



11  
ноябрь

sf.kommersant.ru

# Секрет фирмы



1

**РАСПЫЛЕННЫЙ АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ**

НАЛИЧИЕ МНОЖЕСТВА АКЦИОНЕРОВ. ЕСЛИ БОЛЕЕ 5% АКЦИЙ РАССЕЯНО МЕЖДУ МНОЖЕСТВОМ ДЕРЖАТЕЛЕЙ, ЭТО МЕЧТА РЕЙДЕРА. РЕЙДЕР БЕРЕТ ТАКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ГОЛЫМИ РУКАМИ



2

**ЦЕННОЕ ИМУЩЕСТВО НА БАЛАНСЕ**

ВЫСОКАЯ ДОЛЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ В АКТИВАХ. ЗАХВАТЧИКИ ВЫБИРАЮТ ТОЛЬКО ТЕХ, КТО ОБЛАДАЕТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ: ЗЕМЛЕЙ, ЗДАНИЯМИ, ЛИКВИДНЫМ ОБОРУДОВАНИЕМ. ДОЛЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ В АКТИВАХ ПРЕВЫШАЕТ 50%? РЕЙДЕРЫ УЖЕ ВЫСТРАИВАЮТСЯ В ОЧЕРЕДЬ

3

**ЧРЕЗМЕРНАЯ ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА**

ДОЛЯ КРЕДИТОВ, ЗАЙМОВ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В АКТИВАХ ПРЕВЫШАЕТ 50%. В НЫНЕШНИЕ ВРЕМЕНА ТОТАЛЬНЫХ НЕПЛАТЕЖЕЙ ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ ОБРЕЛ ОСОБУЮ ЗНАЧИМОСТЬ. РЕЙДЕРУ ДОСТАТОЧНО СКУПИТЬ ПРОСРОЧЕННЫЕ ДОЛГИ, ПОТОМ ПОТРЕБОВАТЬ ИХ ВЫПЛАТЫ - И КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ У НЕГО В КАРМАНЕ

4

**СКУПАЯ ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ**

НЕВЫПЛАТА ДИВИДЕНДОВ МИНОРИТАРИЯМ. ОБИЖЕННЫЕ МИНОРИТАРИИ ЛЕГКО ИДУТ НА КОНТАКТ С ЗАХВАТЧИКАМИ



ANTOINE CORBINEAU

5

**ВЫСОКАЯ ДОХОДНОСТЬ**

ВАЛОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРЕВЫШАЕТ 20%. НА СТОЛЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ БИЗНЕС МОГУТ ПРЕТЕНДОВАТЬ И КОНКУРЕНТЫ, И НЕРАЗБОРЧИВЫЕ В СРЕДСТВАХ ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ



6

**АГРЕССИВНОЕ ОКРУЖЕНИЕ**

ПРЕДПРИЯТИЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В РЕГИОНЕ С ВЫСОКОЙ АКТИВНОСТЬЮ РЕЙДЕРОВ: ГОРОДА-МИЛЛИОНИКИ, МОСКОВСКАЯ И ЛЕНИНГРАДСКАЯ ОБЛАСТИ

7

**ПЛОХАЯ НАСЛЕДСТВЕННОСТЬ**

КОМПАНИЯ РАБОТАЕТ В ОТРАСЛИ, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЙ ДЛЯ РЕЙДЕРОВ: РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, СФЕРА УСЛУГ, МАШИНОСТРОЕНИЕ



## РЕПОРТАЖ С БЫВШЕГО АВТОВАЗА

с. 32



## ЗВУКИ НА ВЕС ЗОЛОТА

Михаил Хитров полжизни работал на компьютер. Теперь компьютер работает на него с. 22

# CIRRUS SR20

GENERATION THREE



Максимальная крейсерская скорость 290 км/ч TAS  
Максимальная дальность полета 1455 км  
Двигатель Continental IO-360-ES 200 л.с.  
Максимальная взлетная масса 1386 кг  
Полезная загрузка 440 кг  
Длина разбега\* 450 м  
Количество мест 4  
Система CAPS™\*\*

## ВАШИ ВОЗМОЖНОСТИ



# CIRRUS SR22

GENERATION THREE

Максимальная крейсерская скорость 345 км/ч TAS  
Максимальная дальность полета 2170 км  
Двигатель Continental IO-550-N 310 л.с.  
Максимальная взлетная масса 1540 кг  
Полезная загрузка 535 кг  
Длина разбега\* 315 м  
Количество мест 4  
Система CAPS™\*\*

## ВАШ CIRRUS



# CIRRUS SF50 VISION

Непревзойденный интерьер, эффективная одномоторная конструкция, вместимость до 7 человек, достижения в авионике и пилотировании, уже зарекомендовавшая себя система безопасности, включая "CAPS"\*\*- это Cirrus Vision.

Максимальная крейсерская скорость 555 км/ч TAS  
Максимальная дальность полета 2000 км

## CIRRUS RUSSIA

CIRRUS AIRCRAFT.RU



ОФИС: 127106, г. Москва, Гостиничная улица, д.10В, стр.1  
E-mail: [info@cirrusaircraft.ru](mailto:info@cirrusaircraft.ru)  
Тел.: +7 (985) 2-333-777

Поддержка полетов  
Международной Летной Школы  
International Flight Training

Официальный партнер  
ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»  
по подготовке пилотов



\* Длина разбега указана при максимальном взлетном весе 1386 кг (SR20)/1540 кг (SR22), над уровнем моря, ISA.

\*\* CAPS (Cirrus Airframe Parachute System) - Запатентованная CIRRUS спасательная парашютная система.  
CIRRUS Aircraft Russia. Реклама. Товар сертифицирован.



## Подписка через редакцию

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки, предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц)

Выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, MASTERCARD, JCB, DINERS CLUB; с помощью платежных систем Яндекс.Деньги и WebMoney; через любое отделение Сбербанка РФ; безналичный расчет; с помощью sms

### Чтобы оформить подписку

Оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатно для всех регионов РФ), (495) 721 2882 или на сайте [kommersant.ru](http://kommersant.ru) в разделе «Подписка»

# Новый год – с любого месяца годовая подписка 2010

Подписываемся  
под каждым словом.  
Подпишитесь  
и вы.

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

Стоимость подписки указана за 12 календарных месяцев с учетом доставки силами ФГУП «Почта России» до п/я. Доставка журнала «Citizen K» осуществляется заказной бандеролью.

### Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»  
Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе

(пн – пт) 4026 руб.  
(пн – сб) 5016 руб.

### ВЛАСТЬ

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»  
Власть в России и других странах: секреты и технологии

1320 руб.

### Секрет фирмы

Ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»  
Реальные примеры ведения бизнеса

660 руб.

### автопилот

Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»  
Первый российский журнал о хороших автомобилях

990 руб.

### CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал «Citizen K»  
Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей

924 руб.

### ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги»  
Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики

1650 руб.

### ОГОНЁК

Еженедельный общественно-политический журнал «Огонёк»  
Любимое чтение многих поколений

1056 руб.



Как сообщить  
своим клиентам  
о вкусных новинках?



Услуга для корпоративных клиентов

«SMS-Информ»  
Оповещайте  
клиентов прямыми  
SMS-рассылками

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

0555



МЕГАФОН  
Будущее зависит от тебя



70

## РЕЙДЕРЫ

- |    |  |
|----|--|
| 70 | <b>ТИПАЖИ</b><br>«Секрет фирмы» представляет захватчика-2010 — при галстуке, экономически подкованного и «чтящего» кодекс. Партнер по бизнесу? Не исключено  |
| 76 | <b>РАСЧЕТЫ</b><br>Вооружившись рейдерской методикой оценки предприятий и изучив экономическую ситуацию в 16,5 тыс. компаний, «Секрет фирмы» выяснил, какие отрасли являются наиболее привлекательными для рейдеров |
| 80 | <b>СХЕМЫ</b><br>Кража долей и акций с последующим выводом ценных активов из компании-жертвы, кредит на кабальных условиях, дисквалификация гендиректора и другие способы взять под контроль ваше предприятие       |

14

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

- |    |   |
|----|---|
| 14 | <b>ТRENД</b><br>Москва в руках «звездных» мэров — во что превратилась бы столица под их управлением   |
| 16 | <b>ЭКСПЕРИМЕНТ</b><br>Финский производитель одежды Reima решил брать Россию по-новому   |
| 17 | <b>ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ</b><br>«Астраброкер» помогал страховым компаниям искать клиентов, но выяснил, что куда выгоднее учить этих клиентов получать страховые выплаты |
| 18 | <b>НАСТРОЕНИЕ</b> Дмитрия Потапенко и Стюарта Лоусона   |

Иллюстрация: Вера Лысенко



# Audi A7 Sportback

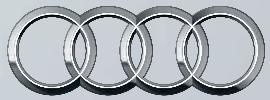
Невероятен, но факт





реклама

**Audi**  
Vorsprung durch Technik





## СОДЕРЖАНИЕ

22	<b>С Т Р А Т Е Г И Я</b>	
22	БОЕВАЯ ГОТОВНОСТЬ Михаилу Хитрову пришлось отказываться от выгодных предложений, чтобы научить компьютер понимать русскую речь	
32	НАСТУПЛЕНИЕ Корреспондент СФ побывал в Корее и увидел, во что превратился бы АвтоВАЗ, если бы французы получили контроль над компанией	
40	ОБОРОНА Три докризисных года компания Gallery боролась за лидерство и превратилась во второго по величине в России оператора наружной рекламы. Три последних года она борется за выживание	
46	<b>П Е Р С П Е К Т И В Ы</b>	 <b>О Б Л О Ж К А</b> Атлас рейдера: болевые точки российского предпринятия
46	ЗЕЛЕННАЯ ЗОНА Образование как нефть будущего	Инфографика: Antoine Corbineau Фото: Евгений Дудин
52	ПЕРЕЗАГРУЗКА Профessor University of Oxford Джюлиан Савулеску мечтает освободить человечество от оков биологии	
54	ТОЧКИ ВХОДА Лучшее из мировых блогов	
56	ИДЕИ Стивена Кастилса и Нэнси Дуарте	
58	<b>Т А К Т И К А</b>	
58	ПЕРСОНАЛ Деньги — результат — деньги: развитой капитализм в отдельно взятой компании	ВЛАДИМИР ГАЙКОВИЧ: ОРГАНИЗАТОР КАПИТАЛИСТИЧЕСКОГО СОРЕВНОВАНИЯ
62	МАРКЕТИНГ Pernod Ricard пытается вернуть потребителя на «Аарат»	
66	МЕНЕДЖМЕНТ NetJets Europe создала собственную нишу на авиационном рынке, предложив своим клиентам стать совладельцами бизнес-самолетов	
86	<b>И Н В Е С Т И Ц И И</b>	
86	ЗОНА РИСКА Спрос на услуги детских садов в России неудовлетворен. Но выживают на рынке либо государственные, либо элитные учреждения	
92	СТАРТАПЫ Трехмерные скелеты, Тимур и его команда и мгновенное видео	
99	<b>Т Е М А Т И Ч Е С К И Е С Т Р А Н И Ц Ы</b>	
97	I-ONE. Информационные технологии	ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
103	МСФО	I-ONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 10 декабря
111	Кабинет	
115	Автосалон	
08	ПОЧТА	Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
10	БАНК РЕШЕНИЙ	Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108
120	РАДОСТИ ЖИЗНИ	

# ...а дома лучше С НОВЫМ КАТАЛОГОМ ИКЕА!

Новый каталог ИКЕА поможет вам организовать пространство в доме так, чтобы в нем каждый чувствовал себя комфортно. Он подскажет сотни идей, как обустроить даже самую маленькую кухню, гостиную или спальню. А главное — покажет, как это можно сделать без особых затрат, ведь в новом каталоге ИКЕА цены снижены более чем на 800 товаров.



**11088.-**  
**ВИННЕ**  
комбинация  
для хранения



**39100.-**  
**ФАКТУМ ТИДАХОЛЬМ**  
кухня  
прежняя цена: 44320.-



**899.-**  
**СКОЙГ**  
подвесной  
светильник

**3890.-**  
**СТУВА**  
ящик для хранения



**21980.-**  
**ПАКС БИРКЕЛАНД АУРЛАНД**  
гардероб с 4 дверцами

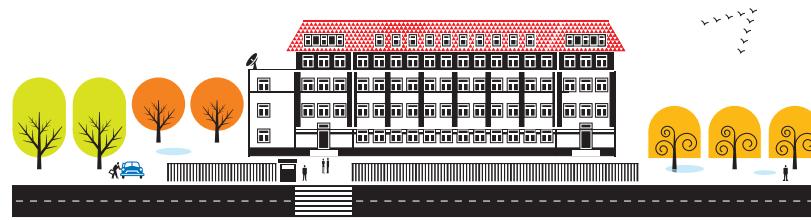
[www.IKEA.ru](http://www.IKEA.ru)

Москва (Химки, Теплый Стан, Белая Дача) • Санкт-Петербург (Дыбенко, Парнас) • Казань  
Нижний Новгород • Омск • Ростов-на-Дону • Новосибирск • Екатеринбург • Адыгея-Кубань

Inter IKEA Systems B.V.2010. Предложение действительно, пока товары есть в наличии.

**IKEA**

ЕСТЬ ИКЕА, ДЕСТЬ ИКЕА



## РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

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

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

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

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

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

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

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

**Юлиана Петрова**<sup>10</sup>

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

**Полина Русыеva**<sup>13</sup>

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

Тематические страницы «iOne».

Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**<sup>15</sup>

## РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

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

Дизайнеры **Алексей Баранов**<sup>17</sup>, **Василий Шихачевский**<sup>18</sup>

Бильд-редактор **Ирина Майорова**<sup>19</sup>

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**<sup>20</sup>

Корректоры **Вера Гликкина**<sup>21</sup>, **Анна Кузьменкова**<sup>22</sup>

Верстка **Елена Артемьева**<sup>23</sup>

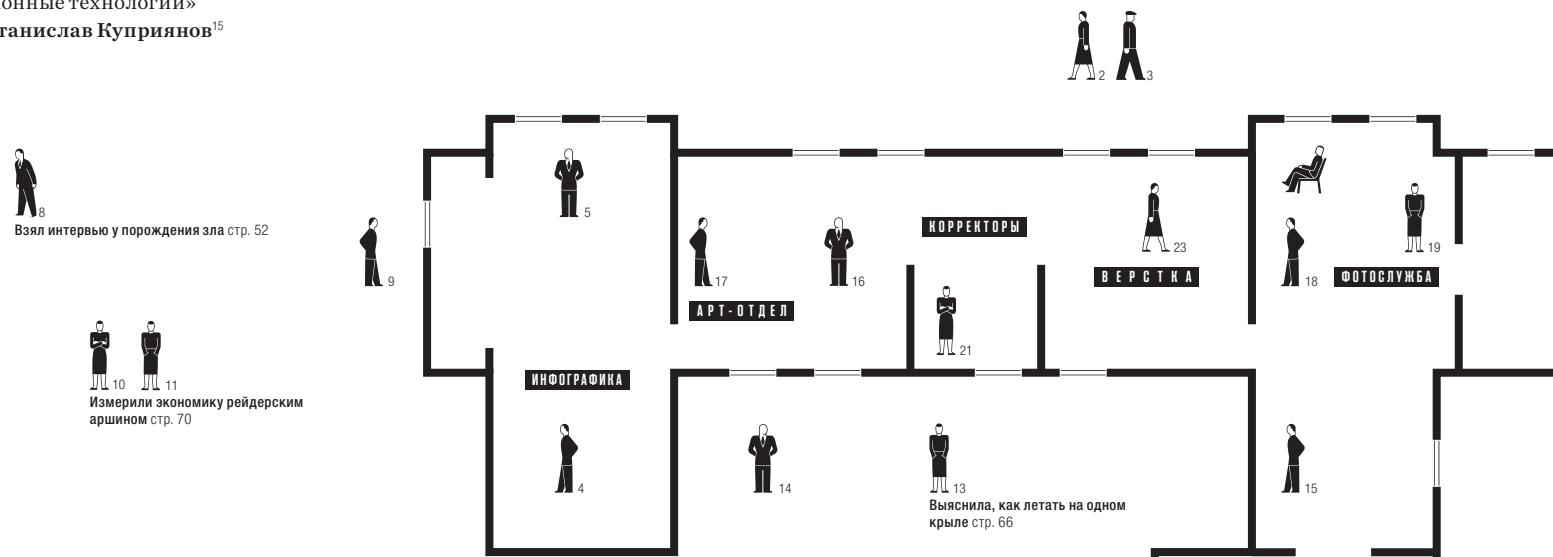
Инфографика **Василий Шихачевский**<sup>18</sup>

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арицт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



## УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»  
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в фед-  
еральной службе по надзору за соблюдением  
законодательства в сфере массовых коммуника-  
ций и охране культурного наследия. Свидетель-  
ство ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

## РЕДАКЦИОННАЯ СЛУЖБА

Директор Екатерина Кузнецова  
Руководитель проекта Ирина Пшеничникова  
e-mail: ip@kommersant.ru  
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

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

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

Редакция не предоставляет справочной  
информации. Редакция не несет ответствен-  
ности за достоверность информации, опубли-  
кованной в рекламных объявлениях. Реклами-  
руемые 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 письменно-  
го разрешения редакции.

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

В чем  
преимущества  
ипотечного кредитования  
в Барклайс Банке?

Держись  
друга старого,  
а дома нового!

Во-первых, у нас привлекательные процентные ставки. Добавьте к этому отсутствие комиссий за выдачу кредита, максимально возможную сумму кредита в размере 80% от стоимости жилья и возможность учитывать доход до четырех созаемщиков. Новое жилье, таким образом, становится еще более доступным.

Есть ли дополнительные расходы  
при оформлении ипотеки?

Есть традиционные расходы, связанные с приобретением недвижимости и получением кредита, — это вознаграждения риелторам, независимая оценка и страхование предмета залога, а также государственные пошлины. Взимаются дополнительные комиссии за аренду ячейки или оформление аккредитива. Но комиссия за выдачу кредита и его досрочное погашение в Барклайс Банке отсутствует.

А специальное предложение?

Безусловно! При получении ипотечного кредита с 1 августа до 15 ноября 2010 года Барклайс Банк делает своим клиентам подарок\* — оплачивает страхование приобретаемого жилья за первый год обслуживания кредита из собственных средств!

Ирина Павлова

Директор Департамента  
розничных кредитных  
продуктов Барклайс Банка

Ипотека  
от Барклайс Банка.  
Добро пожаловать домой!

+7 495 231 11 11

8 800 200 07 70

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





«ПРОСТО ПОРАЗИТЕЛЬНО, ЧТО ЧЕЛОВЕК СОВЕРШАЕТ НЕЭТИЧНЫЙ ПОСТУПОК И ПРИ ЭТОМ НИСКОЛЬКО НЕ СОМНЕВАЕТСЯ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ»

НАДЕЖДА ЛЕОНТЬЕВА, МОСКВА

«ЧЕРНЫЙ РОЛИК»

СФ №10 (302), октябрь 2010

«В Москве, я слышал, в этом году должен был пройти эксперимент по применению электронных книг в одной из школ. Однако тему прикрыли, вроде как по жалобе издательств, отдающих предпочтению традиционному бумажному формату. С этим-то все понятно, но схожую программу где-то в Штатах такая же судьба ожидала, так как студенты плохо воспринимали материал. Гики гиками, а такие вещи, пусть и с ограниченным функционалом, вообще нужно бесплатно раздавать».

PETROVICH LIVE, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«В НАШЕЙ СФЕРЕ НАПОЛЕОНОВСКИЕ БЛИЦКРИГИ НЕВОЗМОЖНЫ»

СФ №10 (302), октябрь 2010

«Ценообразование в России — отдельная песня. Конечно, человек „с улицы“ заходит в магазин, видит ценник, который стал в полтора раза выше за минувшие сутки, и принимается костерить хапуг-ритейлеров почем зря. Ну, население у нас такое — экономически неграмотное. Отчасти, господа ритейлеры, сами виноваты, что за имиджем своим не следите. Но есть к вам пара вопросов, уважаемый господин Потапенко. Допустим, тарифы повысились — и вы приводите цифры. Но какую долю эти тарифы занимают в себестоимости товара? И самое главное — киваете на поставщиков. Это, конечно, правильный ход. А понизите ли вы цены вслед за своим поставщиком? Сильно сомневаюсь. Зачем, если и так берем?»

ПЕТР ВАЛИДУБ, ВЫКСА

«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО» СФ №10 (302), октябрь 2010

«Удивляют суммы, о которых идет речь в статье. Как можно заплатить \$100 млн за интернет-проект, который генерирует „прибыль“? На сайте Darberry заявлено, что в день по Москве продаются более 2 тыс. купонов. Берем по максимуму — это всего лишь \$5–6 тыс. в день, или \$2,2 млн в год. Притом оборота, а не прибыли. Также слабо верится, что Groupon с оборотом \$150 млн заплатит \$100 млн за компанию в России. Конкуренты не дремлют, а поставщики услуг кочуют из сервиса в сервис. Так что продажа контроля иностранному конкуренту — грамотный шаг, но она нужна больше Darberry, а не Groupon. Продажа радует — сервис в интернете дорастет до мирового. Но откуда эта тяга к дутой капитализации интернет-проектов?»

ЕВГЕНИЙ КУПРИН, МОСКВА

«С МИРУ ПО СКИДКЕ» СФ №9 (301), сентябрь 2010

«Достаточно странный стартап (Evernote.— СФ). Кто их клиенты? Кто эти люди, которым ежедневно нужно запоминать мегабайты информации? На мой взгляд, стабильной прибыльности им не видать. Как только закончится халявный поток венчурных инвестиций, сервис угаснет. И еще: как известно, если каким-то органом не пользоваться или сильно снижать на него нагрузку, то он начинает атрофироваться. К мозгу это относится в первую очередь».

DECORMAG, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ПАМЯТЬ ВЕРНУЛАСЬ» СФ №10 (302), октябрь 2010



УТОЧНЕНИЕ:

В СФ №10(302) была неверно отображена формула, по которой производились расчеты рейтинга быстрорастущих компаний. Правильная формула выглядит следующим образом:

$$R = \left\lceil \frac{\frac{n \times S_n}{n} - 1}{\sum_{i=1}^n S_i} \times 100 \right\rceil$$



## LEXUS КОМФОРТ ВНЕ СЕЗОНА ИЗМЕНЯЕТСЯ ТОЛЬКО ПОГОДА

Позвольте себе понаблюдать. Понаблюдать за тем, как зеленые клены за окном оделись в золото, небесный художник залил все охрой и наполнил воздух прохладой. Понаблюдать, как город скрылся под осенней листвой, а потом выпал белоснежный снег.

Наслаждайтесь поэзией природы и чувствуйте себя максимально комфортно, не задумываясь о том, что непростые климатические условия или заснеженные трассы могут доставить беспокойство.

Специально для Вас – программа «Lexus Комфорт вне сезона», которая подготовит Ваш Lexus к непростым погодным условиям и порадует Вас специальными ценами на ряд работ, запчасти и аксессуары. Холодное время года принесет Вам только самые теплые эмоции.

Узнайте о Вашем ближайшем дилере и воспользуйтесь услугой.

Телефон горячей линии:

8-800-200-3883

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

## ПРОБЛЕМА

**УЧАСТНИКИ  
«БАНКА РЕШЕНИЙ»  
СОВЕТУЮТ КОМПАНИИ  
«РУБАШКИ  
НА ЗАКАЗ» СМЕНИТЬ  
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ,  
СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ  
НА РАБОТЕ В ОФЛАЙНЕ.  
ЭКСПЕРТЫ ПОЛАГАЮТ,  
ЧТО В ПЕРВУЮ  
ОЧЕРЕДЬ НЕОБХОДИМО  
ВЫСТРОИТЬ СИЛЬНЫЙ  
БРЭНД.**

# НЕ ОПУСКАЯ РУКАВА

Интернет-ателье «Рубашка на заказ» открылось в феврале 2009 года — в России на тот момент подобного сервиса не было, и инвесторы решили, что он будет востребован. Ижевские предприниматели во главе с **Василием Мунтяном** приобрели производственный цех, рассчитанный на выпуск 5 тыс. изделий в месяц, наняли персонал, запустили сайт и наладили автоматизированную систему приема и обработки заказов. Общий объем вложений, включая расходы на рекламную кампанию, составил около 15 млн руб. Предприниматели посчитали, что после выхода на запланированный объем заказов месячный оборот компании составит 8 млн руб., а чистая прибыль — около 2 млн руб. в месяц.

На сайте [Rubahka-na-zakaz.ru](http://Rubahka-na-zakaz.ru) с помощью специального конструктора клиент может создать себе рубашку, выбрав ткань, фасон, форму и длину воротничка и т. д. Можно также выбрать пуговицы, заказать монограмму, подобрать запонки, галстук и носки. Для пошива необходимо предоставить 11 разных мерок, на сайте выложена подробная инструкция, как их снять. Чтобы пощупать ткань, из которой будет изготовлена одежда, можно заказать бесплатный каталог.

На проведение рекламной кампании в интернете и офлайне владельцы интернет-ателье затратили в общей сложности около 2,5 млн руб. Но не получили практически никакой отдачи. С февраля 2009 года по сентябрь 2010-го на сайте побывали около 500 тыс. посетителей. Среднее количество заказов достигло 800 изделий в месяц. И остановилось на этом уровне, несмотря на все усилия. «Сейчас мы сократили количество сотрудников с 80 до 35 человек и работаем в ноль, а первоначальные вложения так и не окупили», — говорит Мунтян. По его подсчетам, продажи нужно увеличить хотя бы в два раза. Тогда компания будет иметь небольшую прибыль, которая позволит медленно, но верно развиваться дальше. За помощью компания «Рубашки на заказ» обратилась к читателям **СФ** и сообществу [E-executive.ru](http://E-executive.ru). Из 66 присланных решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.

## СОВЕТЫ

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

ВАСИЛИЙ  
МУНТЬЯНГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «РУБАШКИ НА ЗАКАЗ»

— Гениальных идей я не обнаружил. Большая часть из присланных советов либо противоречит нашей концепции, либо содержит решения, которые мы и так уже применяем. Каждый второй советует нам перевести бизнес в офлайн, но это делает контакт с потенциальным клиентом слишком дорогим.

Многие, например **Николай Ермишин** и **Алексей Пономаренко**, критикуют нашу процедуру снятия мерок. Мы, конечно, осознаем, что она довольно громоздка и сокращает нашу аудиторию. Но предложение **Кирилла Волкова** проработать систему выбора одежды по европейским меркам ломает весь смысл идеи индивидуального пошива.

Часть читателей упрекает нас в отсутствии собственной марки — мы считаем, что нам бы просто не хватило денег для ее раскрутки. Кроме того, 90% пользователей находят нас по фразе «Рубашка на заказ», которая и является названием компании, и это отличный результат.

Нам предлагают расширить ассортимент, продавать галстуки, носовые платки с личной монограммой (в частности, такие идеи высказывают **Алексей Мартыненко** и **Андрей Бянкин**). С точки зрения интернет-бизнеса это очень правильное решение, но мы это и так уже делаем. **Александра Медушкина** и **Гульназ Тагирова** предлагают шить и на детей, но это технологически слишком сложно. **Марина Бахтиярова** советует увеличить количество товаров для женщин. Но «посадить» рубашку на женщину гораздо сложнее, поэтому значительная часть аудитории просто отсеется.

**Николай Ермишин** и **Дмитрий Блинов** советуют нам заняться 3D-моделированием, чтобы потенциальный покупатель мог с экрана монитора посмотреть на себя в новой рубашке, но я сомневаюсь, что ему действительно нужно тратить на это время. Впрочем, **Елена Ларина** рекомендует воспользоваться виртуальной примерочной — с интересом посмотрю, что это такое.

Больше всего мне понравилось письмо **Даниила Ваховского**. Он анализирует конверсию, подсчитывает, сколько рубашек в среднем приходится на среднестатистического мужчину. Ему я и присудил первое место.

## Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте [www.e-hesecutive.ru](http://www.e-hesecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 23.11.2010. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **ФО** и **Е-хесективе.ru** сообщат 10.12.2010, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ  
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

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

## ПОБЕДИТЕЛЬ

## СОВЕТЫ



ДАНИИЛ ВАХОВСКИЙ,  
ДИРЕКТОР PR-АГЕНТСТВА  
PILLAR I HILL & KNOWLTON (КИЕВ)

① Стимулировать зарегистрированных пользователей, которые находятся в состоянии отложенного спроса, на покупку, напомнив им об опции «бесплатный каталог».

② Увеличить количество покупок одним клиентом, создав онлайн-систему напоминаний о том, что пора приобрести новую рубашку.

③ Увеличить сумму каждой покупки. Для этого стоит рекомендовать к покупке с конкретными моделями рубашек подходящие к ним галстуки и запонки.

④ Заняться корпоративными продажами, сконцентрировавшись на банках, страховых компаниях, автодилерах, сетях бытовой техники и ресторанах. Кроме того, можно разработать модели рубашек для тематических сообществ, например футбольных клубов.

⑤ Создать небольшие онлайн-продажи в Москве и Санкт-Петербурге — в крупных торговых центрах, где можно снимать мерки.

⑥ Сфокусироваться на мужской аудитории и трех продуктах: рубашках, галстуках и запонках.

## ПРАКТИК



АНДРЕЙ  
ЕВГРАФОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ  
МАГАЗИНОВ РУБАШЕК CAFE COTON

**НЕТ ТАКОГО ИТАЛЬЯНСКОГО СЛОВА,  
КОТОРОЕ НЕ МОГЛО БЫ СТАТЬ МОДНОЙ  
МАРКОЙ. А ВОТ «РУБАШКА НА ЗАКАЗ» —  
НЕ БРЭНД, И ЭТО ГЛОБАЛЬНАЯ ОШИБКА**

— Многие решения по объему тянут на диссертацию, но по сути — откровенный плагиат из учебника по маркетингу. Были, впрочем, и здравые мысли. Например, **Максим Фролов** предложил продвигать не услугу индпошива, а собственную марку. Подобную идею также высказали **Рустам Асымов, Андрей Яблоков, Дмитрий Делиев, Владимир Кузьмин**. Как говорится, нет такого итальянского слова, которое не могло бы стать модной маркой. А вот «Рубашка на заказ» — не брэнд, и мне это кажется глобальной ошибкой. Кроме того, мне кажется ошибочной ценовая политика компании. Индивидуальный пошив рубашек за 2 тыс. руб. — это нонсенс. У нас и без индпошива столько стоит рубашка со скидкой 60%. Предложите продукцию для разных ценовых сегментов, включая рубашки за 10 тыс. руб. Тот факт, что человеку надо самому снимать с себя мерки, противоречит идеи индивидуального пошива — услуга теряет элитарность. «Ваш клиент кто угодно, но не портной», — пишет Алексей Пономаренко, и он абсолютно прав. Чтобы облегчить процедуру обмера, он предлагает вместе с каталогом в подарок рассылать сантиметр. Сувенирная продукция вообще отличная тема: в свое время мы раздавали игральные карты с символикой Cafe Coton. Но вернемся к меркам. **Дмитрий Гусев** и **Максим Фролов** предлагают договориться с крупными ритейлерами о снятии мерок в их магазинах. Моя же идея — сотрудничать с каким-либо банком или другой организацией, руководство которой жаждет видеть своих сотрудников в одинаковых рубашках. Можно договориться о визите к ним работников «Рубашек на заказ», которые их обмерят и закачают данные в базу. Еще один совет — отслеживать всевозможные корпоративные тендера. Например, на сайте Trade.su заказы на рубашки размещаются каждую неделю. **Анна Каправчук** предлагает давать на таких сайтах еще и рекламу «Рубашек». Думаю, среди клиентов компании много обладателей нестандартных размеров — как маленьких, так и очень больших. Я не считаю, что нужно концентрироваться только на этой аудитории, как предлагают **Илья Ваганов** и **Юлия Архипова**, но это именно те клиенты, которым мне, например, приходится отказывать. Я мог бы снимать с них мерки и предлагать обращаться в «Рубашки на заказ». Думаю, мы с Василием Мунтяном можем это обсудить.

## СОВЕТЫ

## КОНСУЛЬТАНТ

ЕВГЕНИЙ  
ЗТИНГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АГЕНТСТВА  
ИННОВАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА PROMO INTERACTIVE

**ЕСЛИ У ВАС НЕТ ПРОБЛЕМЫ С ПОДБОРОМ  
ОДЕЖДЫ, ВЫ НЕ СТАНЕТЕ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ  
НА СНЯТИЕ МЕРОК. ДРУГОЕ ДЕЛО, ЕСЛИ  
У ВАС НЕСТАНДАРТНЫЙ РАЗМЕР**

— Среди авторов не было ни одного владельца интернет-магазина, который мог бы посоветовать что-то практическое. Никто не подошел к задаче системно и не проанализировал способы продвижения в Сети. Самые популярные идеи были связаны с онлайном. «Надо создавать дилерскую сеть» — такое решение кажется удачным **Александру Лазареву**, а **Николай Гулинкин** предлагает использовать для этого самих потребителей, на манер МЛМ. Можно пойти нестандартным путем и открыть сеть примерочных, например, в автомобильных техцентрах, где у человека много времени и с него могут снять все мерки. В интернете все упирается в отсутствие у сайта своей аудитории. **Вячеслав Огнев** предложил для раскрутки использовать вирусный маркетинг. Это привлечет случайных пользователей, но мало кто из них зайдет на сайт еще раз.

Илья Ваганов предлагает привлекать онлайн-стилистов. Но, мне кажется, намного интереснее размещать советы собственных стилистов на внешних, гораздо более раскрученных площадках. Это способно привести на сайт новую аудиторию. **Елена Ларина** предложила подключить к сайту виртуальную примерочную и купить так называемых инфов — виртуальных персонажей, которые обладают искусственным интеллектом и могут общаться с посетителями сайта. Эта технология, однако, очень дорогая.

Многие критиковали идею самостоятельного снятия мерок. Разумеется, если у вас нет проблем с подбором одежды, вы никогда не станете тратить на это время. Другое дело, если у вас нестандартный размер и вам сложно подобрать что-то себе в магазине. Тогда потратить на это 10–15 минут — невеликое дело. Это даже сделает клиента более лояльным, ведь он уже инвестировал в «Рубашки на заказ» свое время.

Еще один совет: продайте рубашку одному HR-директору, и он приведет вам 100 новых клиентов, ведь он озабочен внешним видом сотрудников. О выходе в сегмент корпоративных клиентов и пошиве рубашек с логотипами компаний-заказчиков писали Дмитрий Гусев и **Александр Зубакин**. А победитель конкурса Даниил Ваховский предложил шить фирменные рубашки для сообществ — например, серию рубашек в цветовых гаммах футбольных клубов: «Зенит», ЦСКА, «Рубин».

Хочется отметить Дмитрия Блинова, отличившегося системным подходом, и Владимира Кузьмина. Я согласен с идеей последнего о смене позиционирования и ухода в дорогой сегмент. Другое дело, что создать брэнд, подобный Moleskine, на который он предлагает ориентироваться, получается у единиц.

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	28
Автор	ДАНИИЛ ВАХОВСКИЙ
Компания	PR-АГЕНТСТВО PILLAR / HILL & KNOWLTON
Должность	ДИРЕКТОР
Город	КИЕВ
Место	2
Балл	24
Автор	ДМИТРИЙ БЛИНОВ
Компания	INVISION GROUP
Должность	ИТ-МЕНЕДЖЕР
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	18
Автор	ВЛАДИМИР КУЗЬМИН
Компания	QUELLE, ЗАО «МАЙЛ ОРДЕР СЕРВИС»
Должность	ИТ-МЕНЕДЖЕР
Город	МОСКВА
Место	4
Балл	14
Автор	МАКСИМ ФРОЛОВ
Компания	ООО СТК «СТИЛ-ЛАЙТ»
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТНОГО НАПРАВЛЕНИЯ
Город	МОСКВА
Место	5
Балл	6
Автор	АЛЕКСАНДР ЗУБАКИН
Компания	НЕТ ДАННЫХ
Должность	КОНСУЛЬТАНТ
Город	МОСКВА

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

То, что хорошо русскому, — смерть немцу, и наоборот, дорогие «швеи». Интернет-аудитория — это 800 человек в месяц, хоть урекламируйтесь. Без дистрибуции вам конец со всеми вашими миллионными вложениями. Займитесь бизнесом по оптовой продаже: сделайте марку и торгуйте.

Тренд

# НАШ ЧЕЛОВЕК ИЗ НЬЮ-ЙОРКА

ДО НАЗНАЧЕНИЯ СЕРГЕЯ СОБЯНИНА ПРЕЗИДЕНТ РФ ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ В ШУТКУ ПРЕДЛОЖИЛ СТАТЬ МЭРОМ МОСКВЫ ГУБЕРНАТОРУ КАЛИФОРНИИ АРНОЛЬДУ ШВАРЦЕНЕГГЕРУ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ РАЗВИТЬ ТЕМУ И ПРЕДСТАВИТЬ, КАК УПРАВЛЯЛИ БЫ МОСКВОЙ ДЕЙСТВУЮЩИЕ МЭРЫ МИРОВЫХ МЕГАПОЛИСОВ.

Текст: Кирилл Столетов



С приходом Бертрана Деланоэ (руководит Парижем) москвичи наконец узнали, кто такой настоящий мэр-социалист. От слишком яростной борьбы с «мигалками» русские помощники его все-таки отговорили, но сам он, конечно, с милицейским кортежем не ездил.

Французский градоначальник, известный любовью к экологическому транспорту (он возродил трамвай в Париже), развернул в Москве масштабное строительство легкого метро. Причем не только «на вылет» из столицы, но и между периферийными станциями большого метро и железнодорожными узлами. Одновременно Деланоэ запустил программу «Русский Велиб» (аналог парижского Velib), открыв по городу 700 точек недорогого (всего 40 руб. в час)

проката велосипедов, которые можно оставить в любом другом пункте. Одна проблема — зимой спрос на «Русский Велиб» был невелик.

Не обошел Деланоэ и досуг москвичей. На правом берегу Москвы-реки ниже Кремля он открыл песчаный пляж. Правда, после первого посещения устроил скандал, заставив убрать ограждения и VIP-зону, которая заняла три четверти территории. Также Деланоэ расширил «Ночь музеев», добавив к культурной программе театры и уличные представления. А вот идея запретить работу больших торговых центров по воскресеньям (один день в неделю должен быть свободен от культа потребления) поддержки у населения не встретила.

Чтобы избрать Майкла Блумберга на третий срок, жители Нью-Йорка даже изменили закон, поэтому в Москву он приехал только, получив карт-бланш на все свои реформы. Блумберг сформировал команду, не оглядываясь на политические партии. Начал он с непопулярной меры — введения высокого налога

на недвижимость. Налог, а также отказ от доли города при строительстве привели к падению цен на недвижимость на 30% в течение года. Городской бюджет при этом стал профицитным (к слову, в 2010 году дефицит бюджета Москвы, по прогнозам, составит 190,7 млрд руб.). Чтобы не осталось никаких темных мест, презентацию бюджета Блумберг

## ПОЗИЦИЯ



ВЯЧЕСЛАВ ГЛАЗЫЧЕВ,  
ЗАВКАФЕДРОЙ УПРАВЛЕНИЯ  
ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ АНХ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

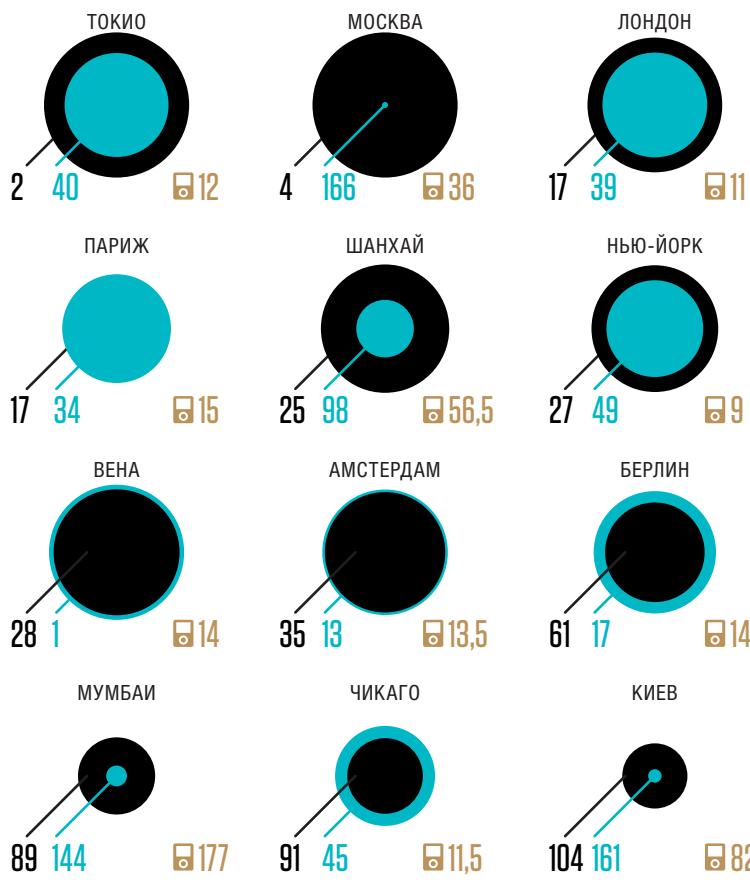
**ОБРАЗЕЦ ВЕЛИКОГО  
МЭРА НАШИХ  
ДНЕЙ — МЭР  
НЬЮ-ЙОРКА  
МАЙКЛ БЛУМБЕРГ.  
ОН ДЕЙСТВУЕТ  
СТОЛЬ  
ЭФФЕКТИВНО, ЧТО  
ЖИТЕЛИ ГОРОДА  
СОГЛАСИЛИСЬ  
ИЗМЕНИТЬ  
УСТАВ, ЧТОБЫ  
ИЗБРАТЬ ЕГО  
НА ТРЕТИЙ СРОК**

Фото: Людмила Зинченко, Евгений Дудин

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

## СООТНОШЕНИЕ ЦЕНА-КАЧЕСТВО ГОРОДСКОЙ ЖИЗНИ

Что получают за свои деньги жители разных городов мира



● 17 Стоимость жизни, место в рейтинге  
Cost of Living Survey, 2010

● 39 Качество жизни, место в рейтинге  
Quality of Living Survey, 2010

□ 36 Количество часов, которые необходимо отработать, чтобы купить iPod nano 8G  
Prices and Earnings Study, 2009

Источники: Mercer, UBS

проводил трижды: для городской думы, для чиновников и общественных организаций и для прессы. Размещенный на сайте 1000-страничный текст был оформлен в стиле *for dummies* («для идиотов») — куча пиктограмм, диаграмм и данных за последние пять лет.

Как человек, привыкший держать ответ перед населением, Блумберг организовал в Москве службу

«Телефон 04» — аналог нью-йоркской 311, куда можно сообщать о проблемах в городском хозяйстве. 311 принимает 10 млн звонков в год. В Москве звонков было не меньше, вот только достичь американского быстродействия (86% звонящих в 311 связываются с оператором меньше чем за 30 секунд) оказалось не просто. Сложно москвичам было и отказаться от курения в барах и ресторанах.

Мэрию Блумберг перенес в один из павильонов Экспоцентра, устроив огромный ньюс-рум с перегородками, за одной из которых сидел сам. По внутренней стене он сделал балкон, куда стали пускать туристов, и первые полгода это было любимое шоу москвичей.

Второй мэр Лондона (до 2000 года такого поста в городе не существовало) Борис Джонсон не придумал для Москвы чего-то оригинального. Неудивительно, ведь даже лондонцы на выборах обвиняли его в отсутствии административного опыта — журналист, редактор *The Spectator*. Впрочем, Джонсон все же запомнился москвичам двумя чудацествами: милицейскими рейдами, когда милиционеры искали у подозрительных прохожих оружие, а не отсутствие московской прописки, и любовью к велосипеду. Джонсон сам по большей части добирался на работу на этом виде транспорта. Кстати, эта блажь сильно позабавила бывшего столичного градоначальника Юрия Лужкова, который и в Вене ездил на мерседесе и с охранниками, одетыми а-ля ГИБДД. Лужков похвалил Джонсона только раз, когда тот установил в парке Горького гигантскую стелу наподобие 120-метрового монумента *Transmission*, приуроченного к лондонской Олимпиаде 2012 года.

## Цифры

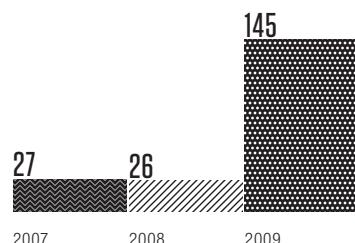
**СБЕРБАНК  
РОССИИ  
СУМЕЛ  
ВСЕГО ЗА ГОД  
СЭКОНОМИТЬ  
БЛАГОДАРЯ  
ИДЕЯМ  
СОБСТВЕННЫХ  
СОТРУДНИКОВ**

1  
МЛРД РУБ.

Сбербанк потратил на «Биржу идей» 17 млн руб. Обычно эти системы используют на производстве. Банковские клерки не менее активны: за год 89,5 тыс. человек внесли 29,5 тыс. предложений.

**ВСТУПИВ  
В ДОЛЖНОСТЬ  
МЭРА МОСКВЫ,  
СЕРГЕЙ СОБЯНИН  
ПЕРВЫМ  
ДЕЛОМ НАЧАЛ  
ИНВЕНТАРИЗА-  
ЦИЮ ГОРОДСКОГО  
БЮДЖЕТА.**

ДЕФИЦИТ МОСКОВСКОГО БЮДЖЕТА млрд руб.



Источник: Институт экономики города

Выяснилось, что по структуре бюджета столица напоминает самые бедные регионы России. Москва получает ежегодную помощь из федеральной казны. В 2009 году эти выплаты составили 47 млрд руб.

Hou-hay

# БОЛЬШИНСТВО КРЕДИТОК ТАК И НЕ АКТИВИРУЕТСЯ. ACTIF ILETI ХОЧЕТ НА ЭТОМ ЗАРАБОТАТЬ.

Текст: Юлия Гордиенко

Кредитную карту с одобренным лимитом банк может прислать клиенту по почте или службой экспресс-доставки, например DHL. Hou-hay Actif Ileti в том, что она единственная в России занимается только доставкой кредиток и все ее курьеры оснащены мобильными терминалами — смартфонами. «Курьер сканирует каждую карту в момент получения, и дальше банк отслеживает ее перемещение до клиента, когда в банк в онлайн-режиме отправляется фотокопия паспорта человека», — говорит гендиректор Actif Ileti в России **Александр Васильев**.

Компания вышла на рынок летом и к концу года планирует доставить 50 тыс. кредиток. Учитывая, что за каждый заказ она берет с банка \$3–5, выручка невелика. Правда, Actif Ileti ведет переговоры с 38 банками (сейчас у нее четыре партнера), а у себя на родине она доставляет около 20 млн кредиток в год.

По словам Васильева, около 80% карт, полученных при почтовом отправлении, так никогда и не активируются. Президент ОТПбанка **Алексей Коровин** считает, что курьерская доставка увеличивает число активаций минимум на 20%: «Когда клиенту приносят карту на блюдечке с голубой каемочкой, это повышает его лояльность». Теоретически Actif Ileti способна добиться еще большей результативности: с помощью терминала ее курьеры могли бы сразу активировать карты — так активируются 80% кредиток в Турции. Но российские банки опасаются отдавать процесс на аутсорсинг. А значит, главное преимущество Actif Ileti перед другими службами экспресс-доставки пока условно.

## ТОП-5 БАНКОВ ПО РАЗМЕРУ ПОРТФЕЛЯ КРЕДИТНЫХ КАРТ\*

млрд руб.

«Русский стандарт»	36,9
ХКФ-банк	17,4
ВТБ 24	15,7
Сбербанк	15,2
Альфа-банк	12,3

\* на 1 июля 2010 года

Источники: данные банков, «Коммерсантъ»

**ОБЩИЙ ОБЪЕМ** эмиссии кредитных карт в России оценивается в 60 млн штук. Дистанционные продажи, когда карта с одобренным кредитным лимитом высыпается клиенту, который должен ее активировать, в России существуют несколько лет. Подобная услуга есть, например, в «Русском стандарте», ХКФ-банке и ОТПбанке. ТКС-банк, основанный в 2007 году, и вовсе сделал дистанционную модель основной. Проблема в том, что получив кредитку, многие клиенты не спешат ее активировать.

Эксперимент

# ВОЙНА ЗА СУХОСТЬ И КОМФОРТ

СЕО ФИНСКОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ REIMA ОУ КРИСТОФЕР СИЛКОВИЧ СОБРАЛСЯ ЗАХВАТИТЬ РОССИЙСКИЙ РЫНОК ДЕТСКОЙ ОДЕЖДЫ С ИННОВАЦИОННЫМ РОЗНИЧНЫМ ФОРМАТОМ.

Текст: Николай Гришин



Два года назад предприниматель **Владимир Конопелько** пытался договориться с менеджерами Reima OY об открытии в Москве монобрендового магазина Reima. Финны сказали, что марка продается лишь в мультибрендовых сетях. И Конопелько открыл магазин марки Kerry. Фото: Reuters

На российском рынке зимней одежды для детей от года до семи лет в среднем ценовом сегменте (около 5 тыс. руб. за комбинезон) Reima и Kerry доминируют. Обе родом из Финляндии, хотя Reima отшивается в Юго-Восточной Азии, а Kerry — в Эстонии. Обе используют непромокаемые

## ЭКСПЕРТ



СОФЬЯ СВЕТЛОСАНОВА,  
СОВЛАДЕЛЕЦ  
СЕТИ «КЕНГУРУ»

**БЕДА МНОГИХ  
ДЕТСКИХ ЗАПАД-  
НЫХ БРЭНДОВ  
В РОССИИ –  
РАЗМЫТОЕ ПОЗИ-  
ЦИОНИРОВАНИЕ,  
ОНИ ПРОДАЮТСЯ  
ВЕЗДЕ. ПРЯМЫЕ  
ПРОДАЖИ ПОМО-  
ГУТ REIMA GROUP  
СКОНЦЕНТРИРО-  
ВАТЬСЯ**

ткани. Правда, Kerru про-  
дается только в России,  
а Reima – в 15 странах Ев-  
ропы. Схемы дистрибуции  
идентичны: у Kerru эксклю-  
зивный дистрибутор «СТК  
Москва», у Reima ОУ два  
партнера – «Аймер» в Мо-  
скве, регионах и «Ника»  
в Санкт-Петербурге. Про-  
дажи компаний в России  
до недавнего времени были  
сопоставимы. В 2010 году  
равновесие нарушилось.  
В 2009-м выручка Reima  
ОУ в России (около 20%  
всего оборота) выросла на  
15%, до 4,6 млн евро. Но как  
подсчитали консультанты  
из компании Strategica,  
если бы Reima ОУ заня-  
лась дистрибуцией сама,  
то могла бы расти на 37%  
в год. В мае 2010-го Кри-  
стофер Силкович открыл  
офис в Москве, его дирек-  
тором стала бывший топ-

менеджер российского под-  
разделения Adidas Елена  
Барсукова. «Россия для нас  
приоритетный рынок, мы  
хотим лучше понимать, что  
нужно вашим покупате-  
лям», – говорит Силкович.  
Барсукова заключила пря-  
мые контракты с сетями  
«Детский мир», Mothercare,  
«Дети», оставив обслу-  
живание несетевой розницы  
прежним дистрибуторам.  
В 2011-м она собирается  
открыть монобрендовые  
магазины Reima – впервые  
за 65-летнюю исто-  
рию марки. В среднесроч-  
ной перспективе появятся  
три-пять магазинов в Мо-  
ске, три в Петербурге и по  
одному франчайзинговому  
в городах-миллионниках.  
Монобрендовые магазины  
на детском рынке уже есть  
(например, «Шалуны»,  
Du Pareil au Meme и пр.).  
Но магазины Reima будут  
колossalных размеров –  
около 400 кв. м при 3 тыс.  
ассортиментных позиций.  
Часть площади Барсукова  
хочет отвести под игровую  
зону и площадку для де-  
монстрации свойств тка-  
ней Reima. Она уверяет, что  
главная задача фирм-  
ных магазинов – повысить  
узнаваемость марки. Учи-  
тывая огромные площади  
и сезонность Reima, вряд  
ли можно рассчитывать на  
высокую рентабельность  
магазинов. Зато прямая  
реализация в чужие сети  
принесла хорошие резуль-  
таты: по предварительным  
данным, продажи Reima  
в 2010-м вырастут вдвое.

Фото: Евгений Дудин, Дмитрий Лекай

Продолжение следует

**ВЛАДЕЛЕЦ «АСТРАБРОКЕРА» СЕРГЕЙ СОМОВ МЕЧТАЛ ВЫПУСТИТЬ ЕДИНУЮ ДИСКОНТНУЮ КАРТУ НА УСЛУГИ ВЕДУЩИХ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ И ПРОДАВАТЬ ЕЕ В МАГАЗИНАХ, ПОДОБНО ПАКЕТАМ СОТОВЫХ ОПЕРАТОРОВ (СФ №44/2004).**

Текст: Дмитрий Лисицин



СЕРГЕЙ СОМОВ,  
ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ  
«АСТРАБРОКЕР»

# ПЛАН ФАКТ

2004

Создать универсальную дисконтную карту  
на услуги всех ведущих страховщиков



Единая карта не была создана

Продавать карту во всех розничных сетях.  
В 2004-м в России только с оборотом более  
\$100 млн насчитывалось 37 ритейлеров



«Астраброкер» не работает с ритейлерами.  
Все продажи осуществляются в интернете  
или через call-центр

Увеличить долю повторных договоров  
с 50% до 70%



Доля повторных договоров достигает 85%

выполнено  не выполнено

Сейчас Сергей Сомов относится к собственным заявлениям шестилетней давности скептически: «Я просто зарвался в своих мечтах». Идея единой карты умерла в процессе переговоров со страховыми компаниями, для которых брокер оказался скорее конкурентом, чем партнером. Вместо того чтобы давать скидку «Астраброкеру», страховые агенты зачастую связывались с его клиентами и предлагали им более низкие тарифы, если те заключат контракт напрямую. «Я понял, что страховщикам мы нужны только для того, чтобы привлекать новых клиентов, – говорит Сомов. – Надо либо превращать компанию в бизнес по помощи водителям, либо создавать своего страховщика». Сомов выбрал первый вариант. В 2006 году «Астраброкер» открыл службу аварийных комиссаров, которые выезжают на место ДТП раньше, чем сотрудники милиции, и консультируют клиента таким образом, чтобы тот получил возмещение от страховой компании. Тогда эта услуга была лишь у немногих брокеров, поэтому с помощью нововведения Сомов сумел существенно повысить долю перезаключаемых договоров. В 2009 году компания брэндировала услугу аварийных комиссаров под маркой «Свои». Если в 2004 году «Астраброкер» собрал \$1 млн страховой премии, то в 2010-м, по собственным данным, выручка составит \$2,5 млн. При этом львиную долю принесут не страховые премии, а «Свои».

# УСПЕШНЫЙ БИЗНЕСМЕН В МОСКВЕ НАИ- ЗУСТЬ ПОМНИТ ДНИ РОЖДЕНИЯ И МАРКИ МАШИН РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕФЕКТУР

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT DEVELOPMENT  
GROUP



У меня есть пример идеального чиновника. Это мой дед, умерший в 1997 году. Всю жизнь он работал в Ленинградском городском совете народных депутатов. Все дивиденды, которые он от этого получил, — учащийся «Запорожец» красного света и шесть соток земли, на которой он своими руками построил дачу из выброшенных деревей почтовых отделений. Больше он ничего не заработал. «Корочкой» на моей памяти он воспользовался только один раз. Во втором классе я привез из пионерлагеря вшей, и дед договорился в парикмахерской, чтобы меня обрили «под ноль» без очереди. Зато когда папе надо было поступить в аспирантуру и он попросил деда сделать кому-то из преподавателей кафедры дефицитную подпись на модное периодическое издание, дед был в таком бешенстве, что мы

с родителями пару месяцев жили у дяди.

Таких людей, конечно, уже нет и больше не будет. Это было уникальное поколение, прошедшее войну и выжившее в светлые идеалы. Но на Западе, например, работа чиновником, особенно на небольших должностях, и сейчас является социальной нагрузкой, а не выгодным инвестпроектом, как в России. Просто у них там нет такого широкого спектра полномочий, как у российских коллег. В европейские аналоги управ идут люди, которые действительно хотят облагородить свой город. При этом они знают, что если не будут справляться с обязанностями, то на первых же муниципальных выборах их заменят представителями конкурирующей партии. В современной России такая система не работает. Чиновники давно уже не обслуживают нас. Это

мы подстраиваемся под их требования. Любой успешный бизнесмен в Москве наизусть помнит имена, дни рождения, хобби и марки машин руководителей управ и префектур, на территории которых он работает. Иначе просто не выжить. Мне, кстати, глубоко безразлично, как зовут мэра Москвы — Юрий или Сергей, систему это точно не изменит. Просто придется запоминать новые имена и даты.

Сейчас, когда Москвой управляет новый мэр, мне пришла в голову одна простая идея. Лужков ушел, но ничего не развалилось — город живет своей жизнью. А помните, был такой рекламный ролик со слоганом «Если нет разницы, зачем платить больше?» Вот и я подумал: может быть, нам вообще не нужны мэр и вся эта куча чиновников? Вот бы передать все в руки бизнеса, включая городскую инфраструктуру. Пусть развиваются в честной конкурентной борьбе. Я думаю, что хуже, чем сейчас, будет вряд ли. Зато сколько казна сможет сэкономить на зарплатах госслужащих!



# Ваша компания готова к росту Подготовьте к нему и ИТ-инфраструктуру



Впереди – новые возможности, и сегодня самое время инвестировать в высокоскоростной сервер с повышенной вычислительной мощностью – IBM System x3650 M2 Express на базе процессоров Intel® Xeon® серии 5600. Придя на замену старому оборудованию, сервер x3650 M2 позволит сократить эксплуатационные расходы, повысить эффективность и быстрее реагировать на запросы клиентов.

Реклама



## IBM System x3650 M2 Express

От 92 000 руб.\*

P/N: 7947PGG

Двухсокетный сервер высотой 2U, до двух процессоров Intel® Xeon® серии 5600  
18 разъемов DIMM<sup>1</sup> 1333 МГц DDR<sup>2</sup>-3 (18 разъемов RDIMM<sup>3</sup>, максимум – 144 ГБ)  
8 отсеков 2,5" для дисков SAS<sup>4</sup> или SATA<sup>5</sup> с «горячей» заменой (возможность расширения до 16 отсеков)

Высокоэффективные блоки питания с КПД 92%, 3 группы вентиляторов встречного вращения, альтиметр

IBM ServicePac<sup>6</sup>: стандартная гарантия – 3 года, выезд инженера по месту размещения оборудования\*\* и запасные части – на следующий рабочий день, принятие заявок в режиме 24 x 7, поддержка в рабочие часы; P/N: 65Y0991

## IBM System x3250 M3 Express

От 44 000 руб.\*



P/N: 4252PAW

Односокетный сервер высотой 1U на процессорах Intel® Xeon® серии 3400  
6 разъемов DIMM<sup>1</sup> 1333 МГц DDR<sup>2</sup>-3 с поддержкой RDIMM<sup>3</sup> и UDIMM<sup>6</sup>  
2 отсека 3,5" для дисков SAS<sup>4</sup> или SATA<sup>5</sup> с «горячей» заменой

IBM ServicePac<sup>6</sup>: стандартная гарантия – 3 года, выезд инженера по месту размещения оборудования\*\* и запасные части – на следующий рабочий день, принятие заявок в режиме 24 x 7, поддержка в рабочие часы; P/N: 65Y0978

## IBM System Storage DS3400 Express

От 108 860 руб.\*



P/N: 172641X

Внешняя дисковая система хранения с интерфейсом Fibre Channel<sup>7</sup> со скоростью 4 Гбит/с

Масштабируется до 7,2 ТБ с использованием жестких дисков SAS<sup>4</sup> емкостью 600 ГБ с возможностью «горячей» замены

Возможность расширения посредством подключения до трех модулей EXP3000 общим объемом 28,8 ТБ при использовании дисков SAS<sup>4</sup> емкостью 600 ГБ или до 48,0 ТБ при использовании дисков SATA<sup>5</sup> емкостью 1,0 ТБ

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

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

(звонок по России бесплатный)

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

<sup>1</sup> DIMM – модуль памяти с двусторонним расположением микросхем. <sup>2</sup> DDR – удвоенная скорость обмена данными. <sup>3</sup> RDIMM – регистровый модуль памяти с двусторонним расположением микросхем. <sup>4</sup> SAS – последовательный интерфейс. <sup>5</sup> SATA – последовательный интерфейс IDE (IDE – параллельный интерфейс подключения накопителя). <sup>6</sup> UDIMM – небуферизованный модуль памяти с двусторонним расположением микросхем. <sup>7</sup> Fibre Channel – волоконно-оптический канал.

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

\*\* Уточните список городов, в которых данная услуга доступна.

IBM, логотип IBM, System Storage, System x и ServicePac являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml). Intel, Intel logo, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обозначающими товары или услуги.



**Мощный.  
Интеллектуальный.**

# ТАКСИСТ ВЫСКОЧИЛ ИЗ АВТОМОБИЛЯ С АРМАТУРОЙ В РУКАХ. Я ЕЛЕ УБЕДИЛ ЕГО, ЧТО МЫ В РАСЧЕТЕ

СТЮАРТ ЛОУСОН,  
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ БИЗНЕС-  
ШКОЛЫ «СКОЛКОВО»



Мои русские друзья очень любят ругать сервис в России. Я смотрю на ситуацию со стороны и вижу, что все не так уж плохо.

Когда я в середине 1990-х возглавил российский Citibank, мы столкнулись с проблемой кадров. Сначала хотели нанимать людей с опытом работы в советских банках. Но быстро поняли, что они не способны обеспечить даже минимальный уровень сервиса. Тогда я стал брать молодежь, имеющую опыт работы в сфере услуг. Результат оказался отличным: уровень сервиса в отделениях резко повысился.

Российский сервис очень молодой. Но молодость в данном случае не означает, что он плох. Например, ваш ресторатор Аркадий Новиков создал новые и при этом очень высокие стандарты качества обслуживания в своих заведениях. Для сравнения

посетите, например, парижский ресторан. Официанты там не обслуживают клиентов, а снисходят до них. Мои российские друзья, в первый раз приезжающие в Европу, иногда удивляются такому низкому уровню сервиса. Возьмем другой пример — такси. В Нью-Йорке и Лондоне, например, поймать машину очень непросто. Начнем с того, что там пассажиров согласятся взять только профессиональные таксисты, а их всегда не хватает. В Лондоне процесс остановки таксиста похож на рыбалку. Вечером огромное количество людей «голосует», поэтому твоя задача — выйти и громче других закричать: «Такси!» В Нью-Йорке четкая система: машины движутся потоком и подбирают людей по очереди: сколько ни кричи, никто специально к тебе не поедет. В Москве же проблем

с такси нет. Ты просто выходишь на проезжую часть, поднимаешь руку, и перед тобой выстраивается целая очередь из машин.

Конечно, это не всегда безопасно. Однажды я возвращался ночью на такси. Когда я начал расплачиваться, вдруг выяснилось, что водитель хочет больше. Он утверждал, что ехали мы слишком долго, даже выскоцил из автомобиля с арматурой в руках. Я еле смог убедить его, что мы врасчете. Но сейчас эта проблема, по-моему, решена. И такси в Москве можно поймать без проблем. Не то что в Нью-Йорке.

Однажды я летел на самолете в Россию. Мой соседкой оказалась русская женщина. Когда она узнала, что я буду жить и работать в Москве, она стала отговаривать меня. «Работать и жить лучше всего в Европе, и вы имеете такую возможность», — говорила она. В вашем характере есть что-то заставляющее вас видеть недостатки, а не искать положительные примеры. Несмотря на то что они в России есть. Просто надо четко договориться о цене поездки.





**Коммерческие  
автомобили Ford  
справятся  
с любой работой**



**Новые цены на Ford Transit –  
новые возможности для Вашего бизнеса**

Реклама

Коммерческие автомобили Ford – Ваш надежный бизнес-партнер:

- низкая стоимость владения
- 2 года гарантии без ограничения пробега
- широкая возможность конверсии: маршрутное такси, скорая помощь, инкассаторская машина, промтоварный фургон, изотермический фургон



**Transit Connect – от 649 000 рублей\* Transit шасси – от 806 500 рублей\*  
Ranger – от 898 500 рублей\***

**Transit фургон – от 845 500 рублей\***

**Feel the difference**

\*Указанные цены являются рекомендованными и действительны на 01.10.2010. Цены на Transit фургон и Transit шасси являются минимальными, исходя из объема двигателя и комплектации. Цены на Transit Connect и Ranger указаны с учетом действующего с 01.10.2010 по 31.12.2010 специального предложения на автомобили. Подробности – [www.ford.ru](http://www.ford.ru). Форд Мотор Компании ЗАО оставляет за собой право изменять условия и стоимость продаж.

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

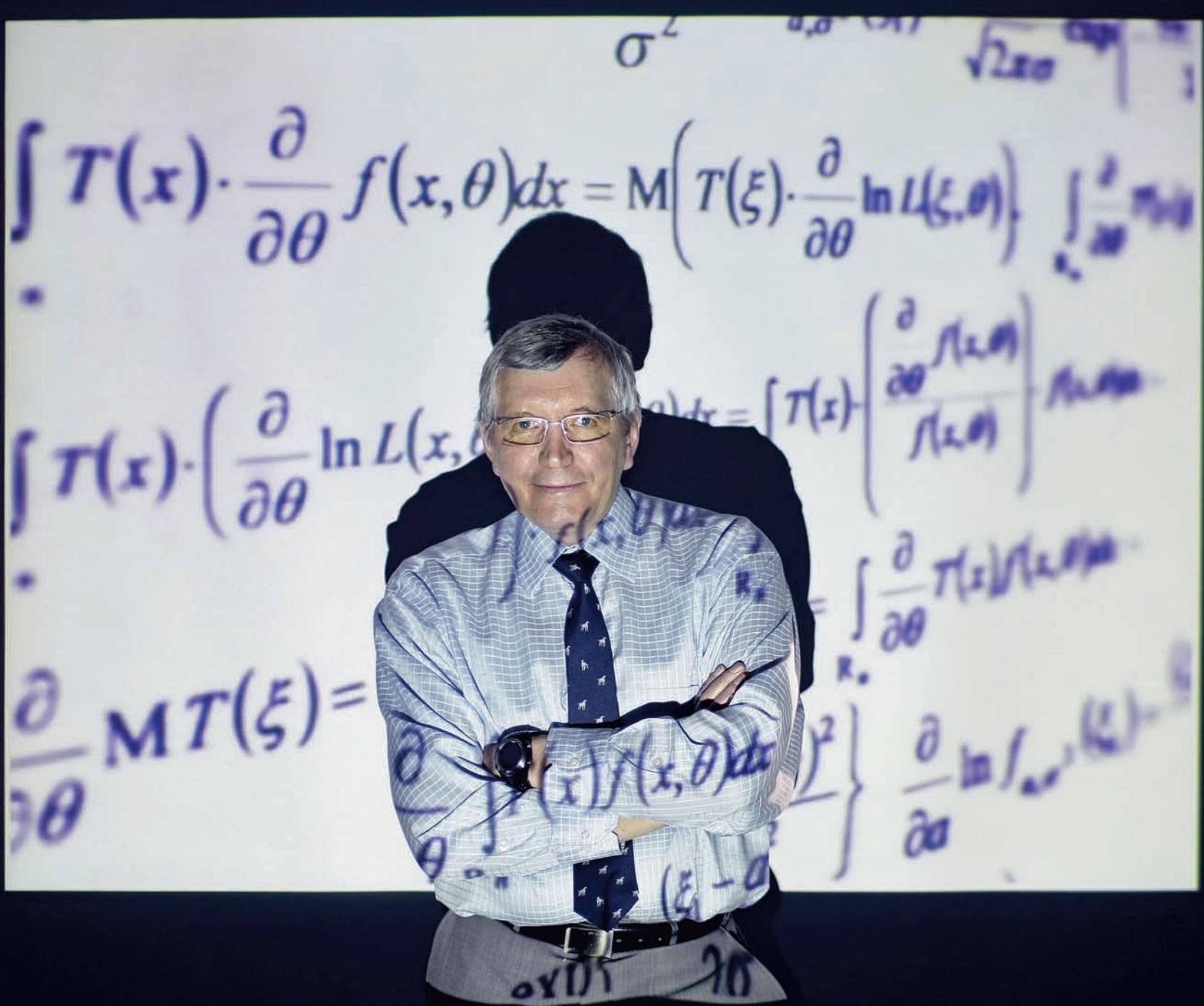


# ДОСЛОВНЫЙ РЕФЛЕКС

ЧТОБЫ  
УДЕРЖАТЬСЯ  
В ЛИДЕРАХ,  
МИХАИЛУ  
ХИТРОВУ  
ПРИШЛОСЬ  
БЕГАТЬ  
ОТ ВЫГОДНЫХ  
ПРЕДЛОЖЕНИЙ.  
ТОЛЬКО ТАК ОН  
СМОГ СОХРАНИТЬ  
КОМАНДУ  
РАЗРАБОТЧИКОВ,  
КОТОРЫЕ  
В СОСТОЯНИИ  
НАУЧИТЬ  
КОМПЬЮТЕР  
ПОНИМАТЬ  
РУССКУЮ РЕЧЬ.

Человек, связанный по рукам толстенными веревками, после ограбления пытается вызвать помощь. Дав словами указание компьютеру найти сайт службы 911, он общается с оператором, надиктовывая компьютеру текст. Слова без ошибок немедленно появляются на мониторе. Сцена постановочная — это видеоподкаст обозревателя The New York Times Дэвида Пога на сайте газеты. Но программа NaturallySpeaking 11, которой посвящен сюжет, вполне реальна. Это очередная, вышедшая в августе этого года, версия основного продукта компании Nuance, мирового лидера в области речевых технологий.

То, что демонстрировал Пог, — высший пилотаж технологий, называемых на языке профессионалов «автоматическим распознаванием слитной речи». Nuance почти научила компьютер понимать английский язык. Почти, потому что пока компьютер с хорошим качеством распознает речь только тогда, когда говорит один человек и мало посторонних шумов.



### ДЕНЬГИ НЕ ГЛАВНОЕ

Михаилу Хитрову пришлось долго держаться в тени, чтобы не разучиться понимать язык науки

**НЕ ДЛЯ ПРОТОКОЛА**

Первыми крупными клиентами компании Хитрова еще в 1991 году были русские милиционеры. Милиционеры и полицейские до сих пор являются одними из самых активных покупателей

# КТО ХОТЕЛ – РАБОТАЛ, КТО НЕ ХОТЕЛ – НОСКИ ВЯЗАЛ. Я РАБОТАЛ

В этой высокотехнологичной отрасли у Nuance есть конкурент из России. По крайней мере, так думает о своей компании «Центр речевых технологий» (ЦРТ) ее основной владелец **Михаил Хитров**. На российском рынке ЦРТ добился примерно того же положения, что и Nuance на глобальном,— лидерства по разнообразию предлагаемых продуктов и оборотам. Хотя весовые категории у компаний разные: годовой оборот Nuance превышает \$1 млрд, а ЦРТ еще не преодолел планку \$20 млн. Сейчас в штате компании 27 кандидатов и докторов наук, новыми разработками занимаются более трети из 270 сотрудников.

Этим летом ЦРТ завершил исполнение самого крупного контракта в своей истории — развертывание первой в мире национальной системы голосовой идентификации для МВД Мексики. В сентябре «Яндекс» объявил о запуске сервиса голосового поиска, технологию для которого разработал также ЦРТ.

## В КРУГЕ ПЕРВОМ

Как говорит Михаил Хитров, ему слишком долго приходилось строить свое дело, игнорируя многие законы бизнеса. Впрочем, инженером-речевиком он стал, погнавшись именно за длинным рублем. Это было еще в 1978 году. Тогда Михаил Хитров обслуживал лабораторные комплексы на кафедре радиотехнических систем Ленинградского института авиационного приборостроения, который он окончил в 1973 году. Получал молодой специалист 105 руб. в месяц. Приятель позвал его в НИИ «Дальняя связь» на оклад 130 руб. плюс 15% за секретность (отдел, в который пришел Михаил Хитров, выполнял в том числе заказы КГБ). Дополнительно 45 руб.— серьезный финансовый аргумент по тем временам.

«У нас, конечно, царила уравниловка, как и везде. Кто хотел — работал, кто не хотел — носки вязал. Я рабо-

тал»,— вспоминает Михаил Хитров. Результатом стали защищенная в 1987-м кандидатская и еще «Жигули», которые он получил как лучший инженер в том же самом году.

Исследования речи и технических приложений, связанных с ней, в СССР находились на высоком уровне. Еще в 1940-х и 1950-х годах такими проектами занималась Марфинская лаборатория — «шарашка» из солженицынского «В круге первом». «Научный фундамент у нас был хороший»,— говорит Михаил Хитров и вспоминает, что профильная конференция «Автоматическое распознавание слуховых образов» в 70-е годы прошлого века собирала до 700 участников. В современной России такого не повторить. По сути, в стране осталась только санкт-петербургская речевая научная школа.

Отдел, где работал Михаил Хитров, занимался, в частности, исследованиями в области вокодеров (преобразователей речи в цифровой сигнал) и так называемой гелиевой речью. Если вдохнуть гелий из шарика, голос звучит очень забавно,— телевизионщики используют этот прием в разных шоу. Но вот отсутствие связи с водолазами (из-за того что они дышат смесью воздуха с гелием, вместо речи в переговорных устройствах иногда слышно только бульканье) уже не смешно, а опасно.

# 250

мексиканских полицейских участков могут обращаться к базе, содержащей до миллиона голосов правонарушителей. База хранится в подземном бункере в Мехико вместе с другими данными по преступному миру



#### ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО СЕТИ

Сейчас компания Михаила Хитрова взяла курс на интернет. Сервис серфинга по интернету с помощью голоса уже тестируется на сайте [Gosuslugi.ru](http://Gosuslugi.ru)

#### ПО УСТАВУ

Михаил Хитров — мастер спорта по альпинизму, входил в сборную СССР, был даже кандидатом в команду для восхождения на Эверест. «Альпинизм сильно помог в бизнесе, — говорит Хитров. — Физическая форма, выносливость, умение терпеть — все это пригодилось». Помогли не только навыки. **Владимир Самохвалов**, ныне совладелец питерской компьютерной компании Erimex и создатель «Академии подарка», а в конце 1980-х гендиректор одного из первых совместных предприятий и приятель Хитрова «по альпинистской линии», предложил поработать под его крышей. То есть в его офисе и используя услуги его бухгалтера. Михаил Хитров согласился, и на пару с соратником **Сергеем Ковалем**, который до сих пор в ЦРТ руководит наукой, они начали искать заказчиков.

Первые деньги принесли заказы Всероссийского общества слепых (ВОС). Два экземпляра простейшего синтезатора речи, озвучивавшего набираемые на клавиатуре буквы (Хитров называет его «говорилкой») продали за 10 тыс. тогдашних рублей. Прибор, позволявший изменять скорость воспроизведения текста с магнитофонной кассеты без появления «эффекта Буратино и Карабаса-Барабаса» (когда ускорение или замедление воспроизведения сильно искажают голос), собрали уже в 100 экземплярах. Тогда были распространены «голосовые газеты», и московский офис ВОС реагировал на запросы незрячих потребителей новостей: кому-то казалось, что их читают слишком быстро, кому-то — слишком медленно.

Через год, в 1991-м, у Хитрова уже было семь сотрудников, и они учредили ЦРТ. Сейчас Хитров считает это проявлением наивности и романтизма в бизнесе, но тогда он разделил компанию на восемь равных долей. В конце 1990-х ему пришлось потратить довольно много усилий, чтобы сконцентрировать контроль над ЦРТ: сегодня из тогдашних

восьми человек в соучредителях осталось лишь четверо. В 1991 году Михаил Хитров написал и устав, где главной целью компании было объявлено техническое совершенство продуктов, а деньги отодвинуты на второй план. Компания официально отказывалась от любого заработка, если он не связан с голосовыми технологиями.

В то время на базарной дистрибуции можно было заработать гораздо больше, но Михаила Хитрова устраивали профессиональные успехи. В 1993 году сотрудники недавно созданного российского МВД заказали ЦРТ программу для проведения фоноскопических экспертиз, то есть для изучения аудиозаписей: оцифровка, визуализация, разделение речи говорящих, изменение ее скорости и т. д. Работа над ней финансировалась в течение года, появились средства для найма новых сотрудников.

Затем последовал заказ от управления специальных технических мероприятий ФСБ на системы шумоочистки, позволяющие отделять речь от шума. Работали ударно. По выражению Хитрова, «за счет дикой гиперактивности» немногочисленных сотрудников через три-четыре месяца силовики получили 20 устройств «Золушка», а технологии шумоочистки до сих пор являются сильной стороной ЦРТ. В конце 1990-х появились и международные заказы.

#### ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

«Нам его услуги не стоили ничего, мы только оплачивали съем квартиры на Гражданском проспекте. Он по-русски ни одного слова не знал, смелый такой был дедушка», — вспоминает Михаил Хитров американского консультанта, который помог ЦРТ выйти на международный рынок. Консультант, имени которого Хитров уже не помнит, долгое время работал в финансовом департаменте NASA, потом вышел на пенсию, а к нам в страну приехал по приглашению Citizens Demoscacy Corps. Эта частная некоммерческая организация была создана в 1990 году в США для реализации в России программ поддержки малого предпринимательства. «Дедушка» помог не столько своими связями — он убедил Хитрова и его сотрудников, что они ничем не хуже американских инженеров и вполне конкурентоспособны. Первым иностранным клиентом стала в 2000 году американская Kay Elemetrics. Заказанный ею прибор тоже был предназначен для криминалистической экспертизы.

В XXI век компания вошла с оборотом под 200 млн руб. По меркам западного рынка это типичный small business. Тогдашний рынок и не позволял другого развития событий. Но 11 сентября 2001 года в США подхлестнуло развитие биометрического (идентификации личности) рынка, неотъемлемой частью которого наряду с дактилоскопией, распознаванием по радужной оболочке глаза, подписи, контуру ладони и лицу являются голосовые технологии. Мировой рынок



СИМВОЛ МЯГКОСТИ ДЛЯ ПРИЯТНЫХ ПОВОДОВ

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ  
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

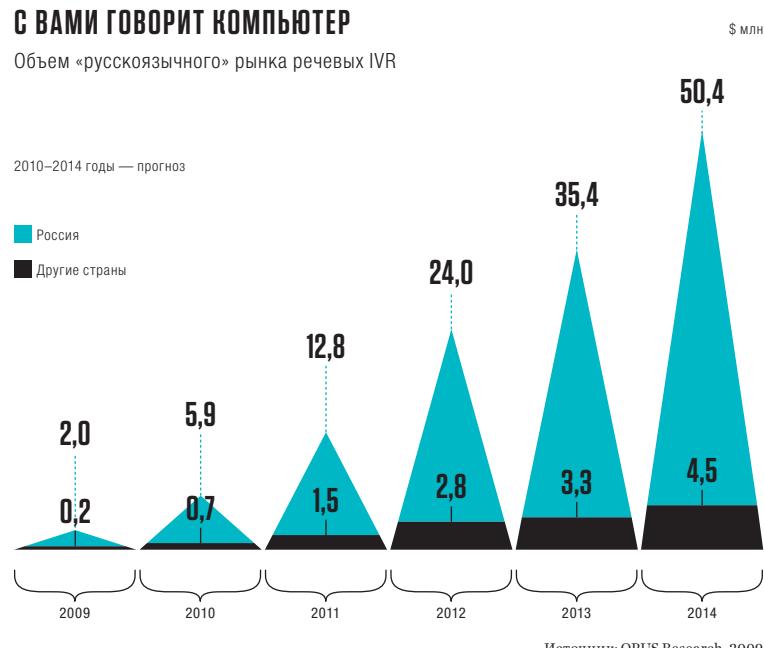
# 20%

рентабельности по EBITDA обеспечивает компании Nuance обучение компьютеров английской фонетике. Если российский конкурент так же прибылен, его инвесторы могут быть довольны — ведь он еще и быстро растет

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ БУТИК — ТАК ХИТРОВ НАЗЫВАЕТ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

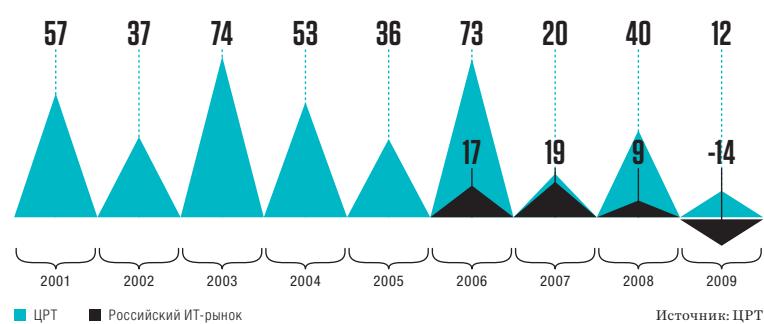
### С ВАМИ ГОВОРИТ КОМПЬЮТЕР

Объем «русскоязычного» рынка речевых IVR



### ГОЛОС ГРОМЧЕ

Динамика выручки ЦРТ и российского ИТ-рынка



биометрии увеличился со \$160 млн в 2001 году до \$1,45 млрд в 2005-м. На волне растущего интереса в 2002 году на ЦРТ обратил внимание инвестор — фонд Quadriga Capital Европейского банка реконструкции и развития. Несмотря на то что фонд носил название венчурного, его директор по инвестициям Александр Савинов, который курирует этот проект, говорит, что из всех портфельных инвестиций эта была единственной, максимально близкой к идеи венчура.

Фонд и компания «женихались» полтора года. Михаил Хитров не скрывает, что он не очень много знал об инвестициях. «Мы дадим вам денег». — «Давайте». — «Мы за это рассчитываем получить долю в вашей компании». — «С какой стати?» Примерно так он описывает свой первый опыт общения с инвесторами.

В 2003 году Quadriga Capital все-таки инвестировал в ЦРТ, по оценкам сторонних специалистов (сами участники цифры не раскрывали), \$2–3 млн. Михаил Хитров говорит, что эти деньги помогли компании купить оборудование, увеличить оборотные средства и быстрее выпускать более масштабные партии. Печатные платы для приборов ЦРТ изготавливает тайваньский партнер. Все остальное компания делает самостоятельно: на российском рынке по-другому нельзя.

### ПОЛИЦЕЙСКИЙ ЗАКАЗ

Общение с представителями инвестсообщества не прошло для Михаила Хитрова бесследно. Свою самую крупную сделку он описывает языком заправского инвестбанкира: «Это наша success story в Латинской Америке, мы получили массу references и сейчас ведем переговоры в Бразилии и Аргентине».

В 2008 году мексиканское МВД объявило тендер на разработку системы идентификации личности по записям телефонных разговоров. Как предполагает бывший сотрудник ЦРТ Герман Зубов, который участвовал в подготовке проекта на стадии получения заказа, российская компания попала на тендер отчасти благодаря везению: в отделе продаж оказался активный испаноязычный менеджер.

Мексиканские полицейские планировали собирать голоса преступников так же, как и отпечатки пальцев. Голосовая база таким образом должна была насчитывать около 1 млн записей. Герман Зубов говорит, что наиболее серьезным конкурентом (хотя в тендере участвовала и Nuance) была система итальянской компании Loquendo, по быстродействию и надежности поиска практически не уступавшая системе ЦРТ.

Окончательный выбор в пользу россиян определило лучшее знание запросов заказчика. К тому моменту ЦРТ имела 15-летний опыт работы с российскими силовыми структурами, а полицейские во всем мире похожи друг на друга. Итальянцы же специализировались на рынке b2c. По оценкам СФ, двухлетний мексиканский контракт принес ЦРТ около \$10 млн. Для сравнения: в 2009 году выручка компании выросла на 12% и превысила планку \$15 млн.

Другие перспективные для ЦРТ проекты — IVR-технологии, позволяющие call-центрам автоматизировать первые этапы общения с клиентами. Компьютер задает вопросы и по полученным ответам решает, с каким из подразделений соединить человека. Из-за ограниченной грамматики и лексики такие проекты осуществить проще, чем ускользающую уже 30 лет технологию полного распознавания. Вместе с компанией «Компьюлинк» ЦРТ уже реализовал подобное решение для Транскредитбанка. Сейчас компания Хитрова является одним из подрядчиков большого проекта для РЖД. Стоимость каждого из таких проектов может составлять несколько сотен тысяч долларов, но Михаил Хитров считает, что это только начало: в будущем количество клиентов увеличится в разы. Эксперты авторитетной исследовательской компании Opus Research в целом с ним согласны (см. график на стр. 28).

Кроме того, до конца 2010 года «Яндекс» собирается наладить с помощью ЦРТ голосовой поиск по своим картам. Пользователям не придется вбивать адреса — система будет реагировать на голос. Похожий сервис 22 сентября этого года запустил Google, правда, по мнению Германа Зубова, пока работает он не безупречно. Впрочем, новые дорогостоящие разработки не единственный источник дохода ЦРТ.

**DB SCHENKER**

**Delivering solutions.**

От ваших дверей —  
в любую точку мира.

**Наша сеть делает мир немножко меньше.**

Более чем в 130 странах мира мы изо дня в день работаем на достижение одной цели: сделать логистику еще более эффективной. Мы предлагаем вам комплексные транспортные решения: железная дорога, автотранспорт, водный или авиатранспорт. А благодаря нашим дополнительным услугам в сфере логистики возможно выполнение самых сложных задач. Подробности на сайте [www.dbschenker.com](http://www.dbschenker.com).

**DB Eco Program**  
[www.dbecoprogram.com](http://www.dbecoprogram.com)

Реклама



## ОТ «ГНОМА» ДО «ЗОЛУШКИ»

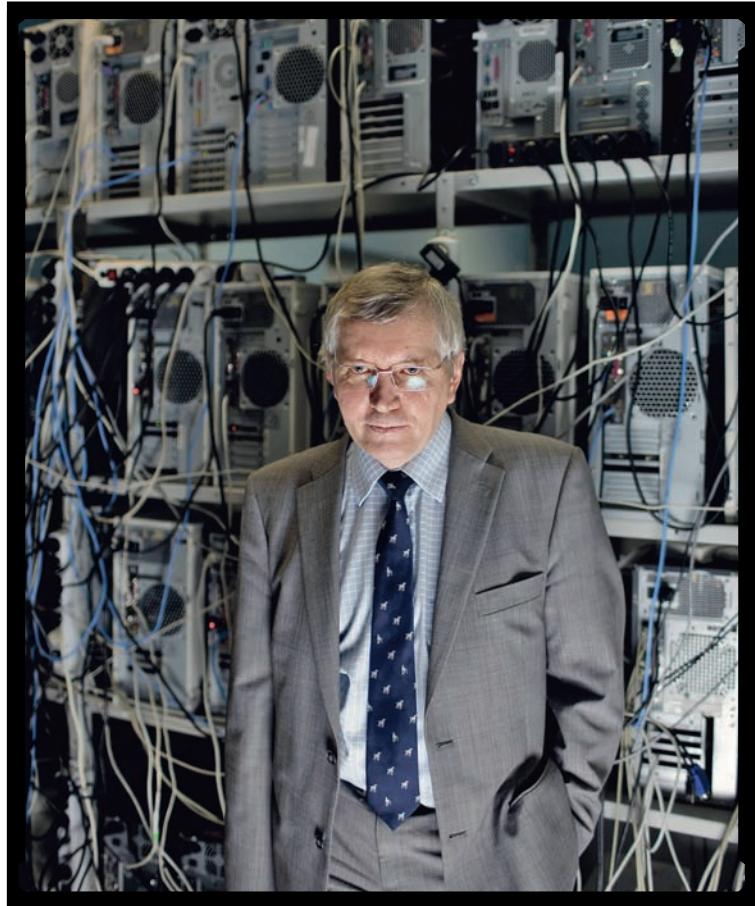
Технологический бутик — так Михаил Хитров называет бизнес-модель своей компании. Разработку, созданную по желанию и за деньги конкретного заказчика, ЦРТ потом предлагает рынку. Например, программа, разработанная в 1992 году для МВД под названием SIS, легла в основу экспертно-криминалистических комплексов «Икар лаб», которых сегодня продано более 350 в 60 стран мира (стоимость зависит от модели и составляет 150–700 тыс. руб.).

«Икар лаб», «Золушки», высококачественные цифровые диктофоны «Гном», технологии поиска музыкальных произведений по фрагментам, технологии стенографирования публичных выступлений — сейчас в каталоге ЦРТ 23 коробочных продукта. Хитров считает, что именно многообразие помогло компании ровно пройти кризис. Но большой ассортимент таит в себе и недостатки. Например, Герман Зубов, создавший уже свою компанию «Форэнекс», специализирующуюся на речевых технологиях, считает, что чрезмерная диверсификация мешает ЦРТ поддерживать все технологии на передовом уровне.

В 2008 году ходили слухи о том, что ЦРТ заинтересовались Nokia и Nuance. Кризис эти разговоры пресек. Трудно представить инвестора, которого заинтересуют сразу все технологии и продукты, заботливо взлелеянные Михаилом Хитровым. На сегодняшний день Quadriga владеет долей в ЦРТ уже семь лет — срок большой. Очевидное объяснение — влияние финансового кризиса. Александр Савинов комментирует, что общение с потенциальными инвесторами продолжается, но фонд не будет спешить с продажей по любой цене. При нынешних темпах развития ЦРТ Quadriga устраивает и простое участие в дивидендах. Рентабельность бизнеса ЦРТ неизвестна, но Nuance «голос» обеспечивает рентабельность 20% по EBITDA.

Уже 20 лет Михаил Хитров идет к исполнению своей мечты — автоматическому распознаванию русской речи, но цели все еще не достиг. Как объясняет сам инженер-предприниматель, очень сильно мешает свободный порядок слов в русском языке. Кроме того, не хватает лингвистических корпусов — голосовых баз с несколькими тысячами часов записей, которые сделаны тысячами дикторов. Их создание может стоить несколько десятков миллионов долларов, и ЦРТ в одиночку этот проект не потянуть. Остается уповать на государство.

Пока компании хватает того, что она научилась извлекать доход и из усиливающихся страхов (биометрия), и из растущих возможностей (интернет и call-центры).



### ИНЖЕНЕРНЫЙ ПОДХОД

Элементной базой для своих приборов компания Михаила Хитрова занимается самостоятельно. В 1990-х она даже торговала станком собственной разработки для фрезерования печатных плат

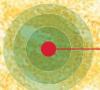


Сначала убедитесь, что он дома.

Сходить в магазин здесь —  
значит уехать на неделю.



Документы для Марты на  
1-й этаж; остальное — Джону,  
в отдел доставки.



Вы только что проехали самый  
высокий светофор в Европе.



Ползучий тимьян цветет  
с мая по сентябрь.



Езжайте по левой стороне!  
Из этого тупика регулярно  
вылетают скутеры.

# КТО ЗНАЕТ ЕВРОПУ ЛУЧШЕ НАС?

.....

Когда речь идет о своевременной доставке грузов, знание местной специфики решает все. Во всем, что касается знания маршрутов и опыта в таможенном оформлении, с нами трудно конкурировать. Как и в количестве регионов Европы, куда мы можем осуществить доставку к 12 часам дня\*. По очень привлекательной цене. Мы подумали, вам стоит об этом узнать.

[simplydhl.com/russia](http://simplydhl.com/russia)

EXCELLENCE. SIMPLY DELIVERED.\*\*

**DHL**  
EXPRESS



КОМАНДА ЗНАМЕНИТОГО КОСТ-КИЛЛЕРА – ДИРЕКТОРА АЛЬЯНСА RENAULT-NISSAN КАРЛОСА ГОНА – ЗА ДЕСЯТЬ ЛЕТ ПРЕВРАТИЛА ЗАХУДАЛЫЙ КОРЕЙСКИЙ ЗАВОД, ВЫПУСКАЮЩИЙ АВТОМОБИЛИ ПОД «ТЕЛЕВИЗИОННЫМ» БРЭНДОМ SAMSUNG, В КРУПНОГО ИМПОРТЕРА МАШИН. КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПОБЫВАЛ В КОРЕЕ И УВИДЕЛ, ВО ЧТО ПРЕВРАТИЛСЯ БЫ АВТОВАЗ, ЕСЛИ БЫ ФРАНЦУЗЫ ПОЛУЧИЛИ КОНТРОЛЬ НАД КОМПАНИЕЙ.



#### ПАЛЬЦЕМ В НЕБО

Жан-Мари Юртиже развернул экспортную программу и не прогадал: в 2009 году RSM продала за рубеж более 30% машин

# ТЕЛЕВИЗОР С КОЛЕСАМИ И КОРОБКОЙ ПЕРЕДАЧ

Почему Южной Корее удалось попасть в пул мировых автимпортеров, я понял, когда очутился на огромной парковке автозавода Renault Samsung Motors (RSM) в корейском городе Пусане. Потом я побывал в R&D-центре компании под Сеулом, и там предположение подтвердилось: огромные парковки на 100% были заполнены машинами RSM.

— Сотрудники RSM ездят на машинах собственного производства — им что, запрещено покупать другие марки?

— Официального запрета нет и быть не может, но вот коллеги будут смотреть косо, — отвечает сопровождающий меня инженер RSM **Ли Хучи**.

Корейские корпорации, или чеболи, практикуют пожизненный наем, живут по принципу большой семьи и такую лояльность всячески поддерживают. На большинстве многоэтажных жилых зданий можно увидеть брэнды компаний Samsung, LG, RSM. Это не реклама. Эти дома чеболи построили для своих сотрудников: пока ты работаешь на корпорацию, в квартире можно жить бесплатно, выходишь на пенсию — жилье отдают в собственность. Корейцы отвечают работодателю усердием и преданностью, которым могли бы позавидовать даже японцы. В Японии, например, стандартная рабочая неделя длится 42 часа, а в Корее — 58.

Страна с населением около 50 млн человек за 30 лет сумела попасть в пятерку крупнейших мировых автодержав. Здесь выпускают два всемирно известных автобренды — Hyundai и Kia, и работают два крупных СП — GM Daewoo и RSM. Корейские производители почти полностью контролируют родной рынок: лишь 4,9% проданных в Корее в 2009 году машин — иномарки (в России, по данным агентства «Автостат», иномарки заняли 72,2%), и ежегодно экспортируют почти 3 млн автомобилей в другие страны.

Позиции корейцев не пошатнулся даже кризис. Так, Kia реализовала в 2009 году 1,2 млн автомобилей — на 20% больше, чем годом ранее (см. **СФ №5/2010**). Продажи RSM увеличились на 6%, до 189,8 тыс. автомобилей. За первое полугодие 2010 года продажи RSM скакнули еще на 61%. Сегодня это самый динамичный актив французско-японского альянса Renault-Nissan. А вот АвтоВАЗ, 25% которого Renault купила в 2008 году, пожалуй, самый депрессивный: в первом полугодии 2010-го актив принес Renault 56 млн евро убытков. «Знаете, было бы здорово, если бы люди из АвтоВАЗа приехали к нам и посмотрели, что мы тут делаем в Корее, — говорит гендиректор RSM жизнерадостный француз **Жан-Мари Юртиже**. — Это был бы хороший опыт». Россияне, правда, до недавнего времени перенимать опыт у Renault не спешили: они делали ставку на собственные разработки.

## СМЕШЕНИЕ КУЛЬТУР

В середине 1990-х президент крупнейшего в Корее чеболя Samsung Group **Ли Кун Хи** рассудил, что в автомобильном

Фото: Getty Images/Fotobank



### УБИЙЦА ИЗДЕРЖЕК

Чтобы спасти Nissan, Карлос Гон уволил 21 тыс. рабочих, закрыл пять заводов и сократил расходы на закупки на 20%

производстве можно использовать комплектующие, которые будут изготавливаться на предприятиях группы — Samsung Electronics и Samsung Electrics. Строительство завода Samsung Motors в Пусане началось в 1994 году.

Место было выбрано удачно. По соседству находились заводы Kia и Hyundai, откуда можно было переманить специалистов. Здесь же располагались производители всех ключевых автомобильных комплектующих. Но вот со временем выхода на рынок Samsung Motors явно не повезло.

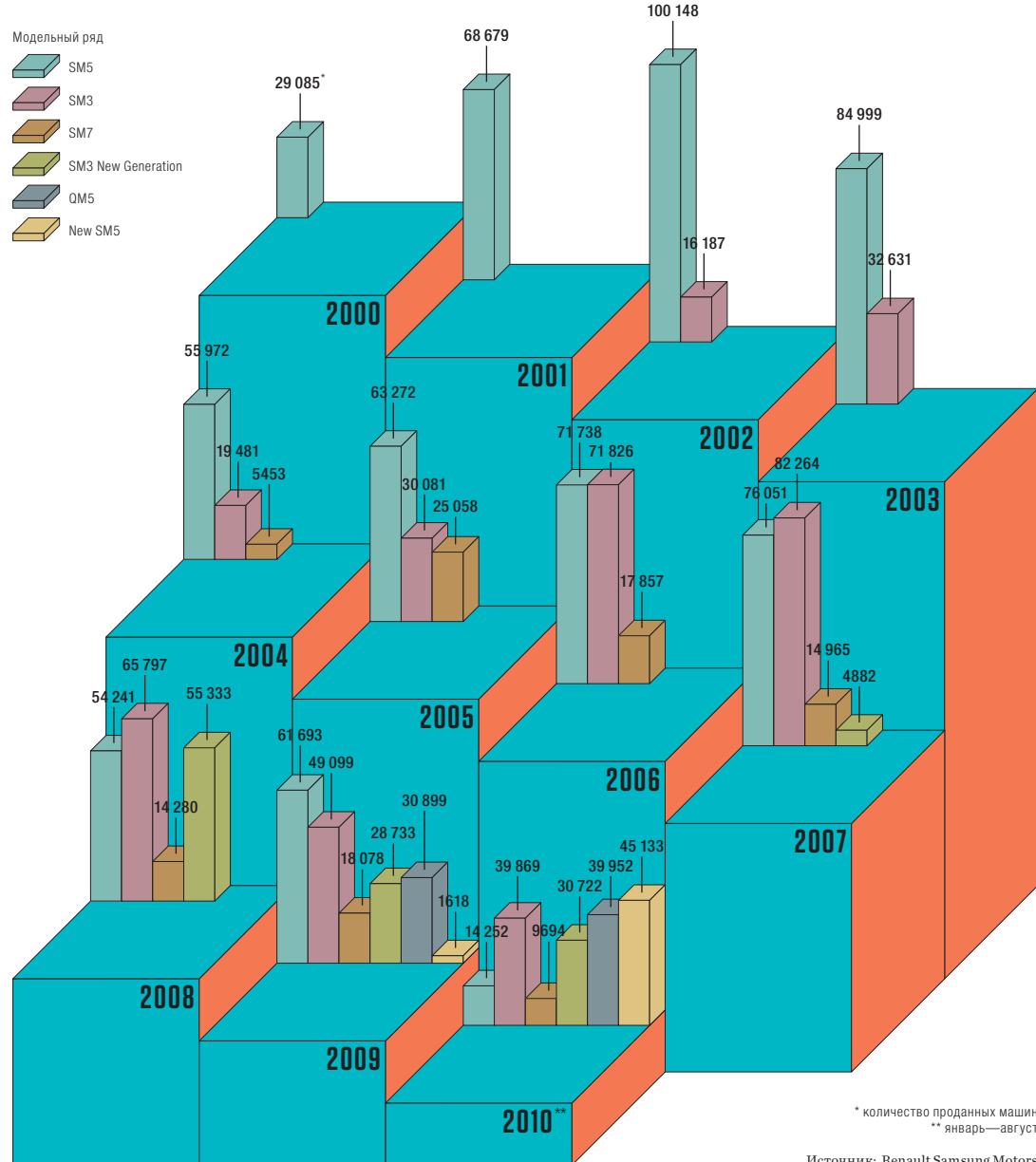
Компания не стала изобретать автомобиль с нуля, а купила у Nissan готовую платформу седана D-класса Cefiro S Touring. Первый автомобиль под названием SM5 сошел с конвейера в 1998 году — в самый разгар азиатского кризиса, когда Samsung понесла колоссальный убыток (\$3 млрд). Пару лет спустя при проектной мощности 240 тыс. машин в год

33,7  
млрд евро

составил оборот Renault в 2009 году. Кризис сильно ударили по автогиганту: в 2008 году выручка была 37,8 млрд евро, в 2007-м — 40,7 млрд евро

## АВТОМОБИЛЬНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ

Выкупив Samsung Motors, Renault кардинально расширила ассортимент машин и нарастила объем продаж.



завод выпускал лишь 14,5 тыс. Ли Кун Хи начал переговоры о продаже непрофильного актива с Daewoo, но этот чеболь обанкротился и был поглощен американской GM. Затем рассматривался вариант, что опеку над проблемным заводом возьмет Hyundai. В итоге в 2000 году 70% акций Samsung Motors купила Renault-Nissan за \$512 млн (впоследствии доля была увеличена до 80,1%).

Сделке с Samsung предшествовало в 1999 году слияние Renault и Nissan. Глава Renault Карлос Гон (сейчас он параллельно руководит и Nissan) взял тогда курс на «культурную полифонию». Гон рассудил, что, объединив закупки,

Фото: Reuters

обмениваясь специалистами, платформами и технологиями, компании смогут сэкономить. RSM в этой модели на первых порах была отведена роль сборочной площадки на перспективном азиатском рынке.

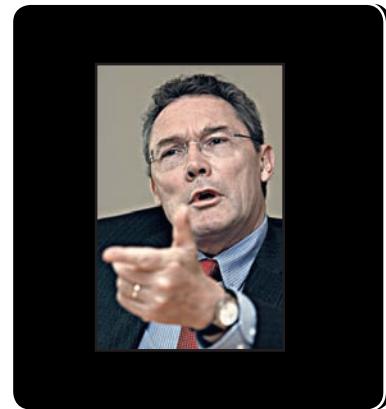
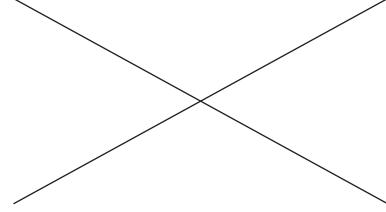
В Корею приехала команда французских менеджеров, и начались глобальные перемены.

## ИЗ ЖИЗНИ РОБОТОВ

На завод RSM постоянно водят экскурсии: школьников, новых сотрудников, дилеров, потенциальных покупателей.

3,5  
млн

АВТОМОБИЛЕЙ  
БЫЛО  
ПРОИЗВЕДЕНО  
В КОРЕЕ  
ЗА 2009 ГОД.  
В РОССИИ  
ЗА ТОТ ЖЕ  
ПЕРИОД –  
ВСЕГО 723,2 ТЫС.



## ВРЕМЯ НЕ ЖДЕТ

Под руководством Жан-Мари Юртиже RSM, каждый год выпускающий новые модели, не сбавил оборотов и в кризис

Идет регистрация номинантов



# ПРЕМИЯ HR-БРЕНД 2010

Лучшие работодатели России

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

Организатор премии:



Партнер премии:



Генеральные информационные партнеры:



Информационные партнеры:



CAREER „RU“



JOBLIST.ru



Региональный информационный партнер:



#### РАЗОГНАВШИЙСЯ КОНВЕЙЕР

За шесть часов на RSM из куска металла делают автомобиль и испытывают тут же, на заводском треке

239  
тыс.

машин рассчитывает выпустить RSM по итогам 2010 года. Драйверами роста стали обновленный седан SM5 и кроссовер QM5

Специально для экскурсантов под крышей цехов устроены навесные дорожки, куда помимо лестниц ведет также подъемник для инвалидов. Смотреть есть на что: в цехе сборки на площади размером с футбольное поле работы под музыку собирают и сваривают корпуса машин. Внезапно очередную мелодию сменяет «Калинка-малинка». «Рабочим нравится», — уверяет Ли Хучи, показывая на бесконечные ряды роботов. Управляют ими всего один-два оператора. Самое многолюдное место на заводе — небольшая комната с вывеской Lean School («Школа бережливости»), где мы застали шесть человек, что-то обсуждавших за столом.

Фото: AFP

В целях экономии новые совладельцы RSM передали, например, уборку и бухгалтерский учет на аутсорсинг. Если в 2002 году на заводе работало 2,3 тыс. человек, а вне штата — 215, то в августе 2010-го было уже 2,8 тыс. в штате и свыше 1 тыс. на аутсорсинге.

Большой плакат с надписью «RSM приветствует европейских журналистов», который встречал нас, куда бы мы ни приехали — на завод, в автодилерский центр, гостиницу или ресторан, — тоже признак бережливости. Организаторы изготовили его в единственном экземпляре и перевозили с места на место.

Однако основа основ «бережливого» производства все-таки в том, что специалисты сами ищут возможности улучшить работу конвейера. Если в 2002-м сотрудник завода в год выдвигал в среднем 0,9 предложения, то в 2009-м — 22,6. Стимул есть: за предложения, которые значительно сократили издержки, можно получить до 100% годового оклада.

RSM не испытывал недостатка в инвестициях. В общей сложности за десять лет альянс Renault-Nissan вложил в модернизацию завода и создание R&D-центра около \$1,5 млрд. Все это привело к тому, что производительность труда на RSM выросла в пять с лишним раз. Каждый сотрудник завода произвел в прошлом году 52 машины. Рабочий АвтоВАЗа — примерно семь.

Впрочем, главный бонус, который получила RSM от Renault-Nissan, — это доступ к технологиям альянса.

#### АВТОМОБИЛЬ-ЯБЛОКО

Начинал RSM всего с одной моделью, сейчас их шесть. Но при этом за время своего существования RSM не разработала ни единой платформы, а это самая затратная статья в автопроме. Стоимость покупки или разработки новой платформы начинается с \$200–300 млн. Зато специалисты R&D-центра RSM виртуозно овладели искусством адаптации.

В отличие от завода, где все стерильно и строго, в дизайнерском центре RSM при центре R&D обстановка более демократичная. Сотрудники ходят в джинсах и футболках. Кругом пластилиновые и пластиковые модели машин, на стенах постеры модных корейских музыкальных групп. В самой дальней комнате R&D главный дизайнер RSM испанец Александро Мисанеро показывает нам фантастического вида пластиковый прототип, больше напоминающий летающую тарелку, нежели автомобиль. Мисанеро уверен, что будущее за машинами в стиле Apple. Но разрабатывает он в основном традиционные скучные седаны, поскольку именно такие машины пользуются спросом в Корее.

В 2002 году на базе Renault Megane корейцы выпустили SM3, Nissan Teana в 2004-м превратили в большой седан SM7, а Renault Laguna III — в обновленный SM5. К слову,

чтобы подстегнуть спрос, эту самую старую и ходовую модель обновляли за последние десять лет пять раз. Флагманская модель конкурента — Hyundai Sonata — менялась за это время лишь дважды, в 2004-м и 2010 году.

Весь модельный ряд RSM построен по принципу соответствия социальному статусу клиента. Если ты обычный инженер или рабочий — покупай модель SM3, назначили начальником отдела — переходи на SM5, ну а если дослужился до топ-менеджера — обязательно нужен огромный роскошный седан SM7. В Корее, где «белые» и «синие воротнички» действительно носят рубашки соответствующих цветов, эта логика работает. Экономичные малолитражки, популярные в Европе, в Корее не котируются, поэтому RSM их не выпускает.

Сформировав модельный ряд, компания занялась созданием розницы. Сейчас в Южной Корее 191 дилерский центр RSM, в 2000 году было 59. Самый крупный из них — шестиэтажное здание в центре Сеула. На первом этаже находится выставочный зал, остальные занимают техцентр, куда машины поднимаются на специальном лифте. На втором этаже смотрят подвеску, на третьем — электрику, на четвертом — красят и так далее. Работа организована по принципу конвейера.

## СЕРИЙНЫЙ УБИЙЦА

«Мы можем выпускать машины разных фантастических цветов, но покупают у нас только серые и черные», — немного расстраивается из-за пристрастий местных покупателей директор по маркетингу RSM француз **Фредерик Аптауд**. Зато корейцы крайне чувствительны к качеству. «Это самые придирчивые критики на свете, — уверяет Александро Мисанеро. — Они смотрят на то, на что типичный европеец или русский даже внимания не обратит». Например, на шумоизоляцию. Если в автомобиле что-то шумит и поскрипывает, русский сделает музыку погромче, а кореец такой автомобиль никогда не купит.

У инженера Ли Хучи интересная, но безжалостная работа: он разрушает по пять-шесть машин в неделю десятками разных способов. В арсенале Ли есть, например, специальный «шайкер» (прибор B12V), где машину «взбивают» четыре-пять часов, а потом смотрят, что произошло с подвеской. Или «тропический дождь» — несколько часов машину поливают, а потом нагревают до 50 градусов сильными лампами. Другие машины загоняют в холодильник и подвергают электромагнитному излучению, а под конец разгоняют на специальном рельсе и разбивают об стену

МОСКВА  
ЛЕНИНГРАДСКИЙ  
ПРОСПЕКТ, 31А, СТР. 1  
ОТЕЛЬ «РЕНЕССАНС  
МОСКВА МОНАРХ ЦЕНТР»

ИД «КОММЕРСАНТЪ»  
И SAS РОССИЯ/СНГ  
ПРИГЛАШАЮТ К  
УЧАСТИЮ В РАБОТЕ  
ЕЖЕГОДНОГО ФОРУМА

Регистрация:  
Условия участия и онлайн-регистрация  
[www.sasevents.ru](http://www.sasevents.ru)

Контакты:  
SAS Россия/СНГ  
+7 (495) 937-4151  
[registrations@rus.sas.com](mailto:registrations@rus.sas.com)

SAS FORUM RUSSIA 2010  
«НОВЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ. ВОЗВРАТ К РОСТУ»

# 9.11.2010

### Темы форума:

- Как оценивает российский бизнес текущую ситуацию в стране?
- Как расставить приоритеты в деятельности компании, чтобы обеспечить ее рост в новых условиях?
- Как выстроить новый вектор развития российского бизнеса?

### В программе форума:

- Пленарное заседание и панельная дискуссия «Новый вектор развития. Возврат к росту».
- Круглый стол для топ-менеджеров компаний «Аналитика как конкурентное преимущество».
- Два специализированных семинара для практиков: целевой маркетинг, кредитные риски.

### Четыре специализированные секции:

- клиентская аналитика, управление рисками, процессно-ориентированное управление, технологическая.
- Демо-презентации ПО SAS. Вы сможете увидеть ПО SAS в действии, задать свои вопросы экспертам SAS.

### Среди подтвердившихся спикеров:

CitiBank, Kaspi Bank, РЖД, БИНБАНК, ВТБ, Газпромбанк, Нордэа Банк, Промсвязьбанк, СУЭК, Тинькофф. Кредитные системы, Энел ОГК-5, МГТС, Уралсиб и др.

**Участники форума:** представители крупнейших банков, страховых и телекоммуникационных компаний, промышленных предприятий, ТЭК и государственного сектора.

44,3 %

**АКЦИЙ NISSAN ВЛАДЕЕТ RENAULT. NISSAN, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, ПРИНАДЛЕЖИТ 15-ПРОЦЕНТНЫЙ ПАКЕТ RENAULT. У КОМПАНИЙ ОБЪЕДИНЕНЫ ЗАКУПКИ, ОНИ ОБМЕНИВАЮТСЯ ТЕХНОЛОГИЯМИ И МЕНЕДЖЕРАМИ**

На руку RSM также играет родство с Samsung — у корпорации сохранился 19-процентный пакет акций RSM. Крупнейший в стране производитель техники и электроники рекламирует автомобили в своих магазинах. Компании часто устраивают совместные маркетинговые акции.

### ПОМОЩЬ СТАРШЕМУ БРАТУ

Сегодня RSM — третья марка в Корее после Hyundai и Kia по объемам продаж. Компания занимает 13% корейского рынка, реализуя около 120 тыс. машин в год. Проблема в том, что эта цифра почти не меняется последние пять лет. В 2002-м рынок достиг максимума: в стране было продано 1,6 млн автомобилей, и этот рекорд до сих пор не побит.

Более сильные конкуренты еще в первой половине 2000-х озабочились расширением географии продаж. Первый же по-настоящему серьезный проект RSM за рубежом состоялся только в 2006 году. Компания пришла на выручку концерну Nissan, когда из-за возросшей конкуренции, в частности с Hyundai Accent, он был вынужден снизить цену на свою самую популярную модель Nissan Almera: она в итоге приносила убытки. RSM предложила рынку более дешевый в изготовлении SM3 под маркой Nissan Almera Classic. В 2006 году в мире было продано около 40 тыс. этих машин.

Спустя два года в корейском R&D-центре на базе Nissan Qashqai впервые создали кроссовер Renault Koleos, он же Samsung QM5, — раньше корпорация выпускала только седаны. В прошлом году в мире удалось продать около 16 тыс. этих автомобилей по цене \$30–35 тыс.

В 2009 году RSM экспортировала 56,2 тыс. машин. Это почти треть объема выпуска. И похоже, в будущем продукция

шестью разными способами (американские и европейские краш-тесты проверяют пять видов столкновений).

Траты не напрасны. Согласно исследованию компании Marketing Insight Survey, в 2009 году корейцы признали машины RSM самыми качественными в стране. На втором месте — Hyundai, на третьем — Kia. Доверие к продукции RSM косвенно подтверждает и исследование компании En-car 2010 года. Трехлетняя Sonata конкурента Hyundai в среднем на местном рынке стоит 58,9% цены новой машины, трехлетняя SM5 от RSM — 69%.

компании будет встречаться на зарубежных рынках все чаще, хотя и под брендами более знаменитых Renault или Nissan. В августе на Московском автосалоне прошла мировая премьера седана D-класса Renault Latitude стоимостью от \$27 тыс. В действительности это обновленный SM5. По словам Жана-Мари Юртиже, компания разрабатывает в похожем сегменте еще две модели.

### ПО СТОПАМ LOGAN

Жан-Мари Юртиже до переезда в Корею занимался проектом Logan. Это самая продаваемая иномарка в России, так что о нашем рынке топ-менеджер знает не понаслышке. «Что потребители хотели, то мы им и дали, нашли хороший баланс между ценой и качеством», — вспоминает он.

Сейчас перед руководством АвтоВАЗа стоит похожая задача. Большая часть продаж приходится на классические модели, разработанные еще в СССР. Как и в случае с RSM, оживить АвтоВАЗ могли бы новые технологии Renault-Nissan. Однако в отличие от Samsung российские власти не захотели терять контроль над предприятием, а французам на таких условиях работать было неинтересно.

Этой осенью в российском офисе Renault произошли большие перемены. На смену Кристиану Эстеву пришел Бруно Анселен. Если первый известен как переговорщик (он был инициатором покупки 25% АвтоВАЗа), то второй — как производственник. Анселен совмещает директорство в российском представительстве Renault с должностью директора по промышленной стратегии Renault-Nissan.

В сентябре в интервью газете «Коммерсантъ» президент АвтоВАЗа Игорь Комаров поспешил заявить, что Renault уже закупает оборудование для сборки новых моделей на территории АвтоВАЗа, продаваться они будут, скорее всего, под брендом Renault. Доходы от продаж будут делиться между АвтоВАЗом и Renault пропорционально инвестициям. «Если нам были нужны те или иные технологии, то раньше речь шла о покупке лицензий у французской стороны. Теперь мы говорим не о том, что нам надо платить 220 млн евро каждый раз, когда нам нужна техдокументация, а о совместном инвестировании в создание производств с компаниями Renault и Nissan», — объяснил Комаров.

Так что не исключено, что автоВАЗовцы вскоре воспользуются приглашением Жана-Мари Юртиже и посетят Корею. Вопрос лишь в том, где они найдут в России поставщиков качественных комплектующих и столько лояльных рабочих. Пусан с его корпоративными небоскребами совсем не похож на депрессивный Тольятти.



# ПОЛНЫЙ ПАКЕТ

ЭР•ТЕЛЕКОМ

ИНТЕРНЕТ И ТЕЛЕФОНИЯ  
ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

# БИЗНЕС-ПРЕИМУЩЕСТВ

- Городская универсальная телекоммуникационная сеть масштаба города, в 25 городах России
- Подключение по технологии «Оптика до здания»
- Интернет, телефония и кабельное телевидение от одного оператора
- Специализированная система мониторинга, позволяющая контролировать параметры работы сети в любой точке
- Индивидуальные телекоммуникационные решения, отвечающие потребностям Вашего бизнеса

ИНТЕРНЕТ  
И ТЕЛЕФОНИЯ  
ДЛЯ БИЗНЕСА

Подключение



(495) 984 69 52, [www.ertelecom.ru](http://www.ertelecom.ru)



## ПОСЛЕЗАВТРА

Предстоящие тендера за право аренды рекламных площадей держат Дмитрия Чельцова, как и остальных участников рынка, в напряжении

# НАРУЖНОЕ НАБЛЮДЕНИЕ: ОПТИМИЗМ ПОСЛЕ ДЕФОЛТА

ТРИ ДОКРИЗИСНЫХ ГОДА КОМПАНИЯ GALLERY АКТИВНО БРАЛА КРЕДИТЫ НА РАЗВИТИЕ И СКУПАЛА ЛОКАЛЬНЫХ КОНКУРЕНТОВ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ОНА ПРЕВРАТИЛАСЬ ВО ВТОРОГО ПО ВЕЛИЧИНЕ В РОССИИ ОПЕРАТОРА НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ. ТРИ ПОСЛЕДНИХ ГОДА ОНА БОРЕТСЯ ЗА ВЫЖИВАНИЕ.

В июле 2010 года **Дмитрий Чельцов** сменил ориентацию — так топ-менеджер, 13 лет проработавший в сфере логистики, называет свой приход в компанию **Gallery**. «Рынок рекламы очень интересный,— считает новоиспеченный генеральный директор **Gallery**.— Компания находится в хорошем состоянии, и я вижу большой потенциал в ее развитии в самое ближайшее время».

О хорошем состоянии говорит неаудированный отчет за первое полугодие 2010 года. Выручка **Gallery** по сравнению с аналогичным периодом прошлого года увеличилась на 28% — до \$59,3 млн при EBITDA \$13 млн (годом ранее этот показатель был отрицательным — минус \$2 млн).

«В конце II квартала мы скорректировали внутренний план компании на 2010 год, но к сентябрю перевыполнили даже этот оптимистичный сценарий и сейчас работаем только в плюс»,— говорит Чельцов. Плюс по сравнению с результатами, которые компания демонстрировала до кризиса, конечно, небольшой. С другой стороны, еще несколько месяцев назад **Gallery** была недалека от банкротства.

## РАСТОРОПНЫЙ КАНАДЕЦ

Доля **Gallery** на российском рынке наружной рекламы составляет 9% в денежном выражении. Больше — 21% — только у **News Outdoor**, принадлежащей американскому медиамагнату **Руперту Мердоку**. И своим вторым местом на рынке, и предбанкротным состоянием **Gallery** обязана одному и тому же человеку — канадцу турецкого происхождения **Салиму Тарани**, который был ее гендиректором до января 2008-го.

За три года правления Тарани успел много. Во-первых, привлек именитых западных инвесторов: **Baring Vostok Capital Partners** (BVCP), ЕБРР и **Morgan Stanley**. В совокупности они выкупили у **Анатолия Мостового** и других основателей компании 74,5% акций.

Во-вторых, Тарани разместил на Люксембургской бирже облигационный заем на \$175 млн. Кстати, до сих пор **Gallery** — единственный российский оператор рекламы, вышедший на европейский фондовый рынок.

Полученные средства Салим Тарани направил на скупку конкурентов. Сделки заключались быстро — ключевую роль в департаменте M&A играли всего несколько переговорщиков. В 2005 году количество рекламных площадей под управлением **Gallery** составляло 4,8 тыс. Пару лет спустя — уже 39,4 тыс. в России и 5,9 тыс. на Украине. Однако соотношение долга к EBITDA достигло 6:1. Кроме того, «в соответствии с поручением мэра Москвы» в конце 2007-го **Gallery** была вынуждена демонтировать 2,5 тыс. рекламных конструкций на МКАД, которые годом ранее были основным активом купленной за \$60 млн компании «**Вестдия медиа**».

Болезненный удар заставил акционеров усомниться в правильности выбранной стратегии. Уходил Тарани не по добной воле. Сначала его преемником стал партнер BVCP **Сергей Абрамов**, и только спустя три месяца акционеры подобрали в **Gallery** реального руководителя. Им стал **Кирилл Коробейников** — человек в медиабизнесе известный, к тому моменту поработавший на руководящих должностях в группе АДВ, «**Видео Интернешнл**» и **Group M**, медиийном подразделении британского холдинга **WPP**. «Я не считаю себя антикризисным менеджером. Ни в одной структуре, в которую я приходил, не было очевидного кризиса или проблем,— говорил Кирилл Коробейников в одном из интервью вскоре после назначения.— Что касается задач, то они неоригинальны — развитие бизнеса компании. Активы, приобретенные в течение двух лет, и сложившаяся структура нуждаются в дальнейшем управлении и более структурированном подходе».

В **Gallery** стали сокращать численность юридических лиц. Сейчас их около 70 — раза в полтора меньше, чем было в 2007 году. Многочисленных локальных операторов, купленных компанией, перевели на единую учетно-управленческую систему **Charter Pro**, что исключило, например, риск продажи одного и того же билборда в рамках региональной и федеральной рекламных компаний. Рекламные конструкции, расположенные в регионах, постепенно заменялись на более современные, выдержаные в едином формате. А потом отрасль накрыл кризис, выручка операторов наружной рекламы упала вдвое, к чему разросшаяся на земные деньги **Gallery** оказалась не готова: в мае 2009 года компания допустила дефолт по облигационному займу.

## ДЕНЕЖНЫЕ ПОСЛАБЛЕНИЯ

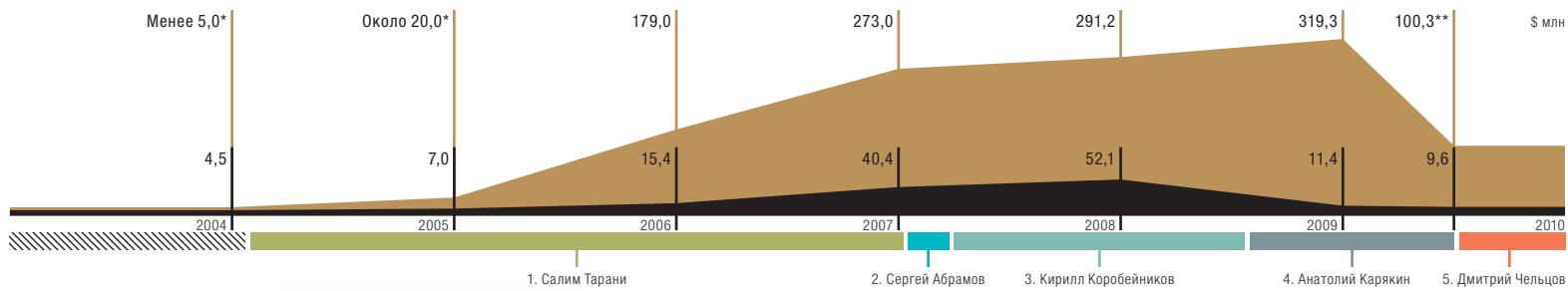
Первым делом **Gallery** избавилась от активов, которые не приносили прибыли. В сентябре 2008 года она продала

69  
%

выручки **Gallery** приходится на Москву, 24% — на другие российские города, 7% — на Украину. При этом на столичный рынок компания пришла всего пять лет назад. 11 лет до этого она присутствовала только в регионах

# ГАЛЕРЕЯ GALLERY

За последние три года в компании сменилось пять генеральных директоров.



1

«ВОЙТИ В ДЕСЯТКУ МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ РЕКЛАМНОГО РЫНКА»

САЛИМ ТАРАНИ



2

«ИНТЕГРАЦИЯ ТОГО, ЧТО БЫЛО ПРИОБРЕТЕНО, И ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ»

СЕРГЕЙ АБРАМОВ

3

«ЛИНЕЙКА ПРОДУКТОВ САМАЯ ШИРОКАЯ НА РЫНКЕ – 34 ОФИЦИАЛЬНО. БУДЕТ БОЛЬШЕ»

КИРИЛЛ КОРОБЕЙНИКОВ



5

«СТАНДАРТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ НА УРОВНЕ ФИЛИАЛОВ»

ДМИТРИЙ ЧЕЛЬЦОВ



4

«„ДЕРЖАТЬ РУЛЬ“ ВО ВРЕМЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА»

АНАТОЛИЙ КАРЯКИН



\*расчеты «Секрета фирмы»

\*\*по состоянию на август 2010 года, когда Gallery завершила реструктуризацию задолженности

Долговая нагрузка

EBITDA

Источник: Gallery Out of Home Media, открытые источники

петербургскую компанию PVG Media, размещающую рекламу на автобусных остановках, в январе 2009-го – оператора плазменных панелей в магазинах IMTV.

Компания убедила арендодателей снизить ставки, а от части помещений отказалась. Например, если раньше головной офис занимал в бизнес-центре при «Горбушкином дворе» пять этажей, то теперь разместился на трех. При мерно в два раза сократилась техническая зона, где находится автопарк, изготавливаются и ремонтируются рекламные конструкции Gallery. Затраты на аренду в целом по группе снизились с \$5,3 млн до \$3 млн в 2009 году.

Фото: Григорий Собченко, Евгений Дудин, Gallery

Топ-менеджмент компании ужал рекламные и представительские расходы. Закупки всех материалов для изготовления конструкций вплоть до гвоздей и клея стали проходить через тендерный комитет, подчиненный непосредственно генеральному директору. Где было возможно, установку новых и ремонт старых конструкций отложили до лучших времен, что сэкономило еще почти \$4 млн.

На автопарк Gallery (в сумме около 80 машин) установили системы спутниковой навигации и контроля ГСМ, что позволило оптимизировать маршруты и снизить издержки на транспорт. «Затраты могли сократиться

на 20–30%,— считает **Борис Паньков**, генеральный директор компании Omnicomm, специализирующейся на установке подобных систем.— С точки зрения инвестиций это правильный шаг».

Впрочем, основная статья расходов операторов наружной рекламы — аренда земли под рекламные конструкции у властей (более чем 90% случаев) или у собственников зданий. У **Gallery** на нее приходилось в среднем 30% операционных расходов. По договорам компания должна была платить аренду вне зависимости от того, размещена на поверхностях реклама или они стоят пустыми. Впрочем, с марта 2009 года власти Москвы снизили арендные ставки на 30%, а в 2010-м — еще на 20%. Похожие послабления были и в регионах. В обмен чиновники требовали от бизнеса выполнения социальных обязательств: в первую очередь, не сокращать сотрудников и зарплаты. **Gallery** соблюла эти условия, так как проредила свои ряды заранее (если до 2008 года в группе работали 1,7–1,8 тыс. человек, то теперь их около 1,3 тыс.), и новые сокращения в компании не планировались.

Была еще одна лазейка, позволявшая сэкономить на аренде: конструкции, занятые социальной рекламой, платежами не облагаются. Генеральный директор исследовательской компании «ЭСПАР-Аналитик» **Андрей Березкин** говорит, что в среднем по рынку в кризисный 2009 год доля социальной рекламы достигала 35% от общего количества рекламных площадей. **Gallery** не осталась в стороне от этого тренда. И если в 2008 году компания заплатила за аренду поверхностей \$41 млн, то в 2009-м — только \$22,7 млн.

Одновременно с сокращением издержек менеджмент **Gallery** стал искать способы поднять продажи на падающем рынке.

## ДВЕ ЛУЧШЕ ЧЕТЫРЕХ

**Metro Cash & Carry**, **Yota**, «М.Видео» — эти компании либо начали работать с **Gallery** в разгар кризиса, либо существенно расширили сотрудничество с оператором. До 2009 года две трети выручки **Gallery** приходилось на сторонние рекламные агентства. После того как несколько ключевых партнеров отозвали контракты, менеджерам по продажам пришлось выходить на клиентов напрямую.

«**Gallery** позиционирует себя как оператор, предоставляющий услуги высокого качества. Это и быстрота реакции на запросы клиентов, и стиль общения, даже качество поклейки рекламы,— перечисляет Дмитрий Чельцов конкурентные преимущества компании.— Например, некоторые операторы позволяли себе в летний период разбодяживать клей. У нас технологии соблюдаются неукоснительно».

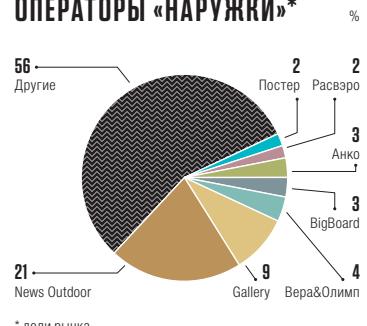
Сейчас доходы от прямых клиентов и от агентств у **Gallery** распределяются примерно поровну. При этом уровень

## ГДЕ ДАЮТ РЕКЛАМУ



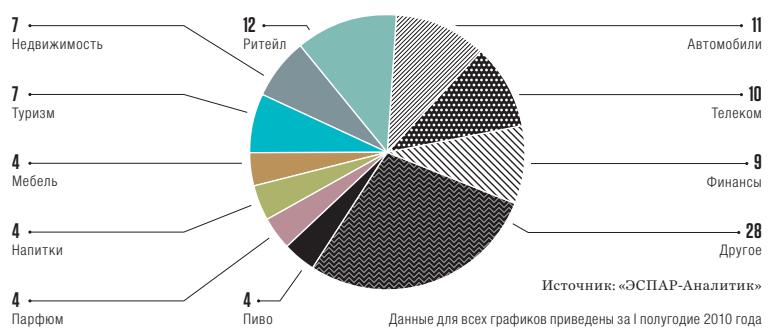
Источник: Ассоциация коммуникационных агентств России

## ОПЕРАТОРЫ «НАРУЖКИ»\*



Источник: «ЭСПАР-Аналитик»

## КТО РАЗМЕЩАЕТ РЕКЛАМУ НА УЛИЦЕ



Источник: «ЭСПАР-Аналитик»

загрузки поверхностей на 5–10% выше, чем в среднем по рынку. Впрочем, по мнению участников рынка, главное конкурентное преимущество **Gallery** все же не «качество поклейки», а низкие цены. Отчасти это подтверждают клиенты. «Если сравнивать по параметру „качество адресной программы“ (расположение рекламных конструкций).— **СФ** в Москве, то выигрывают другие операторы. Но **Gallery** оказалась для нас наиболее привлекательным партнером с точки зрения цены, когда мы проводили тендер в 2009 году»,— отмечает **Владислав Тихомиров**, руководитель департамента брандинга и маркетинговых коммуникаций компании **Metro Cash & Carry**.

Кроме того, **Gallery** пошла на еще один нестандартный шаг, предложив двухнедельные рекламные кампании — раньше минимальный срок размещения рекламы составлял один месяц. «Двухнедельные размещения интересны и нужны рынку, причем не только во время кризиса,— поддерживает идею **Федор Лях**, директор отдела наружной рекламы Optimum Media OMD Group.— Вопрос в их постоянном наличии в активе селлера и адекватной стоимости». На подобную услугу решились только крупнейшие игроки (**Gallery** и **News Outdoor**), ведь интересная услуга чревата дополнительными операционными расходами. Менеджерам по продажам приходилось продавать каждый щит не один раз, а дважды в месяц. Пропорционально увеличилась и нагрузка на технические службы, штат которых и так сократился. Чтобы успевать в срок, в **Gallery**

ввели правило — бригада должна размещать 20 билбордов за смену. Прежде никаких нормативов не существовало. Напротив, к вопросу обслуживания щитов подошли более гибко. Например, менеджеры компании стали следить за погодой: в сухую мыть билборды можно реже, чем в дождь и слякоть. А вот рекламу в виде дорожных ограждений, напротив, чистят чаще.

Параллельно в компании организовали call-центр. В него мог позвонить любой сотрудник Gallery, увидевший на улице грязный или поврежденный щит, чтобы специалисты технической службы оперативно устранили недостаток. «Скорость решения таких проблем нас вполне устраивает», — говорит Владислав Тихомиров.

По словам Дмитрия Чельцов, звонок в call-центр выполняет еще одну важную функцию: «Это объединяет сотрудников, позволяет быть сопричастными общему делу. Безразличия в компании практически не осталось». Впрочем, главное, что спасло Gallery от краха, — неравнодушие инвесторов и кредиторов.

## АКЦИОНЕРНЫЙ ВОПРОС

«Мы пошли на большие уступки, потому что решили, что это поможет компании», — говорит пресс-секретарь ЕБРР **Ричард Уоллес**. Акционеры Gallery начали переговоры с кредиторами о реструктуризации долга сразу после того, как в мае 2009 года компания не выплатила проценты по облигационному займу. В августе вместо Коробейникова пост гендиректора занял очередной выходец из BVCP **Анатолий Калякин**: о развитии бизнеса речи уже не шло, акционерам было важно не потерять компанию. По итогам года общий долг Gallery достиг \$319,3 млн, а EBITDA — \$11,4 млн. Иными словами, при таких показателях кредиторам пришлось бы ждать возврата денег в течение 28 лет либо банкротить компанию. Стороны предпочли договориться.

Акционеры рассчитались с кредиторами акциями Gallery. При этом ЕБРР и Morgan Stanley, владевшие, соответственно, 7,5% и 21,3% компании, вышли из бизнеса, хотя ЕБРР косвенно сохранил небольшую долю как инвестор в BVCP. Доля BVCP и Анатолия Мостового уменьшилась с 70% до 30%. В интервью **СФ** (см. **СФ** №7/2010) соуправляющий партнер BVCP **Алексей Калинин** не скрывал радости: «Мы по-прежнему крупнейший акционер Gallery, компания сохранила и усиливает свои позиции на рынке. Сейчас она гораздо лучше, чем раньше, контролируется и управляет».

Дмитрий Чельцов, сменивший Анатолия Калякина почти одновременно с завершением реструктуризации, вспоминает, что во время конференц-колла, где обсуждались результаты первого полугодия, инвесторы задали топ-менеджменту компании всего один локальный вопрос.

Сегодня все мало-мальски важные решения (например участие в тендере по аренде земли для новых поверхностей) и так проходят через инвестиционный комитет, куда входят представители акционеров. «Наша задача — обеспечить такую детализацию информации и выделение главного, чтобы для принятия решения акционерам требовалось не более суток», — говорит Чельцов. Другая задача — улучшить взаимодействие между различными подразделениями компании. В частности, Чельцов ввел регулярные совещания: раз в неделю руководители всех департаментов собираются вместе, а продолжительность самих встреч увеличилась в два-три раза.

«Организация процесса в Gallery явно улучшилась. Тем не менее нет предела совершенству, — считает Федор Лях. — Необходимо увеличивать скорость реакции на запросы агентства. Долго решаются ценовые вопросы. Похоже, принятие решений очень сильно усложнено. Также постоянно возникают сложности с утверждением макетов: все операторы макеты утвердили, Gallery — нет».

Отчасти на руку Gallery могут сыграть проблемы ее главного конкурента. В начале октября компания News Outdoor в третий раз проиграла суд с Федеральной налоговой службой, требующей доплатить в казну 1,34 млрд руб. налогов. Между тем летом News Outdoor признавалась, что списание этой суммы причинит ей «значительный ущерб и приведет к приостановке хозяйственной и предпринимательской деятельности». Сумеет ли Gallery воспользоваться ситуацией?

«Сегодня главная проблема у Gallery, как и у всех операторов, — неопределенность с аукционами», — считает Андрей Березкин. По новым правилам, принятым в 2008 году, установка рекламных конструкций на государственной или муниципальной земле допускается исключительно по результатам открытых торгов (ранее договоры часто пролонгировались автоматически). Большинство аукционов должны прийтись на ближайшие пару лет, когда у операторов истекут нынешние договоры аренды.

К слову, до конца 2010 года ГУП «Мосгортранс» собирается выбрать оператора, который получит право размещать рекламу на всем общественном транспорте столицы, а это свыше 5,5 тыс. автобусов, троллейбусов и трамваев. Сейчас этим правом обладает компания «Техпрогресс», входящая в группу Gallery, но, скорее всего, его потеряет — в «Мосгортрансе» недовольны результатами оператора.

Если позиции Gallery в других аукционах окажутся неубедительными, то на очередном конференц-колле акционеры явно не ограничатся одним вопросом.





К счастью, для большинства инвесторов достаточно знать лишь эти базовые принципы и сопоставить их со своими личными целями. После того как выбор сделан, дальше в тонкости рынка можно было не вникать, просто доверив деньги профессиональному управляющему. К примеру, вместо покупки квартиры, вложить средства в паевой инвестиционный фонд недвижимости.

Единственным исключением в данном плане до последнего времени оставался международный валютный рынок. Проблема в том, что просто передать деньги в управление опытному трейдеру для вложений в валютные операции нельзя, – такой механизм не предусмотрен законодательством. Именно поэтому до последнего времени операции на валютном рынке воспринимались скорее как высокорисковые спекуляции, нежели как инвестиции.

Это было тем более обидно, что в последнее время был целый ряд случаев, когда

дер действительно торговал на рынке, корректно отражал сделки на счетах и т.п. Кроме того, на сайте «Акмос Трейд» раскрывается информация о том, насколько успешно торговал трейдер в предыдущие периоды времени, какую доходность приносили его вложения. Получается некий рейтинг, из которого клиент может выбрать тех трейдеров и те их предложения, которые в наибольшей мере соответствуют его инвестиционным предпочтениям.

Таким образом, с точки зрения клиента, его вложения на валютном рынке переходят из плоскости краткосрочных спекуляций в плоскость инвестиционного планирования. Выбирая одного или нескольких трейдеров и оценивая их предложения с точки зрения потенциальной доходности и предполагаемого горизонта вложений, инвестор может сформировать целый портфель, наилучшим образом отвечающий его личным финансовым предпочтениям.

# От спекуляций – к инвестициям

Инвесторы, привыкшие к комфорtnому и понятному вложению своих средств, не часто обращают внимание на валютный рынок, считая его ориентированным скорее на краткосрочных спекулянтов. Между тем именно на этом рынке стали появляться новые предложения, позволяющие оценить как горизонт инвестирования, так и примерные уровни соотношения доходности и риска. Первой такие стратегии на российском рынке предложила компания «Акмос Трейд».

Планирование инвестиций – довольно сложный процесс. Нужно учитывать множество факторов – личные финансовые планы по доходам и расходам, состояние рынков, перспективы их роста, ликвидность, доходность и надежность инвестиций. Даже человеку, не собирающемуся лично управлять своими сбережениями, все же необходимо понимать, на какой срок он вкладывает средства и какой сегмент рынка ему более всего подходит.

В этом плане современный финансовый рынок дает инвестору довольно большой набор инструментов. К примеру, вложения в недвижимость весьма надежны – построенный жилой дом или офисное здание никуда не денутся; однако они малоликвидны – если деньги понадобятся срочно, продать недвижимость по адекватной цене едва ли удастся. Инвестиции в банковские депозиты или облигации также весьма надежны, но их доходность, как правило, не превышает уровня инфляции. Рынок акций сулит большие прибыли, но и риски здесь высоки и т.д.

тенденции в изменении курсов валют были довольно очевидными и прогнозируемыми. Достаточно вспомнить, как стремительно дорожал доллар во второй половине 2008 года, когда в результате кризиса началось повальное бегство инвесторов в качественные облигации, номинированные в американской валюте. И как спустя каких-то полгода началось обратное движение доллара к евро – после того как США запустили печатный станок. Можно вспомнить и резкое падение евро нынешней весной после появления информации о долговых проблемах Греции и ряда других европейских стран. Или недавнее удешевление иены после начала валютных интервенций японского Центробанка.

Однако ситуация постепенно начинает меняться. Недавно на валютном рынке появилось новое для данного сегмента предложение – «Инвестиционные счета». Продвигать услугу начала компания «Акмос Трейд» – один из пионеров валютного рынка в России, работающая на нем с 1995 года. Она предложила клиентам «привязать» их счета к счетам работающих на рынке наиболее успешных трейдеров. После чего все операции трейдера в течение рабочего дня автоматически дублируются на счетах клиента – пропорционально объему этих счетов. За свои услуги трейдер устанавливает комиссию – как правило, несколько процентов от прибыли клиента.

Компания «Акмос Трейд» при этом гарантирует соблюдение правил игры: чтобы трей-

Естественно, такое вложение – не банковский депозит, о котором можно «забыть» до окончания срока вклада. За состоянием счета надо периодически следить, и если действия управляющего перестанут удовлетворять – «отвязать» свой счет от его счета. После чего думать о смене трейдера или стратегии. Однако точно также нужно следить за своими инвестициями и на других сегментах рынка – например, при покупке паев ПИФов. Поэтому огромная потенциальная доходность валютного рынка, обусловленная большими размерами кредитных плеч в данном сегменте финансового рынка, может с лихвой компенсировать время, потраченное инвестором на контроль за управляющим.

Таким образом, для так называемого «пассивного» инвестора в нашей стране появился новый способ заставить деньги зарабатывать еще больше денег.



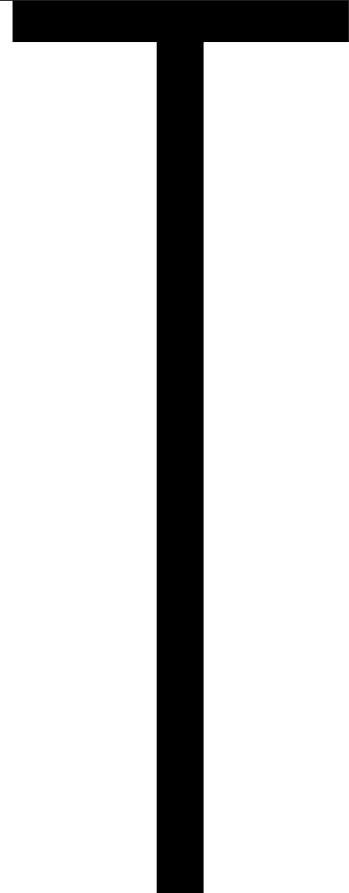
**Акмос Трейд**<sup>®</sup>

Основан в 1995 году

Телефоны: (495) 232-33-65, 8-800-200-33-65  
[invest.akmos.ru](http://invest.akmos.ru)

Лицензия ФСФР №1173 от 6 мая 2006 года.  
ООО «М Бизнес Сервис», 107174, г. Москва,  
ул. Каланчевская, д. 2/1, оф. 824.  
Маркет-мейкер на рынке валютных фьючерсов  
Биржи «Санкт-Петербург».

на правах рекламы



«ТЕПЕРЬ ДАВАЙТЕ ПОДУМАЕМ, как на этом заработать»,— говорит Алексей Карлов, основатель стартапа «Начинай.Ком». «Начинай» помогает людям извлекать и очищать от сора идеи, которые могут стать бизнесом. На секции, которую Алексей с партнером ведет на конференции EduCamp, ему должно прийтись особо тяжко. Его аудитория — классические работники Минобразования, чей архетип восходит к фильмам вроде «Доживем до понедельника» и личному школьному опыту. Однако менее чем за 40 минут представители сектора генерируют 27 оригинальных бизнес-идей. В них есть и опора на актуальные тренды, и новые технологии, и оригинальные способы монетизации. Преподаватели школ и университетов в подмосковном Бекасове показали то, что хорошо чувствуется во всем мире. Система образования кажется пожирающим бюджеты неэффективным монстром только людям из прошлого. Люди из будущего видят ее чем-то вроде нефтяной скважины. По оценкам экспертов, мировой рынок услуг образования составляет около \$7 трлн. В ближайшие десять лет он вырастет до \$10 трлн. 10–15% этой суммы связано с новыми технологиями, а к 2025 году до 50% данного рынка уйдет в онлайн. На эти деньги претендуют не только профессионалы рынка образовательных услуг. Новые игроки начинают заниматься невиданным делом: удовлетворять потребности людей, на запросы которых система образования никогда не реагировала.

# НЕФТЬ БУДУЩЕГО

ЧТОБЫ ЗАРАБОТАТЬ НА  
ОБРАЗОВАНИИ, СТАРТАПЫ ИЩУТ  
ИДЕИ НА МАССОВЫХ РЫНКАХ.

11-2010





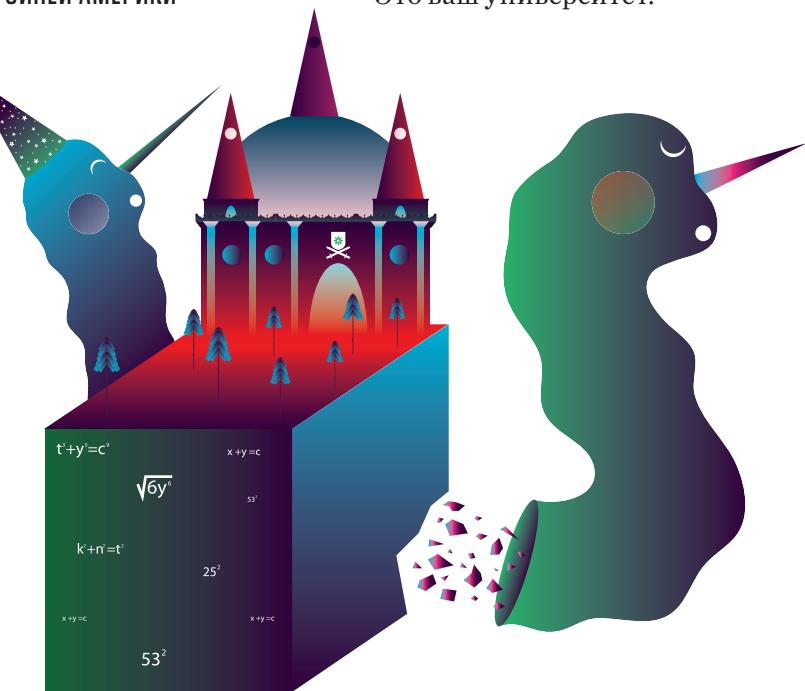
### УНИВЕРСИТЕТЫ ОДИНОЧЕК

Филолог, эмигрант **Марина Орлова** собирает миллионы просмотров на YouTube и отличную рекламную кассу, демонстрируя модельную внешность, выдающейся бюст и таланты предпринимателя-филолога. В США, столкнувшись с проблемами на поприще модели, Марина записала ролик, в котором взялась разъяснять аудитории значения новых слов. Сегодня аудитория ее проекта HotForWords превышает 350 тыс. подписчиков, ролики собрали более 340 млн просмотров, а сама Марина стала национальной героиней, помогающей взрослому, но инфантильному населению Америки повышать уровень образования без отрыва от созерцания Марининой фигуры.

Выпускник МИТ и бывший работник хедж-фонда Сол Хан тоже снимает образовательные ролики, но в конкуренции бюстов проигрывает Марине вчистую. Зато в поклонниках у его сайта [www.khanacademy.org](http://www.khanacademy.org) сам **Билл Гейтс**, которого приобщил к проекту сын Рори. В фанатах виртуального университета, который Хан создал в одиночку, десятки тысяч школьников, считающих, что видео Хана, где он чертит формулы или делает рисунки в простеньком графическом редакторе, за несколько минут помогают разобраться в том, на что в школе уходят месяцы. Университет Хана живет на гранты, но, как и проект Орловой, доказывает, что рекламная модель может работать везде, где есть большая аудитория.

### РОЗНИЦА ЗНАНИЙ

Чем занимается учитель? Продает знания оптом системе народного образования, чтобы та дистрибутировала их по подписке населению. А что если продавать знания по кусочкам и напрямую? Заработка на образовательной рознице пытаются поставить на конвейер такие проекты, как [Udemy.com](http://Udemy.com), [Supercoolschool.com](http://Supercoolschool.com) и другие. На их базе «эдупренер» — предприниматель от образования — может максимум за час создать хоть отдельный учебный курс, хоть целый онлайн-университет и зарабатывать там преподаванием. Дело лишь в паре щелчков мыши. Загружай уроки, делай часть их бесплатными, часть — платными, анонсируй вебинары. Можете вести индивидуальные занятия, можете сформировать класс хоть на 100 человек. Это ваш университет.





### СВИДАНИЕ С УЧИТЕЛЕМ

«Образование будущего — образование без стен, учебного плана и расписаний», — уверен основатель проекта «Метавер» Дмитрий Песков. Он пропагандист концепции тьюторов в образовании и уверен, что с повышением скорости потребления знаний нам потребуется консультант, а фокус учебного процесса сместится на механизмы выбора образовательного продукта. Не менее значимой фигурой, чем учитель, станет тот, кто расскажет, где его найти и на какие курсы записаться.

«Почему сегодня полно компаний, предлагающих помочь в выборе ипотечного кредита, но нет тех, кто выстроил бы ваш индивидуальный образовательный трек?» — задается вопросом Илья Савчук, соучредитель компаний «Солинг». Британский стартап Schoolofeverything занялся сведением учеников с учительями. Главная идея — поиск по принципу соседства. Действительно, довольно

глупо ездить на урок танцев в соседний город. Желательно, чтобы преподаватель жил близко и имел хорошие рекомендации. «Любая добавленная стоимость, создаваемая в интернете, относится к дистрибуции или персонализации», — говорит Хосе Феррейра, CEO и основатель сервиса Knewton, подготавливающего клиентов к сдаче экзаменов. Уникальность Knewton — в кастомизации процесса подготовки к экзамену под каждого ученика.

«Пока все делали ставку на дистрибуцию, мы поставили на персонализацию», — говорит Феррейра. На технологической секции Международного экономического форума в Давосе Knewton отметили в категории «Технологические пионеры». Такого признания удостаивались Google, Mozilla и Twitter. Судя по популярности «дейтинговых сервисов», почему бы не применить эти технологии в образовании?

### ПЛАТА ЗА ИНСТРУМЕНТ

Когда Владимира Платова просят назвать главный минус его стартапа Colorpen, он поднимает планшет для ручного ввода и восклицает: «Полторы тысячи рублей!» Столько должен отдать желающий стать пользователем его системы дистанционного обучения. Когда Владимира просят назвать главное достоинство стартапа, он делает то же самое. Colorpen — одна из компаний, стремящихся застолбить нишу биржи репетиторов. Она делает это с помощью «хардваре» — персональной грифельной доски, но цифровой и интерактивной. «В России 6 млн старшеклассников из них 300 тыс. в Москве, — говорит партнер Платова, Павел Алейников. — 20% из них занимаются с репетиторами. В регионах занятие стоит 400 руб., в Москве — 800 руб.». На этой

разнице проект и планировал зарабатывать. Но такие предметы, как математика, физика, химия, трудно преподавать в интернете — нужно писать формулы. Тут в дело и вступает планшет. В дополнение к нему — двусторонняя видеосвязь, возможность передавать материалы, хранить и рецензировать «конспекты». Когда ученик переводит деньги репетитору, система удерживает 10% комиссии.

**ПОЧЕМУ СЕГОДНЯ ПОЛНО КОМПАНИЙ, ПРЕДЛАГАЮЩИХ ПОМОЩЬ В ВЫБОРЕ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТА, НО НЕТ ТЕХ, КТО ВЫСТРОИЛ БЫ ВАШ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ТРЕК?**



## ПЛАТФОРМА ДЛЯ УЧИТЕЛЯ

На экране лэптопа — маленькая, коряво нарисованная пчелка. Она помогает детям изучать не много не мало — программирование. Пчелка нарисована с помощью Scratch — программы, разработанной стартапом профессора MIT Media Lab Митчела Резника, автора плеяды компаний, технологий и инструментов, чья цель — превратить обучение в игровой процесс, который нравится детям.

Scratch — конструктор, используя который, ребенок может собрать собственный мультик: сделать персонажа, анимировать его и научить говорить. Говорят персонажи, как правило, что-то связанное с учебой: рассказывают домашнее задание, решают задачку, демонстрируют

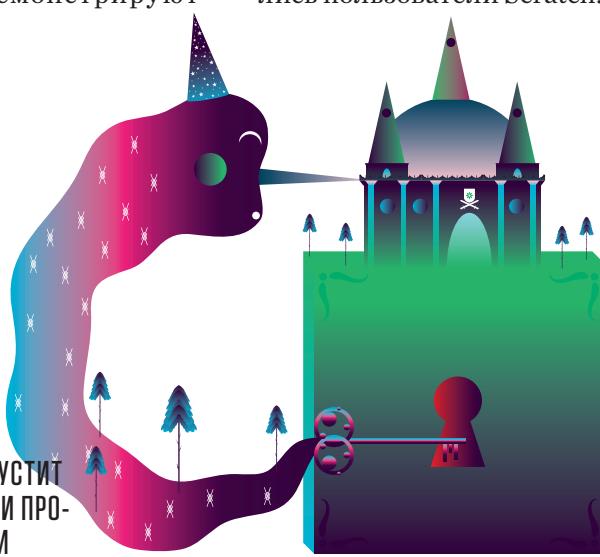
устройство земной коры или как семечко превращается в дерево. Создание пчелки в Scratch не что иное, как использование объектного языка программирования. Но дети этого не знают, они просто создают с помощью встроенного в программу конструктора мультики, а затем обмениваются ими на сайте Scratch так же, как на YouTube, в образовательную версию которого у Scratch есть шанс превратиться. Дальше дело будет лишь за тем, чтобы выдать свой API школам и университетам и установить размер лицензионных отчислений. Или поощрять микропредпринимательство. Скажем, консалтинг по созданию анимированных уроков, чем уже занялись пользователи Scratch.



## СОЗИДАТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Московский магазин «Место» ведет «практикумы», обучая молодых дизайнеров создавать коллекции будто на самом деле: формируя рабочие группы в составе арт-директора, коммерческого директора, пиарщика и ставя им «реальные задания по развитию и продвижению местной моды». Нижегородская школа плотников «Тайга» работает под девизом «Научись и построй свой дом». Строительство дома под надзором опытных мастеров и есть обучение. Участники проекта 24-mag-ru, играючи и веселясь, делают за 24 часа непрерывного редакционного процесса настоящий журнал, учась таким образом делать журналы. Московский StartUp Weekend, проект Nachinai.com, питерские HackDays предлагают буквально за день-два запустить собственный стартап, пройдя путь от идеи до прототипа, попутно добирая недостающие знания на образовательных мероприятиях.

Для обучения на практике уже придумано красивое название — ad-hock education. Формат прикладного обучения подразумевает обучение на базе решения актуальной для ученика задачи, создания при этом некоего продукта. Кроме малого бизнеса, стремящегося заработать на образовательном адхоке, к созидательному образованию неравнодушны и большие брэнды. Курсы видеомонтажа на базе продуктов Adobe, проектирование роботов на базе решений Lego. Бизнес не упустит возможности продвинуть свои брэнды, используя стремление людей учиться. Но и ученики понимают, что нехватка знаний — это рынок, на котором каждый может заработать.



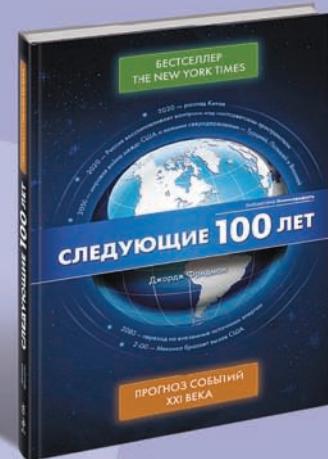
**БИЗНЕС НЕ УПУСТИТ ВОЗМОЖНОСТИ ПРОДВИНУТЬ СВОИ БРЭНДЫ, ИСПОЛЬЗУЯ СТРЕМЛЕНИЕ ЛЮДЕЙ УЧИТЬСЯ. Но и ученики понимают, что нехватка знаний — это рынок, на котором каждый может заработать**



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО может случиться.

СМОТРИТЕ, ЧТО С НАМИ БУДЕТ



библиотека **Коммерсантъ**

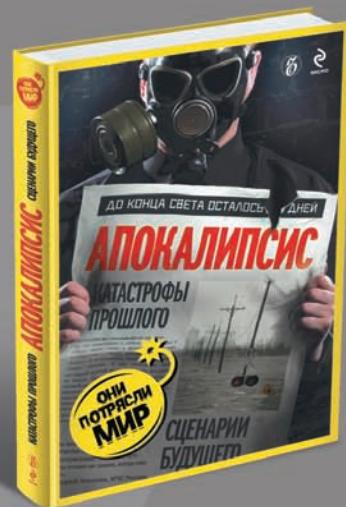
Покупайте книгу в магазинах:  
«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,  
а также на сайтах: [ozon.ru](http://ozon.ru), [my-shop.ru](http://my-shop.ru), [books.ru](http://books.ru)

реклама

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО еще не конец

Поживем – увидим.

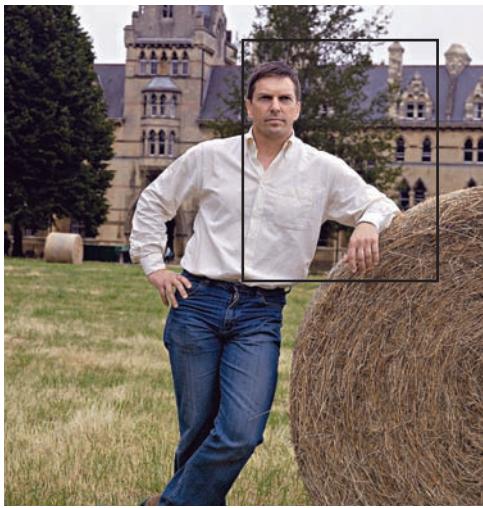


библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:  
«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,  
а также на сайтах: [ozon.ru](http://ozon.ru), [my-shop.ru](http://my-shop.ru), [books.ru](http://books.ru)

реклама

# ДЖУЛИАН САВУЛЕСКУ



Профессор University of Oxford **Джулиан Савулемеску** – профессиональный спорщик. Философ любит выносить на всеобщее обсуждение и отстаивать непопулярные, а порой и шокирующие тезисы вроде того, что клонирование эмбрионов ради донорских органов не только этически оправданно, но и необходимо. Именно поэтому многие считают его порождением зла. «Проще объявить меня демоном, чем вступить в дискуссию», – говорит Джулиан. Сам он считает, что затеваемые им споры несут благо. В них Савулемеску доказывает необходимость «бiosoсвобождения» (bioliberation) человека для создания лучшего будущего. Корреспондент **СФ** попытался понять, что это такое, и поспорил с Савулемеску о том, сделает ли биосвобождение нашу жизнь лучше.

### *От чего вы предлагаете освободить человечество? А главное, зачем?*

От ограничений, которые накладывает на нас биология. Одни люди биологически предрасположены к счастливой жизни, другие – к несчастной. Излишняя агрессивность, плохая память и низкий IQ – все это достается нам по наследству и портит дальнейшую судьбу. Негативные черты личности, такие как нарциссизм, суеверие, склонность к паранойе и неумение контролировать свои желания, тоже связаны с биологией. Чтобы сделать жизнь людей более счастливой, мы должны попытаться устраниить недостатки наследственности с помощью медицины.

### *Что вы имеете в виду? В будущем в аптеках будут продавать таблетки доброты и общительности?*

В том, что подобные препараты могут быть созданы, сомневаться не стоит. Ведь лекарства, позволяющие улучшать человеческую личность, существуют уже сейчас. Например, окситоцин, способствующий установлению доверительных отношений между людьми. Знаю, что один семейный психолог прописывает своим пациентам спрей для носа, содержащий этот препарат. Кто знает, может, скоро в семьях выработается новая привычка. Приходя домой после тяжелого трудового дня, муж будет тянуться не к бутылке, а к баночке с окситоцином.

### *Каким образом появление этих лекарств может отразиться на бизнесе?*

Возникнет рынок средств по улучшению человеческой личности, и он будет огромным. Такой вывод я делаю на том основании, что сейчас спросом пользуется допинг, как легальный, так и нелегальный. Кофе – товар номер два в мире по объему экспорта. Между тем кофеин – далеко не лучший стимулятор в своем классе. Скажем, модафинил гораздо лучше проясняет сознание и усиливает память.

Фото: John Robertson

Возможности работы на этом рынке будут почти безграничны. Можно создавать не только лекарства, но и брэндированные FMCG-продукты. Скажем, есть препарат, который позволяет улучшать интеллект крысят, если им кормить беременных крыс. Если аналог препарата окажется безопасным для человека, то его можно добавлять в продукты для будущих мам.

**Какую выгоду из этого бума сможет извлечь государство? Власти будут открывать социальные аптеки с препаратами по изменению личности для несчастных бедняков?**

Массовое распространение подобных средств даст прямую выгоду: люди будут более эффективно работать. Например, согласно одному из исследований, если улучшить средний IQ американцев на 3%, ВВП вырастет на 1,5%. Это огромные деньги, целых \$150 млрд прямой выгоды! Но есть еще и косвенная выгода: уровень бедности в стране сократится на 25%, а число людей, живущих на государственные пособия, — на 20%. Уверен, что эффект от таблеток по улучшению человеческой личности будет как минимум не меньше. Во-вторых, препараты по улучшению личности позволят государству повысить в обществе уровень удовлетворенности жизнью. Страны, которые будут вести целенаправленную борьбу с биологическим неравенством, достигнут гораздо больших успехов, чем все остальные. К сожалению, на пути движения за улучшение человека стоит один серьезный барьер — архаичная мораль, господствующая в современных обществах.

**Как этика мешает воплощению в жизнь ваших идей? Вы что, хотите ее совсем отменить?**

Мораль современных обществ отражает ценности примитивных людей, охотников-собирателей. Она направлена на то, чтобы блокировать вред, а не способствовать развитию. Наши законы сурово карают за убийство, но нет ни одной нормы, предусматривающей наказание за неспособность спасти чужую жизнь! Идея искусственного улучшения человека воспринимается в штыки многими общественными и религиозными организациями, и в первую очередь католической церковью. Противники думают, что освобождение человека от биологических ограничений несет ему угрозу. Тем самым они тормозят прогресс. Ведь цель состоит не в том, чтобы вредить, а в том, чтобы сделать жизнь людей лучше.

**Останутся ли они людьми после приема этих лекарств? Можно ли назвать человеком того, кто постоянно меняет свою личность?**

Мои оппоненты часто говорят мне: «Человек — это тот, кто преодолевает трудности, обладает волей и уникальным характером». Но если они правы, то почему люди по 10 лет ходят к психотерапевту, надеясь что-то исправить в своем уникальном характере? Почему к психотерапевту ходить можно, а принимать таблетки для развития личности нельзя? Быть человеком — значит уметь принимать свободные решения посредством своего разума. Решение употреблять развивающие личность таблетки несет гораздо меньшую угрозу будущему человечества, чем попытка отнять у него право на это. Человек — это не образ Бога, а образ своего собственного идеала. Возможно, сейчас, как и во времена Иова, он «переполнен печалями», но мы постараемся это исправить.



Blog: Being Peter Kim



ПИТЕР КИМ, МАРКЕТОЛГ-АНАЛИТИК

**В КОМПЬЮТЕРНЫХ И СПОРТИВНЫХ ИГРАХ НОВЫЙ УРОВЕНЬ ВСЕГДА ОЗНАЧАЕТ НОВЫЕ СКОРОСТИ АДАПТАЦИИ К СИТУАЦИИ И ПРИМЕНЕНИЯ СВОИХ НАВЫКОВ.** Владение скоростью позволяет создать преимущество и реализовать его. Успешные брэнды должны использовать эти возможности в борьбе с конкурентами: либо ускоряться, заставляя соперника играть в твою игру, либо как минимум держаться на той же скорости.

<http://www.beingpeterkim.com/>

Blog: Brian Solis



БРАЙАН СОЛИС, СОЦИОЛОГ, ФУТУРИСТ

**РАБОТАЯ НАД КОММУНИКАЦИЕЙ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ, БРЭНДЫ ЗАНОВО ИЗУЧАЮТ ШКОЛЬНЫЙ КУРС ФИЗИКИ.** Действие равно противодействию, даже если это противодействие — молчание. Поэтому популярность — еще не влияние. Влияние — это возможность добиваться нужных брэнду действий и отдачи.

<http://briansolis.com/>

Blog: Small Business

Marketing Blog from Duct Tape Marketing



ДЖОН ЯНЧ, ГУРУ МАЛОГО БИЗНЕСА

**ЕСЛИ ВАШ БИЗНЕС СВЯЗАН С КЛИЕНТАМИ, ТО КАЖДЫЙ ЧЛЕН КОМАНДЫ, ПО СУТИ, РАБОТАЕТ В СЛУЖБЕ КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ, НЕ ПОДОЗРЕВАЯ ОБ ЭТОМ.** После недели работы в Zappos сотрудникам делают предложение: увольняйся сегодня и получи \$1000 к зарплате. Стоимость содержания сотрудников, не преданных компании, превышает расходы на то, чтобы от них избавиться.

<http://www.ducttapemarketing.com/blog/>

Blog: Quicksprout



НИЛ ПАТЕЛ, ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТОЛОГ

**ОБЩЕСТВО ПРИУЧИЛО НАС, ЧТО ОШИБКИ — ЭТО НОРМАЛЬНО ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ВЫ ЛИШЬ ПРОБУЕТЕ.** Но проблема в том, что «пробуете» не существует. Вы либо преуспеете, либо провалитесь. И нет какой-то середины, где провал — это нормально. Ошибаясь, не хвалите себя за то, что сделали все возможное, а делайте выводы, чтобы следующим шагом добиться успеха.

<http://www.quicksprout.com/>

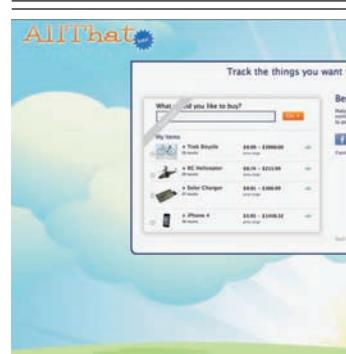
Storify



ЧУЖИМИ СЛОВАМИ

Storify.com

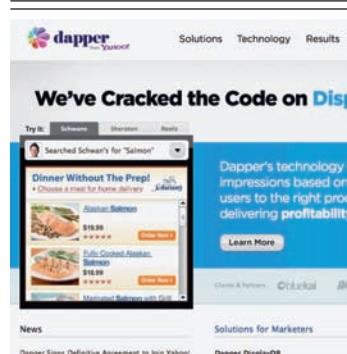
В эпоху ссылочной журналистики о событии можно рассказать, не добавив ни слова от себя. Storify позволяет искать информацию, размещенную другими, в блогах, фото- и видеохостингах и объединять сведения в общую историю, сопроводив собственными комментариями.



НАХОДЧИВЫЙ ДРУГ

AllThat.com

Кто не мечтал о приятеле-проныре, который доставал бы нужные вам вещи подешевле? В Пало-Альто такие есть. AllThat позволяет создать вишллист и отметить цену, за которую вы готовы купить товар. Как только его выставят в Сеть по такой цене, вы тут же об этом узнаете.



БИРЖА ХОРОШЕГО КОНТЕНТА

Dapper.net

Стартап, поддерживаемый Yahoo!, делает информационные виджеты любых форматов для любых целей. Технология доступна человеку с минимальными знаниями. Пригодится как контентным сайтам, так и интернет-магазинам для обмена информации на трафик или товары.



СПРОСИ ВСЕХ

Badgeville.com

Многих в детстве подкупали: например, сделали уроки — посмотри мультик. Создатели Badgeville предлагают сайтам похожую систему беджей-бонусов для посетителей. В беджи встроена индивидуальная настройка, аналитика и возможность интеграции с соцсетями.

# ФАНТАЗЕРЫ, БОЛТУНЫ И ЛЕНТЯИ – С ИХ ПОМОЩЬЮ СОЗДАЮТСЯ ОБРАЗЫ, ФИКСИРУЮЩИЕ СОВРЕМЕННОСТЬ. ТАК ЧТО В ТРЕНДЕ МОЖЕТ БЫТЬ КТО УГОДНО.

## НИШВОРКИНГ

*NICHEWORKING*

НИШВОРКИНГ – ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НЕБОЛЬШИХ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП В РАМКАХ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

УПОМИНАНИЯ:  
0 (Яндекс)  
5300 (Google)

## ВОНТРЕПРЕНЕР

*WANTREPRENEUR*

ВОНТРЕПРЕНЕР – ЧЕЛОВЕК, ЖЕЛАЮЩИЙ НАЧАТЬ СВОЙ БИЗНЕС

УПОМИНАНИЯ:  
0 (Яндекс)  
723 (Google)

## ВЕРФИНГ

*WURFING*

ВЕРФИНГ – ИНТЕРНЕТ-СЕРФИНГ НА РАБОТЕ

УПОМИНАНИЯ:  
1 (ЯНДЕКС)  
999 (GOOGLE)

Социальные сети значительно изменили понятие «друзья», заставляя пользователя все чаще задумываться, подойдет ли тот контент, который он размещает в Сети, для всей аудитории его блога или микроблога. Поначалу столь привлекавшийся нетворкинг — возможность легко взаимодействовать с большим количеством людей, сейчас сменяется нишвортингом — делением друзей на группы-ниши, чтобы разговоры о завоевании мира шли отдельно от обсуждения фото ваших завтраков.

Головокружительные истории успеха молодых людей, заработавших миллионы с нуля, не дают покоя вчерашним выпускникам. Они создают превосходные решения несуществующих проблем и развешивают объявления о поиске ниндзя на роль соучредителя компании. Вонтrepренеры ходят на различные конференции и при каждом удобном случае говорят, что хотят иметь свой бизнес, но чаще всего так и не начинают. Причем не из-за отсутствия возможностей, а из-за банальной лени или страха.

Несмотря на появление вакансий, где наличие уровня в «Веселой ферме» будет для соискателя плюсом, есть огромный пласт офисного труда, в котором нахождение в Сети не требуется. Однако сотрудники привыкают начинать день с чтения любимых СМИ или онлайн-форумов, так же как несколько лет назад они начинали день с чтения профессиональной прессы. Оксфордский словарь, правда, пока решил не увековечивать тренд, оставив слово за кормой своего признания.

# ВЛАСТЬ ИДЕТ НА «ТЕМНУЮ СДЕЛКУ» С БИЗНЕСОМ. ОНА ЗАКРЫВАЕТ ГЛАЗА НА НАЕМ НЕЛЕГАЛЬНЫХ РАБОЧИХ

СТИВЕН КАСТЛС,  
ПРОФЕССОР  
UNIVERSITY OF SYDNEY



Трудно найти вопрос, который вызывал бы более острые споры в развитых обществах, нежели нелегальная трудовая миграция. Чаще всего дискуссия отом, как решить проблему, идет вокруг тех или иных форм воздействия на самих нелегалов. Одни говорят: «Депортировать их всех!» Другие: «Легализовать». Когда рассуждают о причинах явления, разногласий нет: якобы все дело в экономическом разрыве между разными государствами, который стимулирует массовый исход людей из бедных стран в богатые. На самом деле причина нелегальной миграции часто связана с противоречиями внутри самих развитых обществ. Возьмем, например, сельскохозяйственный сектор в США, где роль нелегальных мигрантов особенно высока. Почему американские фермеры вынуждены

в массовом порядке набирать нелегальных рабочих? Из-за несоответствия задач, которые ставят перед собой государство и бизнес.

Американские власти в первую очередь должны заботиться о гражданах, быть патерналистскими. Чтобы гарантировать достойную жизнь гражданам, они устанавливают минимальный размер заработной платы и облагают работодателей налогами. Бизнес же стремится выиграть конкурентную борьбу за потребителя. И в первую очередь за счет снижения цены.

К сожалению, положение на американском рынке продовольствия сейчас таково, что вести бизнес, играя по правилам, невыгодно. Работодатель, полностью соблюдающий американское трудовое законодательство, просто-напросто может разориться. Менять трудовое

законодательство ради интересов бизнеса власти не хотят. Однако и допустить разорения аграрного сектора они не могут. Власть идет на «темную сделку» с бизнесом. Она закрывает глаза на наем нелегальных рабочих и не преследует их.

На самом деле эту проблему можно было бы решить иначе. Нужно просто отменить часть законодательных норм, которые мешают бизнесу и вынуждают его предлагать неприемлемые для американцев условия работы.

Уверен, что в России, где уровень нелегальной миграции не менее высок, полно ситуаций, подобных той, что я описал. Так что перед тем, как дискутировать о заградительных мерах для нелегальных мигрантов, проверьте, все ли в порядке с вашими законами, понимают ли власть и бизнес друг друга.





Когда я готовила мою новую книгу Resonate, то обратилась к самым основам спичрайтерства, начиная с Аристотеля. Я была поражена, как же сильно с тех пор пострадало мастерство подготовки устной речи. Объяснение того, что изображено на слайдах, стало важнее, чем мастерски проработанная мощная речь. Каждое заметное явление, движение в обществе начиналось с произнесенной речи, а не с картинки. Сейчас же центр тяжести смещается к визуальному.

Свою первую презентацию я сделала в 1992 году, на конференции Apple в Сан-Франциско. Была кем-то вроде менеджера по продукции. Я работала 48 часов подряд без сна и отдыха и даже есть забывала. На третий день встала и чуть не упала в обморок. Кто-то крикнул: «Быстро дайте ей банан, чтобы она могла продолжить работу».

Сейчас я выступаю так часто, что мои презентации отработаны почти до автоматизма, но все равно я трачу около двух часов на репетицию. Когда презентация готова, я включаю слайд-шоу, встаю из-за стола и беру в руки дистанционный переключатель. Репетиция позволяет понять, что именно я говорю, не звучат ли слова фальшиво.

Когда я бываю на мероприятиях с показом множества слайдов, мне сложно отключиться и воспринимать визуальный ряд так же, как и вся остальная аудитория. С другой стороны, я умею лучше большинства людей в зале «выключать» для себя слайды. Часто я меньше сосредоточена на визуальных эффектах, чем другие. Это помогает понять, есть ли в выступлении история. Больше всего я люблю клиентов, у кого есть блестящая идея, но она запутана в коммуникационных дебрях. Причесывать мысли в историю, которая бы отозвалась в слушателях, доставляет огромное удовольствие. Ведь довольно часто происходит наоборот: людям кажется, что у них есть гениальная, фантастическая идея, но когда они пытаются выразить ее в формате презентации, облачить в структуру, ответить на вопросы «зачем?» и «почему?», то появляются трещины, причем порой довольно болезненные. Недавно мы встречались с новым клиентом, и нам сразу стало понятно, что за ним не стоит интересная история.

Иллюстрация: Charlie Duck

Но сказать ему об этом было все равно что сказать королю, что он голый. Клиент настаивал на своем великолепии, и мы вынуждены были отказаться от проекта, потому что между «крутого» и «пусто» — огромная пропасть.

Лучший оратор сегодня — это Стив Джобс. Я основываюсь на том, как аудитория ожидает и с каким восторгом принимает его выступления. Не так уж много спикеров, чья аудитория пенится от восхищения до, во время и после презентаций. Проблема же в том, что публичных выступлений в нашей жизни в принципе становится все меньше, а около 85% презентаций предназначены для дистанционного просмотра. И это вызов, побуждающий добиваться того, чтобы презентация оказалась интереснее входящей почты или окна месседжера. Теперь мы — цивилизация, склонная отвлекаться, и специалистам по коммуникациям ничего не остается, как бороться за внимание.

НЭНСИ ДУАРТЕ,  
ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ  
DUARTE DESIGN

ПУБЛИЧНЫХ  
ВЫСТУПЛЕНИЙ  
В НАШЕЙ ЖИЗНИ  
СТАНОВИТСЯ  
ВСЕ МЕНЬШЕ





КТО НЕ РАБОТАЕТ, ТОТ НЕ ЕСТЬ.  
КТО ПОЛУЧАЕТ ДЕНЬГИ,  
ТОТ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
ЗА РЕЗУЛЬТАТ. ТАК РЕШИЛИ  
В КОМПАНИИ «ИНФОРМЗАЩИТА»  
И ЗА ТРИ ГОДА ПОСТРОИЛИ  
РАЗВИТОЙ КАПИТАЛИЗМ  
В ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ.

1

СТАВИМ МОЗГИ  
НА СЧЕТЧИК

Генеральный директор ИТ-компании «Информзащита» Владимир Гайкович любит сыпать яркими фразами. Например, антагонизм между своими сейлз-менеджерами и инженерами он в шутку называет «войной Алой и Белой розы».

Однако проблема на самом деле не шуточная. Она типична для компаний, в которых есть отдел продаж и проектные подразделения. У продавцов «Информзащиты» доход зависел от выручки, а у «проектников» (занимаются консалтингом, проектированием и внедрением систем информационной безопасности) — от отработанных нормо-часов. С годами у сотрудников накопилось много претензий друг к другу.

«Проектники» были уверены, что продавцы не понимают сути того, что продают, часто не учитывают риски проекта и занижают его стоимость. Кроме того, «проектников» постоянно привлекали на «пресейл» (предварительное обсуждение с заказчиком его требований), который не всегда заканчивался подписанием контракта. Люди между тем отвлекались от текущей работы, приносящей им деньги.

Продавцы, в свою очередь, жаловались, что каждый год уже к 15 января все «проектники» были загружены на 100%. Заключив новые контракты, сейлзы потом с трудом отыскивали тех, кто их выполнит. К тому же качество работ по уже действующим контрактам оставляло желать лучшего, а у продавцов не было возможности повлиять на него.

«Взаимодействие между продавцами и „проектниками“ строилось по принципу склада, — рассуждает Гайкович. — Одни размещали товар (проекты) на склад, оставляли его там, а другие должны были его оттуда взять, докрутить и реализовать на площадке заказчика. Роль менеджера склада отводилась линейным руководителям проектных подразделений. Пока проектов было мало, схема работала. Когда их число увеличилось, менеджеры перестали справляться». Гендиректора такая ситуация не устраивала. Обе конфликтующие стороны были правы, но с этой правотой ничего сделать было нельзя. Оставался единственный выход — изменить организацию работы, сложившуюся за последние десять лет. Гайкович обратился в компанию «Экопси консалтинг», и за три года сотрудничества они сумели многое исправить.

## ЛОМАТЬ И СТРОИТЬ

Григория Финкельштейна, партнера компании «Экопси консалтинг», сотрудники «Информзащиты» за глаза называют Франкенштейном. И есть за что. Новая система мотивации наводила на людей почти

Иллюстрация: Марк Боярский



### ХОЗРАСЧЕТ ВСЕМУ ГОЛОВА

Владимир Гайкович не только уладил конфликт в компании, но и научил своих сотрудников торговаться друг с другом

мистический ужас. Григорий предложил подход, успешно работающий в других компаниях и в самой «Экопси». «Мы сделали из административной системы рыночную», — поясняет он. Между сотрудниками установили товарно-денежные отношения.

Во-первых, результаты работы обоих подразделений решили измерять в сопоставимых единицах. Для продавцов такой единицей стала маржа, то есть разница между выручкой и прямыми затратами на выполнение проекта. Для «проектников» ввели новую единицу измерения — биллинг, это условная внутренняя валюта, которая равна марже проекта.

Во-вторых, зарплата накладывает обязательства на сотрудника: он должен заработать для компании определенное количество маржинальных или биллинговых рублей. У продавцов формула пересчета учитывает продажи оборудования, ИТ-проектов и др. «Проектникам» на каждый рубль фиксированной зарплаты нужно заработать 4 руб. биллинга. Если оклад человека 60 тыс. руб., он должен «сделать» в месяц 240 тыс. руб. биллинга. Откуда их взять?

Каждая работа оценивается некоторым количеством рублей биллинга, все зависит от того, какую роль

## ТОРГ УМЕСТЕН

Как действует система биллинга внутри компании «Информзашита»



сотрудник играет в проекте. Основных ролей четыре, и их можно совмещать. Аккаунт-менеджер (таких около 20 человек) работает с клиентами, приносит деньги в компанию и получает себе в засчет 3/4 маржи каждого проданного проекта. Но он может извлечь из контракта и дополнительный доход.

Допустим, аккаунт-менеджер планирует продать проект за 2 млн руб., в большинстве случаев такой же будет и его внутренняя стоимость — 2 млн руб. биллинга. Ему придется «нанять» тех, кто работу выполнит, в первую очередь руководителя проекта. Задача аккаунт-менеджера — «продать» внутри компании проект дешевле 2 млн руб., тогда разница пойдет ему в личный засчет. Например, если руководителя проекта устраивает 1,7 млн биллинговых рублей, то продавец заработает дополнительно 300 тыс. руб.

После того как руководитель согласился работать за оговоренную сумму, он набирает себе команду и точно так же торгуется с другими специалистами — нанимает технического архитектора и исполнителей по профилю. Так происходит каждый раз, когда в компании появляется новый проект. Если исполнителей устраивает, скажем, 1,2 млн руб. биллинга,

руководитель проекта и архитектор разделят между собой разницу пропорционально своему участию и согласно договоренностям (см. схему). «Мы ввели правило, что менеджер проекта и технический архитектор получают пропорциональное количество биллинга, чтобы они не „дрались“». Исполнители же могут „трамбовать“ друг друга», — говорит Григорий Финкельштейн.

Ключевой момент — решить все финансовые вопросы нужно до заключения контракта, на этапе «пресейла», а не после. «Раньше, бывало, продавец заключает контракт, а потом наседает на линейного менеджера с вопросом, кто будет его выполнять», — рассказывает Владимир Гайкович. Теперь же система заставляет аккаунт-менеджера договариваться с людьми заранее и напрямую. Если не удалось найти команду на проект, значит, в нем что-то не так. Либо риски недооценены, либо сроки нереальные, либо обычно такая работа стоит больше. Аккаунт-менеджеру нужно искать причины и решать проблему.

В свою очередь, продавцы получили возможность влиять на качество исполнения проекта. Аккаунт-менеджер может поменять руководителя проекта или архитектора, изменить договоренности по оплате труда, если кто-то не выполняет своих обязательств. Каждый участник проекта оценивается по его завершению по 10-балльной шкале, итоговая оценка может уменьшить или увеличить вознаграждение.

Сотрудники «Информзашиты» одновременно работают в разных проектах. Допустим, за квартал человек заработал 880 тыс. руб. биллинга. Чтобы окупить свою зарплату, он должен был принести компании 720 тыс. руб. биллинга (оклад 60 тыс. руб. умножаем на три месяца и на коэффициент 4). Выходит, что сотрудник перевыполнил план на 160 тыс. и ему

**70**  
тыс. руб.

и выше — такова месячная зарплата специалиста по информационной безопасности, по данным исследования зарплат в ИТ-отрасли, проведенном Antal Russia в 2010 году. Верхняя планка — 130 тыс. руб. в месяц

полагается квартальная премия. Нужно перевести этот биллинг в реальные рубли, то есть поделить их на коэффициент 4. Получилось 40 тыс., но уже не биллинга, а живых денег.

Таким образом, «Информзащита» решила свою главную проблему. «Сотрудники теперь связаны друг с другом отношениями купли-продажи. А как только возникает купля-продажа, появляется ответственность за результат», — говорит Григорий Финкельштейн. «Теперь тот, кто получает деньги, несет всю ответственность и не может переложить ее на других, не расставшись с деньгами», — добавляет Гайкович.

## ШОКОВАЯ ТЕРАПИЯ

Когда три года назад компания начала внедрять эту систему, у сотрудников случился «ментальный шок». «Криков было много: „Это никогда не будет работать“, „Товарно-денежные отношения ведут к утрате человеческих связей“», — вспоминает Гайкович. — Ничего, сейчас все привыкли и договариваться научились, хотя для технарей это не всегда просто». Впрочем, новички иногда иронизируют: «Если мы спросим, где находится туалет, с нас за это тоже деньги возьмут?» Результаты появились практически сразу. Выяснилось, что есть «птицы-говоруны», вместо реальных дел рассуждающие, почему работа невыполнима. С двумя сотрудниками сразу расстались. Нашлись и те, кто не захотел работать в новых условиях, — по этой причине ушли восемь «проектников» (около 10% от их числа). «Почему я обязан сам искать работу? Мне должны ее приносить, а я буду выбирать. Раз не обеспечили — я ни при чем» — главный аргумент несогласных.

Три года назад лишь 30% сотрудников устойчиво превышали порог по биллингу, сейчас их более 80%. Отношения между людьми стали прозрачнее, и тех, кто не справляется, система выдаст рано или поздно, уверен гендиректор. Только в этом году ушли трое «проектников» и были уволены двое.

Новый подход напоминает своеобразную биржу труда. Чтобы не запутаться в потоке взаиморасчетов, компания создала КСУБ — комплексную систему учета биллинга. С ее помощью участники проектов фиксируют свои договоренности. Кроме того, «Информзащита» сформировала банк ресурсов — здесь хранятся сведения о сотрудниках, их компетенциях, история их участия в проектах с отзывами о работе. Ориентируясь на эти данные, руководители подбирают себе команду на новые проекты.

Одна из самых сложных задач при внедрении системы — определение биллинговой стоимости работ.

«Эту проблему мы решаем, разделяя услуги на типовые и нетиповые, нормируем стоимость типовых», — говорит Владимир Гайкович. Бывают и сложные случаи. Например, некоторые исполнители считают, что их услуги стоят столько-то, и не готовы понижать планку, особенно если подобными навыками больше никто не обладает. «Приходится вмешиваться», — говорит гендиректор. — Объясняю, что, пока у человека в компании монопольное положение, справедливую стоимость его труда буду оценивать сам». В свою очередь, линейному менеджеру выгодно, чтобы людей с подобными навыками в его подразделении было больше, поэтому он обязательно вырастит конкурента.

## РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Система, конечно, несовершенна. Некоторые сотрудники пользуются этим. Так, до недавнего времени были случаи, когда человек совмещал несколько ролей: и руководителя проекта, и технического архитектора, и исполнителя. То есть сам ставил себе задачу, принимал у себя работу и получал деньги за каждую операцию. А это неправильно.

У разработчиков были и технические просчеты. Взять хотя бы пресловутый коэффициент 4 (правило, согласно которому на каждый рубль своей зарплаты сотрудник должен заработать 4 руб. биллинга). Гайкович сначала взял цифру 3,5, но результаты не обрадовали: по его подсчетам, он переплатил сотрудникам в качестве премии около 2,5 млн руб. Сейчас ежегодные потери из-за несовершенства системы гендиректор оценивает в 4–4,5% суммы премиальных выплат «проектникам». Это сопоставимо с годовой зарплатой квалифицированного сотрудника. Но в целом компания выигрывает.

В 2009 году выручка выросла на 30% по сравнению с 2008-м и составила 1,5 млрд руб. (при этом количество проектов в кризис снизилось, хотя и не драматически). В этом году выручка, скорее всего, увеличится не менее чем на 35% по сравнению с 2009-м. Результат, по мнению Гайковича, стал возможен благодаря росту производительности труда сотрудников как минимум на 20%. Выходит, организовать капиталистическое соревнование хоть и труднее, чем социалистическое, зато его плодами можно пользоваться гораздо дольше.



ДЕЛО  
ПАХНЕТ  
КОНЬЯКОМ



PERNOD RICARD НАЧИНАЕТ НОВУЮ МАРКЕТИНГОВУЮ КАМПАНИЮ СВОЕГО БРЭНДА «АРАРАТ». ЦЕЛЬ – УБЕДИТЬ РОССИЯН ПОКУПАТЬ ПРЕМИАЛЬНЫЕ АРМЯНСКИЕ КОНЬЯКИ, НЕСМОТРЯ НА ТО ЧТО ИХ РЫНОЧНЫЙ СЕГМЕНТ СОКРАЩАЕТСЯ.

В середине октября на территории Ереванского коньячного завода (ЕКЗ) гуляла вся армянская элита. Перед гостями выступали танцевальные ансамбли, знаменитый музыкант **Дживан Гаспарян** и украинская группа «Океан Эльзы». Коньяк лился рекой. Компания праздновала очередное обновление дизайна бутылок всех своих марок и старт маркетинговой кампании под слоганом «Легенда продолжается». Стратегия продвижения «Араката» (ЕКЗ выпускает семь видов коньяков под этим брэндом) на российском рынке тоже рискует превратиться в легенду: компания эксплуатирует тему армянского фольклора около десяти лет. Но теперь концепции предстоит серьезная проверка на прочность. В прошлом году продажи ЕКЗ в России упали на 30%, очередной виток «легендарной» кампании должен вернуть их на докризисный уровень. «Если этого не случится, мы будем сильно разочарованы», — говорит исполнительный директор ЕКЗ **Ара Григорян**.

## ПО ФРАНЦУЗСКОЙ МОДЕ

В 1998 году ЕКЗ приобрела Pernod Ricard — крупнейший в мире производитель элитного алкоголя с годовым оборотом 7 млрд евро (по данным на 2009 год). В портфеле французов такие брэнды, как водка Absolut, виски Chivas Regal, ром Havana Club, коньяк Martell, джин Beefeater, текила Olmeca и др. Кроме того, на локальных рынках Pernod Ricard развивает местные брэнды алкоголя — на территории бывшего СССР это водка «Алтай» и армянские коньяки «Аракат».

«Pernod Ricard фокусируется глобально на премиальных алкогольных марках», — говорит директор по люксу и креативности группы Pernod Ricard **Вадим Григорян**. — После покупки ЕКЗ мы начали проводить стратегию премиумизации „Араката“. Тогда в маркетинговой концепции этого коньяка впервые были использованы армянские легенды. В интервью **СФ** (№33/2006) Вадим Григорян рассказывал, как ходил по музеям, фотографировал

## ЭКСПЕРТ



СТАНИСЛАВ КАУФМАН,  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ  
КОМПАНИИ «ВИНЭКСИМ»

## МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА PERNOD RICARD В ОТНОШЕНИИ «АРАРАТА» АБСОЛЮТНО ПРАВИЛЬНАЯ. КОНЬЯК В РОССИИ ПЬЮТ ЛЮДИ, ДЛЯ КОТОРЫХ ВАЖНА ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ БРЭНДА

древнеармянские одежды. Для рекламных съемок компания приглашала костюмера фильмов «Видок» и «Наполеон».

После покупки ЕКЗ компания обновила дизайн бутылок коньяка, не менявшийся с советских времен. В 2005 году последовало еще одно обновление — продукцию ЕКЗ поделили на три группы: стандарт, который сейчас стоит от 600 руб. за пол-литровую бутылку (выдержанка три-пять лет, «Аракат» три и пять звездочек), премиум от 850 руб. (шесть-девять лет, «Ани», «Отборный» и «Ахтамар») и суперпремиум от 2 тыс. руб. (15–20 лет, «Васпуракан» и «Наири»). Компания снова изменила дизайн бутылок и переоборудовала цех разлива, это обошлось примерно в \$1,5 млн. В честь перезапуска «Араката» Pernod Ricard арендовала в Москве Андреевский мост, где провела вечеринку с дегустацией, а на улицах расставила трехметровые бутылки-инсталляции.

«В 1998 году мы производили 900 тыс. тонн коньяка, 80% которого продавалось в России. В 2008-м объем производства вырос до 4 млн тонн, причем в Россию поставлялось опять-таки 80%», — говорит Ара Григорян. Однако доля предприятия в России последние пять лет неуклонно падала: с 9,3% рынка бренди (без учета французского коньяка) в 2004 году она снизилась до 5% в 2009-м в стоимостном выражении. «Продажи „Араката“ росли медленнее, чем рынок», — отмечает руководитель Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя (ЦИФРРА) **Вадим Дробиз**. — Потребление коньяков в России увеличивалось на 10–15% ежегодно, но происходило это в основном за счет дешевых марок в пределах 400 руб. за бутылку». «Аракат» же плавно перемещался в более высокий сегмент: за последние десять лет цена пол-литровой бутылки трехзвездочного «Араката» выросла в рознице с 200 до 600 руб. «Это была сознательная политика. В связи со стратегией премиумизации цена постепенно росла», — объясняет Ара Григорян. Кризис изменил ситуацию на российском рынке. В 2009 году, по данным «Бизнес Аналитики», рынок (без учета французского коньяка) оценивался в 72 млрд руб.,



## ДЕЛО В ТАРЕ

В Pernod Ricard уверены, что смена дизайна бутылок неизбежно привлечет внимание российских покупателей

при этом 72% продаж приходилось на продукцию российских заводов, 20% — армянских, 8% — всех остальных. По сравнению с 2008 годом доля российских производителей, работающих в низком ценовом сегменте (300–400 руб. за бутылку) выросла на 6%. А вот армяне потеряли 4% российского рынка. «Покупательная способность снизилась, и потребитель переключился на более низкий ценовой сегмент, в котором конъяки „Аракат“ не представлены», — объясняет Ара Григорян.

Pernod Ricard в условиях падения продаж решила прибегнуть к испытанному методу: сменить дизайн бутылок и провести маркетинговую кампанию.

## СЛОМАННЫЕ ТРЕНДЫ

В начале 2009 года Pernod Ricard поручила агентству Amsterdam Worldwide репозиционировать «Аракат».

Маркетинговая кампания началась с изменения упаковки, которую разрабатывало британское агентство Identica. За новый логотип (стилизованная буква «А» с вписаным в нее фениксом) и форму бутылок с армянским орнаментом англичанам заплатили \$1 млн. Столько же ушло на переоборудование линии упаковки. «Новый дизайн бутылок продолжает преемственность традиций „Араката“», — утверждает **Сирил Клакэн**, директор по маркетингу «Pernod Ricard Восточная Европа». Сейчас Pernod Ricard собирается потратиться на отдельные шкафы и паллеты в торговых точках. В 100 магазинах будут работать консультанты компании.

В маркетинге основную ставку, как и прежде, сделали на BTL-акции. Pernod Ricard прибегла к уже опробованной практике «посланников брэнда». Так, для продвижения виски Chivas Regal компания ежегодно отправляла в мировое путешествие двух «посланников», которым на год выдавала по \$100 тыс. Эти люди посещали светские мероприятия, а затем выкладывали фото- и видеорепортажи на сайте ChivasCircle.com. У посла брэнда «Аракат» в России Эммы Закоян более



### ХРАНИТЕЛЬ БОЧЕК

Директор ЕКЗ Ара Григорян верит, что через год его предприятие не будет ощущать никаких последствий кризиса

**\$12 МЛН**  
**СОСТАВИЛА ПРИБЫЛЬ ЕКЗ В 2009 ГОДУ, ЧТО НА 28% НИЖЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ 2008 ГОДА.**  
**РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ПРИ ЭТОМ НЕИЗМЕННО РАВНА 30%**

размеренный образ жизни. Она проводит дегустации и презентации армянского коньяка. За месяц она участвует в среднем в 40 подобных мероприятиях на территории России. «Дегустации мы проводим чаще всего для менеджеров винных магазинов и продуктовых сетей, ресторанов. Бывают и мероприятия для VIP-клиентов», — рассказывает она.

Если посол учит разбираться в коньяке в основном представителей ритейла и рестораторов, то культурные мероприятия, которые спонсирует «Аракат», ориентированы на светскую публику. За год компания спонсирует 10–12 мероприятий. «Предпочтение отдается проектам, которые соответствуют образу коньяков „Аракат“», — говорит Клакэн. — Мы выступали спонсорами юбилея Армена Джигарханяна, концерта Дживана Гаспаряна, показа мод Юлии Далакян».

Осенью прошлого года компания сняла короткометражный фильм «Ахтамар». Длительность ленты — 19 минут, в главной роли снялся Армен Джигарханян. Фильм на современный лад пересказывает армянскую легенду о девушке и ее

возвлюбленном. Марка «Аарат», правда, появляется в кадре всего один раз.

На базе этого фильма компания провела рекламную акцию. Афиши, созданные фотохудожником **Эрвином Олафом**, использовались в качестве рекламы коньяка в прессе и интернете, а также для оформления магазинов и баров в России, Армении, на Украине, в Белоруссии и Казахстане. Сам фильм выложили в Сеть, где его посмотрели около 3 млн человек. В Pernod Ricard утверждают, что планируют запустить съемки и других подобных фильмов.

По оценкам участников рынка, маркетинговая кампания «Аарат» вряд ли обойдется компании дешевле \$2 млн. Для сравнения: «Союзплодоимпорт» хочет вложить в продвижение коньяка «Московский» в следующем году минимум \$350 тыс. Правда, если сравнить расходы на «Аарат» с вложениями Pernod Ricard в другие брэнды компании, то сумма кажется скромной. К примеру, коньяк Martell продвигается более масштабно — с 2000-х на курорте Куршевель регулярно проводились грандиозные вечеринки Martell. Для продвижения виски Chivas компания в 2006 году открыла в Москве Chivas Bar. Партнером Pernod Ricard в этом проекте стал ресторатор **Степан Михалков**, который оценивал объем инвестиций в \$2,5 млн. В мировом же масштабе Pernod Ricard в 2009 году потратила на маркетинг своих брэндов \$335 млн. Доля «Аарат» в этой сумме практически незаметна.

Между тем эксперты считают, что «Аарату», возможно, вообще не стоило делать ставку на премиальность. «В идеале „Аарат“ должен позиционироваться не как эксклюзивная, а как демократичная марка, так как именно этот сегмент рынка является самым перспективным», — убеждает советник акционеров Бутурлиновского ЛВЗ **Герман Климовский**.

Поэтому не исключено, что продажи «Аарат» заметно увеличатся только тогда, когда вырастут доходы населения.



## Экспресс-доставка



документов и грузов  
от двери до двери  
по всей России  
и в 190 стран мира

**ВЫЗОВ КУРЬЕРА:**  
**8-800-2005-055**

Единая справочная служба.  
Звонок по России бесплатный.

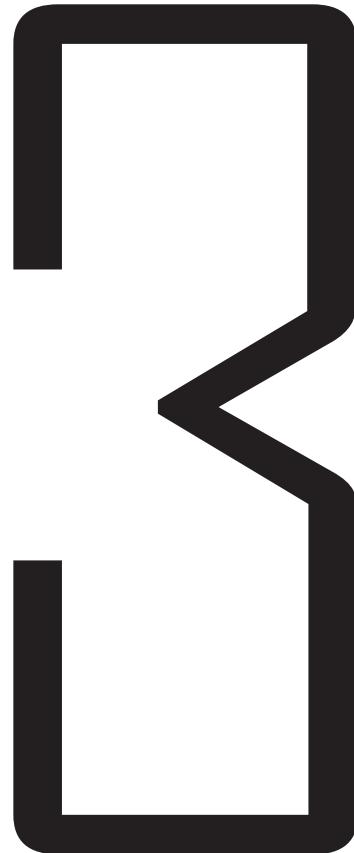
[www.emsru.ru](http://www.emsru.ru)

Лицензия Мининформсвязи РФ А 025271 № 25577

Реклама



# ДОЛЕВОЕ УСИЛИЕ



**NETJETS EUROPE  
СОЗДАЛА  
СОБСТВЕННУЮ НИШУ  
НА АВИАЦИОННОМ  
РЫНКЕ, ПРЕДЛОЖИВ  
СВОИМ КЛИЕНТАМ  
СТАТЬ СОВЛАДЕЛЬЦАМИ  
БИЗНЕС-ДЖЕТОВ.  
МОДЕЛЬ ДОЛЕВОГО  
ВЛАДЕНИЯ ПОМОГЛА  
КОМПАНИИ  
ПРЕВРАТИТЬСЯ  
В КРУПНЕЙШЕГО  
ДЕЛОВОГО ПЕРЕВОЗЧИКА  
ЕВРОПЫ, А В КРИЗИС  
ВЫСТУПИЛА ПОДУШКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ.**

На десятках мониторов сотрудников авиакомпании NetJets Europe одинаковая картина: рассеянные по черному фону разноцветные квадраты и прямоугольники. Их цветовая палитра настолько разнообразна, что немногого рябит в глазах. Увидев такую «роспись», я решила, что весь португальский офис NetJets Europe играет в компьютерную игру. Однако наблюдение за пестрыми фигурами — неотъемлемая часть рабочего процесса. Прямоугольники — самолеты авиакомпании, которые сейчас перевозят пассажиров. А цвет квадратиков обозначает определенную задачу. К примеру, сотруднику компании необходимо организовать доставку до дома пилота конкретного самолета. Благодаря цветовым сигналам работники NetJets Europe всегда в курсе, в каком состоянии находится тот или иной самолет, где и какие задачи нужно срочно решить.

Однако это далеко не единственное ноу-хау компании. Профессора бизнес-школы INSEAD **У. Чан Ким и Рене Моборн** в своем бестселлере «Стратегия голубого океана» обратили внимание на то, что авиакомпания нашла уникальный способ создать новую нишу, не занятую конкурентами. Основная фишка бизнеса NetJets — клиентская программа долевого владения самолетами. Ничего подобного на авиационном рынке до NetJets не существовало. Благодаря этой бизнес-модели компания легче других перевозчиков перенесла экономический кризис.

NetJets Inc. почти 25 лет назад создал в США бизнесмен **Ричард Сантулли**. Европейское подразделение, NetJets Europe, появилось спустя десять лет. В 1998 году NetJets была куплена корпорацией Berkshire Hathaway американского магната **Уоррена Баффетта**. Сейчас у NetJets около 800 самолетов и более 4 тыс. клиентов: по собственным оценкам, авиакомпания занимает 10–15% мирового рынка деловых перевозок. У NetJets Europe, которая является лидером европейского рынка бизнес-авиации, — 150 бортов и 1,6 тыс. клиентов, их перевозчик доставляет в 5 тыс. аэропортов мира. Трудно поверить, что в середине 1990-х у европейского подразделения NetJets было всего 14 самолетов и 90 клиентов.



#### В СВОБОДНОМ ПОЛЕТЕ

Автор идеи долевого владения самолетами Ричард Сантулли покинул NetJets, но уже привлек \$500 млн в новый бизнес

Фото: AFP

# 100

тыс.

пассажиров перевозит на своих судах авиакомпания NetJets Europe за год. Москва входит в топ-25 самых посещаемых городов

В России услугами NetJets Europe пользуется примерно сотня заказчиков, по итогам прошлого года компания совершила около 2,2 тыс. рейсов в нашу страну и из нее.

#### ХОРОШЕЕ — ВРАГ ЛУЧШЕГО

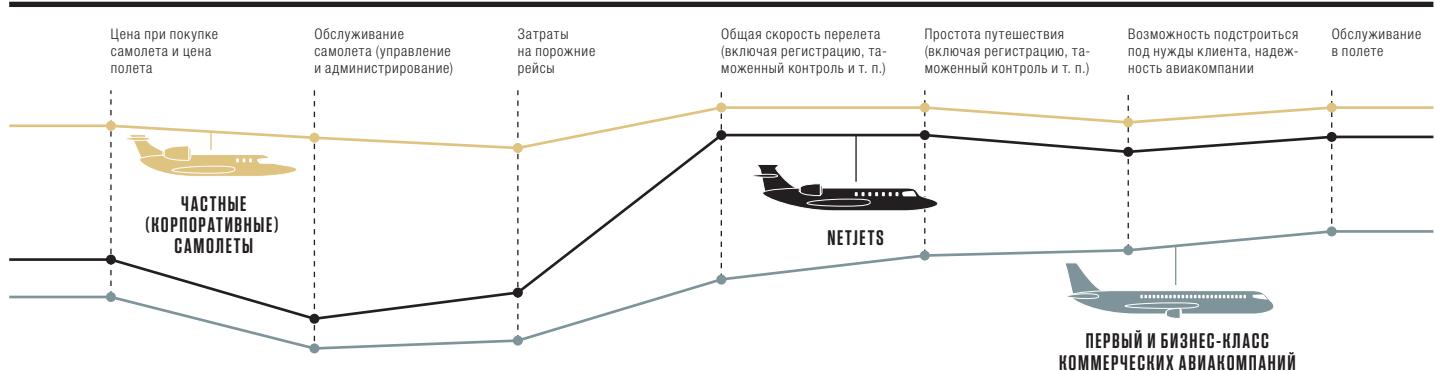
Бизнесмены и топ-менеджеры крупных корпораций, которым приходится много летать, стоят перед выбором: купить билет в первый класс обычной авиакомпании, заказать чартерный рейс на бизнес-джете или, наконец, приобрести собственный самолет? Авиационному бизнес-оператору NetJets удалось совместить преимущества всех вариантов воздушного передвижения. Логика владельцев была в следующем. Рейсы авиакомпаний избавляют потребителя от многомиллионных трат на покупку и содержание судна. При этом человек зависит от расписаний, пересадок, не говоря уже о суете аэропортов. Но покупка самолета — дорогое удовольствие. Так, среднего размера бизнес-джет Hawker 750 обойдется примерно в \$13 млн, на годовое обслуживание уйдет еще до \$1 млн. Между тем даже часто летающие бизнесмены проводят в воздухе 160 часов в год, в то время как самолет может налетать в пять раз больше.

NetJets разделила каждый самолет на условные доли и начала продавать их своим клиентам в собственность. В зависимости от частоты полетов бизнесмен или корпорация могут купить у NetJets, скажем, 1/2 часть джета (самая крупная доля) или 1/32 (самая мелкая). Например, 1/16 в Hawker 750 стоит около \$750 тыс., то есть ровно в 16 раз меньше общей стоимости джета.

По словам **Марка Уилсона**, начальника центра управления полетами NetJets Europe, становясь собственником, клиент получает эквивалентное взносу число летных часов, которые

## БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ NETJETS

Желающие комфортно перелететь из точки А в точку Б могут воспользоваться как бизнес-классом коммерческой авиакомпании, так и заказать бизнес-джет. Компания NetJets объединила преимущества обоих способов перелета.



Источник: У. Чан Ким, Рене Моборн «Стратегия голубого океана». М.: Гиппо, 2008

он может использовать в течение года (см. график на стр. 69). Эти часы, как выяснил корреспондент **СФ**, позвонивший в NetJets Europe под видом потенциального клиента, достаются собственнику доли самолета не безвозмездно, за них надо платить — правда, по словам оператора компании, «намного меньше стандартных расценок». Кроме того, ежемесячно владелец доли оплачивает расходы на поддержание судна (в том числе техобслуживание). NetJets Europe делит объем расходов между всеми долевыми собственниками, поэтому объем ежемесячных платежей не сопоставим с тратами на обслуживание собственного самолета. В среднем получается несколько сотен тысяч долларов в месяц. Зато, покупая долю в самолете, клиенты NetJets Europe по факту получают доступ ко всем судам компании. Если долевому собственнику нужно улететь, а его самолет занят или находится на другом конце света, авиаперевозчик в течение 10 часов подаст аналогичный бизнес-джет.

## АНТИКРИЗИСНАЯ ФОРМУЛА

«Схема долевого владения подходит для тех клиентов, которые летают достаточно регулярно, но недостаточно часто, чтобы оправдать приобретение собственного самолета», — считает совладелец аналитического агентства Upcast **Алексей Королев**. Профессора У. Чан Ким и Рене Моборн подсчитали, что покупка доли в самолете оказывается для клиента дешевле, чем перелеты рейсами традиционных авиакомпаний с учетом прямых и косвенных затрат. По подсчетам экспертов, экономия иногда достигает 50%.

Президент российской компании Jet Group **Александр Евдокимов** не столь оптимистичен. По его мнению, заказ чартерных рейсов у операторов бизнес-джетов гораздо дешевле, чем полеты с европейской компанией или приобретение доли в их самолете. «Расценки на перелеты у NetJets (без покупки доли в джете. — **СФ**) на 70% выше среднерыночных, — уверяет Евдокимов. — Перелет, например, Москва—Мадрид и обратно может обойтись клиенту почти в два раза дороже, чем рейс обычного чартерного оператора».

Однако, по словам Алексея Королева, чартеры не дают стабильного качества услуги, не всегда оперативны и не позволяют точно контролировать расходы. По информации **СФ**, в ближайшее время NetJets Europe собирается расширять представительство в России. Сейчас у авиакомпании работают несколько сейлз-менеджеров в Москве.

## ШАБЛОННЫЙ БИЗНЕС

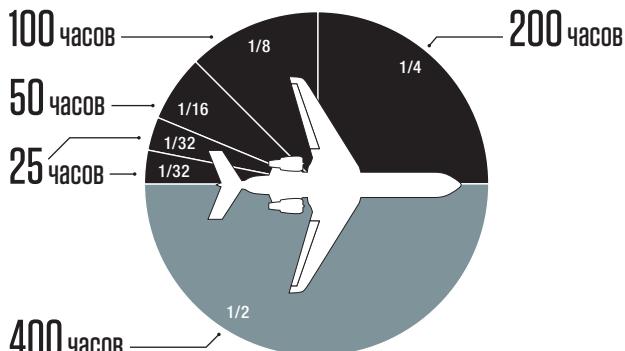
Ставка на модель долевого владения оправдала себя в кризис. Абсолютные показатели по выручке и прибыли компания не раскрывает. Но на фоне разорения десятка бизнес-операторов и сокращения количества рейсов деловой авиации на треть NetJets Europe может гордиться снижением выручки лишь на 20%.

По данным NetJets Europe, почти половина ее клиентов — долевые владельцы. Кстати, по словам Марка Уилсона, большинство российских клиентов — «в доле». Собственники приносят компании основную часть выручки.

Если верить NetJets Europe, в кризисном 2009 году компании удалось сохранить почти всех

## МЫ ДЕЛИЛИ САМОЛЕТ

Клиенты NetJets Europe могут купить долю самолета, соответствующую количеству летных часов в год.



Источник: NetJets Europe

своих клиентов. Это помогает бизнес-оператору выползать из кризисной ямы быстрее, чем конкурентам. По итогам текущего года выручка компании должна увеличиться на 5–10%. Рост был бы еще большим, если бы весной рынок не парализовал исландский вулкан Эйяфьятлайокудль. Впрочем, лояльность клиентов NetJets Europe отчасти вынужденная. Выходить из системы долевого владения в разгар кризиса было невыгодно, так как стоимость некоторых моделей самолетов снизилась почти на треть. С другой стороны, падение цен позволило и бизнес-оператору подкорректировать свои расценки. Конкретную цифру топ-менеджеры NetJets Europe не называют, но уверяют: «снижение рыночное».

Марк Уилсон считает, что долевое владение останется популярным и после кризиса. Чтобы подтолкнуть своих клиентов к программе частичной собственности, NetJets Europe в июле этого года запустила новый проект — продажа 1/32 доли самолета (раньше минимальным порогом была 1/16. — **СФ**). Она эквивалентна 25 летным часам в год, а стоимость владения начинается от \$125 тыс. Цель проекта — дать клиентам возможность протестировать модель долевой собственности. За четыре месяца существования программы у NetJets Europe появилось около 50 новых долевых владельцев.

Опыт NetJets переняли и другие авиаперевозчики. В США работает «большая четверка», предлагающая самолеты в долевое владение. Помимо NetJets, это две компании, созданные при производителях — Flexjet при Bombardier и CitationAir при Cessna. Четвертая, Avantair, управляет только одним типом самолетов — Piaggio Avanti.

Как утверждают руководители NetJets Europe, модель долевого владения пытались скопировать десятки других авиакомпаний, но без особого успеха. Последнее громкое заявление о подобной услуге сделала в начале прошлого года британская Jet Republic. Но менее чем через год стало известно об ее банкротстве.

«Долевое владение возможно только при наличии большого флота, — поясняет Александр Евдокимов. — Да, привлекательно выглядит идея купить самолет и продать его восьми людям. Но если все захотят лететь в один день? Чем больше клиентов, тем больше должно быть самолетов, это геометрическая прогрессия. Огромный флот — миллиардные инвестиции. Однако у большинства авиакомпаний в собственниках не значится Уоррен Баффет».

Схема долевого владения набирает обороты и на других рынках. В Великобритании, например, есть специализированная организация Fractional Life. Она проводит мероприятия, рекламирующие более 300 компаний, которые рекомендуют приобрести что-либо в долевую собственность. Частичную собственность обычно предлагают в отношении товаров и услуг премиум-класса. Долевое владение как бизнес-модель сейчас на подъеме в Испании, Португалии, Франции и Египте.

Россия, как это часто бывает, все лучшее перенимает с опозданием на годы. Долевое владение знакомо только игрокам рынка недвижимости, но уже успело приобрести негативный оттенок из-за скандалов с обманутыми дольщиками. Примеров частичной собственности на других рынках корреспондент **СФ** не обнаружил. Профессор ГУ-ВШЭ Игорь Липсиц считает, что причина в психологии россиян: «Наши люди все хотят иметь в собственности и осознавать себя хозяевами. К тому же для российских бизнесменов совладение — это сложно и, как правило, заканчивается конфликтами». По мнению Липсица, долевая собственность еще долго будет ассоциироваться у людей с кооперативом, поэтому создавать с нуля и выстраивать в России бизнес на таком владении — все равно что похоронить себя заживо. Лучше подождать, пока рынок раскачает более продвинутые иностранные компании.



БИЗНЕС СНОВА СТАЛ ВОЙНОЙ. НО НА СЕЙ РАЗ АГРЕССОРАМИ ВЫСТУПАЮТ НЕ ОДИОЗНЫЕ РЕЙДЕРЫ-ПРОФИ, «ГЕРОИ» 1990-Х. НОВЫЕ ЗАХВАТЧИКИ – ВЧЕРАШНИЕ ПАРТНЕРЫ-СОУЧРЕДИТЕЛИ, НАЕМНЫЕ ДИРЕКТОРА И БАНКИ, С АППЕТИТОМ ПОЕДАЮЩИЕ СВОИХ ЛУЧШИХ КЛИЕНТОВ.

# ЧУЖИЕ

## ПРОТИВ

# ХИЩНИКОВ

Два года назад у Константина Казакова были все основания считать, что его жизнь удалась: шутка ли, в 25 лет быть председателем правления хоть и небольшого, но банка («Фемили») и владеть особняком стоимостью более 10 млн евро в центре Москвы. Но уже через полгода Казаков лишился и должности, и собственности, и свободы. В апреле 2009-го молодой банкир был арестован по уголовному делу о незаконной банковской деятельности (статьи 172 часть 2 и 174 часть 4 УК РФ).

Дело еще не закрыто. Но в апреле 2010 года были приняты поправки в УК, отменившие содержание в СИЗО обвиняемых в экономических преступлениях, и Константин Казаков вышел на свободу. Но пока он был за решеткой, у принадлежащего ему ООО «Сатурн-ЮСТ» (на балансе которого находилось здание на Малой Дмитровке) появился новый собственник и гендиректор – Наталья Кривой, которая переуступила недвижимость некоему ЗАО «Союз». Казаков полагает, что за захватом здания стоит главный акционер «Союза» Феофан Бондаренко, он же совладелец банка «Фемили». И Наталья Кривой не посторонняя: по данным «СПАРК-Интерфакса», ей принадлежат 5-процентные пакеты акций «дочек» ЗАО «Союз» – «Сотел» и «Союз-телеkom». Бондаренко рассказал **СФ**, что особняк на Малой Дмитровке достался «Союзу» в качестве отступного по кредиту на 200 млн руб., который ООО «Сатурн-ЮСТ» взяло у компании Бондаренко под залог здания и не вернуло. Казаков признает, что «Сатурн-ЮСТ» брал заем, но не на 200 млн руб., а на 120 млн руб. под залог части здания. И долг Казаков не возвратил, так как компании «Сатурн-ЮСТ» с денежными остатками на счетах и зданием у него украли раньше, чем истек срок погашения займа.

В начале 2010 года Казаков подал иск в Арбитражный суд о признании недействительным договора продажи долей в ООО «Сатурн-ЮСТ» Наталье Кривой. «Мои подписи на договоре подделаны», – утверждает Казаков. И ждет результатов почековедческой экспертизы.

По данным Счетной палаты, подобных историй в стране 50–70 тыс., причем активность экспроприаторов в кризис изрядно усилилась. «Сегодня украдь литейный завод не опаснее, чем велосипед», – утверждает Геннадий Гудков, зампред комитета по безопасности Госдумы РФ. **СФ** составил свою галерею типажей корпоративных «похитителей велосипедов».



## КОНЕЦ ИМПЕРАТОРОВ ТАЙГИ

Рейдеров старой закалки почти не осталось. Некоторые сидят: в прошлом году за организацию захвата ресторана «Петербургский уголок» и универсама «Смольнинский» на 14 лет был осужден **Владимир Барсуков (Кумарин)**, «ночной губернатор Санкт-Петербурга». Большинство же переквалифицировалось в добродеточных предпринимателей. Кто подался в девелоперы (как **Сулейман Керимов** из «Нафта-Москвы»), кто в европейские отельеры (как основатель компании «Нерль» **Александр Клячин**), кто в ритейлеры (как **Алексей Тулупов** из «Росбилдинга»), а кто и в высокопоставленные госчиновники (как **Роман Троценко**, владелец Московского речного пароходства, ныне президент ОАО «Объединенная судостроительная корпорация»).

Рейдеры измельчали, считает **Александр Сотов**, руководитель практики финансовых расследований компании «ФБК-право». Нынешний захватнический бизнес содействует атакующей стороне в мелких корпоративных

### РОДСТВЕННИКОВ ВЫБИРАЮТ



В январе 2010 года между акционерами ОАО «Артинский завод» в Свердловской области (единственный в РФ производитель сельскохозяйственных кос) разгорелся конфликт. Мажоритарий «Исетьфонд» обвинил гендиректора завода и по совместительству бенефициара 37-процентного пакета **Анатолия Трапезникова** в попытке установить единоличный контроль над предприятием и выводе активов. Полгода «Исетьфонд» пытается снять Трапезникова с должности, но тот заручился решением суда о запрете собраний акционеров. В конце концов отчаявшийся мажоритарий предложил директору выкупить контрольный пакет, но Трапезников отказался.

Скандал вокруг Артинского завода является зеркалом нынешних тенденций в российском бизнесе: за власть дерутся совладельцы, причем некоторые из них заткнут за пояс любого рейдера-профессионала. Так, Трапезников обратился в суд с иском о взыскании с предприятия 33,8 млн руб. по векселям, которые завод выдал 10 лет назад компании «Акционеры Артинского завода» (подконтрольной директору). Это означает банкротство завода под управлением «кредитора». «Красивая комбинация, — комментирует **Андрей Тюкалов**, директор Центра защиты акционеров. — Выпуск векселей как крупная сделка должен был получить одобрение совета директоров, но Трапезников, видимо, намеренно датировал векселя старыми датами, когда такого одобрения не требовалось». Сейчас производство на заводе остановлено.

Учредителям ООО вообще не нужно ничего придумывать, чтобы вытеснить неугодных партнеров, говорит **Виктория Даудрих**, адвокат из «Юков, Хренов и партнеры»: сегодня массовый характер принял манипуляции с поддельными договорами купли-продажи. Все возлагали надежды на антирейдерские поправки в закон об ООО, вступившие в силу 1 июля 2009 года, согласно которым любой договор купли-продажи долей в ООО должен заверяться нотариусом в присутствии покупателей и продавцов. Однако по закону, например, можно не заверять сделку, когда само ООО выкупает долю у существующего участника. От лица изгоняемого учредителя фабрикуется заявление о выходе из состава участников ООО. Затем гендиректор распределяет эту долю между оставшимися учредителями (например, забирает ее себе). Похоже, друг в наше время — самый опасный враг.



междоусобицах. Помощь заключается в поиске административного ресурса: рейдер подскажет, кому и сколько нужно «занести», чтобы милиция возбудила уголовное дело, а налоговые инспекторы нагрянули в компанию-жертву с проверкой. Бывшие рейдеры создают юридические и консалтинговые фирмы, которые защищают пострадавших за процент от стоимости возвращенных активов.

# 513

ДЕЛ

расследовали органы МВД РФ в 2009 году. Из них до суда дожили лишь 59 дел. Сущая мелочь на фоне масштаба захватов — 70 тыс. атак в год



КОНСТАНТИН  
КАЗАКОВ

БЫВШИЙ ВЛАДЕЛЕЦ  
ООО «САТУРН-ЮСТ»

**МОЙ ОППОНЕНТ ПРИШЕЛ НА ПЕРВОЕ СУДЕБНОЕ ЗАСЕДАНИЕ И ПРИГРОЗИЛ: ДОСТАТОЧНО ОДНОГО СЛОВА, ЧТОБЫ Я ОПЯТЬ ОКАЗАЛСЯ В СИЗО. А САМ ДЕЛАЕТ ВСЕ, ЧТОБЫ ОСЛОЖНИТЬ МНЕ ВОЗВРАТ ИМУЩЕСТВА: ЗДАНИЕ УЖЕ ПЕРЕПРОДАНО КИПРСКОМУ ОФШОРУ, А КОМПАНИЯ «САТУРН-ЮСТ» СЛИЛАСЬ С ДРУГИМ ООО И СМЕНИЛА ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС**

## БАНК «ДОБРЫЙ САМАРИТАНИН»

Судьба производителя кваса «Никола» ОАО «Дека» и солодовни «Невский берег» сегодня находится в руках Сити инвест банка. Обе компании, контролируемые **Андреем Манским и Константином Бариновым**, должны банку 384 млн руб. Погасить ссуду важно: в залоге у банка 100% акций «Деки». Константин Баринов говорит, что рад бы вернуть долг, но не знает, к кому обращаться. Мол, банк в сентябре продал кредит (вместе с заложенными акциями «Деки») неизвестно кому. Эксперты подозревают, что Сити инвест банк действует в интересах Манского, желающего отобрать у Баринова его акции и продать предприятие компании Pepsi. Или банк договорился с третьей структурой, которая хочет отнять завод, занимающий второе место по производству кваса в России, у собственников и продать той же Pepsi. Сегодня финансовые институты виртуозно занимаются кредитным рейдерством. Они либо уклоняются от приема платежей по кредитам, как в истории с «Декой», либо используют методы давления на должника, чтобы отнять лакомый залог, на который уже есть претендент. **Эдуард Савуляк** из Tax Consulting UK приводит пример: банк инициирует проверку ФНС и уголовное дело против гендиректора компании-жертвы, скажем, по статье 199 УК РФ («Уклонение от уплаты налогов») ближе к сроку погашения кредита. Пока директор сидит в СИЗО, взыскивают залог. Для суда содержание под стражей не является уважительной причиной просрочки платежей по кредиту, поясняет юрист компании «Тимофеев, Фаренвальд и партнеры» **Иван Буник**. Другие считают поведение банков естественным. «Если закон не нарушается, это не рейдерство, а умение воспользоваться ситуацией», — говорит **Дмитрий Лобачев**, адвокат фирмы «Юков, Хренов и партнеры».



Фото: Сергей Михеев

ГАРГАНТЮА  
ЗАКУСЫВАЕТ



В последние годы поглотительная агрессия федеральных холдингов вроде «Базэла», АФК «Система» и «Мечела» утихла, говорят эксперты. Но заметно активизировались региональные группы, атакующие лучшие предприятия в соседних областях. Большинство из них действует топорно, с «силовыми входами» и стрельбой. Но встречаются и образчики весьма тонкой работы. В начале 2010 года ОАО «Алтайвагон» (второй в России производитель вагонов) перешел под контроль кемеровского холдинга «Сибирский деловой союз» (СДС), объединяющего множество предприятий из разных отраслей от угольной до медийной. Предшествовала тому изнурительная война между соучредителем СДС (и акционером «Алтайвагона») — **Владимиром Гридиным** и двумя другими совладельцами завода: **Виктором Величко** и **Сергеем Хачатурияном**, у каждого из трех собственников завода было по 25% акций. 8% акций из пакета Хачатурияна и вся доля Величко по якобы подложным договорам купли-продажи и передаточным распоряжениям при участии компании-регистратора были проданы сначала сотрудникам «Алтайвагона», а от них за смешную сумму 153 тыс. руб. ушли к трем неизвестным жителям Кемерово. Обманутые акционеры обвинили СДС в рейдерстве. Через суд им удалось наложить арест на упавший было пакет вагонного завода. Этот защитный демарш подвиг СДС к примирению: акции были возвращены владельцам. Правда, позднее Величко все-таки продал свой пакет холдингу СДС. Такой комбинаторикой, говорят собеседники **СФ**, СДС занялся не от хорошей жизни: холдинг, задолжавший 38 млрд руб., рассчитывает поправить дела за счет «Алтайвагона». То же самое происходит и с другими региональными холдингами, положение которых ухудшилось из-за кризиса. Соседский урожай всегда кажется богаче.

**\$6,93**  
млрд

необслуживаемых кредитов застряло в портфелях российских банков в 2010 году, говорится в исследовании IFC. Стоимость залогов по ним — около \$10 млрд

### САДИТЕСЬ, ПОЖАЛУЙСТА!

До сих пор Уголовный кодекс мало досаждал рейдерам. Захватчика можно было посадить разве что за мошенничество (статья 159 УК РФ) или подделку документов (статья 327). Теперь статей для «посадки» больше, и рейдеров можно обезвредить на ранних этапах захвата. С 1 июля 2010 года вступили в силу поправки в УК РФ и УПК РФ. За фальсификацию реестров можно угодить за решетку на два года, за подделку решений общего собрания акционеров и совета директоров, фальсификацию результатов голосования — на пять лет, за угрозу расправой — получить срок от трех до семи лет. УК вводит ответственность и за подачу в ФНС ложных сведений об учредителях компании (два года лишения свободы). Налоговики должны будут проверять сведения перед внесением в ЕГРЮЛ.

Сегодня договоры из Федеральной регистрационной службы для экспертизы имеют право истребовать лишь следственные органы, с этого начинаются судебные процессы против рейдеров. Но заставить ОВД открыть уголовное дело непросто. «Мои обращения в милицию заканчиваются вымогательством денег», — говорит **СФ** экс-директор ООО «Авторемсервис», снятый с должности по поддельным документам. Закон торжествует, но за отдельную плату.



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

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

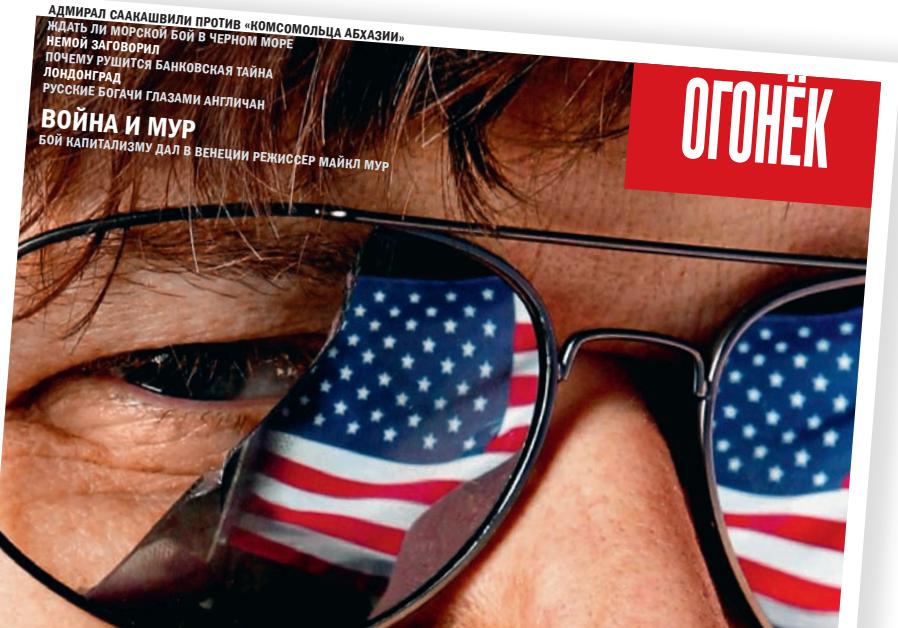
«Огонёк» — уникальный журнал, с которым выросло не одно поколение. Журнал о человеке в меняющемся мире, журнал о тех и для тех, кто не теряет интереса к жизни.

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

Для оформления подписки просто позвоните по телефону 8 800 200 2556

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

ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.  
ОБНОВЛЕННЫЙ.



ПО МЕТОДИКЕ, ЗАИМСТВОВАННОЙ У САМИХ РЕЙДЕРОВ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РАССЧИТАЛ РЕЙТИНГ РЕЙДПРИГОДНОСТИ 36 ОТРАСЛЕЙ. КАК ВЫЯСНИЛОСЬ, БОЛЬШЕ ВСЕГО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЖЕРТВ СЕГОДНЯ НАХОДИТСЯ В СФЕРЕ УСЛУГ, ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ, А ТАКЖЕ В ВОДНОМ ТРАНСПОРТЕ.

# ПОРТРЕТ ЖЕРТВЫ-2010

## К ЗАХВАТУ ГОТОВ

Поиски объектов для нападения профессионалы захвата начинают с анализа систем СПАРК, СКРИН и базы данных ЕГРЮЛ, сверяясь с собственными базами, содержащими сведения о налоговых нарушениях, фактах несдачи отчетности и прочий компромат. К потенциальному объекту захвата рейдеры предъявляют два основных требования: чтобы жертва имела интересное имущество и чтобы его легко было отнять.

Мы позаимствовали у рейдеров их обычную методику оценки перспективности компаний-целей, только оценивали и сравнивали не

единичные компании, а целые отрасли. В каждой отрасли были взяты по 300 предприятий с активами от 10 млн руб., объем выборки составил 16,5 тыс. компаний. С учетом рейдерских предпочтений мы разработали индекс рейдпригодности, который представляет собой сумму четырех средневзвешенных показателей:

**К1** — доля основных средств в валюте баланса (есть ли у предприятия ценное имущество);

**К2** — распыленность уставного капитала (легко ли будет захватить компанию через скупку или кражу акций либо долей);

**К3** — доля долгов в пассивах (легко ли будет захватить предприятие через скупку его долгов);

**К4** — валовая рентабельность (стоит ли «рейдить» компанию ради ее бизнеса).

В нашем рейтинге индекс, нормированный по максимальному значению, принимал значения от 0,2 (здесь рейдеру ничего не светит) до 1 (мечта захватчика, отрасль изобилует идеальными жертвами).

Очевидно, что компания, чьи акции распылены между множеством собственников, которая владеет дорогим имуществом, обременена долгами и имеет высокую рентабельность, получает максимальный балл. Это идеальная мишень для рейдера.

Чем больше в отрасли таких идеальных мишеней, тем выше ее индекс рейдпригодности.

## ТОП-5 ОТРАСЛЕЙ С САМЫМ ДОРОГИМ ИМУЩЕСТВОМ

Отрасль	Коэффициент наличия имущества (максимальное значение — 0,7)
УСЛУГИ НАСЕЛЕНИЮ	0,65
СУХОПУТНЫЙ ТРАНСПОРТ	0,61
СЕЛЬСКОЕ И ЛЕСНОЕ ХОЗЯЙСТВО	0,57
СВЯЗЬ	0,56
ЖКХ	0,56

## ТОП-5 ЛИДЕРОВ ПО РАСПЫЛЕННОСТИ КАПИТАЛА

Отрасль	Коэффициент распыленности капитала (максимальное значение — 1)
ВОДНЫЙ ТРАНСПОРТ	0,80
РЕЗИНОВЫЕ И ПЛАСТИММАССОВЫЕ ИЗДЕЛИЯ	0,73
ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЕ, ЭЛЕКТРОНИКА И ОПТИКА	0,72
ОБРАБОТКА ВТОРСЫРЬЯ	0,71
НАПИТКИ	0,70

## ТОП-5 НАИБОЛЕЕ ОБРЕМЕНЕННЫХ ДОЛГАМИ ОТРАСЛЕЙ

Отрасль	Коэффициент долговой нагрузки (максимальное значение — 0,7)
ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ	0,67
РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ	0,67
СТРОИТЕЛЬСТВО	0,67
ПРОДАЖА И ТЕХОБСЛУЖИВАНИЕ АВТОМОБИЛЕЙ	0,66
МАСЛОЖИРОВАЯ ОТРАСЛЬ	0,66

## ЭКСПЕРТ



ЭДУАРД САВУЛЯК,  
ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО ОФИСА  
TAX CONSULTING UK

**90% ЗАХВАТОВ  
СОПРОВОЖДАЮТСЯ  
ДАВЛЕНИЕМ  
НА СОБСТВЕННИКА.  
ПОЭТОМУ  
ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА  
ОТ РЕЙДЕРОВ –  
ПОЛНОЕ ИНКОГНИ-  
ТО ИСТИННЫХ  
ВЛАДЕЛЬЦЕВ**

**ЗА ЧТО  
ВОЮЕМ**

Главное для рейдера, чтобы у предприятия была лакомая недвижимость: земельные участки, здания, дорогое оборудование. В Москве и городах-миллионниках 90% рейдерских атак затеваются именно ради дорогой недвижимости. Самые привлекательные цели – компании, у которых доля основных средств в активах превышает 50%, им мы присваивали максимальный K1, равный 0,7. Если на недвижимость приходится менее 10% валюты баланса, рейдеры вряд ли будут атаковать (минимальный K1 = 0,1). Самыми имущими в нашем рейтинге оказались предприятия сферы услуг

**ТОП-5 САМЫХ РЕНТАБЕЛЬНЫХ ОТРАСЛЕЙ**

Отрасль	Коэффициент валовой рентабельности (максимальное значение — 0,5)
ГОСТИНИЦЫ И РЕСТОРАНЫ	0,46
УСЛУГИ НАСЕЛЕНИЮ	0,43
СВЯЗЬ	0,41
РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ	0,39
ФАРМАЦЕВТИКА	0,39

и автотранспортные компании (у них на балансах дорогие здания с прилегающими территориями), сельское и лесное хозяйство с их земельными угодьями и, наконец, ЖКХ.

В принципе, говорят эксперты, если у предприятия есть недвижимость, то сфера его деятельности захватчиков интересует мало: с одинаковым удовольствием «рейданут» и молокозавод, и хлебокомбинат. Однако сбрасывать со счетов рентабельность нельзя: многие финансово-промышленные группы (ФПГ) охотно вкладывают в прибыльные отрасли: гостиничный бизнес, сферу услуг, розничную торговлю и СМИ. Поэтому рейдеры захватывают такие компании, чтобы потом продать их заинтересованной ФПГ.

**РАССЕЯННЫЕ  
СОБСТВЕННИКИ**

Распыленность капитала (K2) – важнейший показатель, определяющий степень защищенности предприятия от захватов. Обычно рейдеры начинают атаку со скупки небольших пакетов у миноритариев. А вместе с этой «пылью» получают и законный доступ к главному документу захватчика – реестру акционеров (иначе его пришлось бы красть). Так, владелец 1% акций имеет право затребовать у регистратора выписку из реестра обо всех акционерах предприятия и разmere принадлежащих им пакетов.

Если более 51% акций рассеяно между множеством держателей, «вход» на такое предприятие для рейдера практически свободен (поэтому мы присваивали в таких случаях максимальный K2 = 1). Рейдеру, в общем-то, безразлично, какие у предприятия владельцы – номинальные или реальные. Иными словами, компания с тремя фактическими бенефициарами столь же подвержена риску захвата, что и предприятие, принадлежащее трем ООО, за которыми

скрывается один бенефициар. Ведь атаки часто начинаются именно с простой подделки подписей номинальных владельцев.

Любопытно, что по рассеянности капитала рекордсменом в нашем исследовании оказался водный транспорт со средним размером распыленного пакета 54,4%. Просто мечта рейдера. Именно слабой защищенности активов водный транспорт обязан своим третьим местом в общем рейтинге рейдпригодности.

**ЛЮДИ  
ДОЛГА**

Скупить долги предприятия с большим дисконтом, стать его крупнейшим кредитором, потом инициировать банкротство жертвы и забрать за копейки его имущество – способ столь же популярный ныне у захватчиков, как и «вход» через скупку акций. Поэтому мы включили долговой коэффициент K3 в тройку основных показателей в нашем исследовании. Это барометр финансовой силы или, наоборот, слабости бизнеса.

Если кредиторская задолженность фирмы превышает 50% валюты баланса, значит компания находится на грани жизни и смерти и рейдеры уже стоят на пороге. Часто они являются на агонизирующее предприятие под видом инвестора и просто выводят активы. Этим многострадальным компаниям мы присваиваем максимальный K3, равный 0,7.

Больше всего обременены долгами уже знакомые нам отрасли: сфера услуг, сельское хозяйство, гостиничный и ресторанный бизнес. Ненамного отстали торговля, консервная промышленность и лесопереработка. Ясно, что никому из них не грозит недостаток внимания со стороны рейдеров.

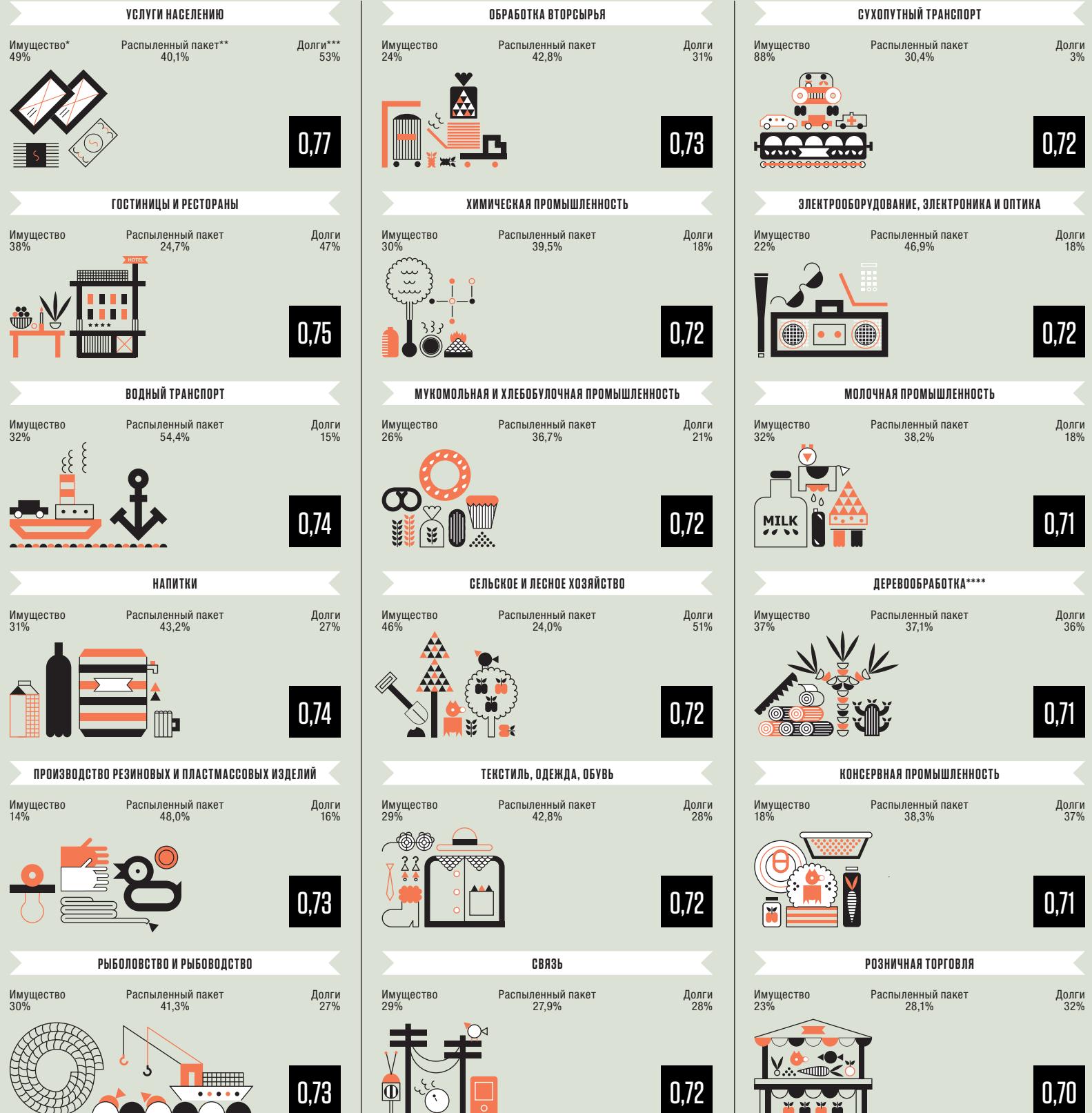


## РЕЙДЕРЫ

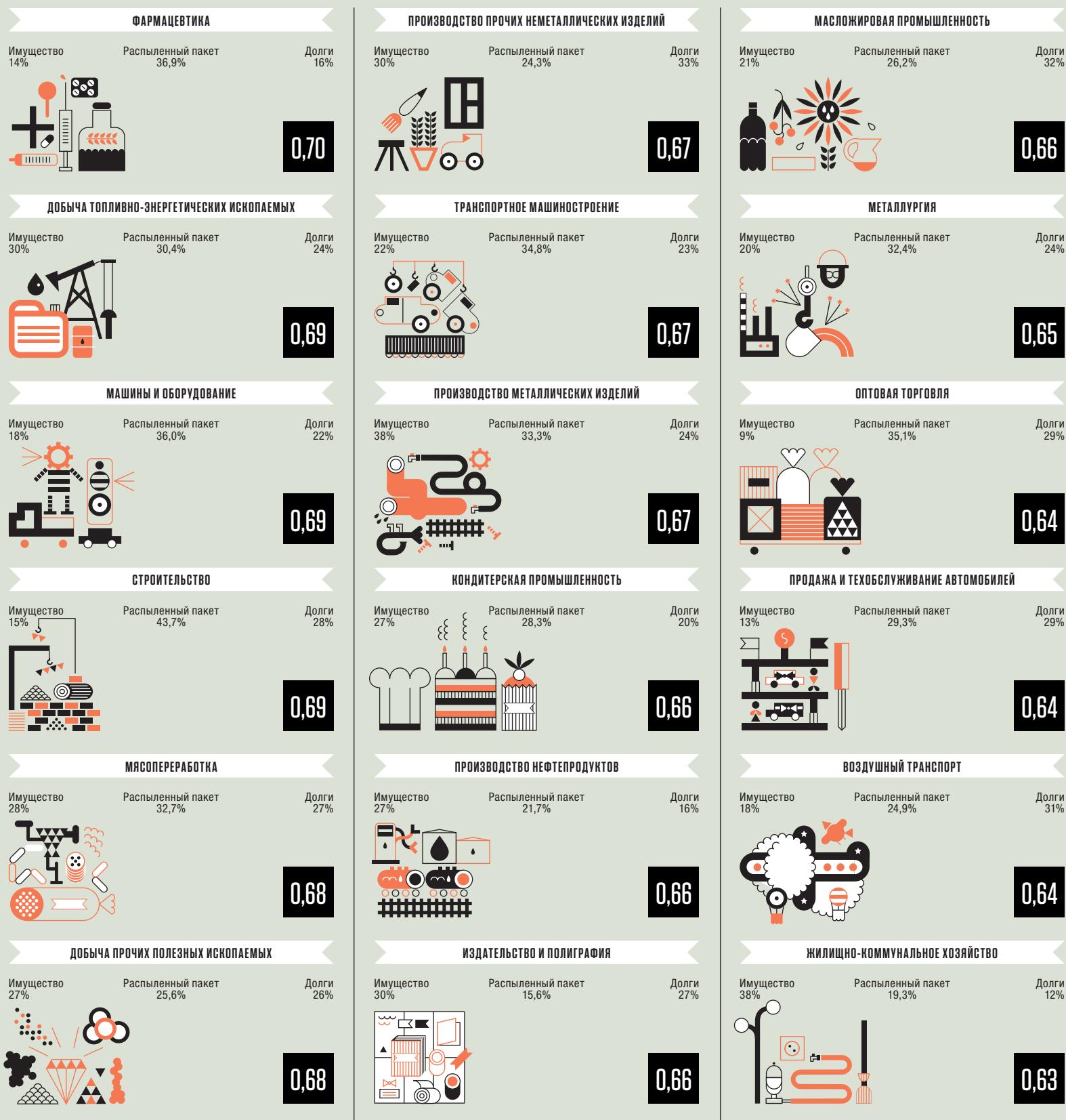
## Расклад

## РЕЙТИНГ РЕЙДПРИГОДНОСТИ ОТРАСЛЕЙ

1 Коэффициент рейдпригодности, округлен до двух знаков после запятой  
 \* для основных средств в активах  
 \*\* средний размер распыленного пакета акций  
 \*\*\* средняя доля долгов в пассивах  
 \*\*\*\* включая целлюлозно-бумажное производство



Изучив экономическую ситуацию в 16,5 тыс. предприятий России, «Секрет фирмы» выяснил, какие отрасли являются наиболее привлекательными для рейдеров.



**СТАРАЯ ДОБРАЯ КРАЖА ДОЛЕЙ И АКЦИЙ С ПОСЛЕДУЮЩИМ ВЫВОДОМ ЦЕННЫХ АКТИВОВ ИЗ КОМПАНИИ-ЖЕРТВЫ ПО-ПРЕЖНЕМУ ЭФФЕКТИВНА, НЕСМОТРЯ НА ШИРОКУЮ ИЗВЕСТНОСТЬ СХЕМЫ ЗАЩИТЫ.**

# БЫЛА ФИРМА ВАША

Главный бенефициар ООО «Спорт-инвестцентр» (СИЦ), получающий доход от сдачи в аренду бизнес-центра класса В+ на 20 тыс. кв. м на Дмитровском шоссе, никогда особо не жаловал банкиров. Зачем идти в банк, если занимать деньги у партнеров гораздо дешевле? Вот и летом 2008 года хозяин СИЦ занял 474 млн руб. на год у другого короля недвижимости — своего давнего партнера, который через кипрские офшоры контролировал здания, сданные под магазины, автосалоны и офисы в Москве (его имя также не раскрывается).

Кредитор принял меры, которые гарантировали бы возврат займа. Он потребовал, чтобы СИЦ подписал с его компанией ООО «Столица — бизнес XXI век» предварительный договор продажи половины того самого здания на Дмитровском шоссе. Не вернет заемщик долг до 1 августа 2009 года — половина бизнес-центра отойдет кредитору. Получился своеобразный аналог банковского залога. Чтобы здание ненароком не «испарилось» с баланса СИЦ (ведь договор

## ЭКСПЕРТ



АНДРЕЙ ТЮКАЛОВ,  
ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ЗАЩИТЫ  
АКЦИОНЕРОВ

**СЕЙЧАС  
КОМПАНИИ  
АТАКУЮТ  
НЕ ПРИШЛЫЕ  
РЕЙДЕРЫ.  
СОВЛАДЕЛЬЦЫ  
ЕДЯТ ДРУГ ДРУГА  
С ПРИМЕНЕНИЕМ  
РЕЙДЕРСКОГО  
АРСЕНАЛА:  
ПОДДЕЛЬНЫХ  
ДОКУМЕНТОВ,  
СИЛОВЫХ ВХОДОВ  
И ЗАКАЗНЫХ  
УГОЛОВНЫХ ДЕЛ**

о продаже его половины все же предварительный), кредитор потребовал также перевода на свой офшор Aliario половины долей в СИЦ (с правом их обратного выкупа заемщиком после возврата долга).

Казалось бы, соломка подстелена везде, где только можно. Но все принятые меры не сработали. Весной 2009 года кредитор из выписки из ЕГРЮЛ узнал, что доли в СИЦ уже принадлежат неизвестному кипрскому офшору Caseyra Investments, а у СИЦ появился новый директор, по совместительству генеральный директор Caseyra. Свежеиспеченный начальник проигнорировал предварительный договор со «Столицей — бизнес» и успел продать здание на Дмитровке третьей стороне — ООО «Бизнес-центр „Лихоборский“».

Все эти манипуляции, возмущается кредитор, незаконны: договор продажи долей был сфабрикован, равно как и протоколы голосования по кандидатуре нового директора на общем собрании участников. Кроме того, продажа здания (как крупная

сделка) по закону должна была получить одобрение собрания участников СИЦ, в том числе Aliario.

Сегодня кражи долей или акций по поддельным документам — самая распространенная схема захвата. 90% обращений в Центр защиты акционеров, рассказывает его директор **Андрей Тюкалов**, исходит именно от бывших участников ООО, которых выкинули из их компаний по подложным документам. Как с этим бороться? Для профилактики, говорит **Виктория Даудрих**, адвокат из компании «Юков, Хренов и партнеры», не помешает раз в месяц брать выписки из ЕГРЮЛ и реестра имущества: не сменились ли собственники либо генеральный директор, цело ли имущество. Если случилась кража, нужно как можно скорее подключать правоохранительные органы и суд, пока след акций (долей) или активов окончательно не затерялся в цепочке многократных перепродаж.

Представители Aliario сработали оперативно: они завалили Арбитражный суд Москвы исками, оспаривая незаконную переуступку долей в ООО СИЦ компании Caseuya, равно как и договор продажи здания компаний «Бизнес-центр „Лихоборский“». Также они потребовали взыскать с ООО СИЦ и ООО «Мехмашзавод» (по данным СФ, у обеих компаний общий основной владелец **Артур Согомонян**) весь долг с процентами — около 520 млн руб. Суд распорядился приостановить все сделки с долями и зданием и взыскать долг с СИЦ и «Мехмашзавода».

Однако не один только кредитор стелил соломку: бенефициару СИЦ все же удалось насолить своему бывшему партнеру. Дело в том, что СИЦ задним числом заключил договор предварительной продажи

## ЗАКАМУФЛИРОВАННАЯ КРАЖА ДОЛЕЙ ИЛИ АКЦИЙ

**ШАГ 1**  
Рейдер готовит на ООО «XXX» фальшивый договор доверительного управления акциями мажоритария

**ШАГ 2**  
Договор регистрируется у реестродержателя

**ШАГ 3**  
ООО «XXX» созывает общее собрание акционеров. Большинство голосов — у ООО «XXX»

**ШАГ 3.1**  
Настоящий собственник обращается в суд и требует признать договор доверительного управления недействительным

**ШАГ 3.2**  
Мажоритарий выигрывает процесс, но баланс компании уже пуст

**ШАГ 4**  
Собрание принимает решение о назначении нового гендиректора по рекомендации ООО «XXX»

**ШАГ 5**  
Новый директор получает печать, право подписи и занимает кабинет предшественника

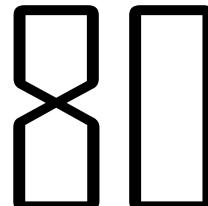
**ШАГ 6**  
Директор продает недвижимость компании подставной фирме и выводит деньги со счетов

**ШАГ 7**  
Недвижимость многократно перепродается

**ИТОГ**  
Компания остается без имущества

половины здания (той самой, что потом якобы отошла к «Столице — бизнес XXI век») некоему ООО «Технопарк „Тракторозаводский“» и документ этот был датирован неделей раньше, чем аналогичный договор с компанией кредитора. Поэтому СИЦ удалось в суде признать договор по продаже половины здания кредитору недействительным.

Эти позиционные бои продолжались с мая по октябрь 2009 года. Но и кредитор, и заемщик понимали: изнурительная и дорогостоящая война с чередой судебных заседаний, экспертизой подписей на документах и возбуждением уголовных дел по



% ЗАХВАТОВ

происходит через подделку документов. Сведения о новых собственниках и директоре подаются в налоговую, та вносит их в ЕГРЮЛ. Готово!

статье 159 УК РФ (мошенничество) или статье 327 (подделка документов) не выгодна никому. Худой мир они предпочли доброй ссоре: все здание было продано кандидатуре, предложенной «Спортинвестцентром», — компании «Бизнес-центр „Лихоборский“». Бенефициар СИЦ, хотя изначально не хотел расставаться с недвижимостью, получил деньги от реализации основного актива за вычетом суммы долга, а кредитор вернул свое. Так что в целом действия владельца Aliario и ООО «Столица — бизнес XXI век» можно считать примером эффективной защиты от захватчиков.

Примечание: это сложная схема. Чаще захватчики поступают проще — фальсифицируют договор продажи долей в ООО другим участникам с последующим назначением нового директора и реализацией имущества

**ЗАХВАТ ПО-БАНКИРСКИ:  
ВЫДАТЬ КРЕДИТ  
НА ЖЕСТКИХ УСЛОВИЯХ,  
СОЗДАТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ  
ДЛЯ ВОЗВРАТА КРЕДИТА  
В СРОК — И ЗАЛОГ  
В КАРМАНЕ.**

## БАНК АТАКУЕТ

«Форсаж» из Йошкар-Олы, автодилер и владелец здания стоимостью 96 млн руб., оказался настоящим подарком для Джей энд Ти банка. В апреле 2008 года «Форсаж» взял в банке кредит на 30 млн руб. на полгода — и погасил вовремя.

В конце года, рассказывают инсайдеры, банк уже сам обратился к генеральному директору «Форсажа» Константину Ухову (сыну владельца компании Сергея Ухова) с предложением новой ссуды — под тот же залог, но с гораздо более выгодными ставками. На радостях директор проигнорировал то обстоятельство, что в новом кредитном договоре значительно возросло количество пунктов для досрочного взыскания долга. По закону подлости через месяц заемщик нарушил один из пунктов — о наличии на счетах определенного денежного остатка. Банк потребовал досрочного погашения кредита, чего компания, разумеется, сделать не смогла. Тогда кредитор предложил Ухову-старшему переуступить здание некой аффилированной компании. Ухов отказался.

### ВЫДАЧА КАБАЛЬНОГО ЗАЙМА ПОД ЗАЛОГ КОНТРОЛЬНОГО ПАКЕТА АКЦИЙ



Примечание: этот инструмент доступен только захватчикам с большими финансовыми и административными ресурсами

Дальше все пошло как по нотам: кредитор подал иск в арбитражный суд о досрочном взыскании долга (и выиграл) — денег для расплаты с банком у заемщика не оказалось. Финалом стали банкротство «Форсажа» и продажа здания с конкурсных торгов структуре кредитора.

Но даже если должник находит необходимую сумму, схема работает: банк может намеренно уклониться от того, чтобы ему вернули кредит. Например, он дает заемщику неправильные реквизиты, на которые нужно перечислять платежи. Должник пытается заплатить, объясняет Эдуард Савуляк, глава московского офиса

**473**  
% ГОДОВЫХ

неустойки за просрочку по кредиту на 20 млн руб. заплатит Номос-банку ГНПО «Базальт», входящее в госкорпорацию «Ростехнологии», — так постановил президиум ВАС РФ. «Базальт» пытался оспорить размер неустойки, но неудачно

компании Tax Consulting UK, но деньги не доходят: «Не каждый ведь знает, что в подобных случаях можно оставить депозит у нотариуса или суда. Тем временем штрафы и пени капают, причем непустячные: банковская неустойка за просрочку процентов достигает 2% в день (730% годовых)». Проблема в том, что во всех кредитных договорах присутствует пункт: сначала заемщик должен погасить проценты и неустойки, затем — основную сумму долга. Должник грозит судом, а банку только того и надо, чтобы он не заплатил: можно забрать залог, который, как правило, дороже кредита.

**ТЕХНОЛОГИЯ ПОГЛОЩЕНИЙ ЭКОНОМ-КЛАССА: ЗАХВАТЧИК СКУПАЕТ ПО ДЕШЕВКЕ ПРОСРОЧЕННЫЕ ДОЛГИ, СТАНОВИТСЯ ОСНОВНЫМ КРЕДИТОРОМ И УПРАВЛЯЕТ БАНКРОТСТВОМ.**

## КОНТРАКТ В ШКАФУ

В августе 2009 года на конкурсных торгах за 376,17 млн руб. было продано имущество Барнаульского котельного завода (ОАО «Сибэнергомаш»): 37 зданий, 1,7 тыс. станков, машины и др. Покупателем стал «Сибэнергомаш» — но не ОАО, а ООО. Разгадку нужно искать в событиях 2006–2007 годов. По словам юриста «Энергомашкорпорации» (ЭМК, владелец завода) **Дмитрия Пономаренко**, тогда шесть фирм-однодневок, аффилированных с прежним руководством ОАО «Сибэнергомаш», продавали заводу металл в полтора-два раза дороже

87  
тыс. исков

об установлении размера требований кредиторов в рамках дел о банкротстве рассмотрели арбитражные суды России в первом полугодии 2010 года. Это на 72,3% больше, чем в первом полугодии 2009-го

### СКУПКА ДОЛГОВ С ПОСЛЕДУЮЩИМ БАНКРОТСТВОМ



Примечание: недостаток для рейдера — сначала нужно потратиться на скупку долгов

рыночной цены. Схема была раскрыта, ее инициаторы уволены, но по исполненным контрактам компания так и не расплатилась. Долги всплыли в конце 2008-го. По мнению экспертов, маргинальной кредиторской заинтересовался бенефициар ОАО «Трубмаш» **Виталий Черномор** — его структуры скупили права на просроченные долги завода. С подачи нового претендента на завод поставщики обратились в Арбитражный суд Алтайского края с иском о взыскании с барнаульского предприятия 270 млн руб. Денег у завода не было, и судебные приставы арестовали недвижимость. Фонд имущества Алтайского края привлек независимого оценщика, оценившего весь имущественный комплекс в 376,17 млн руб. — по мнению Пономаренко, на порядок дешевле реальной стоимости активов. В конце 2009 года ООО «Трубмаш», входящее в группу компаний Виталия Черномора, по данным СМИ, приобрело имущество завода у победителя торгов ООО «Сибэнергомаш». Занавес. Выкуп старых контрактов, по которым компания-жертва не выполнила обязательств, и подача иска в суд — самый популярный сегодня сценарий захвата, утверждает **Александр Юдин**, вице-президент ИК «Грандис капитал». Если недвижимость находится в залоге, то самое простое для потенциальных покупателей бизнеса или активов, добавляет **Иван Буник**, юрист компании «Тимофеев, Фаренвальд и партнеры», — договориться с руководством банка-кредитора. Банк может потребовать досрочного погашения кредита (см. стр. 82) в самый неподходящий для должника момент и забрать залог. «Именно банки — самые большие хищники сейчас», — считает юрист.

**ЗА НЕВЫПЛАТУ  
ЗАРПЛАТЫ МОЖНО  
ОТСТРАНИТЬ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА  
ОТ ДОЛЖНОСТИ  
НА ТРИ ГОДА. ЧЕМ  
И ПОЛЬЗУЮТСЯ  
РЕЙДЕРЫ И ВОЮЮЩИЕ  
АКЦИОНЕРЫ.**

## СЧАСТЬЕ В ТРУДЕ

На скандально известном Баранчинском электромеханическом заводе (БЭМЗ), входившем в группу активов осужденного за рейдерство **Павла Федуleva**, два года шла война между акционерами: гражданской женой Федуleva **Еленой Копытовой** (ей принадлежат 74,7% акций) и генеральным директором БЭМЗ **Григорием Карпуниным** (25,3%). Копытовой никак не удавалось выдворить Карпунина с предприятия. Тогда вспомнили о трудовом законодательстве. В КоАП есть коварная вторая часть статьи 5.27, которая позволяет отстранить генерального директора от должности за повторное нарушение трудового законодательства (например, невыплату зарплаты) на срок до трех лет. С падачи Елены Копытовой на БЭМЗ нарянули трудинспекция и прокуратура, которые обнаружили, что сотрудники не получают зарплату уже десять месяцев. И в июле 2009 года Кушвинский городской суд дисквалифицировал Карпунина на год. Правда, у изгнанного руководителя нашлись грехи и посеребренее

### ДИСКВАЛИФИКАЦИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА С ПОСЛЕДУЮЩИМ БАНКРОТСТВОМ



Примечание: инструмент пригоден для частных предприятий с распыленной структурой собственности или для МУПов и ФГУПов — они могут прорыть кандидатуру нового директора через вышестоящие отраслевые ведомства

невыплаты зарплат. В ноябре 2009-го Григорий Карпуний был арестован по обвинению в хищении более 300 млн руб. из казны БЭМЗ.

По данным Росстата, в начале 2010 года российские компании задолжали своим сотрудникам (более 160 тыс. человек) 3,35 млрд руб. Недивительно, что статья 5.27 пользуется

**50**  
тыс. руб.

заплатит генеральный директор за первое нарушение трудового законодательства. Наказание за второе нарушение — дисквалификация

ется успехом у желающих захватить предприятие. В прошлом году по инициативе Гострудинспекции к административной ответственности привлечены 15 тыс. руководителей и дисквалифицированы 400 человек. Однако «трудовая» технология без административного ресурса, как водится, не работает. Отнюдь не каждое предприятие, чьи сотрудники не получают зарплату, способно привлечь внимание Гострудинспекции и прокуратуры, говорит **Андрей Тюкалов** из Центра защиты акционеров. Он рассказывает: «У нас есть клиент — сотрудник компании, которая не платит работникам жалование. Он уже полгода обивает пороги Гострудинспекции, требуя проверить деятельность своего директора. Никто и пальцем не шевельнулся».





# самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию

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

газета «Коммерсантъ»

еженедельник «Коммерсантъ Власть»

еженедельник «Коммерсантъ Деньги».

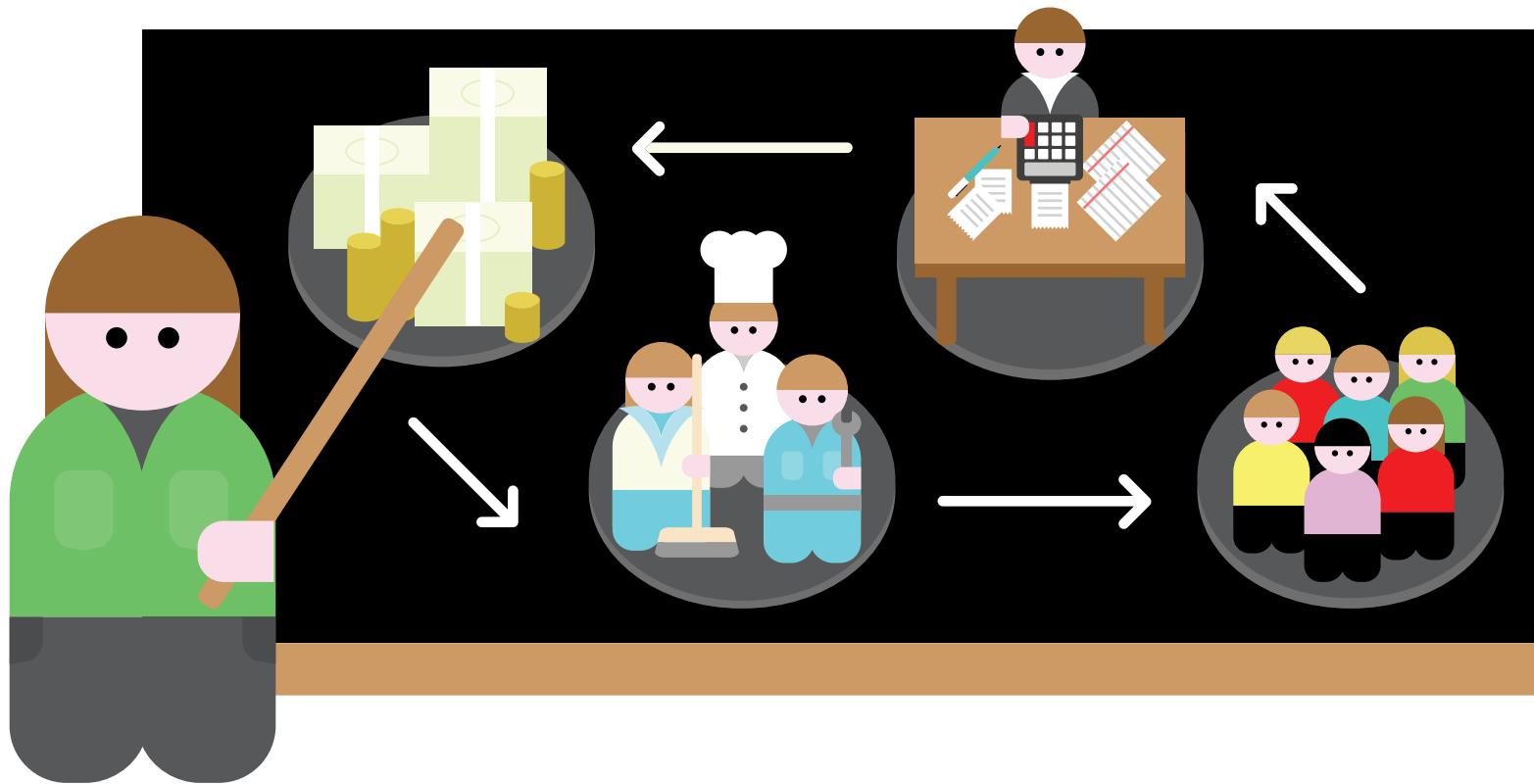
Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ»,  
которые гарантированно увидят вашу рекламу, —  
самая большая совокупная бизнес-аудитория  
на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный  
окхват вашей целевой аудитории за минимальные  
 деньги. Пакет «Коммерсантъ Business» включен  
 в программу Galileo компании Gallup Media  
 как отдельный рекламоноситель.

Рекламные кампании для актуальных целевых групп  
 в «Коммерсантъ Business» планируются так же,  
 как для отдельного издания.

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

# САНИТАРЫ САДА



**РАЗРАБОТЧИКИ НОВЫХ САНИТАРНЫХ НОРМ ДЛЯ ДЕТСКИХ САДОВ УВЕРЕНЫ, ЧТО СДЕЛАЛИ ПОДАРОК УЧАСТНИКАМ РЫНКА. НО ДЕШЕВЫЕ САДЫ ОН ВРЯД ЛИ СПАСЕТ: ИНВЕСТИРОВАТЬ ЕСТЬ СМЫСЛ РАЗВЕЧТО В ЭЛИТНЫЕ ЗАВЕДЕНИЯ, КОТОРЫЕ И ПРИ СТАРЫХ НОРМАХ ЧУВСТВОВАЛИ СЕБЯ НЕПЛОХО.**

37 мам и пап из 19 российских городов с 8 по 10 октября 2010 года объявили голодовку, потому что их детям не хватило мест в детских садах. В нынешнем году это уже пятая родительская голодовка, и, возможно, не последняя. Дисбаланс спроса и предложения впечатляет: по официальной статистике, дефицит мест в государственных дошкольных учреждениях составляет 1,9 млн человек — это, судя по данным Росстата, примерно 10% детей младшего возраста (от нуля до девяти лет по градации статистического ведомства).

Между тем, по подсчетам депутата Госдумы Екатерины Семеновой, частных садов в России чуть больше 2,5 тыс., или около 5% общего числа отечественных детсадов. Казалось бы, перспективнейший рынок. К тому же 1 октября вступили в силу новые санитарные нормы (СанПиНы), которые, по замыслу принимавшей участие в их разработке депутат, должны существенно облегчить жизнь частным дошкольным учреждениям. В ближайшие несколько лет появится еще около 15 тыс. негосударственных садиков, обещает Семенова. Они должны

быть востребованы: в 2009 году по сравнению с 2006-м рождаемость выросла на 8,7%. Однако те, кому уже посчастливилось обзавестись собственным детским садом, склонны видеть будущее в куда более мрачных тонах.

## ЯГОДКИ ВПЕРЕДИ

— Это «цветочки»,— владелец сада «Семь гномов» **Дмитрий Тютюрин** открывает дверь с табличкой, на которой действительно нарисованы лепестки. С той стороны на меня с любопытством взирает белокурая барышня лет четырех — из средней группы. Помимо «цветочек» в «Семи гномах» еще произрастают «росточки» и «ягодки» — по 12 человек в каждой группе. При этом набор открыт только в старшую: в младшую, уверяет Дмитрий Тютюрин, — очередь. Расценки в «Семи гномах» средние по Москве — около \$1 тыс. в месяц плюс вступительный взнос 40 тыс. руб. (есть в большинстве частных садов, и, по данным опроса **СФ**, его размер — от месячной до четырехмесячной платы).

Проработав 15 лет в государственном и негосударственном образовании и пройдя путь от простого воспитателя до директора, Дмитрий Тютюрин пришел к выводу, что единственная возможность отдать ребенка в хороший детский сад рядом с домом — создать его самому. Забота о собственном чаде плюс желание заработать — главная мотивация для тех, кто начинает детсадовский бизнес, говорит он. Немалая часть владельцев садов — выпускницы педвузов, «активные девочки», как называет их Тютюрин, которые воплощают свои воспитательные идеи в собственном детсаду, открытом на деньги мужа.

Без идей вести дела в этой сфере действительно непросто. У детского сада как бизнес-проекта есть несколько существенных отличий от «стандартного» малого бизнеса, что делает его

весьма хлопотным предприятием. Детские сады могут существовать только в форме некоммерческой организации. Это избавляет их от налога на прибыль, но и запрещает генерировать ее в явном виде (что, впрочем, не мешает садам выплачивать «дивиденды», например, в качестве заработной платы генеральному директору, по совместительству собственнику предприятия). Ну и главная головная боль — помещение. Они у садов, как правило, арендованные. Причем практически всем предпринимателям, с которыми пообщался **СФ**, пришлось ощутимо вкладываться в оборудование или перепланировку помещений в соответствии с требованиями СанПиНов. Понятно, что это «инвестиции в никуда»: если отношения с арендодателем не сложатся, «ремонт» на новое место не заберешь. Ситуацию частично могли бы исправить госдотации, которые положены на дошкольника (около 8 тыс. руб. в год). Однако частным садам, в отличие от государственных, они фактически не выплачиваются.

## ДРУГАЯ ИГРА

Разработчики позиционируют новые санитарные нормы как смягчение требований и большую победу. Так, раньше существенные затраты уходили на профессиональное кухонное оборудование. В итоге помещение кухни разрасталось примерно до 100 кв. м и увеличивало стоимость аренды. По новым СанПиНам садики могут и вовсе не иметь своей кухни — только буфет, в котором в специальной таре разогреваются полуфабрикаты. Кроме того, теперь частным детским садам разрешено использовать услуги ближайших поликлиник, с которыми заключается договор. Так что садику больше не обязательно иметь собственный медкабинет. Дмитрий Тютюрин, к примеру, уже заключил договор с ближайшей частной школой.

Фото: Марк Боярский

# 360

МЛН РУБ.

Во столько обходится государству строительство типового детского сада на 280 мест. На открытие частного мини-детсада (на 20–45 мест) предпринимателю потребуется от 700 тыс. до 1 млн руб.



МАРИЯ НИКОЛАЕВА

ВЛАДЕЛЕЦ  
ENGLISH NURSERY SCHOOL

**В САДУ МАРИИ НИКОЛАЕВОЙ, ГДЕ МЕСЯЦ ПРЕБЫВАНИЯ СТОИТ 80–95 ТЫС. РУБ. ПЛЮС ВСТУПИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС (\$2 ТЫС.), БОЛЬШИНСТВО ВОСПИТАТЕЛЕЙ — АНГЛИЧАНЕ И АМЕРИКАНЦЫ. В ГРУППЕ ИЗ 25 ДЕТЕЙ ЧЕТЫРЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ, ЛИШЬ ОДИН ИЗ НИХ РУССКОЯЗЫЧНЫЙ**



ДМИТРИЙ ТЮТЮРИН

ВЛАДЕЛЕЦ САДА  
«СЕМЬ ГНОМОВ»

**СПРОС НА УСЛУГИ ДЕТСКИХ САДОВ ЕСТЬ, НО В БОЛЬШИНСТВЕ СВОЕМ ОН НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБЕН. В ПЕРИОД НАБОРА, УВЕРЯЕТ ДМИТРИЙ ТЮТЮРИН, ПРОДВИГАЮЩИЙ СВОЙ САД В ИНТЕРНЕТЕ И С ПОМОЩЬЮ ОФЛАЙН-РЕКЛАМЫ, БЫВАЕТ ПО 30-40 ЗВОНКОВ В ДЕНЬ. ОДНАКО БОЛЬШИНСТВО РОДИТЕЛЕЙ, УСЛЫШАВ РАСЦЕНКИ, БРОСАЮТ ТРУБКУ**

Казалось бы, такое снижение требований должно вдохновить игроков на открытие новых садиков и развитие старых. Однако пока к новым СанПиНам, несмотря на декларируемую их создателями демократичность, участники рынка относятся настороженно. «Санитарных требований все равно слишком много,— говорит директор детского сада-школы „Союз“ Марина Яковлева.— Например, деревья на прилегающей к детскому саду территории предписано высаживать на расстоянии не ближе 15 м от здания. Остальные что, выкорчевывать?» После принятия новых СанПиНов число садов увеличится, но лишь за счет легализации подпольных учреждений, уверен Тютюрин. В первую очередь это касается так называемых домашних детских садов — учреждений на одну-две мини-группы, расположенных в квартирах. Зарегистрированные как индивидуальные предприниматели, они в СанПиНах не фигурировали. Теперь фигурируют.

Елена Набатникова создала домашний сад «Домовенок» в Зеленограде пять лет назад. Весь сад — съемная трехкомнатная квартира площадью

100 кв. м, переоборудованная под игровую и спальню. Один «Домовенок» принимает 12 детей за 18-20 тыс. руб. в месяц. Этого едва хватает, чтобы расплатиться с арендатором (50 тыс. руб. в месяц), персоналом (ведущий воспитатель — 30-40 тыс. руб., помощник — 25 тыс., повар — 20 тыс., плюс услуги бухгалтера и администратора) и немного заработать — по расчетам СФ, порядка 50 тыс. руб. в месяц. До сих пор бизнес Набатниковой разрастался: сейчас у «Домовенка» четыре филиала (тоже на съемных квартирах), не только в Зеленограде, но и в Москве. Необходимость следовать СанПиНам может разрушить хрупкий бизнес домашних садиков. «Требование

поставить два унитаза и две раковины для мальчиков и девочек, а также отдельный туалет для персонала, может быть, и выполнимо в собственной квартире, но не в съемной», — говорит Елена Набатникова. «Если есть закон, значит будут проверять, вымеривать. Половина садов просто исчезнет, и в первую очередь те, что находятся в однокомнатных квартирах», — мрачно настроена Набатникова.

Другая категория дошкольных учреждений, которая после принятия новых СанПиНов, по мнению Екатерины Семеновой, должна «выйти из сумрака» и стать полноценными детскими садиками, — развивающие центры. «Если ребенок находится в саду весь день, то и доход учреждению он приносит больше», — рассуждает депутат. Впрочем, развивающие центры и сами по себе вполне доходный бизнес, а потому далеко не все хотят усложнять себе жизнь дополнительными требованиями, которые возникают, как только центр решит стать полноценным детсадом. Расширить помещение, отведя комнату под спальню, организовать питание, оградить территорию для прогулок и выдержать многочисленные проверки — все это требует миллионных затрат. Для сравнения: открыть развивающий центр по франшизе крупнейшей в России сети детских центров «Семьи» (150 точек) стоит около 600 тыс. руб. Отбиваются инвестиции за 4-12 месяцев, а чистая прибыль составляет 200-400 тыс. руб. в месяц.

## ДЕНЬГИ К ДЕНЬГАМ

Если аренда так убийственна для детских садов, что мешает им поднять ежемесячную плату? В том же «Союзе» в этом году так и поступили, но удорожание месячного абонемента с 16 тыс. до 18 тыс. руб. привело к потере около четверти клиентов: рассчитанный на 120 человек садик в этом году набрал лишь 87. «Родители

# 45,3

тыс.

детских садов насчитывалось в России, по сведениям Росстата, в 2009 году. Еще в 1990-м их было 87,9 тыс.

Фото: Марк Боярский

неплатежеспособны», — уверяет Марина Яковлева. Дмитрий Тютюрин, продвигающий свой сад в интернете и в оффлайне, говорит, что в период набора бывает по 30–40 звонков в день, однако большинство родителей, услышав расценки «Семи гномов», сразу же бросают трубку. Инвестиции в детские сады рентабельны лишь в верхнем ценовом сегменте. У дорогих садов, впрочем, свои затраты. Например, в элитном саду English Nursery School (ENS), месяц пребывания в котором стоит от 80 тыс. до 95 тыс. руб. плюс вступительный взнос (\$2 тыс.), большая часть воспитателей — англичане и американцы. На группу 25 детей приходится четыре преподавателя, лишь один из которых русскоязычный. Иностранным владелец ENS **Мария Николаева** снимает квартиру, платит зарплату \$5–6 тыс. (плюс 30-процентный

подоходный налог) и обеспечивает соцпакет. Николаева практикует полное погружение в языковую среду: говорить на территории садика ребенок может только на английском. Чтобы записать ребенка в такой сад, нужно пройти платное тестирование (5 тыс. руб.), а конкурс составляет три-четыре человека на место. Сейчас у Николаевой три садика в Москве — два на Ленинском проспекте и один на территории элитного поселка Бенилюкс в 21 км от МКАД по Новорижскому шоссе. В каждом садике две группы для детей трех-четырех и четырех-шести лет по 25 человек в каждой. «В основном это дети бизнесменов, часто иностранных», — говорит Николаева, отмечая, что многие родители готовы возить детей в этот сад с других концов Москвы и даже из Подмосковья. Инвестиции в подобный проект, по расчетам

Николаевой, составляют \$400 тыс., а в здании со спортплощадкой и бассейном — все \$500 тыс. Маржинальность бизнеса Мария Николаева не раскрывает, но по расчетам СФ, она составляет 40–50%. У российских элитных садиков, которые берут с родителей по 100 тыс. руб., доходность еще выше, уверяет она, ведь им не надо тратиться на дорогостоящий иностранный персонал.

Получается, дорогие детские сады — маленький оазис на перманентно зарождающемся рынке частных дошкольных учреждений. Впрочем, вряд ли рынок испытывает потребность в 15 тыс. элитных детских садов. Создавать же недорогие — не слишком выгодное предприятие.



**ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют**

# ЭТО не люди

БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ

С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:  
«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,  
а также на сайтах: [ozon.ru](http://ozon.ru), [my-shop.ru](http://my-shop.ru), [books.ru](http://books.ru)

# СКОЛЬКО СТОИТ ДЕТСКИЙ САД

Детские сады — не самый простой бизнес с точки зрения организации, и сверхприбыльным его не назовешь. «Секрет фирмы» сопоставил ежемесячные расходы и доходы частного детсада, рассчитанного на 30 детей, и выяснил, сколько можно на них заработать.

ИТОГО доходы: **920** тыс. руб.

Доходы  
900 тыс. руб.

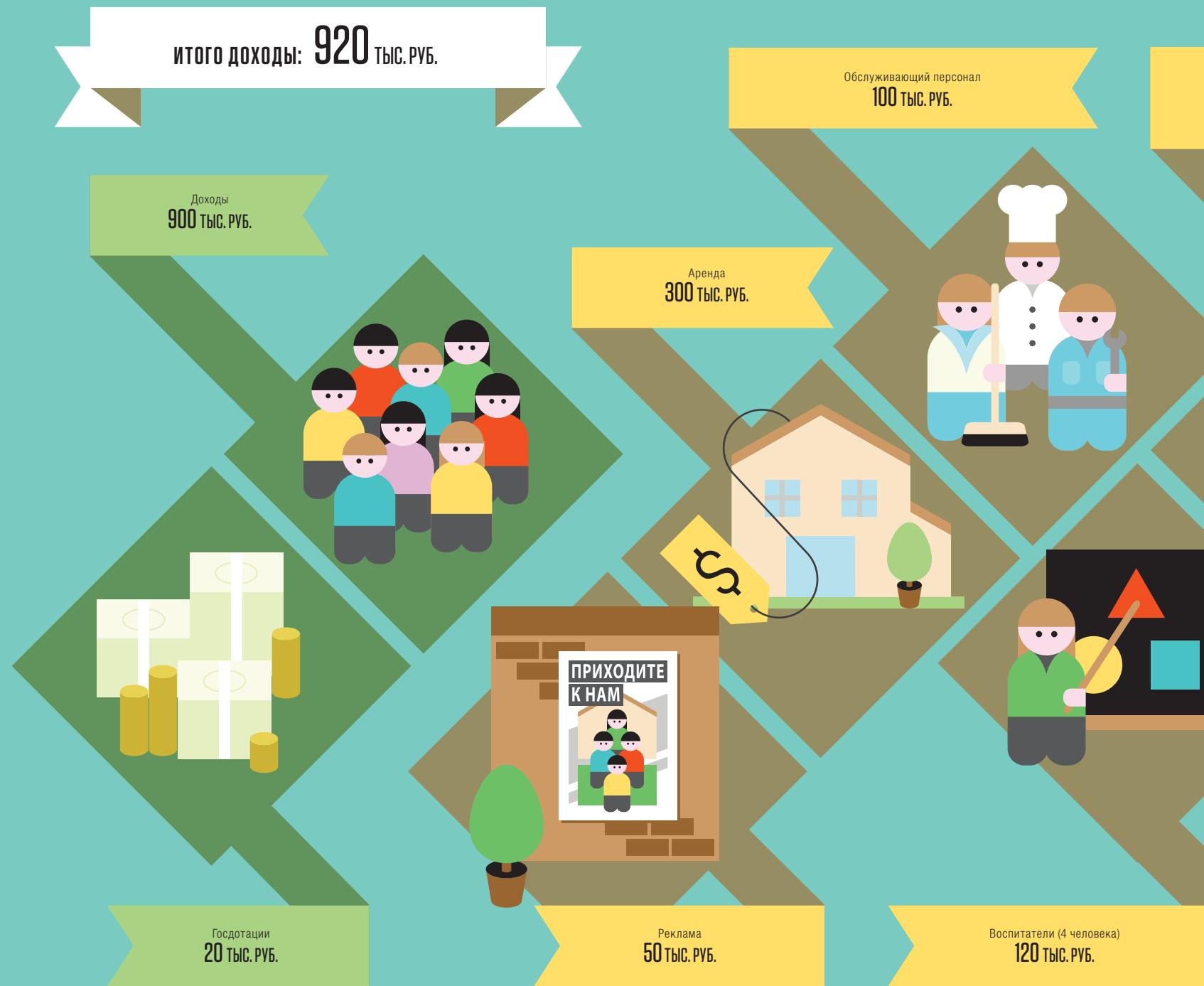
Аренда  
300 тыс. руб.

Госдотации  
20 тыс. руб.

Реклама  
50 тыс. руб.

Обслуживающий персонал  
100 тыс. руб.

Воспитатели (4 человека)  
120 тыс. руб.



## ИТОГО РАСХОДЫ: 843 ТЫС. РУБ.

Приходящие специалисты  
(логопед, музыкальный работник и др.)  
**40 тыс. руб.**

Методические пособия  
**3 тыс. руб.**

Налоги и бухгалтерское обслуживание  
**90 тыс. руб.**

Бытовые расходы  
(моющие средства, лампочки и т. п.)  
**20 тыс. руб.**



Питание  
**60 тыс. руб.**



Накопления для компенсации простоя в летние месяцы  
**60 тыс. руб.**



# СКЕЛЕТ В ОБЪЕМЕ

Режиссер Тимур Бекмамбетов смог уговорить продюсеров втрое увеличить вложения в фильм «Особо опасен» с помощью нехитрого приема. Еще до начала съемочного процесса все основные сцены в жанре экин он спроектировал с помощью 3D-анимационной программы Vicon от одноименной фирмы. Генеральный директор компании iPi Soft Михаил Никонов утверждает, что создал в 2008 году аналогичную программу по распознаванию движения — только дешевле.

Как и программы-предшественники, разработанная Никоновым iPi Desktop Motion Capture позволяет создавать 3D-анимацию на основе видео с реальным актером. При этом программа Никонова распознает движения актера в обычной одежде, тогда как для работы конкурирующего софта нужно, чтобы актер облачался в специальный увешанный маркерами костюм за \$600. Для съемки достаточно трех обычных веб-камер по \$30 (у конкурентов от 6 до 20 профессиональных камер). Программа обрабатывает видео, распознавая схему движений (на экране компьютера в этот момент актер превращается в движущийся скелет). Последний шаг — «надевание» на «скелет» анимированного персонажа в любом из 3D-редакторов.

В результате цена программы Никонова — \$500 плюс \$90 на камеры. Самая дешевая маркерная система OptiTrack стоит \$6–10 тыс. Профессиональная motion capture вроде Vicon требует около 20 камер, которые устанавливаются два часа (у Никонова — 15 минут), и стоит \$100 тыс.

«Для коротких роликов программа подходит, однако обработку длинной съемки можно ждать часами», — говорит VFX-супервайзер (занимается визуальными эффектами) студии Bazelevs Павел Перепелкин, который тестирует программу уже два



## ЕДИН В ТРЕХ ЛИЦАХ

Система Михаила Никонова смотрит на мир под тремя различными углами

месяца. Действительно, iPi-Soft распознает движения с той же точностью, что и традиционные системы motion capture, но медленнее. Обработка видео идет со скоростью два кадра в секунду (то есть два часа видео в сутки), в то время как в маркерных системах распознавание происходит в режиме реального времени.

С июня 2009 года Михаил Никонов продал 60 копий программы на \$30 тыс., еще 2 тыс. пользователей бесплатно скачали демоверсии. Из наиболее известных клиентов — американская студия Rhythm and Hues. Крупнейшие рынки сбыта — Северная Америка (60%) и Европа (20%). Покупателей из России не было во все. В течение пяти лет компания планирует выйти на продажи \$15–20 млн в год. Для этого она уже сейчас заключила договоры с селлерами, которые за размещение информации на своем сайте будут получать процент с продаж, и партнерами, продающими софт для аниматоров-любителей. Этот не охваченный конкурентами рынок

## ЭКСПЕРТ



### СЕРГЕЙ БУБНОВ,

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО РОССИИ И СНГ  
«РЕНЕССАНС УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ»

**ОБЪЕМ ПРОДАЖ  
ТАКОГО ПРОДУКТА  
НЕ БУДЕТ ОГРАНИЧЕН  
УЗКОЙ АУДИТОРИЕЙ  
АНИМАТОРОВ.**

Я бы инвестировал во многом из-за способности технологии расширить рынок анимационных услуг, распространив его на тех клиентов, которые до этого анимацией никогда не занимались. В частности, я бы продумал возможность расширения линейки, включив в нее вариант продукта для детей, позволяющий им создавать свою собственную анимацию.

## ИНВЕСТИРОВАТЬ

оценивается примерно в 1 млн человек по всему миру, потенциал спроса — около \$300 млн.

Профессиональную аудиторию Михаил Никонов делит на несколько групп: разработчики компьютерных игр, 3D-художники на ТВ и кинопроизводители. Этот рынок, по оценке Roncalli Report, составляет \$250 млн в год. Всего в проект вложено 6,5 млн руб.—5 млн руб. инвестировали создатели компании (помимо Никонова это Андрей Бибичев и Павел Сорокин, доли между ними распределяются поровну), в 2010 году грант 1,5 млн руб. дал фонд Бортника. Еще 4 млн руб. Никонов надеется получить от него в 2011-м. Но этого для амбициозных планов iPISoft недостаточно: компания планирует привлечь \$1 млн от инвестора и потратить эти деньги на доработку (ускорение) профессиональной версии программы и рекламу.

#### ЭКСПЕРТ



ПАВЕЛ НИКОНОВ,  
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ АНАЛИТИК  
ABRT VENTURE FUND

**ИНВЕСТФОНДЫ  
НЕ ОЧЕНЬ ЛЮБЯТ  
ТАКОЕ КОНКУРЕНТНОЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВО,  
КАК НИЗКАЯ ЦЕНА.**

Перспективным направлением кажутся продажи программного обеспечения небольшим компаниям и частным пользователям, которые не могут себе позволить более дорогие решения конкурентов. Однако число подобных компаний или просто аниматоров-любителей, заинтересованных в таком решении, относительно невелико.

#### ОТКАЗАТЬ

## ПЯТНИЦА В ПОМОЩЬ



Чтобы переложить на чужие плечи рутинную работу, не обязательно заводить собственного секретаря — можно взять его напрокат. Летом 2010 года **Федор Вирин** (на фото) вместе с **Аксаной Прутцковой** запустили сервис Get Friday. «Мы предлагаем помощников, умеющих делать все», — говорит Вирин. За 500 руб. в час создатели сервиса предоставляют работников, которые могут организовать встречу партнеров, забронировать гостиницу или продумать маршрут путешествия, отвезти документы в налоговую, организовать детский праздник или подобрать персонал. Большой популярностью пользуется услуга мониторинга цен на какой-нибудь товар в сети. Если время работы превышает десять часов в месяц, клиенту предоставляется скидка. Работает он всегда с одним и тем же помощником — это, уверяет Вирин, делает сервис более личностным. Все работники Get Friday (в штате пока шесть человек) — многостакончики, как правило, с опытом организаторской работы, в том числе бывшие личные секретари. В компании Федор Вирин практикует менторство: более опытные сотрудники обучают менее «ната-сканных» типовым подходам к решению задач, работе с источниками информации, методам общения с клиентом. Кроме того, компания привлекает и внештатных сотрудников — юриста, бухгалтера, психолога и др. За их услуги, впрочем, клиенту выставляется отдельный счет.

На сегодняшний день Get Friday обслужила несколько сотен заказов, десятки клиентов стали постоянными (более точные цифры Вирин не раскрывает). Как правило, это люди, которые зарабатывают от 3–4 тыс. евро, при этом не имеют своего помощника. Кроме того, есть специфический вид клиентов — небольшие компании по 10–15 человек, не держащие своего секретаря. До конца года Вирин надеется выйти на точку безубыточности. Всего в проект вложено около 1 млн руб. Пока, уверяет создатель проекта, этих денег ему достаточно, и привлекать инвестора он не планирует.

Фото: Дмитрий Лебедев

## НА ВИДЕО ПОТЯНЕТ



Основатель компании 7PTB **Артем Артемов** (на фото) однажды обнаружил: в Рунете долго загружаются видеоролики. И разработал технологию SI-A-SI VideoField, позволяющую сжимать видео в 2,5 раза, в отличие от аналогичных технологий Double Click, Video Now, Media Mind. Благодаря SI-A-SI VideoField одна секунда видео размером 300 x 250 пикселей «весит» около 25 Кбайт, 30-секундный ролик — примерно 700 Кбайт. Такие же ролики в других форматах занимают около 2 Мбайт. Запатентовав технологию в США (компания изначально планировала выходить на мировой рынок), применять свое изобретение Артемов решил в видеорекламе. Пользователь, попадающий на сайт с рекламой по технологии SI-A-SI VideoField, видит короткий ролик длительностью три-пять секунд. Это увеличивает количество просмотров. После предпоказа можно навести курсор на видео и просмотреть его целиком. Такая реклама, по подсчетам Артемова, в 15 раз эффективнее контекстной. Артемов планирует в сети партнерских сайтов продавать клиенту технологию легкого видео вместе с услугой по размещению рекламы, изготовленной по этой технологии. Базовый тариф 7PTB составляет 100 руб. за 1 тыс. показов. Артемов работал с «Вымпелкомом», Reebok, Intel, Skoda, Toyota. Продавая технологию с апреля 2009 года, он выручил около 3 млн руб. К 2012 году, по прогнозам АКАР, рынок видеорекламы в интернете достигнет \$200 млн, в два раза больше, чем сейчас. SI-A-SI претендует на 5% этого рынка. Вложения в проект составили \$400 тыс. Помимо Артема и его брата (им принадлежит 51% 7PTB) инвесторами стали бизнес-ангелы, имена которых Артемов не раскрывает. В следующем году он планирует привлечь еще \$1–1,5 млн (в частности, от бизнес-инкубатора InCube при АНХ), которые хочет потратить на маркетинг и создание дилерской сети в регионах.





## PayOnline

<b>Тип</b>	ООО/LLC
<b>Девиз компании</b>	Зеленый свет в e-Commerce
<b>Год основания</b>	2008
<b>Расположение</b>	Москва
<b>Ключевые фигуры</b>	Марат Абасалиев (генеральный директор)
<b>Отрасль</b>	процессинговые центры, платежные шлюзы, IPSP/IPGP
<b>Оборот</b>	Около \$17,0 миллионов (2009 год)
<b>Число сотрудников</b>	60–80
<b>Материнская компания</b>	IT-ONLINE GROUP
<b>Веб-сайт</b>	<a href="http://www.payonline.ru">www.payonline.ru</a>

Марат Абасалиев и компания PayOnline  
готовы помогать малому бизнесу осваивать интернет-пространство

## КАРТЫ В РУКИ

КОМПАНИЯ PAYONLINE ПОЯВИЛАСЬ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ИНТЕРНЕТ-ПЛАТЕЖЕЙ ВСЕГО ДВА ГОДА НАЗАД. ЗА ПРОШЕДШЕЕ С ТОГО МОМЕНТА ВРЕМЯ КОМПАНИЯ УСПЕЛА ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОБОГНАТЬ СВОИХ ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ И СДЕЛАТЬ СЕРЬЕЗНЫЙ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ. О ТОМ, КАК МОЛОДАЯ КОМПАНИЯ СМОГЛА ДОСТИЧЬ ТАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ И КАКИЕ У НЕЕ ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ, РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PAYONLINE МАРАТ АБАСАЛИЕВ.

**– Марат, расскажите, чем занимается компания PayOnline?**

– Для того чтобы люди могли расплачиваться в интернете с помощью банковской карты, интернет-магазин, в котором они покупают товар, должен иметь специальные возможности для приема таких платежей. Данное решение называется интернет-эквайрингом. В России подключением такой услуги занимаются банки, процессинговые центры и агрегаторы. Банков, которые занимаются интернет-эквайрингом, в стране немного – всего десять–двенадцать. Процессинговых центров у нас насчитывается и того меньше – три. Агрегаторов не более пятнадцати. То есть, для всех интернет-магазинов в России имеется всего 30 центров обслуживания. Этого крайне мало. Компания PayOnline является одним из трех сертифицированных и аккредитованных Visa и MasterCard процессинговых центров.

**– Скажите, услуги, предоставляемые процессинговыми центрами, как-то отличаются от услуг банков или агрегаторов?**

– Агрегаторы не сертифицированы Visa и MasterCard. Как правило, это компании, которые получают решение

интернет-эквайринга для себя, а потом расширяют его и продают интернет-магазинам.

Банки в свою очередь имеют все сертификаты и обладают техническими возможностями осуществлять интернет-эквайринг, однако сотрудничество с ними может осложниться ввиду того, что это крупные, неповоротливые структуры, которые медленно реагируют на потребности клиентов. Там любое изменение в подключении услуги требует нескольких месяцев согласования внутри банка, также требуется несколько тысяч долларов на оплату услуг поставщика, потом три–четыре месяца программу разрабатывают, полгода внедряют. Получается, что подключаться к приему платежей по банковским картам через банк – сложное и долгое занятие. Для банков интернет-эквайринг не является основным профилем деятельности, соответственно, у них немного специалистов, которые могут этим заниматься.

Процессинговые же центры более мобильны – они довольно быстро подключают к возможности принимать платежи с помощью банковских карт предприятия, занимающегося электронной коммерцией. Безусловно, мы сотрудничаем

с банками, которые занимаются интернет-эквайрингом. Но они выступают только в качестве финансовых институтов, а обслуживанием клиентов занимаемся мы: консалтингом, техническими решениями, сопровождением, поддержкой держателей карт, обеспечением безопасности и так далее. Для клиента достаточно обратиться в процессинговый центр PayOnline и сказать: хочу принимать в платежах по банковским картам в своем интернет-магазине. Далее мы поможем ему выбрать подходящий банк, заключить с этим банком договор, подключим клиента к нашему процессинговому центру и будем помогать дальше по всем возникающим вопросам. Мы оказываем поддержку держателям карт, которые покупают товары у наших клиентов, и берем на себя всю работу по обеспечению безопасности карточных платежей и решению их вопросов.

**– Как давно Ваша компания на этом рынке?**

– Юридически компания PayOnline появилась два года назад. В России сегодня существует всего две аналогичные компании. Одной из них 11 лет, другой – 7. Надо отметить, что порог входа на этот рынок очень сложный – трудно пройти сертификацию, нужны значительные финансовые

и временные ресурсы, да и специалистов этой отрасли в России не так много. Однако стоит отметить, что на самом деле компания PayOnline зародилась более 10 лет назад в недрах российско-американской компании, а ныне холдинга **IT-ONLINE GROUP**. Эта компания появилась в России в 1997 году. У нее было специальное подразделение, обслуживающее проекты, связанные с приемом платежей по банковским картам в интернете, – департамент платежных систем. Два года назад в **IT-ONLINE GROUP** подумали, а почему бы ни сделать департамент отдельной компанией. Там расудили: опыт есть, знания есть, технологии есть, специалисты есть, направление это востребовано, да и на рынке всего два игрока, с которыми придется конкурировать. В 2008 году было принято решение о создании процессингового центра PayOnline. В состав новой компании вошли сотрудники, которые раньше работали в департаменте платежных систем **IT-ONLINE GROUP**. Полгода наша компания проходила аккредитацию и сертификацию, выстраивала отношения с российскими банками. И вот в сентябре 2009 года мы стали полноценным процессинговым центром и начали предоставлять свои услуги.

### **– Что удалось сделать Вашей компании за время, прошедшее с момента создания?**

– Компания развивалась и развивается очень динамично. Если еще два года назад это был немногочисленный департамент, то сейчас у нас работают более 60 высококлассных специалистов. За последний год компания выросла на 400%. Год назад, когда компания только вышла на рынок, представители интернет-бизнеса присматривались к нам, пытались выяснить, что это за новая структура и можно ли ей доверять? Сегодня с нами работают известные российские компании, такие как МТС (мы обслуживаем прием платежей по банковским картам в их интернет-магазине), «Белый ветер цифровой», компания «СОЮЗ», «Альпари», тур-оператор «Библио-Глобус» и многие другие. Всего за год мы взяли на обслуживание более 400 предприятий. Согласитесь, это неплохо показатели.

### **– Марат, скажите, а команда из 60 человек справляется с таким объемом работы?**

– Конечно, справляется! Мы делаем упор на технологии и масштабируемость наших решений. И сегодня уже максимально автоматизировали свои процессы. То есть, то, что способны делать машины, – мы давно переложили с плеч наших специалистов. Сотрудники у нас занимаются обеспечением качества работы: следят за тем, чтобы через 30 минут после звонка клиента ему выслали коммерческое предложение, чтобы с клиентом регулярно связывались, чтобы ему отвечали на любой запрос в течение часа, и прочее. Наши сотрудники – наше лицо и наша репутация.

### **– Как Вам удается завлечь к себе в компанию готовых специалистов в данной области?**

– Ведь их действительно мало, и они неплохо зарабатывают в других компаниях. 70% своей жизни человек проводит на работе. Если ему интересно его занятие – значит, большую часть своей жизни он проживает интересно. Но во многих компаниях, где работают такого рода специалисты, все однообразно, и со временем работа превращается для них в рутину. Должна быть динамика, должно быть развитие, и обязательно человек должен видеть результаты своей работы. У нас компания ориентируется именно на то, чтобы создать людям всегда новую и интересную работу, а потом показать ее плоды. К тому же работа в компании построена на общей цели и на доверии друг другу. Все профессионалы перенимают друг от друга знания и сообща идут к цели. За полтора года наша компания сделала то, что другие делали более 5 лет. Мы сумели даже сделать то, чего еще нет у наших конкурентов. И в будущем мы собираемся

только увеличивать эту дистанцию. Мы не боимся подходить к решению задач творчески и смотреть на вещи шире.

### **– Вы сейчас говорите о компаниях-конкурентах?**

– Я не люблю слово «конкуренты» и предпочитаю называть их коллегами. С некоторыми коллегами мы даже успешно сотрудничаем, для некоторых агрегаторов PayOnline выполняет процессинг платежей. PayOnline вообще старается не «воевать» с другими игроками рынка. В нашей компании есть правило: не утверждаться за счет чужих неудач. Когда меня спрашивают, чем компания-конкурент хуже нашей, я поправляю – это некорректная постановка вопроса, давайте я лучше расскажу, чем наша компания лучше.

### **– И чем же?**

– Во-первых, PayOnline чутко реагирует на запросы своих пользователей. Когда к нам приходит клиент и говорит: хочу вот это, мне этого не достает, мы собираем рабочую группу, вместе обсуждаем запрос заказчика и вырабатываем решение. Быстрая реакция на запросы пользователей и гибкий подход к работе позволяют нам становиться лучше других и с каждым днем совершенствоваться.

Например, у нас на обслуживании есть несколько компаний, которые продают свои услуги французам. Когда они пришли к нам, у нас был только русский и английский интерфейсы. Но это было неудобно для их покупателей, и нас попросили сделать французский интерфейс. Через какое-то время мы представили им платежные формы на французском, французскую зону поддержки пользователей, человека в call-центре, говорящего на французском языке, и т.д.

И таких решений, выгодно отличающих PayOnline от конкурентов, довольно много. Например, в области безопасности картовых платежей мы много что настраиваем и дорабатываем именно под наших пользователей.

### **– Расскажите подробнее о безопасности. От кого Вы защищаете своих клиентов в интернете?**

– Ни для кого не будет секретом, что мошенничество уже давно существует в онлайне. Жулики очень изобретательны, и мы также сталкиваемся с ними в области интернет-эквайринга. Самый распространенный вид мошенничества – это оплата покупок в интернет-магазине с помощью ворованных банковских карт. Мы стремимся оградить наших клиентов от таких «покупателей». Однако мошенниками иногда оказываются и сами интернет-магазины, которые к нам обращаются. Например, человек, который продает через интернет ляжи, подключается к нам, а потом достает где-то базу ворованных кредиток (либо она у него имеется изначально) и сам у себя покупает ляжи, оплачивая их этими картами. Денежные средства с карт зачисляются на расчетный счет магазина, и на следующий день предприятие пропадает. Наша основная задача – минимизировать любые мошеннические схемы. Есть предприятия, которые достаточно давно в электронной коммерции и сами знают, как обеспечить безопасность транзакций. Иногда они берут управление рисками полностью в свои руки, а мы предоставляем им свои услуги дешевле. Но сейчас даже самые опытные компании предпочитают пользоваться нашими услугами по обеспечению безопасности, поскольку мы для этого созданы, у нас есть своя система мониторинга, свой риск-департамент. У нас работает превентивная система для отслеживания мошеннических операций, так называемый online-контроль и, наконец, offline-контроль – когда специалисты в офлайне анализируют, что происходит, и определяют поведенческие черты мошенников на определенном сайте. Клиентам создавать то же самое у себя – дорого, и опять же, нужны специалисты.

Мы также являемся единственной компанией на рынке интернет-эквайринга, которая занимается обучением своих

клиентов и партнеров. Мы объясняем им, как продавать товар по банковским картам, как сделать, чтобы люди пользовались этой услугой, рассказываем, как правильно учитывать продажи посредством банковских карт в бухгалтерии. Ведь одно дело, когда нужно посчитать наличные в кассе, и совсем другое, когда деньги буквально сваливаются из интернета. Мы также обучаем клиентов маркетингу, рекламе, рассказываем, как стимулировать покупателей расплачиваться картами.

### **– Предприятию выгодно, когда покупатель расплачивается картой?**

– Да, выгодно. Сразу сокращаются издержки на кассу, на инкассацию. Деньги приходят на расчетный счет продавца уже на следующий день после оплаты покупки. Люди, заказывающие товар в интернет-магазине за наличные, могут передумать его покупать, пока к ним едет курьер. А с картой они сразу оплачивают понравившийся товар и, как правило, потом не передумывают, более того, становятся лояльными и постоянными покупателями.

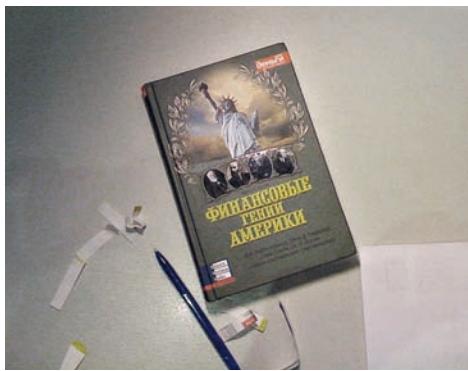
### **– Насколько сегодня в нашей России популярно расплачиваться в интернете банковскими картами?**

– Эта форма оплаты является сегодня довольно распространенной, и с каждым годом количество таких операций растет на 14-15%. По самым скромным оценкам специалистов, к 2012 году обороты в сфере интернет-эквайринга в России превысят 6 миллиардов долларов. К тому же с каждым годом в интернете переходит все больше самых разных компаний. Это и не удивительно, ведь содержание интернет-представительства сегодня обходится гораздо дешевле, чем аренда офиса в любом городе. У PayOnline есть специальные программы для поддержки малого бизнеса, которые позволяют небольшим компаниям или начинающим предпринимателям попробовать себя в электронной коммерции. Для малого бизнеса ведь самое важное – найти покупателя своей продукции и чтобы (хотя бы в первое время) инвестиции уходили в дело (на рекламу, закупки товара), а не на оплату офиса. Поэтому я думаю, что малому бизнесу сейчас выгодно переходить в интернет. Среди наших клиентов есть несколько предприятий, которые в сети продают поделки и различные товары ручной работы. Есть пример, когда несколько ребят написали свой софт, который хорошо продаётся. Онлайн-бизнес с использованием интернет-эквайринга также удобен тем, что не имеет границ. Когда товар продаётся за наличные, то круг покупателей ограничен зоной доставки курьером. Если бизнесмен пользуется почтой России – то он вынужден тратить время и средства на получение денежных средств от покупателя, то же самое касается и банков. К тому же по этим каналам деньги идут очень медленно. С картой все гораздо проще: покупатель из Екатеринбурга увидел на сайте интернет-магазина МТС телефон, который он давно искал, сразу же его оплатил в онлайн, деньги тут же пришли на счет интернет-магазина, и последний начинает заниматься доставкой товара.

Компания PayOnline работает с предприятиями любой формы – ИП, ООО, ЗАО и другими. У нас нет никаких требований к обороту предприятия клиента – мы поможем ему, разработаем программу специально для него. Наша глобальная цель – развитие этого рынка, мы за то, чтобы все больше предприятий – больших и малых – приходили в электронную коммерцию. У нас даже девиз такой: «Зеленый свет в e-Commerce». Мы готовы инвестировать в долгосрочную перспективу. Вообще, по оценке Центробанка РФ, еще в 2008 году в России принимали к оплате банковские карты всего 1837 интернет-магазинов. ЭтоничтожноМало. Мы гордимся тем, что всего за полтора года своей работы увеличили это число на 25%. Дальше будет больше.



Текст: Иван Марчук, Сергей Кашин, Юлия Фуколова



ИСТОРИЯ США, НАПИСАННАЯ ФИНАНСИСТОМ, ОКАЗАЛАСЬ УВЛЕКАТЕЛЬНЫМ ДЕТЕКТИВОМ, ПОЗВОЛЯЮЩИМ ЗАДУМАТЬСЯ О ПРОШЛОМ И БУДУЩЕМ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА.

## ВСПОМНИТЬ ВСЕ

Чарльз Р. Моррис  
«ФИНАНСОВЫЕ ГЕНИИ АМЕРИКИ. КАК ЭНДРЮ КАРНЕГИ, ДЖОН Р. РОКФЕЛЛЕР, ДЖЕЙ ГУЛЬД И ДЖ. П. МОРГАН СОЗДАЛИ АМЕРИКАНСКУЮ ЭКОНОМИКУ»

Днепропетровск:  
Баланс бизнес букс, 2010

Конец XIX века — время, когда США из отсталой страны начала превращаться в мирового экономического лидера. Чарльз Моррис — юрист по образованию и банкир по профессии — представил новый взгляд на этот период. Он не анализирует обстановку в мире, а описывает четыре карьеры: сталепромышленника Эндрю Карнеги, «нефтяного короля» Джона Рокфеллера, владельца железнодорожной компании Джая Гульда и банкира Джона Моргана. Моррис исследует их

финансовые отчетности, разбирает методы рейдерских захватов и спекуляций на биржах.

Американская действительность XIX века по версии Морриса удивительно напоминает современную российскую: коррупция и лоббизм, бизнес, не ограниченный никакой моралью. Все четыре героя книги оказались малосимпатичными людьми, обманывающими партнеров, дающими взятки и связанными с преступностью. По мнению автора, именно такие бизнесмены, сколотившие первые состояния в условиях анархии после Гражданской войны, стали основой финансового процветания Америки в середине XX века. Если этот вывод верен, то России лучших времен остается ждать не так уж долго.

Бен Мезрич

«МИЛЛИАРДЕРЫ ПОНЕВОЛЕ. АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ FACEBOOK»

М.: Юнайтед пресс, 2010

Учитывая нынешнюю популярность Facebook среди русских пользователей, эту книгу даже представлять не надо. По мотивам «Миллиардеров» снят фильм — «Социальная сеть». Он только что прошел в кинотеатрах. Кстати, неплохой способ продвижения деловой литературы.



Генри Минцберг

«ДЕЙСТВУЙ ЭФФЕКТИВНО! ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА»

М.: Питер, 2010

Генри Минцберг, на мой вкус, безусловный номер 2 в мире настоящих бизнес-гуру. Первый — Питер Друкер, а с третьим я еще не определился — может, и никто. Собственно, у Минцберга по этой причине можно читать все подряд, не разбираясь, не спрашивая заранее, о чем книга. На то ведь и нужны гуру.



Лиакват Ахамед

«ПОВЕЛИТЕЛИ ФИНАНСОВ. БАНКИРИ, ПЕРЕВЕРНУВШИЕ МИР»

М.: Альпина паблишерз, 2010

Великолепно написанная книга о том, как Монтиго Норманин, Бенджамин Стронг, Ялмар Шахт и Эмиль Моро, дергая за невидимые нити, фактически управляли миром. Вы не знаете, кто это такие? Боюсь, если я вам скажу, что это министры финансов, вы выберете книгу про Facebook. Ой.



ЧТО ЧИТАЕТЕ?

ВАСИЛИЙ АКСЕНОВ

«ТАИНСТВЕННАЯ СТРАСТЬ. РОМАН О ШЕСТИДЕСЯТНИКАХ»

**ОПИСАНИЕ ЖИЗНИ КУЛЬТУРНОЙ ЭЛИТЫ 1960-Х ГОДОВ ЗАХВАТЫВАЕТ И УВЛЕКАЕТ. СОЗДАЕТСЯ ОЩУЩЕНИЕ ДУХОВНОЙ НАПОЛНЕННОСТИ ПОКОЛЕНИЯ, БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ, ЧЕМ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ.**



ИГОРЬ ЛУКАШОВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
КОМПАНИИ «ИКС-ФИТ ГРУПП»  
(СЕТЬ ФИТНЕС-КЛУБОВ «ИКС-ФИТ»)

## ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

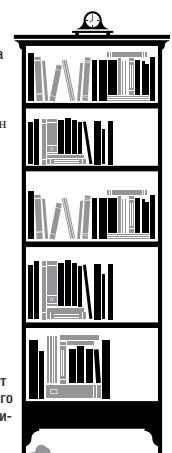
Ирина Хакамада  
«Дао жизни. Мастер-класс от убежденного индивидуалиста»  
Альпина паблишерз, 2010

Джейсон Фрайд,  
Рэйвуд Хайнемайер Хенссон  
«Бизнес без предрассудков»  
Манн, Иванов и Фербер, 2010

Олег Тиньков  
«Я такой как все»  
Эксмо, 2010

Стивен Кови  
«7 навыков высокоеффективных людей»  
Альпина бизнес букс, 2009

Гай Кавасаки  
«Стартап. 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины»  
Юнайтед пресс, 2010



*i* ONE

11 - 2010





ПО-ВЗРОСЛОМУ

Алиса Чумаченко умеет зарабатывать на социальных играх  
совсем недетские деньги

## «МЕЛКИМ СТУДИЯМ ЗАРАБАТЫВАТЬ БУДЕТ СЛОЖНЕЕ» ГОД НАЗАД АЛИСА ЧУМАЧЕНКО ОСТАВИЛА ДОЛЖНОСТЬ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ КРУПНОГО ИГРОВОГО ХОЛДИНГА И ОСНОВАЛА СОБСТВЕННУЮ ПРОДЮСЕРСКУЮ КОМПАНИЮ GAME INSIGHT. КОРРЕСПОНДЕНТ IONE ВСТРЕТИЛСЯ С АЛИСОЙ ЧУМАЧЕНКО И ВЫЯСНИЛ, В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ ОСНОВНЫЕ ТОНКОСТИ ВЫХОДА НА РЫНОК СОЦИАЛЬНЫХ ИГР.

Текст: Владимир Рыжков Фото: Евгений Дудин

*Чем социальные игры отличаются от классических компьютерных?*

От классических игр они отличаются в основном функционалом взаимодействия с социальной сетью. Это дает пользователю больше возможностей для социализации: можно играть с друзьями, делиться с ними внутриигровыми новостями. Полить цветы на виртуальном подоконнике друга — еще один тип коммуникации, вроде как сходить выпить пива или отправить SMS с

пожеланием удачи на экзаменах. Из наиболее популярных жанров можно назвать «фермы» — я думаю, многие когда-либо играли в «Веселого фермера», FarmVille или хотя бы слышали об этих играх. Секрет их успеха состоит в доступности, отсутствии необходимости обучения. Не требуется даже отдельная регистрация. Пользователь запускает игру, а все его друзья уже там. Ну и потом не все люди умеют интересно писать или хорошо выкладывать. Социальные игры сами за них генерируют контент.



## IP-ATC Panasonic

### Пространство новых возможностей

Компания Panasonic представляет продукт нового поколения на рынке связи:

#### IP-ATC Panasonic KX-TDE600.

IP-ATC Panasonic KX-TDE600 позволяет объединить все филиалы компании в единую телефонную сеть, а значит, существенно сократить расходы на связь. Совместная работа IP-ATC KX-TDE600 с различными терминалами и приложениями позволяет максимально быстро обрабатывать запросы клиентов без потери времени на утомительный набор номеров, повышая тем самым качество и эффективность работы в компании.

Для Ваших клиентов, Ваших сотрудников, Вашего бизнеса в целом открывается широчайший спектр сервисов и возможностей, а значит, Вы выходите на новый уровень развития.

IP-ATC Panasonic – еще один шаг к вершине успеха!



IP-ATC KX-TDE600,  
системный IP-телефон KX-NT366

**Каков мировой объем рынка?**

Аудитория этих игр напрямую зависит от аудитории социальных сетей. Самая популярная из них китайская QQ — портал и интернет-месседжер, имеет 700 млн пользователей. Facebook не так давно перешагнул отметку 500 млн. Всего же в мире социальными сетями пользуются более 1,5 млрд человек. В игры, по разным данным, играют от 50% до 70% этих пользователей. Так что это очень большой, хотя еще и довольно молодой рынок. В России же социальными играми увлекаются чуть более 20 млн человек. Что касается США и Западной Европы, то в прошлом году объем рынка в денежном выражении там оценивали в \$1 млрд, а в России, по нашим прогнозам, в этом году он достигнет \$100 млн. В следующем году мы ждем его удвоения.

**При этом аудитория социальных игр растет настолько быстро, что, существует мнение, скоро достигнет потолка...**

Сейчас главный ограничитель — это скорость развития больших социальных сетей. Они все еще активно растут. Кроме того, за ними подтягивается «второй эшелон» более мелких сетей — это даст рынку социальных игр второе дыхание. Большинство издателей сейчас уже не зацикливаются на нескольких самых крупных площадках, а активно, шире и шире, выстраивают сети дистрибуции. Так что в глобальном плане мы увидим потолок не раньше чем лет через пять. Я думаю, социальные игры как явление будут выходить за рамки социальных сетей — мы буквально неделю назад запустили портал Funzay.com, где собраны лучшие игры, и их число растет с каждым днем.

**Правильно ли я понимаю, что большинство людей, играющих в социальных сетях, — это совсем не геймеры в традиционном смысле слова?**

Само по себе понятие «геймер» очень условное. Так принято называть людей, которые увлечены играми настолько, что тратят на них большую часть своего свободного времени. Их, конечно же, не много. Аудитория социальных игр гораздо шире: они простые и понятные, это массовые продукты, нацеленные на максимально широкую аудиторию. Можно сказать, что потенциальная аудитория таких игр — это все, кто когда-либо играл в «Косынку». Но со временем социальные игры, оставаясь массовым явлением, будут эволюционировать.

**Какую прибыль может генерировать средний такой проект?**

Все слышали истории о том, что социальная игра может зарабатывать в России \$1 млн в месяц, но на самом деле это могут лишь единицы и в очень короткий срок. Стоит ориентироваться на другие, более реальные цифры: можно за три-четыре месяца сделать игру, которая будет стабильно приносить \$100 тыс. в месяц.

**Сколько стоит создание конкурентоспособной игры и на что в основном приходится тратиться?**

Для нашего рынка можно выпустить игру за \$30–50 тыс., но хиты в разработке существенно дороже. Плюс затраты на маркетинг, которые зависят от многих факторов: умения эффективно потратить бюджет, уверенности в продукте (насколько хорошо держит серверную нагрузку, какие используются модели монетизации), аппетита разработчиков. Кроме того, важный пункт затрат — поддержка проектов: сюда входят не только оплата хостинга и зарплаты community-менеджеров, но и разработка нового игрового контента.

**Стали бы вы советовать потенциальному инвестору вкладываться в очередную «ферму»: мол, миллионов прибыли вы не получите, но стабильный доход будет?**

Инвестору можно дать вполне очевидные советы: диверсифицировать инвестиции, не хранить все яйца в одной корзине, тщательно подходить к формированию инвестиционного портфеля, изучать рынок и всегда быть в теме. Вкладываться в «ферму», то есть в отдельно взятый проект, — это риск более высокий, чем инвестиции в игры разных жанров от разных команд.

**Насколько серьезен кадровый голод на рынке на фоне роста требований к качеству проектов?**

Есть несколько десятков состоявшихся команд, и вряд ли в будущем их число будет сильно расти. Скорее, увеличится штат уже существующих. У нас около 15 студий, и в каждую из них готовы взять на работу хороших специалистов — они часто приходят из развалившихся команд.

**Что станет с сегментом социальных игр через год?**

Один из трендов уже этого года — мелким студиям становится сложнее зарабатывать. Дальше будет только жестче. Еще в прошлом году прекрасно работала модель, по которой компания-разработчик всем занималась сама и успевала зарабатывать. Сейчас же для таких игроков единственный надежный способ вести бизнес — сделать игру и отнести ее издателю или площадке. Вложения в маркетинг необходимы, а тратить их эффективно умеют только издатели или сами социальные сети.

**Тогда какими ресурсами должна обладать компания, чтобы выжить и успешно конкурировать там, где уже есть игроки калибра Game Insight?**

Главные ресурсы — деньги и опыт. А дальше два пути: вложить их в трафик, работая с готовыми играми, или потратить на разработку новых игр и... тоже трафик. Второй путь сложнее и рискованнее: разработка — дорогое удовольствие, цена ошибки выше. Но и выигрыш в случае успеха больше.

**На какие сети ориентируетесь сегодня вы?**

Нам интересны все сети с аудиторией: чем их больше, тем больше прибыль. У нас есть главное — собственные разработчики. Выпустив игру, мы портируем ее на максимальное количество площадок. Интересно наблюдать, как один и тот же продукт совсем, к примеру, не пользуется успехом в сети «В контакте» и идеально подходит под аудиторию «Одноклассников». Мы работаем с издателями по всему миру, часть игр отдаем на издание самим сетям, и нас всегда удивляет выбор партнеров. То, что воспринимается как потенциальный хит в Бразилии, совсем не впечатляет азиатский рынок, и наоборот.

**ТОЛЬКО ЦИФРЫ**

В середине октября консалтинговая компания J'son & Partners опубликовала результаты исследования, посвященного российскому рынку игр в социальных сетях. По данным аналитиков, в 2009 году активная аудитория социальных сетей в России достигла 31 млн человек, что составляет около 54,8% всех интернет-пользователей страны. Предполагается, что в этом году их число увеличится до 37,5 млн, а к 2015-му достигнет 76 млн. При этом доля пользователей, играющих в социальные игры, вырастет с 32,3% аудитории соцсетей в 2009 году до 55,3% в 2015-м. Всего же объем рынка игр в социальных сетях достигнет к этому времени \$1,506 млрд.

# Не для всех

Текст: Станислав Куприянов

ЧИСЛО ПРОДАННЫХ ЗА ПОСЛЕДНИЙ КВАРТАЛ ЭКЗЕМПЛЯРОВ IPAD, ПО ДАННЫМ APPLE, СОСТАВИЛО 4,19 МЛН. ВЫДАЮЩИЙСЯ РЕЗУЛЬТАТ, ОСОБЕННО ЕСЛИ ПРИНЯТЬ ВО ВНИМАНИЕ ТО ОБСТОЯТЕЛЬСТВО, ЧТО ЕЩЕ ГОД НАЗАД НИКАКОГО РЫНКА ИНТЕРНЕТ-ПЛАНШЕТОВ В ПРИНЦИПЕ НЕ БЫЛО. ТЕМ ВРЕМЕНЕМ КОЛИЧЕСТВО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КОНКУРЕНТОВ IPAD РАСТЕТ ЧУТЬ ЛИ НЕ С КАЖДЫМ ДНЕМ. РЕДАКТОР IONE ПОЗНАКОМИЛСЯ С ОДНИМ ИЗ НИХ — ИНТЕРНЕТ-ПЛАНШЕТОМ ПРОИЗВОДСТВА КОРПОРАЦИИ SAMSUNG.

Пожалуй, никакой другой класс устройств не стал причиной настолько ожесточенных баталий в блогах и на форумах, как интернет-планшеты. Что это — дорогая и бессмысленная игрушка или серьезный помощник в работе и развлечениях? Лично я применение купленному iPad нашел сразу же: дома читаю с него ленты друзей в Facebook и Twitter, просматриваю во время завтрака новости и играю по вечерам в Angry Birds. В поездках использую планшет вместо ноутбука. Функционал устройства полностью покрывает мои потребности: отвечать на письма и писать небольшие заметки в «глянец» и бизнес-прессу. Поэтому к чисто профессиональному поводу для знакомства с Galaxy Tab примешалось и личное любопытство: вдруг и для него в моей сумке найдется место? Забегая вперед, скажу: нет, не найдется. Но попытка отличная.

Начнем с того, что Galaxy Tab — качественное, крепко собранное устройство. Корпус сделан из пластика. Мгновенного wow-эффекта гаджет не вызывает, зато он меньше и почти вдвое легче, чем iPad (380 грамм против 680). Дисплей диагональю 7 дюймов хороший — во многом благодаря разрешению 1024 x 600 точек, но рядом с экраном своего главного конкурента выглядит не в самом выгодном свете. Дело в том, что в Galaxy Tab используется стандартная TFT-матрица: с цветами все в порядке, а вот с яркостью и углами обзора уже не очень.

Также устройство оснащено 16 Гб встроенной памяти, двумя камерами (3-мегапиксельной и фронтальной 1,3 Мпикс), Wi-Fi-модулем и слотом для карт памяти формата microSD. Теоретически планшет можно даже использовать



в качестве мобильного телефона: здесь предусмотрены слот для SIM-карты, телефонный модуль и речевой динамик. Как при этом выглядит со стороны человека, поднесший к уху устройство таких размеров, представить нетрудно.

Все это работает на базе операционной системы Android версии 2.2. Скажем, в качестве графической оболочки используется хорошо знакомый по телефону Galaxy S интерфейс. На экраны можно «выносить» иконки приложений, формы поиска, часы и прочие виджеты из фирменного каталога. **Стив Джобс** однажды сказал, что для комфортного использования семидюймовых планшетов пользователям придется на четверть уменьшать свои пальцы. Но экранная клавиатура Galaxy S никаких неудобств не причиняет. Устройство вообще сразу радует тем, что не пытается ставить пользователю палки в колеса: пакет кодеков DivX

позволяет смотреть практически любое видео без предварительной конвертации, интернет-браузер поддерживает технологию Flash, а редактировать документы можно через предустановленный ThinkFree Office.

Если не брать в расчет дисплей, то серьезный недостаток у Galaxy Tab только один — цена. Рекомендованная стоимость планшета в России — 38 тыс. руб. В таком ценнике не больше смысла, чем в скрещивании «Лады-Калины» с самокатом Segway и механизированным носорогом: это почти вдвое дороже, чем iPad, и в четыре раза дороже многочисленных безымянных китайских планшетов на Android OS. Совсем уж какое-то имиджевое решение получается.

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

По мнению аналитиков из iSuppli, в 2010 году на долю Apple придется 74,1% мировых поставок интернет-планшетов. Оставшиеся 25,9% поделят между собой другие модели в основном на базе Android OS и выпускавшиеся ранее планшетные ноутбуки. В следующем году доля Apple iPad снизится до 70,4%. При этом количество настольных компьютеров и ноутбуков в общем объеме продаж компьютеров в дальнейшем будет только снижаться, уверены аналитики. Так, по прогнозу аналитической компании Forrester, уже в 2012 году планшеты обгонят по продажам нетбуки, а в 2013-м и настольные ПК.

# ДЛЯ ВСЕХ И КАЖДОГО 20 ОКТЯБРЯ В МОСКВЕ ПРОШЕЛ ФЕСТИВАЛЬ СВОБОДНОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ «ПИНГВИНФЕСТ-2010». КОРРЕСПОНДЕНТ IONE ПОБЫВАЛ НА ЭТОМ МЕРОПРИЯТИИ И ОЗНАКОМИЛСЯ С ОПЫТОМ ВНЕДРЕНИЯ СПО В РОССИИ И МИРЕ.

Текст: Александра Карпова Фото: Никита Инфантьев



## ПРОГРАММА НА ЗАВТРА

В перспективе 40% рабочих мест в ИТ-индустрии будут связаны со свободными программными продуктами

Еще несколько лет назад аналитический центр инвестиционного холдинга «Финам» прогнозировал, что к 2010 году объем рынка ПО с открытым кодом достигнет \$200 млн. Насколько этот прогноз оправдается, станет известно ближе к концу года. Тем не менее все опрошенные нами эксперты говорят об активном развитии рынка. По словам генерального директора компании «АйТи» Тагира Яппарова, главным драйвером рынка на протяжении последних пяти лет является создание корпоративных приложений. При этом во всем мире распространение свободных бизнес-приложений несколько отстает от инфраструктурного СПО.

По мнению Яппарова, расширение числа бизнес-приложений серьезно повлияет на рынок, наряду с развитием поддержки решений и качеством подготовки специалистов в области свободного программного обеспечения.

**Марат Гуриев**, директор государственных программ IBM в России и СНГ, считает, что использование свободного ПО позволит к 2020 году значительно сократить цифровой разрыв между странами с развитой экономикой и развивающейся. В будущем 40% рабочих мест в ИТ-индустрии и вовсе будут связаны со свободными программными продуктами: это будет происходить на фоне повсеместного распространения технологии «облачных» вычислений.

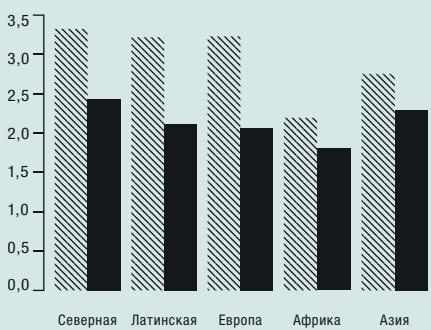
**Дмитрий Комиссаров**, генеральный директор PingWin Software, выступил на тему «Опыт реализации крупных СПО-проектов в российском корпоративном секторе». Он рассказал о том, что заказчики выбирают свободное программное обеспечение по нескольким причинам: возможность масштабирования решения без дополнительных лицензионных выплат, высокий уровень информационной безопасности, независимость от конкретного поставщика решений или услуг, высокая адаптивность благодаря открытости исходного кода. Дмитрий Комиссаров рассказал о некоторых примерах внедрения СПО в России. Так, например, в Минкомсвязи РФ на базе свободного ПО работает система электронного документооборота. В качестве основы использовано решение Boss 4J, серверная часть базируется на серверной ОС Linux, а независимость от операционной системы на рабочих местах обеспечивает специальное веб-ориентированное программное обеспечение. Кроме того, СПО успешно используется Министерством образования и науки РФ, ФГУП «Почта России», Счетной палатой и ОАО «Мобильные телесистемы».

## ОСНОВНЫЕ БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ СПО



Источник: Open Source Software: User Survey Overview, Worldwide, Gartner 2008

## ЭКСПЕРТНЫЙ ИНДЕКС РАЗВИТИЯ СЕГМЕНТОВ СПО В 2010 ГОДУ



▨ Инфраструктурное СПО ■ СПО-приложения

Источник: Informe sobre el panorama internacional del Software de Fuentes Abiertas. 2010, Cenatic

# М С Ф О

11 - 2010





## ДЕЛАТЬ КАК НАДО

По мнению Аскольда Бирина (в центре), компаниям довольно сложно применять МСФО в условиях развивающейся экономики

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ СПРОС ГЛАВНЫЕ ФАКТОРЫ ГРЯДУЩЕГО БУМА СПРОСА НА МСФО-УСЛУГИ — ОЖИВЛЕНИЕ НА РЫНКАХ КАПИТАЛА, РОСТ ЧИСЛА СДЕЛОК M&A И ПРИНЯТИЕ ЛЕТОМ ТЕКУЩЕГО ГОДА ЗАКОНА «О КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ».

Текст: Вартан Ханферян, «Эксперт РА» Фото: Евгений Дудин

### ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ИНТЕРЕСА

До кризиса рынок аудиторско-консалтинговых услуг в области МСФО развивался довольно бурными темпами. По итогам 2006–2008 годов темпы роста выручки от МСФО-услуг

у аудиторско-консалтинговых групп (АКГ) составили 35–50%.

Потенциал роста был обусловлен главным образом активными процессами привлечения долевого и долгового финансирования. Так, по данным исследования компании «Бейкер Тилли русаудит» на апрель 2009 года, среди причин

подготовки отчетности в соответствии с МСФО 49% опрошенных отметили поиск инвесторов, в том числе путем IPO, 21% — привлечение банковских кредитов, 11% — требование законодательства, 9% — публичность компании, 6% — требование акционеров, 4% — прочее. Следует сказать, что по результатам аналогичного исследования в 2010 году все большее значение для компаний приобретают требования банков. «Финансовые институты сегодня усиливают требования к действующим и потенциальным заемщикам, стремятся получить прозрачную финансовую информацию, соответствующую международным стандартам. Требование об отчетности по МСФО сегодня все чаще предъявляется и участниками рынка облигаций», — поясняет генеральный директор компании «Бейкер Тилли русаудит» **Евгений Самойлов**.

Мировой кризис внес существенные корректизы в развитие МСФО в России. Об этом свидетельствуют данные участников ежегодного рейтинга крупнейших АКГ России, проводимого рейтинговым агентством «Эксперт РА». Совокупная выручка крупнейших АКГ, предоставляющих услуги в области МСФО, в 2009-м снизилась и составила 3,5 млрд руб. против 3,8 млрд руб. годом ранее. Основными потребителями МСФО-услуг ведущих АКГ являются предприятия нефинансового сектора: за 2009 год они принесли аудиторам 87% совокупной выручки. Невысокая доля прибыли, приходящаяся на услуги для банков, страховых компаний и инвестиционных институтов, обусловлена тем, что значительная часть крупнейших финансовых институтов обслуживаются у компаний «большой четверки» (PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, Deloitte, KPMG). Так, по данным рейтинга «Эксперт-400», аудит 20 самых больших банков России проводят международные АКГ.

Уменьшение доходов в 2009 году участники рынка связывают с падением интереса со стороны некоторых клиентов к подготовке отчетности по международным стандартам. Это, очевидно, «было вызвано снижением инвестиционной активности и оттоком иностранных инвестиций. Компании, планировавшие переход на МСФО, предпочли отложить его до улучшения инвестиционного климата», — констатирует генеральный директор НКГ «2К аудит — деловые консультации» / Morison International **Тамара Касьянова**.

Помимо этого, сокращая издержки, клиенты стали внимательнее подходить к оценке целесообразности затрат на подготовку отчетности и ее аудит. «Случаи, когда компании, перешедшие на МСФО, отказывались от услуг, были относительно редки. Основной тенденцией стал поиск более экономных путей подготовки и аудита финансовой отчетности. Для АКГ это обернулось давлением клиентов в сторону снижения стоимости услуг, а в некоторых случаях и переходом заказчиков от крупных компаний к небольшим фирмам с более демократичными ценами», — рассказывает Тамара Касьянова. Соответственно, чтобы избежать простоев и сохранить клиентов, аудиторские компании были вынуждены снижать цены.

По методике представленного рейтинга деятельность АКГ, имеющих опыт работы в сфере МСФО, традиционно подразделяется на три главных направления: аудит отчетности, трансформация отчетности, а также консалтинг и обучение по МСФО (в отраслевой структуре выручки учитываются банки, страховые компании,

инвестиционные институты и предприятия отраслей нефинансового сектора).

## РОСТ ОТЧЕТНОСТИ

Наибольший объем выручки по итогам 2009 года (59%) — 2 млрд руб. от МСФО-услуг у компаний из нашего списка — приходится на аудит по международным стандартам. Примерно 80% прибыли этого аудита зависит от предприятий нефинансового сектора (около 640 клиентских компаний за 2009 год). Доля доходов от аудита банков составляет 17%.

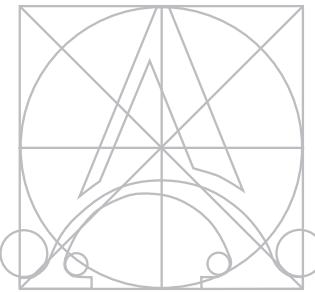
За год общий доход в сегменте аудита по МСФО практически не изменился и находится на уровне 2008 года — прирост составил примерно 0,5%. «Рост выручки от аудита отчетности по международным стандартам возможен прежде всего при хорошем состоянии финансового рынка. И наоборот, в моменты провалов рынков капитала происходит стагнация доходов от такого вида МСФО-услуг», — подчеркивает партнер BDO в России **Елена Хромова**. Стагнация

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

АЛЛА САЛТЫКОВА, ДИРЕКТОР, РУКОВОДИТЕЛЬ ФИЛИАЛА PRICEWATERHOUSECOOPERS В КАЗАНИ

С момента публикации пересмотренного стандарта МСФО 3 (IFRS 3R) «Объединения бизнесов» в январе 2008 года дискуссия об особенностях и последствиях его применения не только не угасает, но и становится все более острой. Во-первых, объединение бизнесов является для крупных компаний одним из самых распространенных способов роста и диверсификации. Во-вторых, 2010-й — год первого применения новых правил для компаний, имеющих календарный отчетный год. Чем раньше руководители задумаются о последствиях учета по новым правилам, тем легче они смогут управлять влиянием новых правил на отчетность при заключении сделок. Новые правила несут вариативность, поскольку в дополнение к традиционному способу учета приобретений бизнесов, так называемому методу частичного гудвилла, новый стандарт вводит метод полного гудвилла (full goodwill), который позволяет оценить по справедливой стоимости доли неконтролирующих акционеров. Фундаментальной новацией является возможность выбора между методом полного и частичного гудвилла.

- Оценка
- Консалтинг
- Due Diligence
- Экспертиза тарифов
- Юридические услуги
- Земельное право
- Аудит
- МСФО**
- Обучение



NEXIA INTERNATIONAL	
	<b>«НЕКСИА ПАЧОЛИ»</b>
	Услуги под брендом крупнейшей международной сети по российским расценкам
<b>► трансформация финансовой отчетности</b>	
<b>► подготовка консолидированной финансовой отчетности</b>	
<b>► аудит отчетности</b>	
<b>► постановка параллельного учета</b>	
<b>► проведение семинаров по МСФО, DipIFR</b>	

лидерующая аудиторско-консалтинговая группа в области МСФО

# ТОП-50 КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В ОБЛАСТИ МСФО\*

№	Аудиторско-консалтинговая группа	Местоположение центрального офиса	Выручка от услуг в области МСФО за 2009 год, тыс. руб.	Прирост выручки за год, %	Число специалистов, обеспечивающих услуги в области МСФО за 2009 год, чел.	Изменение числа специалистов, абсолютное значение	Доля выручки от различных видов услуг в области МСФО за 2009 год, %	Аудит	Трансформация отчетности	Консалтинг и обучение
1	BDO	Москва	654 356	-27,8	118	-	100,0	-	-	-
2	«Финэкспертиза»	Москва	376 310	25,5	58	2	42,0	54,0	4,0	6,4
3	«Интерком-аудит»	Москва	362 158	1,9	60	-4	76,4	17,2	-	6,4
4	«Росэкспертиза»	Москва	348 420	13,5	82	11	53,3	18,4	28,3	-
5	«Моор Стивен Рус»	Москва	205 038	-35,9	131	-19	87,6	5,9	6,5	-
6	«Развитие бизнес-систем»	Москва	174 668	13,3	19	2	10,8	89,2	-	-
7	«Нексия Си Ай Эс»	Москва	168 031	-7,2	27	-1	63,1	36,9	-	-
8	«PCM топ-аудит»	Москва	130 378	0,6	38	6	37,5	51,1	11,5	-
9	«Бейкер Тилли русаудит»	Москва	128 529	-21,4	55	-20	70,4	29,6	-	-
10	«Энерджи консалтинг»	Москва	124 176	-5,4	23	2	-	100,0	-	-
11	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	Москва	106 511	-7,2	36	0	43,3	56,7	-	-
12	«2К аудит — деловые консультации»	Москва	78 302	28,0	9	0	2,4	23,3	74,3	-
13	«СВ-аудит»	Москва	77 365	-26,9	9	-8	24,0	19,4	56,5	-
14	МКПЦН	Москва	68 983	-42,9	29	-3	75,0	25,0	-	-
15	«Фемида-аудит» (DFK International)	Москва	60 096	-13,1	12	0	42,0	54,0	4,0	-
16	«HLB ВнешПаккУниверс»	Москва	59 995	31,0	23	-4	29,3	69,9	0,8	-
17	«Файнарт-аудит»	Москва	42 647	127,3	20	5	-	100,0	-	-
18	«Арт-аудит»	Москва	40 151	97,9	15	3	85,3	14,7	-	-
19	«Деловой профиль»	Москва	24 876	0,5	8	2	-	100,0	-	-
20	Институт проблем предпринимательства	Санкт-Петербург	20 847	-9,2	23	-2	19,2	29,0	51,8	-
21	Екатеринбургский аудит-центр	Екатеринбург	19 509	19,5	7	-9	94,1	5,9	-	-
22	«Руаудит / Инаудит альянс» (JPA International)	Москва	19 254	-59,4	36	-8	75,3	7,8	16,9	-
23	«Новгород аудит»	Великий Новгород	19 179	27,0	16	1	89,7	10,3	-	-
24	МКД (PKF)	Санкт-Петербург	17 934	-43,3	6	0	100,0	-	-	-
25	СТЕК	Москва	17 743	-18,5	12	0	13,5	-	86,5	-
26	«Марилион»	Москва	16 636	1,5	25	5	30,9	69,1	-	-
27	ИНСЭИ	Санкт-Петербург	15 630	290,8	10	-2	-	100,0	-	-
28	«МЦФЭР-консалтинг»	Москва	13 062	163,1	5	3	57,4	11,5	31,1	-
29	«Айделлинк аудит»	Москва	11 452	25,4	6	1	66,8	33,2	-	-
30	АНТ («Аудит — новые технологии»)	Москва	8 900	-	7	-	-	95,5	4,5	-
31	«Финсовет аудит»	Москва	7 351	35,4	8	-1	43,5	46,9	9,5	-
32	«Актив»	Москва	6 956	-8,1	6	0	52,8	22,0	25,2	-
33	«Интерэкспертиза» (AGN International)	Москва	6 536	-21,7	5	-2	44,4	55,6	-	-
34	Холдинг «Люди дела»	Новосибирск	6 400	-61,6	6	0	50,0	50,0	-	-
35	ПРАУД («Прима аудит»)	Санкт-Петербург	6 372	-	7	4	100,0	-	-	-
36	«Созидание и развитие»	Москва	5 941	-48,0	2	-1	45,4	54,6	-	-
37	«АМБ консалтинг»	Москва	5 732	-	5	5	63,5	36,5	-	-
38	Городской центр экспертиз	Санкт-Петербург	5 664	-	4	4	-	100,0	-	-
39	ЦБА	Москва	5 273	-	8	8	19,6	48,7	31,6	-
40	«Аудэкс»	Казань	5 206	145,8	7	4	61,5	36,4	2,1	-
41	«Листик и партнеры»	Челябинск	4 975	-38,8	-	-	100,0	-	-	-
42	АСБ	Санкт-Петербург	4 800	-	4	4	-	100,0	-	-
43	«Юнифин Лтд»	Москва	4 526	19,6	5	0	100,0	-	-	-
44	«Прайм эдвайс»	Санкт-Петербург	4 182	24,9	3	-10	100,0	-	-	-
45	«ЮКИС консалтинг»	Москва	3 430	-17,3	4	0	85,4	14,6	-	-
46	Национальная аудиторская корпорация	Самара	3 187	-6,6	5	0	-	100,0	-	-
47	«Гросс-аудит»	Москва	3 180	7,6	1	0	-	100,0	-	-
48	«ИНУ Янс-аудит»	Москва	3 094	-55,2	2	-1	69,2	10,8	20,0	-
49	НП ТА «ГРАТИС»	Домодедово (МО)	3 074	-50,0	10	0	38,9	52,8	8,3	-
50	Ассоциация «Налоги России»	Екатеринбург	2 888	42,2	14	3	100,0	-	-	-

обусловлена снижением потока новых клиентов и отказом некоторых из числа старых клиентов. Стагнация доходов от аудита по МСФО, вызванная оттоком клиентов, четко прослеживается в сегменте банковского аудита. Так, например, в 2007 году около 400 банков обслуживались ведущими АКГ России на аудит по международным стандартам. В 2009 году это количество сократилось более чем на четверть.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРИБЫЛИ

В меньшей степени кризис отразился на практике МСФО-услуг в области трансформации отчетности. Во всяком случае, по итогам 2009 года в этом достаточно емком сегменте прирост выручки участников рейтинга составил 8%.

Драйвером роста стала потребность в подготовке отчетности со стороны крупных заказчиков, ранее уже ставших на путь цивилизованного диалога с инвесторами, а также клиентов, планирующих иметь качественную финансовую

отчетность к моменту выхода экономики из кризиса. «Многие предприятия крупного отечественного бизнеса как применяли, так и продолжают применять международные стандарты при подготовке отчетности. Большие объемы работ связаны с обслуживанием территориально расположенных холдингов. Кроме того, на российском рынке немало компаний с иностранными инвестициями, которые готовят отчетность по МСФО», — делится опытом руководитель отдела международного аудита компании «Финэкспертиза» **Наталья Тарабарина**.

В совокупном доходе крупнейших АКГ от МСФО-услуг доля выручки от деятельности в области трансформации отчетности составляет около 33% — 1,15 млрд руб. Основной объем прибыли обеспечивают клиенты из отраслей нефинансового сектора (совокупное количество клиентов в 2009 году — 470 компаний). По данным АКГ, выручка от трансформации отчетности в этом секторе в прошлом году составила почти 1,1 млрд руб. А вот на долю банков приходится всего 5%. В 2009 году к российским

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

АСКОЛЬД БИРИН, ПАРТНЕР, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА МЕЖДУНАРОДНОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОМПАНИИ ФБК

В России необходимо установить единый жесткий дедлайн перехода на МСФО для общественно значимых компаний, что было предусмотрено Концепцией развития бухгалтерского учета и отчетности на среднесрочную перспективу, утвержденной Министерством финансов РФ. Кроме изменений МСФО в отражении объединений бизнесов пересматриваются принципы признания выручки, аренды и само представление финансовой отчетности (IAS 1)... Альтернативы МСФО в области бухгалтерской отчетности не существует. МСФО не прости в применении в условиях развивающейся экономики. Но уже сейчас подавляющее большинство публичных компаний преодолели эти сложности либо привыкли к ним. Основная трудность — различия в понимании нормы. Для МСФО нормой являются развитые конкурентные рынки, независимые продавцы и покупатели, качественное корпоративное управление, социальная ответственность и предсказуемость бизнеса, готовность руководства раскрывать принципы управления.

20 АУДИТ ФБК  
ЛЕТ КОНСАЛТИНГ ПРАВО 2010  
1990

### ФБК обладает большим опытом в области:

- формирования консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО;
- аудита, обзора, согласованных процедур в отношении индивидуальной, комбинированной или 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 по 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.

ФБК

■ АУДИТ ■ КОНСАЛТИНГ ■ ПРАВО ■

МСФО

PKF

Accountants &  
business advisers



Россия | 101990 | Москва | ул.Мясницкая, 44/1  
Тел.: +7 (495) 737 5353 | Факс: +7 (495) 737 5347  
E-mail: [fbk@fbk.ru](mailto:fbk@fbk.ru) | [www.fbk.ru](http://www.fbk.ru)

Реклама

## ТОП-10 ПО ОБЪЕМУ ВЫРУЧКИ ОТ АУДИТА ПО МСФО

№	Аудиторско-консалтинговая группа	Выручка за 2009 год, тыс. руб.
1	BDO	654 356
2	«Интерком-аудит»	276 660
3	«Росэкспертиза»	185 829
4	«Моор Стивенс Рус»	179 638
5	«Финэкспертиза»	158 050
6	«Нексия Си Ай Эс»	105 978
7	«Бейкер Тилли русаудит»	90 487
8	МКПЦН	51 712
9	«PCM топ-аудит»	48 850
10	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	46 152

Источник: «Эксперт РА»

## ТОП-10 ПО ОБЪЕМУ ВЫРУЧКИ ОТ УСЛУГ ПО ТРАНСФОРМАЦИИ ОТЧЕТНОСТИ

№	Аудиторско-консалтинговая группа	Выручка за 2009 год, тыс. руб.
1	«Финэкспертиза»	203 208
2	«Развитие бизнес-систем»	155 847
3	«Энерджи консалтинг»	124 176
4	«PCM топ-аудит»	66 561
5	«Росэкспертиза»	64 120
6	«Интерком-аудит»	62 181
7	«Нексия Си Ай Эс»	62 053
8	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	60 358
9	«Файнарт-аудит»	42 647
10	«HLB ВнешПаккУниверс»	41 935

Источник: «Эксперт РА»

## ТОП-10 ПО ОБЪЕМУ ВЫРУЧКИ ОТ КОНСАЛТИНГА И ОБУЧЕНИЯ В ОБЛАСТИ МСФО

№	Аудиторско-консалтинговая группа	Выручка за 2009 год, тыс. руб.
1	«Росэкспертиза»	98 471
2	«2К аудит—деловые консультации»	58 192
3	«СВ-аудит»	43 732
4	«Интерком-аудит»	23 317
5	СТЕК	15 343
6	«Финэкспертиза»	15 052
7	«PCM топ-аудит»	14 967
8	«Моор Стивенс Рус»	13 295
9	Институт проблем предпринимательства	10 802
10	«МЦФЭР-консалтинг»	4061

Источник: «Эксперт РА»

аудиторам за трансформацией отчетности обратились только 80 банков. Совокупный же объем дохода от работы со страховыми и инвестиционными институтами здесь и того меньше: около 17 млн руб. пришлось на 14 клиентских компаний.

Положительная динамика в сегменте услуг по трансформации отчетности обусловлена и другими факторами. По словам Наталии Тарабариной, в последнее время увеличился спрос на услуги консультантов по разработке методологии трансформации или параллельного учета.

Кроме того, регулярно составляющие отчетность по МСФО компании формируют потребность и в автоматизации процессов трансформации. «Спрос подстегивают две задачи, стоящие перед отчитывающимися компаниями: укрепление и формализация системы внутреннего контроля над подготовкой отчетности по МСФО, с одной стороны, и ускорение закрытия отчетности, с другой. Быстрое закрытие отчетности может потребоваться вскоре и для удовлетворения требований законодательства. Принятый закон „О консолидированной финансовой отчетности“ требует предоставлять аудированную годовую отчетность не позднее 30 апреля года, следующего за отчетным»,— поясняет партнер и директор департамента международной отчетности ФБК (PKF) **Аскольд Бирин**.

## ОБУЧЕНИЕ ПОТЕРЯМ

Наиболее тяжелые потери от кризиса пришлись на сегмент консультирования и обучения в области МСФО. Выручка участников рейтинга в этом секторе сократилась по итогам года в два раза и составила примерно 310 млн руб. Отрицательная динамика развития связана главным образом с оптимизацией затрат. «В период кризиса при общем сокращении расходов именно эти статьи сокращаются в первую или вторую очередь. Многие компании расходы на обучение практически обнуляют. Оставляют только то, что диктуется требованиями законодательства по повышению квалификации специалистов»,— поясняет директор по стратегическому планированию, развитию и обучению специалистов компании «Росэкспертиза» **Александр Каспаров**.

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

**ЮЛИЯ ЕМЕЛЬЯНОВА, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ООО «НЕКСИЯ ПАЧОЛИ».**

Я вообще не уверена, что необходим всеобщий переход на МСФО. Нужно тщательно проанализировать, какие компании должны будут применять международные стандарты в обязательном порядке, а какие по желанию. Поступить с предприятиями реального сектора так же, как с банками в 2004 году, будет неправильно хотя бы в силу слишком больших различий и в сущности бизнеса различных компаний, и в масштабах деятельности, и в значимости для экономики страны. Однако если решение о переходе будет принято, сроки должны быть жесткие, а главное, должна быть строго обозначена ответственность за несоблюдение требований по переходу на МСФО. Нужно определить орган, который будет принимать отчетность по МСФО и контролировать соблюдение требований. Полагаю, что отрасли, оказывающие наибольшее влияние на экономику страны и имеющие важнейшее социально-экономическое значение, а также те, которые наиболее активно привлекают инвестиции и кредиты, нуждаются в переходе. Например, добывающая, атомная отрасли, электроэнергетика, строительство, машиностроение. Для получения более достоверного отражения состояния сельского хозяйства целесообразно перевести на МСФО крупнейших сельхозпроизводителей, так как различия в учете РСБУ и МСФО очень велики.

Основной объем выручки от обучения и консалтинга по итогам 2009 года — 234,6 млн руб.— получен при работе с предприятиями отраслей нефинансового сектора. Совокупное число клиентов ведущих АКГ в этом сегменте составило 620 компаний. Еще 15 млн руб. выручки пришлись на 37 банков.

Очевидно, что в этих условиях участники рынка вынуждены были идти на уступки клиентам и снижать цены. Об этом позволяет судить большое число клиентов в сегменте обучения (665 компаний), превышающее, например, количество клиентов в сегменте трансформации отчетности (примерно 560) и сравнительно небольшой объем совокупной выручки.

## НАЛИЧИЕ СПРОСА

По мнению участников рынка, одними из главных факторов увеличения спроса в 2011 году на МСФО-услуги будут инвестиционная активность и оживление на рынках капитала. «В ближайшее

время важными характеристиками рынков станут консолидация, покупка контрольных пакетов стратегическими инвесторами. Это значит, что наличие отчетности по МСФО будет критически важным для компаний, предполагающих слияния с другими отраслевыми игроками», — прогнозирует Евгений Самойлов.

Кроме того, дополнительным фактором развития рынка аудиторско-консалтинговых услуг в области МСФО станет рост спроса на специалистов по МСФО: он будет увеличиваться по мере приближения периода обязательной подготовки консолидированной отчетности.

Предпосылки роста существуют и в случае с наиболее пострадавшим от кризиса сегментом МСФО — консалтингом и обучением. Драйверов несколько: активное изменение международных стандартов, внедрение и поддержка программного обеспечения для автоматизации сбора информации и подготовки отчетности, нехватка или отсутствие специалистов в компаниях. Все это обуславливает потребность клиента не только в консультациях, но и в повышении профессионального уровня сотрудников.

Комментируя принятие летом текущего года закона «О консолидированной финансовой отчетности», Александр Каспаров отмечает, что «скорость его принятия после нескольких лет топтания на месте является весьма показательной». «Есть ощущение, что последующие подзаконные нормативные документы также не заставят себя долго ждать. Соответственно, спрос на консультационные услуги и специалистов в области МСФО неизбежно вырастет», — заключает Александр Каспаров.

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЗАКОН

По закону «О консолидированной финансовой отчетности» с 2015 года кредитные и страховые организации, а также организации, ценные бумаги которых допущены к обращению на фондовых биржах, должны составлять и публиковать аудированную консолидированную отчетность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Решение властей по признанию МСФО, по сути, законодательно закрепляет то, что уже не первый год и так выполняется крупными российскими компаниями в силу требований рынка. Так, аудированную отчетность по МСФО часто требуют от своих клиентов международные банки при финансировании. Аналогичные требования — к компаниям, чьи ценные бумаги допущены к обращению на иностранных биржах, на ММВБ и РТС. Привлечение отечественным бизнесом иностранных инвестиций требует финансовой отчетности, соответствующей международным нормам. И наконец, российские банки согласно постановлению ЦБ РФ уже более пяти лет в обязательном порядке готовят отчетность по МСФО.

Однако очевидно, что признание МСФО в качестве законодательной программы придаст развитию АКГ мощный импульс по подготовке соответствующих предложений на рынке. К тому же этот шаг, безусловно, направлен на повышение инвестиционной привлекательности страны в целом. Улучшение инвестиционного климата в совокупности с восстановлением мировой финансовой системы обеспечат приток новых участников

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

ЕВГЕНИЙ САМОЙЛОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ООО «БЕЙКЕР ТИЛЛИ РУСАУДИТ»

Действующая система сбора статистической информации, тарифная политика для монополий и общественно значимых отраслей, как я понимаю, пока не готовы к работе с информацией, представляющейся в разных форматах: часть компаний представляет информацию по МСФО, а часть — по РСБУ. Всеобщий переход на МСФО сегодня приведет к «профанации» процесса: ни среди бухгалтеров и аудиторов, ни среди сотрудников финансовых институтов нет достаточного количества специалистов, способных качественно оценивать отчетность на соответствие МСФО. Это сильно обесцениит сам факт перехода... Дополнительный плюс использования МСФО в нашей стране — большая регламентация процессов подготовки консолидированной отчетности, которая в национальных нормативных материалах Министерства финансов раскрывается буквально на трех-пяти страницах. Еще один позитивный для России фактор — ориентация на принципы, а не на правила, из которых всегда есть исключения. Выбранный в настоящее время вариант — определение категорий компаний, уже сегодня (или в ближайшее время) обязанных представлять информацию в соответствии с МСФО (сейчас это банки и страховые компании, а также компании, чьи ценные бумаги обращаются на рынке ценных бумаг), — является абсолютно правильным.

на рынок капитала. Это, в свою очередь, увеличит количество запросов к аудиторам и консультантам с целью формирования отчетности и ее аудита. То есть законодательная поддержка станет началом для гораздо более серьезного расширения рынка услуг МСФО, чем даже до кризиса.



МЫ ПОМОГЛИ

149 РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ

НАЙТИ ОБЩИЙ ЯЗЫК С ИНВЕСТОРАМИ

МСФО —  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ФИНАНСОВЫЙ ЯЗЫК



## УСЛУГИ

**Привлечение посетителей на сайт**

**Продвижение сайтов**

 Рекламное агентство  
**9site**

Телефон:  
**721-62-32**  
[www.9site.ru](http://www.9site.ru)

**Создание сайтов**

**Разработка интернет-магазинов**

 **Insol Group**  
[www.insolgroup.ru](http://www.insolgroup.ru)

Телефон:  
**(495) 589-08-69**

Сканирование документов  
 Распознавание  
 Создание электронного архива  
 Электронный документооборот

**ПРИГЛАШАЕМ в Сан-Франциско,**  
город вечной Весны и успешного Бизнеса

В 2011 году нам исполняется 20 лет.  
Бывшие и настоящие клиенты компаний **ВМИ** и **American Corporate Services, Inc.** получат ценный подарок.  
Новые клиенты будут приятно удивлены ценами, условиями и отношением.

Подробности здесь:  
[www.usa-acs.com](http://www.usa-acs.com)  
Телефон: +1-415-682-2550  
Skype: AmericanCorporateServices

## ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

**ООО «ЮРИДИЧЕСКИЙ ЭКСПРЕСС»**

**ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ БИЗНЕСА В КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТАХ**

**ДОСУДЕБНЫЙ И СУДЕБНЫЙ ПОРЯДОК**

**БОЛЬШОЙ ОПЫТ**

**+7 (495) 728 82-99**  
[Legal-express.ru](http://Legal-express.ru)

## ДЕЛОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

**ПРОДАЕТСЯ действующее грибное предприятие в г. Калининграде**



**Возможно СОИНВЕСТИРОВАНИЕ с собственником для дальнейшего развития производства**

Тел. моб. +7 (906) 237 3824  
[v.katsika@star-trade-kld.ru](mailto:v.katsika@star-trade-kld.ru)

## ПРОДАЕМ

**ПРОДАЕТСЯ КРУПНАЯ СЕТЬ МАГАЗИНОВ КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ**

Объем реализации в месяц более 1 млн USD.  
Срок существования более 10 лет.

Контактная информация:  
Тел.: + 7 (495) 662 39 06, + 7 (919) 721 22 87  
E-mail: [svetlana@avantabg.ru](mailto:svetlana@avantabg.ru)

# direct mail

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



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

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

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

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

# КАБИНЕТ

11 - 2010



РАБОЧЕЕ

ПРОСТРАНСТВО

ДЕТАЛИ

# РАБОТАЮЩИЙ ОФИС СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ НЕОБХОДИМО НА РАЗРАБОТКУ ДИЗАЙН-ПРОЕКТА И ПОСЛЕДУЮЩЕГО ОБОРУДОВАНИЯ ШЕСТИЭТАЖНОГО ОФИСА ДЛЯ 1 ТЫС. СОТРУДНИКОВ? КОМПАНИЯ ORGSPACE CONSULTING СПРАВИЛАСЬ С ЭТОЙ ЗАДАЧЕЙ ВСЕГО ЗА 3,5 МЕСЯЦА.

Текст: Полина Русская

Для Orgspace Consulting, которая специализируется на разработке и создании эффективных офисов, крупнейший российский ритейлер детской продукции «Детский мир» стал клиентом необычным. Руководители «Детского мира» несколько лет назад поставили перед Orgspace задачу организовать в здании бывшего института шестиэтажный современный офис.

По словам заместителя генерального директора ГК «Детский мир» **Андрея Рябова**, от подрядчика требовались оптимальное использование площадей и создание комфортных условий для работы сотрудников. К тому же офис нужно было не просто оформить в корпоративном стиле компании, но и сделать так, чтобы он влиял на мотивацию сотрудников. Все это Orgspace требовалось выполнить за несколько месяцев.

«Если компания хочет создать по-настоящему эффективный офис, все не должно ограничиваться дизайном-проектом и закупкой мебели. Дизайн-проект — это лишь набор картинок, рассказывающий о том, как все будет выглядеть,— говорит генеральный директор Orgspace Consulting **Борис Шахт**.— Главное при создании офиса — понять, как он будет работать, как те или иные интерьерные решения будут влиять на работу подразделений и конкретных сотрудников, как люди будут взаимодействовать, сколько времени у них будет занимать тот или иной рабочий процесс, как они будут перемещаться в офисе. Его создание — это целый комплекс задач, которые нужно учитывать уже на начальной стадии проектирования».

## С ЧИСТОГО ЛИСТА

Борис Шахт говорит, что проект с «Детским миром» был интересен в первую очередь своей комплексностью. В качестве основы для будущего офиса Orgspace получила лишь внешние стены здания, все остальное нужно было выстраивать с нуля. Перед компанией стояла задача разместить в новом офисе около тысячи сотрудников. По словам Бориса Шахта, клиент хотел, чтобы организация пространства позволила людям продуктивно работать, не мешая друг другу, и при этом с легкостью взаимодействовать. Кроме того, было важно в случае необходимости быстро и без больших финансовых затрат менять устройство и организацию офиса.

В первую очередь сотрудники Orgspace Consulting провели в «Детском мире» анализ всех рабочих процессов, опросив первых лиц компании,

руководителей подразделений и, если не хватало информации, рядовых сотрудников. Интервью помогли понять, как должен выглядеть процесс работы всего офиса, каждого его подразделения и каждого сотрудника.

В результате почти весь офис «Детского мира» был организован по принципу открытого пространства. По мнению Бориса Шахта, open-space обладает как раз теми достоинствами, которые были необходимы клиенту: максимальное использование площади, легкость изменений, быстрота коммуникаций и пр. К тому же open-space — это отсутствие внутренних стен и, как следствие, строительных работ. Для проекта с «Детским миром» Orgspace Consulting разработала специальные решения на базе своей мебельной серии IQ для организации рабочих мест. Они оснащены механизмом сдвига столешниц для удобного доступа к кабель-каналам, системой хранения документов и личных вещей, позволяют настраивать рабочее пространство под физические параметры сотрудника и оборудованы перегородками, защищающими от визуальных помех.

Отдельные кабинеты Orgspace Consulting создала только для руководителей определенного уровня, которым в течение рабочего дня необходимо конфиденциальное общение. В среднем на каждом этаже получилось около десяти кабинетов. Учитывая их количество и задачу оптимального использования площади офиса, большинство кабинетов не превышает 9 или 18 кв. м. Если в организации открытого пространства можно смело экспериментировать, то что делать с кабинетом? Для кабинетов Orgspace использовала одно из своих ноу-хау. Пространство организовано так, что любая комната может менять свою функцию: сегодня кабинет, завтра переговорная, а через неделю, если изменятся бизнес-процессы компании, здесь будут работать уже несколько сотрудников. Во всех случаях рабочие процессы будут организованы эффективно, а площадь — использована оптимально.

## БРЭНД-ОФИС

Одной из ключевых задач, поставленных перед Orgspace Consulting, стала организация в офисе брэнд-зон. По словам Бориса Шахта, существует стереотип, что подобная зона всегда одна и, как правило, это ресепшн компании. На самом деле забрэндировать можно все офисное пространство. Подход к брэндированию офиса «Детского мира», говорит Шахт,

формировался исходя из нескольких пожеланий клиента. Нужно было показать, что «Детский мир» — это не только магазин на Лубянке и что компания занимается товарами для детей, а не абстрактным b2b-бизнесом. Следовало отразить фирменный стиль «Детского мира» и указать, что акционером компании является корпорация АФК «Система».

Каждый этаж офиса выполнен в определенной цветовой гамме, которая выражена в цвете стен и надписей на них, пола, мебели и аксессуаров. Благодаря этому решению сотрудник, выходя из лифта, сразу понимает, на каком этаже он находится. Оно эффективно с точки зрения эргономики и упрощает навигацию по офису. Кроме того, у каждого этажа своя тематика. Например, один этаж офиса посвящен детям, и на его стенах висят огромные плакаты с фотографиями малышей.

Отдельной задачей стало создание конференц-зала. «Часто к проектированию конференц-залов походят шаблонно: мол, нужно только подобрать подходящее конференц-оборудование, которое создаст необходимое виртуальное общение, затем нарисовать картинку интерьера — и все,— рассказывает Борис Шахт.— На самом деле ситуация сложнее».

Наиболее часто в конференц-залах работает руководство компании, проходят регулярные совещания — люди трудятся по пять и более часов. Здесь должно быть в первую очередь комфортно, иначе сотрудники станут преждевременно утомляться, даже не осознавая почему. Поэтому при проектировании конференц-зала на передний план выходит эргономика. Во время мероприятий, которые проходят в конференц-зале «Детского

мира», менеджеры часто используют видеопрезентации. Orgspace оборудовала место генерального директора сенсорным монитором с планшетом, чтобы он мог, наблюдая за презентацией, параллельно делать для себя графические пометки.

По периметру конференц-зала установлены плазменные экраны, дублирующие изображение с главного монитора руководителя. Такое решение позволяет каждому участнику заседания выбирать наиболее удобный для просмотра экран. Кроме того, в торце конференц-зала создана бранд-стена с логотипами «Детского мира» и АФК «Система».

В шестиэтажном офисе очень важна система навигации: нумерация помещений, элементы их визуализации и их размещение в офисе. Классикой жанра, по словам Бориса Шахта, является организация навигации в аэропортах и торговых центрах: если все сделано правильно, посетитель чувствует себя комфортно и никогда не потерянется. Так же и в больших офисах: сотрудники, посетители или работники сервисных служб не должны испытывать трудностей при поиске нужного помещения или человека. В офисе «Детского мира» на стены крупно нанесены названия секторов и стрелочки, указывающие нужное направление. По словам Андрея Рябова, система навигации, спроектированная Orgspace, позволяет новым сотрудникам легко ориентироваться в офисном пространстве.

Orgspace Consulting удалось не просто создать офис, в котором комфортно и эффективно трудятся сотрудники, но и сделать так, чтобы сам офис работал как эффективный бранд-инструмент.

# Как то, на чем сидят, влияет на то, чем думают?



# КРЕСЛО НА ЗДОРОВЬЕ ОТ РАБОЧЕГО КРЕСЛА, НА КОТОРОМ ВЕСЬ ДЕНЬ СИДИТ СОТРУДНИК, ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ ЗДОРОВЬЕ ЧЕЛОВЕКА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА И ЛОЯЛЬНОСТЬ К КОМПАНИИ, В КОТОРОЙ ОН РАБОТАЕТ.

Текст: Полина Русская

В кресле офисный сотрудник проводит не менее шести часов в день. Правильное с точки зрения эргономики кресло должно иметь регулировки, позволяющие привести его в соответствие с индивидуальными физическими параметрами человека. Идеальное кресло настраивается по длине голени, длине бедра, высоте поясничного изгиба и весу. Если какая-то из регулировок отсутствует, разрушается эргономика кресла и человек быстрее устает.

В процессе работы сотрудник постоянно меняет свое положение, поэтому кресло должно отслеживать любые перемещения и поддерживать спину при любой рабочей позе. Эту задачу решает синхромеханизм, который обеспечивает кинематику кресла, полностью соответствующую кинематике человеческого тела. Благодаря синхромеханизму при наклоне и отклонении человека поясничный упор спинки кресла не сдвигается относительно спины ни на сантиметр и всегда остается в области поясницы.

Когда человек сидит на твердой поверхности, основной вес тела приходится на седалищные

бугры. В результате пережимаются ткани и нарушается кровоток. Поэтому одна из основных задач кресла — равномерно распределять давление по как можно большей поверхности сиденья и спинки. В дешевых рабочих стульях в качестве наполнителя используется пенополиуретан низкой плотности — подобный материал в Европе применяют как упаковку для товаров. Плотность хорошего наполнителя начинается от 50 кг на кубометр. Сиденье из плотного материала лучше распределяет давление тела, поскольку не продавливается. Существует способ исследования эргономики кресла — термограмма. Когда человек посидит на стуле 15 минут, специальным прибором замеряется оставленный тепловой след. На нем видна площадь и степень контакта со спинкой и сиденьем. Чем сильнее нагрет стул и чем больше плотность контакта, тем лучше: это означает, что давление распределяется равномерно.

Одним из наиболее комфортных эргономичных кресел для топ-менеджеров считается модель Leonardo швейцарского производителя Giroflex.

Удобство достигается за счет 434 эксклюзивных деталей и встроенного механизма Pentamove. Кресло легко трансформируется из рабочего состояния в такое, когда человек может находиться в нем полулежа. Цена Leonardo — около 5,8 тыс. евро. Дорогое кресло может произвести впечатление не только эргономикой, но и дизайном. Пара лет назад немецкая компания Interstuhl спроектировала кресло Silver. Его каркас и задняя поверхность спинки сделаны из алюминиевых пластин, которые иногда покрываются позолотой, а вся передняя поверхность кресла может быть обита шелком. В кресле нет рычажков и регулировок — их функции выполняют маленькие выемки, встроенные по бокам сиденья и являющиеся элементами дизайна. В течение нескольких лет кресло собрало почти все дизайнерские награды мира. Стоит оно около 4 тыс. евро.

Среди эргономичных кресел выделяется категория так называемых производительных кресел. В них есть и синхромеханизм, и базовые регулировки, а сиденье и спинка имеют анатомические формы. Такое кресло стоит не менее 300 евро.

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

БОРИС ШАХТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ORGSPACE CONSULTING

Нашим сотрудникам повезло: они работают, сидя в швейцарских креслах со спинкой анатомически правильной формы, синхромеханизмом и всеми необходимыми настройками.

К сожалению, об анатомии спины мы обычно узнаем, когда начинаются проблемы с позвоночником. Одна из основных причин этих проблем — неправильное офисное кресло. Упрощенно говоря, спина человека со временем принимает форму спинки кресла, в котором он работает.

Народная мудрость: если хочешь забыть о насущных проблемах, на день жмущие ботинки. С рабочим креслом ситуация такая же — если оно неудобное, то со временем все мысли сидящего в нем человека будут заняты поиском наименее дискомфортного положения. Вместо работы — борьба с креслом за выживание.

Стоимость эргономичных кресел начинается от 300 евро. Как оценить, дорого это или нет? Сотрудникам компания платит зарплату ежемесячно, а за кресло — один раз. Сэкономив на покупке нормального кресла, скажем, 200 евро, компания вряд ли дождется максимальных результатов от сотрудника — он будет или слишком много времени отходить от кресла вне рабочего места, или, сидя в кресле, бороться с утомлением от физического дискомфорта. Однажды вложив деньги в качественные эргономичные кресла, компания ежемесячно будет получать больше результатов, то есть финансовой прибыли — от здоровых, активных и преданных сотрудников. Инвестиции в кресло, на мой взгляд, предельно понятные, наиболее правильные и самые окупаемые.

# А В Т О С А Л О Н

11-2010



ТЕХОСМОТР

ИНТЕРВЬЮ



#### ПЛАВНЫЙ ПОДЪЕМ

Рынок коммерческих автомобилей в этом году начал расти, но докризисных размеров он достигнет не ранее 2015-го

#### НОВЫЕ ВЕЯНИЯ

В разгар кризиса Volkswagen рискнул обновить практически весь модельный ряд своих коммерческих автомобилей

**ДЕЛОВЫЕ МАШИНЫ КРИЗИС ПРИВЕЛ К РЕЗКОМУ СОКРАЩЕНИЮ РЫНКА КОММЕРЧЕСКИХ АВТОМОБИЛЕЙ. КОМПАНИЯ «VOLKSWAGEN КОММЕРЧЕСКИЕ АВТОМОБИЛИ» В ЭТИХ УСЛОВИЯХ ПОШЛА НА МАССОВОЕ ОБНОВЛЕНИЕ МОДЕЛЬНОГО РЯДА, ПЫТАЯСЬ ПРИСПОСОБИТЬСЯ К МЕНЯЮЩИМСЯ ТРЕБОВАНИЯМ КЛИЕНТОВ.**

Текст: Иван Марчук Фото: DPA / PHOTAS, Reuters

В кризис продавцам коммерческих автомобилей в России пришлось нелегко. Малый и средний бизнес — основные покупатели этих машин — перешел в режим строгой экономии. По данным Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ), в 2009 году продажи легких коммерческих автомобилей в России упали на 47,3%. В этих условиях каждый

производитель вел свою политику: одни пошли на резкое снижение цен, другие привлекали клиентов рекламными акциями. «Volkswagen Коммерческие автомобили» выбрал свою стратегию: в разгар кризиса компания обновила модельный ряд, а в этом году запустила производство основных новинок на своем российском заводе.

#### ВСЕ В РЯД

В сентябре прошлого года Volkswagen представил на Франкфуртском автошоу целую линейку обновленных коммерческих автомобилей Transporter, Multivan, California и Caravelle. Машины получили иное оформление передней части кузова, другие

зеркала заднего вида со встроенной антенной радиоприемника, систему слежения за «мертвыми зонами», новое рулевое колесо, модернизированную панель приборов и множество небольших изменений.

Обновление моделей практически никак не сказалось на стоимости машин. Только самые дорогие модификации подорожали максимум на 5%.

В России эти автомобили появились в начале 2010 года. Первым на отечественном рынке был представлен Transporter T5, он занимает лидирующие позиции по продажам среди иностранных фургонов. Даже в кризисный 2009 год на рынке было продано 3283 Transporter T5.

Обновленный Transporter (официально он называется T5 GP) претерпел несколько изменений. Прежде всего автомобиль получил новую линейку моторов. Один из двигателей — бензиновый «атмосферник» мощностью 115 л. с., четыре — турбодизели с системой впрыска Common Rail и пьезоэлектрическими клапанами. Три практически идентичных по конструкции дизеля имеют одноступенчатый турбонаддув, а за счет регулировок их мощность составляет 84, 102 и 140 л. с. (двигатели «зажимают» для повышения экономичности). Самым мощным (180 л. с.) является дизель с двухступенчатым турбонаддувом.

В обновленном T5 установлен гидроусилитель руля с электроприводным насосом. Это существенно повлияло на расход топлива: новый T5 экономит по сравнению с предшественником до 1,9 л солярки на 100 км. Кстати, в сентябре этого года Volkswagen продемонстрировал версию Transporter BlueMotion. У этой машины средний расход топлива на 100 км составляет всего 6,8 л, что является новым рекордом в этом классе.

Вообще низкий расход топлива стал своеобразным фирменным стилем Volkswagen. Например, новый Caddy — компактный городской автомобиль для перевозки небольших грузов — тратит топлива на 21% меньше, чем его предшественник. Caddy с двигателем мощностью 102 л. с. потребляет всего 4,9 л дизельного топлива на 100 км и может проехать более 1100 км на одной заправке.

## РАЗНООБРАЗИЕ ВИДОВ

Участники рынка отмечают, что кризис привел к существенному изменению спроса на коммерческие машины. Основными покупателями стали

не предприятия малого и среднего бизнеса, а крупные компании. Наиболее популярные виды техники теперь — изотермические фургоны, передвижные лаборатории, малотоннажные пищевые и технические автоцистерны, техника для выполнения специализированных задач. Volkswagen смог быстро модернизировать свои машины.

Так, в середине этого года на базе шасси Volkswagen Crafter созданы автоцистерны для транспортировки и розничной продажи цельного молока. При этом сами цистерны сделаны с учетом российского климата. Они изготавлены из двух видов нержавеющей стали: внутренняя емкость из стали для пищевых продуктов, внешняя — из стали, выдерживающей большие перепады температуры. Кроме того, в линейке Volkswagen есть мобильные лаборатории, гражданские бронированные автомобили, медицинские и санитарные машины, автомобили-эвакуаторы, мобильные инженерные комплексы и многое другое. Не забывает компания и об особенностях российских дорог. Например, в октябре этого года в России был официально представлен Volkswagen Transporter в версии Rockton. Этот автомобиль специально приспособлен для перевозки людей и грузов в тяжелых условиях бездорожья. Rockton оснащается подключаемым полным приводом 4Motion, блокируемым межколесным дифференциалом на заднем мосту, имеет увеличенный дорожный просвет. Все это позволяет автомобилю полной массой 3,2 т преодолевать подъемы до 36 градусов.

Узкая специализация и подготовка машин под нужды конкретного покупателя являются важными конкурентными преимуществами марки. По этой причине в России «Volkswagen Коммерческие автомобили» в основном работает под заказ, учитывая пожелания каждого клиента.

В 2010 году на рынке коммерческих автомобилей наметился подъем. В январе—сентябре было продано 91,5 тыс. коммерческих машин, что на 25% лучше прошлогодних показателей. Однако полного восстановления рынка, по прогнозам АЕБ, ждать стоит только через два-три года. К восстановлению рынка Volkswagen подходит в неплохой форме. Согласно исследованию компании GfK, индекс привлекательности бренда (BPI) «Volkswagen Коммерческие автомобили» в России составил 74,1. В Европе этот показатель на 10 процентных пунктов ниже.

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

ОЛЕГ ДАЦКИВ, ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА КОМПАНИИ AUTO-DEALER.RU

В последнее время многие стали говорить об оживлении рынка коммерческих автомобилей. Статистика действительно радует глаз. Например, в этом сентябре рост продаж составил 55% по сравнению с аналогичным периодом годом ранее. Но тут нужно понимать, что такой рост во многом объясняется эффектом низкой базы: в прошлом году продажи просто остановились. У небольших компаний не было денег на покупку техники, а брать кредиты никто не решался.

Отсутствием денег объясняется и то, что самая популярная коммерческая машина в России — «Газель». Ежемесячно их покупается около 7 тыс. Ближайшие иностранные конкуренты продают не более 400–500 автомобилей за такой же период. Главное, а может, и единственное преимущество «Газели» — низкая цена, которая, правда, «компенсируется» частыми поломками и плохим сервисом. Стоимость владения у иномарок в результате получается ниже, чем у «Газели». Так что с оживлением российской экономики должен начаться рост продаж именно у зарубежных лидеров рынка коммерческих автомобилей. В России это Volkswagen и Ford.

Иностранным компаниям сейчас приходится бороться за клиента. На рынке, например, начало появляться большое количество узкоспециализированных модификаций базовых машин. Особые машины для почты, МЧС, такси, всевозможные профильные машины для бизнеса — это попытка привязать к себе клиента, сделать свое предложение уникальным. До кризиса, когда продажи росли без особых усилий, такой тенденции на рынке не наблюдалось. Делать прогнозы, какой эффект даст такая тактика, пока не хочется. Рынок вряд ли выйдет на докризисный уровень ранее 2014–2015 годов, поэтому мы видим только первый этап его восстановления.



НА СВОЕЙ ВОЛНЕ

Михаил Семенихин не верит в то, что демпинг — хорошая стратегия в долгосрочной перспективе

## «УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ДЕШЕВОЙ ПОКУПКИ ПРОЙДЕТ БЫСТРО»

### КАК В УСЛОВИЯХ МАССОВОГО ПАДЕНИЯ СПРОСА УВЕЛИЧИТЬ СВОЮ РЫНОЧНУЮ ДОЛЮ, РАССКАЗАЛ РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИИ «VOLKSWAGEN КОММЕРЧЕСКИЕ АВТОМОБИЛИ» МИХАИЛ СЕМЕНИХИН.

Текст: Иван Марчук Фото: Марк Боярский

**Рынок коммерческих автомобилей упал в прошлом году более чем на 40%. Какие меры принимал Volkswagen в этой ситуации?**

Мы, в отличие от некоторых компаний, не проводим в России сверхагрессивную ценовую политику, которая, как правило, малоприбыльна или вообще неприбыльна, а значит, не может быть долгосрочной. Конечно, доля на рынке, как и количество проданных машин, крайне важный показатель. Но для нас не менее значимы такие ключевые параметры эффективности бизнеса, как доходность, оптимальные товарные запасы, сроки поставки автомобилей и запчастей, удовлетворенность клиентов нашей продукцией

и уровнем сервиса. Наша ценовая политика не только решает задачи роста продаж, доли рынка и получения прибыли, но и в большей степени создает для клиентов долгосрочные преимущества. И это, на мой взгляд, правильно. Демпинговое снижение цен ради роста доли рынка и экономия на всем и вся могут привести, в частности, к замене квалифицированных сотрудников сервисных станций на малоквалифицированный персонал. Уверен, что такой близорукий подход едва ли понравится клиентам в долгосрочной перспективе. Удовольствие от дешевой покупки пройдет быстро, а неудовлетворение от ее некачественного сервисного обслуживания останется надолго.

**Получается, что цены вы не снижали. Тогда чем вы привлекали покупателей?**

Например, мы взяли на себя новые гарантийные обязательства перед клиентами. В рамках комплексной программы CarePort предоставляем бесплатную услугу — гарантию мобильности, которая включает технические консультации по телефону, службу эвакуации, выезд мобильной технической группы, подменный автомобиль, размещение в гостинице в случае, если автомобиль сломался далеко от места жительства владельца машины.

На мой взгляд, главным рычагом воздействия на покупателей должна быть не цена автомобиля как такового, а полная стоимость владения им (total cost of ownership). Под этим термином нужно понимать стоимость не только сервисного обслуживания, но и запасных частей, потребляемого топлива, обратного выкупа, страховки, время вынужденных простоев. Сегодня стоимость владения коммерческим автомобилем Volkswagen является одной из самых низких на рынке. Возьмем, например, страховку, включая полис по страхованию жизни. Для наших покупателей она составляет 4–4,5% цены автомобиля. В среднем по рынку это значение в два раза выше!

**Сервис, безусловно, важная составляющая для привлечения новых клиентов. Но в кризис у многих ваших потенциальных партнеров — представителей среднего и малого бизнеса — возникли финансовые трудности, прежде всего со свободными денежными средствами. Как вы решали эту проблему?**

Мы запустили, например, лизинговую программу. Она подразумевает финансовое решение напрямую от Volkswagen. Клиент, обращаясь к дилеру марки, получает комплексную помощь: индивидуально для него просчитывают размер платежа, который зависит от модели, комплектации, технического наполнения, определяют сроки длительности лизинговых программ (максимум три года). При этом клиенту не нужно собирать огромное количество документов и тратить свое время. Теперь заключить договор можно прямо в автосалоне — таким образом мы попытались максимально облегчить процесс.

Кроме лизинга мы предоставляем кредитную программу и услуги страхования. Все финансовые услуги нашей компании объединены в программу CarePort и предоставляются собственным подразделением концерна — «Фольксваген финансовые услуги Рус» совместно с банками-партнерами и страховыми компаниями-партнерами. В результате клиент получает лучший на рынке расширенный продукт (автомобиль + страхование / лизинг / кредит).

**И какова реакция со стороны клиентов?**

В летние месяцы наше подразделение продало больше автомобилей, чем за аналогичный период прошлого года. Значит, наши предложения оказались интересными для покупателей.

Вообще, можно сказать, что современный покупатель подходит к покупке автомобиля обдуманно и принимает во внимание все факторы. Автомобили Volkswagen выбирают, во-первых, за их надежность и долговечность. Во-вторых, мы постоянно пытаемся улучшить наши машины: новая линейка T5, новые Amarok, Caddy — все модели марки сегодня обладают мощными двигателями, но являются при этом очень экономичными и экологичными. Кроме того, как я уже сказал, у нас чрезвычайно выгодные условия гарантийного обслуживания, а также полная стоимость владения автомобилем. Все эти факторы одинаково важны для нас.

**Какую долю у вас занимают корпоративные клиенты?**

Тут все зависит от конкретной модели автомобиля. Например, новый Multivan в основном используется корпоративными клиентами. Я бы сказал, что их доля составляет около 60% среди всех покупателей модели. А вот для Crafter этот показатель только 20%. Машина пользуется большой популярностью у физических лиц. Поэтому мы и предлагаем такую широкую гамму финансовых услуг, чтобы удовлетворить максимально широкий спектр покупателей.

**Как, на ваш взгляд, будет меняться ситуация на рынке коммерческих автомобилей в России?**

Рынок начал восстанавливаться. Скорее всего, через три-четыре года он достигнет докризисного уровня. Безусловно, сегмент легкого коммерческого транспорта упал гораздо глубже, чем сегмент легковых автомобилей. Произошло это потому, что большая часть наших клиентов — юридические лица и они наиболее остро реагируют на любые изменения рынка. По мере выхода из кризиса спрос на коммерческие автомобили начнет увеличиваться и смещаться в сторону иностранных марок, в том числе произведенных в России. Это обусловлено прежде всего высокой стоимостью таких машин на вторичном рынке. То есть наши клиенты имеют возможность выгодно перепродасть технику после окончания лизинга или гарантийного обслуживания. Это неоспоримое преимущество именно автомобилей Volkswagen, поскольку их стоимость на вторичном рынке является самой высокой

**За последнее время компания представила сразу несколько интересных новинок. Ожидается ли еще премьера от Volkswagen?**

В ближайшее время мы ожидаем появления на российском рынке нового пикапа Amarok SingleCab с однорядной кабиной и увеличенной грузовой платформой, а также нового Caddy, который, мы уверены, станет не менее популярным, чем его предшественник.

**Amarok — последняя премьера вашего подразделения. Между тем пикапы не слишком популярны в России. На кого рассчитан этот автомобиль?**

Мы попытались соединить в Amarok мощь и утилитарность пикапа, а также индивидуальность и стиль имиджевого городского автомобиля. Это машина для активных и стильных людей. Спорт сейчас становится все более модным. Поэтому уверен, что у Amarok достаточный потенциал для того, чтобы в следующем году занять не менее 13–15% российского рынка пикапов. Когда в 2011 году появится обновленная версия Amarok с короткой однорядной кабиной и увеличенной за счет этого грузовой платформой, такой автомобиль станет интересным предложением и для корпоративных клиентов. Благодаря рамной конструкции, позволяющей устанавливать различные спецкузова, на ее базе можно будет создать, к примеру, инкассаторский бронированный автомобиль или спецмашину для лесников и егерей.

**И каковы ваши финансовые ожидания на конец года?**

Пока можно уверенно сказать, что мы сумеем показать более высокие результаты, чем годом ранее. Но основное для нас — завершить год в плюсе не только ростом продаж, но и увеличением доходности, оптимизацией ресурсов, расширением предлагаемых услуг, товарного ассортимента, дилерской сети и, главное, дальнейшим ростом удовлетворенности и лояльности клиентов. Наш подход в организации бизнеса не ориентирован на выполнение сиюминутных задач, нас интересуют стратегические цели.

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



## ЛЕОНИД ТЮХТАЕВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
СБ БАНКА

«Участвовал в Кубке Гордона Беннетта, старейшей и престижнейшей гонке аэростатов. За 41 час мы одолели 1052 км из Бристоля до юга Франции. Запомнились ночная борьба с облаком над Бискайским заливом, опасное сближение с финским шаром, приземление в виноградники и, конечно, получение диплома из рук герцога Эдинбургского».



## АЛЕКСАНДР ОРЛОВ

РЕСТОРАТОР  
(СЕТИ «ТАНУКИ»  
И «ЕРШ», CHICHIBIO)

«Купил на аукционе Christie's за 60 тыс. фунтов картину китайского художника. Его у нас никто не знает, сам не помню его имени. Но он считается классиком, да и картина понравилась. Галереи у меня нет, развешиваю картины по ресторанам. Часть коллекции — в моем новом ресторане Chichibio».



## ГЕРМАН КЛИМЕНКО

ВЛАДЕЛЕЦ  
ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛА  
LIVEINTERNET.RU

«Главная радость — ожидаемое в ноябре рождение сына. Имя еще не придумали. Это будет мой четвертый ребенок. Правда, дети — не только радость, но и дополнительные расходы. Оттого особенно приятно, что обороты интернет-рекламы этой осенью наконец достигли докризисного уровня».

