстве товарных сегментов.

Падение покупательской активности привело к тому, что позиции иностранных производителей в России пошатнулись. «В период с января по июль импорт бытовой техники в зависимости от категорий снизился на 40–50% в денежном выражении. Это свидетельствует о том, что импорт новых партий бытовой техники в условиях девальвированного рубля невыгоден», — делится мнением Ирина Яроцкая. Относительно защищеными чувствуют себя те, кто обзавелись в России собственными производственными площадками. «Однако отечественные производители бытовой техники по-прежнему не могут конкурировать с ними на равных», — с сожалением констатирует Ирина Яроцкая.

То, что кризис больнее ударило по российским и «околороссийским» (то есть формально отечественным, но размещающим свои заказы в Китае) компаниям, отмечает и Виктор Ларионов. «Причина в том, что у многих из них отсутствует длинный финансовый ресурс, позволяющий находиться в зоне убытков несколько кварталов подряд», — объясняет эксперт. — Но и ряд иностранных производителей замедлили процесс развития на рынке, отложив введение новых производствен-

УСПЕХ В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ ОБЪЯСНЯЕТСЯ ТЕМ, ЧТО В НАЧАЛЕ ГОДА РИТЕЙЛЕРЫ РАСПРОДАВАЛИ ОСТАТКИ ПАРТИЙ, ЗАКУПЛЕННЫХ ЕЩЕ ДО РЕЗКОЙ ДЕВАЛЬВАЦИИ РУБЛЯ

ных мощностей, открытие региональных представительств и т. д.».

ШОУ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Высокая конкуренция вынуждает производителей искать нестандартные способы продвижения — от смелых рекламных кампаний до такой маркетинговой экзотики, как организация шоу-румов с экспозицией своей продукции. Первой и пока единственной в России компанией, открывшей собственный шоу-рум, стала немецкая Miele.

Демонстрационные залы с ее продукцией есть в Сингапуре, Париже, Милане, Токио, Йоханнесбурге, Банкоке и других городах мира, причем везде их называют по-разному. Например, один из крупнейших шоу-румов, открытый при заводе компании в немецком городе Гютерсло, носит название Miele Forum, шоу-рум в Нидерландах называется Inspiration Center, а в Великобритании — Experience Center. В России таких демонстрационных залов пока два — в Санкт-Петербурге (открылся в 2003 году) и в Москве (с 2005-го). На сегодняшний день московский шоу-рум Miele Gallery (Галерея Miele) — самый крупный в Восточной Европе, его площадь составляет 600 кв. м. Подходит к концу строительство галереи в Киеве, ведется поиск подходящего помещения в Алма-Ате.

В московской Галерее Miele на Ленинградском проспекте выставлены образцы продукции всех товарных категорий, выпускавшейся под маркой Miele: кухонная мебель и встраиваемая техника, стиральные и посудомоечные машины, холодильники и пылесосы, профессиональное обо-

рудование (стиральные, сушильные и гладильные машины для прачечных, моечное оборудование для медицинских клиник и лабораторий). Здесь можно не только увидеть новинки бытовой техники, но и протестировать их, а также получить консультацию специалистов и сразу оформить заказ. Кроме того, в шоу-руме оборудован «уголок истории Miele», где представлены модели стиральных машин с ручным и электрическим приводом, которые компания выпускала в начале XX века одной из первых в мире.

Галерея Miele нередко становится площадкой для проведения различных светских и развлекательных мероприятий, например кулинарных мастер-классов и фотовыставок. Статистика компании фиксирует порядка 5 тыс. посещений в год (каждое длится от одного до двух часов), причем в большинстве случаев посетители приходят целыми семьями.

По словам генерального директора отделения Miele в России и СНГ Игоря Иванова, организуя такие шоу-румы, компания преследует цель не просто продемонстрировать потенциальному покупателю ассортимент своей продукции, но и «впустить его в мир Miele». «Главная идея — погрузить посетителя в особую атмосферу компании, чтобы он смог ощутить силу нашего бренда, его традиции и ценности», — объясняет Игорь Иванов. Плюс ко всему компания хочет обратить внимание на то, что бытовая техника может быть не только функциональным и надежным помощником в доме, но и стильной деталью интерьера. □



ДОЛГАЯ СЛУЖБА

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОТДЕЛЕНИЯ MIELE В РОССИИ И СНГ ИГОРЬ ИВАНОВ СЧИТАЕТ КОНКУРЕНТАМИ ВСЕХ, КТО БОРЕТСЯ ЗА КОШЕЛЬКИ ЕГО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ. «СЕКРЕТУ ФИРМЫ» ОН РАССКАЗАЛ О ТОМ, КАК ЭТУ БОРЬБУ ВЕДЕТ САМА MIELE.

текст ДИАНА РОССОХОВАТСКАЯ

— На российский рынок марка Miele вышла в кризисный 1998 год. В прошлом году, когда отделение Miele в России и СНГ отмечало свое 10-летие, снова грянул финансовый кризис. Как он отразился на сегменте премиальной техники и конкретно на работе вашей компании?

— Старт бизнеса Miele в России действительно совпал с кризисом 1998 года. Тот кризис позволил нам расти вместе с рынком, и мы изначально строили компанию, учитывая наши ресурсы и послекризисный потенциал рынка. Мы развивали компанию по сути с нуля, и у нас не было необходимости что-то сокращать или оптимизировать. Сейчас ситуация другая. Влияние нынешнего кризиса выразилось прежде всего в резком снижении покупательского спроса. Основа нашей целевой аудитории — люди с высоким уровнем дохода, которые ценят высокое качество жизни. Нельзя сказать, что у наших покупателей стало меньше денег, но сегодня они не спешат их тратить и чаще задаются вопросом «а нужно ли мне сейчас что-то покупать?». Кроме того, нам пришлось скорректировать планы по расширению присутствия в регионах. Пока у Miele есть филиал

только в Санкт-Петербурге, и до кризиса мы планировали более интенсивно двигаться в другие крупные регионы. Особенно нас привлекают Урал и юг России. Однако теперь оптимизма в отношении инвестиций поубавилось: мы сейчас более реалистично смотрим на вещи, и если рассматриваем проекты инвестирования, то хотим быть уверенными, что в среднесрочной перспективе они окупятся.

— Как у вас обстоят дела с доступом к финансовым ресурсам?

— Для Miele это никогда не было проблемой, потому что компания всегда развивалась только на собственные деньги, практически не прибегая к заимствованиям. Мы не берем кредиты и живем за счет своих средств.

— Каковы ваши показатели за прошлый год?

— 2008 год стал для нас рекордным: наш оборот составил более 100 млн евро. У нас есть еще один показатель успеха — сегодня на руках у населения в постоянной эксплуатации находится примерно 500 тыс. единиц нашей техники, что мы считаем хорошим результатом. Вообще же, за 10 лет мы вошли в десятку крупнейших зарубежных отделений Miele, а всего их 45. Первый раз в истории концерна зарубежное отделение за столь короткий срок достигло таких результатов: как правило, на это требуется значительно больше времени.

— За счет чего вам это удалось?

— Прежде всего за счет возможностей рынка. На земном шаре немногих стран с таким населением и с таким уровнем спроса со стороны высокодоходной части населения, испытывающей потребность улучшить качество своей жизни, как в России. Однако главным фактором нашего успеха является сам продукт, известный во всем мире своим качеством. При этом мы даем покупателю не только качественный продукт, но и его надлежащее обслуживание. Мы следим прин-

ципу по service — по sales. В отличие от многих других участников рынка Miele развивает собственную сервисную службу, причем не только в Москве, но и в крупных региональных центрах.

— В чем, по-вашему, специфика российского рынка в сравнении с европейским?

— Особенность российского рынка в том, что техника премиального класса здесь в половине случаев покупается из соображений престижа — это статусная вещь, которой можно похвастать. В Западной Европе все по-другому: там бытовая техника Miele — обычный домашний помощник, он должен быть прежде всего качественным и надежным, поэтому ореола премиальности у него нет. Так же, как нет его, например, у Mercedes или Audi в Германии. Да, это автомобили очень хорошего класса, но не более того.

— Вы сказали, что возможности российского рынка позволили вам быстро расти. А как вы оцениваете потенциал рынка СНГ?

— Конечно, российский рынок обладает наибольшими возможностями, на долю России приходится около 85% рынка бытовой техники всего СНГ. Следом идут Украина, где у Miele уже пять лет есть дочерняя компания, и Казахстан, где дочерняя компания существует с прошлого года. Неплохой потенциал имеет и Белоруссия, хотя условия для ведения бизнеса там не очень благоприятные. Но все дело в продукте. В одних странах лучше всего продается техника для кухни, в других, к примеру в Белоруссии, хорошие результаты показывает сбыт профессионального оборудования.

— Долгое время вы реализовывали свою продукцию только через крупных дилеров — торговые сети и кухонные студии, но недавно начали розничные продажи. Каковы успехи?

— Год назад мы запустили пилотный проект по продажам товаров физлицам через интернет с целью получить прямой доступ к потреби-

«В РОССИИ ТЕХНИКА ПРЕМИАЛЬНОГО КЛАССА В ПОЛОВИНЕ СЛУЧАЕВ ПОКУПАЕТСЯ ИЗ СООБРАЖЕНИЙ ПРЕСТИЖА — ЭТО СТАТУСНАЯ ВЕШЬ, КОТОРОЙ МОЖНО ПОХВАСТАТЬ»

телей, лучше изучить его потребности. Сегодня 4% продаж осуществляется через фирменный интернет-магазин. При этом цены в нем иногда выше, чем в других магазинах, продающих технику Miele. Другие участники рынка, пытаясь конкурировать друг с другом, снижают цену, а следовательно, и свою прибыль. Мы пошли иным путем и смогли привлечь потребителей даже при более высоких ценах. Опросы наших покупателей показали, что многие боятся быть обманутыми, опасаются, что товар, купленный по низкой цене в интернет-магазине, окажется не оригинальным. Это говорит о том, что покупатель готов заплатить больше, чтобы быть уверенным, что он получает из рук производителя оригинальный продукт надлежащего качества.

— Кого вы считаете своим главным конкурентом?

— Всех тех, кто борется за кошельки наших клиентов, независимо от отрасли, в которой они работают. Если наш потенциальный покупатель купит, к примеру, новый телевизор, у него может не остаться денег на нашу стиральную машину. Если же говорить о конкуренции в узком смысле слова, то надо смотреть по отдельным товарным категориям. С точки зрения качества и долговечности конкурентов у нас нет. Никто, кроме нас, не производит технику со сроком эксплуатации до 20 лет.

— Кроме высокого качества и долговечности, какими еще конкурентными преимуществами обладает продукция вашей марки?

— Инновативностью, то есть такими решениями, которых нет у конкурентов. Хотя они вполне могут их

скопировать или разработать что-то похожее.

— Были такие precedents?

— Очень много. Один из последних примеров хорошо известен на рынке — это новая, так называемая «сотовая» структура барабана стиральных машин. Она обеспечивает более бережную стирку белья. Это наше ноу-хау, мы его запатентовали и первыми вышли на рынок с этим решением. Но нам известно, что такую же структуру барабана, только под другим названием, сейчас пытаются использовать другие производители.

— Несколько лет назад Miele закрыла одно из своих основных направлений — производство кухонной мебели. С чем это связано?

— На уровне концерна было принято решение о том, что этим направлением будет заниматься другая компания — Warendorfer Kuechen GmbH, входящая в швейцарский концерн AFG Group, которому были проданы права на этот бизнес. Компания Miele сочла необходимым сконцентрироваться на основном своем бизнесе, то есть на производстве техники. В 1970-х годах направление кухонь развивали почти все производители бытовой техники. Но в то время кухни были очень простыми, а теперь они стали дизайнерским объектом и требуют индивидуального проектирования, поэтому почти все компании отказались от этого направления. Кухонная мебель остается в ассортименте Miele, но само производство нам уже не принадлежит. Бренд пока прежний — Miele Die Kueche, но предполагается, что его название в течение года будет изменено. □



Евгений Плаксенков,
член совета директоров,
независимый директор
холдинга «Мизель»

«Я фактически живу на два города — в Москве и Санкт-Петербурге, поэтому радуюсь, что между ними скоро начнет ходить скоростной поезд „Сапсан“. На дорогу буду тратить 3,5 часа. Да я в московских пробках больше времени провожу! Кстати, начал пользоваться связью поколения 4G, которая недавно стала доступна не только в Москве, но и в Петербурге. Так что общение у меня и в пробках не замирает.

Про Петербург есть много замечательных книг. О Москве в основном сухие — цифры, факты. А не так давно вышла книга „Москва с Павлом Любимцевым“. Прочитал с большим удовольствием. Наконец-то появилась не просто познавательная, но и увлекательная литература о столице.

И, наконец, рынок недвижимости оживает. Возрождается ипотечное кредитование — сейчас уже много таких сделок. Все это дает основания думать, что „второго дна“ кризиса не будет».



Алексей Батулин,
генеральный директор
сети аптек «Здоровые люди»

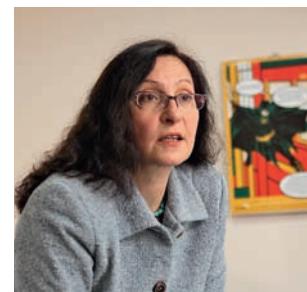
«Нам удалось решить все вопросы с группой компаний „Натур продукт“ в отношении дебиторской задолженности. Еще до суда заключили мировое соглашение, и компания отозвала все иски. А на сегодня мы уже погасили долги.

Уладив дела в бизнесе, съездил в Испанию. С огромным удовольствием посетил музей Прадо, причем целенаправленно хотел посмотреть на картины Веласкеса. Пришлось отстоять немаленьку очередь перед входом в музей. Ну и конечно, побывал в Толедо. Там чувствуется истинный дух Испании, который в суетном Мадриде сложно уловить.

А вообще главное событие для меня как для поклонника хороших автомобилей — выпуск шести новых моделей BMW 7 серии. Мечтаю с премьеры, на которую приглашен, уйти с покупкой».

«Внушает оптимизм то, что понемногу начинает оживать рынок. Сейчас мы в компании оформляем примерно на 8–10% больше страховок, чем месяц назад. Возвращаются к нам юрлица — работодатели вновь начали страховывать сотрудников. Кстати, от всей души благодарю природу за чудесную погоду в октябре. По медстраховкам совсем мало выплат. Не болеют люди, что меня радует и как человека, и как бизнесмена.

Я вообще очень осень люблю. В том числе и потому, что начинается учебный год. Ведь я преподаю на кафедре „Страховое дело“ в Финансовой академии и по своим студентам за лето успеваю соскучиться. Сейчас молодые люди раскрепощенные, и занятия по серьезному предмету удается проводить весело. Вот недавно играли на семинаре в ролевую игру: один студент — представитель страховой компании, другой оформляет медстраховку. Как они спорили, чуть не поссорились всерьез. Меня радует, когда к предмету относятся с такой отдачей». [СФ](#)



Тамара Белоусова,
генеральный директор
компании «Империя
страхования»



скретч-карта — подписка за минуту подписка на ежемесячный деловой журнал **Коммерсантъ Секрет фирмы»**

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

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

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

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



подписка на 6 месяцев на журнал

Коммерсантъ

Секрет фирмы



служба подписки: 8 800 200 25 56

www.kommersant.ru

9 9 9 9 9



Превращайте слова в бонусы!

Подключайтесь к программе «МегаФон-Бонус»,
чтобы не терять даром минуты общения.

Общайтесь, накапливайте бонусные баллы и в нужный момент обменивайте их на дополнительные минуты, СМС-сообщения, Интернет-трафик и другие услуги.

Узнать больше о работе программы «МегаФон-Бонус» Вы можете по бесплатному номеру 0510.

Ваше общение — это Ваши бонусы. Наберите номер 0510 и примите участие в программе «МегаФон-Бонус».

www.megafon.ru

0510

Подробности в офисах продаж и обслуживания
и на сайте www.megafon.ru. Реклама.



МЕГАФОН

Будущее зависит от тебя

600c ЧУБОН (№111292)

- Φων