

12  
ДЕКАБРЬ

# Секрет фирмы

Хотя банки обычно повышают проценты за пользование реструктуризованным кредитом, вероятность его возврата значительно ниже

Реструктуризация. Дата возврата кредита переносится на более поздний срок

25%

Общий объем корпоративных кредитов на конец 2008 года \$434 млрд Из них, по оценкам Moody's, являются проблемными \$110 млрд

На просроченный долг банк должен выделять резервы, равные 100% объема просрочки (для хорошего кредита — только 10%)

## БИЗНЕС-КВЕСТ 2010

### СТРУКТУРА ЗАЛОГОВ

Источник: оценка «Секрета фирмы»  
Досудебное изъятие залога: вместо возврата денег компания добровольно передает банку залог, под который был взят кредит

\$100–120  
во столько, по оценкам консалтинговой компании RRG, обходится содержание 1 кв. м недвижимости без учета коммунальных платежей и НДС при оплате услуг

понадобится банкам даже по оптимистичным прогнозам, чтобы обратить залоги в деньги

Продажа или превращение в каш: реализация активов новым или прежним владельцем за «живые» деньги

Сделки M&A

3–5%

от суммы сделки составляют расходы на ее организацию  
Аукционы  
Само рассосалось: превращение активов в ликвидную форму по хорошим ценам  
Цены падают ниже балансовой стоимости. Активы не удается продать по цене, которая закладывалась при выдаче кредита

Владение активами, не приносящими дохода

Инвентаризация: банк разбирается с тем, какие активы он получил в качестве залогов

\$699  
средняя ставка аренды за 1 кв. м в Москве вне Садового кольца  
КОНСЕРВЫ  
Получение ренты: входящий денежный поток от изъятых активов, например, дохода от сдачи в аренду торговых площадей

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНЫХ ПОТЕРЬ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ\*



Падение цен на недвижимость, %\*\*

\* в зависимости от степени ущербления недвижимости \*\* потеря в цене по сравнению с 2008 годом

Источник: данные экспертов, оценка «Секрета фирмы»

Снижение объемов кредитования из-за общего падения стоимости залогов



ГАЗПРОМБАНК

ОМЗ

ОБЪЕДИНЕННЫЕ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ  
ЗАВОДЫ

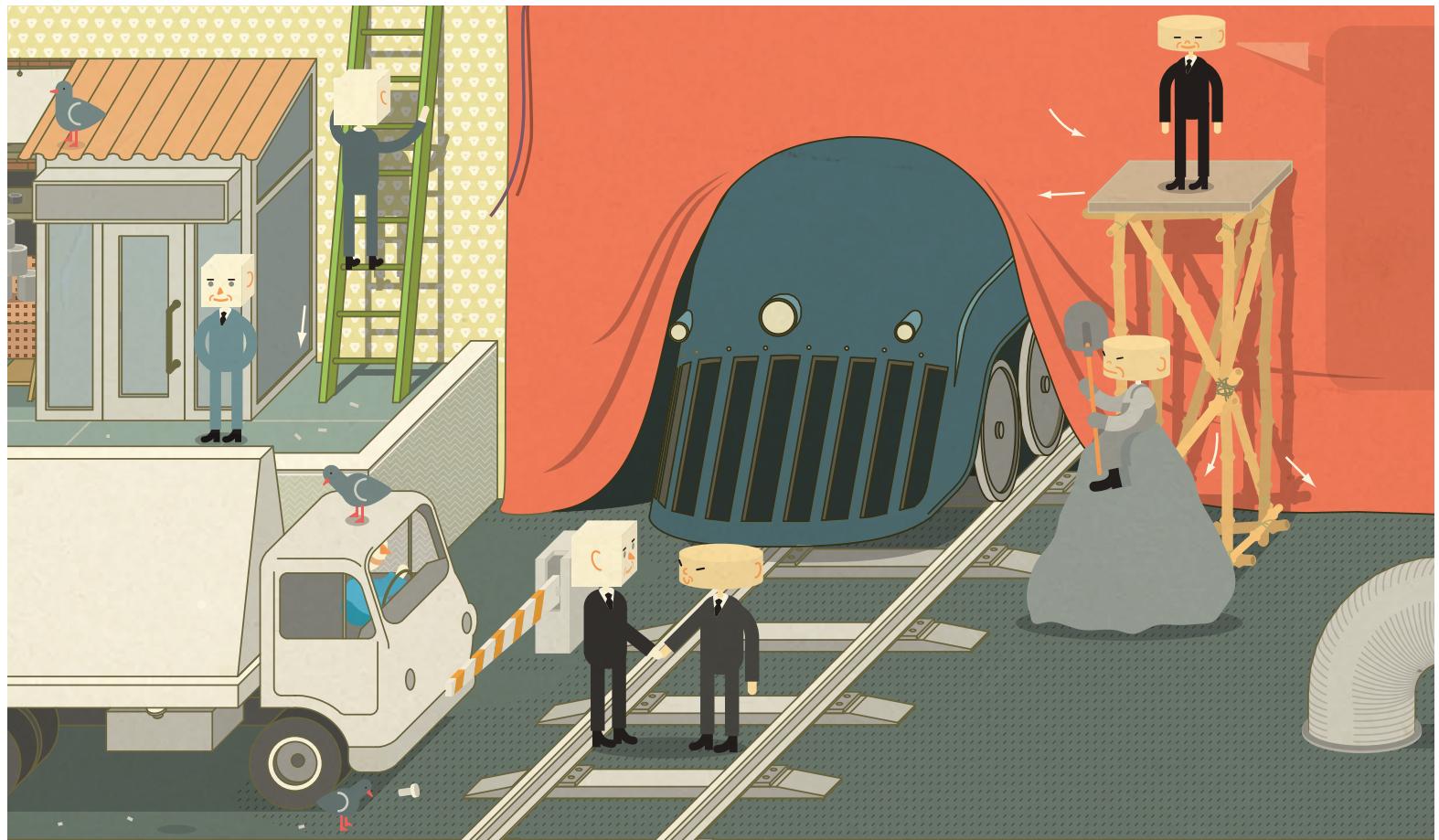


# ТОЧНЫЕ РЕШЕНИЯ В ТЯЖЕЛОЙ ИНДУСТРИИ

В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО

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

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



## ТЕМА НОМЕРА

- |    |   |
|----|---|
| 82 | <b>БИЗНЕС-КВЕСТ–2010</b><br>Экономика будущего года может принести предпринимателям как реализацию надежд на возврат к прежней жизни, так и разочарования. Мы выделили самые важные из них  |
| 84 | <b>ПРОВАЛЫ И ПРОРЫВЫ</b><br>Негативным сценариям будущего года противостоят спрос на сырье со стороны Китая и, как ни странно, российские пенсионеры, которые должны распорядиться причитающимися им \$30 млрд на благо экономики |
| 88 | <b>БИЗНЕС-ПЛАН</b><br>Шесть директоров и основателей компаний из разных отраслей рассказали о своих планах на будущий год   |
| 90 | <b>ГОСПЛАН</b><br>Какими посулами кормили общественность чиновники и что из заявленного им удалось сделать  |
| 92 | <b>СБОРНАЯ</b><br>«Секрет фирмы» собрал в единую команду топ-менеджеров, которые продемонстрировали качества, необходимые для идеального руководителя будущего  |
| 94 | <b>МНЕНИЕ</b> Андрея Мовчана  |



## СОДЕРЖАНИЕ

18

### ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

18	ТРЕНД Какие бизнесмены, несмотря на финансовые трудности, сумели сохранить лицо
20	ЯМЫ ГОДА В какие дыры быстрее всего утекают государственные деньги
22	КАДРЫ В кризис работодатели сократили меньше сотрудников, чем могли бы
24	ПРЕСТУПЛЕНИЕ И НАКАЗАНИЕ Какие российские бизнесмены пополнили в 2009 году ряды заключенных
26	НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Сергея Недорослева

### СТРАТЕГИЯ

30	НАСТУПЛЕНИЕ Чтобы стать гуру на макаронном рынке, Андрей Гуров породнился с итальянцами
36	МОБИЛИЗАЦИЯ «Абрау-Дюрсо» хочет построить рекреацию, из которой не хочется уезжать
42	ПРОТИВОСТОЯНИЕ Пока «Эльдорадо» решала проблемы, «М.Видео» вырвалась в лидеры
48	СМЕНА КУРСА Первый в России прямой страховщик «Интач» не выдержал и стал двигаться по кривой
54	КОНТРАТАКА Продюсер «Монте-Кристо» Алексей Болонин хочет продавать российские мюзиклы на Запад

66

### ПЕРСПЕКТИВЫ

66	ЛИДЕРЫ И АУТСАЙДЕРЫ Расчистка места для новых трендов во время кризиса произошла сама собой
72	ПЕРЕЗАГРУЗКА Обри де Грей призывает создать мир, в котором не будет старииков
74	АЛГОРИТМ Как продержаться до того момента, когда ученые изобретут лекарство от старости
76	ТОЧКИ ВХОДА Лучшее из мировых блогов
77	НОВОЕ СЛОВО
78	КАРТИНА МИРА «Секрет фирмы» выявил ведущие площадки по бесплатной раздаче знаний
80	ИДЕИ Пирса Фокса и Дмитрия Пескова

96

### ИНВЕСТИЦИИ

96	ТОЧКИ РОСТА Сетевой маркетинг усиливает давление на традиционных производителей косметики
102	СТАРТАПЫ Таблетка из компьютера, виртуальная рубашка, вся доставка в одном флаконе
104	МАРЖА Велнес-центры: меньше активов, больше доходов

50 %

ЭМИТЕНТОВ ТРЕТЬЕГО  
ЭШЕЛОНА В ЭТОМ ГОДУ  
НЕ СМОГЛИ ВОВРЕМЯ  
РАСПЛАТИТЬСЯ С ДОЛГАМИ



УДОВОЛЬСТВИЕ ИЛИ БИЗНЕС:  
ВЫБОР БОРИСА ТИТОВА



КАКИЕ БИЗНЕС-ИДЕИ  
ИЗМЕНЯЮТ МИР, А КАКИЕ  
ПРЕВРАТЯТСЯ В МУСОР

# ВОЗМОЖНОСТИ: БЕЗГРАНИЧНЫ

НА ПРАВАХ РЕДАКТОРов

Распрачьте крылья. Почувствуйте новый уровень свободы с новым LED-телевизором LG SL9000... Стильный дизайн цельной передней панели вдохновит вас. А безграничные функциональные возможности LG SL9000 расширят рамки вашего восприятия мира.

LIVE BORDERLESS™ — Реальность без границ



Телевизоры  
LG SL9000  
[www.lg.ru](http://www.lg.ru)



Информационная служба LG Electronics 8-800-200-76-76  
(бесплатная горячая линия по России). [www.lg.ru](http://www.lg.ru)

\*Светодиодные технологии. Динамическая контрастность 3000000:1  
\*\*Цельная панель \*\*\*Тонкий 2,9 см



## СОДЕРЖАНИЕ

106

### МЕНЕДЖМЕНТ

106

#### ИССЛЕДОВАНИЕ

ИКФ «Альт» совместно с журналом «Секрет фирмы» опросили руководителей 21 компании о том, какие антикризисные решения и управленческие инструменты оказались наиболее эффективными, какие уроки были извлечены из кризиса. Главный вывод исследования — нельзя втягиваться в глухую оборону. Нужно сделать над собой усилие, выйти из «футляра» кризиса и искать возможности для роста компаний. Спасти компанию и нащупать новые возможности удалось не всем. Те, кто сделал это, делятся своим опытом



#### ОБЛОЖКА

Недвижимость плохих заемщиков может обвалить банковскую систему. Это не единственная угроза, приготовленная 2010-м, — но возможны и приятные сюрпризы

**Иллюстрация:**  
Тимур Шабаев,  
Маша Краснова-  
Шабаева

114

### ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

114

#### КОУЧИНГ

Стоит ли хранить верность боссу, если на другой чаше весов оказались заманчивые перспективы

117

#### ПОСЛЕСЛОВИЕ МАРКА РОЗИНА

Если решились на ограбление банка — храните лояльность главарю банды

118

#### ПЯТЬ ИСТОРИЙ

Чему я научился за год

124

#### ДРУГАЯ ЖИЗНЬ

Генеральный директор компании «Офис премьер» продвигает марку Erich Krause и танцует, чтобы ни о чем не думать

128

#### ВОЛНЫЙ СТИЛЬ

Глава агентства IMHO VI Арсен Ревазов написал сказку про НННД

130

### КНИГИ

130

**ОБОЗРЕНИЕ** Лучшие и худшие книги 2009 года по версии «Секрета фирмы»

131

**БИБЛИОТЕКА** Леонида Новосельского

133

### ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

133

**ЛУЧШИЕ ПУБЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ**

8

**ПОЧТА**

10

**СПРОСИ «СЕКРЕТ ФИРМЫ»**

12

**БАНК РЕШЕНИЙ**

144

**РАДОСТИ ЖИЗНИ**

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

**КРАСОТА И ЗДОРОВЬЕ (МЕДИЦИНСКИЕ УСЛУГИ)**  
5 февраля  
**IONE, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**  
6 марта  
**АВТОМОБИЛЬНЫЙ РЫНОК**  
6 марта

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



Товар сертифицирован. Лицензия № А623959, рег. № 17-54/41 от 04.07.2008 г. Реглама.



**ВОТ, ЧТО ОСТАНЕТСЯ ОТ  
МЫ ОЧИЩАЕМ НАШ «ПАРЛАМЕНТ» ПРИ ПОМОЩИ  
ДЕДОВЩИНЫ, ЕСЛИ**

МОЛОЧНОГО БЕЛКА, ОН ПРИТЯГИВАЕТ И ВЫВОДИТ ВРЕДНЫЕ ПРИМЕСИ ИЗ ВОДОЧНОГО

**МЫ ОЧИСТИМ ЕЕ ТАК ЖЕ, КАК МЫ  
ОЧИЩАЕМ ВОДКУ «ПАРЛАМЕНТ»!**

КУПАЖА. ПОЛНОЕ ОЧИЩЕНИЕ – ЕСТЕСТВЕННЫМ И ЭФФЕКТИВНЫМ СПОСОБОМ.

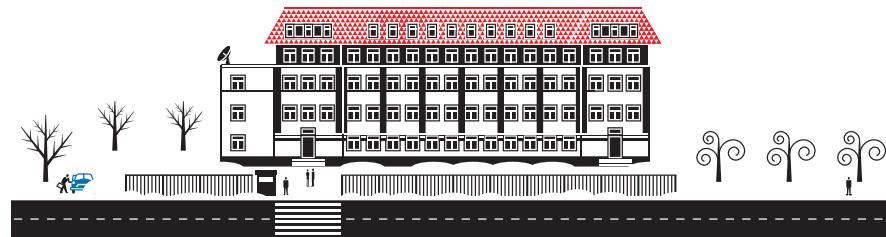
**ПАРЛАМЕНТ**  
настоящая русская водка\*



ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

## КОМАНДА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



## РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор Марина Иванющенкова<sup>1</sup>Выпускающий редактор Андрей Уткин<sup>2</sup>Ответственный секретарь Альвина Ширинская<sup>3</sup>Первый заместитель главного редактора Владислав Коваленко<sup>4</sup>Заместитель главного редактора Елена Локтионова<sup>5</sup>Редакторы Константин Бочарский<sup>6</sup>, Николай Гришин<sup>7</sup>,Дмитрий Крюков<sup>8</sup>, Юлия Фуколова<sup>9</sup>Обозреватели Павел Куликов<sup>10</sup>, Дмитрий Лисицин<sup>11</sup>,Иван Марчук<sup>12</sup>, Юлиана Петрова<sup>13</sup>Корреспонденты Светлана Горбачева<sup>14</sup>, Юлия Горидиенко<sup>15</sup>Полина Русьева<sup>16</sup>, Александра Убоженко<sup>17</sup>Специальный корреспондент Сергей Кашин<sup>18</sup>

Тематические страницы «Оне.

Информационные технологии»

Редактор Андрей Уткин

Консультант Ольга Александрова-Мясина<sup>19</sup>

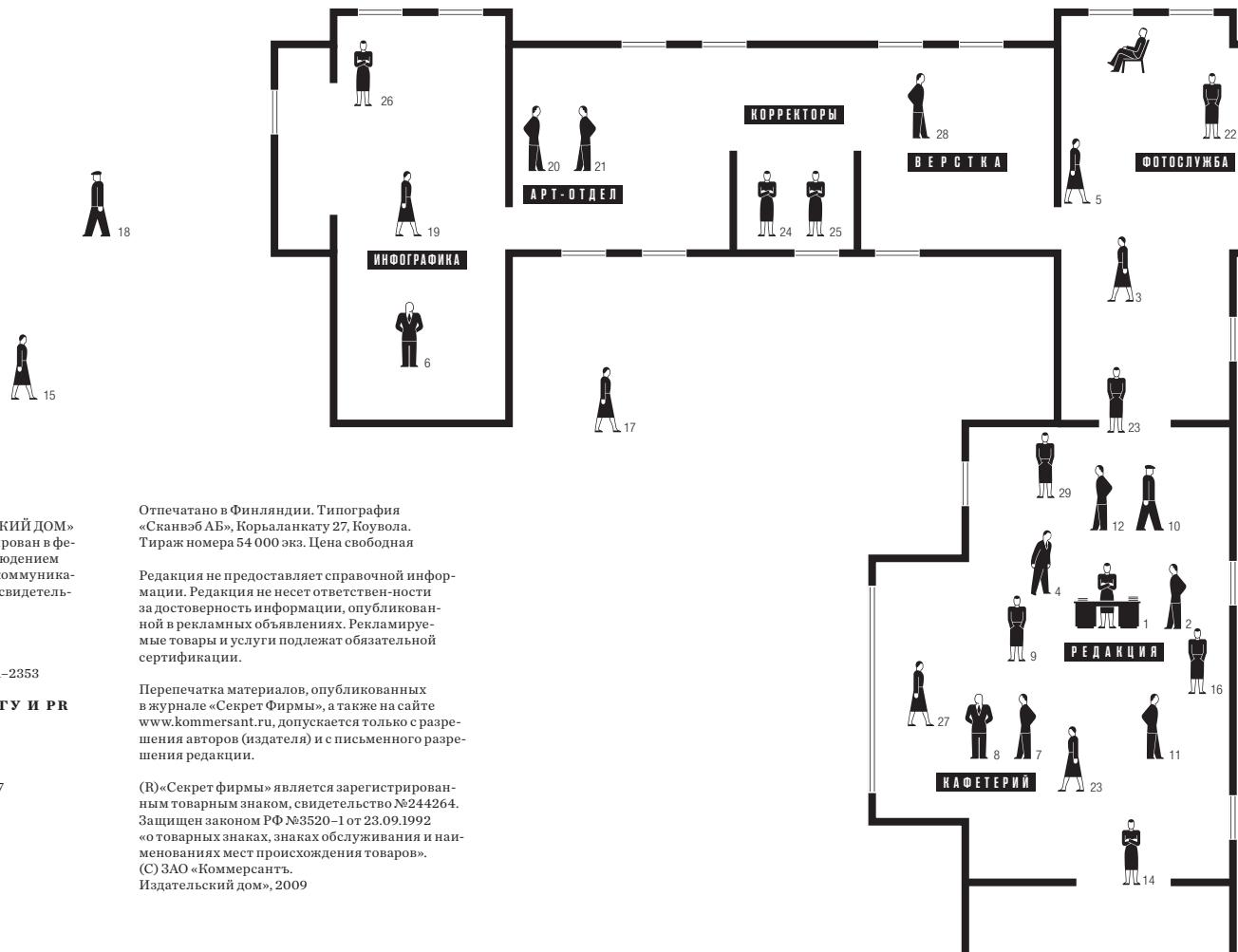
## РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник Антон Алейников<sup>20</sup>Дизайнер Сергей Калинин<sup>21</sup>Бильд-редактор Ирина Майорова<sup>22</sup>Фоторедактор Ольга Епрова<sup>23</sup>Литературный редактор Екатерина Перфильева<sup>24</sup>Корректоры Вера Гликкина<sup>25</sup>, Анна Кузьменкова<sup>26</sup>Верстка Елена Артемьева<sup>27</sup>, Алексей Евдокимов<sup>28</sup>Инфографика Вера Жегалина<sup>29</sup>

Макет Дима Барбанель

Шрифты Алексей Чекулаев

Политипажи Герд Арицт



## Хорошо, что выбрать корпоративный тариф МТС намного проще

В новой линейке  
корпоративных тарифов МТС  
всего 3 простых тарифных плана

Бизнес Сеть – выгодные звонки на мобильные вашей компании

Бизнес Общение – единая цена на все мобильные и городские региона

Бизнес Online – доступный мобильный Интернет

---

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

Мобильные вашей компании – это мобильные телефоны МТС «домашнего» региона, выделенные по одному контракту и обслуживающиеся по корпоративным тарифным планам.



оператор бизнеса



**«СПРОС У НАС ШИЗОИДНЫЙ – ИЛИ МЕТУТ, ИЛИ ПОЛНЫЙ НОЛЬ. ХОРОШО БЫ НИЗКИЙ СПРОС ЕЩЕ ПРОДЕРЖАЛСЯ ГОДИКА ДВА, ТОГДА БИЗНЕС ОБНОВИТСЯ»**

YADKOLL, КОММЕНТАРИЙ  
НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО»**

СФ №11(292), ноябрь 2009

«Хорошая ироничная статья. Вот вывод пассажиров о восприятии „Скай экспресса“ как лоукоста — неверный. Хотя сколько людей, столько и мнений. Автор сама говорит о том, что „Аэрофлот“ летает ниже рентабельности. Задача же „Скай экспресса“ как раз обратная — нарастить рентабельность и конкурировать на действующих направлениях. Нелегко сейчас „Скай экспрессу“, так как все ринулись на борьбу за пассажиров на внутренних линиях. Чем это закончится, неизвестно».

PRACTIK\_2004, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НЕБО С ОВЧИНКУ»** СФ №11(292), ноябрь 2009

«Какие молодцы! Снимаю шляпу. Во-первых, компания („Микрон“.— СФ) смогла решить сложнейшую проблему управления производством без всякой заумной ERP-системы, а по сути неубийенным дедовским методом. Во-вторых, они не свели всю свою борьбу с затратами к банальному урезанию зарплаты, а использовали изменение конструкции и технологии производства продукции для снижения материоемкости. Рекомендую и далее СФ побольше публиковать подобных материалов. Другим компаниям в назидание и для пробуждения энтузиазма».

COSTKILLER, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«СТЕЛЛАЖИ ПО КАРТОЧКАМ»** СФ №11(292), ноябрь 2009

«Сегодня теория потока несколько подзаглохла... Но мне кажется, что она остается вполне состоятельной и может стать полезной для многих — не только предпринимателей, но и потребителей. Возможно, последние станут потреблять меньше (как стал я сам, например), но зато это будет более качественное потребление, от которого будет польза тем же (или другим) предпринимателям...»

Из моего опыта: в поток нельзя войти, во всяком случае — сознательно. Он сам тебя настигает. Просто происходит, и все. Ты в нем оказываешься, когда делаешь то, что представляется тебе важным, ценным, необходимым, любимым и т. д. Ничего особенного вроде медитаций и прочего делать для этого не требуется».

SRAZBOINIK, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«УСПЕХ НА ПОТОКЕ»** СФ №11(292), ноябрь 2009

«С точки зрения Снесарева, он поступил как „правильный пацан и авторитетный бизнесмен“, то есть, как и положено Скруджу Макдаку, прикрыл свою задницу и рискнул благополучием сотрудников. Для меня репутация такого руководителя ничего не стоит. Снесарев поступил подло и цинично, у него была возможность заложить собственную недвижимость под собственные риски. К сожалению, ведя бизнес в России, не следует забывать, что репутация 90% бизнесменов ничего не стоит, а сотрудники для таких бизнесменов всего лишь ресурс, статья расходов, спиногрызы и что угодно, но не люди, за которыми стоят семьи и дети».

BRAT\_BLUES, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НОЖ ЗА ПАЗУХОЙ»** СФ №11(292), ноябрь 2009



**УТОЧНЕНИЕ:**

В СФ №11(292) в статье «Небо с овчинкой» ирландская авиа-компания Ryanair названа испанской. Редакция признает свои извинения.

# TOSHIBA

## Leading Innovation >>>

# REGZA

Товар сертифицирован. На правах рекламы.



## Новые умные ЖК телевизоры REGZA подстраиваются под вас в одно касание

Мы создали новые телевизоры\* **REGZA**, которые внимательно следят за происходящим на экране вместе с вами. Однако в отличие от всех, кто таким образом отдыхает, этот участник процесса прикладывает весь свой ненужный интеллект к каждому кадру. Основа этого интеллекта – встроенный процессор **MetaBrain** с функцией **Resolutiuon+**, позволяет максимально раскрыть **HD** потенциал вашего **REGZA**, даже если входной сигнал далек от **HD** качества. Одновременно с этим специальный набор алгоритмов автоматической настройки изображения **AutoView** подстроит каждую сцену на экране конкретно под условия освещенности вашей комнаты.

Этот умный подход к обработке изображения распространяется и на другие функции **REGZA**: Фирменная функция детальной подстройки звука **Audissey** создаст превосходное окружение звуком без подключения громоздкой стереосистемы, а встроенная функция контроля звука **Dolby Volume** избавит ваш слух от усиленных звуков навязчивой рекламы, выравнивая громкость к уровню, заданному вами, всякий раз, когда это требуется.

Новый **REGZA** хотел бы остаться вашим интеллектуальным помощником надолго. Именно поэтому он уже сейчас готов к приему любого сигнала: от аналогового до последних цифровых (**MPEG2** и **MPEG4**) и кабельных, проигрыванию фото с **SD Card** и видео с **USB flash** носителей через встроенные терминалы, а также к коммуникации со всем миром цифровых устройств через **HDMI (Instaport)** и подключению к Интернету.

Позвольте новому умному **REGZA** продемонстрировать вам свои способности. Правда, будьте готовы уступить место на диване всем, кто увидит его в деле вместе с вами.

[tv.toshiba.ru](http://tv.toshiba.ru)

\* серии SV685, ZV635, XV635, RV685, AV635  
Спецификации разных серий REGZA могут отличаться

Умный процессор  
**MetaBrain**  
самостоятельно оптимизирует  
настройки вашего телевизора



## ВОПРОСЫ

## ОТВЕТЫ

**ГОВОРЯТ, ВЫСОКИЕ ЦЕНЫ В РОССИИ ИЗ-ЗА РИТЕЙЛЕРОВ. НО ПОЧЕМУ, НАПРИМЕР, APPLE ПОСТАВЛЯЕТ К НАМ СВОИ IPHONE ПО ЗАПРЕДЕЛЬНЫМ ЦЕНАМ?**

КОНСТАНТИН, МОСКАВА

**ПОЛУЧИЛ В СОБСТВЕННОСТЬ ДЕРЕВОБРАБАТЫВАЮЩИЙ ЦЕХ. РАНЬШЕ ОН ВЫПУСКАЛ СУВЕНИРЫ. КАК ВЫБРАТЬ НАИМЕНЕЕ КОНКУРЕНТНУЮ НИШУ?**

АНДРЕЙ БАЛАКАЕВ, КАЛУЖСКАЯ ОБЛ.

**ЗАНИМАЕМСЯ ПРОДАЖЕЙ ОДЕЖДЫ. ХОТИМ ЗАПУСТИТЬ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ В ИНТЕРНЕТЕ. ЧТО ВЫБРАТЬ – КОНТЕКСТНУЮ ИЛИ БАННЕРНУЮ РЕКЛАМУ?**

НИКОЛАЙ СТАВРИН, ВОРОНЕЖ

Apple установил отпускные цены на iPhone 3GS для российских сотовых операторов на уровне примерно \$800. Таким образом, если официальные продажи все-таки начнутся, потребителю телефон обойдется более чем в 40 тыс. руб. Конечно, это дорого, учитывая, что себестоимость iPhone 3GS, по оценкам, \$200. В США он продаётся по \$299. С другой стороны, в Америке покупка iPhone субсидируется оператором: его можно купить только вместе с годовым контрактом AT&T. Подобную схему пытались реализовать МТС, но спрос на «залоченные» телефоны оказался низким, и эксперимент свернули. Кроме того, сервис iTunes от Apple работает в России не в полную силу. Через него компания продает программы для iPhone, но не музыку — соответственно, недополучает часть прибыли. Apple же хочет, чтобы его бизнес в России был столь же рентабельным, как и на Западе.

90% российского рынка сувенирной продукции контролируют зарубежные, в основном азиатские, производители, соревноваться с которыми по цене бесполезно. С другой стороны, они ориентированы на выпуск ширпотреба. Ниша отечественных производителей — эксклюзивные и оригинальные сувениры. Тем более что изделия из дерева уникальны уже в силу структуры материала.

Следует также подумать о поиске каналов сбыта в первую очередь в Москве, на которую приходится 70% продаж сувенирной продукции. «Я бы порекомендовал взять на работу человека, который ранее работал в крупной туристической компании, занимающейся организацией отдыха иностранцев в России,— говорит эксперт мебельного рынка **Вадим Бахтов**.— Он поможет наладить контакты со специализированными магазинами».

Баннерная, или медийная, реклама предпочтительнее, если вам нужно повысить узнаваемость бренда. Даже если пользователь не кликнет на рекламное объявление, название компании отложится у него в памяти. Баннерная кампания, однако, будет стоить от \$3 тыс., а размещение, например, на головной странице «Яндекса» обойдется в несколько десятков тысяч долларов в день. Если же задача — добиться эффекта минимальными затратами, лучше выбрать контекстную рекламу. Цена одного клика — \$0,12–0,15, то есть за \$120–150 можно получить 1 тыс. просмотров, или пять–десять клиентов (подробнее в **СФ №08/2009**).



## ОТ РЕДАКЦИИ

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



Объединяем территории  
в общее экономическое  
пространство

реклама

Время перевозки грузов по российским  
железным дорогам из Азиатско-Тихоокеанского  
региона в Европу составляет 11 суток, что  
на 17 суток быстрее перевозки по морю

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги»  
107174, Россия, г. Москва, ул. Новая Басманная, 2  
[www.rzd.ru](http://www.rzd.ru)

RZD

## ПРОБЛЕМА

**УЧАСТИКИ  
«БАНКА РЕШЕНИЙ»  
НЕ ЯВЛЯЮТСЯ  
ПОКЛОНИКАМИ  
ГРУППЫ «РАНЕТКИ»  
И ПРЕДЛАГАЮТ  
ПРОДВИГАТЬ ЭТОТ  
БРЭНД С ПОМОЩЬЮ  
СТАНДАРТНЫХ  
МАРКЕТИНГОВЫХ  
ПРИЕМОВ. ВОЗМОЖНО,  
КАКИЕ-ТО ИЗ НИХ  
И СРАБОТАЮТ.**

# ДЕВЧОНКИ В СТОРОНКЕ

«Ранетки» — один из успешных российских музыкальных проектов последних лет (продюсер — Сергей Мильниченко). Появившаяся в 2005 году группа 15-летних девчонок удачно заняла свободную нишу и начала петь о том, что близко их ровесницам. «Ранетки» призывают заниматься творчеством и стремиться к лучшему, а не пить пиво или употреблять наркотики. Поэтому группу не только любят дети, но и одобряют родители.

Еще большую известность квинтет получил благодаря телесериалу «Ранетки». «Узнаваемость брэнда среди школьниц близка к 100%», — говорит Антон Гришин, генеральный директор Megaliner Records.

Megaliner Records, одному из ведущих российских музыкальных лейблов, принадлежат права на торговую марку и образ группы. В компании уверены, что использование «Ранеток» в рекламе и продвижении товаров, рассчитанных на девочек 9–15 лет, могло бы быть крайне успешным. У компании уже есть удачный опыт по продаже на концертах аксессуаров с символикой группы, а в розничных сетях продаются дневники и тетради с фотографиями исполнительниц. Кроме того, Megaliner Records заключила контракт с компанией Chupa Chups на изготовление карамели «Ранетки», в финальной стадии переговоры с производителями мобильных телефонов и еще несколькими компаниями. В то же время, по мнению Гришина, количество контрактов несопоставимо с популярностью группы.

В Megaliner Records пробуют сами идти навстречу клиентам, работать с рекламными агентствами, но результаты работы пока не удовлетворяют Гришина. Как быстрее, эффективнее и качественнее организовать коммуникацию с потенциальными клиентами? Как повысить интерес к брэнду «Ранетки» среди тех, кто занимается продвижением товаров и услуг?

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

12-2009

## БАНК РЕШЕНИЙ

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## СОВЕТЫ

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

АНТОН  
ГРИШИНГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
MEGALINER RECORDS

— Мы получили много ответов и комментариев по поводу нашего кейса. Некоторые авторы пишут, что им лично группа не нравится. Но ведь абсолютно не важно, нравится ли музыка «Ранеток» специалистам по маркетингу и продвижению, она должна нравиться целевой аудитории. Кроме того, молодежная субкультура всегда противопоставляет себя культуре взрослых, поэтому с точки зрения девочки это даже кайф, что группа не нравится родителям. В то же время, поскольку влияние «Ранеток» на детей только положительное, родители не против этого увлечения. Хочу также заметить, что многие авторы ответов не чувствуют разницы между лицензированием, то есть продажей образа для брэндирования товаров, и рекламой.

Тем не менее мы обнаружили в присланных решениях много полезных советов, попадающих в точку. Весьма ценную для нас мысль высказали **Оксана Ушакова, Максим Паромохин** и некоторые другие авторы. Они предлагают Megaliner Records создавать свои собственные линии товаров под брэндом «Ранетки». Этот шаг действительно имеет смысл и технически исполним. Мы можем, например, выпускать линию одежды для девочек, также, как это сделала компания Disney, создав коллекцию по мотивам популярного молодежного сериала *Hannah Montana*. Об этом нам напомнил **Алексей Сметанников**. Идея с одеждой нам понравилась нам еще и потому, что, как пишет **Ольга Синявская**, коллекция должна меняться как минимум дважды в год, а это лишний повод напомнить о себе. **Алексей Дмитриенко** советует работать с товарами FMCG; с производителями этой группы мы сейчас как раз активно взаимодействуем, несколько контрактов уже подписаны.

Запомнилось предложение **Петра Манько** публиковать статьи о брэнде «Ранетки» в отраслевых СМИ, ориентированных на специалистов по маркетингу и продвижению. Очень понравилась и его идея устраивать тест-драйв, который покажет потенциальному партнеру эффективность использования образа.

Необходимость проведения маркетинговых исследований, как рекомендуют многие авторы, вызывает сомнения, а вот идею оценить стоимость брэнда, которую высказывают **Михаил Палочкин** и некоторые другие авторы, считаю правильной.

## 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-hecutive.ru](http://www.e-hecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 18.01.2010. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **ФБ и Е-xecutive.ru** сообщат 05.02.2010, 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, присвоенные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

## ПОБЕДИТЕЛЬ

## СОВЕТЫ



ОКСАНА УШАКОВА  
МЕНЕДЖЕР ПО РЕКЛАМЕ  
И PR ОOO «УК „ЛСР УРАЛ“»  
(Г. ЕКАТЕРИНБУРГ)

— Для брэнда «Ранетки» органичны товары, перекликающиеся с сериалом. Это косметика и аксессуары — фотографии девочек со стильными прическами будут эффектно смотреться на флакониках с лаком, спреем, пенкой для волос и другой продукцией. Молодежная одежда — такая же, как в сериале. А также яблочный сок. Алгоритм действий должен включать:

①

составление на основании мониторинга рынка баз данных производителей по этим товарным группам;

②

формирование коммерческого предложения (дополнение существующего подросткового брэнда суббрэндом «Ранетки», предложение сделать «Ранеток» лицом брэнда для подростков, выпуск конкретных продуктов под брэндом «Ранетки»);

③

предложения по франчайзингу для магазинов и товаров по name;

④

создание частной торговой марки и предложение ее торговым сетям (можно заключить договор с молодым перспективным дизайнером);

⑤

использование яблочного сока в качестве локомотива брэнда. Полный вариант решения опубликован на сайте [sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

## ПРАКТИК



СЕРГЕЙ  
ПАРХОМЕНКО

РЭП-ИСПОЛНИТЕЛЬ (ПСЕВДОНИМ СЕРЕГА),  
ПРОДЮСЕР

**«СУБКУЛЬТУРА ДЕЛАЕТ ИЗ СВОЕГО ГЕРОЯ БОЖЕСТВО. А РИСОВАТЬ ИКОНУ НА ТВОРОЖНОМ СЫРКЕ НЕУМЕСТНО, ЭТО ПРИВОДИТ К ДЕВАЛЬВАЦИИ БРЭНДА»**

— Я простой парень из Гомеля, у меня нет высшего образования, но как человек, заработавший не одну сотню тысяч долларов на рекламных контрактах, считаю, что многие авторы решений в своих предложениях далеки от реальной жизни. Так же, как и руководители Megaliner Records, которые, как правильно заметила Ольга Синявская, имеют завышенные амбиции по отношению к сегодняшнему рынку.

Выскажу сомнения в том, что «цепляющим» широкую публику медиабрэндом может быть группа, а не отдельный персонаж. А также в том, что прочные узы с «большой индустрией» может завязать исполнитель, не принимающий участия в светской жизни. Законен и вопрос Алексея Дмитриенко о том, как долго брэнд «Ранетки» будет жить на рынке. Ольга Синявская отмечает, что **Дима Билан** присутствует на музыкальном рынке намного дольше. Поэтому ирония, которую демонстрирует **Сауле Баймухаметова**, смоделировавшая ситуацию принятия решения о работе с «Ранетками» в компании-производителе, мне понятна. Многие авторы предлагают активно продвигать брэнд среди производителей FMCG. Важно иметь в виду, что субкультура делает из своего героя икону, божество. А рисовать икону на йогурте и на творожном сырке неуместно, это приводит к девальвации брэнда. Я считаю, что Megaliner Records стоит сосредоточить свои усилия на продаже различной продукции с символикой группы, чем они уже вполне успешно занимаются. Рок-группы всегда зарабатывали продажами на концертах, а не на сырках под своим брэндом. Если все же говорить о продаже лицензий, я бы в первую очередь обратил внимание на компании из стран СНГ и, возможно, на международные компании, которые сильно заинтересованы в выходе на российский рынок. Из российских фирм наиболее реально взаимодействие с сотовыми операторами, о чем справедливо упоминает ряд авторов.

Честно говоря, большая часть решений показалась мне умозрительной и не имеющей отношения к делу. Как лучший я бы отметил ответ Алексея Дмитриенко — он задает правильные вопросы и акцентирует внимание на работе с сотовыми операторами.

## СОВЕТЫ

## КОНСУЛЬТАНТ

ПАВЕЛ  
ШУБОВКРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР РЕКЛАМНОГО  
АГЕНТСТВА ANNO DOMINI**«ШКОЛЬНИЦЫ ЛЮБЯТ „РАНЕТОК“ ВНЕ  
ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТОЛЩИНЫ КОШЕЛЬКА  
ПАП, А РОДИТЕЛИ НАХОДЯТ ДЕНЬГИ,  
ЧТОБЫ КУПИТЬ ИМ БИЛЕТЫ НА КОНЦЕРТ»**

— Сам бы я слушать музыку «Ранеток» не стал, но знаю от знакомых, у кого дочери школьного возраста, о популярности группы. Поэтому эффективность использования брэнда при продвижении соответствующих товаров не вызывает сомнений.

Многие присланные решения, к сожалению, напоминают ответы на экзамене по маркетингу. Авторы подходят к задаче продажи образа формально, как к продаже обычного товара. Определиться с целевой аудиторией советует чуть ли не каждый второй. Она уже определена — это девочки 9–15 лет. Выделять дополнительные характеристики, как советует Михаил Палочкин, не имеет смысла, так же как и рассуждать на тему ценовых сегментов возможных товаров, как предлагает Инна Лагуткина. Понятно, что люди не видели ни выступлений группы, ни сериала, иначе бы почувствовали, что образ девчонок очень демократичен и любые игры с премиальностью могут только навредить брэнду. Школьницы любят «Ранеток» вне зависимости от толщины кошелька пап, а родители находят деньги, чтобы купить им билеты на концерт.

Авторы предлагают Megaliner Records провести маркетинговые исследования и вообще проделать гигантскую работу, чтобы штурмовать клиентов, обложившись чемоданами с бумагами. Все это я считаю бессмысленным. Для подтверждения популярности группы вполне достаточно рейтингов сериала и статистики Google, а изучать тонкости поведения своих покупателей — дело самих компаний.

Соглашусь с советом Ольги Синявской набраться терпения и высказать неочевидную мысль о том, что чем пассивнее в данном случае будут владельцы прав, тем ближе они будут к успеху. Чем больше они станут заваливать прайс-листами своих потенциальных покупателей, тем ниже ценность предложения — слишком сильная коммерциализация может повредить медиабрэнду, который обладает достаточно редкими характеристиками.

Зато многие предложенные идеи выглядят вполне «рабочими». Михаил Лагунов пишет, что «просканировав» потребности девочек, можно найти неожиданные категории товаров, к примеру, это может быть молодежная мебель. Сергей Шабалин выдвигает разумное предложение использовать популярные в среде рекламщиков источники информации. Алексей Сметанников перечисляет бизнесы, с которыми можно работать, и делает важное замечание, что образ популярной у девочек группы может оттолкнуть мальчиков от потребления продукта, поэтому для рекламы чипсов (если это не чипсы для девочек) использовать «Ранеток» не стоит.

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	<b>1</b>
Балл	<b>24</b>
Автор	<b>ОКСАНА УШАКОВА</b>
Компания	<b>ООО «УК „ЛСР УРАЛ“»</b>
Должность	<b>МЕНЕДЖЕР ПО РЕКЛАМЕ И PR</b>
Город	<b>ЕКАТЕРИНБУРГ</b>
Место	<b>2</b>
Балл	<b>23</b>
Автор	<b>АЛЕКСЕЙ ДМИТРИЕНКО</b>
Компания	<b>ООО «ХОРОШЕЕ РЕШЕНИЕ»</b>
Должность	<b>БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ</b>
Город	<b>САНКТ-ПЕТЕРБУРГ</b>
Место	<b>3</b>
Балл	<b>21</b>
Автор	<b>ПЕТР МАНЬКО</b>
Компания	<b>ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ КОМПАНИЯ INFOWAVE</b>
Должность	<b>ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ</b>
Город	<b>САНКТ-ПЕТЕРБУРГ</b>
Место	<b>4</b>
Балл	<b>18</b>
Автор	<b>АЛЕКСЕЙ СМЕТАННИКОВ</b>
Компания	<b>ООО «КСЕМА»</b>
Должность	<b>МЕНЕДЖЕР ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА</b>
Город	<b>МОСКВА</b>
Место	<b>5</b>
Балл	<b>17</b>
Автор	<b>МАКСИМ ПАРАМОХИН</b>
Компания	<b>ФГУП ЦНИИХМ</b>
Должность	<b>МЛАДШИЙ НАУЧНЫЙ СОТРУДНИК</b>
Город	<b>МОСКВА</b>

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

«Компании Megaliner Records необходимо выделить определенное направление и целевую аудиторию. Отталкиваясь от этого, корректировать имидж группы. Или же позиционировать и продвигать „Ранеток“ нужным производителям. Они будут интересны им и в качестве промоматерияла»

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ ВСЕГДА ПОДЛЯ



## РУЧНАЯ РАБОТА

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

## СОЛОДОВЫЙ СПИРТ АРТЕЗИАНСКАЯ ВОДА

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

## УНИКАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

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



NOBLE RUSSIAN  
DISTILLED AND BOTTLED IN RUSSIA



RUSSIAN DISTILLERY COMPANY LLC

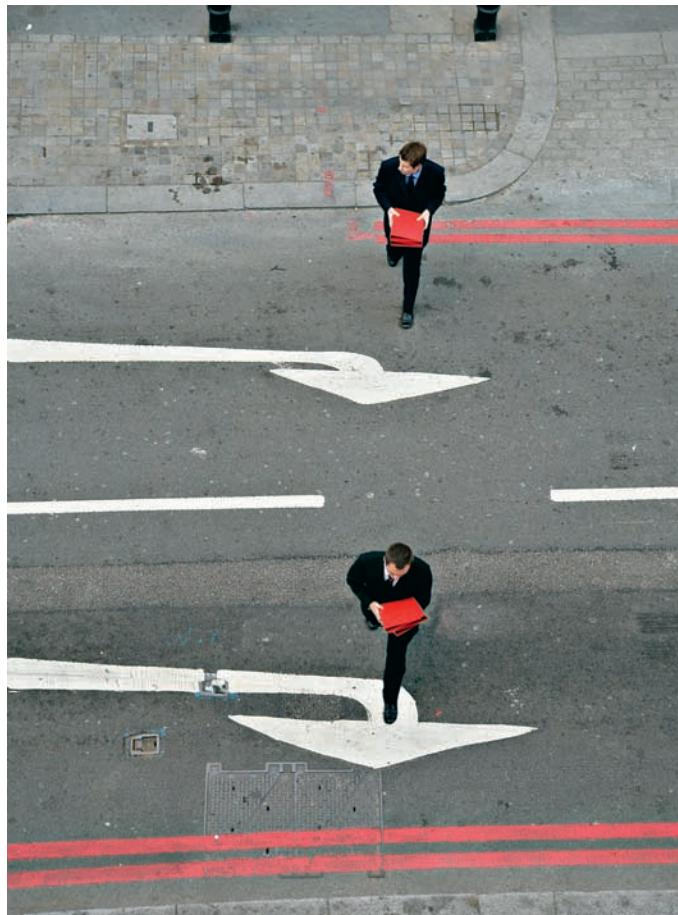


Тренд

## ЛЮДИ В БЕЛОМ

В КРИЗИС МНОГИЕ БИЗНЕСМЕНЫ НЕ СЧИТАЮТ ЗАЗОРНЫМ ОБМАНЫВАТЬ КРЕДИТОРОВ, КЛИЕНТОВ И ПАРТНЕРОВ. БОЛЬШЕ ВСЕГО СТРАДАЮТ ДЕРЖАТЕЛИ ОБЛИГАЦИЙ И ПОСТАВЩИКИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПЫТАЛСЯ НАЙТИ ТЕХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КТО, НЕСМОТРЯ НА ФИНАНСОВЫЕ ТРУДНОСТИ, СУМЕЛ СОХРАНИТЬ ЛИЦО.

Текст: Юлиана Петрова



Кризис показал, что бизнесмен бизнесмену волк. К примеру, председатель совета директоров «Вимм-Билль-Данна» **Давид Якобашвили**, подводя итоги уходящего года (см. материал на стр. 121), говорит, что перестал доверять коллегам по бизнесу.

Самый острый дефицит честности — у эмитентов облигаций. Ведь если банкиров обманывать затруднительно (заберут залоги), то держатели бондов ничего не могут поделать с неплательщиком. Как только держатели облигаций начинают подавать иски в суд, эмитенты тут же выводят активы. Яркий

пример — добровольное банкротство автодилера «Инком-Лада» летом 2009 года. На руках у инвесторов — рублевые и еврооблигации «Инком-Лады» на 5,7 млрд руб. На момент банкротства, по данным СМИ, у компании осталось лишь 147 тыс. руб. на счетах и имущества на 3,1 млн руб. По оценкам аналитика банка «Траст» Владимира Брагина, в этом году объем неплатежей компаний по облигациям достигнут рекордных 200 млрд руб.— против 30,5 млрд руб. на 1 января 2009 года. Однако некоторые эмитенты предложили держателям бондов справедливые условия реструктуризации. Так, например, поступил председатель совета директоров ГК «Магнезит» Владимир Дунаев. «Магнезит» терпел убытки в течение трех кварталов подряд и не сумел выполнить оферту на 2,5 млрд руб. в апреле этого года. Но уже в мае «Магнезит» погасил половину займа, взяв на эти цели кредит в Сбербанке, а оставшуюся половину обязался выплатить в течение пяти кварталов. Другой зоной

сомнительных махинаций в кризисный год стали отношения с поставщиками. Здесь царят двойные стандарты: договариваясь с ключевыми поставщиками, сети зачастую пренебрегали мелкими. Так поступил, например, Олег Болычев, владелец сети гипермаркетов «Вестер», к декабрю прошлого года задолжавшей поставщикам более 1,1 млрд руб. «Если называть вещи своими

### ПОЗИЦИЯ



**ОЛЕГ ХУСАЕНОВ,**  
СОВЛАДЕЛЕЦ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
АВТОМОБИЛЬНОГО ХОЛДИНГА «АТЛАНТ-М»

**«ЕСЛИ ВЫ ЗАСТАВЛЯЕТЕ КОГО-ТО СТРАДАТЬ, ВЫ ДОЛЖНЫ СТРАДАТЬ САМИ. В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ ВАМ НЕ БУДУТ ВЕРИТЬ. Я ПУБЛИЧНО СКАЗАЛ, ЧТО НЕ ПОЛУЧУ В 2009 ГОДУ В КОМПАНИИ НИ КОПЕЙКИ»**

Фото: Alamy/Photostock

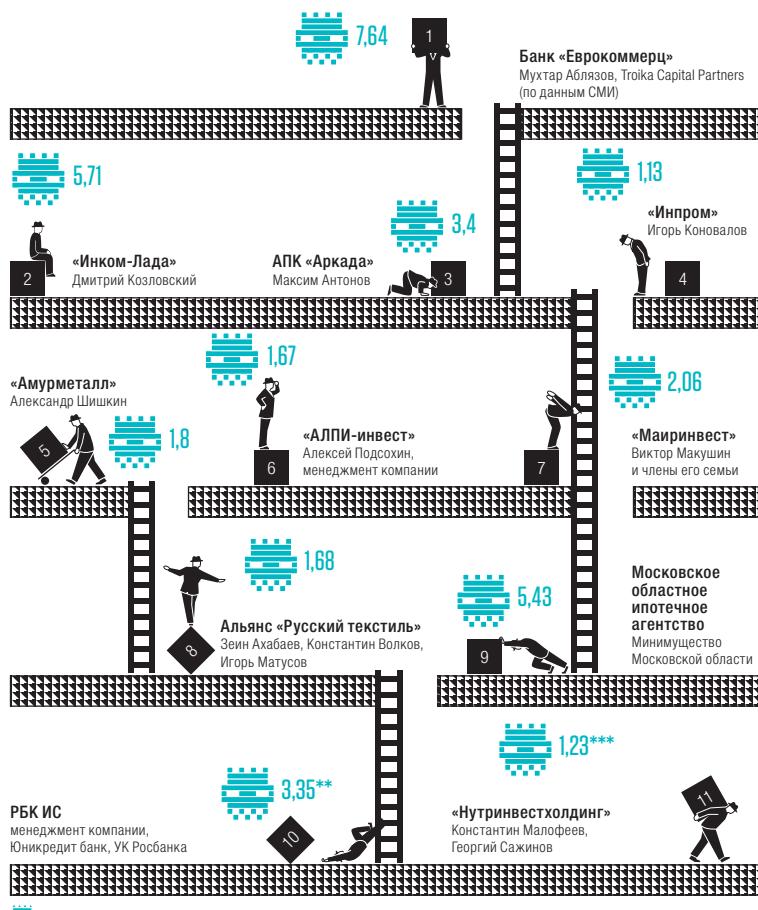
12-2009

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## АНТИРЕЙТИНГ

Самые недружественные эмитенты кризисного времени\*



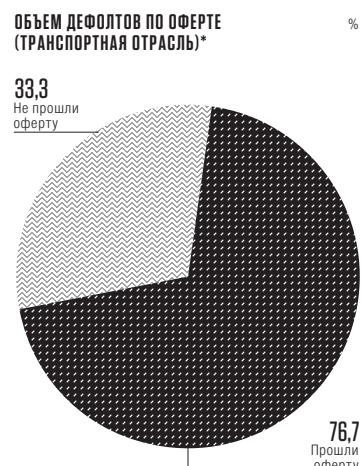
именами, мы проигнорировали всю „мелочь“ и сосредоточились на крупных поставщиках», — сказал СФ Олег Болычев в феврале этого года. С «мелочью» «Вестер» расплатился полностью лишь к октябрю этого года. Но расплатился. А скажем, «Банана-Мама» оставила ни с чем 50 поставщиков. В кризис стало понятно, кто готов идти на жертвы, чтобы спасти лицо.

Например, в первом полугодии 2009-го крупнейший автодилер «Рольф» оказался в глубокой финансовой яме. Выручка упала втрое по сравнению с первым полугодием 2008-го. Чтобы расплатиться с держателями еврооблигаций, компания за \$72 млн продала 40% «Рольф импорта» (эксклюзивного продавца Mitsubishi в России) самой корпорации Mitsubishi. По мнению участников рынка,

еще пару лет назад актив обошелся бы японцам куда дороже. Некоторые предприниматели отдавали бизнес практически даром, только чтобы покупатель покрыл их долги. К примеру, Лев Съемчиков, владелец ТД «Лиа-Лев» (оператор магазинов «В яблочко» и Smartkauff, на них приходилось 30% саратовской продовольственной розницы) передал за символическую сумму 20 млн руб. 32 магазина ростовскому бизнесмену Андрею Холопову, собственнику сети «В двух шагах». Холопов обязался заплатить долги по аренде и коммунальным услугам, а также взять на работу 1,5 тыс. сотрудников «Лиа-Лев». Однако настоящая самоотверженность собственников состоит в том, чтобы пожертвовать личным имуществом ради компаний, как это сделал, например, Олег Хусаенов, совладелец автомобильного холдинга «Атлант-М». Чтобы погасить часть облигационного займа на 1 млрд руб. в ноябре прошлого года, Олег Хусаенов продал несколько собственных квартир. Добросовестных бизнесменов все же больше, вот только балансируют они на грани: отдашь все долги — разоришься, не отдашь — запишут в мошенники. По сути, честное поведение заключается в том, чтобы не скрывать проблем и садиться с кредиторами за стол переговоров.

## Цифры

## ОБЪЕМ ДЕФОЛТОВ ПО ОФЕРТЕ В ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ — РЕКОРДСМЕНЕ ПО ДОЛЕ НЕПЛАТЕЖЕЙ



\* данные с 1.01.2008 по 27.11.2009  
Источник: банк «Траст»

## ОБЛИГАЦИОНЕРА ЛЕГКО ОБИДЕТЬ: ПОЛОВИНА ВЫПУСКОВ ЭМИТЕНТОВ ТРЕТЬЕГО ЭШЕЛОНА СОПРОВОЖДАЛАСЬ ДЕФОЛТАМИ

13,6 %

такой была доля неплатежей эмитентов всех эшелонов на рынке рублевых облигаций в 2009 году. Еще в сентябре 2008 года просрочка составляла всего 0,3% объема рынка

## Цифры

**ДИНАМИЧНО  
РОСШИЙ  
ДО КРИЗИСА  
РОССИЙСКИЙ  
АВТОМОБИЛЬНЫЙ  
РЫНОК ПЕРЕЖИЛ  
В 2009 ГОДУ  
СОКРУШИТЕЛЬНОЕ  
ПАДЕНИЕ.**

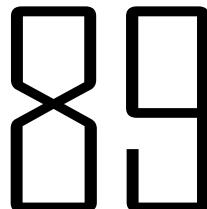


\*продажи за 8 месяцев 2009 года

Источник: Комитет автопроизводителей  
Ассоциации европейского бизнеса в РФ

**РЫНОК УПАЛ НА 54%,** но не все автобренды пострадали одинаково. Лидеры роста: дешевые китайские машины Geely (+324% до 5904 машин) и дорогие Hummer (+101% до 925 машин).

**ЧИНОВНИКИ  
ВЗЯЛИСЬ  
ЗА ПОДПОЛЬНЫЙ  
АЛКОГОЛЬ. ВОДКА  
С 2010 ГОДА  
ДОЛЖНА СТОИТЬ  
МИНИМУМ**



руб.

В кризис проблема контрафактного алкоголя стала как никогда актуальной. По оценкам экспертов, в некоторых южных регионах России контрафакт уже практически вытеснил легальную продукцию.

## Госзаказ

# ЯМЫ ГОДА

УВЛЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВА И ГОСКОМПАНИЙ МАСШТАБНЫМИ ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ ДОРОГО ОБХОДИТСЯ БЮДЖЕТУ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОБОЗНАЧИЛ НА КАРТЕ РОССИИ КЛЮЧЕВЫЕ ОБЪЕКТЫ, КУДА УХОДЯТ И ЕЩЕ МНОГО ЛЕТ БУДУТ УХОДИТЬ ДЕНЬГИ.

Текст: Николай Гришин, Павел Куликов Иллюстрация: Дмитрий Маккинен



12-2009

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Шанс

## МАСКИ-ШОУ

Текст: Иван Марчук

В России появился новый потребительский рынок. Марлевые повязки, которые до осени покупали в основном медучреждения, стали пользоваться ажиотажным спросом. В ноябре в России было продано 8 млн масок, хотя спрос был в два-три раза выше.

Промышленное оборудование для производства масок имеют всего две компании: «Здравмедтех» и «Гекса». «С сентября работаем на пределе мощности. Расширение производства процесс не быстрый», — пояснила бранд-менеджер «Гексы» Любовь Чернова.

Расторопными оказались единицы. К примеру, интернет-магазин «Просто-принт» выпускает маски, на которые можно нанести любую картинку. «В октябре мы разместили заказ на украинской фабрике, — рассказывает директор по развитию „Просто-принт“ Полина Фортуньева. — Уже в ноябре маски стали самым популярным товаром». Стоит маска около 150 руб., тогда как обычная в аптеке — 15–20 руб. (до начала эпидемии цена не превышала 2,5 руб.).

Впрочем, даже китайцы, которые, контролируют около 50% российского рынка масок, не успели среагировать. «Большие партии масок дойдут до розницы лишь в декабре-январе». Правда, ажиотаж к этому времени скорее всего спадет. По словам главы Роспотребнадзора Геннадия Онищенко, уже началось снижение уровня заболеваемости гриппом. Похоже, сорвать куш на страхах россиян так никому и не удалось.

## Шопинг

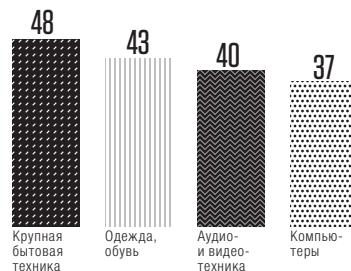
# МАРКЕТОЛОГИ ПРИДУМАЛИ, КАК БОРОТЬСЯ С КРИЗИСОМ – НАДО НАЙТИ НЕРАЗУМНЫМ ТРАТАМ КАКИЕ-ЛИБО РАЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЪЯСНЕНИЯ.

Текст: Николай Гришин

Исследовательская компания Ipsos спросила у представителей российского среднего класса, как они экономят в кризис. И обнаружили, что люди продолжают покупать ненужные вещи.

«Разум говорит, что хорошо бы сэкономить, но потребительские инстинкты этому противятся. Получается эффект расколотого сознания», — рассказывает директор отдела качественных исследований Ipsos Russia Алексей Верижников. Вот пример такого раскола. «Я продолжаю тратить деньги, но моя совесть успокаивается тем, что это инвестиция, осуществленная самым экономным способом», — заявила одна из участниц опроса. Успокоить совесть клиента проще всего с помощью скидок и распродаж. Более сложный путь — придумать для товара какую-нибудь дополнительную ценность. К примеру, Schwarzkopf & Henkel осенью 2008 года запустила шампунь Syoss. Его розничная цена — всего 140 руб., но позиционируется Syoss как бренд для профессионалов. «Это дает потребителям ощущение псевдоэкономного шопинга», — объясняет Верижников. «Бренды дают привычный набор радостей и к тому же твердят клиенту, что он умно тратит деньги», — объясняет управляющий партнер компании BrandLab Александр Еременко. Российские smart shopper готовы раскрыть кошелек, главное — им немного подыграть.

## НА ЧЕМ ЭКОНОМЯТ МОСКВИЧИ\*



судя по исследованию «Комкона», так называемые суперконсьюмеры (доход от 70 тыс. руб. в месяц) экономят практически так же, как и москвичи с меньшими доходами. 33% опрошенных сократили в кризис расходы на обувь и одежду, а 41% — на крупную бытовую технику. Лишь в тратах на платное ТВ (экономит 33% населения Москвы и 21% суперконсьюмеров) и интернет (21% и 14% соответственно) средний класс реже готов сокращать расходы, чем менее обеспеченное население

## Кадры

# БОМБА ЗАМЕДЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ

В КРИЗИС РАБОТОДАТЕЛИ СОКРАТИЛИ МЕНЬШЕ СОТРУДНИКОВ, ЧЕМ МОГЛИ БЫ, ИСХОДЯ ИЗ ОБЪЕМОВ ПАДЕНИЯ ПРОДАЖ. ЭТО ОЗНАЧАЕТ, ЧТО СКОРО МАССОВЫЕ УВОЛЬНЕНИЯ МОГУТ ВОЗОБНОВИТЬСЯ.

Текст: Дмитрий Лисицын



Как свидетельствуют данные Росстата, падение на кадровом рынке не было катастрофическим. Пик безработицы пришелся на февраль 2009 года, когда без работы остались 9,4% экономически активного населения страны, или 7,1 млн человек. Однако все последующие месяцы

2009-го уровень безработицы снижался и достиг в октябре 7,7% (5,8 млн человек).

Весь год чиновники оказывали давление на компании, планирующие сокращения.

Во многих регионах прокуратура открыла горячие линии для увольняемых

Фото: Дмитрий Лебедев

12-2009

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

СЕКРЕТ ФИРМЫ

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСЕЙ ЗАХАРОВ,  
ПРЕЗИДЕНТ РЕКРУТИНГОВОГО ПОРТАЛА  
*SUPERJOB.RU*

**«ВЛАСТИ  
ЗАМОРОЗИЛИ  
БЕЗРАБОТИЦУ,  
ВМЕСТО  
ТОГО ЧТОБЫ  
ДАТЬ ЛЮДЯМ  
«УДОЧКУ». ВРЯД  
ЛИ ЧИНОВНИКИ  
В ТАКОЙ  
СИТУАЦИИ  
ДОСТОЙНЫ  
АПЛОДИСМЕНТОВ»**

сотрудников и начала проверку организаций, где проводились или готовились массовые сокращения. Так, московская госинспекция труда на пару с прокуратурой за 10 месяцев 2009 года провела около 12 тыс. проверок, выявив свыше 130 тыс. нарушений трудового законодательства.

По словам заместителя директора Центра трудовых исследований ГУ-ВШЭ Ростислава Капелюшникова, уволить сотрудников, не нарушив Трудовой кодекс, в России долго и дорого, так что усиленное внимание контролирующих органов отчасти сбило волну сокращений.

К примеру, если в январе 2009-го компании уведомили службу занятости, что в следующем месяце

уволят 61 тыс. сотрудников, то в октябре речь шла лишь о 35 тыс. человек. «Количество открытых вакансий на нашем сайте примерно равны уровню начала 2008 года», — говорит владелец портала Superjob.ru Алексей Захаров.

Однако осенью Всемирный банк опубликовал доклад, где прогнозирует в России массовые увольнения в 2010 году. Дело в том, что темпы сокращения здесь значительно отставали от темпов падения экономики. По подсчетам Ростислава Капелюшникова, осенью 2008-го падению ВВП на 1% соответствовало сокращение занятости лишь на 0,20–0,25%. Чтобы сохранить эффективность бизнеса, нужно сокращать персонал пропорционально падению доходов. К примеру, выручка АвтоВАЗа, по прогнозу самой компании, упадет в 2009 году почти вдвое, до 88,7 млрд руб., а сокращения, со слов президента компании Игоря Комарова, затронут 27 тыс. человек (около 26% персонала).

В кризис производительность труда в российских компаниях снизилась. Но она и прежде была невысокой, составляя, по данным McKinsey & Company, в 2007 году 26% от соответствующего показателя в США. Получается, «лишних» людей в отечественных компаниях в 2009 году только прибавилось.

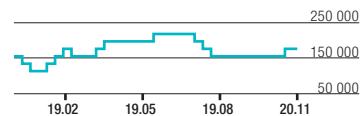
## Мониторинг

**ТЕРМИНЫ, КОТОРЫМИ ПРИВЫКЛО ОПЕРИРОВАТЬ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВО, ВОШЛИ В ОБИХОД НАСЕЛЕНИЯ.**

# РЫНОК

(1 567 086)

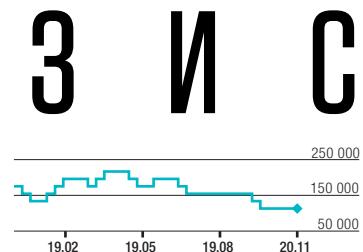
Кризис резко изменил условия игры на большинстве рынков — ценных бумаг, недвижимости, автомобилей, металлов и многих других, что вывело слово в лидеры рейтинга.



# КРИЗИС

(1 125 531)

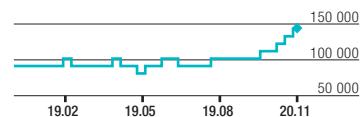
Количество упоминаний слова резко выросло осенью 2008 года, но начиная с лета 2009-го его популярность понемногу снижалась. Вряд ли это означает, что все проблемы близки к разрешению, — люди просто устали от кризиса.



# УКРАИНА

(1 023 524)

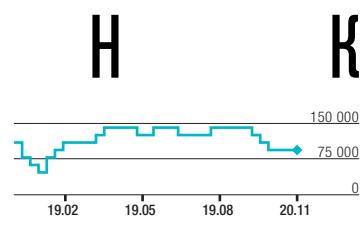
Российские массмедиа любят писать о событиях на Украине — жесточайший экономический кризис там усугубляется политическим. На этом фоне ситуация в России не выглядит такой беспросветной.



# БАНК

(1 023 524)

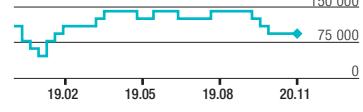
Умение находить с банкирами общий язык и договариваться о реструктуризации долгов стало ключевой бизнес-компетенцией. Население в стороне не осталось — дефолты случаются не только с компаниями, но и людьми.



# ПРОИЗВОДСТВО

(938 037)

В апреле 2009 года промышленное производство в России снизилось на 16,9% по сравнению с апрелем 2008-го — это рекордное падение за 15 лет. К концу 2009 года объем производства в стране составит лишь 92–94% от уровня 2008-го.



Рейтинг самых популярных слов составлен СФ на основе данных за период с 20.11.2008 по 20.11.2009, предоставленных информационно-аналитической системой «Медиалогия». При расчетах «Медиалогия» использовала базу СМИ более чем из 4000 источников: ТВ, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги.

Креатив

## HAND-MADE РЕКЛАМА

ПЫТАЯСЬ СЭКОНОМИТЬ МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ, КОМПАНИИ ГОТОВЫ ПЕРЕКЛАДЫВАТЬ НА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ФУНКЦИИ РЕКЛАМНЫХ АГЕНТОВ.

Текст: Александра Убоженко

### ПОСЕЩАЕМОСТЬ RUTUBE.RU

пользователей в сутки

тыс. человек

10.2008

247

10.2009

500

Источник: RuTube

**НОВАЯ ДЛЯ РОССИИ** рекламная технология вовсю используется на Западе. По данным Performics, 34% пользователей You Tube откликаются на «вирусы»

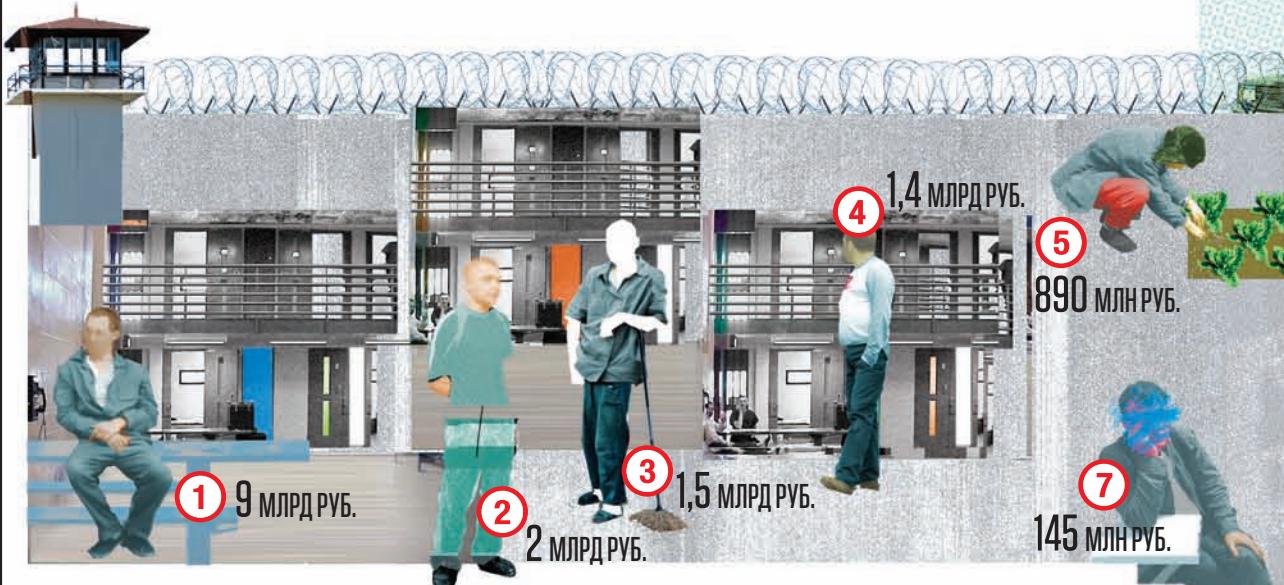
«Евросеть» объявила конкурс с призовым фондом 500 тыс. руб. на создание вирусных роликов о компании и уже получила более 60 клипов, которые на Youtube и Rutube посмотрели около 1 млн человек (удачным считается «вирус», набравший от 100 тыс. просмотров). «Мы получили море креативных идей для продвижения брэнда», — говорит президент «Евросети» **Александр Малис**. По оценке **Григория Трусова**, президента «Контакт Эксперт», создание самого простого вирусного видеоролика профессионалами обошлось бы примерно в те же 500 тыс. руб. «За home-video будущее, — считает **Олег Беринев**, президент агентства Mildberry. — Такие ролики более искренние, чем „вирусы“, запущенные профессионалами».

Преступление и наказание

## СЕЛ-ВЫШЕЛ

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОВЕЛ РЕВИЗИЮ ТЮРЕМНЫХ КАМЕР\* И ОБНАРУЖИЛ, ЧТО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В РОССИИ В 2009 ГОДУ САЖАЛИ ГОРАЗДО ЧАЩЕ, ЧЕМ ВЫПУСКАЛИ НА СВОБОДУ.

Текст: Николай Гришин Иллюстрация: Nick Higgins



### В ТЮРЬМЕ\*\*

- ① **КОНСТАНТИН КАЗАКОВ**, председатель правления банка «Фемили», **АЛЕКСЕЙ КАЗАКОВ**, председатель совета директоров банка — арестованы в апреле по обвинению в незаконной банковской деятельности и отмывании денег.
- ② **ДМИТРИЙ ПАК**, советник генерального директора ОАО «Лизинговая компания „Дело“» — задержан 29 сентября. По версии следствия, он совместно с директором ОАО и руководителем казахского АО «Банк БТА» **Мухтаром Аблязовым** (находится в международном розыске) по предварительномуговору, используя подложные договоры, похитил у этого банка деньги.
- ③ **АНДРЕЙ КАГРАМОН**, председатель совета директоров КБ «Коммерческий банк развития» задержан 23 июля, затем арестован по обвинению в организации и руководстве системой незаконного обналичивания денежных средств.
- ④ **РОМАН ПЕТРОВ**, бывший председатель правления Содбизнесбанка

задержан в марте. Обвиняется в преднамеренном банкротстве, незаконной банковской деятельности и злоупотреблении полномочиями.

⑤ **АЛЕКСАНДР ГИЛЬЕСОН**, бывший владелец петербургского банка ВЕФК, **ВИТАЛИЙ РЯБОВ**, бывший предправления банка, **ИВАН БИБИНОВ**, заместитель Рябова 26 марта арестованы по обвинению в растрате.

⑥ **ЕВГЕНИЙ ТУТОРАЙТИС**, генеральный директор ЗАО «Роспоставка», в прошлом руководитель Конаковской ГРЭС в мае после допроса отпущен под подписку о невыезде, в сентябре арестован по обвинению в хищении и растрате 400 млн руб. Еще один обвиняемый по этому делу — экс-генериктор ОГК-5 **Анатолий Бушин** — арестован в мае.

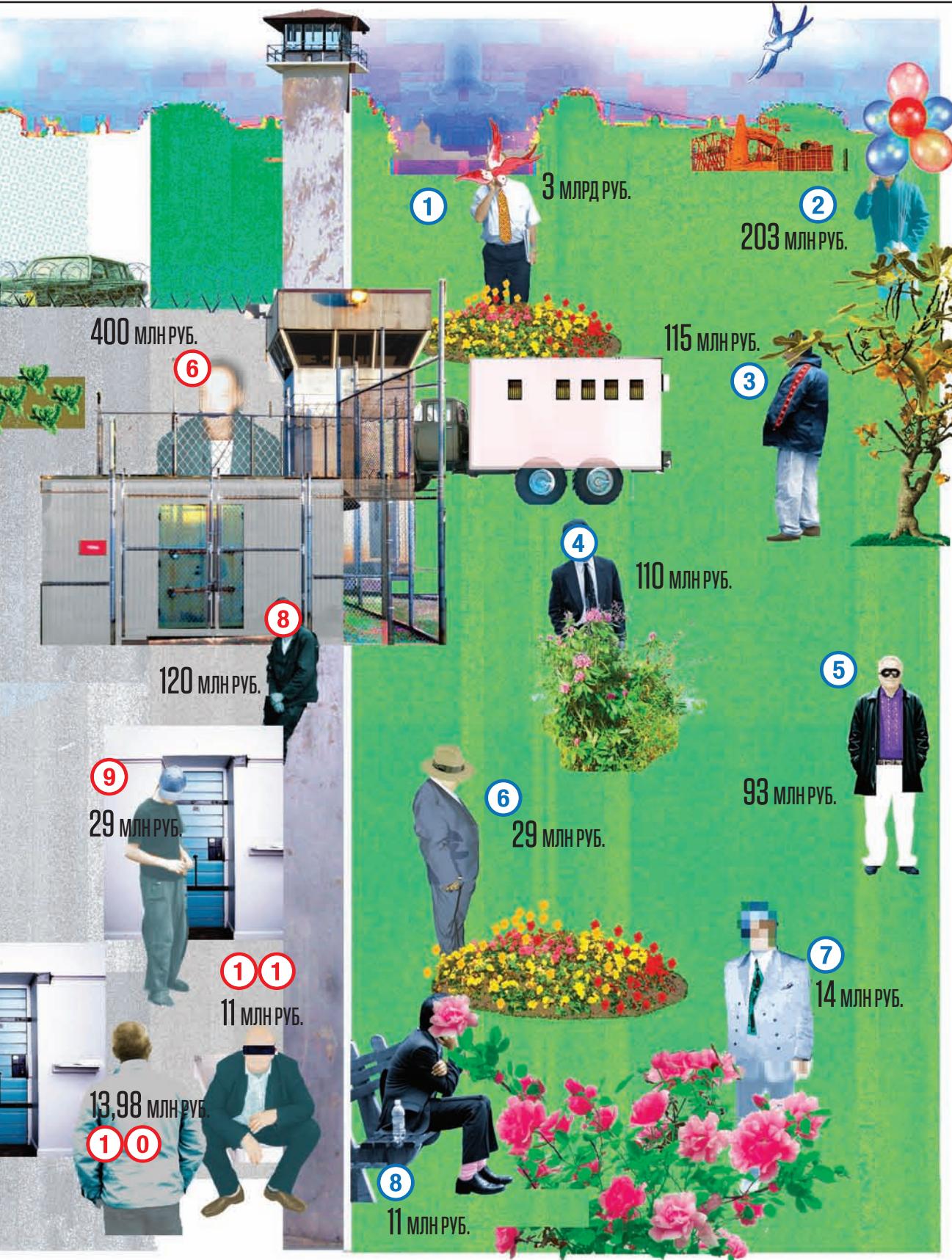
⑦ **РЕНАД ШАРЫПОВ**, бывший председатель правления Красбанка, **ВЛАДИМИР КАМЫШАН**, бывший президент и основной владелец банка, и его супруга, совладелица банка **НАТАЛЬЯ КУДРЯВЦЕВА**. 19 апреля арестованы по подозрению в хищении и легализации денежных средств.

⑧ **СЕРГЕЙ БОБЫЛЕВ**, основатель и генеральный директор ГК Sunrise — 20 июля задержан, 24 июля арестован по подозрению в мошенничестве в крупном размере.

⑨ **АНДРЕЙ МАРКОВ**, генеральный директор рекламного агентства АДВ ТВ, и его заместитель **НИКОЛАЙ ИВАНОВ** 20 апреля задержаны, через два дня арестованы по обвинению в вымогательстве \$1 млн у сенатора от Республики Тыва Сергея Пугачева.

⑩⑪ **МАКСИМ ВАСИЛЬЕВ**, бывший депутат Госдумы, экс-помощник губернатора Подмосковья, акционер ГК «Нефтхимпром», **КОНСТАНТИН ДОЛГИХ**, бывший советник и главный бухгалтер компании — 21 апреля признаны виновными в крупном мошенничестве при продаже сети магазинов «Продмак» холдингу «Марта» в 2003 году. Васильев получил восемь лет колонии общего режима, Долгих — пять лет и три месяца

⑫⑬ **ВЛАДИМИР КРЕЧЕТОВ**, директор ростовской компании ЗАО «Роставиа» (организует чартерные рейсы и грузоперевозки) — 11 апреля арестован по обвинению в уклонении от уплаты налогов.



НА СВОБОДЕ\*\*\*

- ① ВАДИМ СТЕПАНОВ,**  
владелец сети по торговле обувью  
«Терволина»  
— арестован по обвинению в хищении участка земли в Подмосковье.  
4 апреля суд выпустил его под залог.

**② ЮРИЙ НИКУЛИН,**  
генеральный директор ликероводочного завода «Ливиз»  
— в 2006 году был задержан по обвинению в неуплате налогов, однако 16 мая оправдан судом.

**③ ВЛАДИМИР НЕКРАСОВ,**  
бывший генеральный директор ОАО «Арбат Престиж»  
— был задержан по обвинению в уклонении от уплаты налогов в январе 2008 года, 25 июля выпущен под подписку о невыезде.

**④ ЕВГЕНИЙ ВИЛЬХОВЕЦКИЙ,**  
председатель совета директоров ОАО «Пермский мукомольный завод»  
— 6 апреля задержан по обвинению в мошенничестве, 14 апреля освобожден из-за несоответствия мере пресечения фактическим обстоятельствам дела.

**⑤ ТАТЬЯНА РОМАНОВА,**  
заместитель генерального директора компании «Артесс»  
— 25 сентября суд оправдал ее и генерал-майора Валерия Знахурко. Прокуратура обвиняла их в хищении и поставках для армии бракованных бронежилетов.

**⑥ ГЕННАДИЙ ШЕЛЯКИН,**  
руководитель ООО «Дельта»  
— 6 апреля суд признал его виновным в контрабанде стали, но выпустил на свободу, поскольку он уже отбыл наказание, проведя под арестом два года.

**⑦ АЛЕКСЕЙ НОЧЕВНИК И БОРИС ЕРМАКОВ,**  
учредители новосибирской ГК «Караван»  
— 13 июля суд признал их виновными в мошенничестве с банковскими кредитами и отмывании средств. Приговорены к условным срокам.

**⑧ Андрей Бойко,**  
соучредитель и директор компании по продаже яхт «АГ Марин»  
— 4 сентября суд вынес решение взять под стражу его и еще пятерых человек по обвинению в контрабанде яхт. 30 сентября Бойко выпустили на свободу.

**ЕСЛИ НУЖНО,  
Я ПРИДУ  
В МАГАЗИН  
И БУДУ ГРЫЗТЬ  
СЕМЕЧКИ, ДАЖЕ  
ОБЯЗАН БУДУ  
ЭТО ДЕЛАТЬ**

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT DEVELOPMENT  
GROUP



Месяц назад упало мне письмо: «У нас замечательная компания, лидер региона среди магазинов „драгери“! Купите за \$6 млн». Присылают отчетность, и я вижу, что показатели нарисованы. Задаю вопросы, и через неделю возникает другое предложение: «Купите нас за \$1 млн». Я человек мобильный, поэтому приехал посмотреть — увидел полупустые магазины. Ребята потратили мое время и свои деньги, оплатив мне билеты и проживание. А через несколько дней от них пришло предложение: «Помогите нас обанкротить».

Ошибка их была в подборе ассортимента. Владельцы закупили китайский товар — косметику и бытовую химию. Как ни забавно, это были товары из ценового сегмента выше среднего, этакий китайский эксклюзив, который владельцам приглянулся,

но оказался совершенно не востребован. Все, что им можно сделать теперь, чтобы хоть как-то сохранить лицо, — обанкротиться. Большинство бизнесменов стараются сделать бизнес приятным для себя. Я не буду торговать этой фигней, говорят они, потому как мне она не нравится. Они отождествляют себя со средним классом и хотят продавать что-то псевдопремиальное. Ты живешь в обществе, ты в нем растворен. А основная часть общества очень не обеспечена, и ей нужны простые услуги за маленькие деньги. Ведь в России всегда были бедные и очень-очень богатые. Только в 1990-е годы так называемый средний класс хоть как-то поднял голову, но сейчас эти люди опять свалились в класс нищих. Пусть по телевизоруraportуют о небывалых успехах автомобилестроителей

Иллюстрация: Charlie Duck



12-2009

## НАСТРОЕНИЕ СЕРГЕЯ НЕДОРОСЛЕВА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Мои друзья бизнесмены часто говорят: «Мы уже видели павловскую реформу, дефолт 1998 года, бандитов. Нас ничем не напугаешь». Они просто не понимают, что к чему.

Очень мне нравится теория, что время в нашей цивилизации сжимается — человеческий опыт и знания все быстрее теряют свою ценность. Например, еще 300 лет назад жизнь человека зависела от его деда, который знал, в какой день лучше всего сеять рожь. Посеяли в другой день — посевы померзли, и есть стало нечего. Сто лет назад отец передавал сыну свое мастерство. Чем лучше ребенок учился, тем больше он зарабатывал во взрослой жизни. Когда я был маленьким, мой дед купил мне баян. Он сказал, что мальчик может заниматься чем угодно, но на баяне нужно научиться играть обязательно, потому

что это верный кусок хлеба — любая свадьба баянисту как минимум десять рублей принесет. Я, правда, совету не внял, на баяне играть не умею, но на кусок хлеба зарабатываю. Так что теория действует.

Сейчас нам не нужен не только опыт наших дедов, но даже наш собственный, если он был получен несколько лет назад. Я и 20-летний человек — мы находимся в равных позициях. Правильность наших решений в бизнесе зависит не от наших прошлых знаний и ностальгического опыта, а от того, что мы узнали за последний год и прочитали утром. Все остальное уже никому не интересно и неприменимо.

Первый раз я увидел кризисную ситуацию у одного своего знакомого в 1989 году. Он создал кооператив и хотел снимать фильм. Купил дорогое оборудование, все подготовил. И тут вышел указ о запрете на определенные виды деятельности для кооперативов. В том числе и на кинопроизводство. Для человека это был ужасный кризис. Но что он может посоветовать сейчас? Не снимать кино? В леса уйти жить? Это глупый совет.

Я хорошо помню, как во время павловской реформы метался с сотенными купюрами, пытаясь их обменять. И что? Кому нужен сейчас мой совет не хранить сбережения в сторублевых банкнотах Центрального банка

Российской Федерации? Сейчас вроде бы опять актуально делать сбережения в рублях. Лучше, конечно, в пятитысячных купюрах. Но это детали.

Опыт всех прошлых кризисов не применим к нынешним условиям — аналогов у ситуации нет. Когда человек теряет кошелек, то это плохо и печально. Но этот человек всегда имеет возможность снова заработать деньги. Так выглядели все кризисы, которые мы пережили. Был 1998 год, но это был дефолт только России. Мировая экономика его почти не заметила. Бизнесмен всегда имел шанс уехать в США и начать там дело заново. Сейчас плохо везде. Образно говоря, человек кошелек не потерял, но вдруг выяснил, что стоит в пустыне, где воды нельзя купить ни за какие деньги. Опыт нам никаких путей выхода из данной ситуации не подскажет. Нам нужно придумать что-то принципиально новое. Я не знаю, что это будет и как это будет выглядеть. Знаю только, что озираться на прошлое не стоит: там для нас никакой подсказки нет.

СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ  
«Наскол»

**ВРЕМЯ В НАШЕЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ СЖИМАЕТСЯ — ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ОПЫТ ВСЕ БЫСТРЕЕ ТЕРЯЕТ СВОЮ ЦЕННОСТЬ**



**Экономический кризис, начавшийся год назад, внес серьезные корректизы во все секторы мировой экономики. Сложившаяся ситуация требовала не только от правительства, но и от руководства компаний принятия быстрых стратегических решений, направленных на выход экономики из кризиса и стимулирование потребительского спроса.**

## **Конференция АТС Panasonic 2009 – итоги и перспективы**

В начале октября компания Panasonic на своей конференции попыталась вместе со своими партнерами оценить качество и правильность решений, принятых за прошедший год в современных условиях российского рынка на фоне падения спроса, особенно в корпоративном секторе. Очередная конференция для партнеров телекоммуникационного департамента российского представительства компании Panasonic – Технических Центров АТС Panasonic – проходила в отеле турецкого города Бодрум, расположенном на побережье Эгейского моря. У представителей компании Panasonic и партнеров была возможность подвести предварительные итоги и обсудить дальнейшие планы развития АТС в России и СНГ.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию, корпорация Panasonic сохраняет за собой мировое лидерство в области АТС (в категории до 100 внутренних абонентов). Согласно данным отчета компании MZA, одного из ведущих экспертно-аналитических агентств на рынке телекоммуникаций, корпорация Panasonic является самым крупным поставщиком АТС и IP-АТС в мире. Отчет агентства MZA («The World PBX/IP-PBX Market Competitive Environment 2009»), опубликованный в июле нынешнего года, был основан на анализе результатов мировых продаж в 2008 году. По информации, приведенной в отчете MZA, компания Panasonic занимает первое место в мире среди производителей АТС по количеству проданных портов в 2008 году (в категории до 100 абонентов). При этом отрыв от ближайшего конкурента составляет 6 пунктов. По итогам продаж в 2008 году доля компании Panasonic на мировом рынке составила 12%. Тем самым корпорация Panasonic в очередной раз, начиная с 2005 года, подтвердила свой статус на рынке АТС в категории до 100 внутренних абонентов (источник MZA, Ltd.).

Сильными остаются позиции корпорации на российском рынке. По данным московского представительства Panasonic, озвученным на конференции, рыночная доля компании в России и СНГ в 2008 году составляла более 35% процентов (по количеству проданных портов). Средние месячные продажи до ноября 2008 года составляли 75000 портов, включая АТС емкостью до 8 внутренних абонентов. Рыночная доля компании в России в классе коммуникационного оборудования емкостью до 100 абонентов составляет более 45%. По прогнозам компании, ей удастся и в дальнейшем, несмотря на сложившуюся экономическую ситуацию, удерживать лидирующие позиции на рынке России и СНГ.

Как было заявлено на конференции, Panasonic в 2010 году планирует занять второе место на рынке России по количеству проданных IP-портов. Именно продолжение популяризации IP-решений

# Спасибо !



у российских пользователей является основной составляющей маркетинговой стратегии компании Panasonic, заявленной на ближайший год. Это связано с тем, что развитие инфраструктуры ШПД в России в докризисные времена позволило многим пользователям оценить удобство и экономичность использования IP-телефонии.

На данный момент корпорацией Panasonic в классе IP-решений на рынке представлена линейка IP-АТС серии TDE. В сентябре этого года в России и СНГ появилась старшая модель серии – KX-TDE600, обладающая большим функционалом и емкостью свыше 1000 абонентов. Как отмечают представители компании, появление новой модели было продиктовано возросшим интересом пользователей к оборудованию с поддержкой IP-технологий. Выход новой IP-АТС позволит укрепить позиции Panasonic на рынке оборудования для среднего и крупного бизнеса, поскольку основными заказчиками оборудования корпорации всегда являлись именно компании малого и среднего бизнеса.

Корпорация Panasonic начала развитие направления АТС именно со станций малой емкости. Взвешенный подход к разработке АТС «от простого к сложному» позволил корпорации добиться значительных успехов на мировом рынке, потеснив таких производителей, как Nortel, Avaya, Siemens. Именно Panasonic был одним из первых иностранных производителей, пришедших на российский рынок еще в начале 90-х годов. Вспоминая те времена, можно без преувеличения сказать, что фактически в каждом третьем офисе была установлена АТС Panasonic. Россий-

ских потребителей привлекали надежность, простота и качество оборудования. Однако современные АТС Panasonic – это многофункциональное телекоммуникационное оборудование, требующее определенных знаний для его установки и обслуживания. С целью обеспечения высокого качества установки и сервисных услуг, компанией Panasonic была создана разветвленная сеть авторизованных компаний-партнеров – Технических Центров АТС Panasonic. Основной задачей Технических Центров является установка и техническая поддержка телекоммуникационного оборудования Panasonic. Представительство корпорации создало структуру, объединяющую профессиональные компании в области телекоммуникационного оборудования. Сеть ТЦ Panasonic насчитывает 58 компаний в России и странах СНГ. В России в число Технических Центров Panasonic входит 41 компания, расположенные во всех крупных городах страны. В этом году, несмотря на кризис, количество компаний – партнеров Panasonic увеличилось, а статус ТЦ был присвоен еще 6 новым компаниям, в том числе в Иркутске и Волгограде. Как отмечают представители компаний, – это еще одно подтверждение того факта, что Panasonic по-прежнему сохраняет лидирующие позиции на рынке России и СНГ. Так как для получения статуса «Технического Центра» той или иной компании необходимо предоставить российскому представительству Panasonic данные об определенном количестве реализованных проектов на базе решений корпорации.

За время работы корпорации на российском рынке многие инженеры получили возможность пройти обучение и полу-

чить право устанавливать АТС Panasonic. Представители Panasonic утверждают, что партнером по АТС может стать любая компания, которая успешно устанавливает оборудование корпорации и имеет штат сертифицированных специалистов. Однако компания, прежде всего, заинтересована в работе с профессионалами в области телекоммуникаций, поэтому получение статуса ТЦ связано с выполнением ряда условий и требований к уровню предоставляемых сервисных услуг.

Компания Panasonic всегда высоко ценила усилия ТЦ в продвижении АТС на рынке. На прошедшей конференции представители корпорации поблагодарили партнеров за их работу в непростой экономической ситуации, а также вручили сертификаты, подтверждающие статусы и полномочия ТЦ. В докладах представителей корпорации основное внимание было уделено планам развития и новой структуре партнерской сети ТЦ в России и СНГ. С осени этого года будет действовать обновленная структура сети ТЦ, которая будет разделена на четыре основных уровня: высшей ступенью в иерархии является ФТЦ (Федеральный Технический Центр), далее по значимости следует РТЦП (Региональный Технический Центр Премиум), затем РТЦ (Региональный Технический Центр) и АТЦ (Авторизованный Технический Центр).

Как отметили представители Panasonic, корпорация видит дальнейшее развитие своего бизнеса в России и СНГ благодаря тесному сотрудничеству с компаниями – профессионалами, такими как Технические Центры.



# МАКАРОННАЯ ДИЕТА ИНЖЕНЕРА ГУРОВА

ДЛЯ АНДРЕЯ ГУРОВА БИЗНЕС – ШАХМАТЫ, ДЛЯ ЕГО КОНКУРЕНТОВ – СКАЧКИ. ПОКА СОВЛАДЕЛЕЦ МАКАРОННОГО ХОЛДИНГА «ИНФОЛИНК» ОБДУМЫВАЕТ СЛЕДУЮЩИЙ ХОД, ДРУГИЕ ИГРОКИ УСПЕВАЮТ ВЫРВАТЬСЯ ВПЕРЕД. КРУПНЕЙШИЕ ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ОТРАСЛИ, ОДНАКО, УДАЛОСЬ ПРИЛЕЧЬ ИМЕННО АККУРАТНОМУ «ШАХМАТИСТУ».

Любимая фраза Андрея Гурова – «на твердую четверку». Он никогда не скажет «дистрибуция у нас на пятерку» или «отличная рекламная кампания». Все у него «на твердую четверку», и это лучшая похвала.

Андрей Гуров, как он сам себя характеризует, «параноидальный перфекционист». Перфекционист потому, что постоянно пытается все сделать идеально, а параноидальный оттого, что всегда недоволен результатом.

Вот и сегодня Гуров наконец завершил переговоры с итальянским холдингом Colussi, которые с перерывами длились с 1999 года. Colussi и «Инфолинк» создают новую компанию. Гуров с партнерами Сергеем Бесединым, Артуром Гаджиевым, Николаем Храповым и Александрой Санниковой вносят в нее все свои бизнес-активы, а итальянцы – деньги, около \$100 млн. Владеть СП партнеры будут на паритетных началах.

12-2009

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Я С Е Й Ч А С К А К М А Р А Ф О Н Е Ц  
Н А П Е Р В О Й Т Р Е Т И  
Д И С Т А Н Ц И И – Г Л У П О В А Т О  
П Р А З Д Н О В А ТЬ

#### ГОНКИ ПО ГОРИЗОНТАЛИ

Заручившись поддержкой итальянцев, Андрей Гуров готов поддать газу, чтобы догнать «Макфу» на стагнирующем рынке макарон



ИТАЛЯНЦЫ ОКАЗАЛИСЬ  
ЕЩЕ БОЛЕЕ ДОТОШНЫМИ  
И ОСТОРОЖНЫМИ  
РЕБЯТАМИ, ЧЕМ МЫ САМИ

НА «ТВЕРДУЮ ЧЕТВЕРКУ»

Сумев получить в кризис около \$100 млн инвестиций, Андрей Гуров все равно недоволен собой

Осуществив давнюю мечту, довольным Андрей почему-то не выглядит: «Я сейчас как марафонец на первой трети дистанции — глуповато праздновать».

Однако повод для праздника у Гурова все же есть. По расчетам управляющего директора портала Mergers.ru («Слияния и поглощения в России») Юрия Игнатишина, «Инфолинк» провернул одну из крупнейших сделок M&A в российской пищевой промышленности в 2009 году. Обошел Гурова лишь польский CEDC, который в ноябре заявил, что решил выкупить у миноритариев «Русского алкоголя» 37,75% акций в ноябре-декабре, потратив на это около \$510 млн. По предварительным же итогам 2009 года, в целом сделок M&A в России стало меньше в количественных показателях на 40–50%, в стоимостных — на 60%.

Андрей Гуров уверяет, что на его сделку кризис практически не повлиял. О цене вопроса он договорился с итальянцами еще в прошлом году — все остальное время «шлифовал детали». Похоже, это его любимое занятие.

## ПО СИСТЕМЕ

Выпускник МИФИ Андрей Гуров в советские годы занимался системотехникой — автоматизацией систем научных исследований. Разрабатывал аппаратуру и ПО, которые помогали другим ученым собирать данные для исследований. Работа не сказать чтобы творческая, но кропотливая и требующая внимательного подхода. «Системный подход нам вдолбили, похоже, лучше, чем многим современным консультантам по менеджменту», — уверяет Гуров.

Он по-прежнему внимателен к деталям — знает, например, по именам всех своих 500 сотрудников и просматривает каждый оплачиваемый компаний счет независимо от его суммы.

«Сейчас как раз такие в хорошем смысле мелочные ребята, как Андрей, на коне, а лихие хлопцы вроде меня могут запросто дров нарубить и совершить какую-нибудь глупость», — говорит **Андрей Ковалев**, владелец Первой макаронной компании (в нее входят «Экстра М», Первая петербургская макаронная фабрика и другие предприятия). Тем не менее бизнес Гурова стартовал с достаточно лихого поступка: предприниматель взял кредит и скончил в 1991 году у оптовиков весь запас импортных макарон в Москве. Произошло это накануне прекращения государственного регулирования цен на все товары, так что перепродать макароны удалось в тридорога, а «Инфолинк» закрепился на столичном рынке.

В 1990-е годы Гуров с партнерами выстраивали дистрибуционные цепочки по всей России. Им удалось не только договориться об эксклюзивных поставках популярного бренда Maltagliati с итальянским производителем макарон Italgrani, но и стать крупнейшим импортером макарон в

России. Этот статус компания не потеряла до сих пор — «Инфолинк», по собственным оценкам, контролирует около 70% всех поставок макарон в Россию. А бренд Maltagliati «Инфолинк» и вовсе выкупил у Italgrani, когда компания в конце 1990-х разорилась.

Однако Гурова роль посредника изначально не устраивала. «Мне было интересно сделать что-то надолго. Уже тогда я понимал: импортная делянка будет неминуемо сокращаться», — рассказывает Андрей.

## БРЭНД ВТОРОЙ ПОКУПКИ

Действовал Гуров осторожно и неторопливо. В 1997 году, например, попытался купить у «Альфа-эко» и структур Инкомбанка нижегородскую фабрику «Вермани», но не рискнул предложить конкурентную цену. Сделка сорвалась. Первый свой производственный актив — фабрику в городе Шебекино Белгородской области — он приобрел лишь в 2001 году, в 2004-м купил Тульскую макаронную фабрику. Эти активы были недорогими, в пределах \$1 млн каждый, но Гуров вложил еще по \$6–7 млн в модернизацию производства.

Правда, привычка никуда не спешить и все просчитывать Гурова подвела. К этому времени в отрасли уже наметились лидеры: челябинская «Макфа», московская «Экстра М» и барнаульский «Алтан». Но Гуров нашел способ подвинуть конкурентов. «Перед нами было два пути: вложиться в масированную рекламу, как Gallina Blanca, или сделать ставку на честную цену. Второй путь не такой быстрый, но более надежный», — объясняет Гуров.

Под «честной ценой» Андрей имеет в виду максимально низкий ценник при сохранении качества продукта. «Инфолинк» выпускает бренд «Шебекинские» из качественной муки твердых сортов на итальянском оборудовании, а цены удерживают благодаря экономии. Например, найти офис «Инфолинка» в жилом квартале неподалеку от метро «Домодедовская» — задача не из простых. Если бы не автомобильный навигатор, я бы и не справился. Компания занимает этаж в общарпанном здании бывшего общежития, Гуров экономит на аренде «пару сотен тысяч долларов в год». Закупки оборудования — другой пример тотальной экономии. Выпускать качественные макароны на советских станках, доставшихся Гурову вместе с фабриками, было невозможно. Он первым в отрасли в 2001–2004 годах начал закупать недорогое итальянское подержанное оборудование. Такая техника чаще выходит из строя, но и труд инженеров, тратящих время на ремонт, тогда ценился не слишком высоко. Коммерческий директор «Макфы» Дмитрий Мешков признает, что создание современного производства обошлось «Инфолинку» дешевле, чем «Макфе», покупавшей новое оборудование. Но стоило заплатить инженеров и



# 850

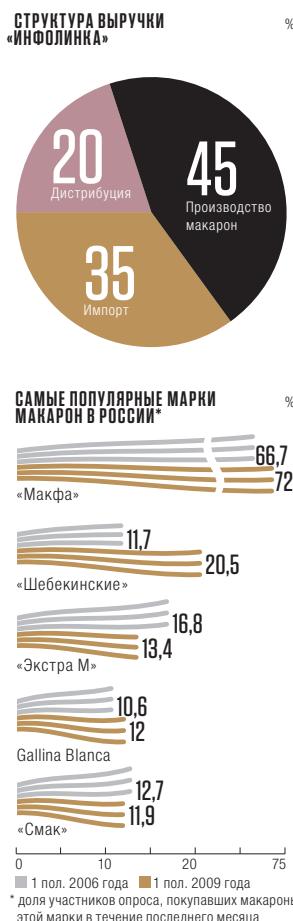
тыс. тонн

Столько макарон в год едят россияне. Эта цифра практически не изменяется с начала 1990-х, но до кризиса хотя бы рос спрос на дорогие сорта из твердой пшеницы. Сейчас, наоборот, увеличиваются продажи самых дешевых макарон

## БЫТОВОЙ ЭКСТРИМ

Андрею Гурову исполнилось 50 — у него взрослые сын и дочь. По выходным он участвует в любительских авторалли

**А Н Д Р Е Й Г У Р О В З Н А Е Т  
П О И М Е Н А М В СЕХ С ВОИХ  
5 0 0 С О Т Р УД Н И К О В**



тратам на ремонт в 2005–2006 годах пойти вверх, как Гуров сменил стратегию — для тульской фабрики он закупал современное оборудование, более дешевое в обслуживании. «Инфолинк» практически не тратится на рекламу и продвижение своей продукции. Рекламную кампанию (на «твёрдую четверку», естественно) Гуров провел лишь однажды — в 2007 году вложил в ТВ-рекламу около \$2 млн, когда обнаружил, что уровень знания «Шебекинских» практически сравнялся с уровнем потребления. Обычно знание куда выше, и Гуров рассчитывал привлечь новых клиентов. Для сравнения: в раскрутку нового бренда «Ты и я» «Экстра М» вложила около \$7 млн.

Гуров не платит за дистрибуцию — он сам себе дистрибутор. Более того, «Инфолинк» умудряется зарабатывать на конкурентах. Дело в том, что с конца 1990-х «Инфолинк» занимался дистрибуцией продукции «Макфы» в Центральной России. «Они паровозиком входят в сети,— рассказывает владелец „Алтана“ Валерий Покорняк.— Продают итальянские макароны вверху ценового сегмента, „Макфы“ — в середине, а собственный бренд — чуть дешевле „Макфы“». Продукции «Инфолинка» было куда проще попасть на полки, чем товарам игроек, специализирующихся только на производстве.

«Андрей считает буквально каждую копейку, но продает хорошие макароны дешево», — признает Покорняк. Например, в «Ашане» вермишель «Шебекинская» стоит 23,6 руб. за пачку весом 450 г, «Макфа» — 30 руб. за пачку, «Знатные» Первой макаронной компании — 28,6 руб. В сегменте

качественных макарон из твердых сортов пшеницы дешевле «Шебекинских» только private label сетей и продукции небольших региональных фабрик.

Андрей Гуров уверяет, что благодаря низким ценам «Шебекинские» стали «брэндом второй покупки» — у марки много лояльных покупателей. По данным исследования компании, более 70% попробовавших «Шебекинские» покупают эти макароны и в дальнейшем.

По собственным расчетам, «Инфолинк» сейчас занимает второе место на рынке после «Макфы», контролируя 12,4% рынка в стоимостном выражении против 21% у «Макфы». Выручка «Инфолинка» за прошлый год — 100 млн евро. Неплохой результат для игрока, стартовавшего позднее конкурентов.

## ДВОЙНОЙ УДАР

В кризис стратегия низких цен опять принесла свои плоды. Дело в том, что на макаронном рынке случилось сразу два кризиса. В начале 2008 года взлетели цены на зерно — ключевое сырье для производства макарон. Сначала цены выросли на 200%, потом упали и стабилизировались на уровне плюс 100% к 2007 году. А осенью 2008-го начал падать спрос.

Рынок макарон в России уникальный. Он состоит из трех сегментов: макароны из мягких сортов пшеницы, которые продаются вразвес по 13–14 руб. за килограмм, упакованные макароны из мягкой пшеницы (14–15 руб. за пачку около 0,5 кг) и упакованные макароны из твердых сортов пшеницы (дороже 24 руб. за пачку). В европейских странах законодательно запрещено производство макарон из мягких сортов пшеницы — так что спрос на макароны там практически не упал — товар в принципе недорогой и на нем мало кто экономит. В России ситуация развивалась по другому сценарию: потребители переключились на самые дешевые сегменты. Рынок упакованных макарон упал на 15–20%, а весовых — на столько же вырос. Те, кто выпускает макароны из твердых сортов пшеницы, а это все крупные производители, попали под ножницы.

Но спрос на продукцию «Инфолинка» снизился лишь на 2–3% — это куда меньше, чем общее падение рынка. Так что двойной кризис не помешал Андрею Гурову в его долгосрочной операции по привлечению иностранных инвестиций. «Казалось бы, макароны, что может быть проще — мука и вода, — рассуждает Гуров. — На деле состояние отрасли ужасное — даже лучшим российским фабрикам далеко до самых обычных итальянских». Основная беда — нестабильное качество российского зерна. Мука из него плохо подходит для изготовления макарон из-за высокого содержания клейковины. «В России всегда делали ставку на высокую урожайность зерна, а не на его качество», — подтверждает

Валерий Покорняк. А возить муку, к примеру, из Италии слишком дорого — дешевле уже готовые макароны.

Так что Гуров задумал создать вертикально интегрированный холдинг, заточенный под производство макарон. «Отличная идея, — поддерживает коллегу Андрей Ковалев. — Сейчас каждая новая партия муки отличается от предыдущей, а Андрей хочет контролировать всю цепочку — только так можно действительно добиться качества макарон».

Идея, может, и хорошая, но только не очень свежая — к примеру, лидер рынка компания «Макфа» выращивает пшеницу для своих нужд на Украине и в России. Вертикально интегрированный холдинг создавал «Агрос», однако в 2007 году продал свои макаронные активы Ковалеву.

Гуров же изначально понимал, что без иностранных инвестиций и технологий не обойтись. Еще в 1999 году «Инфолинк» начал работать с итальянским холдингом Colussi — компания Гурова тогда разместила заказ на производство марки Maltagliati на фабрике Colussi Agnesi 1824. Андрей сразу же стал обсуждать с итальянцами возможности более тесного сотрудничества, но переговоры затянулись на десять лет. «Итальянцы оказались еще более дотошными и осторожными ребятами, чем мы сами», — удивляется Гуров.

«Инфолинк» представлял собой группу независимых компаний, которые занимались производством (45% выручки), импортом (35%) и дистрибуцией макарон и бакалеи (20%). Гурову пришлось срочно переводить все компании на одно юридическое лицо. Завершить этот процесс и подписать бумаги удалось лишь в 2009-м, в разгар кризиса.

Запрягали в «Инфолинк» долго, но и ехать быстро не спешили. Сейчас компания на перепутье — Гуров хочет заниматься селекцией зерна (на это уйдет минимум три-четыре года), выращивать пшеницу и производить специальную «макаронную» муку в России.

Итальянцы же больше склоняются к тому, чтобы сначала диверсифицировать бизнес «Инфолинка» и выйти на новые рынки — круп и крекеров. «Сейчас ищем, где синергия будет максимальной. Это как в шахматах: ты видишь лучший ход, но если есть время, продолжишь изучать партию», — рассказывает Гуров. Впрочем, предприниматель обещает, что мукой рано или поздно все равно займется.

Судя по всему, ожидать от нового СП оперативных решений не стоит. Между тем, как уверяет Андрей Ковалев, его компания «Экоофис» тоже близка к тому, чтобы привлечь инвестиции одного из иностранных игроков. Так что извечная неторопливость Гурова может сыграть с ним злую шутку, и ему вновь придется догонять лихих конкурентов.





Текст: Николай Гришин Фото: Василий Шапошников

СТРАТЕГИЯ

Мобилизация

# ИГРА В КЛАССИКУ

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И СОПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПАРТИИ «ПРАВОЕ ДЕЛО» БОРИС ТИТОВ ВСЕРЬЕЗ УВЛЕКСЯ ВИНОДЕЛИЕМ. ОН КУПИЛ И АКТИВНО РАЗВИВАЕТ ЛЕГЕНДАРНЫЙ ЗАВОД ИГРИСТЫХ ВИН «АБРАУ-ДЮРСО». НО ОСНОВНЫЕ ДОХОДЫ ЕМУ ДОЛЖНО ПРИНЕСТИ ВОВСЕ НЕ ШАМПАНСКОЕ.**

**ОГРОМНЫЙ ДЖИП CHEVROLET ТАНОЕ** спускается по склону под углом 45 градусов и не переворачивается лишь чудом. С одной стороны виноградники, с другой — обрыв. Дороги тут нет — лишь колея от трактора. На конец джип попадает на грунтовку, и Титов поддает газу. Камни летят из-под колес, ветки царапают кузов. На спустившуюся с горы машину с удивлением смотрят строители коттеджа



КРАСНОДАРСКОЕ ШАТО

Борис Титов обнаружил под Новороссийском уникальное место — здешние почвы и виноградники виноделы высоко оценили еще в XIX веке



ПОДВАЛЫ АБРАУ-ДЮРСО

Самые знаменитые в России винные подвалы заложил Александр II, а достраивал Иосиф Сталин. Они обеспечивают стабильную температуру при выдержке шампанского

12-2009

СЕКРЕТ ФИРМЫ

на живописном берегу озера Абрау — похоже, они не понимают, откуда мы вообще взялись. «А ты говорил: не проедем, дороги нет», — подначивает водителя, сидящего в пассажирском кресле, Титов.

В последнее время работы у местных механиков прибавилось — Титов приезжает из Москвы в расположенный недалеко от Новороссийска поселок Абрау-Дюрсо каждую неделю. В августе прошлого году подконтрольный Титову офшор Solvalub продал ГК ТАИФ свой ключевой актив — три нефтеналивных терминала в порту

«Кавказ». Цены на нефть тогда были высокими, так что, по оценкам, Борису Титову удалось выручить около \$100 млн. Миноритарный пакет ЗАО «Азот» (один из крупнейших производителей минеральных удобрений в России) Титов уступил «Газпрому» еще в 2003 году.

«Абрау-Дюрсо» для Титова теперь ключевой бизнес-проект. Оперативным управлением Ржевской птицефабрикой и заводом «Полиэфир», входящими в холдинг Solvalub, занимаются другие менеджеры.

«Даже сам не знаю, чего тут больше, бизнеса или удовольствия,— улыбается Титов, оглядывая свои виноградники с вершины холма.— Я всю жизнь работал с аммиаком — чувствуется разница в ароматах».

«Бизнес» на «Абрау-Дюрсо» с приходом в 2006 году Титова явно прибавилось: выручка с 341 млн руб. в 2005-м увеличилась до 1,23 млрд руб. в 2008-м, чистая прибыль — с 33,56 млн руб. до 235,5 млн соответственно.

«Борис у нас тут настоящую революцию устроил», — говорит **Георгий Непранов**, во времена СССР главный шампанский объединения «Росглаввино», а сейчас советник Титова.



#### СТРОЙНЫМИ РЯДАМИ

Хранить шампанское в специальных стойках-пюпитрах придумала вдова Клико

#### ЛЕГЕНДЫ В НАГРУЗКУ

Завод «Абрау-Дюрсо» основал в 1870 году Александр II. По его указу проубили первые туннели (они нужны, чтобы поддерживать постоянную температуру выдержки шампанского или вина). Управлять хозяйством в 1891 году император Александр III



#### ДЕГУСТАЦИЯ

Для опытного дегустатора важна не только вкусовая гамма, но и цвет шампанского

4  
тыс. евро

стоит Perrier Jouet — самое дорогое шампанское в мире. Цены на «Империал», лучшую марку «Абрау-Дюрсо», начинаются от 1,5 тыс. руб.

позвал князя Льва Голицына — тот как раз потратил все свои деньги на обустройство винодельческого хозяйства в Новом Свете в Крыму и оказался на грани разорения.

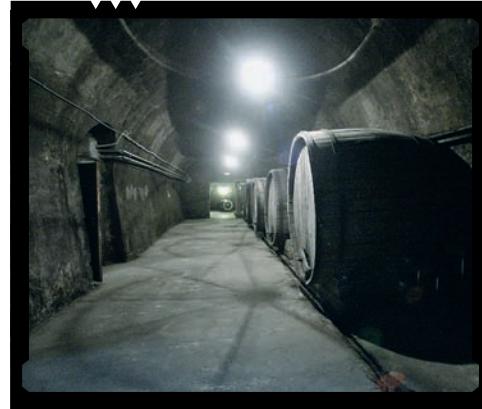
У Голицына долгие годы ушли на эксперименты с игристым вином, но результаты превзошли все ожидания: в 1900 году его шампанское взяло гран-при в «слепой» дегустации на Всемирной выставке в Париже. Случай беспрецедентный: по словам Титова, французские виноделы до сих пор вспоминают 1900 год с ужасом — иностранные игристые вина больше никогда в таких конкурсах во Франции не побеждали.

За советское время от былой славы «Абрау-Дюрсо» почти ничего не осталось. Дело в том, что в 1930-е годы в СССР придумали новую технологию изготовления шампанского. По классической французской технологии шампанизация происходит в самой бутылке, где смешиваются вино и дрожжи. Занимает этот процесс, как правило, три года. В СССР начали разливать виноматериалы, куда добавлялись дрожжи, в огромные резервуары (акратофоры) емкостью несколько тысяч литров и выпускать игристое вино на потоке. Технология дешевая и быстрая (обычно хватает трех месяцев), но конечный продукт уступает по качеству классическому шампанскому. Сейчас ее используют все российские производители игристых вин, а также некоторые французские, многие испанские, итальянские (скажем, популярное Martini Asti холдинга Bacardi-Martini — резервуарное игристое вино).

По Версальскому договору, заключенному почти век назад, после Первой мировой войны, называться «шампанским» может лишь вино, произведенное по классической технологии из винограда, выросшего на территории французской провинции Шампань. Однако Россия и, например, США не ратифицировали этот

#### ТУРИСТ-ШОУ

Старые бочки — бутафория, пользующаяся неизменным успехом у экскурсантов



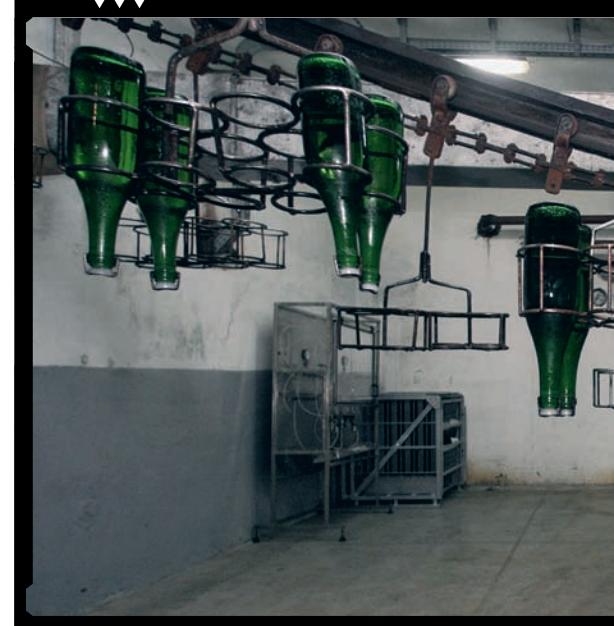
договор и разрешают своим производителям использовать для игристых вин название «шампанское».

По данным «Бизнес Аналитики», объем сегмента классического шампанского в России не превышает 5–7% от всего рынка игристых вин. Крупнейшие игроки на этом рынке — «Абрау-Дюрсо», украинский «Новый Свет» и французские производители.

«Чтобы выпускать классическое шампанское, нужны собственные виноградники, погреба и, главное, деньги, которые необходимо заморозить на несколько лет», — объясняет группебренд-менеджер лидера российского рынка игристых вин ГК «Исток» (16% рынка) Вера Химина. Поэтому «Абрау-Дюрсо» использует в основном резервуарную технологию, сохранив лишь небольшое производство более дорогого классического шампанского.

До прихода Титова компания занимала около 2% рынка российского шампанского (как резервуарного, так и классического) по стоимости, а по итогам 2008 года — 4%.

Основная причина столь слабых позиций — акционеры. С 1990-х годов единственным акционером предприятия



#### ПРОБКА В ПОЛ

Достичь больших объемов выпуска без автоматизации невозможно

были власти Краснодарского края, которые практически не инвестировали в модернизацию завода. В 2003 году 30-процентный пакет выкупил винный холдинг «Ариант», но получить контроль над предприятием бизнесменам из Челябинска не удалось. Развивать завод, имея лишь миноритарную долю, они тоже не рисковали. И правильно делали: краевые власти, как выяснилось, уже нашли себе другого партнера — Бориса Титова, которого они хорошо знали по порту «Кавказ». «Первый раз я попал сюда в компании чиновников администрации Краснодарского края — они места показали, шампанским угостили. Я и заразился», — вспоминает Титов. Вирус оказался цепким — в 2006 году Титов выкупил контрольный пакет ЗАО «Абрау-Дюрсо» (30% у «Арианта», 28% — у государства). Сумму сделки



он не раскрывает; по оценкам участников рынка, речь идет о \$20–30 млн. Еще \$16 млн Титов уже потратил на модернизацию производства.

## МОДЕРНИЗАЦИЯ С ДЕГУСТАЦИЕЙ

Встречи менеджеров «Абрау-Дюрсо» всегда совмещаются с дегустацией. На столе скромная закуска — сыр, печенье, колбаса, и шеренга из десятков бутылок. Впрочем, меня ждет разочарование — дегустаторы отпивают из бокала по глоточку, а все остальное выливают в емкость, напоминающую огромный коньячный бокал.

До покупки «Абрау-Дюрсо» Титов считал себя «непродвинутым пользователем» — в вине разбирался слабо. Сейчас увлекся не на шутку, объездил почти все хозяйства Шампани, ищет в госархивах документы и фотографии, связанные с историей «Абрау-Дюрсо», перечитывает книги, где упоминается шампанское под этой маркой. В «Мастере и Маргарите» Булгакова, например, фальшивые ассигнации, которые Воланд раздавал в варьете, превратились в этикетки «Абрау-Дюрсо».

Так что сейчас на дегустациях Титов не стесняется поправлять

профессионалов. «Да у него же вкус более насыщенный, яркий, полный, чем у предыдущего образца», — возмущается Титов, попробовав очередной бокал шампанского. Партию классического шампанского, которое сейчас дегустирует Титов, дегустаторы несколько месяцев назад решили продавать под брэндом «Абрау-Дюрсо

классическое шампанское «Абрау-Дюрсо». Начать Титов решил с самого простого — замены оборудования в резервуарном цехе.

На стене этого цеха висят фотографии: тусклый свет, резервуары, покрытые толстым слоем мха, полная разруха. «Не поверишь, но это одно и то же помещение, — показывает Титов через стекло на новенькие блестящие акратофоры. — Мы заменили практически все оборудование, трубы, прессы». В прошлом году Титов открыл еще один цех резервуарного шампанского.

Раньше виноград в хозяйствах «Абрау-Дюрсо» собирали в металлические контейнеры-лодочки — в них давили виноград, а сок вытекал на землю. Хитрые сотрудники ставили под «лодочками» вереницы трехлитровых банок. В них скапливался самый ценный сок кюве — работники из него делали домашнее вино. Титов потратил несколько миллионов долларов на более бережливую технологию сбора, где используются деревянные ящики.

В результате модернизации объемы производства выросли с 4 млн бутылок в 2005 году до 11 млн в 2008-м. Чтобы продавать возросшие объемы, в прошлом году Титов выкупил дистрибуторскую компанию «Атриум». «Мы получили маржу поставщика и усилили продвижение в рознице, мерчендайзинг», — объясняет Титов. В декабре он обещает открыть винотеку в центре Москвы.

Но Титова мало прельщает перспектива конкурировать на рынке недорогих резервуарных игристых вин (100–200 руб. за бутылку) с «Истоком» и «Советским шампанским» компанией «Винэксим». Он задумал возродить классическое российское шампанское и побороться с импортом в премиальном сегменте.

Если в 2005 году на «Абрау-Дюрсо» заложили в погреба всего 400 тыс. бутылок классического шампанского,

## СОКРОВИЩА АБРАУ-ДЮРСО

Шампанское 10- и даже 20-летней выдержки — оценить его стоимость в «Абрау-Дюрсо» не берутся



«Выдержанное» (в рознице бутылка из этой линейки стоит 400–500 руб.), а предыдущую — под брэндом «Абрау-Дюрсо Империал» (1,5 тыс. руб. в рознице). Однако шампанское — продукт живой, вкус его в процессе выдержки меняется, и «Выдержанное» Титову, как впрочем, и другим дегустаторам, теперь нравится больше. Это хороший повод для ценовой рокировки — с помощью Титова «Выдержанное» решили продавать в линейке «Империал», а несостоявшийся «Империал», наоборот, разжаловать в менее дорогой сегмент. Удивительное дело: цена вина на этом рынке во многом зависит лишь от одного критерия — оценки дегустаторов.

Поначалу оценки были плохие. Приглашенным из Франции экспертам-технологам не понравилось ни дешевое резервуарное, ни более дорогое

# ВИНО ПО ТРУБАМ

Производство классического шампанского по французской технологии



I

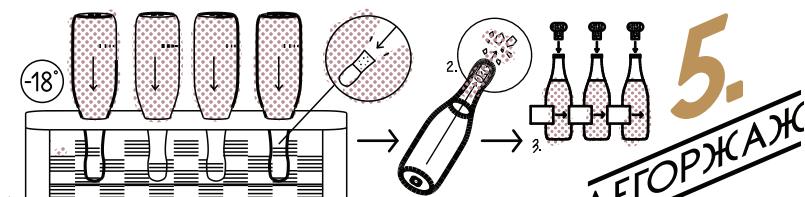
## РУЧНОЙ СБОР



Обычно на шампанское идет виноград, выращенный рядом с производством, чтобы при транспортировке не потерять самый ценный сок — кове. Во Франции используются три вида винограда: шардоне, пино нуар и пино менье; в других странах экспериментируют и с иными сортами

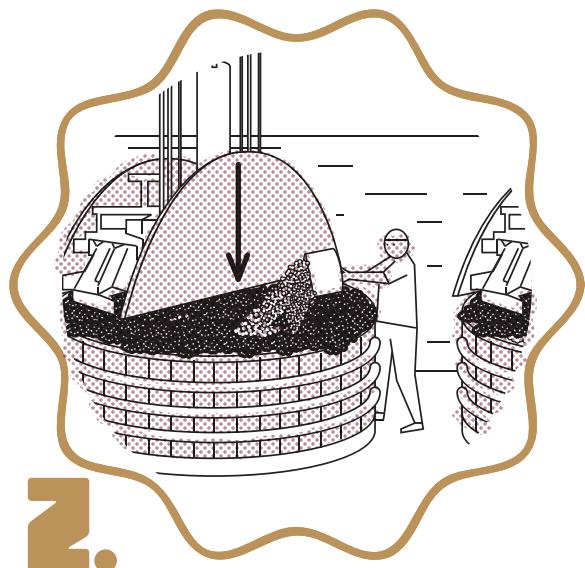


## ПОВТОРНОЕ СБРАЖИВАНИЕ



1. После этого горлышко бутылки погружают в соляной раствор, охлажденный до  $-18^{\circ}\text{C}$ . Кусочек льда и вмерзший в него осадок удаляется вместе с пробкой. После этого бутылку вновь закупоривают.

5.  
ДЕГОРЖАЖ



## ПОЛУЧЕНИЕ ВИНОМАТЕРИАЛА

Виноград давят в специальных прессах, получившийся сок разливают в чаны, куда добавляют дрожжи. Виноматериал, как правило, не фильтруется и имеет мутноватый оттенок



4. РЕМЮАЖ

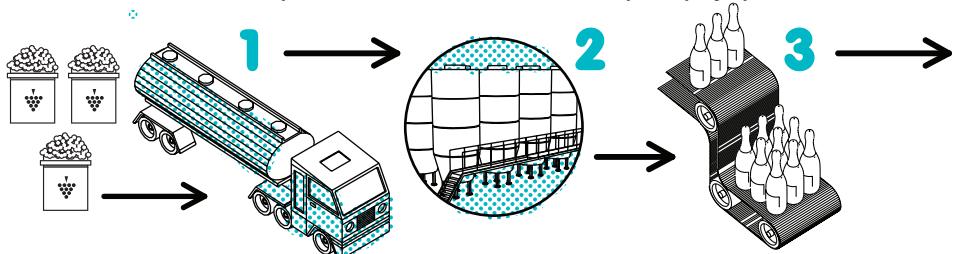
Сначала бутылки размещают горлышком вниз на специальных стойках или автоматизированных палетах. Люди или роботы ежедневно поворачивают бутылки на  $8^{\circ}$  градусов в течение нескольких недель, чтобы осадок из дрожжей скопился у пробки

## 6. ГОТОВАЯ ПРОДУКЦИЯ



Чтобы получить полусухое или сухое шампанское, в него добавляют сладкий ликер; в брют ликер не добавляется. На бутылку наклеивают этикетку

Технологическая цепочка производства «советского» резервуарного шампанского



Большинство российских производителей шампанского не имеют собственных виноградников. Они закупают готовые виноматериалы — как правило, самые дешевые — внутри страны или за рубежом

Процесс шампанского происходит не в бутылках, а в больших резервуарах емкостью 5–10 тыс. литров в течение трех месяцев

На автоматических линиях шампанское разливают по бутылкам и закупоривают. Получается недорогое вино, которое занимает 95% российского рынка шампанских вин

Инфографика: Тимур Ахметов

то в 2009-м — 3,5 млн. Цены на такое шампанское в рознице стартуют от 300 руб. за бутылку.

Чтобы увеличить долю «классики», потребовались новые вложения. Вот, к примеру, ремюаж (от франц. remuage — «встряхивание»). Раньше в «Абрау-Дюрсо» бутылки размещали в деревянные стойки-пюпитры, и работники поворачивали их на восемь градусов каждые два-три дня в течение трех-пяти недель, чтобы осадок скопился у горлышка. Вместо этого Титов купил во Франции специальных роботов, которые крутят бутылки в палетах.

Для операции дегоржаж (от франц. degorgage — «удаление осадка») роботов еще нет. В «Абрау-Дюрсо» работают специалисты, которые только и делают, что восемь часов в день открывают бутылки, чтобы удалить временную пробку с осевшим на ней дрожжевым осадком и заменить ее другой, с которой шампанское и пойдет в продажу.

Самому Титову стрелять пробкой в потолок, празднуя успехи, пока рановато. Предприниматель признает, что реинвестирует в «Абрау-Дюрсо» всю прибыль и еще привлекает кредиты Сбербанка.

## ВИННЫЙ ДЕВЕЛОПМЕНТ

«Да почему итальянское просекко (вид игристого вина.— СФ) лучше? Хуже оно, объективно хуже. Сейчас сам убедишься. Принесите-ка нам 35-й образец», — горячится Титов. Приоритетный для «Абрау-Дюрсо» ценовой сегмент 500–1000 руб. оккупировали производители игристых вин из Италии и Испании; французская «классика» подороже — от 2–2,5 тыс. руб. Но мои аргументы, что при равной цене потребитель выберет европейского производителя, Титов готов опровергнуть, предлагая попробовать содержимое все новых и новых бутылок.

Шампанское и правда достойное, но опыт конкурентов против Титова: робкие попытки российских виноделов играть в премиум-сегменте заканчиваются в лучшем случае нишевыми проектами. К примеру, «Исток» в 2005 году выпустил марку выдержанного шампанского Apriori с ценником от 350 руб., но в 2008-м прекратил его производить. «Проект оказался неудачным — люди были не готовы платить больше за выдержку и красивую бутылку», — рассказывает Вера Химина.

Другой пример — классическое шампанское «Романов» компании «Классика» по цене 1,5–3 тыс. руб. В 2009 году «Классика» произвела всего 50 тыс. бутылок этого шампанского, но осенью 2009-го запустила новый винный завод мощностью 75 млн литров, из которых 10 млн литров (более 13 млн бутылок) — резервуарное шампанское среднего класса. «Романов» нельзя назвать чисто коммерческим проектом, для нас этот продукт — визитная карточка холдинга», — признает генеральный директор «Классики» Александр Лашков.

Продавать шампанское в премиальном сегменте у россиян не получается по очевидной причине. «Основная проблема российских игристых вин — популярность „Советского шампанского“. У нашего шампанского сформировался имидж дешевого и некачественного напитка», — уверен директор сети бутиков „Коллекция вин“ Андрей Ткемаладзе. — Даже если люди начинают выпускать качественный, а значит, недешевый продукт, на рынке его не ждут. Чтобы „раскачать“ категорию, потребуются годы».

Титов, впрочем, готов играть вдольную — огромная для российского рынка партия 3,5 млн бутылок классического шампанского будет готова только через три года (урожай 2009-го, кстати, по словам Непранова, оказался на редкость удачным). Сейчас «Абрау-Дюрсо» «разогревает» рынок, продавая

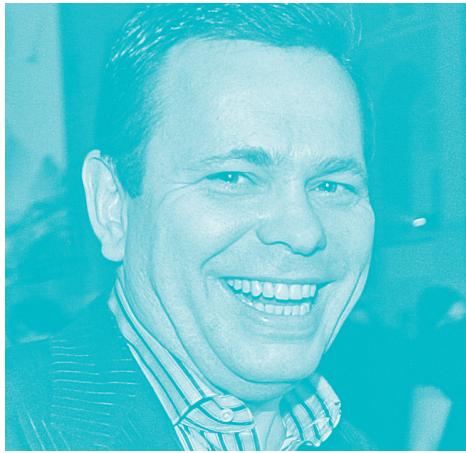
классическое шампанское по цене от 300 руб. По расчетам Веры Химины, «Абрау-Дюрсо» скорее всего делает это с нулевой рентабельностью — технология выпуска классического шампанского достаточно затратна. Расчет делается на то, что потребитель, «подсевший» на классическое шампанское, будет покупать его даже в том случае, если цена вырастет.

Пока вино зреет, Титов пытается отбить инвестиции куда более привычным для российских предпринимателей путем. Вместе с заводом ему достались около 15 га земли в пяти километрах от Черного моря. Раскручивая шампанское «Абрау-Дюрсо», Титов параллельно планирует развивать и одноименный поселок. Его уже посещают более 100 тыс. туристов в год, но Титов хочет увеличить турпоток в несколько раз. Недавно он открыл для туристов рядом с заводом ресторан, сманив шеф-повара у Аркадия Новикова, реконструирует небольшую заводскую гостиницу.

В планах — строительство винной школы, четырехзвездной гостиницы на 350 мест, 10 тыс. кв. м жилой и торговой недвижимости, поля для гольфа. Правда, тратить на все это только собственные средства Титов не рискует — и пытается найти партнера-инвестора. Планами, к примеру, заинтересовалась в итальянской госкорпорации Simest. Она дает льготные кредиты или напрямую финансирует российские проекты итальянских компаний (общий бюджет инвестиций на страну — \$9 млрд).

Если Титову удастся договориться с итальянцами о девелоперском проекте, то об окупаемости винного производства можно будет и не думать. Легендарное шампанское в этом случае станет «фишкой», добавляющей ценности местной недвижимости.





ИГОРЬ  
ЯКОВЛЕВ,

ПРЕЗИДЕНТ И СОВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ  
«ЭЛЬДОРАДО»



ПАВЕЛ  
БРЕЕВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ  
И СОВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ «М.ВИДЕО»

**НА РЫНКЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ СМЕНИЛСЯ ЛИДЕР. ПО ДАННЫМ «ГФК-РУСЬ», ЗА ПЕРВЫЕ ШЕСТЬ МЕСЯЦЕВ 2009 ГОДА ОБЪЕМ РЫНКА УМЕНЬШИЛСЯ НА 32,7% В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ. ОБЪЕМ ПРОДАЖ «ЭЛЬДОРАДО» СОКРАТИЛСЯ НА 29,4%. У «М.ВИДЕО», НАПРОТИВ, ПРОДАЖИ ВЫРОСЛИ НА 12%. ТАКИМ ОБРАЗОМ, «М.ВИДЕО» ВПЕРВЫЕ ЗА 10 ЛЕТ ОБОГНАЛА КОНКУРЕНТА ПО ВЫРУЧКЕ: 38,4 МЛРД РУБ. ПРОТИВ 37,8 МЛРД РУБ. (БЕЗ УЧЕТА ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ «ЭЛЬДОРАДО»). ПРИЧИНА НЕ ТОЛЬКО В ЭФФЕКТИВНОСТИ ОДНОЙ СЕТИ, НО И В ПРОБЛЕМАХ ДРУГОЙ.**

# ЗАПУТАЛИСЬ В СЕТЯХ. КАК «ЭЛЬДОРАДО» ПРОИГРАЛА «М.ВИДЕО»

## НЕХОРОШИЙ «ОПТОВИК»

«Сеть „Эльдорадо“ сообщает, что никаких уголовных дел в отношении руководства сети не возбуждалось и компания является добросовестным налогоплательщиком. Информация, появившаяся в СМИ, относится к компании ООО „Оптовик“, ранее имевшей одинаковое название с нашей сетью», — официальное заявление, распространенное «Эльдорадо» в конце октября 2009-го, являлось отголоском давней истории с неуплатой налогов.

Весной 2008 года налоговые органы предъявили претензии на 13,5 млрд руб. ООО «Эльдорадо», через которое проходили все оптовые поставки бытовой техники в одноименную сеть. Ритейлер поспешил откликнуться от ООО, которому во избежание нехороших ассоциаций дали нейтральное название — «Оптовик». Вскоре оно инициировало собственное банкротство. Учредителями проблемной фирмы и управляющей компании сети «Эльдорадо» являлись два разных кипрских офшора, то есть формально связи между ними не было. Проблема — в неформальном подходе кредиторов сети к ситуации.

Сразу несколько банков-партнеров отказались пролонгировать действующие кредитные линии «Эльдорадо», более того, потребовали досрочно погасить долги.

К концу 2008 года «Эльдорадо» сократила ассортимент на 20–30%. По официальной версии, компания сделала это из-за кризиса и снижения спроса. По неофициальной — поставщики сократили поставки проштрафившемуся ритейлеру.

В сентябре 2008 года Игорь Яковлев договорился с чешской PPF Group о кредите на \$500 млн под залог контрольного пакета сети. Параллельно он начал тотальную борьбу с издержками в компании.

## ТОТАЛЬНАЯ МИНИМИЗАЦИЯ

Выручка на одного сотрудника «Эльдорадо» была примерно вдвое ниже, чем у «М.Видео». То, что первая сеть традиционно позиционировала свои магазины как «территорию низких цен», а конкурент

## ЭКСПЕРТ



ГЛЕБ МИШИН,  
ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА  
ACER В РОССИИ

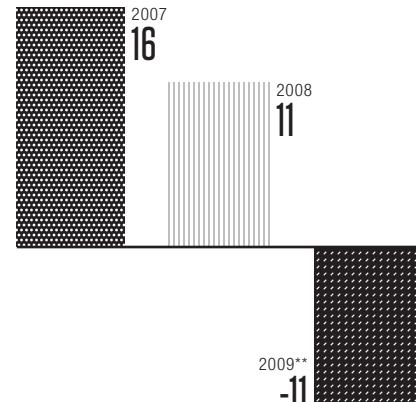
**«У НАС БЫЛИ  
СЛОЖНОСТИ  
С „ЭЛЬДОРАДО“.  
ПОКА МЫ ИХ НЕ  
РЕШИЛИ ЛЕТОМ  
ЭТОГО ГОДА, МЫ  
ДЕЛАЛИ СТАВКУ  
ТОЛЬКО НА  
„М.ВИДЕО“»**



### ГОНКА ЗА ДЕШЕВИЗНОЙ

«Эльдорадо» уже не может похвастаться самыми низкими ценами

### ДИНАМИКА ПРОДАЖ «М.ВИДЕО»\*



## ПОЛЗКОМ В МАГАЗИН

«Мы не так богаты, чтобы покупать дешевые вещи, — убежден Павел Бреев, совладелец и генеральный директор по развитию сети „М.Видео“. — Люди не перешли на по name. Напротив, они стали покупать больше известных брендов, потому что в кризис очень важна надежность инвестиции. С другой стороны, покупки стали менее спонтанными. Сейчас люди ищут лучшую цену». В уходящем году «М.Видео» играла в «лучшую цену» явно успешнее конкурента, подчас даже переигрывая. За устроенную в августе 2009 года распродажу iPhone 3G сторонние наблюдатели и те, кому телефон не достался, обвинили «М.Видео» в «разводе» и унижении человеческого достоинства. Такта и впрямь не хватало ни покупателям, ни продавцам.

50 %

**НА СТОЛЬКО НИЖЕ  
СРЕДНЕРЫНОЧНЫХ БЫЛИ  
ЦЕНЫ, ВЫСТАВЛЕННЫЕ  
«М.ВИДЕО» НА ТЕЛЕФОНЫ  
IPHONE 3G С 8 ГБ И 16 ГБ  
ПАМЯТИ (10 ТЫС. И 15 ТЫС.  
РУБ. СООТВЕТСТВЕННО)**

Акция, по которой было продано 18 тыс. телефонов, рекламировалась по федеральным телеканалам. Но в магазины товар завозился поштучно и вдобавок зачастую раскупался самими сотрудниками «М.Видео».

В московском магазине сети на Кутузовском проспекте посетители караулили заветные трубки с четырех часов утра и угрожали администрации вызвать милицию. До кризиса «М.Видео», работающая в среднем сегменте, нездорового ажиотажа в своих гипермаркетах не допускала. Сегодня Бреев считает, что скандальная акция не могла навредить имиджу «М.Видео». Главное, что iPhone за полцену сеть продавала не в убыток. «Все

ориентировался на средний сегмент, объясняло такую разницу лишь отчасти. «Нам надо было минимизировать число неторгового персонала», — признался HR-директор «Эльдорадо» Руслан Ильясов на встрече с коллегами в апреле 2009 года.

**14,5**  
тыс. человек

**ИЗ 32 ТЫС. УВОЛИЛА КОМПАНИЯ С НАЧАЛА 2008 ГОДА. В ОСНОВНОМ ПОД СОКРАЩЕНИЕ ПОПАЛИ МЕРЧЕНДАЙЗЕРЫ, СКЛАДСКИЕ РАБОЧИЕ И СОТРУДНИКИ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОФИСА**

«Эльдорадо» закрыла нижегородский филиал, функции которого распределились между представительствами компании в соседних областях. Иркутский и дальневосточный филиалы были слиты в один. Зарплаты уцелевшего офисного персонала снизились в среднем на 15%. Продавцов же перевели на комиссионный оклад с фиксированной частью 5 тыс. руб.

Одновременно сеть перестроила логистику. «Мы начали закупать менее крупные партии, но делать это чаще в зависимости от спроса в конкретном регионе», — объясняет PR-директор «Эльдорадо» Илья Новохатский. Приемка и отгрузка товара стала проходить по системе кросс-докинга, то есть без длительного хранения на складе. В результате «Эльдорадо» отказалась от аренды 10 из 27 региональных складов.

Компания сэкономила и на торговых площадках. Еще в начале 2009 года она разослала арендодателям ультимативное письмо, где требовала привязать арендные ставки к выручке магазина (не более 4%). Большинство партнеров пошло на уступки, после чего арендные платежи сети снизились примерно на 40%. Из тех помещений, владельцы которых проявили неуступчивость, ритейлер съехал.

#### ЭКСПЕРТ



НАТАЛЬЯ ЗАГВОЗДИНА,  
АНАЛИТИК  
«РЕНЕССАНС КАПИТАЛА»

**«ПОСТАВЩИКИ ПОМОГАЛИ „М.ВИДЕО“, СЕТЬ ПЛАТИЛА ВОВРЕМЯ. ОНА ИМЕЛА НАЛИЧНОСТЬ И ИНВЕСТИРОВАЛА В ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ»**

**14,5**  
тыс. человек

Во столько оценивалась сеть «Эльдорадо» пять лет назад. С тех пор она подешевела в несколько раз



#### ЛОГИКА ДЕЙСТВИЙ

Экономия на инфраструктуре для сетей БТЭ уже неактуальна — все пользуются похожими решениями

промоакции для нас рентабельны, — говорит Бреев. — Мы проводим тендер между производителями, выбираем лучшее предложение и закупаем большую партию по таким ценам, чтобы сохранить уровень нашей маржинальности».

#### УНИКАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ

«Если я вам скажу, что мы даем „М.Видео“ лучшие условия, то другие сети могут потребовать от нас того же», — заметил один из производителей. Поставщики не любят говорить, что выделяют какую-то сеть среди других. Но это происходит. Пока отношения поставщиков с «Эльдорадо» буксвали, с «М.Видео», напротив, расцветали. По состоянию на 31 декабря 2008 года партнеры отгрузили ей продукцию на рекордные 14,9 млрд руб. (годом ранее — на 9,2 млрд руб.). Кроме того, «М.Видео» заставила поставщиков перевести цены в прайс-листах с долларов и евро на рубли. Учитывая ослабление российской валюты, это оказалось выгодно для ритейлера и накладно для его партнеров.

Наличностью «М.Видео» обзавелась в конце 2007 года, когда первой и последней из непродовольственных российских сетей провела IPO. За 29,2% акций собственники «М.Видео» Александр и Михаил Тынкованы, Павел Бреев и Александр Зайонц выручили \$365 млн. Около \$125 млн достались Зайонцу, который полностью продал свой пакет и покинул «М.Видео». Остальные средства пошли на развитие компании и реструктуризацию имевшейся задолженности.

Если в 2006 году соотношение чистого долга к EBITDA у «М.Видео» составляло 4,2:1, что лежит в пределах нормы для ритейла, то в 2008-м сократилось до неординарных для этой отрасли 0,1:1. В 2009 году новых кредитов компания не привлекала. «Ситуация уникальная. Такого близко нет на рынке», — радуется Бреев. «Техносила», третья по величине сеть БТЭ, была вынуждена заложить МДМ-банку 49% акций как обеспечение трехлетнего кредита на \$161 млн.

12-2009

СЕКРЕТ ФИРМЫ

# 32 МАГАЗИНА

**ЗАКРЫЛА «ЭЛЬДОРАДО»  
В ТЕЧЕНИЕ 2009 ГОДА,  
НО ЭТИМ СЕТЬ  
НЕ ОГРАНИЧИЛАСЬ. В 2009  
ГОДУ БЫЛИ ПРОДАНЫ ВСЕ  
САЛОНЫ СОТОВОЙ СВЯЗИ**

Одновременно Яковлев отказался от побочных проектов — магазинов ЭТО и салонов сотовой связи «Эльдорадо». Сеть ЭТО, отличавшаяся от обычных магазинов «Эльдорадо» большей площадью и ассортиментом, должна была насчитывать к сентябрю 2007 года 40 гипермаркетов. В действительности к 2009-му их было только семь. Все они сменили вывески на «Эльдорадо» — продвижение двух брендов в кризис оказалось слишком накладным. Вместо этого в самых крупных магазинах «Эльдорадо» Яковлев стал открывать зоны Hi-Touch с премиальными товарами. Все 380 салонов сотовой связи «Эльдорадо» бизнесмен продал МТС за \$22,5 млн. Но этим сотрудничество ритейлера и сотового оператора не ограничилось.

## ПОТЕРЯ КОНТРОЛЯ

«Теперь с каждым мобильным устройством продавец (магазина бытовой техники „Эльдорадо“) — СФ рекомендует наиболее подходящий тариф МТС», — говорит пресс-секретарь МТС Ирина Осадчая. — Если в телефоне есть камера хорошего качества, продавец посоветует к нему тариф с выгодными условиями по отправке MMS».

С чего бы продавцу «Эльдорадо» разбираться в тарифах МТС? В июле компании подписали трехлетнее соглашение, согласно которому в 344 магазинах сети появились брандированные зоны сотового оператора, а продавцы прошли тренинг, чтобы лучше разбираться в продуктах МТС. Стороны хранят абсолютные цифры в тайне, но уверяют, что в течение первых трех месяцев продажи SIM-карт от МТС в «Эльдорадо» выросли втрое по сравнению

# 11 МЛРД РУБ.

Таким был валовой долг «М.Видео» на конец октября 2009-го. Это меньше, чем денежные средства на счетах компании (1,45 млрд руб.). Иными словами, долговая нагрузка фактически отсутствовала

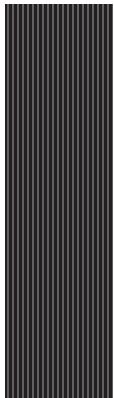


## ЛЕТАЩЕЙ ПОХОДКОЙ

Покупатель ищет уже не где дешевле, а где комфортнее

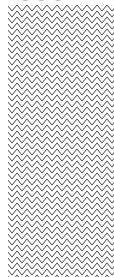
## КРУПНЕЙШИЕ ПРОДАВЦЫ МТС

### 2600



MTS

### 1800



Связной

### 344



Эльдорадо

КОЛИЧЕСТВО САЛОНОВ

## ПОСТОЙ, ПАРОВОЗ

Как и конкуренты, Бреев порезал расходные статьи, хотя и не с таким размахом. Затраты на персонал топ-менеджер сократил примерно на 10%, обойдясь без увольнений. Продавцы «М.Видео», среди которых много студентов и молодых матерей, работают по гибкому графику — компания просто уменьшила количество смен (например, вместо того чтобы выходить на работу три раза в неделю, сотрудник делает это дважды). Два магазина были закрыты, поскольку не соответствовали нормам рентабельности.

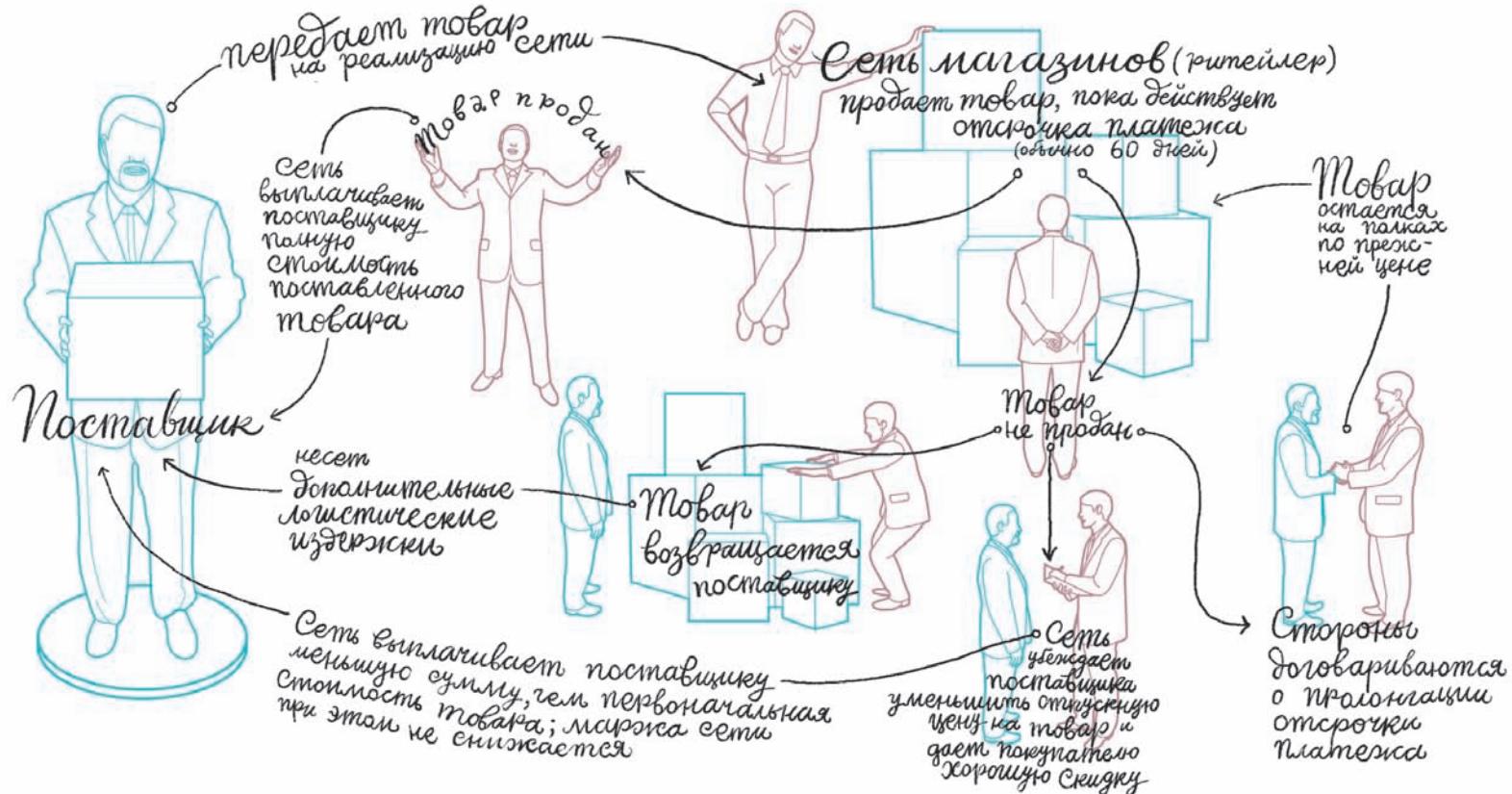
В договорах с новыми арендодателями появилось условие: если из-за кризиса торговый центр не найдет клиентов на 50–60% своих площадей, «М.Видео» получает дополнительную скидку. Аргумент у Бреева железный: «Арендаторы оглядываются друг на друга, так как боятся построить магазин и остаться в пустом торговом центре. Мы начинаем строить первыми и идем как паровоз». Правда, из-за кризиса паровоз несколько замедлил ход.

# 30–40 МАГАЗИНОВ

**«М.ВИДЕО» ПЛАНИРОВАЛА  
ЗАПУСТИТЬ В 2009 ГОДУ.  
В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ  
НА КОНЕЦ НОЯБРЯ ОТКРЫЛА  
15, ДОВЕДЯ ИХ ОБЩЕЕ ЧИСЛО  
ДО 170**

С одной стороны, компания демонстрирует положительную динамику по выручке благодаря расширению сети. С другой, продажи like-for-like (то есть в старых магазинах) за девять месяцев 2009 года снизились на 11%, трафик — на 18%. Соответственно, окупать новые точки сегодня сложнее. Через два месяца после того как «Эльдорадо» заключила соглашение с МТС, аналогичной договоренности достигли «М.Видео» и «Мегафон». Бреев более конкретен, чем его конкуренты: он планирует продавать 75–80

## КАК «М.ВИДЕО» РАБОТАЕТ С ПОСТАВЩИКАМИ



с тем же периодом до подписания соглашения. Больше продали только «Связной» и собственная сеть МТС, работающая под одноименной торговой маркой. 1 сентября 2009 года гендиректором «Эльдорадо» стал выходец из Indesit Каха Кобахидзе. Его предшественник Игорь Немченко заявил тогда: «Результаты, достигнутые в 2009 году, дают возможность перейти от кризисного менеджмента, которым я занимался, к планомерной работе». Уже 9 сентября «Эльдорадо» открыла одновременно 10 магазинов в Москве, Петербурге, Томске, Перми, Казани и Волгограде, инвестировав до \$4,6 млн. В октябре PPF Group объявила о завершении сделки по покупке 50% плюс одной акции сети «Эльдорадо». Контрольный пакет потянулся всего на \$300 млн. Таким образом, сеть осталась должна PPF еще \$200 млн. Почти пять лет назад британская Dixons Group получила опцион на покупку контрольного пакета акций «Эльдорадо» до 2011 года. Тогда вся российская сеть оценивалась в \$1,9 млрд.

### ЭКСПЕРТ



РУСЛАН ИЛЬЯСОВ,  
HR-ДИРЕКТОР «ЭЛЬДОРАДО»

**«НАМ НАДО БЫЛО МИНИМИЗИРОВАТЬ ЧИСЛО НЕТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА»**

тыс. контрактов «Мегафона» в месяц, когда брендированные зоны «зеленого оператора» появятся во всех магазинах «М.Видео» (это произойдет в конце 2009 года). В одной из розничных сетей заявили, что взять заявленную планку удастся лишь в том случае, если раздавать SIM-карты бесплатно.

Но дело даже не в контрактах. Заключая соглашения с сотовыми операторами, БТЭ-ритейлеры целятся в уже существующих абонентов, которые будут приходить за сервисным обслуживанием телефона (пополнить счет, изменить тарифный план и т. д.), что в свою очередь может остановить падение трафика.

На сайте «Эльдорадо» висит баннер: «№1 в России». Объявление на сайте «М.Видео» не отстает: «№1 для вас». Несмотря на поражение «Эльдорадо» по итогам первой половины 2009 года, спор за лидерство не завершился.

SAMSUNG

# Все, что вы хотели от бизнес-смартфона, но не могли увидеть



witu AMOLED

I8000

Смартфон-энциклопедия  
с уникальным ярким  
экраном AMOLED

- AMOLED-экран 3.7"  
с разрешением WXGA (800x480)
- Интерфейс TouchWiz  
с поддержкой виджетов
- 5 Мпикс камера с автофокусом  
и светодиодной вспышкой
- Wi-Fi, Bluetooth, GPS
- До 8 Гб встроенной памяти,  
поддержка MicroSD до 32 Гб
- Поддержка видео- и аудиоконтента  
различных форматов
- Обширный пакет предустановленных  
приложений



ОСТОРОЖНО, ДВЕРИ ЗАКРЫВАЮТСЯ

Этап «открытых дверей» принес «Интач Страхованию» убытки.  
Но Эндрю Бурк знает, что нужно исправить

## ХИТРАЯ СТРАХОВКА ОТ ПЛОХИХ ПАРНЕЙ

«ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ»  
БЛАГОДАРЯ НИЗКИМ  
ТАРИФАМ ВСЕГО ЗА  
ПОЛТОРА ГОДА СУМЕЛ  
ВОЙТИ В ТОП-70  
РОССИЙСКИХ СТРАХОВЫХ  
КОМПАНИЙ, ЗАПЛАТИВ  
ЗА ЭТО ВЫСОКУЮ  
ЦЕНУ. ТЕПЕРЬ «ИНТАЧ»  
НЕ ХОЧЕТ, ДА И НЕ  
МОЖЕТ ОСТАВАТЬСЯ  
САМЫМ ДЕШЕВЫМ  
СТРАХОВЩИКОМ  
ДЛЯ ВСЕХ  
АВТОВЛАДЕЛЬЦЕВ.



#### ДВИЖЕНИЕ ПОД КОНТРОЛЕМ

Георгий Аликошвили был готов к притоку «плохих» клиентов — неизбежному следствию агрессивного развития

В сентябре в компанию «Интач Страхование» приехал ревизор. Эндрю Бурк, старший исполнительный директор британской страховой группы RSA (главного акционера «Интач») по Центральной и Восточной Европе. Он привез менеджменту российской компании неприятное известие: стратегия развития «Интач» меняется. Высокопоставленный функционер объявил, что этап экспансивного роста следует считать завершенным и начинается этап повышения эффективности бизнеса.

Эти нововведения стали вполне закономерным итогом полутора лет работы «Интач» на российском рынке.

#### ПРЯМОТА И ЩЕДРОСТЬ

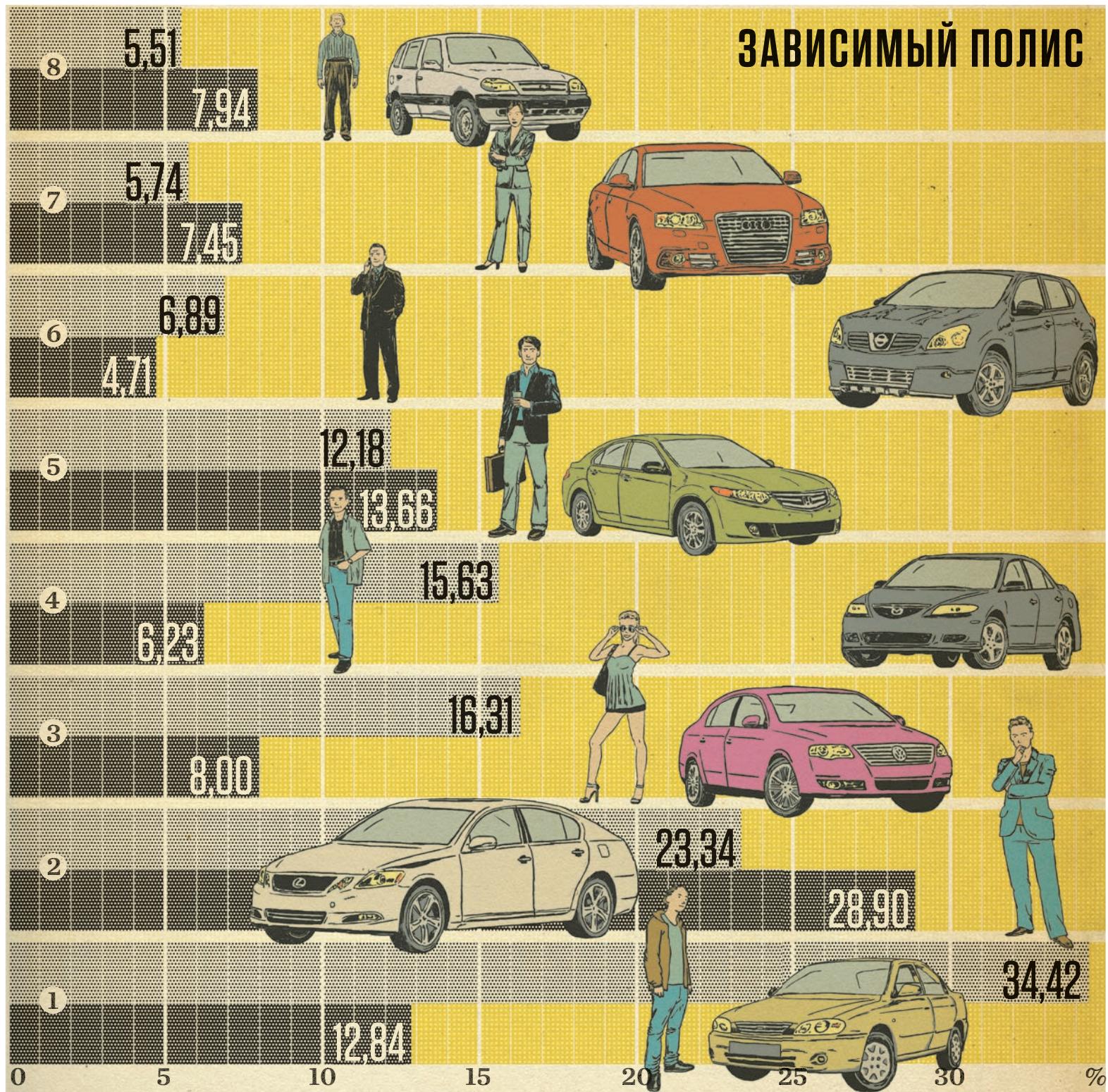
Поначалу все складывалось прекрасно. «Интач Страхование» (InTouch Insurance) начала деятельность в России в марте 2008 года как совместный проект двух страховщиков — израильской компании DIFI и британской группы RSA. А в декабре к ним примкнул ЕБРР, выкупив 30% акций «Интач». Новый страховщик должен был работать по новой для России модели прямых продаж: страховые полисы «Интач» можно было приобрести по телефону, почте и через интернет. Не пользуясь услугами агентов и прочих посредников,

а значит, не выплачивая комиссионных, прямой страховщик мог предложить потребителю цены на 20–30% ниже, чем традиционные страховые дома. Свежеиспеченный стартап, снабженный западными страховыми технологиями и скоринговой системой, должен был захватить рынок автострахования с помощью низких тарифов и более высокого, чем у «классиков», качества услуг.

В своих расчетах инвесторы ориентировались на ошеломляющий успех своего предыдущего проекта в Польше. Так, в 2003 году польская компания Link4, принадлежащая Intouch Insurance Group (IIG, совместному предприятию DIFI и RSA), начала продавать по почте полисы ОСАГО с дисконтом 30% к существующим рыночным ценам. А к 2007 году на долю Link4 приходилось уже 60% польского рынка автострахования.

Но в России «варшавский» сценарий пришлось серьезно скорректировать. «В нашей стране, в отличие от Польши, тарифы на ОСАГО устанавливает государство. И вы не сможете продавать полисы ОСАГО на 30% дешевле рыночных цен и таким образом привлечь миллионы автовладельцев. Просто потому, что у нас дисконты запрещены законом», — рассказывает Георгий Аликошвили, бывший заместитель генерального директора компании «Росгосстрах-Столица»,

## ЗАВИСИМЫЙ ПОЛИС



Показана цена полиса каско в процентах от страховой стоимости автомобиля. Поскольку оценочная стоимость машин у «Ингосстрах» и «Интач Страхования» по некоторым позициям различается, за основу приняты данные «Ингосстрах» как компании с большей базой застрахованных автомобилей  
 ① Молодой человек 18–20 лет на Kia Spectra 2004 года выпуска, нулевой стаж вождения ② 22-летний мужчина на Lexus GS 2008 года выпуска, не раз попадал в аварии, за рулем менее двух лет ③ 22-летняя женщина на Volkswagen Passat 2008 года выпуска, стаж вождения менее двух лет ④ Зрелый мужчина — опытный безаварийный водитель на Mazda 6 2006 года выпуска ⑤ 30-летний мужчина на Honda Accord 2008 года выпуска, стаж вождения пять лет ⑥ 45-летний мужчина — опытный безаварийный водитель на новом Nissan Qashqai, стаж вождения 10 лет ⑦ 45-летняя женщина — опытный безаварийный водитель на новой Audi A6, стаж вождения 10 лет ⑧ Пожилой таксист на старой битой Chevrolet-Niva 2005 года выпуска

Источник: Источник: ОСАО «Ингосстрах», ОАО «Интач Страхование»

а ныне генеральный директор «Интач Страхования». Поэтому захват рынка пришлось начинать с полисов каско, то есть по более медленному и затратному сценарию. Ведь выплаты возмещения по каско гораздо выше, чем по «автогражданке»: больше страховых случаев.

Акционеры «Интач» щедро профинансировали свое детище. В 2008 году компания трижды получила безвозмездную помощь на общую сумму 714,5 млн руб.; кроме того, ЕБРР выкупил допэмиссию акций на 503,6 млн руб. Эти средства пошли на зарплаты топ-менеджерам (набранным из ведущих российских страховых компаний), дорогостоящие информационные системы и call-центр, а самое главное — на телевизионную и наружную рекламу. У прямого страховщика нет иных способов, кроме рекламы, заявить о себе широкой публике. Чтобы быстро завоевать ее доверие, новоявленный страховщик в рекламной компании сделал упор на свое европейское происхождение. Которого, строго говоря, у компании не было. Иностранный брэнд Intouch был придуман специально для России: в других странах IIG как торговая марка не раскручивалась — в Польше и Чехии дочки IIG работали под собственными брэндами Link4 и Direct Pojistovna.

«Рекламные клипы „Интач“ выглядели как адаптированные западные ролики, создающие у зрителя впечатление, что с ними общается европейская компания Intouch. Пусть она предлагает агрессивные цены, но это не демпинг и не распродажа», — рассказывает Ярослав Орлов, креативный директор агентства «Инстинкт», которое в 2008 году отсняло для «Интач» 11 роликов.

## ЗАРАБОТОК НА ТЕЛЕФОНЕ

Всего на маркетинг и рекламу в прошлом году «Интач» потратила 211 млн руб. — это больше, чем выделили на рекламу такие гиганты рынка, как ВСК или «РЕСО-Гарантia». Рекламная активность принесла компании известность среди автолюбителей, а главное — звонки клиентов.

За 2008 год компания зарегистрировала более 100 тыс. звонков. А к концу года у «Интач» уже было 13,7 тыс. клиентов, 295,5 млн руб. собранных премий и 69-е место среди российских страховых компаний по объему сборов премий. В 2009-м геометрический рост «Интач» продолжился: за первое полугодие прямой страховщик собрал столько же денег, сколько за весь 2008-й (299,5 млн руб.). Успехам «Интач» не помешал даже кризис, из-за которого весь отечественный рынок каско в первом полугодии 2009-го просел по сравнению с тем же периодом 2008-го на 16,2%.

Тем временем и другие страховщики осознали перспективы прямых продаж. Вслед за «Интач» в стране в прошлом году появились специализированные прямые продавцы полисов: «Контакт Страхование», «Прямое страхование» (ныне



### РАДОСТЬ СТРАХОВЩИКА

Эндрю Бурк считает, что выгоден любой клиент, который не требует выплат по страховке

30 %

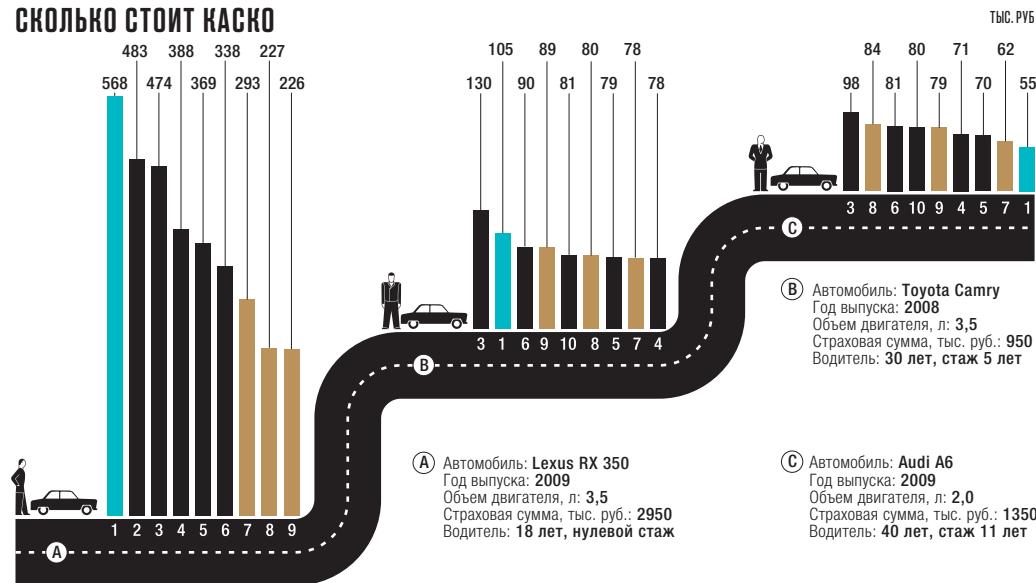
ТАКУЮ СКИДКУ  
МОГЛА ПРЕДЛОЖИТЬ  
INTOUCH  
INSURANCE GROUP  
АВТОВЛАДЕЛЬЦАМ,  
ВЫХОДЯ НА  
ПОЛЬСКИЙ РЫНОК.  
НО В РОССИИ  
ТАРИФЫ НА ОСАГО  
УСТАНАВЛИВАЕТ  
ГОСУДАРСТВО

«МСК-директ»), «Ренессанс Direct» (входит в группу «Ренессанс Страхование») и «КИТ Финанс Direct» («КИТ Финанс»). Они быстро набирают клиентуру, но пока сильно отстают от первопроходца по сбору премий.

## ПОРТФЕЛЬ С ГНИЛЬЦОЙ

Однако низкие тарифы сослужили «Интач» дурную службу. Они привлекли армию «плохих» клиентов: молодых и неопытных водителей, а также автолюбителей с высокой аварийностью, которые не пожелали пролонгировать страховку в прежних компаниях из-за высоких заградительных тарифов, выставленных последними. Ну и, конечно же, на дешевизну, словно мухи на мед, слетелись и мошенники, специализирующиеся на фиктивных авариях и угонах. В то же время самые привлекательные клиенты — покупатели новых дорогих машин — были для «Интач» недосыгаемы. Их уводили классические страховщики с помощью своих агентов-автодилеров (которые вместе с новым

## СКОЛЬКО СТОИТ КАСКО



1. «Интач Страхование» 2. «Уралсиб» 3. «РЕКО-Гарантия» 4. «Гута-Страхование» 5. «Цюрих Ритейл» 6. «Ингосстрах» 7. «МСК-директ» 8. «Ренессанс Direct»  
9. «Контакт Страхование» 10. «АльфаСтрахование» ■ компании, которые являются прямыми страховщиками ■ универсальные компании  
Источник: данные страховых компаний

автомобилем продавали клиенту и полисы каско) либо банки. Банки ставили обязательное условие выдачи автокредита: заемщик должен был приобрести полис каско у рекомендованного страховщика («Интач» в списке рекомендованных, разумеется, не значилась).

Как известно, чем больше плохих клиентов, тем больше страховых случаев. По оценкам компании ВСК, если у традиционных страховщиков на 100 договоров приходится 80–90 страховых случаев, то у «Интач» их в полтора раза больше – около 140. И тревожный звонок для «Интач» прозвенел в конце прошлого года, когда клиенты начали дружно обращаться за возмещением ущерба (по статистике страховщиков, основной вал заявлений о страховых случаях по каско наблюдается спустя девять месяцев после заключения договора). Затраты «Интач» на возмещение ущерба оказались значительно выше, чем ожидал страховщик.

Если соотнести объем нынешних выплат «Интач» с договорами, заключенными девять месяцев назад, получается, что возмещение съело все ранее полученные взносы. Во втором квартале 2008 года компания заключила договоров на 42,6 млн руб., а девять месяцев спустя (в первом квартале 2009-го) выплатила по этим договорам почти вдвое больше – 73 млн руб. По полисам третьего квартала 2008 года (на 116,8 млн руб.) во втором квартале этого года «Интач» выплатила почти столько, сколько собрала – 114 млн руб.

У «классиков» дела обстоят не в пример лучше: так, компания «АльфаСтрахование» в третьем квартале 2008 года собрала 4,54 млрд руб. взносов, выплатив девять месяцев спустя по этим договорам почти вдвое меньше – 2,35 млрд руб. «Чудес не бывает. Крупный традиционный страховщик

с обширной статистической базой, для которой банки, выдающие кредиты на покупку автомашин, фильтруют клиентов и у которого есть генеральные соглашения с дилерами о скидках на расценки ремонтных работ, не может иметь такую же убыточность, как компания, которая работает без всего этого», – объясняет Евгений Уфимцев, заместитель генерального директора ВСК.

## ВЕЛИКАЯ ТАРИФНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

До второй половины 2009 года «Интач» было некогда разбираться с плохими клиентами – нужно было наращивать портфель и накапливать статистику. Но вмешалась RSA Group, обеспокоенная лавинообразным ростом выплат.

Эндрю Бурк потребовал, чтобы компания усилила борьбу с мошенничеством – фальсифицированными авариями и фиктивными угонами. Беда в том, что в России, в отличие от европейских стран, нет единой системы обмена данными между страховщиками о недобросовестных клиентах, поэтому злоумышленники кочуют из одной страховой компании в другую, оставаясь «белыми и пушистыми». Крупные страховщики спасаются тем, что наводят справки у дилера, продавшего машину клиенту: сколько раз она побывала в ремонте. «Интач» же как новичку на рынке на кровенность дилеров рассчитывать не приходилось.

Поэтому надеяться приходится на западный софт. И RSA снабдила «Интач» аналитическими программами, которые «распознают» недобросовестных клиентов. Эти программы, рассказывает Георгий Аликошвили, из 100 клиентов смогут выявлять нескольких потенциальных мошенников, и их-то менеджеры «Интач» будут проверять по максимуму.



1,64  
МЛН РУБ.

### ВЫРАБОТКА СОТРУДНИКА «ИНТАЧ»

Для Георгия Аликошвили это убедительный аргумент в пользу прямого страхования. У «РЕКО-Гарантии» в 2008 году было только 1,23 млн руб. на человека

## УБЫТКИ ДОГОНЯЮТ «ИНТАЧ»

динамика сборов и выплат компании «Интач Страхование»

млн руб.



Очистка портфеля «Интач Страхования» уже началась, рассказывает Аликошивили: компания стала отказывать в prolongации страховки каско тем, кто за предыдущий год заявлял о трех и более страховых случаях. Но самое главное, компания радикально изменила тарифную политику. Она уже не хочет быть самым дешевым страховщиком для всех. Новое кредо «Интач» таково: стать самым дешевым страховщиком для выгодных клиентов и дорогим — для плохих. «Выгоден любой клиент, который не требует выплат», — поясняет Эндрю Бурк.

«Для нас плохими клиентами сегодня являются автолюбители с нулевым стажем вождения; таксисты, которые водят машину в состоянии хронической усталости; лихачи на автомобилях класса люкс; владельцы иномарок, пользующихся наибольшей популярностью среди угонщиков, а также водители на очень старых битых машинах», — детализирует эту установку Аликошивили.

Таким клиентам компания стала выставлять заградительные тарифы — чтобы им стало невыгодно обращаться в «Интач». Более того, стоимость страховки «Интач» для некоторых категорий клиентов сегодня уже значительно превосходит расценки классических страховщиков. Например, сейчас «Интач» предлагает самые дорогие на рынке условия для владельцев лидировавшей в первом полугодии 2009 года в Москве по количеству угонов Toyota Camry (см. график).

Авт для привлекательного клиента — опытного водителя на малоугоняемой новенькой иномарке Audi A6, выпущенной в 2009 году условия, предлагаемые «Интач», по-прежнему остаются самыми заманчивыми. Например, 40-летний водитель со стажем вождения от 10 лет заплатит за полис 55,13 тыс. руб. против 98,5 тыс. в компании «РЕСО-Гарантия».

По словам генерального директора «Интач Страхования», благодаря «очистительным» мерам компания за последнее время уже снизила убыточность на 25%.

## РАЗРУШАЯ ПИРАМИДЫ

Конкуренты «Интач» еще сильнее страдают из-за плохих клиентов. Так, в первом квартале 2009 года компания «Контакт Страхование» собрала 13,46 млн руб. и почти столько же выплатила — 13,86 млн руб. У «МСК-директ» сборы премий и вовсе оказались значительно меньше выплат (14,02 млн руб. против 22,53 млн руб.).

Тем не менее прямые страховщики продолжают щедро расходовать деньги своих акционеров на рекламу. Основной соперник «Интач» — «Ренессанс Direct», начавший деятельность осенью прошлого года, ассигнует на рекламу минимум четверть своих сборов. Это сумма со многими нулями: как сообщил СФ вице-президент «Ренессанс Страхования» Федор Воронин, в этом году на прямые продажи придется 500 млн руб. — около 8% выручки группы.

А рекордсменом считается компания «Контакт Страхование», основанная фондами Genesis Capital и Russia Partners: она и вовсе, по оценкам начальника департамента клиентского обслуживания «Росгосстраха» Рената Конурбадзе, расходует на рекламу больше денег, нежели собирает. «Прямые страховщики все то, что экономят на агентских комиссионных, пускают на рекламу, чтобы ростом продаж компенсировать огромные выплаты. Это несовместимо с нормальным бизнесом и больше напоминает финансовую пирамиду», — убежден Виталий Княгиничев, директор департамента комплексного страхования «Ингосстраха».

«Интач» же акционеры строить пирамиду не позволяют. В RSA Group сочли, что были излишне щедры, разрешив компании в 2008 году потратить на продвижение бренда треть собранных премий. И прекратили ежеквартальную безвозмездную финансовую помощь. Эндрю Бурк дал понять руководству «Интач»: денег особо не ждите, сокращайте потери. По словам Бурка, нормой для западного прямого страховщика являются рекламные затраты 10% от сборов — на нее нужно ориентироваться и в России.

«Интач» самое время оторваться от соски и стать и самодостаточным страховщиком, говорят эксперты. Тем более что сделано уже немало. «Компания построила качественные бизнес-процессы, а ее выплаты высоки потому, что работает она не на текущий кассовый результат, а на захват рынка, — говорит Евгений Уфимцев из ВСК. — И в перспективе ее показатели скорректируются».

«Интач» и вправду намерена жить по средствам и выбираться из убытков. Правда, для этого ей пришлось — в нарушение основного канона прямого страхования — расстаться с лаврами самого дешевого страховщика на рынке.





Текст: Павел Куликов Фото: Юрий Мартынов

СТРАТЕГИЯ

Контратака

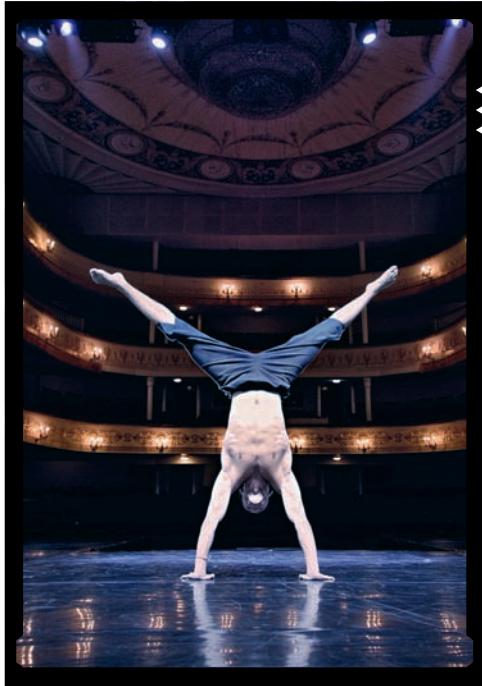
# ПРОГРАММКА-МАКСИМУМ: ВПЕРЕД И С ПЕСНЯМИ



ОКНО В ЕВРОПУ

По замыслу Алексея Болонина его мюзиклы должны собирать полные залы во Франции и Восточной Европе

ПРОДЮСЕР АЛЕКСЕЙ БОЛОНИН НЕСКОЛЬКО ЛЕТ СТАВИЛ ЗАПАДНЫЕ МЮЗИКЛЫ ПО ЛИЦЕНЗИИ. ЕГО САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «МОНТЕ-КРИСТО» – ЭТО ПЕРВАЯ В РОССИИ ПОПЫТКА СОЗДАТЬ МЮЗИКЛ, КОТОРЫЙ МОЖНО ЛИЦЕНЗИРОВАТЬ И ПРОДАВАТЬ НА ЗАПАД.



#### СТАРТОВАЯ ПЛОЩАДКА

У актеров, засветившихся в масштабных проектах, появляется шанс попасть в кино

Когда Болонин был генеральным директором Metro Entertainment и исполнительным продюсером спектакля Metro, его продюсеры придумали, как вывести на рынок этот первый в России мюзикл. Поначалу представление было названо в афишах не мюзиклом, а «тотальным музыкальным проектом». Почему тотальным? «Потому что вы спросили,— говорит продюсер.— Это цепляет: за словом „тотальный“ интрига и масштабность».

В 1999-м, в год постановки Metro, слово «мюзикл» потенциальных зрителей не интриговало, а вызывало непонимание. Они не представляли себе, что это такое. «Многие театры и антрепризы в тот момент называли свои спектакли мюзиклами,— говорит Болонин.— Это было странно: мы запускали ракету, а по рынку летали самолеты, которые вводили публику в заблуждение относительно того, что мы собираемся делать».

Спустя 10 лет российские зрители уже не путают ракеты с самолетами, а продюсеры накопили большой опыт, занимаясь лицензионными постановками и приглашая иностранцев для участия в российских проектах. Сам Болонин в качестве исполнительного продюсера поучаствовал в трех: Metro, Notre Dame de Paris и Romeo & Juliette. Четвертый проект Болонина — «Монте-Кристо» (премьера состоялась в октябре 2008-го), в котором он выступает уже как продюсер,— полностью российский. Болонин уверен, что проект может стать международным.

#### ВОПРОС ОТНОШЕНИЙ

Metro Entertainment всегда занималась только западными лицензионными мюзиклами. Права на поставленный в 1999 году Metro принадлежат польской продюсерской компании Studio Buffo. Права на постановку в 2002 году Notre Dame de Paris российские продюсеры приобрели у Enzo Entertainment. А в 2004-м стартовал мюзикл Romeo & Juliette, права на который принадлежат Glem — продюсерской компании, аффилированной с французским телеканалом TF1.

Владельцам Metro Entertainment **Катерине фон Гечмен-Вальдек и Александру Вайнштейну** в целом удалось окупить свои вложения в мюзиклы. Только Romeo & Juliette принес небольшие убытки. Metro вышел в ноль, Notre Dame de Paris вообще оказался сверхприбыльным и по показателям успешности делит первое место в России с Mamma Mia!, который ставил в Московском дворце молодежи международный продюсерский холдинг Stage Entertainment. Мюзикл Notre Dame de Paris обошелся примерно в \$4,5 млн, продержался на сцене два года и принес \$15 млн.

На Бродвее в Нью-Йорке или в лондонском районе Вест-Энд основные посетители подобных театральных постановок — туристы. Поэтому спектакли идут многие годы и способны



ТИХО, ИДЕТ РЕПЕТИЦИЯ!

На то, чтобы мюзикл прошел путь от сценария до сцены, требуется не менее года

МЫ ЗАПУСКАЛИ РАКЕТУ,  
А ПО РЫНКУ ЛЕТАЛИ  
САМОЛЕТЫ И ВВОДИЛИ  
ПУБЛИКУ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ  
ОТНОСИТЕЛЬНО НАШИХ ПЛАНОВ

12-2009

СЕКРЕТ ФИРМЫ

многократно окупаться за счет зрителей из числа приезжих, даже несмотря на то, что вложения в постановку обычно составляют не менее \$10 млн. В Москве иностранцу не придет в голову смотреть мюзикл на русском языке. Цена билета на мюзикл «Монте-Кристо», например на сайте Parter.ru, начинается от 880 руб., что для подавляющей части российского населения сумма значимая.

Мюзиклы окупаются исключительно за счет обеспеченной части населения столицы. А поскольку технологически это самый сложный театральный жанр и вложения в постановку спектакля в России обходятся минимум в \$2 млн, важно не промахнуться с выбором сюжета. «Все начинается с драматургии», — говорит Болонин. Драматургия *Notre Dame de Paris* и *Romeo & Juliette*, по его мнению, «абсолютно ложится на сердце русского человека». Две главные



#### МАСКА, Я ВАС НЕ ЗНАЮ

Большинство актеров, занятых в мюзиклах, обычно неизвестны широкой публике



#### ФЕЕРИЧНОСТЬ

На отделку каждого костюма к «Монте-Кристо» ушло по 1440 камней Swarovski

составляющие, которые выстрелили,— хрестоматийные персонажи и любовная история. Из-за того, что этих составляющих не было в мюзикле *We Will Rock You!*, считает Болонин, в России он провалился. А ведь это рекордсмен сбороv в Вест-Энде и обладатель пяти наград лондонского The Theatregoers' Choice Awards (выбор театралов.— **СФ**). История приключений группы Queen по поиску волшебной гитары в выдуманной стране, где запрещено петь песни, оказалась в России не понятой.

*Notre Dame* получил популярность и благодаря удачному маркетинговому ходу: в радиоэфир попала песня из мюзикла — *Belle* в исполнении трио артистов, среди которых **Вячеслав Петкун** из группы «Танцы Минус». «Сейчас я понимаю, что для успеха одной этой песни было бы достаточно»,— говорит Болонин.

## ТРУППА ПОДДЕРЖКИ

«Ни одно хорошее дело не остается безнаказанным для его инициаторов»,— сетует **Александр Цекало**. В 2001 году он выступил исполнительным продюсером печально известного мюзикла «Норд-Ост». А в 2003-м вместе с **Тиграном Кеосаяном** и **Дмитрием Богачевым** (сейчас он генеральный директор «Стейдж энтертейнмент».— **СФ**) поставил мюзикл «12 стульев». Оба проекта оказались убыточными.

После захвата заложников в Театральном центре на Дубровке «Норд-Ост» возобновлялся, но зрительскую аудиторию отпугивало само его название. Мюзикл «12 стульев» шел в Московском дворце молодежи семь месяцев, но тоже оказался убыточным. За 200 спектаклей, в ходе которых «вскрыли» почти 3 тыс. стульев, \$2 млн расходов не окупились.

По мнению Цекало, даже любовная история в сюжете и всемирно известные брэнды крайне редко вытягивают мюзиклы в России на уровень безубыточности. Неудача постигла и **Филиппа Киркорова** — продюсера классического бродвейского мюзикла *Chicago*. Желающих посмотреть его в России хватило лишь на один театральный сезон, поэтому окупиться мюзикл не успел.

Сейчас на театральном рынке существует всего три игрока, которые занимаются мюзиклами: Алексей Болонин в партнерстве с театром «Московская оперетта», дочерняя компания международного продюсерского холдинга Stage Entertainment и театр *Et Cetera* под руководством **Александра Калягина** — продюсер театра **Давид Смелянский** привез и поставил на его сцене бродвейский мюзикл «Продюсеры».

Ни один из участников рынка не является финансово самодостаточным. После закрытия проекта *Romeo & Juliette* Катерина фон Гечмен-Вальдек и Александр Вайнштейн рассорились, оба вышли из бизнеса, и компания Metro

Entertainment перестала существовать. Тогда Болонин стал независимым продюсером и продолжил партнерство с театром «Московская оперетта», где шли все мюзиклы Metro Entertainment. Именно на деньги театра, а также государственные дотации, ставился «Монте-Кристо».

Сложное техническое оснащение сцены было сделано за государственный счет. Это сократило общие затраты на спектакль, которые составили 120 млн руб., более чем вдвое. «Город выделяет деньги на каждую постановку театра, а мы добавляем»,— рассказывает директор «Московской оперетты» и второй продюсер «Монте-Кристо» **Владимир Тартаковский**. Декорации и костюмы изготовлены за счет средств театра, заработанных от продажи билетов. По той же схеме ставит свои спектакли и театр *Et Cetera*.

Так финансировались все постановки Metro Entertainment. Однако мюзиклы компании были зарубежными, поэтому продюсерам приходилось тратиться на покупку лицензии. «Привозить режиссеров бизнес-классом и размещать их в дорогой гостинице — все это тоже ложилось на плечи Гечмен-Вальдек и Вайнштейна»,— уточняет Тартаковский. В случае с «Монте-Кристо» Болонину не пришлось вкладывать в постановку ничего.

Компания «Стейдж энтертейнмент» экономит по-другому. Это «дочка» международного холдинга Stage Entertainment, который может покупать права на показ мюзикла сразу на девять стран, где у него есть дочерние компании. Декорации и костюмы для показа во всех этих странах изготовлены, например, в двух комплектах. Само собой, если показы будут идти в девяти странах одновременно, двумя комплектами не обойтись, но такого обычно не случается. Лицензия тоже обходится дешевле — сказывается репутация мирового игрока. «Крупнейшие правообладатели, как правило, идут навстречу»,— говорит Дмитрий Богачев. Покупка лицензии сильно осложняла продюсерам жизнь. Так, в случае с *Notre Dame de Paris* она обошлась более чем в \$2 млн. В среднем лицензионные отчисления для Metro Entertainment были сопоставимы с затратами на сами спектакли.

## РАМКИ ЖАНРА

«Если спектакль лицензионный, то тебе прямо в руки дают список оборудования, либретто, которое нужно лишь перевести, партитуру, фонограммы и многое другое»,— рассказывает Болонин. Это сокращает время подготовки к запуску проекта вдвое. Обратная сторона удобства — масса ограничений в попытках получить дополнительную прибыль. К примеру, на волне популярности *Notre Dame de Paris* Болонин хотел выпустить альбом с песнями из этого мюзикла на диске, чтобы продавать его в музыкальных магазинах. Но менеджеры Enzo Entertainment соглашались на это лишь на таких условиях, при которых альбом не мог

12-2009

СЕКРЕТ ФИРМЫ

окупиться. Рассказ продюсеров о масштабах пиратства в России не произвел на французов впечатления.

Долгие и дорогостоящие согласования необходимы и при постановке «бюджетной версии» спектакля — если продюсеры хотят, например, вывезти представление на гастроли. В региональных городах не сыграешь много спектаклей. «Те, кто могут себе позволить посмотреть шоу — городская элита и наиболее обеспеченные горожане», — говорит Болонин. Постоянно возить из города в город фуры с оборудованием, арендовать несколько железнодорожных вагонов и отель для коллектива более чем из ста человек — все это грозит колоссальными убытками.

Единственный масштабный мюзикл, который гастролировал, — Metro, и то благодаря спонсорам. Например, в одном из сибирских городов спектакли Metro спонсировал ЮКОС, а зрителями были его сотрудники. Теперь компаниям такие эксперименты неинтересны. «После гастролей Metro

# Е С Л И   П Р И Ш Е Л Н А Д О Л Г О ,   Т Е Б Е Н Е   В С Е   Р А В Н О , С   К А К И М   Ш О У П Р И Е З Ж А Т Ь В   У Р Ю П И Н С К



**ШИРЕ ШАГ**

Постановка и репетиции — дело довольно затратное. Продюсерам «Монте-Кристо» оно обошлось в 16 млн руб.



**МАРАФЕТ**

Актеры проводят в гримерной до двух часов — столько времени требуется для создания необходимого образа



начались времена, когда спонсоры стали более эффективно тратить бюджеты на HR и PR», — говорит Болонин.

Продюсеры *Notre Dame* обращались к менеджерам Enzo с предложением о постановке мюзикла в «урезанном» формате, чтобы отправиться с ним в тур по регионам и странам бывшего СССР уже без спонсоров. Они были готовы приглашать в Москву целую делегацию французов и оговаривать с ними каждую мелочь, но получили отказ уже на этапе предварительных переговоров.

Недавно несколько бывших участников труппы спектакля *Notre Dame de Paris* занялись «чесом по регионам», не обращая внимания ни на какие лицензии. Они создали сильно упрощенную версию спектакля, пошили костюмы, изготоили декорации. Афера закончилась тем, что с подачи французов в тульском театре спектакль *Notre Dame de Paris* остановил местный ОБЭП.

Иностранцы очень трепетно относятся к имиджу своих мюзиклов. Это непременно должно быть грандиозное запоминающееся шоу, отсюда и нежелание уменьшать труппу и удешевлять декорации. По этой же причине генеральный директор «Стейдж энтертеймент» Дмитрий Богачев даже не задумывается о гастролях. Болонина в последнее время тоже смущает эта идея. «Если ты пришел на рынок надолго, то тебе не все равно, с каким шоу приезжать, например, в Урюпинск», — считает продюсер «Монте-Кристо».

## НОВАЯ МОДЕЛЬ

Болонин собирается и дальше заниматься мюзиклами, поскольку рассчитывает, что этот жанр в России сможет развиваться при прямой поддержке властей: к примеру, в Москве планируется строительство Театра мюзикла.

Еще в 1997 году было принято решение о реконструкции театра «Московская оперетта», на которую может уйти несколько лет. Но было непонятно, куда на это время переедет труппа. В 2006-м главный архитектор Москвы **Александр Кузьмин** заявил о планах строительства в Парке Горького большого театра, где труппа «Московской оперетты» сможет ставить свои спектакли. После реконструкции театра здание в Парке Горького планировалось отдать под постановки мюзиклов.

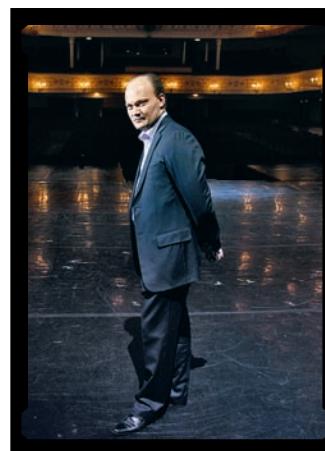
Кризис затормозил этот проект, и точные сроки строительства Театра мюзикла пока не известны. Но рано или поздно театр откроется, а жанр станет популярнее, верит Болонин. Он очень радуется, когда задействованные в «Монте-Кристо» артисты играют в кино, спектаклях драматического театра или появляются на телевидении. Актриса **Валерия Ланская** выступила в шоу «Ледниковый период» на Первом канале и снялась в сериалах «Кадетство» и «Принцесса цирка». Молодой актер **Глеб Матвейчук** одновременно играет в «Монте-Кристо» и снимается на СТС

в сериале «Маргоша». «Их известность способствует продвижению мюзиклов», — считает Болонин.

По словам продюсера, «Монте-Кристо» — первый оккупивший вложения мюзикл, поставленный без привлечения иностранных специалистов (автор либретто — **Юлий Ким**, композитор — **Роман Игнатьев**, режиссер-постановщик — **Алина Чевик**). К началу второго сезона в сентябре 2009 года проект вышел в ноль. Болонин и Тартаковский учли весь прошлый опыт, как свой, так и коллег. В сюжете есть история любви. Постановка наполовину спонсирована городскими властями. «Монте-Кристо» — всемирно известный бренд. И при этом Болонин не связан лицензионными обязательствами. Более того, продюсер сам собирается продавать лицензию на его постановку за рубеж.

«Если это история, которая понятна всем, история о любви, героическая история, то мюзикл может стать международным», — считает Александр Цекало, который, впрочем, «Монте-Кристо» не смотрел. Дмитрий Богачев инициативу конкурента одобряет. Он сам задумался о том, чтобы его холдинг продавал российский продукт за рубежом. «Стейдж энтертеймент» спродюсировал ледовое шоу «Щелкунчик», премьера которого состоится в декабре 2009 года в «Лужниках». «Проектом интересуются немцы, американцы, французы и голландцы», — перечисляет Богачев.

У Алексея Болонина есть много контактов среди французских коллег. Продюсер признает, что продавать французам их «родную» историю будет «довольно сложно». Продажа лицензии на «Монте-Кристо» во Францию похожа на экспорт в Россию сделанных французами матрешек. Однако Болонин все равно ведет переговоры с французами, а кроме них — с продюсерами из Восточной Европы и стран СНГ. Первая зарубежная лицензия на постановку мюзикла в России была куплена в Польше. Там же, возможно, будет продана и первая российская лицензия.



ЖУРНАЛ МОДНЫХ ПРОВОКАЦИЙ

# CITIZENK

РОССИЯ

ЗИМА  
09/10

реклама

АРТЕМИЙ ЛЕБЕДЕВ  
АНДРЕЙ ЧУБАЙС  
ТИМ БЕРТОН  
ИОСИФ БРОДСКИЙ

МОДА:  
ВЕСНА-ЛЕТО 2010

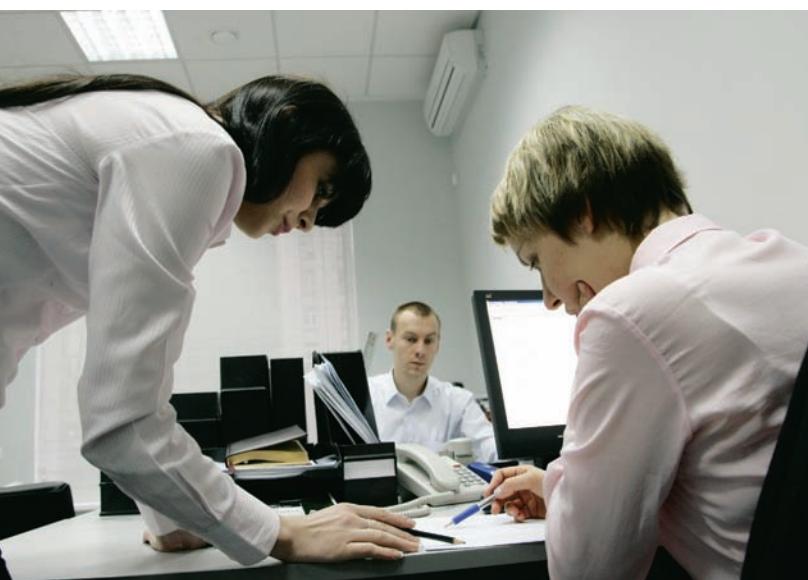
ПРАВИЛО  
СТОУН



# TRUST сделал SAM

**Национальный банк «ТРАСТ»  
внедрил технологию управления  
программным обеспечением  
как активом.**

Текст: Светлана Ханинаева



Фотографии: Юрий Мартынов

## ПРОГРАММНОЕ ХОЗЯЙСТВО

Одной из тенденций последних лет стало стремление российских компаний к легализации используемых программных продуктов. Организации все чаще приобретают лицензионное программное обеспечение, уровень пиратства в стране снижается, а бюджеты ИТ-департаментов на закупку лицензий растут.

Нередко это объясняют тем, что 1 января 2008 года вступила в силу 4-я часть Гражданского Кодекса РФ, где детально регламентирована ответственность юридических лиц за использование нелицензионного программного обеспечения. Действительно, проверка со стороны соответствующих государственных органов для компаний, где вопросам приобретения лицензий на программные продукты уделяется недостаточно времени, практически гарантированно выльется в административную или даже уголовную ответственность. Компенсация за нарушение авторских прав вполне может составить сотни тысяч и даже миллионов рублей.

Однако дело не только в желании защитить себя от штрафов. По мере роста организации, особенно в тех случаях, когда в нее вливаются более мелкие компании со своей «ИТ-историей», корпоративный парк программного обеспечения становится весьма разношерстным. Вырастает нагрузка на ИТ-департамент, а документы, подтверждающие легальность используемого программного обеспечения, неупорядоченно хранятся в разных подразделениях компании. Поэтому неприятности из-за программного обеспечения могут поджидать и организацию, приобретающую его вполне законно. В случае, если будет обнаружено, что в компании недостает каких-либо документов, подтверждающих легальное использование программного обеспечения, компьютеры и серверы могут быть изъяты для проведения расследования. В этом случае работа компании будет парализована, что чревато серьезными финансовыми и репутационными потерями. Особенно важно это для банковской сферы, где даже кратковременный сбой в работе может обернуться утратой доверия клиентов.

## ВНЕДРЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

В Национальном банке «ТРАСТ», входящем в число тридцати крупнейших финансовых организаций России, надежности и безопасности уделяется особое внимание: организация такого уровня должна соблюдать все необходимые стандарты, а также поддерживать документооборот в идеальном порядке.

НБ «ТРАСТ» обладает развитой филиальной сетью, охватывающей 60 регионов и более чем 170 городов России. Его ИТ-инфраструктура складывалась постепенно: в 2008 году в состав НБ «ТРАСТ» вошел Инвестиционный банк «ТРАСТ» со своими филиалами. Понятно, что в столь разветвленной структуре, формировавшейся на протяжении нескольких лет различными ИТ-командами, применялись разные подходы к формированию парка программного обеспечения, — это типичная проблема быстрорастущих компаний с развитой филиальной сетью или имеющих холдинговую структуру.

Сотрудники банка «ТРАСТ» используют как стандартные офисные и пользовательские приложения, так и различные специализированные банковские продукты. Широкий спектр используемого программного обеспечения вкупе с разветвленностью региональной сети приводил к сложностям в оперативном управлении лицензированием и закупками программного обеспечения. В банке отсутствовала унифицированная сводка по используемым программным продуктам, не были разработаны единые процедуры обновления и лицензирования. Постепенно пришло понимание руководством банка «ТРАСТ» необходимости навести порядок в своем ИТ-хозяйстве.

«Понимание возросших после введения в силу 4-й части Гражданского кодекса РФ юридических рисков привело к обсуждению вариантов построения системы учета используемого программного обеспечения», — объясняет управляющий директор блока «ИТ и операционная деятельность» НБ «ТРАСТ» Алексей Катрич. — Как один из крупнейших потребителей лицензионного программного обеспечения банк «ТРАСТ» не мог допустить несоответствия законодательству РФ». На случай юридической проверки банку требовалось иметь исчерпывающую информацию о программном обеспечении, установленном на компьютерах в каждом из филиалов: сколько копий программ насчитывается во владении банка, сколько установлено на самом деле, какой процент программ установлен на бесплатной основе и т.д. Контролировать такой объем программного обеспечения вручную практически невозможно.

#### **УНИВЕРСАЛЬНОЕ СРЕДСТВО**

Наиболее эффективным решением, дающим возможность комплексно решать такого рода задачи, является технология Software Asset Management (SAM), позволяющая организациям оптимизировать управление программным обеспечением. Стандарт SAM ISO/IEC 19770 утвержден в 2006 году Международной организацией по стандартизации (ISO) и используется как одна из составляющих менеджмента качества.

«Правление НБ «ТРАСТ» осознало, что необходимо навести порядок в лицензиях на используемое в банке программное обеспечение, и решило обратиться за помощью к компании Softline, сертифицированному партнеру Microsoft», — рассказывает Алексей Катрич. По его словам, выбор партнера был обусловлен активной позицией Softline на рынке, высокой экспертной репутацией и положительными отзывами о ранее реализованных проектах.

«Технология управления программными активами подразумевает три основные цели: минимизацию юридических рисков, снижение или оптимизацию затрат на программное обеспечение и наведение порядка в лицензиях», — объясняет директор по правовому обеспечению компании Softline Владимир Разуваев.

НБ «ТРАСТ» — один из первых российских банков, который внедрил технологию управления лицензиями по международному стандарту ISO/IEC 19770-1: SAM Processes.

В процессе внедрения SAM, охватившего всю филиальную сеть банка, в банке была запущена инвентаризация — процедура, позволяющая выявить абсолютно все копии программных продуктов, находящиеся на компьютерах сотрудников и серверах во всех филиалах банка.

Затем был проведен юридический аудит — это сопоставление количества установленных программных продуктов и имеющихся у банка лицензий. Инвентаризация выявила, в частности, наличие копий программных продуктов,

использовавшихся сотрудниками не для выполнения служебных обязанностей. В то же время было обнаружено перелицензирование — на ряд программных продуктов банк имел больше лицензий, чем инсталлированных копий. Дело в том, что в компаниях с развитой филиальной сетью лицензии часто закупаются нецентрализованно и «с запасом». Внедрение SAM позволяет регулировать их количество в рамках всей организации.

«Порядок в лицензиях должен быть: это такой же актив компании, как и все остальные — безусловно, со своими особенностями бухгалтерского учета и налогообложения. В случае, если ответственные лица компании не знают ответа на вопрос о том, сколько автомобилей или зданий в аренде у предприятия, это всегда выглядит странно. Между тем лицензии ничем не отличаются от движимых или недвижимых активов: это также дорогостоящее приобретение компании», — объясняет Владимир Разуваев. Таким образом, когда в организации появляется четкая картина, сколько копий лицензионного программного обеспечения используется, а документы на него в порядке, это уже актив компании, повышающий ее капитализацию.

Следующим этапом внедрения SAM в НБ «ТРАСТ» стала выработка правил, процедур и политики закупок программного обеспечения, правил распространения программного обеспечения внутри банка, его использования, постановки на баланс и т. д. Так, ИТ-службы НБ «ТРАСТ» стали отслеживать использование лицензий во всех филиалах. Благодаря такому комплексному подходу количество лицензий, приобретаемых банком, сократилось более чем в полтора раза.

Однако целью внедрения SAM является не только устранение юридических рисков, сокращение расходов на ИТ и создание механизма управления лицензиями. Этот стандарт, не нарушая отлаженных бизнес-процессов, позволяет оптимизировать работу ИТ-департамента, экономия времени сотрудников и ресурсы компании. Так, база управления лицензиями, созданная в результате реализации проекта, поддерживается всего одним сотрудником банка. От внедрения SAM выигрывают не только ИТ-службы, но и ФИНАНСОВЫЕ подразделения компании. Бухгалтерия получает упорядоченные данные по парку программного обеспечения, что упрощает его бухгалтерский и налоговый учет. Для финансовых директоров внедрение управления программным обеспечением означает возможность точнее прогнозировать будущие затраты и при необходимости оптимизировать эти расходы исходя из реальных потребностей компании.

Управление лицензиями как активом предприятия — пожалуй, один из ключевых моментов в оптимизации ИТ-бюджета. Лицензии на ряд программных продуктов имеют ограничения по сроку действия, и по его истечении с помощью технологии SAM можно отслежи-

вать срок действия каждой лицензии, принадлежащей банку, и своевременно продлевать или обновлять нужные. В случае, если закуплено больше программного обеспечения, чем нужно в данный момент, база данных отображает доступные для использования лицензии.

#### **КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ**

Важным моментом в документальной поддержке лицензий на программное обеспечение является необходимость заключения договоров с его производителями. В случае с зарубежными поставщиками необходимо знать и учитывать разницу в национальных законодательствах. Именно в такой ситуации важно вовремя обратиться к консультантам, обладающим высоким уровнем экспертизы в вопросах лицензирования. Весь путь от первичной процедуры аудита до составления практических рекомендаций и методик, которые позволяют полностью автоматизировать процессы приобретения, хранения и утилизации программного обеспечения занял в НБ «ТРАСТ» восемь с половиной месяцев. Для проекта такого масштаба темп, безусловно, был взят очень быстрый: внедрение — процесс непростой и может длиться несколько лет. Алексей Катрич считает, что технологическое решение для выполнения задач, стоящих перед НБ ТРАСТ, было выбрано верно: «В результате внедрения технологии управления лицензиями как активом предприятия банку удалось не только минимизировать юридические и бизнес — риски, связанные с использованием нелицензионного программного обеспечения, но и сократить затраты на приобретение лицензий, а также оптимизировать управление соответствующими бизнес-процессами».

Безусловно, на этом внедрение управления лицензиями на ПО не заканчивается. Внедрение SAM — это не разовый проект, а система процедур, задающая вектор движения компании по совершенствованию своей ИТ-инфраструктуры, функционирующей без сбоев, исключению юридических и бизнес-рисков, повышению производительности, оптимизации расходов на приобретение ПО, снижению затрат на обучение персонала и эксплуатацию ПО и многое другое, что в сумме позволит получить конкурентное преимущество компании от использования SAM.



# Успешность внедрения технологии в проекте комментирует Алексей КУКАНОВ, независимый эксперт МВI, РМР, IPMA, MCSE



**Проблема управления программным обеспечением как одним из активов предприятия в настоящее время становится все более актуальной. Связано это не столько с желанием избежать «карательных мер» со стороны государства, сколько осознанием того, что программное обеспечение – это инструмент, обеспечивающий нормальное функционирование бизнеса. Этот инструмент способствует созданию добавленной стоимости и поэтому должен быть качественным, исправным, адекватным решаемым компанией задачам, не создавать дополнительных проблем, а значит, нуждается в правильном обслуживании.**

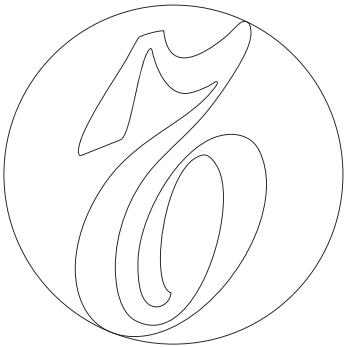
Очень важно понимать, что управление парком ПО в любой компании – это не единичная акция закупки «чего-то вроде бы нужного», а непрерывный процесс, позволяющий в любой момент дать точный ответ о лицензионном покрытии используемого ПО, текущих потребностях в дополнительных лицензиях, наличии правоустанавливающих документов для каждой копии установленного ПО, а также приниматьзвешенные решения об объемах закупки ПО с пониманием, «почему его столько и для чего оно нужно». Продуктом такого процесса является не только «спокойный сон» руководства компаний, но и вполне реальный экономический эффект. Статистика подтверждает: в тех компаниях, которые внедрили у себя SAM, расходы на приобретение ПО значительно уменьшаются. Средние показатели сокращения затрат такого рода у разных компаний, в том числе и российских, колеблются от 20% до 30% (!) относительно стоимости закупок ПО в периоды, предшествовавшие внедрению SAM. Понять, чем обусловлена экономия, не составляет труда. Приведение в порядок парка ПО компаний выявляет достаточно большое количество установленных и неиспользуемых программных продуктов, программ, функционал которых используется в объеме бесплатно распространяемых утилит, программ, количество которых можно сократить, установив вместо локальных версий сетевую версию с конкурентным типом лицензирования и т. п. Уже только экономия на исключении перелицензирования дает существенный результат, не говоря уже об экономии на возможных штрафах.

Технология SAM, детально описанная в международном стандарте ISO/IEC 19770, введенном в 2006 году, долгое время не могла прижиться в нашей стране. Количество успешных проектов внедрения SAM и применения этого стандарта в России совсем не велико. Помимо проекта, реализованного компанией Softline в НБ «ТРАСТ», пожалуй, можно упомянуть агропромышленную корпорацию «АСТОН», ЗАО «Альстом-СЭМЗ», ЗАО «Пермглавнефтеснаб», DIMEX и несколько других организаций. Возможно, примеров внедрения больше, но из-за информационной закрытости многих компаний сведения о внедрении SAM не становятся публичными. Однако такое допущение вряд ли сильно изменит картину распространения технологий SAM в России. Честно говоря, не совсем понятно, почему компании, уделяющие серьезное внимание построению внутренних систем менеджмента качества (ставший уже таким привычным стандарт ISO 9000), не уделяют достаточного внимания другим расширениям этого стандарта, в том числе и ISO/IEC 19770? Хочется надеяться, что сейчас мы наблюдаем начало этого процесса.

Действительно радует, что крупнейшие банковские структуры, такие как НБ «ТРАСТ», не только внедряют у себя технологии SAM, но и открыто делятся своими успехами в этой области. Хотя продукт, полученный НБ «ТРАСТ» в виде действующей SAM, достаточно молод, и оценить эффект от его внедрения пока сложно, уверенно могу сказать, что этот проект обречен на успех. И дает пример другим компаниям – раз уж крупнейшие финансовые институты видят перспективы для себя во внедрении SAM, то и другим не стоит оставаться в стороне, – ведь банки просто так деньги тратить не станут.

**100**  
**20**

КОММЕРСАНТЪЮБИЛЕЙ



**100 лет  
газете  
«Коммерсантъ»**

**20 лет  
возобновленному  
изданию**

**Не тот возраст,  
чтобы скрывать.**

**Вся правда о власти,  
деньгах и секретах фирм.**

**Коммерсантъ**



Р

«РАЗГОВОРЫ О СЕКСЕ повышают вероятность того, что он произойдет,— утверждал в конце прошлого года американский экономист Дэн Ариели.— Значит ли это, что мы, говоря о рецессии, сами ее и создаем?»

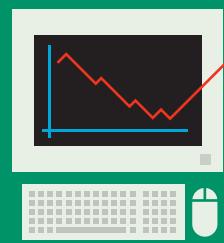
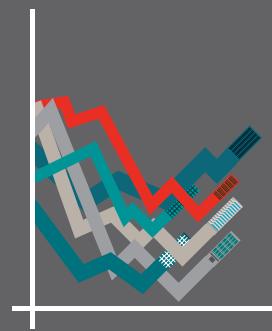
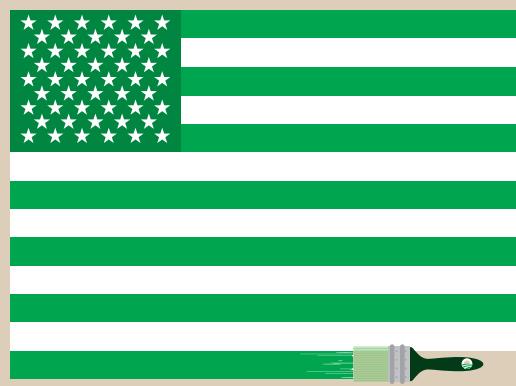
В уходящем году у человечества (особенно у той его части, что осталась без работы) было предостаточно времени, чтобы проверить это утверждение. Однако обсуждали люди (вне зависимости от того, материализуются наши слова или нет) не только негативные последствия мирового финансового кризиса. Такой вывод можно сделать, посмотрев на урожай бизнес-идей 2009 года.

В целом в уходящем году оптимистические настроения оказались сильнее пессимистических. 2009-й подарил нам несколько новых ярких трендов, а катастрофические ожидания второй волны кризиса, кровавых рек, вызванных ростом преступности, и новой смертоносной чумы XXI века не оправдались.

Чтобы наглядно продемонстрировать победу оптимизма, «Секрет фирмы» решил выявить самые значительные тренды, вступившие в свои права в 2009 году, а также явления, которые могли стать реальностью, но вместо этого оказались чьими-то неверными предположениями.

# ЛИСТ ОЖИДАНИЯ

УМЕРТВИВ НЕЖИЗНЕСПОСОБНЫЕ  
ТRENДЫ, КРИЗИС РАСЧИСТИЛ  
ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ НОВЫХ.



**В 2009 ГОДУ РЫНОК БИЗНЕС-ИДЕЙ ПЕРЕЖИЛ НЕБЫВАЛЫЙ ПОДЪЕМ. ПОЯВИЛИСЬ НОВЫЕ, ПОЛЕЗНЫЕ ДЛЯ БИЗНЕСА ПРИВЫЧКИ, ИЗМЕНИЛИСЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ФИЗИЧЕСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ, ЭКОЛОГИИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕННОСТИ.**

### ПРОСТРАНСТВЕННОЕ МЫШЛЕНИЕ

Бум GPS-технологий изменил связь людей с окружающим миром. Приложение INAP разбудит на нужной остановке, Trapster предупредит о полицейских радарах, Amber Alert отследит местонахождение ребенка. Почему люди раньше не придавали геотрекингу такого значения?



### ЧАСТЬ ЦЕЛОГО

Доход от приложений Facebook в этом году — \$0,5 млрд, оборот App Store — \$1 млрд. Весной охоту на разработчиков открыла Nokia, запустив OviStore. Новая философия успеха — «стань платформой или умри».

3

1



### ТВИТТЕР-РЕВОЛЮЦИИ

Уходящий год показал, что социальные медиа стали революционной силой. Мем Twitter Revolution вошел в моду после беспорядков в Молдавии — с такой новостью вышли ведущие мировые СМИ. А хеш-тег #iranerelection довершил появление целого общественного явления. Мир следил за выборами в Иране, получая последние новости из микроблогов, заменивших CNN. Чтобы поток сообщений не прерывался, Twitter даже пришлось отказаться от планового закрытия на техобслуживание.



### КИТАЙСКИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

Чтобы выйти из кризиса, надо распечатать кубышку китайского потребления. Сегодня в ней спрятаны \$3 трлн. Повод для оптимизма есть: за первые три квартала 2009 года ВВП Китая и объем розничных продаж выросли на 7,7% и 16,5% соответственно.

2

4

### ЗЕЛЕНЫЙ МАРШ

Бросить Америке спасательный круг, надув экологический пузырь, должны зеленые технологии. Выделив на них \$167 млрд, президент США перевел спасение планеты из категории подвига в разряд бизнес-задач. Бонус — новые, безопасные для окружающей среды технологии:



## ЖИЗНЬ БЕЗ ВИНЧЕСТЕРА

Большинство программ на жестких дисках наших компьютеров давно имеют онлайн-аналоги. Не хватало привычки. Кажется, она появилась. Двукратный рост продаж нетбуков и растущая популярность смартфонов (+13% в этом году) уверенно пре-вращают философию «жизни без винчестера» из девиации в мейнстрим.



9

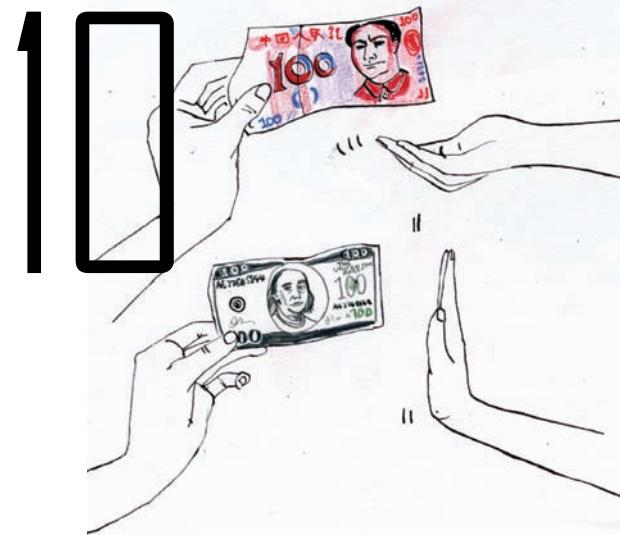
## НИ МИЛЛИМЕТРА БЕЗ ИНТЕРНЕТА

Дать мобильным пользователям возможность перемещаться по городу, не теряя интернет-соединения,— мечта, воплощенная в считанных мировых технологических центрах. С 2009 года благодаря сети WiMAX под брендом Yota к ним присоединилась Москва.

8

## ДЕНЬГИ В ИГРЕ

Победоносному шествию онлайн-игр, работающих по модели free-to-play (игра бесплатна, доход обеспечивает микроплатежи), мог помешать только кризис. Раньше объем этого рынка удваивался ежегодно, достигнув \$100 млн. Но и кризис не стал помехой. Побег в онлайн-миры стоит игроку от сотни рублей до тысяч долларов в месяц. Насколько это выгодно издателям, показывает компания «Аструм онлайн», вложив \$12 млн в игру «Аллоды онлайн» и сделав ее свободной для скачивания.



10

## ЗАКАТ ДОЛЛАРА

До 2009 года, чтобы прослыть «фриком», экономист должен был предсказывать крах доллара и дефолт США. Сегодня маргиналами считают тех, кто обещает американской валюте долгую счастливую жизнь.



## КЕЙНС-СТАДИ

Если символом первого кризисного года был **Карл Маркс**, то знаменем второго — **Джон Кейнс**. \$787 млрд, выделенные американским Белым домом на стимулирование экономики, ознаменовали воскрешение кейнсианской идеи: когда население не тратит, экономике не обойтись без помощи государства.

**КОГДА КРИЗИС ТОЛЬКО НАЧАЛСЯ, МЫ ГАДАЛИ, КАК ОН ИЗМЕНИТ МИР. НЕ ВСЕ ПРОГНОЗЫ ВОПЛОТИЛИСЬ В ЖИЗНЬ – УХОДЯЩИЙ ГОД БЫЛ ПОЛОН ПРЕДОТВРАЩЕННЫХ КАТАСТРОФ И УПУЩЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.**



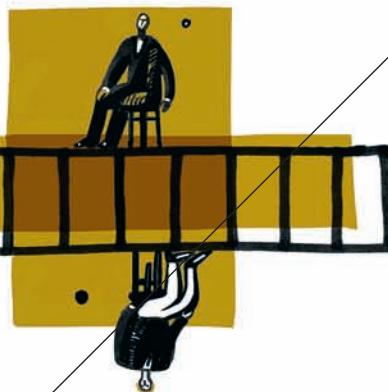
### 1 ОТМЕНЕННЫЙ АРМАГЕДДОН

«У США не насморк, а пневмония», — предупреждал в конце прошлого года экономист Нуриэль Рубини о грядущей второй Великой депрессии. Впору менять диагноз: уже во второй половине 2009 года мировая экономика начала выходить из кризиса.



### 2 РЕЗИНОВАЯ РЕПУТАЦИЯ

В 2001 году скандал с компанией Enron похоронил ее аудитора Arthur Andersen. В этот кризис устояли рейтинговые агентства, давшие высокие рейтинги сомнительным бумагам. Удивится ли кто-нибудь, если Берни Мэдофф вернется в профессию?



### 3 ГЛОБАЛИЗАЦИЯ НА МАРШЕ

«Кризис сметет глобализацию, — заявил весной профессор Принстонского университета Гарольд Джеймс. — Ее конец будет сопровождаться финансовой нестабильностью, протекционизмом и ксенофобией». Однако мир не распался на удельные княжества. А развитие интернет-технологий сделало жителей разных стран еще ближе друг к другу.



### 4 ВСЕПОБЕЖДАЮЩАЯ КУЛЬТУРА

В уходящем году российские магазины стали ареной борьбы между экономикой и культурой. Ожидалось, что падение потребительского спроса приведет к повышению качества сервиса в наших компаниях. Однако культура у нас в стране оказалась сильнее экономики — радикального улучшения качества обслуживания не произошло.

## 5 СПЯЩИЕ АМЕРИКАНЦЫ

2009 год должен был породить новую модель потребления вместо прежней — обмена труда на дешевый ширпотреб. Но американцы лишь затянули пояса. Осенью, когда закончился выкуп старых авто, уровень потребления опять обвалился.



## 6 НЕНУЖНАЯ ПРИВАТНОСТЬ

«Google, собирая о нас информацию, нарушает нашу частную жизнь,— заявил **СФ** в августе экономист **Тайлер Коуэн**.— Нам нужен анонимный Google, который не будет записывать наши данные». Ирония судьбы в том, что на тот момент компания уже выпустила «анонимный» вариант своего поисковика. Но это не сказалось на популярности основной версии.

Иллюстрации: Аня Журко

## 7 НОВАЯ ЧУМА

Когда весной в Мексике был обнаружен «абсолютно новый» штамм гриппа, глава ВОЗ **Маргарет Чен** объявила тревогу, заявив об «угрозе здоровью международного масштаба». Но на деле свиной грипп оказался ненамного опаснее обычного сезонного.

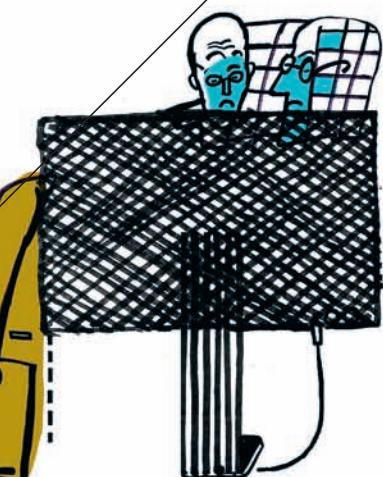


## 8 ПИРАТСКАЯ ПРОБОЙНА

В книге *Free* главный редактор журнала *Wired* **Крис Андерсон** предсказывал, что бесплатный контент будет и далее становиться все более доступным. Однако закон против файлообмена, принятый в апреле в главном мировом пиратском гнезде — Швеции, позволил закрыть крупнейший в мире торрент-трекер *The Pirate Bay* и отправить его основателей в тюрьму.

## 9 СМЕРТЬ «ВИКИУБИЙЦЫ»

В середине 2008 года Google запустил «викиубийцу» — онлайн-энциклопедию Knol, построенную на принципе «одна статья — один автор». Однако сегодня аудитория англоязычного сегмента Knol в 100 раз меньше, чем у не самой популярнойпольской «Википедии».



## 10 ТИХИЕ БЕЗРАБОТНЫЕ

Казалось бы, сжатие рынка труда в кризис вызовет рост предпринимательской активности, как это было в 1990-х. Однако в десятимиллионной Москве за I квартал 2009 года количество индивидуальных предпринимателей увеличилось лишь на 4 тыс. человек.





# Д Е О Б Р И Г Р Е И

46-летний британский геронтолог **Обри де Грей** выбрал себе образцом для подражания Мафусаила — библейского старца, прожившего 969 лет. Но гораздо больше он похож на рыцаря Антониуса Блока из фильма Бергмана «Седьмая печать». Как и рыцарь, де Грей берется за казалось бы безнадежное дело,— садится играть в шахматы с самой Смертью. И, подобно рыцарю, надеется выиграть. Стратегия де Грея состоит в том, чтобы делать ходы быстрее Смерти. Он считает, что если человечество сконцентрирует усилия на проблеме старения, то сможет в ближайшее время увеличить продолжительность жизни на 20–30 лет. Это позволит нам выиграть время для следующего рывка, и так будет продолжаться до бесконечности. «Секрет фирмы» попытался заставить де Грея ответить на вопрос, который Смерть некогда задала Антониусу Блоку: «Зачем ты решил играть со мной в шахматы?».

## *Как вы планируете победить смерть? Вы полагаете, что это вообще возможно?*

Начну с важной оговорки. Преодолеть смерть — значит найти способ воскресить человека, которого задавил грузовик. Моя цель иная: я хочу добиться того, чтобы люди могли оставаться молодыми в течение всей жизни. Частичная победа над смертью станет косвенной выгодой от реализации этой идеи. Ведь всякий раз, когда кто-то умирает естественным способом, он умирает от старения.

Вообще в том, что мы стареем и умираем, нет никакой метафизической тайны — эти вещи случаются с людьми по той же причине, по какой приходят в негодность машины. Старение — это накопление молекулярных и клеточных повреждений, которое начинается еще до рождения и продолжается у нас в течение всей жизни. Эти дефекты оказывают побочное влияние на процессы в организме, приводят к нарушению обмена веществ, вызывают болезни и, в конце концов, смерть. То же самое происходит с самолетом и автомобилем — мелкие повреждения, накапливаясь, достигают критического уровня и приводят к выходу машины из строя. Зная об этих микрополомках, мы при желании можем очень долго поддерживать жизнь машины. Так почему бы этот подход не применить к человеку? Тем более что все типы повреждений, приводящих к старости и смерти, уже известны.

## *Почему вы считаете, что доживете до того дня, когда мы сможем устраниТЬ эти проблемы?*

Я полностью в этом не уверен. Но полагаю, вероятность того, что в следующие 25 лет люди добьются решительного прогресса в борьбе со старением — 50%. Почему я оцениваю наши шансы столь высоко? Просто я знаю, что в борьбе с отдельными дефектами мы уже сейчас способны на очень многое. Отсрочка в 25 лет

позволит нам найти противоядие от части тех дефектов, перед которыми мы пока бессильны. Это поможет получить новую отсрочку и т. д. Даже если темпы научного прогресса перестанут увеличиваться и наука будет двигаться вперед с той же скоростью, что и сейчас,— этого достаточно для решения проблемы старения.

**Допустим, ваш план осуществится. Каким будет мир без стариков?**

Мы будем намного реже болеть. Ведь на место нынешней системы здравоохранения придет новая, предупредительная. Врачи станут предотвращать болезни, а не лечить от них. Кроме того, придется ликвидировать за ненадобностью институт пенсии. Зачем нужна пенсия, если нет старости? Люди будут уходить с работы лишь на время, чтобы подумать, чем они хотят заняться в следующие 40 лет своей жизни, и получить нужное образование.

**Только работать они будут без энтузиазма. Ведь именно понимание того, что жизнь коротка, заставляет в ней чего-то добиваться.**

Безусловно, в будущем мы не станем мучиться вопросами типа «мне нужно поступить в аспирантуру в этом году, потому что потом будет поздно». Вы сможете потратить 10 лет своей жизни на все что угодно без особых последствий для своей судьбы. Разве это плохо?

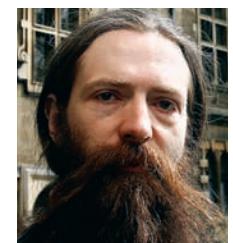
С тезисом о тотальной демотивации долгоживущих работников я не согласен. Ведь стремиться к максимально возможному результату в своем деле нас вынуждает вовсе не нехватка времени. На самом деле мы хотим продемонстрировать, что мы умны, что у нас есть способности, мы хотим чего-то добиться, чтобы другие думали о нас хорошо. Разве это стремление может куда-то исчезнуть? Впрочем, у меня самого нет плана, чем заняться в следующие 1000 лет. Ближайшее десятилетие я буду работать над ускорением победы над старением. Если достигну успеха, найду себе другое дело. Какое? Мне пока нет нужды знать это.

**Не получится ли так, что достигнув успеха, вы вместе со стариками избавитесь и от детей? Ведь смена поколений необходима для воспроизведения человеческой популяции. А если люди не умирают, то и дети не нужны.**

Мне самому было бы интересно посмотреть, что станут думать женщины по этому вопросу, когда мы найдем способ отменить менопаузу. Вероятно, уровень рождаемости в будущем упадет. Ведь многие люди не захотят иметь детей, которые спустя некоторое время фактически станут их сверстниками. Но я не думаю, что рождаемость упадет до нуля. У разных людей разная мотивация заводить детей. Далеко не все делают это, чтобы продлить собственную жизнь в ребенке или тем паче способствовать воспроизведению человеческого рода.

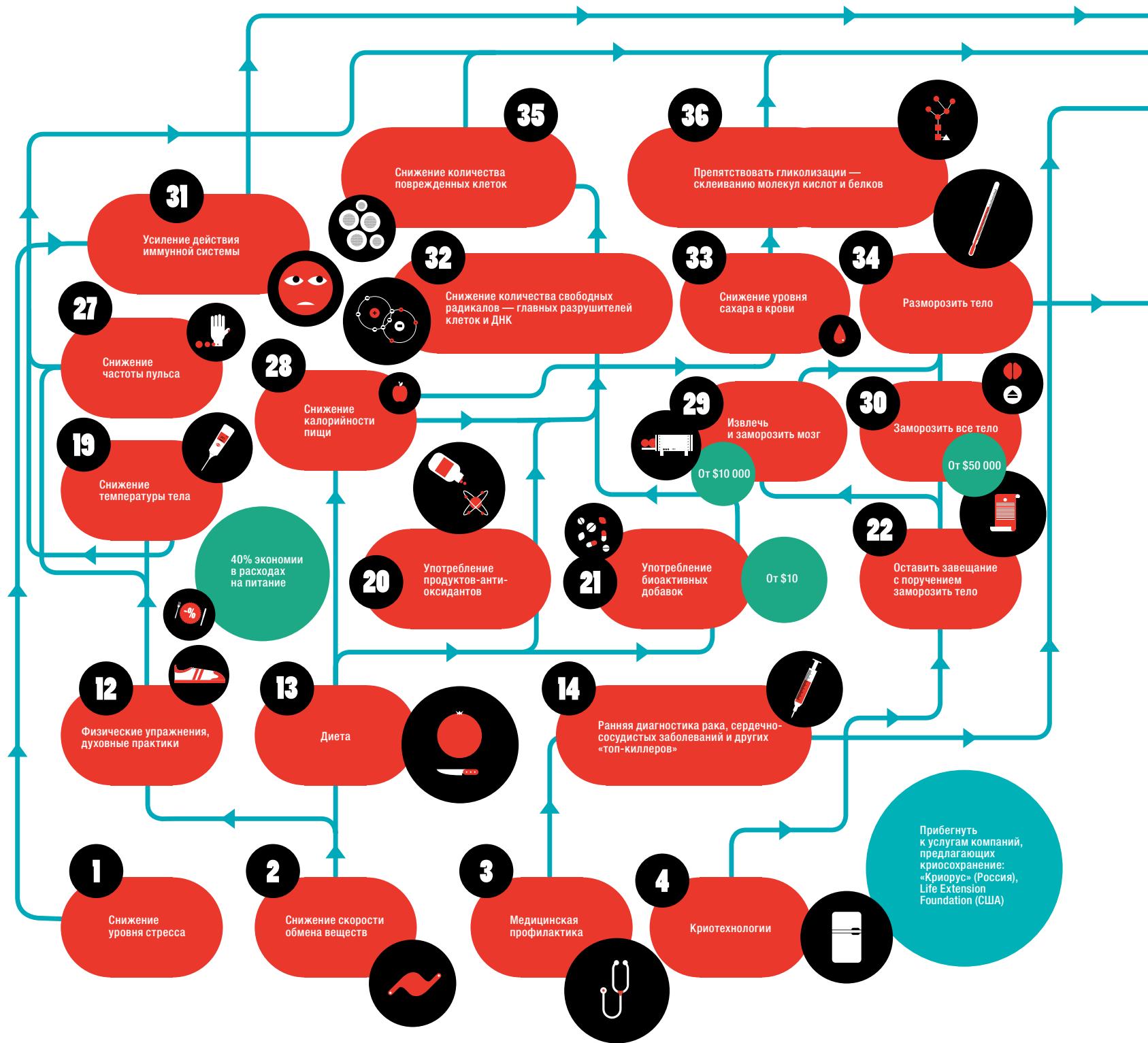
**Не приведут ли ваши инициативы к расслоению людей на счастливчиков, имеющих доступ к препаратам для продления жизни, и бедняг, лишенных его?**

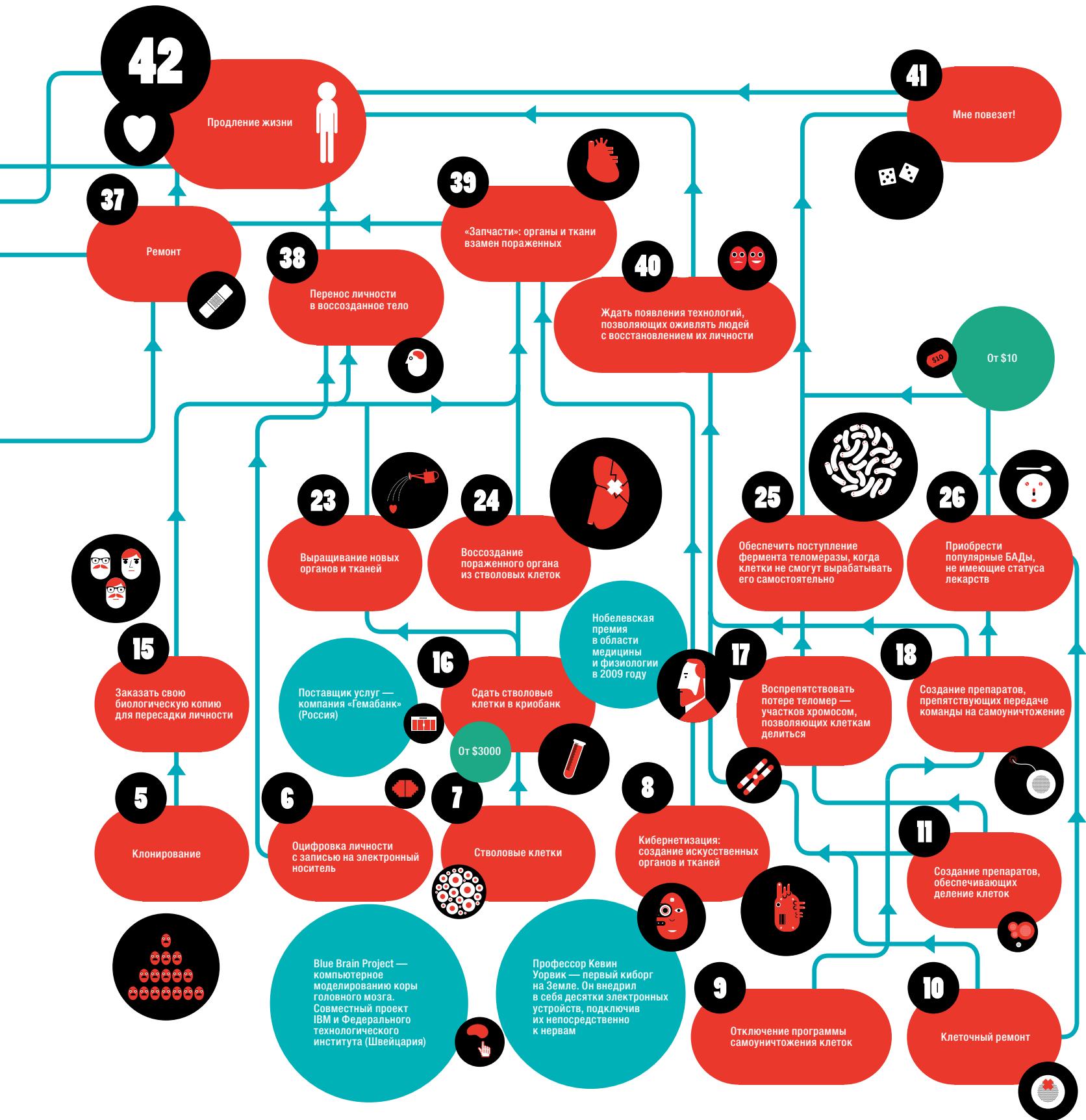
Вот об этом точно не стоит беспокоиться. Обеспечение этими средствами всех нуждающихся — отличная инвестиция для любого государства. Сейчас старость слишком дорого обходится обществу. Судите сами — мы тратим огромные деньги, чтобы сохранить людям жизнь, а они все равно умирают.



# КАК ПРОЖИТЬ ВЕЧНО

Нобелевская премия года за открытие теломеразы — фермента, позволяющего клеткам делиться бесконечно,— важный шаг к созданию лекарства от старости. Правда, не раньше, чем лет через тридцать. Чтобы читатели продержались до этого срока, «Секрет фирмы» свел в единую схему самые популярные идеи продления жизни. А там наука снова что-нибудь придумает.





## Seth Godin's blog



**СЕТ ГОДИН ГУРУ МАРКЕТИНГА**  
**ВСЕ КЛИКИ НА ВСЮ РЕКЛАМУ В ИНТЕРНЕТЕ ДЕЛАЮТ 16% ИНТЕРНЕТ-ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, А ЛЬВИНУЮ ДОЛЮ — ВСЕГО 4%.** Когда вы оптимизируете рекламу под клики, вы игнорируете 96% аудитории. Если ваш бизнес ориентирован на тех людей, что входят в эти 4%, вы выиграли. Но представьте, что на рекламу кликают только левши (их примерно столько же), а ваш продукт предназначен правшам.

[http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog)

## Blog : Paul Buchheit



**ПОЛ БУХХАЙТ СОЗДАТЕЛЬ GMAIL И FRIENDFEED**  
**ХАКЕРСТВО НЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ КОМПЬЮТЕРНОЙ СФЕРОЙ. ВЕЗДЕ, ГДЕ ЕСТЬ СИСТЕМА, ЕСТЬ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ ЕЕ ВЗЛОМА.** Используя социальные хаки, можно украдать миллиарды (Медофф). И автоматизация — хак, и он не всех обрадовал (Луддиты). Новый бизнес — тоже всегда хак. Предприниматели видят систему как набор правил, и ищут, как их обойти. Не всем присущ такой образ мысли. Но именно они движут мир вперед.

<http://paulbuchheit.blogspot.com>

## Blog : Richard Florida



**РИЧАРД ФЛОРИДА КУЛЬТУРОЛОГ**  
**ИССЛЕДОВАНИЯ GALLUP ORGANIZATION ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО БОЛЕЕ 700 МЛН ЧЕЛОВЕК — 16% ЗЕМНОГО НАСЕЛЕНИЯ — ГОТОВЫ НЕМЕДЛЕННО ПЕРЕБРАТЬСЯ В ДРУГУЮ СТРАНУ.** Gallup также высчитал индекс потенциальной чистой эмиграции, которая сравнивает число тех, кто хотел бы уехать из страны, с теми, кто хотел бы въехать туда. На первом месте все же Америка, а Сингапур: чистая потенциальная эмиграция здесь отрицательна и составляет 260%.

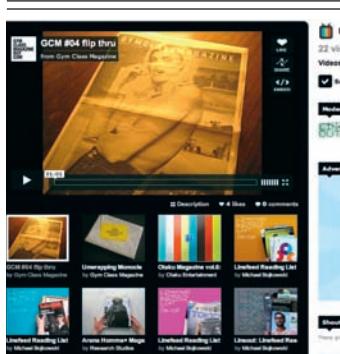
<http://creativeclass.typepad.com>

## Blog : Tom Peters!



**ТОМ ПИТЕРС ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА**  
**В AMAZON РАБОТАЮТ 20 ТЫС. ЧЕЛОВЕК, В EBAY — 16 ТЫС., А В CRAIGSLIST — 30. ПРИ ЭТОМ ТРАФИК CRAIGSLIST БОЛЬШЕ, ЧЕМ У AMAZON И EBAY ВМЕСТЕ ВЗЯТЫХ.** Каждый раз, когда вы запускаете проект, обратитесь к нескольким осл — очень странным людям, чтобы узнать, что они думают о вашей затее. Возможно, именно среди них вам попадется человек, чей подход поможет в десятером сделать работу за 10 тыс. человек, как это произошло с Craigslist.

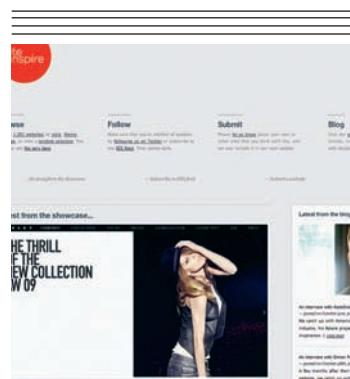
<http://paulbuchheit.blogspot.com>



## ВИДЕОЖУРНАЛ

Magazine Vlogs

Канал на Vimeo.com с видеообзорами новых журналов. Энтузиасты листают перед камерой выпуски, комментируют и выкладывают ролики в сеть. Можно найти и такие экзотические, как, например, японский Otaku Magazine с иллюстрациями в стиле Миядзаки. Чем и ценен.



## ВДОХНОВИТЕЛИ САЙТОВ

Siteinspire.net

Ffffound в мире сайтов. Бесконечный поток актуальных памятников веб-дизайну, воплощенных во вполне конкретных интернет-ресурсах. Как и в случае с ffffound, добавлять работы могут только избранные, что защищает проект от превращения в полный каталог world wide web.



## КАРТОГРАФЫ БУДУЩЕГО

Webtrendmap.com

Девиз проекта — «Тренды из источников, которым мы доверяем». Информационные потоки блогов, Twitter, Facebook и пр. проецируются на карту, где их курируют авторитетные трендотворческие. Осилить Webtrendmap с насекомка получается далеко не у всех.



## 1%

The99percent.com

Гений — это 1% вдохновения и 99% пота. 99percent — интеллектуальная аrena от компании Behance, создателя главной сети для творческих людей Behance Network. В отличие от близкого по духу TED черпает вдохновение не в сфере бизнес-идей, а в дизайне и переустройстве мира.

# ИЗМЕНЕНИЕ ЛЕКСИКИ – ХОРОШЕЕ ПОДСПОРЬЕ ДЛЯ ТРЕНДХАНТЕРА.

---

## ЯЗЫК – ЗЕРКАЛО РЕАЛЬНОСТИ, В КОТОРОМ ДИНАМИКА ВНЕШНЕГО МИРА БОЛЕЕ РЕЛЬЕФНА.

### МИКРОВИЗИТ

*MICROVISIT*

МИКРОВИЗИТ — ВСТРЕЧА НА ПАРУ СЛОВ

УПОМИНАНИЯ:  
1 (Яндекс),  
2650 (Google)

### ПОРНОШТОРМ

*PORNSTORM*ПОРНОШТОРМ — ОДНОВРЕМЕННОЕ  
ОТКРЫТИЕ МНОЖЕСТВА ВСПЛЫВАЮЩИХ  
ОКОН СО «ВЗРОСЛЫМ» СОДЕРЖАНИЕМ

УПОМИНАНИЯ:  
7 (Яндекс),  
6270 (Google)

### МЕТАТАЦИЯ

*METATION*МЕТАТАЦИЯ — ПСИХИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ,  
ПОЗВОЛЯЮЩЕЕ МЕДИТИРОВАТЬ  
НАД МЕДИТАЦИЕЙ

УПОМИНАНИЯ:  
1 (Яндекс),  
8610 (Google)

Интернет выходит на улицы, и слово «микровизит» — очередное этому подтверждение. Когда-то недостаток времени на общение породил феномен микроблогинга в Сети. Теперь у микроблогов появился офлайновый аналог. Типичный микровизит — это зайти к коллеге из соседнего отдела, спросить, занят ли он, и, получив утвердительный ответ, уйти. Такая форма общения нужна не для обмена информацией, а чтобы продемонстрировать собеседнику его важность для вас.

Закрываете одно всплывающее окно со «взрослым» контентом, а вместо него открываются десять новых. Поздравляю, вы в эпицентре порношторма. Горе вам, если в это время на экран вашего монитора смотрит начальник или коллега-недоброжелатель. Однако ко всему можно отнестись с юмором, даже к спамерским атакам.

«Что помешает человеку, дойдя до границы вселенной, бросить копье дальше?» — задавались вопросом древние римляне. Термин «метатация» — следствие извечного человеческого максимализма. Медитируя над фактами, мы получаем новое знание. Но что если медитация не дает результатов? Попробуйте пометатировать, то есть отрешиться от самой медитации.

# РАБОТА НА ПУБЛИКУ

Бесплатное образование накрыло города сетью лекций, семинаров и мастер-классов. Вооружившись данными сайта «Теории & практики», главного агрегатора информации о волонтерском лекционном движении, «Секрет фирмы» выявил ведущие площадки по раздаче знаний.

## ТОП-10 САМЫХ НЕОЖИДАННЫХ ЛЕКЦИЙ

-  **ЭРОТИЧЕСКИЕ СТИХИ СРЕДНЕВЕКОВЫХ РАВВИНОВ**  
Семен Парижский, специалист по иудаике, еврейским текстам и культуре  
Кафе-клуб-галерея «Улица ОГИ»

 **ТЕХНОЛОГИИ КОСМИЧЕСКОЙ СЪЕМКИ ДЛЯ ЗАДАЧ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**  
Ольга Гершenson, заместитель генерального директора инженерно-технологического центра «СканЭкс»  
МГУ им. М. В. Ломоносова

 **ФИЛЬМ ЭДА ВУДА «ПЛАН 9 ИЗ ОТКРЫТОГО КОСМОСА»**  
Станислав Никулин, редактор сайта «Киномания»  
Культурный центр ГУ-ВШЭ

 **ПРОМЗОНА 2.0**  
Тоби Хайям, генеральный директор компании Creative Space Management  
Дизайн- завод «Флакон»

 **ПОЗДНИЙ ЗАВТРАК (Готовим домашнюю гречку с йогуртом, соком или молоком и сырниками с вареньем или медом)**  
Повара ресторана  
Ресторан «Чернышевский»

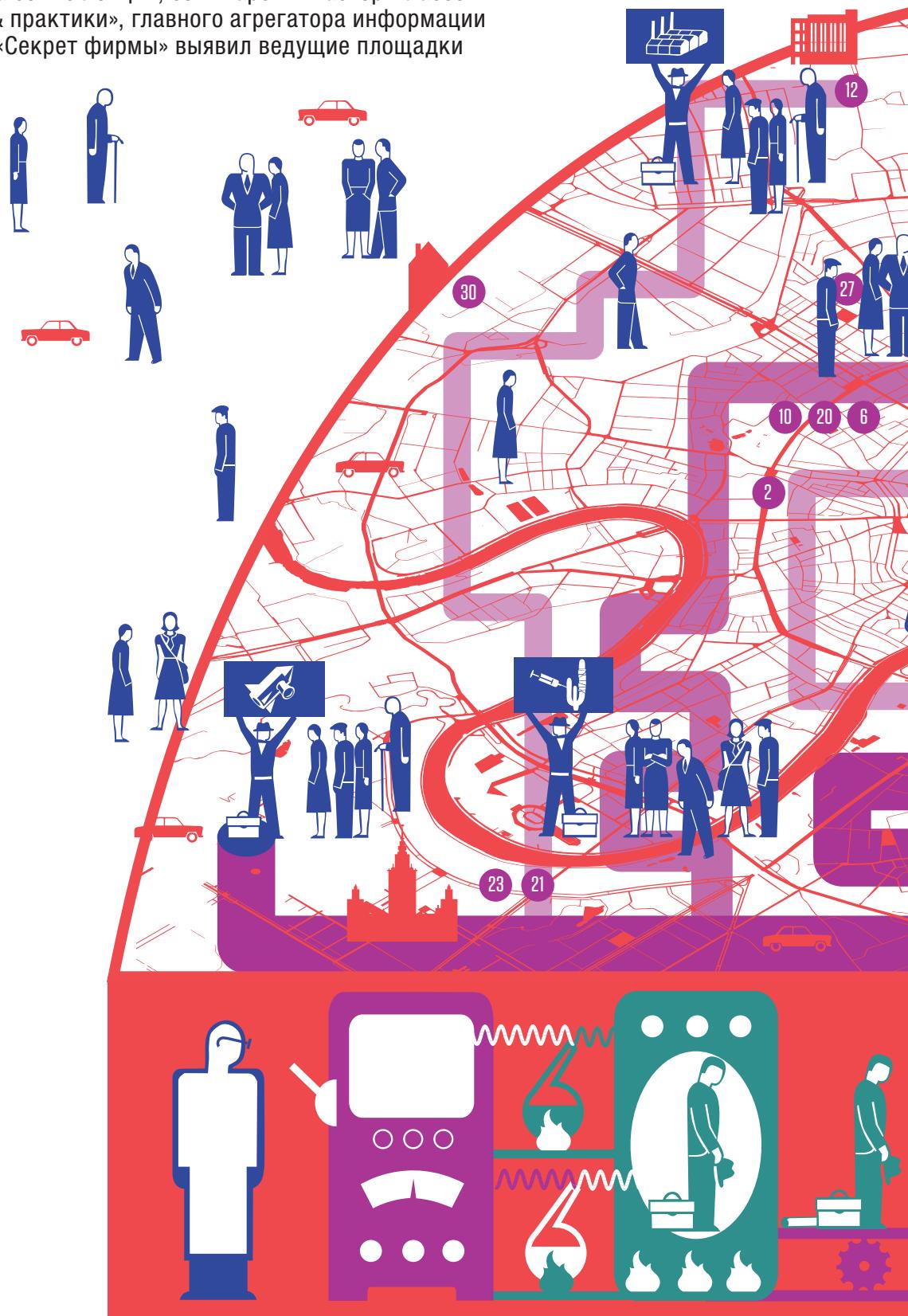
 **ЧЕЛОВЕК И ПСИХОАКТИВНЫЕ ВЕЩЕСТВА**  
Сергей Зайцев, психиатр-нарколог, психотерапевт  
Государственный политехнический музей

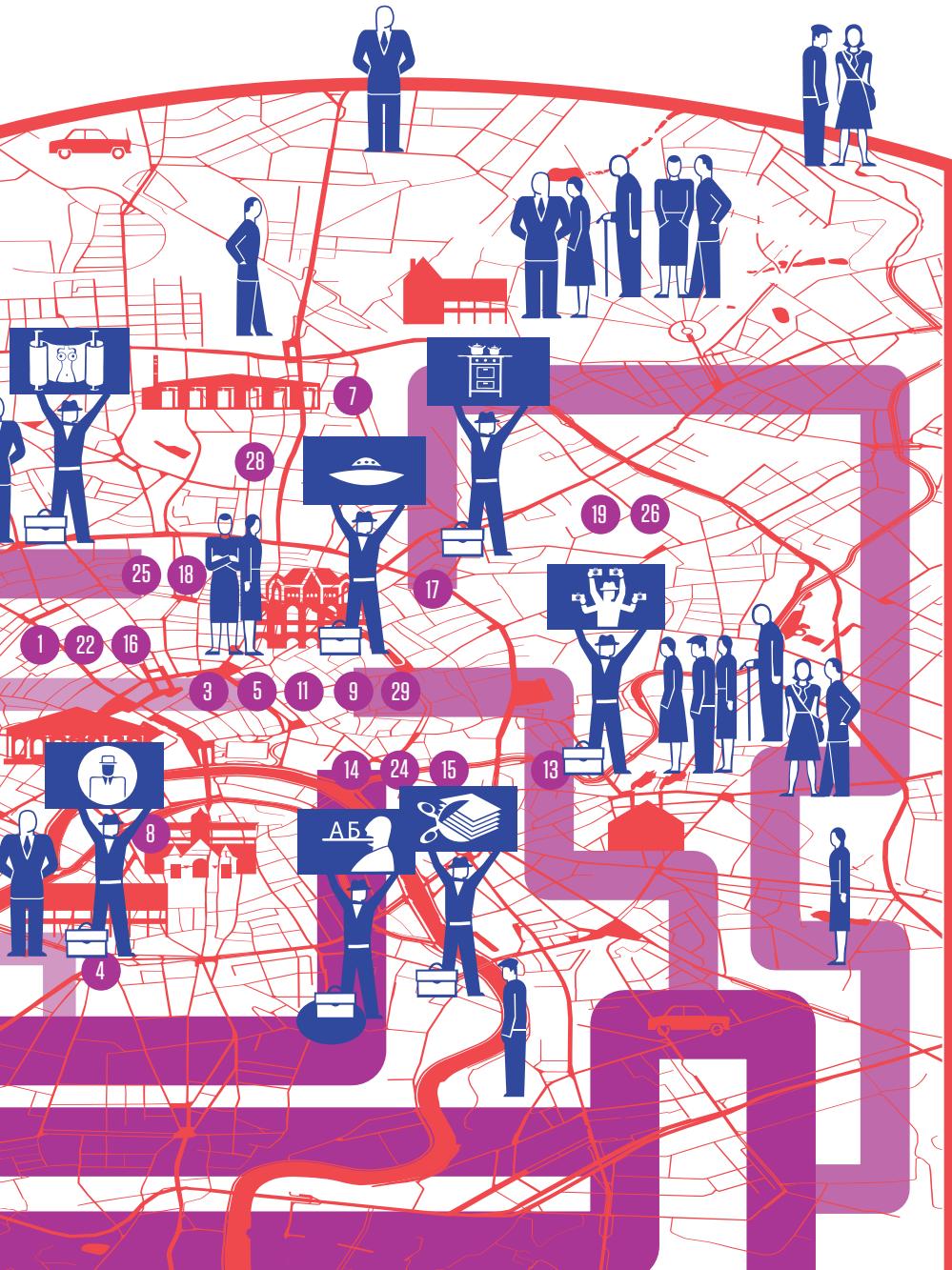
 **ВИРУСЫ РАСТЕНИЙ И НАНОТЕХНОЛОГИИ**  
Иосиф Атабеков, академик, заведующий кафедрой вирусологии биологического факультета МГУ  
Фундаментальная библиотека МГУ

 **МАСТЕР-КЛАСС ПО КИРИГАМИ**  
Канака Ятути, мастер киригами  
Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы

 **СТОРИТЕЛЛИНГ ОТ А ДО Я**  
Ник Паузелл, английский кинорежиссер, основатель компании Virgin Records  
Школа современной фотографии Photoplay

 **ФОТОИССЛЕДОВАНИЕ САМЫХ ОДИНОКИХ МЕСТ ПЛАНЕТЫ**  
Томас Джошуа Купер, американский фотограф-исследователь  
Центр современного искусства «Винзавод»





1. ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ВЫСТАВОЧНЫЙ ЗАЛ «МАНЕЖ»  
Манежная пл., 1
  2. КНИЖНЫЙ МАГАЗИН «РЕСПУБЛИКА» В ТЦ LOTTE PLAZA  
Новый Арбат ул., 21
  3. КЛУБ BILINGUA  
Кривоколенный пер., 10, стр. 5
  4. ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ДОМ ХУДОЖНИКА  
Крымский вал, 10
  5. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ МУЗЕЙ  
Новая площадь, 3/4
  6. РЕСТОРАН-КЛУБ «ЦВЕТ НОЧИ»  
Б. Козихинский пер., 12/2
  7. ЦЕНТР СОВРЕМЕННОЙ КУЛЬТУРЫ «ГАРАЖ»  
Образцова ул., 19А
  8. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ТРЕТЬЯКОВСКАЯ ГАЛЕРЕЯ  
Лаврушинский пер., 12
  9. КУЛЬТУРНЫЙ ЦЕНТР ГУ-ВШЭ  
Воронцово поле, 5А
  10. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЦЕНТР СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА  
Зоологическая ул., 13, стр. 2.
  11. КЛУБ ВЫПУСКНИКОВ МГУ  
Армянский пер., 3–5, стр. 2
  12. ДИЗАЙН-ЗАВОД «ФЛАКОН»  
Б. Новодмитровская ул., 36/4
  13. ЦЕНТР СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА «ВИНЗАВОД»  
4-й Сыромятнический пер., 1 стр. 6
  14. ШКОЛА СОВРЕМЕННОЙ ФОТОГРАФИИ PHOTOPLAY  
Хохловский пер., 7
  15. ВСЕРОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ БИБЛИОТЕКА  
ИНОСТРАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ  
Николоямская, 1
  16. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ МУЗЕЙ  
Красная площадь, 1
  17. РЕСТОРАН «ЧЕРНЫШЕВСКИЙ»  
Покровка ул., 47
  18. ГАЛЕРЕЯ ВХУТЕМАС  
Рождественка ул., 11
  19. КЛУБ «ЧИПТРИП НА АРМЕ»  
Нижний Сусальный пер., 5
  20. ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ДОМ АРХИТЕКТОРА  
Гранатный пер., 7, стр.3
  21. ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ БИБЛИОТЕКА МГУ  
Ломоносовский просп., 27
  22. РЕСТОРАН EAT & TALK  
Моховая ул., 7
  23. МГУ ИМ. М. В. ЛОМОНОСОВА  
Ленинские горы, 1
  24. АМЕРИКАНСКИЙ КУЛЬТУРНЫЙ ЦЕНТР  
Николоямская ул., 1
  25. КАФЕ-КЛУБ-ГАЛЕРЕЯ «УЛИЦА ОГИ»  
Петровка ул., 26, стр. 8
  26. БРИТАНСКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА ДИЗАЙНА  
Академика Туполева наб., 15, к. 15
  27. РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Чаянова ул., 15
  28. ПЛАНЕТАРИЙ КУЛЬТУРНОГО ЦЕНТРА ВООРУЖЕННЫХ СИЛ РФ  
Суворовская пл., 2
  29. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ – ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
Мясницкая ул., 20
  30. БРЭЗИНДИНГОВОЕ АГЕНТСТВО MILDERRY  
Ленинградское ш., 39, стр. 6



# ОГРОМНАЯ ДЕНЕЖНАЯ МАШИНА ОТЧАЯННО ИЩЕТ НОВЫЕ ИДЕИ И НОВЫХ ЛЮДЕЙ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ

**ПИРС ФОКС,**  
Основатель и генеральный  
директор компании PSFK  
(консалтинг  
в области инноваций  
и анализа трендов)



Я и команда сайта PSFK объездили весь мир, изучая и систематизируя новые тренды и идеи по заказу Apple, Target, BMW, PepsiCo и др. Этим компаниям очень важно опознать тенденции заранее и превратить их в товары и услуги для своих клиентов. Во время своих поездок мы первым делом смотрим, что происходит в сфере культуры той или иной страны. Именно в культурном котле варятся новые идеи, которые через пять или десять лет будут приносить основные доходы международным корпорациям.

Государства все еще смотрят на культуру, особенно маргинальную, как на нечто второстепенное, не осознавая, что это Клондайк новых идей: творческие коммуны живут в режиме постоянного мозгового штурма, обусловленного желанием работать, стать

знаменитыми и богатыми. Все это умножается на высочайшую коммуникационность, скорость обмена идеями и погруженность в цифровой мир. Современное искусство и культура становятся платформой, на которой основаны многие новые проекты, начиная с социальных сетей и заканчивая концепт-карами и телефонными аппаратами, вмонтированными в ушную раковину. Страны, что поддерживают творческий сектор финансово, политически и инфраструктурно, чаще всего первыми получают доступ к инновациям. В нескольких европейских государствах есть система субсидий на художественное образование, позволяющая художникам (в широком смысле слова) комфортно существовать. Но в большинстве стран отсутствует отработанный механизм конверсии

сумасшедших на первый взгляд идей в прибыльные корпорации. США в этом плане находятся в отличной форме. Здесь работают сотни компаний по реализации «сумасшедших изобретений». В результате появляется множество новых товаров: от контейнеров для льда в виде вставной челюсти до уникальных 3D-камер. «Творцы» получают прибыль в виде лицензионных выплат, доли от продаж, акций компаний или общественного признания и известности. Существуют рекламные агентства, например известное Anomaly, выбирающие проекты и работающие над ними не за деньги, а за долю в компании. Они профессионально выводят на рынок товары, у которых не было бы возможности появиться, если бы создателям пришлось платить за услуги агентства по прайс-листу.

Огромная денежная машина отчаянно ищет новые идеи и новых людей, чтобы инвестировать в них. Большое творческое ядро, инструментарий для реализации идей, деньги и общественная поддержка дают сильнейший импульс для развития инноваций и получения от них ощущимой пользы.



12-2009

## ИДЕИ ДМИТРИЯ ПЕСКОВА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Образование — одна из самых устаревших областей человеческой деятельности. Оно не современно ни в одной стране мира. Есть хорошая фраза, что генералы готовятся к прошедшим войнам, а университеты выпускают ненужных специалистов. Функция университетов будущего совершенно другая. В них меняется практически все. В них много чего нет. Нет оценок, образовательных стандартов, преподавателей и факультетов. Образование будущего не привязано к месту и к времени. Оно становится асинхронным. В результате этих изменений люди будут делиться на «тормозов» и «быстрых». Тормозы — те, кто смогут учиться только в жестко заданном извне формате. Быстрые — те, кто образуют команды, их подход будет гибким, а результатом деятельности, как в средние века, станет создание шедевра.

В 2007 году мы, команда молодых преподавателей и управленцев, приняли участие в конкурсе инновационных образовательных программ российских вузов в рамках нацпроекта «Образование». В своей концепции, которую писали под МГИМО, где я тогда работал, мы заложили все свои самые смелые фантазии об образовании будущего... и выиграли. Первый год работалось отлично, никто не понимал, какую угрозу мы несем. Через год, когда поняли, программу пришлось свернуть, и мы ушли из МГИМО. По сути мы занялись организационной диверсией. Предложенная нами модель рыла яму не только родному МГИМО, но и всей системе образования. В чем была угроза? Начнем с невинного: мы внедрили для студентов систему управления компетенциями. Это когда вместо оценок — карта компетенций. Она похожа на розу ветров. На перекрестии осей откладываем коммуникационные, системные, аналитические навыки и навыки управления проектами. Удивлены, что в ней не упоминаются знания? Они есть, просто внутри. В неприкладном виде они не нужны. В классической модели оценку ставят по результатам экзаменов за «знания», здесь же фиксируют проявление компетенций по результатам деятельности. Скажем, пилотного проекта. Модель компетенций ценна тем, что делает понятным

целеполагание. Каждый может взять «идеальную розочку», построенную для конкретной задачи, должности или профессии, и определить, какие навыки и компетенции требуется приобрести или развить. Эту модель «идеальных компетенций» формирует отрасль. Например, для МГИМО мы делали опрос в МИДе и корпорациях, занимающихся международной деятельностью. Другой вариант — «модель героев». Это карты компетенций людей, наиболее успешных в своей сфере. Или тех, кого в качестве образца для подражания выбрал лично ты. Сканируем его, выявляем карту компетенций — и дальше человек не просто учится, а идет по пути героя. Путь героя — это красиво. Сравнив модель компетенций героя с собственной, легко определить, что именно нуждается в прокачке. Какие курсы пройти, какие навыки получить, что развить, в каких проектах принять участие. Получаем индивидуальный трек образования. Так выглядит идеальная система приобретения только нужных знаний.

ДМИТРИЙ ПЕСКОВ,  
РУКОВОДИТЕЛЬ  
ПРОЕКТА METAVER.RU,  
ПРОГРАММНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОНФЕРЕНЦИИ ISAMPRUSSIA

**МЫ ЗАНЯЛИСЬ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИВЕР-  
СИЕЙ. НАША  
МОДЕЛЬ РЫЛА  
ЯМУ СИСТЕМЕ  
ОБРАЗОВАНИЯ**

## СЦЕНАРИИ-2010

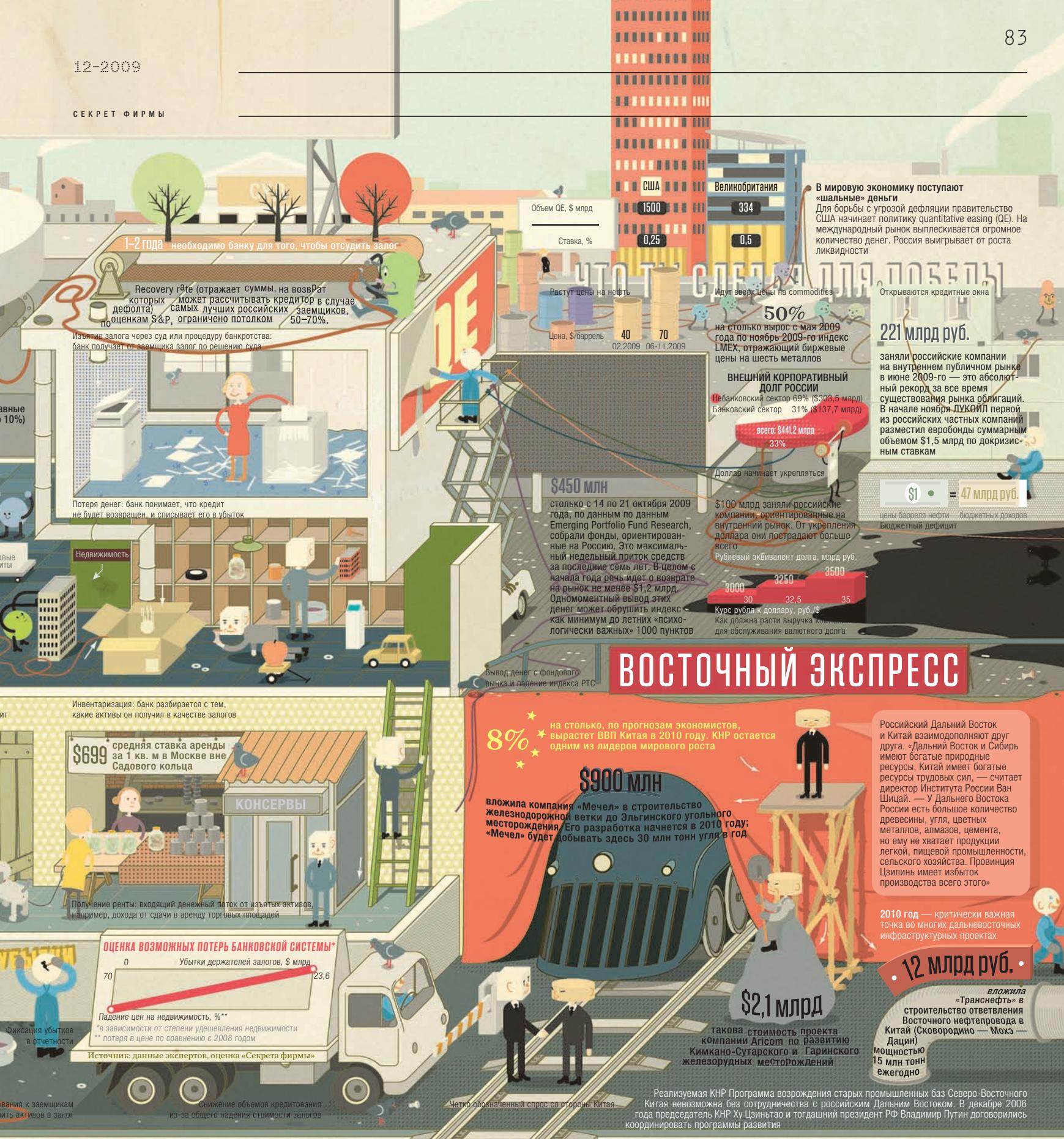
## Провалы и прорывы



Экономика будущего года может принести предпринимателям как реализацию надежд на возврат к прежней жизни, так и разочарования. Основные опасности таятся в резком оттоке ликвидности с сырьевых и фондовых рынков, в то время как поддержку экономике могут оказать выплаты населению и завершающие в 2010 году проекты.

12-2009

СЕКРЕТ ФИРМЫ



**РЕЗКИЙ ОТТОК ДЕШЕВЫХ ДЕНЕГ НЕ ДАЕТ НЕДВИЖИМОСТИ ВЕРНУТЬСЯ НА ДОКРИЗИСНЫЙ УРОВЕНЬ ЦЕН – ПРИ ТАКОМ ДВОЙНОМ УДАРЕ ПОСТРАДАЮТ ВСЕ. НЕГАТИВНЫМ СЦЕНАРИЯМ ПРОТИВОСТОЯТ КИТАЙЦЫ И РОССИЙСКИЕ ПЕНСИОНЕРЫ.**

# КРИЗИС, ГОД ТРЕТЬИЙ

EASY,  
EASY

Вопрос, который всегда определял судьбу российской экономики – цены на нефть. Как говорит управляющий директор ФК «Открытие» Евгений Данкевич, сейчас их прогнозировать практически невозможно. По его мнению, слишком многое связано не с объективными факторами, а с тем, что творится в головах участников рынка.

По крайней мере, один фактор, от которого сейчас серьезно зависят цены на нефть, виден почти всем

инвесторов продолжать вкладываться в активы, тем самым поддерживая текущий уровень цен и инвестиций.

В результате дешевые деньги переполняют финансовую систему, спекулянты активно ищут объекты для инвестиций, и далеко не всегда это реальное производство. В Россию такие деньги попадают благодаря некоторым побочным явлениям QE, например carry trade (игра на разнице ставок). Это происходило в том числе и с японской

на фондовые рынки, особенно развивающихся стран, – бурный рост индекса РТС родом из QE. В марте 2008 года профессор Финансовой академии Яков Миркин представлял доклад «Риски финансового кризиса в России», в котором говорилось о самом вероятном сценарии – развитии кризиса по внешним причинам. Эта презентация потерялась на фоне бодрых рапортов о невосприимчивости страны к потрясениям за рубежом и о спасительной привлекательности активов развивающихся стран. Осенью 2009-го никому уже не надо было объяснять, как внешние причины могут вызвать обвал в России.

## ДЕНЬГИ «СЛИЗНЕТ» С ФОНДОВОГО РЫНКА ДЛЯ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ – ВОТ ГДЕ ОПАСНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАН

профессионалам. Как напомнил на октябрьском саммите финансовых директоров начальник управления стратегического планирования и развития Юникредит банка Владимир Осаковский, начало российского оживления довольно точно совпало с началом практической реализации некоторыми ведущими странами так называемой политики quantitative easing (QE; количественное послабление). Снижая ставку рефинансирования и упрощая таким образом доступ к деньгам, правительства стимулируют

иеной. Ведь если на развитых рынках цена кредита стремится к нулю, то в России большим достижением оказывается снижение ставки до 9%. В результате появляется возможность, взяв деньги под 0% в одном месте, инвестировать их под 9% в другом. При ослабевшем долларе (а каким еще он может быть, когда его предлагают так много и без процентов?) – почти безрисковая операция.

Значительная часть этих денег уходит не только на денежный рынок, но и на сырьевой, а также

Равно как и то, что QE будет продолжаться лишь до первых признаков инфляции.

Чем это опасно для России? В отличие от осени 2008 года никакого кредитного бума сейчас нет. Так что деньги уйдут с фондового рынка, закроются кредитные окна для крупных сырьевых и металлургических предприятий – вот где сосредоточены главные опасности для российских компаний и инвесторов. До большинства компаний второго эшелона «финансовый прилив» еще не дошел, так что, видимо, и «отлив» им не грозит.

## ТРОЯНСКИЕ ЗАЛОГИ

Чиновники Банка России заговорили об окончании кризиса. Заготовленные для спасения банков 150 млрд руб. отзываются на другие проекты. Но за этим радостным возбуждением в тень ушел один факт. Рост объема просроченных кредитов продолжается, к концу III квартала нынешнего года их было уже 5,4% по всей банковской системе. Цифра вроде бы не страшная, но и реальной картины она не отражает: банки уже научились «работать» с просроченной задолженностью. Один из самых эффективных способов — реструктурирование. Выплата долга переносится на будущее, туда же перемещаются и проблемы. Еще один вариант решить проблему с долгом — погасить его, отдав залог. **Михаил Матовников**, генеральный директор компании «Интерфакс бизнес сервис», уверен, что банки реализуют шанс, выпадающий раз в десятилетие. Дескать, им по бросовым ценам

потере денег. Теперь, после массовых невозвратов, залог начинают рассматривать лишь как дисциплинирующий фактор для самого заемщика, который не отменяет для банкиров необходимости пристально изучать качество бизнеса клиента.

Между двумя этими мнениями — оценка главного экономиста Альфа-банка **Натальи Орловой**. Она считает, что изъятие залогов — дополнительная головная боль для банкиров, но в нынешних условиях это далеко не самая страшная проблема. Вопрос будет постепенно решен, не принеся банкам существенного ущерба.

По большому счету, разница между этими точками зрения — в ожиданиях

отрасли и девелопмента. По оценкам Натальи Орловой, недвижимость составляет около 50% всех залогов. Это подтверждает и недавнее интервью генерального директора компании «Сбербанк капитал» **Ашота Хачатурянца** газете «Ведомости». Значительная часть из \$4 млрд активов, отошедших этой структуре, — девелоперские проекты и недвижимость должников. На подходе — активы еще на \$10 млрд. Если считать, что 50% — это недвижимость, то в руках «дочки» Сбербанка в ближайшее время окажутся здания и стройки на сумму, превышающую по объему весь рынок коммерческой недвижимости (\$6–7 млрд), причем в «перегретых», докризисных ценах. У А1, «ВТБ — долговой центр», «ВЭБ-инвест» и подобных структур других банков — приблизительно столько же.

Если пресловутое «дно» и вправду проайдено, то половина из \$110 млрд (сумма просроченной задолженности российских банков по оценке S&P) вернется в виде наличных — от реализации на рынке. Если рынок недвижимости на нефтяных деньгах вернется к докризисным ценам и

# А, ЗАКРОЮТСЯ КРЕДИТНЫЕ ОКНА Е СОСРЕДОТОЧЕНЫ ГЛАВНЫЕ ИЙ И ИНВЕСТОРОВ

достаются активы с огромным потенциалом роста стоимости. В пример Матовников приводит Альфа-банк. Еще весной **Петр Авен**, президент этого банка, первым заговорил о проблеме просроченных долгов, а уже в июле банк скупал эти долги у других банков.

Есть и другая точка зрения. Например, **Максим Осадчий**, начальник аналитического управления Банка корпоративного финансирования, рассказывает об эффекте «illusioии залога». Он уверен, что банкиры сейчас переосмысливают функции залога. Раньше он казался панацеей: есть залог — нет нужды беспокоиться о возможной

относительно скорости восстановления российской экономики. В зависимости от того, как быстро будут возвращаться ее докризисные параметры, одни и те же залоги могут стать и «горячими пирожками», которые принесут хорошую прибыль, и обузой, лишающей возможностей роста.

Попробуем оценить влияние изъятых залогов на развитие банковской

объемам продаж, то и тогда банки смогут разобраться с доставшимся им «залоговым» наследием лишь года за два. В противном случае, гораздо более вероятном, ситуация уже не будет выглядеть так «шоколадно». Рынок недвижимости не оживет, спроса на залоги не будет, дешевые торговые центры и заводские корпуса зависнут на балансах банков, их давление на рынок будет тормозить развитие новых девелоперских проектов, сами банки лишатся необходимой им ликвидности. Останется только возвращать вклады и долги квадратными метрами.

## ПЕНСИОНЕРЫ, ВПЕРЕД!

В прошлом году правительство отправило \$200 млрд в госбанки, чтобы оживить кредитование реального сектора, но никакого результата не добилось. Следуя вполне нормальной на тот момент рыночной логике, банки использовали полученные деньги для игры на фантастически доходном валютном рынке. Хотя могло, конечно, быть еще хуже, если бы

у «советских» пенсионеров страховая часть пенсии несправедливо мала, власти решили ее увеличить. Каждый год «советского» стажа добавляет к пенсии 1%. В целом суммы роста пенсии отдельных пенсионеров воображения не поражают — от 700 до 1300 руб. в месяц. Но общий итог выглядит солидно. Премьер Владимир Путин заявил, что рост пенсий в 2010 году обеспечит прирост внутреннего спроса на 1 трлн руб. (около

Соответственно этой пропорции разойдутся и пенсионерские деньги. От \$1 млрд до \$2 млрд (надо учитывать, что расходы пенсионеров на лекарства больше, чем у работающих россиян) будут потрачены в аптеках, \$18–19 млрд достанутся продовольственной рознице.

Скорее всего, большинство купленных на эти деньги товаров будут российскими (серезных исследований потребительского поведения наших пенсионеров никто не проводил — до сих пор это была не самая перспективная целевая группа). До производителя

# ДО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ (ГЛАВНЫМ ОБРАЗОМ ИГРОКИ) ДОЙДЕТ, С УЧЕТОМ МАРЖИ РОЗНИЦЫ 50–75% ОТ \$30 МЛРД ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ БЮДЖЕТНЫХ ПОДДОРОЖНИКИ

правительство попробовало профинансировать экономику через какую-нибудь госпрограмму поддержки реального бизнеса. Госпрограмма — это огромные расходы на транзакционные издержки (на услуги разных посредников), банальное разворовывание — и немного, для отчета, на саму поддержку.

В этих условиях, по мнению ректора Академии народного хозяйства Владимира May, правительство нашло едва ли не оптимальный в российских условиях способ «впрыска» денежного топлива в реальный сектор. May, правда, оговорился, что, возможно, это получилось случайно. Речь идет о валоризации (перерасчете) пенсий. Решив, что

\$30 млрд). Эти деньги, по мнению многих экономистов, достанутся российским производителям. Конечно, что-то будет отложено на черный день, что-то — съедено инфляцией, что-то ухнет в бездонную бочку ЖКХ. Но большая часть — не менее \$20 млрд — окажется в розничной торговле. В первую очередь, конечно, в рознице продовольственной и фармацевтической. И эта сумма не потеряется. В последние годы объем российской продуктовой розницы превысил \$200 млрд, фармацевтической — \$10 млрд.

дойдет — учитывая маржу розницы, дистрибуторов и логистов — от половины до 75% этой суммы. Даже если бы \$200 млрд проскочили банковскую систему до производителя идеально, среднему и малому бизнесу отшло бы 10–15%, не больше, причем по ставке не менее 20% годовых. Беспроцентные \$10 млрд смотрятся на этом фоне очень привлекательно.

# В 2010 ГОДУ ПРОИЗОЙДЕТ ПРОРЫВ И КИТАЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ. ОЖИДАЕТСЯ РАССЧИТАННЫХ НА КИТАЙСКИХ ПОДДОРОЖНИКАХ

## МЕСТОРОЖДЕНИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

В стратегическом обзоре «Россия: после бури» аналитики «Тройки Диалог» Кингсмилл Бонд и Андрей Кузнецов называют Россию страной, выигравшей от азиатского роста.

Если присмотреться, реальных связей, которые позволяют нам прицепиться к

китайских (или, шире, азиатских) потребителей, надо запускать. Первые такие проекты проходят важные реперные точки как раз в 2010-м. Прежде всего, будет закончено строительство железнодорожной ветки до Эльгинского угольного месторождения, которое собирается разрабатывать компания «Мечел». Эльга — это огромные запасы угля, более 2 млрд тонн, крупнейшие

не успел воплотить бывший владелец ЮКОСа Михаил Ходорковский).

На развитие всех этих проектов есть большой спрос со стороны Китая. Дело в том, что российский Дальний Восток и китайская Маньчжурия (сейчас Дунбэй) — экономически отсталые по сравнению со своими метрополиями. В Маньчжурии много построенных в 1950-е годы промышленных предприятий, которые закрываются из-за истощения местных природных ресурсов. При этом, как отмечает Ван Шицай, директор Института российских исследований Академии общественных наук провинции Цзилинь, соседские экономики часто дополняют друг друга. Дунбэй обеспечивает многие районы Китая

# М ЭТО НЕБОЛЬШИЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЗНИЦЫ, ДИСТРИБУТОРОВ И ЛОГИСТОВ, ПЕНСИОННЫХ ВЫПЛАТ

азиатскому локомотиву, не так много. Объемы торговли с Китаем резко сократились — с января по сентябрь мы наторговали лишь на \$28 млрд, и эта цифра явно не успеет к декабрю дорасти до прошлогодних \$50 млрд. А в чем еще могут быть бенефиции российской экономики, если не в росте торговли с сильнейшей азиатской экономикой?

Но в 2010 году все-таки произойдут изменения, которые можно назвать прорывом в отношениях российской и китайской экономик. Главный прорыв произошел, конечно, в головах. После осени 2008-го лидерские позиции Китая никто уже не берется отрицать — в том числе и Россия. Стало ясно, что проекты, рассчитанные на

в мире неразработанные залежи так называемых жирных коксующихся углей. Потенциальные потребители — вся Азия; ежегодно с шахт Эльги планируется поставлять 30 млн тонн угля хорошего качества. Кроме того, компания Aricom, принадлежащая акционерам золотодобытчику Peter Hambro (ныне «Петропавловск») Питеру Хамбру и Павлу Масловскому, собирается построить первый в истории России новый металлургический комбинат — его строительство начнется в 2010-м. Завершится строительство ответвления в Китай от нефтепровода Восточная Сибирь — Тихоокеанское побережье (мечта, которую

зерном и фруктами, тогда как на Дальнем Востоке более половины зерна, мяса и овощей — привозные. Но самое главное, что население Дунбэя — 120 млн человек, то есть немногим меньше, чем население всей России. На Дальнем же Востоке и в Сибири — острая нехватка кадров. Тот же «Мечел», например, собирается кадры для Эльги вывозить за 400 км из города Нерюнгри — там на истощающемся месторождении живут 60 тыс. человек. Где будет брать кадры Aricom, вообще непонятно, металлургов на Дальнем Востоке никогда не было — зато в Маньчжурии их навалом. Пока перемещению рабочей силы мешают страхи россиян перед ползущей аннексией со стороны Китая. Но если развивать Дальний Восток, без китайских рабочих рук никак не обойтись.

# В В ОТНОШЕНИЯХ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВА ЗАПУСК НЕСКОЛЬКИХ ПРОЕКТОВ, КИТАЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

# ВАШ ХОД

**САМОЕ ЛУЧШЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ ЭКОНОМИКЕ ДАЕТ НЕ СТАТИСТИКА, А ОЖИДАНИЯ ТЕХ, КТО ЭТУ ЭКОНОМИКУ ДЕЛАЕТ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОПРОСИЛ ШЕСТЕРЫХ ДИРЕКТОРОВ И ОСНОВАТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ИЗ САМЫХ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ ОБ ИХ ПЛАНАХ НА 2010 ГОД.**



ИЛЬЯ  
ТИМЧЕНКО  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ  
«БЕЛЫЙ ВЕТЕР ЦИФРОВОЙ»



МИХАИЛ  
ПОДЛАЗОВ  
ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ  
И ФИНАНСАМ КОМПАНИИ  
«НИДАН СОКСИ»:



СЕРГЕЙ  
ПРИДАНЦЕВ  
ПРЕЗИДЕНТ  
ГРУППЫ КОМПАНИЙ  
«КОМСТАР-ОТС»:

— ЧРЕЗМЕРНОГО ОПТИМИЗМА ПО ПОВОДУ 2010 ГОДА МЫ НЕ ИСПЫТЫВАЕМ. МЫ ХОТИМ ОТКРЫТЬ НЕ БОЛЕЕ 7–8 МАГАЗИНОВ ПРИ НЫНЕШНИХ 88. РОСТ LFL SALES (БЕЗ УЧЕТА НОВЫХ МАГАЗИНОВ.— СФ) В РУБЛЯХ ОЖИДАЕТСЯ В ПРЕДЕЛАХ 5%.

«Белый ветер» будет концентрироваться только на тех рынках, где уже присутствует. Никакой географической экспансии. Кризис 2009 года избавил от иллюзий. Мы продолжим рационализацию ассортимента с фокусировкой на брэндах с высокой добавленной стоимостью. Вложения будут сделаны в развитие онлайн-бизнеса, продвижение сервисного предложения и программ лояльности.

— В 2010 ГОДУ МЫ НЕ ЖДЕМ РОСТА ПРОДАЖ, НО НАДЕЕМСЯ, ЧТО РЫНОК СОХРАНИТСЯ НА ЗНАЧЕНИЯХ, ДОСТИГНУТЫХ В 2009-М. РАСТИ МОЖНО И НА СТАБИЛЬНОМ РЫНКЕ. МЫ НАДЕЕМСЯ УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДСТВО НЕ МЕНЕЕ ЧЕМ НА 10%.

Надеемся начать производство нескольких частных марок для крупных федеральных ритейлеров. «Нидан», оставаясь соковой компанией, будет расширять продуктовую линейку: детское питание, морсы, соки в пластиковой упаковке. Обсуждается вопрос о производстве минеральной воды под одним из наших брэндов. Выход новой продукции поддержим промоакциями и рекламой на телевидении.

Фото: Юрий Мартынов, Дмитрий Духанин, Василий Шапошников

— МЫ БУДЕМ РАЗВИВАТЬСЯ ПО ТРЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ: УСИЛЕНИЕ В СЕКТОРЕ ШИРОКОПОЛОСНОГО ДОСТУПА В СЕТЬ, РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ МГТС В МОСКВЕ.

Сейчас мы присутствуем в 70 городах, а к 2012 году должны расширить бизнес до 170–200. В регионах для продвижения наших услуг мы будем широко использовать брэнд МТС. Мы станем развивать собственную инфраструктуру и купим нескольких региональных игроков. В Москве собираемся развивать дополнительные услуги: телевидение, Wi-Fi, WiMAX, и продолжить цифровизацию сети МГТС.



**ВЛАДИМИР  
КАГАНЕР**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «ТЕЗ ТУР»:

— ОБЪЕМЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА УПАЛИ В 2009 ГОДУ НА 25–35%. НАДЕЕМСЯ, ЧТО СЕЙЧАС ОН НАЧНЕТ РАСТИ. ТАК ЧТО НАША ЦЕЛЬ НА 2010 ГОД ПРОСТАЯ: ЕСЛИ В 2009-М МЫ ТОЛЬКО ТЕРЯЛИ ДЕНЬГИ, ТО СЕЙЧАС ХОТЕЛОСЬ БЫ НЕМНОГО ЗАРАБОТАТЬ.

Мы надеемся, что произойдет оживление в сегменте премиального отдыха. Скорее всего, начнем предлагать некоторые экзотические направления — Мексику, Бразилию, возможно, Индонезию. Кроме того, несколько лет назад мы начали франчайзинговый проект. Сейчас у нас более 200 франчайзи в России. Пока мы не ставим задачу увеличить их количество. Хотим продолжить их обучение.



**РОНАЛЬД  
ШУЛЬЦ**  
РЕГИОНАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
АВИАКОМПАНИИ LUFTHANSA  
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
И СТРАНАХ СНГ:

— LUFTHANSA ПРОДОЛЖИТ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОГРАММЫ CLIMB 2011. ДО КОНЦА 2011 ГОДА МЫ УВЕЛИЧИМ ОПЕРАЦИОННУЮ ПРИБЫЛЬ НА 1 МЛРД ЕВРО ПО СРАВНЕНИЮ С НЫНЕШНИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ.

В России Lufthansa планирует укреплять свою долю рынка, в том числе благодаря новым ценовым предложениям. Стоимость билета «туда—обратно» из Москвы в Европу в следующем году будет начинаться от 4360 руб. Кроме того, Lufthansa вновь запускает в эксплуатацию услугу FlyNet. Она обеспечивает широкополосный доступ в интернет и возможность отправлять SMS-сообщения во время рейса.



**ДЗУНИХИРО  
КИТАГАРА**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ  
«ПАНАСОНИК РУС»:

— В 2009-М СТОЯЛА ЗАДАЧА УДЕРЖАТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ. СЕЙЧАС МЫ НАДЕЕМСЯ, ЧТО СМОЖЕМ НАЧАТЬ РОСТ. В ОПРЕДЕЛЕННЫХ КАТЕГОРИЯХ ТОВАРОВ У НАС ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ УВЕЛИЧИТЬ ДОЛЮ РЫНКА.

Главным направлением в 2010 году станет продвижение трехмерных плазменных телевизоров «с эффектом присутствия». Массовые продажи по всему миру начнутся с 2010 года. Другое новое направление — сегмент зеркальных цифровых камер, где появились модели со сменными объективами. Эти новинки позволят нашей компании увеличить продажи как минимум на 10% по сравнению с 2009 годом.

**В ТЕЧЕНИЕ ВСЕГО ГОДА ЧИНОВНИКИ РАССКАЗЫВАЛИ О ТОМ,  
КАК МЫ БУДЕМ ЖИТЬ В 2010-М. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫБРАЛ САМОЕ ВАЖНОЕ  
ИЗ ОЗВУЧЕННЫХ НАМЕРЕНИЙ.**

# ЧТО ДЕЛАТЬ



1

В послании Федеральному собранию президент России Дмитрий Медведев заявил, что считает форму госкорпораций «в целом бесперспективной» и поручил премьер-министру Владимиру Путину до 1 марта 2010 года подготовить предложения по их реформированию. Часть из них должна быть преобразована в акционерные общества, контроль над которыми сохранит государство.



2

В 2010 году Россия закончит переговоры по присоединению ко Всемирной торговой организации (ВТО), рассчитывает Дмитрий Медведев. Об этом он заявил в статье «Роль России в переходный период», опубликованной в приложении к журналу *The Economist*. Россия безуспешно пытается вступить в ВТО уже полтора десятка лет.



3



В сентябре 2010 года будет завершено строительство самой длинной в мире автотрассы Москва—Владивосток (11 тыс. км). Последний участок — дорога «Амур» (Чита—Хабаровск) — строится более 30 лет. В 2009 году на нее потратили 15 млрд руб., еще 10 млрд выделено на 2010-й.



4

В 2010 году государство потратит на кинопроизводство 4,9 млрд руб. — на 55% больше, чем в этом году, сообщил министр культуры Александр Авдеев. Однако если раньше деньги выделялись на конкретные картины, то теперь они будут перечисляться десятке крупнейших продюсерских компаний.



12-2009

СЕКРЕТ ФИРМЫ

**5**

70 млрд руб. планирует заработать государство на приватизации федерального имущества в 2010 году, сообщила глава Минэкономразвития Эльвира Набиуллина. В план на 2010 год включены пакеты акций более 450 компаний. В частности, будет приватизировано 13,1% «Росгосстраха», в конце 2010-го — начале 2011 года — 20% «Совкомфлота».

**8**

В апреле 2010-го заканчивается приоритетная регистрация доменов в кириллической зоне .рф. Затем начнется открытая регистрация доменов. В первые сутки она обойдется в 10 млн руб., но в июле уравняется с ценой регистрации в зоне .ru (около 600 руб. в год).

**6**

С подачи Дмитрия Медведева 2010 год станет последним, когда в России можно будет продавать лампы накаливания мощнее 100 Вт. С 2013-го прекратится производство и продажа ламп мощностью более 75 Вт.

**7**

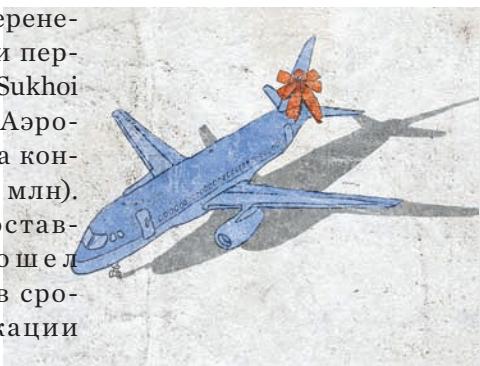
Плохие новости для пивоваров: в 2010 году акциз на пиво будет увеличен на 200%. Его ставка вырастет с 3 до 9 руб. за литр, в 2011-м — до 10 руб., в 2012-м — до 12 руб. Это, по мнению главы ЦИФРРА Вадима Дробиза, приведет к удорожанию бутылки на 6–7 руб. и вкупе с прочими мерами (запрет на торговлю пивом в ларьках и т. д.) снизит продажи на 20%.

**9**

2010 год был назначен годом «удвоения ВВП» — чуть ли не национальной идеей президентства Владимира Путина. Однако с 2004-го по 2008 год ВВП России вырос лишь на 40%. А за девять месяцев 2009-го и вовсе упал на 9,9%. Вряд ли в следующем году экономика вырастет на 60%.

**10**

На 2010 год перенесены поставки первых самолетов Sukhoi Superjet 100 «Аэрофлоту» (сумма контракта — \$237 млн). Перенос в поставках произошел из-за сдвига в сроках сертификации двигателей.



# КОМАНДНЫЙ ЗАЧЕТ

Резать издержки, реструктурировать долги, добиваться поблажек от государства и развивать бизнес несмотря на кризис — такими умениями должен обладать идеальный топ-менеджер 2010 года. «Секрет фирмы» собрал в единую команду представителей разных компаний, которые лучше других продемонстрировали эти умения в году уходящем.

## Ныряльщик

**ОЛЕГ ДЕРИПАСКА,**  
владелец «Базового элемента»

Самый богатый россиянин 2008 года обивает пороги чиновничих кабинетов, моля спаси компании его империи. Со стороны похоже на поведение футболиста, который симулирует фол в надежде заработать для своей команды пенальти. У Дерипаски, чье состояние в начале 2009 года Forbes оценил в \$3,5 млрд, не хватило 42 млн руб. на зарплату работникам Пикалевского глиноземного завода. Правительство drugnalo перед угрозой социального взрыва: и долг по зарплатам погасило, и гарантии предоставило по многомиллиардовому кредитам группы ГАЗ, «Главстроя» и других предприятий «баззла»

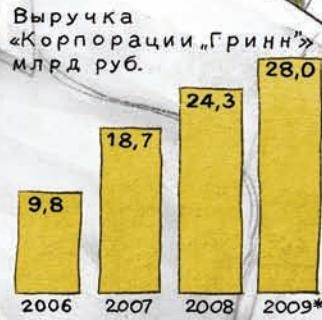
**\$3,39 млрд**

EBITDA получила ОК «Русал» Олега Дерипаски в 2008 году, оказавшись самой рентабельной в мире алюминиевой компанией (21,7% против 12,3% у ближайшего конкурента — Альсоа). «Русал» надеется разместить 10% акций на биржах в Гонконге и Париже и привлечь до \$3 млрд. Так что деньги у Дерипаски есть и будут.

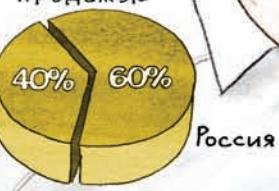
## БОМБАРДИР

**НИКОЛАЙ ГРЕШИЛОВ,**  
владелец ЗАО «Корпорация „Гринн“»

Курский олигарх, владеющий сетью гипермаркетов «Линия», гостиницами, развлекательными комплексами, ресторанами и даже газетой, обожает играть на чужой половине поля. Несмотря на кризис, в 2009 году Грешилов открыл третью «Линию» в Брянске, первую в Туле, подземный город «Мегамебель» в Орле, а в 2010-м собирается прийти в Подмосковье



\*прогноз  
Источник:  
ЗАО «Корпорация „Гринн“»



Источник: STC

## ЗАЩИТНИК

**ИГОРЬ ГАВРИЛЕНКО,**  
владелец фабрики «Центр спортивных технологий» (STC)

Гавриленко придерживается тактики глухой обороны, что сделало STC ведущим производителем беговых лыж в России. На работу фабрики не оказывают влияния ни изменчивый госзаказ, ни цены поставщиков (все полуфабрикаты STC делает сама, даже электроэнергия и вода собственные). Зависит фабрика только от погодных условий: снежная зима — производителю лыж счастье

12-2009

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## ПЛЕЙМЕЙКЕР

**АРТУР ТЕМИРОВ,**  
заместитель коммерческого директора «Соник Дуо» (сотовый оператор «Мегафон»)

Артур Темиров, как заправский плеймейкер, увидел на телекоммуникационном поле свободную зону и сделал туда удачный навес. Пока конкуренты запускали антикризисные предложения в ущерб финансовым показателям, лишь бы не растерять клиентов, он вывел на рынок виртуальный оператора-дискаунтер «Просто для общения». Дискаунтер предлагал только две услуги: разговоры и SMS. Зато цены на разговоры начались от 5 коп. за минуту. За первый месяц Темиров подключил 100 тыс. абонентов как «Мегафона», так и его конкурентов. В 2010 году база должна вырасти до 1 млн абонентов



### Динамика ARPU «большой тройки»\*



Источник: MForum Analytics

## ЧИСТИЛЬЩИК

**ЭРИК ЭБЕРХАРДСОН,**  
экс-председатель правления группы ГАЗ

Запущенные Эберхардсоном автомобили Volga Siber и LDV Maxus заняли на рынке менее 1%. Однако он неплохо сыграл в амплуа чистильщика — защитника, задача которого как можно дальше выбить мяч из штрафной. «Вышибал» Эберхардсон сотрудников. Сократил 27% персонала — и оборотных средств хватило на то, чтобы пережить тяжёлые времена. При новом представлении ГАЗа Сергею Занозину, когда продажи выросли, рабочим даже повысили зарплату

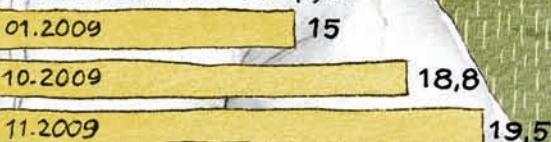


## ВРАТАРЬ

**ДЖЕРРИ КАЛМИС,**  
экспрезидент «Аптечной сети 36,6»

Калмис оказался на воротах крупнейшего фармритейлера в непростое время. В 2007 году долг «36,6» достиг \$583,8 млн при отрицательной EBITDA \$30,8 млн. Калмис договорился о реструктуризации кредитов более чем на \$50 млн и облигационного займа на 1,8 млрд руб., распродал непрофильные активы (торговую недвижимость и сеть клиник European Medical Centre), но при этом сохранил основной источник прибыли «36,6» — «Верофарм». В сентябре 2009 года Калмис покинул компанию, сократив долг до \$140,5 млн. Вместо вратаря акционерам вновь понадобился нападающий

### Динамика заработной платы на ГАЗе\* тыс. руб.



Источник: ГК ГАЗ

# ТО, ЧТО В 2008-М КАЗАЛОСЬ АПОКАЛИП- СИСОМ, В 2009-М ВЫГЛЯДИТ ЗЛОБНОЙ ШУТКОЙ

АНДРЕЙ МОВЧАН,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
КОМПАНИИ «ТРЕТИЙ РИМ»



2010 год приходит под знаком всеобщего умиления от способности человека управлять экономической стихией. То, что в 2008-м казалось апокалипсисом, в 2009-м выглядит злобной шуткой. По меткому выражению одного из брокеров, «кризис не удался».

Правительства заменили инвестиционные банки в части надувания пузыря пропорционально национальной принадлежности таких банков. И правительство США в наибольшей степени участвует в этом процессе, реализуя на практике идею Бена Бернанке о «разбрасывании денег с вертолетов». Основная идея денежных интервенций состояла в обеспечении реальной экономики средствами, которые ушли из нее при схлопывании

пузыря в 2008 году. На практике почти все деньги остались на фондовых и биржевых рынках, существенно сдвинув вверх цены на комодити и акции. Просачивание средств в реальную экономику почти невозможно: спрос не растет. И это защищает пузырь «снизу», создавая иллюзию стабильности на рынках и одновременно подогревая спрос ко всему, что продается. Вот почему сегодня классы активов, обычно имеющие отрицательную корреляцию, растут так «слаженно»: нефть и акции компаний-потребителей, золото и фондовые рынки, долги и акции.

Дешевеет только доллар. Помимо прочего это означает, что именно доллар, и только его, глобальные инвесторы считают сегодня

«валютой», то есть не активом, а «эквивалентом стоимости» — его тратят, чтобы приобретать, в том числе другие валюты и золото, иммигрируя из них и провоцируя проблемы с текущим счетом других государств. Альтернативу доллару ищут многие, только вот альтернативы нет. Для создания резервной валюты необходимы демократия, достойная долгосрочного доверия, свободная конвертация и возможность эмиссии большого объема валюты. Все это есть только у США и в ближайшие 15–30 лет замены не предвидится.

Сейчас многие экономисты заговорили о выходе из кризиса — в основном это те же аналитики, которые предрекали всеобщий коллапс всего год назад.

Но «слаженность» роста не дает поверить в такое счастье и указывает на фундаментальную ненадежность экономик. Надо заметить, что в 1929–1930 годах, после биржевого краха, на рынках наблюдалась (с поправкой на «золотой стандарт») такая же картина: рынки и биржевые товарыросли, казалось, что кризис позади, а впереди на самом деле были десять лет стагнации и медленного «сползания» рынков.

Инвесторы интуитивно понимают непрочную природу нынешнего роста. Его восстановление в виде, соответствующем предкризисному, не сулит ничего хорошего в ближайшей перспективе. Если смотреть на ситуацию иначе, то нельзя оставаться в стороне в условиях всеобщего роста: к моменту изменения тренда у тебя просто не будет клиентов. Поэтому необходимо срочно найти идею, которая волшебным образом совместит «защиту от завтра» и «рост сегодня». Такая идея находится — золото. Воспоминания об исторической функции золота как всеобщего эквивалента обещают защиту, а рост спроса влечет за собой повышение стоимости. Действительно, золото растет быстрее, чем любой другой актив, — яркое свидетельство эфемерности нынешних рынков. Но по сути золото лишь удачливый конкурент доллара.

Что же происходит в реальной мировой экономике? Прежде всего, причины

и предпосылки краха 2008 года никуда не ушли. В течение 15 лет избыточное потребление стимулировалось просачиванием денег из неэмиссионной массы, созданной инвестиционными банками, в эмиссионную массу через налоги, реализованные доходы по ценным бумагам и зарплаты (включая, конечно, астрономические пакеты топ-менеджеров из самых разных секторов экономики, прежде всего из финансовой сферы). Такое потребление формировало завышенные ожидания и, соответственно, завышенный размер кредитов. Это избыточное потребление не возвращается, несмотря на «успешную» замену неэмиссионных денег эмитированными. Нет никаких признаков того, что основные проблемы экономической структуры развитых стран: кредитная база спроса, высокие риски в области частного кредитования, дефицитность бюджетов на фоне запретительных налоговых режимов, кризис пенсионной системы — имеют тенденцию к разрешению.

Финансовые рынки будут жить в состоянии высокого напряжения, в неестественном контексте дешевого доллара. И так будет продолжаться, пока сокращение долларовой монетарной базы не станет ощутимым. Это произойдет в результате комбинации роста спроса в реальном секторе (скорее всего, во второй половине 2010 года),

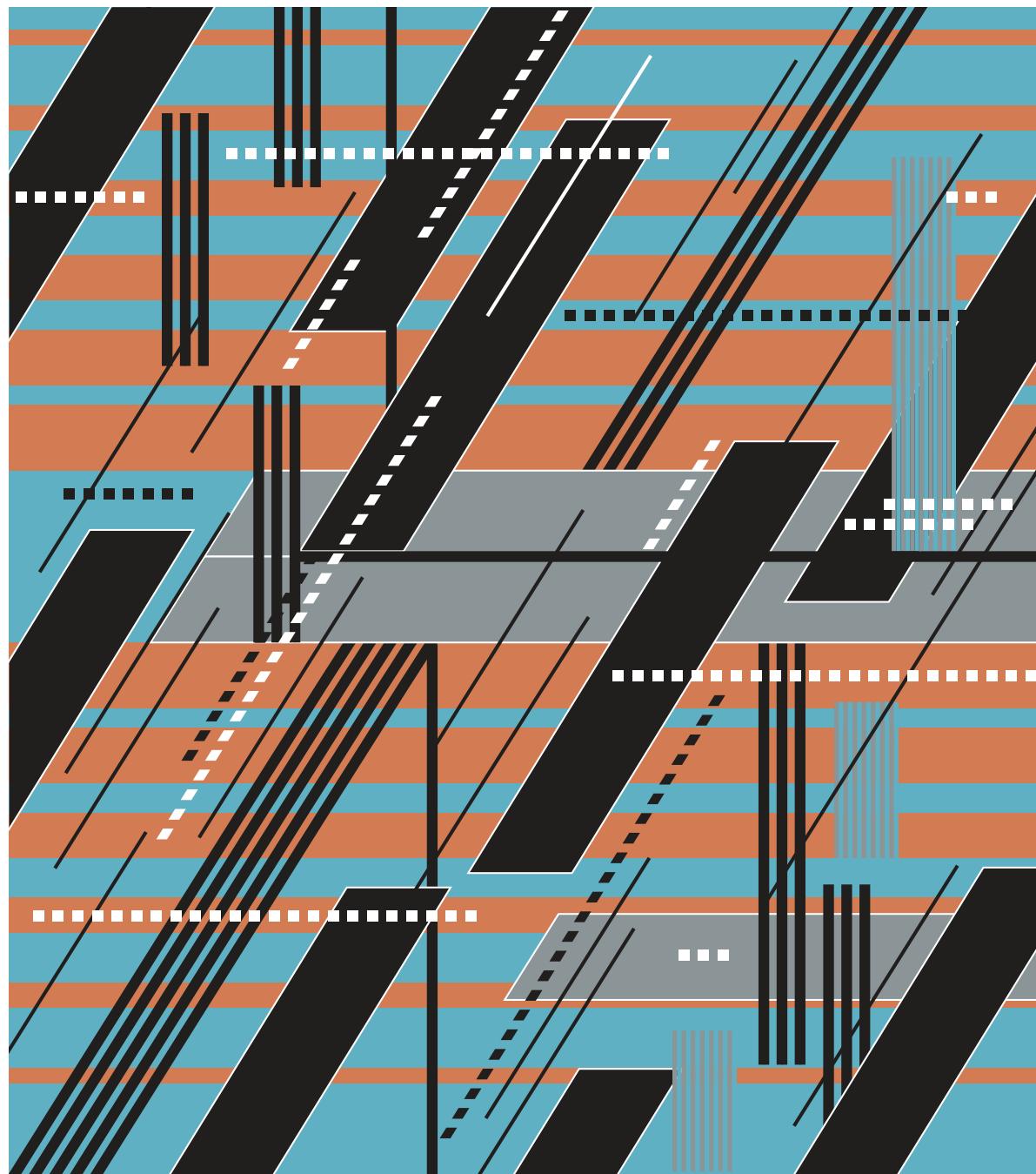
появления ожиданий инфляции и возможного роста ставок (примерно тогда же) и соответствующего роста инвестиций в реальную экономику на фоне продолжающегося падения объемов кредитования. В этот момент фондовые рынки испытывают давление во всех классах активов: доллар станет нужен. Вниз пойдут цены на облигации (растут ставки — растет доходность), на акции (ставка дисконта,енная в расчетах цены, будет повышаться). Золото, спрос на которое уже сегодня меньше предложения на четверть, а цена растет лишь спекулятивно, первым «испугается» и движется к своему «справедливому уровню» — \$500–600 за унцию. Начнется новый цикл, и до кризиса в Китае (или до кризиса кредитных карт) экономика вернется в нормальное, то есть привычное русло. А пузырь, забытый всеми, сохранится, чтобы снова лопнуть при первом подходящем случае.

## ИНВЕСТОРЫ ИНТУИТИВНО ПОНИМАЮТ НЕПРОЧНУЮ ПРИРОДУ НЫНЕШНЕГО РОСТА

КОРПОРАЦИИ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ КОСМЕТИКИ И ПАРФЮМЕРИИ В КРИЗИС ТОЛЬКО УСИЛИЛИ НАСТУПЛЕНИЕ НА РОЗНИЧНЫЕ БРЭНДЫ. ПОТЕНЦИАЛ РОСТА СЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ ИСЧИСЛЯЕТСЯ СОТНЯМИ ПРОЦЕНТОВ.

На протяжении всего лета у станции метро «Сокол» ежедневно дежурили женщины и мужчины разных возрастов. Они предлагали прохожим косметическую «халаву» от Oriflame — нужно было просто дойти до офиса корпорации, который открылся в 10 минутах ходьбы от «Сокола» в начале 2009 года. Корреспондент СФ поддался и посетил новый офис компании. Но ушел оттуда с пустыми руками. Оказалось, «бесплатная» косметика — лишь приложение к платному заказу, который необходимо сделать на определенную сумму: чем больше приобретаешь за деньги, тем более ценный подарок дают. Впрочем, за заполнение анкеты презентовали утешительный приз — «пожизненную 30-процентную скидку на всю продукцию». Производители косметики и парфюмерии,

# РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



распространяющие свои товары методом прямых продаж, ощущают повышенное внимание со стороны потребителей. По прогнозам аналитической компании «Старая крепость», российский парфюмерно-косметический рынок в 2009 году вырастет в денежном выражении на 4,1%. При этом крупнейшие корпорации сетевого маркетинга, в частности Avon и Oriflame, ожидают увеличения выручки минимум на 10%.

По данным Ассоциации прямых продаж (АПП), компании прямых продаж контролируют почти треть отечественного парфюмерно-косметического рынка — каждый год эта доля стабильно увеличивается на несколько процентных пунктов. Сетевые компании обошли по доле рынка таких грандов, как Nivea и L’Oreal. Крупнейшими с точки зрения продаж косметическими брендами в России, по информации компании Euromonitor за первое полугодие 2009-го, являются шведская Oriflame и американская Avon с долями 7,7% и 7% соответственно. Немного отстают от них американские же Mary Kay, Amway и российская Faberlic. Пятерка лидеров, по расчетам СФ, основанных на данных «Старой крепости», Euromonitor и АПП, занимает около 70–75% российского парфюмерно-косметического рынка прямых продаж.

## НЕ БЫЛО БЫ СЧАСТЬЯ

Мичиган пострадал от финансового кризиса больше других штатов США. В нем

сосредоточены производственные мощности многих автомобильных гигантов (Ford, General Motors и др.), сокративших или даже приостановивших выпуск машин. Из-за этого в Мичигане в 2009 году зафиксирован самый высокий уровень безработицы в США — около 15%. Тем не менее несколько тысяч человек, живущих в городе Эйда в этом штате, словно существуют в другой реальности. Эйда — город косметической корпорации Amway, здесь почти все принадлежит этой компании, вплоть до мыла в местной гостинице (которая входит в сеть пятизвездных отелей, также контролируемых Amway). Как рассказал СФ совладелец и президент Amway Даг Девос, сын одного из основателей корпорации, кризис дал толчок новому витку развития предприятия.

Компании прямых продаж косметики и парфюмерии попали в число тех, кому кризис сыграл на руку. С одной стороны, появился целый пласт людей, лишившихся постоянной работы или части зарплаты. В конце прошлого года Нил Оффен, президент Всемирной федерации ассоциаций прямых продаж (WFDSA), говорил, что с осени по всему миру число дистрибуторов увеличивается на 500 тыс. еженедельно. По результатам 2009-го сети-вики планируют привлечь дополнительно минимум 20 млн частных продавцов к примерно 65 млн имеющихся. Международные фондовые рынки уже оценили эту сетевую революцию.

Коэффициент Р/С (отношение капитализации к выручке) у Oriflame составляет 0,9, в то время как у L’Oreal — лишь 0,5.

Россия тут не исключение. В феврале 2009 года Росстат зафиксировал рекордный показатель безработицы за последние пять лет — 9,5%. «Компании прямых продаж всегда привлекали людей главным образом возможностью заработка, а сейчас это стало еще более актуально», — объясняет расширение штата независимых консультантов Сергей Канашин, вице-президент Oriflame в странах СНГ и Балтики, глава «Oriflame Россия». Прирост числа распространителей у российского подразделения по итогам трех кварталов составил 20%. Президент АПП и исполнительный директор компании Mary Kay Тамара Шокарева уверяет, что увеличивается доля не просто желающих подзаработать, но и тех, кто видит в этом источник основного дохода: «В стабильные времена трудно заинтересовать человека индустрией прямых продаж, потому что у него всегда есть шанс найти постоянную работу с нормированным графиком и оговоренной зарплатой».

Приток все новых и новых распространителей — это кнут, подстегивающий и без того неплохо бегущую лошадь. Как рассказывала СФ в июне этого года Елена Соколова, владелец и генеральный директор компании «Си Эль парфюм» (российский производитель косметики и парфюмерии, распространяемой методом прямых продаж), объем продаж одного консультанта в кризис в среднем упал на треть, однако по итогам полугодия выручка компании оказалась выше, чем за аналогичный период 2008-го, — именно за счет притока новых продавцов.

По данным WFDSA, в российской индустрии задействованы около 4,4 млн человек. Когда компания только запускает продажи, ее сеть состоит из одного уровня — консультантов. Они начинают торговлю косметикой, зарабатывая на разнице между розничной стоимостью товара и ценой, по которой этот продукт им достается. Размер скидки, предоставляемой частному дистрибутору, зависит от объема его продаж. Чем больше продает консультант, тем больше дисконт. Например, в Mary Kay можно дослужиться до скидки 40%, в Avon — до 31%, в Oriflame — до 23%, в Amway — до 20%. Армия консультантов в компаниях составляет сотни тысяч человек: у Amway, по данным самой корпорации, их около

1 млн, у Oriflame, по подсчетам СФ, примерно 1,2 млн. Параллельно с продажами продукции консультанты занимаются рекрутингом и обучением новых продавцов (например, Oriflame называет таких мини-боссов «лидерами»). Вознаграждение каждого лидера зависит от того, насколько хорошими коммерсантами окажутся его подопечные. Со временем любой консультант в группе лидера также может начать набирать консультантов — это продвигает первоначального лидера все выше по карьерной лестнице. Разумеется, параллельно растет и его заработка. К примеру, на самой высокой ступени в Oriflame лидеры получают от 750 тыс. руб. в месяц (не считая единоразового вознаграждения \$1 млн — см. схему на стр. 100–101). Впрочем, по словам Нила Оффена, лишь 10–20% продавцов делают на прямых продажах карьеру. А по данным АПП, больше трети

всех консультантов зарабатывают в итоге лишь до 3 тыс. руб. в месяц.

## КРАСНАЯ ЦЕНА

Помимо количества консультантов, которое, разрастаясь, увеличивает число каналов распространения продукции, бизнес сетевых компаний напрямую зависит от эффективности каждого продавца. И здесь кроется вторая причина опережающего роста компаний прямых продаж. Более 90% конечных потребителей косметики и парфюмерии, распространяемой из рук в руки, — женщины. В попытках экономить они никогда не откажутся от покупки декоративной косметики, кремов и других средств по уходу за внешностью. Но денежный дефицит заставляет переключаться на более дешевые варианты.

По данным парфюмерно-косметической сети «Арбор мунди», спрос на бьюти-

продукцию сегмента премиум сократился примерно на треть в сравнении с прошлым годом. В частности, продажи люксовой косметики Artistry от Amway по итогам первого полугодия 2009-го снизились примерно на 15,5%. Но премиальность Amway скорее нонсенс для рынка прямых продаж. Остальные компании работают в сегменте массмаркет (средняя цена единицы товара — 200–500 руб.). По словам Елены Соколовой, у «Си Эль парфюм» появились клиенты-женщины, которые раньше предпочитали французские бренды и спокойно тратили на флакон духов по 3–4 тыс. руб. Кстати, недавно компания выпустила новые ароматы по «переходной» цене 1600 руб. за флакон. Дескать, те, кто ранее пользовался, например, Givenchy, никогда не перейдут на парфюм за 300 руб., а за 1600 руб. — вполне возможно.

Чтобы сохранить свое конкурентное преимущество в кризис, производители косметики не стали поднимать цены на продукцию (а те, кто поднял, сделали это в пределах инфляции — 7,4% по первому полугодию текущего года, согласно данным Росстата). В своем желании сохранить цены компании вынуждены были поступиться рентабельностью: у Oriflame, согласно международной отчетности, по итогам девяти месяцев 2009-го operating margin (аналог рентабельности по валовой прибыли) снизилась с прошлогодних 13,1% до 9,8%, у Avon — с 12,5% до 10,1%.



## КЛЕВ И УЛОВ

В прошлый кризис в индустрию прямых продаж пришли более 100 тыс. новых консультантов — на тот момент прирост к предшествующему году составил 17%. Но уже в 2000-м отрасль не досчиталась 150 тыс. человек. Чтобы не допустить исхода консультантов и после текущего кризиса, руководители компаний начали больше концентрироваться как на взаимоотношениях с распространителями, так и на конечных потребителях. «Мы отдаляем себе отчет, что всех людей, которые приходят к нам, удержать не удастся, но стараемся как можно шире расставить руки, приглашая к себе», — говорит Сергей Канашин, пытаясь при этих словах объять максимальное воздушное пространство вокруг себя.

Для начала компании устремились на телевидение. До сих пор игроки индустрии

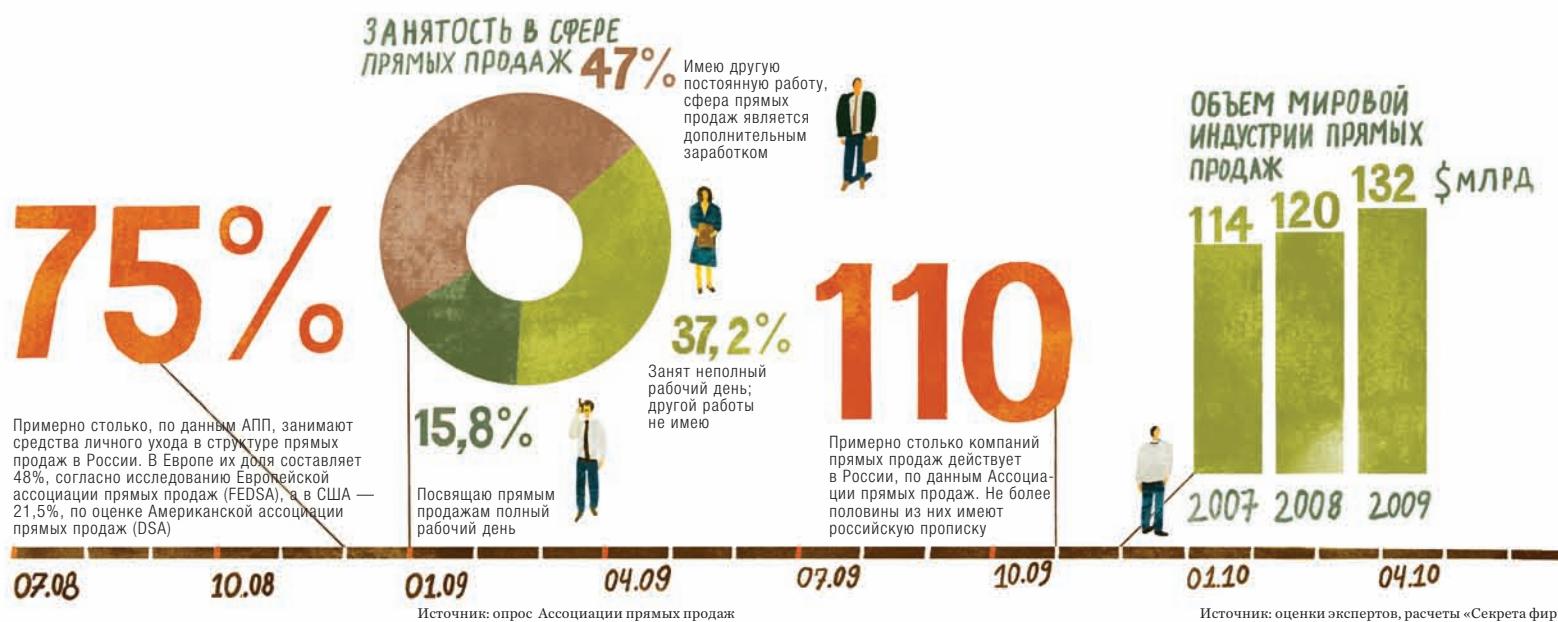
прямых продаж (за исключением, пожалуй, Faberlic) не рассматривали ТВ как канал продвижения. Дистрибуторы и сарафанное радио — лучшая реклама продукции и самого способа заработка. Таков общеотраслевой рекламный стандарт. Однако уже несколько месяцев на федеральных каналах можно наблюдать рекламу Oriflame, Avon и Amway. Маркетинговая стратегия у каждой корпорации своя. Amway рекламирует брэнды, при этом «за кадром» активно работает с уже существующими дистрибуторами, мотивируя их на все большие объемы продаж. Oriflame же пытается привлечь новых продавцов и устами фигуриста Евгения Плющенко рассказывает о возможности добиться успеха, став независимым распространителем.

Активно компании взялись и за диверсификацию продуктовых портфелей. К примеру, в ноябрьском каталоге Avon

представлены более 30 наименований украшений и 13 видов сумок — в июньском буклете их было в два раза меньше.

Изначально российский рынок продаж «из рук в руки» рос в нише парфюмерии и косметики (по информации АПП, на средства личного ухода приходится минимум 80% всей индустрии прямых продаж). Но сейчас, уверены представители сетевых компаний, рынок дошел до той стадии развития, когда отечественный потребитель готов активно покупать «с рук» и другие категории товаров. Например, по данным АПП за 2008 год, в США при общем объеме рынка прямых продаж \$30 млрд категория «средства персонального ухода» сопоставима по размеру с категориями «уход за домом» и «здоровье» (на них в общей сложности приходится около 10% рынка). В России потенциальный объем каждой из этих пока еще мало освоенных ниш составляет примерно \$2 млрд.

По подсчетам СФ, около 2,5% жителей России сотрудничают с компаниями прямых продаж (в США — почти 5%). В среднем один американский дистрибутор обеспечивает продажи на сумму около \$2 тыс. в месяц, а российский — лишь на \$450, в то время как с учетом разницы в доходах населения последний показатель должен составлять примерно \$700. Так что по окончании кризиса индустрия прямых продаж может увеличиться минимум в 2.7 раза.



## РАЗ СТУПЕНЬКА, ДВА СТУПЕНЬКА

Главная приманка, ради которой человек становится консультантом компании прямых продаж, — это возможность сделать карьеру. «Лестницы успеха» у каждой корпорации похожи друг на друга по структуре, но различаются основным: объемом возможного заработка.





# СОБИРАТЕЛЬ ТАБЛЕТОК

Большинство фармацевтических компаний до сих пор при исследовании препаратов используют экспериментальные методики, проверяя действие лекарства на животных. «Приходится перебирать миллионы соединений», — говорит Гермес Чилов. Его компьютерная программа вычисляет результаты такого влияния автоматически. Она позволяет на разработке одного препарата экономить, по словам Чилова, десятки миллионов долларов. Однако гранды фармрынка к перспективным компьютерным технологиям относятся с большой осторожностью. «Пока статистические наработки слишком малы», — делится сомнениями заместитель генерального директора компании «Фармсинтез» Тимофей Петров.

Рынок вычислительной химии, на котором сегодня наиболее заметны североамериканские компании Schroedinger, Accelrys, Tripos, Chemical Computing Group и европейская BioSolveIT, по оценкам Чилова, составляет лишь около \$100 млн. Причина — в недостаточной точности технологий. Эффективность чиловской программы Lead Finder, по словам разработчика, составляет 85% против 60–70% у конкурирующих программ. Воодушевленный результатом, Чилов придумал продавать программу фармацевтическим компаниям, однако потерпел фиаско. Тогда он решил сам заняться исследованиями в области лекарств, но не создавать новые препараты, а репозиционировать их, то есть находить новые полезные свойства у уже выпущенных.

На создание нового препарата уходит около десяти лет и примерно \$1 млрд. При репозиционировании же необходима лишь одна фаза клинических испытаний, которая доказывает эффективность в новой сфере применения, ведь на безопасность препарата уже



## ДОЛОЙ ПРОБИРКИ

Гермес Чилов пытается убедить фармкомпании, что им не обойтись без вычислительной химии

проверен. «Репозиционирование — одна из немногих возможностей для фармкомпаний относительно быстро расширить свою аудиторию», — считает Тимофей Петров.

Собрав базу лекарств и белков, Чилов пытается с помощью своей программы вычислить варианты репозиционирования. Виртуальными тестами он ограничиваться не собирается: обнаружив ранее неизвестное свойство какого-нибудь лекарства, Чилов хочет проводить уже не компьютерные, а реальные испытания посредством специализированных западных компаний. После этого он планирует самостоятельно оформлять патент на новое применение препарата и уже в такой «упаковке» предлагать его клиентам — обладателям прав на действующее вещество.

По словам Чилова, даже одного контракта достаточно, чтобы окупить все инвестиции в репозиционирование ( помимо виртуального моделирования, разные стадии тестирования препарата обойдутся от \$10 до

## ЭКСПЕРТ



**ДМИТРИЙ ВАСЮТИНСКИЙ,**  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ВЕНЧУРНЫХ  
ФОНДОВ «АЛЬЯНС РОСНО УПРАВЛЕНИЕ  
АКТИВАМИ»

**ЭТО ЖИВАЯ  
И ИНТЕРЕСНАЯ ТЕМА.  
КЛАССИЧЕСКИЕ  
МЕТОДЫ СОЗДАНИЯ  
НОВЫХ ПРЕПАРАТОВ —  
МНОГОКРАТНЫЕ  
ОПЫТЫ, ТРЕБУЮЩИЕ  
МНОГО ДЕНЕГ  
И ВРЕМЕНИ. ЕСЛИ  
ТЕХНОЛОГИЯ  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО  
ДОСТИГАЕТ ТОГО,  
ЧТО БЫЛО ЗАЯВЛЕНО,  
У НЕЕ НАЙДУТСЯ  
ПОКУПАТЕЛИ  
СРЕДИ КРУПНЫХ  
ФАРМКОМПАНИЙ.  
ИНВЕСТИРОВАТЬ.**

нескольких тысяч долларов, а получение патента — примерно в \$100 тыс.). Сейчас компания ведет переговоры с фондом прямых инвестиций «Биопроцесс кэпитал венчурс» (50% принадлежит ВЭБу, 49% — ОАО РВК, 1% — венчурным специалистам фонда). Если сделка состоится, речь, по словам Гермеса Чилова, может идти об \$1 млн вложений, что позволит находить и испытывать около десяти соединений в год.

В 2008 году «Молекулярные технологии» подписали контракт на исследование новых терапевтических показаний средства от гриппа «Ингавирин» с компанией «Валента». В 2009-м уже заключен договор об оказании услуг по конструированию новых лекарств или репозиционированию старых с «Фарм-синтезом». Похоже, ученому удалось растопить лед недоверия к вычислительной химии.

## ЭКСПЕРТ



АЛЕКСАНДР ГОНЧАРЕНКО,  
ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР УК  
«АЛЬФА-КАПИТАЛ»

**ПРОЕКТ НАПРАВЛЕН  
НА ДОСТАТОЧНО  
УЗКИЙ СЕГМЕНТ  
ФАРМКОМПАНИЙ.  
ЕСЛИ ОН В САМОМ  
ДЕЛЕ ПОЗВОЛЯЕТ  
СУЩЕСТВЕННО СОКРАТИТЬ  
СРОКИ ИСПЫТАНИЙ  
И СЕБЕСТОИМОСТЬ  
ЛЕКАРСТВ, ТО У НЕГО ЕСТЬ  
ВСЕ ШАНСЫ НА УСПЕХ.  
НО ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО  
ПРЕДСТАВЛЯТЬ СЕБЕ  
ТЕХНОЛОГИИ ВЫПУСКА  
ЛЕКАРСТВ, ПРОЦЕДУРЫ  
КЛИНИЧЕСКИХ  
ИСПЫТАНИЙ.  
ИНВЕСТИРОВАТЬ.**

**КАРТОЧНЫЙ ИГРОК**

**Сергей Денисюк**, один из основателей интернет-лаборатории «Ксан», в январский день 2008 года не смог дозвониться до друзей и узнать об их планах на вечер. Тогда и родилась идея стартовавшего в феврале 2009 года проекта «Встречер». С помощью программы, установленной на мобильном телефоне, пользователи могут видеть друзей на карте города. Технология не нова, но Денисюк, возглавивший проект, развил ее и завернул в красивый фантик. Если написать короткий пост — «собираюсь гулять», «работаю», то друзья увидят статус прямо на карте.

Изначально Денисюк планировал зарабатывать на дополнительных услугах (возможность мгновенных SMS-уведомлений и пр.), но идея не сработала. «Чтобы получать прибыль на микроплатежах, надо набрать критическую массу в сотни тысяч пользователей, и сами услуги должны быть интереснее, мы над этим работаем», — объясняет он. На сегодня у «Встречера» около 7 тыс. клиентов — все они пользуются сервисом бесплатно. Пока Денисюк монетизирует проект в b2b-сфере. На основе платформы для «Встречера» он предложил компаниям-клиентам разработать новые мобильные сервисы, схожих по функционалу со «Встречером». Заказчиков Денисюк не раскрывает, говорит лишь, что ими стали «производители телефонов и операторы сотовой связи». По его словам, полученных от заказчиков денег хватило, чтобы окупить начальные инвестиции в 800 тыс. руб., потраченные на разработку программы.

**СТРАУСИНЫЕ БЕГА**

Около года назад в московском ресторане три бизнесмена делились впечатлениями: как неудобно, что разные товары приходится заказывать через интернет на разных сайтах. Почему бы не объединить интернет-магазины на одном сайте? Ресурс [www.delivery-club.ru](http://www.delivery-club.ru), совладельцами которого стали участники между собой чика, заработал 1 сентября. Сегодня он объединяет интернет-магазины и веб-представительства онлайновых продуктовых сетей, аптек, магазинов цветов, табака и алкоголя. Главное условие — наличие у участника клуба службы доставки, способной выполнить заказ в течение дня. «Категории выбирали просто — это товары, нужные здесь и сейчас», — говорит руководитель проекта **Анна Шкирина**. Не зря наш логотип — бегущий страус.

Стартовые инвестиции в проект составили \$500 тыс. на первые полгода. Из них 60% — рекламный бюджет. Зарабатывать проект будет на агентском вознаграждении: ритейлеры выплачивают Delivery-club.ru 10% суммы заказа. Как мотивировать их вступать в Delivery-club.ru? При переговорах с крупными компаниями Анна Шкирина упирает на то, что они получат дополнительные возможности для продвижения товаров. Мелких продавцов и убеждать не приходится. Сейчас на сайте зарегистрированы 200 участников, в сутки оформляются 50–60 заказов. Средний чек — 1,5 тыс. руб. К концу 2009 года Анна Шкирина надеется выйти на показатель 200 заказов, спустя год — на 1000. Владельцы рассчитывают окупить проект через полтора года.



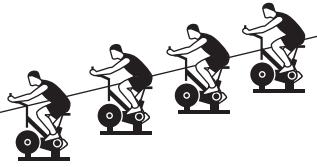
## ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ

Пока представители фитнес- и велнес-клубов спорят о том, какая из двух индустрий красоты и здоровья отживаёт последние дни, а какая и вовсе не существует, «Секрет фирмы» узнал, на чем зарабатывают обе стороны, и сравнил их доходы.

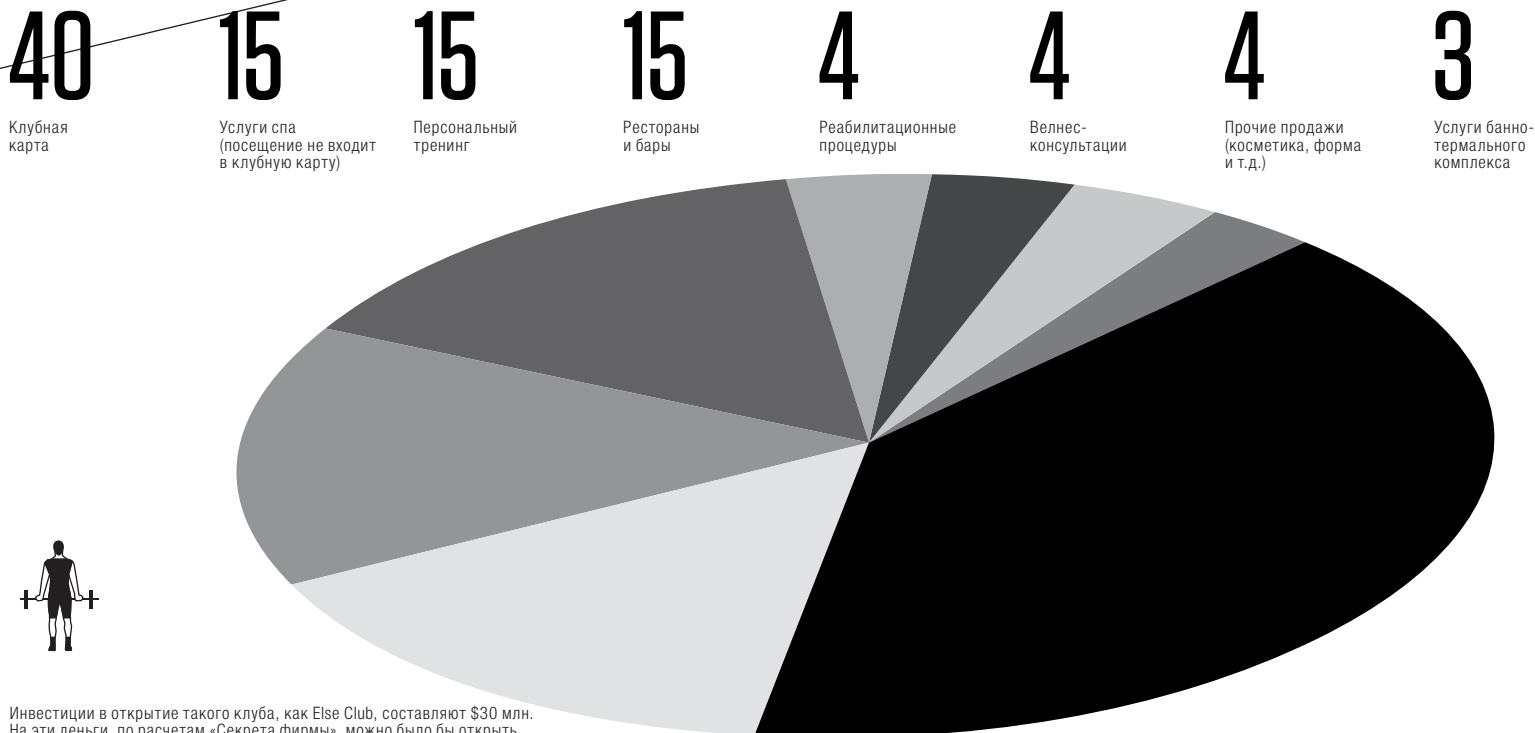
«Велнес? Нет пока такой индустрии,— считает глава „Страта партнёров“ (сети фитнес-клубов Orange Fitness и City Fitness) Анастасия Юсина.— Есть велнес-направления в фитнесе и спа. Эти программы не требуют большой физической нагрузки, ведь аудитория фитнес-клубов постарела

и не в состоянии прыгать, как раньше». По словам же Дмитрия Киселева, гендиректора Else Club, фитнес лишь одна из составляющих велнеса. Помимо фитнеса в состав велнес-клуба входят классический спа, аквапарк, термальный комплекс, оборудование для постмедицинской

реабилитации и диагностика. Подобные услуги есть и в крупных фитнес-центрах, однако там клиент сам решает, париться ему в бане или заниматься на кардиотренажере. В велнес же консультанты, а по сути агенты клиента, составляют его индивидуальную программу занятий во всех зонах.



СТРУКТУРА ДОХОДОВ ВЕЛНЕС-КЛУБА, %

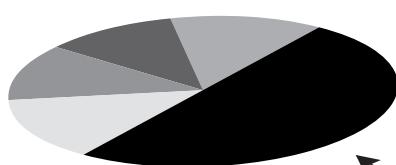


Инвестиции в открытие такого клуба, как Else Club, составляют \$30 млн. На эти деньги, по расчетам «Секрета фирмы», можно было бы открыть 13 фитнес-клубов среднего ценового сегмента:

Велнес-клуб	30	1	10 000	23	30	6,9
	Объём инвестиций, \$ млн	Можно открыть клубов	Общая площадь, кв. м	Выручка, \$ млн	Рентабельность по ЕВТОА, %	ЕВТОА, \$ млн
Фитнес-клуб	30	13	32 500	35,1	20	7,0

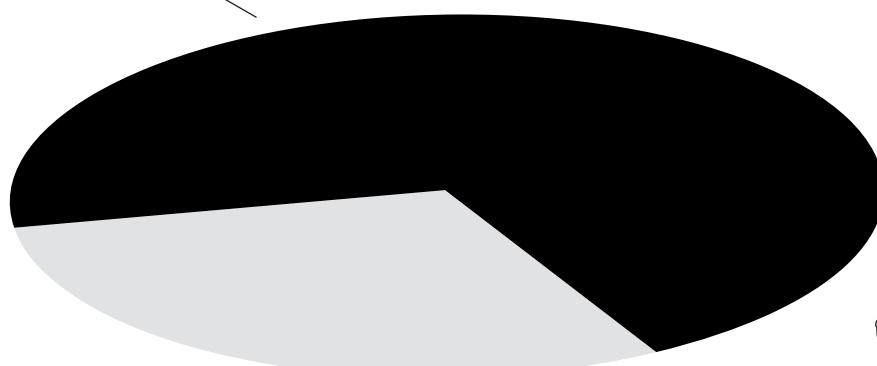
## СТРУКТУРА РАСХОДОВ, %

<b>50</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
Зарплата, обучение и поиск персонала, услуги по аутсорсингу	Расходные материалы для спа, ресторана, товары в магазины	Административно-хозяйственные расходы	Связь, коммунальные платежи	Прочие расходы (включая затраты на маркетинг)

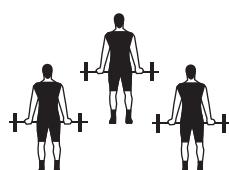


**70**  
%  
РАСХОДЫ

**30**  
%  
ПРИБЫЛЬ



**«ВЕЛНЕС-ЦЕНТРАМ ТРУДНО ОБУЧАТЬ ЛЮДЕЙ ТАК, ЧТОБЫ ОНИ СООТВЕТСТВОВАЛИ УРОВНЮ УСЛУГ КЛАССА ПРЕМИУМ. ПРОБЛЕМА ФИТНЕС-КЛУБОВ – СПРАВИТЬСЯ С ТЕКУЧКОЙ КАДРОВ»**



В отличие от фитнес-клубов, которым 80% доходов приносит продажа абонементов, доходы велнес-центров более диверсифицированы: клубные карты обеспечивают им менее половины выручки. Такие статьи доходов, как ресторан или индивидуальные тренировки, в случае

с велнесом куда более значимы, а значит, велнес-клубы более защищены от колебаний спроса на услуги. Основываясь на данных «Страта партнэрс», СФ подсчитал, что на деньги, вложенные в строительство одного такого клуба (\$30 млн), можно открыть 13 фитнес-клубов (с бассейном).

Несмотря на то что выручка у такой сети фитнес-клубов будет выше, велнес-центры выиграют по показателю рентабельности. В результате с точки зрения скорости возврата инвестиций проекты сопоставимы (в частности, показатели EBITDA в обоих случаях почти равны).

**50–60**

ОБЪЕМ РЫНКА  
В РОССИИ, \$ МЛН

**140**

СРЕДНЯЯ ЦЕНА ГОДОВОЙ КАРТЫ,  
ТЫС. РУБ.

**80**

СРЕДНИЙ ПРОЦЕНТ  
ПРОДЛЕНИЯ ГОДОВЫХ КАРТ, %

**40–45**

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ  
КЛИЕНТОВ, ЛЕТ

**1200**

**33,6**

**40**

**25–40**

## ЭКСПЕРТ



**ФИЛИП ПЕТЕРС**

ПАРТНЕР

И УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР

BCG В МОСКВЕ, РУКОВОДИТЕЛЬ

ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРАКТИКИ

BCG В СНГ



# БОЙ БЕЗ ПРАВИЛ

В 2009 ГОДУ МЕНЕДЖЕРЫ

ИЗРАСХОДОВАЛИ МАТА БОЛЬШЕ,

ЧЕМ ЗА ВСЕ ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ

РОСТА БИЗНЕСА. И БЫЛО

ОТЧЕГО. СПАСТИ КОМПАНИЮ В

РАЗГАР КРИЗИСА И НАЩУПАТЬ

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ УДАЛОСЬ

НЕ ВСЕМ. ТЕ, КТО СДЕЛАЛ

ЭТО, ДЕЛЯТСЯ СВОИМ ОПЫТОМ.

Нельзя втягиваться в глухую оборону.

Нужно сделать над собой усилие, выйти из «футляра» кризиса и искать возможности для роста компании.

Именно таков главный вывод исследования, проведенного ИКФ «Альт» совместно с журналом «Секрет фирмы». Мы опросили руководителей 21 компании о том, какие антикризисные решения и инструменты оказались наиболее эффективными, какие уроки были извлечены из кризиса.

Вот что говорит генеральный директор компании «Брокинвестсервис» Игорь Чепенко: «Проблема любого кризисного периода, которая подстерегает менеджмент,— привыкание. Команда, настроившись на задачу „выжить“, ищет решения, направленные только на это.

В итоге каждый честно делает свое дело в своем подразделении, где уже минимум персонала, расходов, и голова руководителя на 100% занята только мыслями о пассивном спасении».

«Самое трудное — возродить здоровый авантюризм после периода

**«ПРОБЛЕМА ЛЮБОГО КРИЗИСНОГО ПЕРИОДА, КОТОРАЯ ПОДСТЕРЕГАЕТ МЕНЕДЖМЕНТ,— ПРИВЫКАНИЕ. КОМАНДА, НАСТРОИВШИСЬ „ВЫЖИТЬ“, ИЩЕТ РЕШЕНИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ ТОЛЬКО НА ЭТО»**

ИГОРЬ ЧЕПЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «БРОК-ИНВЕСТ-СЕРВИС»

к обороне, чем к наступлению. Как отметил **Леонид Ханик**, генеральный директор «Инфинити групп» (производитель молодежной одежды под маркой Concept Club), один из основных уроков кризиса — не делать то же, что и остальные: раз все режут кости, давайте и мы будем резать кости.

В результате проведенного анализа мы выделили пять особенностей успешного антикризисного управления:

1. Решительные и эффективные действия.
2. Быстрота и гибкость, «организационная подтянутость».
3. Информационная открытость и контроль.
4. Планирование: оперативное и сценарное.
5. Увеличение продаж.

Вещи вроде бы несложные, но в комплексе реализовать их на практике получается не у всех.

### УБИТЬ КОСТЫ И ВОСКРЕСИТЬ БАРТЕР

Главной антикризисной мерой, естественно, стала оптимизация затрат. Но важен не столько сам факт оптимизации, сколько подход компании к этой задаче. Вот что говорит генеральный директор «Свеза-лес» **Андрей Кашубский**: «Мне показалось интересным, как долго и мучительно принимали очевидные решения некоторые наши конкуренты. На мой взгляд, у организаций разные способности по принятию неприятной реальности, иной причины я не вижу».

Игорь Чепенко самокритично отмечает, что его компания «генерила» убытки до мая текущего года, но могла бы на один-два месяца этот срок сократить: «Урок: команду в антикризисное управление нужно погружать интенсивнее и жестче, то есть обязательное условие — изменение стиля управления».

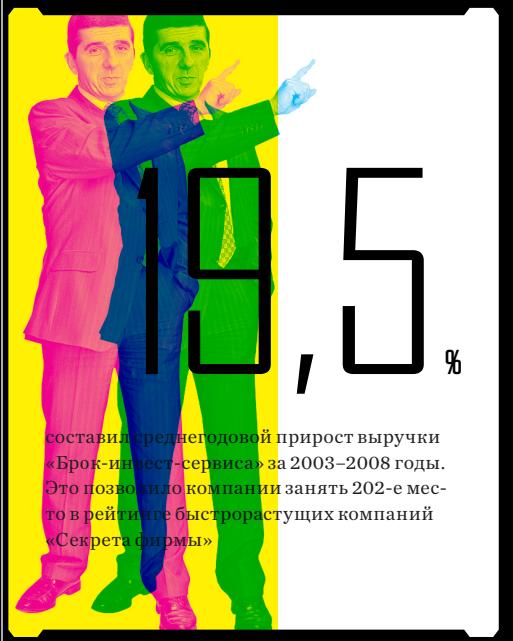
Как определить оптимальный для компании уровень решительных и

эффективных действий? До какой величины следует сокращать затраты? Несколько респондентов дали вполне логичный ответ: пропорционально планируемым доходам. Управляющий директор ОАО «Электроаппарат» (г. Курск) **Ярослав Иванов** описывает свою логику: «Мы предположили, что спрос составит 65% от 10 месяцев 2008 года, поэтому в целях снижения остатков достаточно поддерживать объем операций на уровне 50–55% от 2008 года без учета последнего квартала. Под этот объем операций мы и принимали все решения: производственный график, численность персонала, финансирование».

Остановимся на некоторых решениях опрошенных нами руководителей подробнее.

**Перевод постоянных затрат в переменные.** В основном это коснулось затрат на оплату труда. Например, в компании Nayada изменили пропорцию постоянной и переменной частей зарплаты у большей части персонала. Логика понятна — соответствие затрат получаемым доходам. Однако, в Nayada решили для нескольких высококвалифицированных сотрудников сохранить значительную постоянную составляющую. С теми, у кого в новых условиях не получалось работать эффективно, пришлось расстаться.

**Сокращение товарных запасов.** Компании РИАТ (разработка и изготовление автомобильной техники) удалось достичь резкого — почти четырехкратного — снижения складских остатков готовой продукции, запасов материалов и комплектующих. Правда, генеральный директор РИАТ **Владимир Пономарев** отмечает и обратный эффект — увеличились сроки исполнения внеплановых заказов. В компании «Невские сыры» тоже оптимизировали товарные запасы. По словам ее президента **Альберта Суфиярова**, это удалось сделать благодаря введению персональной ответственности бранд-менеджеров за избыток



осторожности и экономии», — соглашается исполнительный директор компании DataArt **Михаил Завилейский**.

Почему руководители отмечают особую трудность такого изменения? Наверное потому, что нужно не просто произвести разовое решительное действие, а совершить переход от сложившегося состояния бизнеса и самоощущения к новому, неизвестному и рискованному. К тому же «сводки с фронта» подталкивают скорее

запасов на складе. Было объявлено, что в случае превышения установленного лимита товарных запасов из зарплаты брэнд-менеджера будут вычитать проценты по кредиту. Впрочем, применять эту меру не пришлось — сотрудники с задачей справились.

**Снижение цен.** Ключевым управленческим решением для «Инфинити групп» стало снижение в феврале 2009 года цен на весеннюю коллекцию одежды Concept Club — примерно на 20%. Удалось реализовать все товарные запасы, которые заказывались еще до кризиса. Леонид Ханик доволен: «Чрезвычайно эффективный ход оказался, все показатели были в плюсе даже по сравнению с предыдущими периодами». А «Электроаппарат» использовал дифференцированный подход, снизив цены только на продукты, по которым были прямые конкуренты.

**Оживший бартер.** В ситуации кризиса бартер — весьма привлекательный инструмент. Однако в 1990-е годы многие предприятия успели полностью разрушить бартерными поставками рынок собственной продукции, поэтому ключевая задача — не допустить выхода на рынок товаров по низкой цене. Основное решение — предлагать бартер непосредственным потребителям. Это сложно, но варианты есть. К примеру, положение концерна «Русэлпром» таково, что многие поставщики материалов концерну одновременно являются потребителями его продукции или имеют деловые отношения с другими его крупными потребителями. По словам исполнительного директора «Русэлпрома» Станислава Щербакова, это помогло согласовать со всеми поставщиками-кредиторами условия реструктуризации и погашения задолженности, а также построить товарообменные цепочки.

## ХОДИТЬ НА МЯГКИХ ЛАПАХ И С ГИБКОЙ СПИНОЙ

«Сжимается время. Это значит, что в тот же период ты должен воспринять

больше новой информации и принять больше решений, чем раньше,— констатирует вице-президент группы „Парфюм“ Сергей Арбузов.— Еще тяжелее менять темп жизни сотрудников. Это я не про лишний час работы». Например, чтобы ускорить принятие решений, в компании ввели новый порядок. Раньше планы с конкретными показателями разрабатывали на год, соответственно, вся система отчетности и обмена информацией строилась помесячно. Теперь план разрабатывают на квартал, на год готовится лишь прогноз. Данные о закупках и продажах собирают и анализируют уже раз в неделю. В несколько раз увеличились и скорость обмена внутренней информацией между предприятиями группы, и частота совещаний на самом высоком уровне.

Во время кризиса компаниям пришлось быть гибкими, прежде всего по отношению к клиентам и финансовым структурам. Так, РИАТ, по словам Владимира Пономарева, удалось сохранить приемлемые объемы продаж благодаря терпеливости в отношениях с потребителями. Однако удалось это высокой ценой: финансовый цикл дебиторской задолженности вырос более чем в два раза, компания вынужденно пошла на дополнительную рассрочку и снижение цен.

«Правильная» гибкость проявляется в том, чтобы найти удачные решения в сложных ситуациях. Например, «Русэлпром» несколько лет назад начал программу полного технического перевооружения предприятий, но кризис заставил искать для этого новые финансовые источники. Совместно с поставщиками оборудования руководители концерна нашли оптимальные решения: лизинг и привлечение длительного банковского финансирования, в том числе с участием иностранных банков.

Важную проблему поднимает Станислав Щербаков: «Мы ощутили на себе, что главная причина ухудшения

«МЫ НАШЛИ ПАРУ ПРОДУКТОВ И ДОСТАТОЧНО БЫСТРО ЗАПУСТИЛИ ИХ В ПРОИЗВОДСТВО. МЕЛОЧЬ, НО НА 40 МЛН РУБ. УЖЕ НАТОРГОВАЛИ»  
ДМИТРИЙ ЧЕРЕПКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ НАУДА

78%

предпринимателей, опрошенных компанией Ernst & Young, заявили, что несмотря на кризис активно ищут возможности для роста

состояния компаний — использование неадекватной системы управления, сложившейся еще в период экономического роста. Поэтому перелом в лучшую сторону произошел в тот момент, когда мы сосредоточились на изменениях этой системы». В подобной ситуации оказались многие компании. Например, холдинг Asstra Associated Traffic AG (группа транспортно-логистических компаний) перестраивает свою структуру. За развитие конкретных продуктов — перевозки, экспедирование, логистика, ИТ — теперь отвечают конкретные люди, а не коллективный орган. Как говорит со владелец Asstra Дмитрий Лагун, в результате такого делегирования холдинг генерирует прибыль на уровне прошлого года. Кроме того, больше



решений стали принимать на местном уровне, без ожидания заседаний совета директоров.

Генеральный директор компании Nayada Дмитрий Черепков отмечает высокую отдачу от централизации. Так, в Nayada объединили под руководством одного, наиболее эффективного, менеджера бухгалтерию, финансовую и ИТ-службу. В результате повысилась управляемость, а затраты этих служб снизились в три раза. Другим решением стало объединение отдела по работе с дилерами и производственного подразделения. В итоге, по оценке Черепкова, эффективность производства повысилась почти вдвое, а клиентоориентированность — в несколько раз.

К изменениям системы управления в компании ИЭК (производитель электротехнической продукции) идут от бизнес-задачи. Например, в департаменте логистики в самостоятельную штатную единицу выделили группу сотрудников, ответственных за взаимодействие с поставщиками. Это позволило сделать работу департамента более эффективной и активизировать усилия по правильному выбору поставщиков. Необходимость более точного бизнес-планирования и экономии ресурсов привели к созданию в ИЭК отдельного подразделения по выводу на рынок новых продуктов.

## БЕЙ КНУТОМ И ОТБИРАЙ ДЕНЬГИ — ЭТО РАБОТАЕТ

На первый взгляд, в одновременном усилении открытости и контроля заложено противоречие. Компаниям вроде бы следует быть последовательными — либо демократичный, либо авторитарный стиль управления. Но не все так однозначно. Удачным сочетание этих подходов становится при четкой дифференциации: есть то, о чем следует информировать сотрудников, и то, что просто должно быть сделано и требует контроля исполнения.

Усиление открытости — это в первую очередь информирование персонала

о положении дел в компании. Так, стержневым решением управляющий партнер компании «Спектрум» Владимир Иванов считает то, что до начала реализации антикризисного плана руководители встретились с сотрудниками всех подразделений и обсудили, как будет развиваться кризис, какими могут быть его последствия для рынка. Это позволило добиться от людей определенной лояльности. Михаил Завилейский во взаимодействии с персоналом использует несколько интересных прикладных инструментов. «В кризис мы стали более открыты в плане финансовой и производственной статистики, описали механику принятия решений о сокращениях бюджета

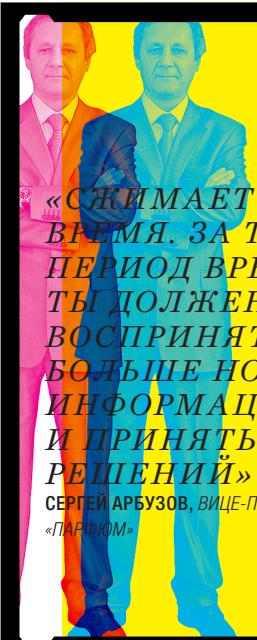
и персонала», — рассказывает топ-менеджер. Каждые две недели Завилейский писал подробное письмо с указанием динамики резервов, прогнозами. Кроме того, в DataArt ввели «цветовые зоны», показывающие финансово-производственную динамику. В зависимости от количества денег на счетах и оборота компания может находиться в зеленой зоне (наиболее благополучной), синей, оранжевой и красной. Заходя в компьютерную систему, сотрудники видят актуальную «окраску» своей организации.

А вот какие аргументы приводит Ярослав Иванов в пользу активного использования мер контроля и принуждения: «В кризис легче продвигать, а точнее, навязывать непопулярные и, по мнению сотрудников, не важные вещи. Например, в разгар кризиса мы начали программу по повышению производственной культуры (это по-советски), а сейчас — программу 5S („по-модному“). К сожалению, современные подходы к стимулированию персонала в России, да еще и на предприятии с 60-летней историей, не всегда результативны. Я имею в виду приоритет только позитивных стимулов. Поэтому приказы, графики проверок и меры негативного воздействия за невыполнение идут сейчас на ура. Рынок труда изменился, мы зафиксировали уменьшение текучести кадров в шесть раз. В такой ситуации заставить людей изменить подходы проще».

Логика Ярослава Иванова достаточно убедительна. Однако не стоит злоупотреблять методами принуждения. Ведь у сотрудников будет большое искушение «отомстить» работодателю, когда рынок труда нормализуется. Да и «мотивация палки» имеет ограниченный потенциал эффективности. Можно ли негативное решение превратить в положительный стимул для работы сотрудников? У некоторых это получилось. Вот что рассказывает

# 60%

международных компаний, по данным Ernst & Young, не имеют эффективных программ по сокращению затрат



«СЖИМАЕТСЯ ВРЕМЯ. ЗА ТОТ ЖЕ ПЕРИОД ВРЕМЕНИ ТЫ ДОЛЖЕН ВОСПРИНЯТЬ БОЛЬШЕ НОВОЙ ИНФОРМАЦИИ И ПРИНЯТЬ БОЛЬШЕ РЕШЕНИЙ»

СЕРГЕЙ АРБУЗОВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ «ПАРФЮМ»

генеральный директор ОАО «Звезда-энергетика» **Николай Хаустов**: «В борьбу с кризисом свою лепту внесли абсолютно все руководители отделов и департаментов, передав 15% своей зарплаты на пополнение оборота компании. Если по итогам года нам удастся достичь определенных показателей, эта сумма будет возвращена им в качестве бонуса. Мы постарались донести до людей мысль, что придется затянуть пояса, но мы, максимально мобилизовавшись, в состоянии с этим справиться».

### **ЕСЛИ У ВАС НЕТ ПЛАНА, ТО ВАС УЖЕ НАЧАЛИ ЕСТЬ**

Некоторые руководители до сих пор не считают нужным разрабатывать реалистичные бизнес-планы, мотивируя это тем, что в кризис их невозможно составить. Они перешли в режим «ручного управления», принимая решения по ситуации. Однако такая практика может еще глубже упрятать компанию в футляр кризиса. Некоторые руководители отмечали, что если бы не старались заниматься планированием и выдерживать плановые показатели, то результаты могли быть значительно хуже. Мнения опрошенных предпринимателей разделились в вопросе о том, нужен ли компании антикризисный план. Например, в компании «Сакс» (дистрибутор игрушек) формализованного плана не разрабатывали. Просто по наиболее чувствительным рыночным индикаторам определили спектр возможных значений и, соответственно, их последствия для бизнеса.

Достаточно типичным оказалось разбиение антикризисного плана на три этапа: выживание, стабилизация и развитие. Вот как были определены цели такого плана, разработанного в октябре 2008 года в компании РИАТ:

- краткосрочная цель (октябрь 2008-го — май 2009-го): выжить (то есть сохранить основные активы предприятия) в условиях обвального трехкратного снижения объема продаж;

- среднесрочная цель (июнь 2009-го — январь 2010-го): стабилизировать доходы и расходы компании и определить вектор дальнейшего восстановления;
- долгосрочная цель (февраль 2010-го — 2012 год): развитие компании в новых условиях.

Опрошенные руководители чаще всего называли в качестве наиболее эффективного инструмента антикризисного управления оперативное планирование. «Кризис требует достаточно точной системы учета, планирования, анализа затрат,— говорит генеральный директор компании ИЭК **Михаил Петров**.— Прежде всего мы учимся считать и прогнозировать ситуацию на рынке с необходимой степенью достоверности. Ошибки могут стоить слишком дорого».

Сергей Арбузов в свою очередь делает акцент на тесной связи краткосрочного планирования и отчетности: «Система краткосрочного планирования — постоянно думать, что же все-таки произойдет в ближайшем будущем. Единая ежемесячная управленческая отчетность точно отражает произошедшее за обсуждаемый и — это особенно важно при резких изменениях на рынке — короткий период».

Когда положение компании улучшается, период оперативного планирования увеличивается, постепенно приближаясь к докризисному.

Сценарное планирование как эффективный управленческий инструмент назвали единицы опрошенных менеджеров. «Да, план был разработан в октябре 2008 года и реализован,— говорит Андрей Кашубский.— Он

содержал два сценария — „рецессия“ и „депрессия“. По темпам падения спроса мы оценили ситуацию в ноябре как депрессию и активно провели сокращение затрат по всей компании. В результате себестоимость продукции была снижена на 30–40%».

В компании Nayada использовали метод контрольных точек. «Первый план был разработан в расчете на выживание компании и касался в основном изменения структуры затрат,— рассказывает Дмитрий Черепков.— Мы имели несколько вариантов развития в зависимости от фактических объемов продаж. При переходе контрольных точек собиралось правление и принимало решение. Однако вскоре план был значительно дополнен возможностями для развития».

Для компании «Звезда-энергетика» критически важно оказалось правильно спланировать распределение заказов в течение года. «Мы понимали, что спрос на нашу продукцию никуда не делся. И прикинули период, во время которого заказчики будут выжидать. Нам казалось, что этот этап продлится полгода,— рассказывает Николай Хаустов.— В то же время мы сокращали издержки. Годовой план почти не корректировали — контрольные цифры остались на прежнем уровне. Мы понимали, что пружина будет сжиматься, то есть на второе полугодие придется выполнение объема, который мы обычно размеренно делаем в течение всего года. И не ошиблись — до конца 2009-го нам предстоит выполнить несколько очень серьезных проектов».

В каждом из примеров видна логика формирования плана и принимаемых

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ ОБРАЩАЙТЕСЬ:  
(499) 943-9125, 943-9108

CLASSIFIED

РАЗНОЕ

Свободный менеджер? HELLOparty.ru

РЕКЛАМА

решений. Но надо признать, что такие примеры не очень типичны. Практика проведения компанией «Альт» сессий антикризисного планирования выявила труднообъяснимую тягу менеджеров к макроэкономическому прогнозированию. Руководители готовы

## «ПЕРЕЛОМ ПРОИЗОШЕЛ В ТОТ МОМЕНТ, КОГДА МЫ СОСРЕДОТОЧИЛИСЬ НА ИЗМЕНЕНИЯХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ»

СТАНИСЛАВ ЩЕРБАКОВ, исполнительный директор концерна «Русэлпром»

51



Так выросла рентабельность производителя электродвигателей концерна «Русэлпром» за 2008 год по сравнению с 2007-м

часами обсуждать динамику цен на нефть или курс рубля, даже когда эти показатели практически не влияют на бизнес фирмы. Может быть, по этой причине первые лица компаний не относят сценарное планирование к эффективным управленческим инструментам.

### ОНИ ВАС В ДВЕРЬ, А ВЫ В ОКНО

В исследовании «Менеджмент роста», проведенном в 1996 году, «Альт» выделил у руководителей успешных предприятий особую черту: умение

превращать обстоятельства в возможности. В нынешний кризис она явно востребована. Пока лишь немногие топ-менеджеры искренне считают кризис временем отличных возможностей, но среди наших респондентов такие нашлись. Им на руку снижение арендных ставок, курса рубля, появление на рынке труда профессионалов с умеренными запросами по зарплате. Но главное — перспективы продаж. Структура рынка и спроса динамично меняется, и это уникальный шанс усилить свои позиции.

Одним из ключевых является вопрос о том, как компания выявляет возможности роста продаж. «Берем прошлые кризисы, смотрим, какие секторы „поднимались“, на них и ориентируемся», — рассказывает Дмитрий Лагун. — Делаем выводы на основании прогнозов роста ВВП и баланса внешнеэкономической деятельности по странам. Сегменты новых технологий присматриваем».

**Все в эконом-сегмент.** Активный выход в эконом-сегмент оказался одним из наиболее популярных способов увеличения продаж. Основная причина — смещение платежеспособного спроса. Михаил Петров (ИЭК) находит в этом положительные моменты: «Когда среди потребителей идет активная переориентация с дорогих зарубежных марок низковольтной аппаратуры на бюджетный уровень, то есть на отечественную продукцию, ключевой для производителя является способность сформулировать реальные выгоды, которые получат клиенты при эксплуатации. Здесь у торговой марки IEK явные преимущества: при высоких показателях качества и безопасности она имеет вполне доступную цену».

Некоторым компаниям пришлось внести изменения в свои продукты и их позиционирование. «В феврале 2009 года мы запустили новые маркетинговые программы с другим обращением к целевой аудитории, — говорит генеральный директор

„Миэль — инвестиции в регионы“ Алексей Пашкевич. — Например, изменили проект первого жилого дома в микрорайоне Авангард (г. Омск) — квартиры меньшей площади пользуются большим спросом. Это снизило стоимость покупки в абсолютном выражении и стало больше отвечать сегодняшним потребностям клиентов. Сейчас наиболее платежеспособными оказались именно покупатели жилья эконом-класса — те, кто приобретает недвижимость не с инвестиционной целью, а для решения своих жилищных вопросов».

**Всеобщий клиент.** Поход за госзаказом — другая распространенная тенденция. Для многих он оказался хорошей подпиткой. Например, при участии концерна «Русэлпром» сейчас запускается новая для России схема лизинга для муниципальных нужд в Туле и Омске. Речь идет об обновлении парка городских трамваев производства Усть-Катавского вагоностроительного завода, для которых концерн поставляет двигатели.

Владимир Иванов подчеркивает, что активная работа по получению госзаказов требует существенного изменения бизнес-процессов. К примеру, компании «Спектрум» понадобился другой подход к продажам, поскольку конкурсные торги открыты. Кроме того, пришлось изменить сервисы и технологии работы проектных команд, так как внесение изменений в документы конкурса и технические задания практически невозможно. Наконец, нужен иной подход к подготовке и подписанию договоров — он требует меньшей квалификации, но большего терпения.

**Ослабление конкурентов.** Ослабление и уход с рынка части конкурентов — одно из немногих приятных последствий кризиса. Главное — оперативно им воспользоваться. Например, в мае 2009 года «Свеза-лес» внесла изменения в свои планы — повысила объемы отгрузок и цены в

## ОСНОВНЫЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ



ответ на некоторое усиление позиций компании на рынке, а также в связи с уходом конкурентов.

Среди эффективных решений в период кризиса Ярослав Иванов называет активную работу с покупателями в то время, когда конкурентов «штурмило»: «Мы воспользовались этим, чтобы перехватить оставшийся спрос на себя. Методы стандартные: нужно чаще с клиентами встречаться, общаться, предлагать нужные для них условия и „фенечки“».

Алексей Пашкевич делает акцент на учете конкурентной ситуации при выборе приоритетов: «Важная часть антикризисного плана — активизация усилий по более выгодным, с нашей точки зрения, проектам. Например, в городах, где объемы ввода жилья по итогам полугодия составили всего 8–9% от объемов прошлого года, уже существует дефицит квартир в новостройках. В перспективе по мере активизации отложенного спроса это приведет к росту цен».

**Новые продукты.** Пожалуй, еще рано оценивать, насколько успешно расширение ассортимента и вывод на рынок новых продуктов при сокращении спроса. Наши эксперты высказали разные мнения на этот счет.

Владимир Пономарев недоволен: «Попытки вывести в последние месяцы

на рынок новую продукцию малоэффективны, так как сегодня потребителей в основном интересует наибольше низкая цена, платить за качество большинство просто не имеют возможности или не хотят. Это привело к тому, что при двух- и трехкратном снижении объема продаж маржинальный доход снизился более чем в 10 раз». Правда, в РИАТ не унывают и планируют создавать новую продукцию, выводя ее в бездемпинговые секторы рынка.

А вот Дмитрий Черепков настроен оптимистично: «Мы нашли пару продуктов и достаточно быстро запустили их в производство. Например, перила-ограждения Nayada-Parapetto — казалось бы, мелочь, но на 40 млн руб. уже наторговали». Кроме того, в компании готовят ассортиментные предложения для частных лиц.

Кстати, переориентация с рынков b2b на рынок b2c — это тоже тенденция. Так, по словам генерального директора компании «Феликс» Антона Терентьева, предприятие разработало актуальные модели мебели для дома, востребованные в условиях кризиса. Для расширения ассортимента «Феликс» выставил в своих салонах офисной мебели экспозиции для дома под торговой маркой «Европа», которая также принадлежит компании.

**Новые рынки.** Компания «Феликс», например, продолжает расширять свою торговую сеть, которую удалось сохранить, несмотря на экономические трудности. В 2009 году были открыты салоны в Ижевске, Чите, в Атырау (Казахстан).

Как показывает опыт ГК «Магнат», освоение новых рынков стимулирует сделки M&A. «Мы приобрели одну из компаний — дистрибуторов Procter & Gamble, и теперь покрываем в том числе Челябинскую и Оренбургскую области», — говорит председатель совета директоров компании «Магнат» Дмитрий Обретецкий.

Весь последний год менеджерам и предпринимателям пришлось сдавать экзамены на владение управленческими навыками, умение анализировать информацию и принимать решения. Однако кризис опасен своей непредсказуемостью. Поэтому руководителям предстоит еще неоднократно использовать все эти качества. И израсходовать много маты.





Текст: Дмитрий Лисицин Фото: Дмитрий Духанин

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



# ЧИСТАЯ ИЗМЕНА

ЛУЧШИЙ СПОСОБ РАЗРУШИТЬ СВОЮ КАРЬЕРУ – ПРЕДАТЬ БОССА, КОТОРОМУ ТЫ МНОГИМ ОБЯЗАН. НО СТОИТ ЛИ ХРАНИТЬ ВЕРНОСТЬ, ЕСЛИ НА ДРУГОЙ ЧАШЕ ВЕСОВ ОКАЗАЛИСЬ НЕОЖИДАННЫЕ И ЗАМАНЧИВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ?

Если бы Данте Алигьери мог сделать экс-генерального директора компании «Иннатур» Дмитрия Горина героем «Божественной комедии», он крепко задумался бы над тем, в какую часть книги его поместить. Менеджер совершил тяжелейший в глазах великого флорентийца проступок — нарушил верность своему покровителю, основательнице «Иннатур» Инне Бельтюковой. Однако Горин смог заслужить ее прощение и искупил грех. По крайней мере, так думает он сам. Дмитрий познакомился с Инной в начале 1990-х годов, когда работал коммерческим директором турфирмы «Ирида» (компания специализировалась на продаже билетов). «Иннатур», основанная супругами Инной и Игорем Бельтюковыми, тогда пыталась выйти на билетный рынок. Инна и переманила Горина.

В первый же день работы у входа в офис «Иннатур» Дмитрия схватили бандиты. Они увезли его на какую-то дачу под Люберцами и потребовали вернуть им \$25 тыс. Сам Горин, по его словам, денег ни у кого не брал — кашу заварил гендиректор «Ириды», который пустился в бега. Нанятые кредиторами «люберецкие» распределили долг между оставшимися менеджерами фирмы. Горин не мог заплатить и выпросил у похитителей право на один телефонный звонок. Он позвонил

Бельтюковой. Чутье не подвело — Инна выкупила Горина из плена. Эти деньги Дмитрий потом отработал — его опыт помог «Иннатур» стать лидером на рынке билетов. Горин превратился в фаворита Бельтюковой, Инна даже стала крестной матерью его детей. Но однажды в компании разыгралась драма, в ходе которой он совершил неоднозначный по отношению к своей покровительнице поступок.

#### НЕГОДАЙ ПОНЕВОЛЕ

В начале 2000-х Бельтюковы продали 75% своих акций группе «Гута». Через некоторое время новые акционеры отстранили их от управления (Инна была президентом компаний, Игорь — гендиректором), предложив занять ципредседательские должности. Но Бельтюковы решили покинуть компанию.



#### МЕЖ ДВУХ СТУЛЬЕВ

Решившись на измену, Дмитрий Горин не стал верным слугой акционеров «Гуты» и лелеял план вернуть компанию Бельтюковой

Вернувшись со встречи с мажоритариями, Инна собрала вещи и двинулась к выходу, заявив: «Ноги моей здесь больше не будет!» По офису вдруг заскрежетали стулья — многие сотрудники встали и пошли за ней.

Казалось бы, Горин, занимавший тогда должность первого замгендиректора, тоже должен был отодвинуть кресло и уйти. Но он этого не сделал. По словам Горина, он должен был проинструктировать отправление авиарейсов, на которые компания продала билеты, поскольку его сменщик не успел бы войти в курс дел. И поэтому остался. Как он тогда думал, ненадолго.

#### КАРЬЕРА ПРОТИВ ЛОЯЛЬНОСТИ

На следующий день Дмитрий явился на работу, одетый во все черное — в знак протеста против ухода Инны

Бельюковой. Но большинство сотрудников не поверили Горину, посчитав его карьеристом. Представители «Гуты», наоборот, одобрили поступок менеджера. Они начали уговаривать его оставаться в компании, обещая в перспективе пост гендиректора. Становиться штreyкбрехером Горин не хотел. Поэтому ему нужно было бы уволиться после возвращения последнего чартера. Тем более что Инна рассчитывала на его услуги, поскольку собиралась открывать новый бизнес (им стала компания «Капитал тур»). Но менеджера грызла крамольная мысль.

«Кем я буду в новой компании Бельюковой?» — спрашивал себя Горин. Ответ его не радовал: лишенным самостоятельности вечным фаворитом гендиректора. «Для меня это шаг назад», — размышлял Дмитрий. В «Инне тур» перед ним открывались совсем другие перспективы. «Появлялась возможность доказать рынку, что я состоявшийся топ-менеджер и могу сам развивать бизнес», — уточняет Горин. В его сознании шла борьба между долгом и менеджерскими амбициями. Амбиции говорили: оставайся в компании — тебе это выгодно. Долг парировал: как ты смеешь думать о том, чтобы предать человека, который помог тебе в жизни!

В итоге амбиции взяли верх. «Я решил, что нужно проявить себя в свободном плавании», — говорит Дмитрий. Встретившись с Бельюковой на ее даче, Горин сообщил, что остается в «Инне тур». Она ответила холодно: «Ну, попробуй, для тебя это шанс».

#### ДВОЙНОЙ АГЕНТ

Но, решившись на измену, Дмитрий не стал верным слугой акционеров «Гуты». Горин попытался доказать Инне, что его поступок не был предательством, и отчасти превратился в

#### *АМБИЦИИ ГОВОРИЛИ: ОСТАВАЙСЯ В КОМПАНИИ. ДОЛГ ПАРИРОВАЛ: КАК ТЫ СМЕЕШЬ ПРЕДАТЬ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ ПОМОГ ТЕБЕ В ЖИЗНИ!*

агента ее влияния. Дмитрий лелеял план вернуть компанию Бельюковой, когда собственники захотят избавиться от непрофильного актива. Действительно, через два года они выставили «Инну тур» на продажу, а Горина, который уже стал гендиректором, попросили найти покупателя. Он знал, что мажоритарии не хотят вести переговоры с Бельюковой, и попытался найти посредника, который бы перепродал ей компанию. Акционеры разгадали маневр, и бизнес достался главному конкуренту — компании «ВИП сервис». Как предполагает Дмитрий, Бельюковы от сделки ничего не получили. Несмотря на неудачу, Горин и Бельюкова заключили мир. Дмитрий считает, что в результате этой истории выиграл, поскольку смог лучше узнать себя. «Я понял, что мне следует заниматься не административной работой, а руководить новыми коммерческими проектами», — говорит Горин. Что он и начал делать, став в прошлом году гендиректором «РЖД тур». Проработав там год, Горин уволился и опять пустился в свободное плавание. Сейчас Дмитрий — член совета директоров холдинга «ВИП сервис и Инна тур», но утверждает, что скоро войдет в руководство нового туристического альянса, одним из партнеров в котором, возможно, будет Инна Бельюкова.





Мне кажется, что герой статьи, оставшись работать в компании, поступил правильно, а угрызения совести, которые он потом испытывал, были необоснованными. Попробую объяснить, почему.

В основе отношений начальника и подчиненного — акционер до известной степени является начальником наемного гендиректора — может лежать одна из двух идеологий. В первой из них (я буду называть ее феодальной) лояльность является высшей ценностью, во второй (назовем ее идеологией рационального выбора) — злом, которого стоит избегать.

В наше время феодальная идеология хорошо работает только в ситуациях определенного типа, а именно, когда люди вместе идут на подвиг или на дело. Участников совместного предприятия ожидает очень ценный приз, а риски, стоящие на

пути к этому призу, черезсур велики. В таких случаях руководитель берет на себя слишком большую ответственность, поэтому вправе требовать лояльности по отношению к себе. Если вы собирались в экспедицию на Северный полюс, будьте преданы руководителю группы. Если решились на ограбление банка — храните лояльность главарю банды.

Но стабильно работающий бизнес на этой идеологии построить нельзя, так как трудно представить компанию, в которой подвиги надо совершать каждый день. В корпоративном мире должна работать другая идеология: работник трудится на босса только до той поры, пока тот платит ему зарплату. Можно разразить: «А как же харизматические лидеры, которые влюбляют в себя сотрудников? Разве они не требуют к себе личной лояльности?» Нет, харизматический лидер проявляет свои качества только внутри организации и, уходя, не тянет никого за собой. Наоборот, он стремится оставить после себя команду, преданную компании.

В статье речь идет не о самураях, а о бизнес-ситуации, пусть и весьма драматичной, — смене акционеров и последовавшей за ней отставке руководителей. И герой имел полное право остаться. Я не игнорирую того факта, что руководительница вызволила его из бандитского плена. Действительно, в момент, когда

она заплатила выкуп, у него возникли моральные обязательства перед ней лично. Но обязательства не передают человека в рабство — отработав потраченные на него деньги, менеджер освободился от долга. Поэтому в том, что он продолжил работать в компании, нет ровным счетом ничего плохого.

А вот наряжаться в черные одежды и играть роль «слуги двух господ», мне кажется, не стоило. Надо быть последовательным в выборе. Раз решил оставаться, то нужно работать на того, кто платит тебе деньги, если, конечно, от тебя не требуют сделать что-то противозаконное.

Впрочем, винить героя в том, что он не разобрался, какой идеологии следовать, нельзя. Патриархально-общинное сознание с его требованием быть лояльным лично боссу — часть культуры многих российских топ-менеджеров. Ведь бизнес в России долгое время был (и во многом остается) зоной «рискованного земледелия». Однако если мы хотим повысить его эффективность, то от феодализма нужно отходить.

МАРК РОЗИН,  
ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ  
«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

**ЕСЛИ ВЫ  
РЕШИЛИСЬ  
НА ОГРАБЛЕНИЕ  
БАНКА —  
ХРАНИТЕ  
ЛОЯЛЬНОСТЬ  
ГЛАВАРЮ  
БАНДЫ**

— Любой кризис — всегда печальное событие. Бизнесмен строит планы, но прибыль и выручка падают, а планы остаются нереализованными. Разрушается вся концепция развития компании. Crocus смог этого избежать. Мы выполнили все, что планировали, хотя, конечно, с огромным напряжением сил. В Воронеже открыли торговый центр, концертный зал Crocus City Hall, открываем торгово-развлекательный комплекс Vegas в Москве, продолжаем строить по графику станцию метро «Мякининская». В самом начале 2010 года открываем новый павильон «Твой дом — мебель» в «Крокус-сити». Мы смогли это реализовать, потому что все выводы,

которые многие бизнесмены делают только сейчас, я сделал давно.

Мы всегда были очень экономными, неизменно оперировали минимальными бюджетами, не привлекали слишком больших кредитов. Иллюзий о дружеских отношениях с партнерами у меня тоже никогда не было. Бизнес всегда жесток. Так что я избежал потерь и разочарований. Рынок же в целом избежать этого не смог. Сейчас все учатся экономить, увольняют людей и жалуются на жизнь. Правда же заключается в том, что никто ничему на самом деле не научится. Как только экономика начнет расти, все вернется на круги своя. Взрослого человека переделать никому не под силу.

Главный же урок прошлого года заключается для меня не в конкретных выводах по ведению бизнеса. Мне показалось, что правительство, администрация президента понимают, что в условиях нынешней экономической модели мы далеко не уедем. Нельзя вечно качать газ и нефть и продавать. Нужно производить и придумывать. От заявлений о необходимости перестройки экономики до запуска конкретных программ пройдет много времени, точно больше трех-четырех лет. Но я оптимист по жизни и верю, что Россия все сделает. Вот это будущее и есть самый важный вывод из кризисного 2009 года.

**АРАС  
АГАЛАРОВ**

ПРЕЗИДЕНТ  
CROCUS GROUP

# ЧЕМУ Я НАУЧИЛСЯ ЗА ГОД

12-2009

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Фото: Crocus Group/Егор Заика

— Применительно к моему бизнесу я кризиса не заметил. Просто есть два вида предпринимателей. Одни спекулировали элитной недвижимостью и надували строительные пузыри на Рублевке, другие занимались авиа перевозками, производили сельхоз продукты, строили дома и оказывали ипотечные банковские услуги. Мы работали и будем работать в своих нишах, поэтому в компаниях, принадлежащих НРК, в 2009 году наблюдался рост: в авиакомпании Red Wings — на 200%, в Национальной земельной компании, которая выращивает картофель в Тульской области,— на 40%. Но если смотреть на ситуацию шире, то обвал на мировых финансовых рынках обнажил серьезные системные проблемы в России. Наш кризис — это совершенно устаревшая инфраструктура, которой 50 лет, примитивная экономика, политическая система, слабо способствующая развитию бизнеса.

Мне бы хотелось, чтобы главными уроками уходящего года стали фундаментальные изменения в России в целом. Необходимо прекратить разбрасывание денег на всякие дорогостоящие имиджевые проекты. Государство должно создать условия для бизнеса, выращивать его, а не жаловаться, что нет честного бизнеса. А что, есть честные чиновники? Нужно

запустить строительство минимум 100 тыс. малоэтажных индивидуальных домов. В сельском хозяйстве надо вырастить хороших собственников. Следует сократить госсектор через честную и ответственную приватизацию, а также пресечь коррупцию и создать независимую судебную систему.

Если государство не на словах, а на деле будет двигаться в этих направлениях, то 2010-й станет пороговым годом выхода из реального российского кризиса. Сам я, как бизнесмен, уже давно усвоил: нужно работать, заниматься своим делом, в котором разбираешься. Тогда все будет получаться, несмотря ни на какие кризисы.

**МНЕ БЫ ХОТЕЛОСЬ,  
ЧТОБЫ ГЛАВНЫМИ  
УРОКАМИ  
УХОДЯЩЕГО  
ГОДА СТАЛИ  
ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ  
ИЗМЕНЕНИЯ  
В РОССИИ В ЦЕЛОМ**

## АЛЕКСАНДР ЛЕБЕДЕВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
НАЦИОНАЛЬНОЙ  
РЕЗЕРВНОЙ  
КОРПОРАЦИИ (НРК)



Фото: Валерий Левитин

— Главным уроком завершающегося года стало понимание того, что отношения в бизнесе остались на первобытно-общинном уровне.

Любой кризис меняет психологию людей. Нынешний привел к тому, что во всем мире предприниматели разучились доверять друг другу. Единственное общее желание — «отжать» как можно больше денег. Причем абсолютно не важно, какими способами это сделать: кинуть клиентов и партнеров, похоронить бизнес, обмануть всех и вся. За этот год появилось стойкое ощущение, что единственное чувство, присущее бизнесу, — алчность. Других просто нет.

Я думал, почему так произошло. Помоему, ситуацию спровоцировали сами регулирующие институты и правительства. Сколько лет во всем мире твердят о борьбе с инфляцией и с дефляцией, о снижении административных барьеров, налоговой нагрузки. Наступил кризис — вот, казалось бы, самое время действовать, на практике реализовывать все обещания. Но ничего не произошло. Вообще ничего. Даже хуже стало. Вместо того чтобы создать условия для сохранения и роста реального сектора экономики, страны принялись его планомерно уничтожать. Барьеры как были, так и остались. А банки начали выбивать долги без всякого обсуждения, усложнили условия предоставления кредитов. Иностранные банки повысили залоговые требования, ограничили объемы кредитования и ужесточили условия. В России новые кредиты вообще выдают на фантастических условиях — от 16% до 25% годовых. Под такие проценты кредит вообще ни один вменяемый бизнесмен не возьмет.

Вслед за банками и государствами бизнес-сообщество тоже быстро вспомнило о том, как жить по волчьим законам, когда каждый сам за себя. Пока всем было хорошо, казалось, что мы научились быть цивилизованными, умеем вести дела



нормально, соблюдая законы. Но как только прижало, стало понятно, что человек человеку и бизнесмен бизнесмену волк, а предпринимательство не имеет ничего общего с моралью и нравственностью.

Наверное, в этой ситуации ничего изменить нельзя. Мы такое поколение просто. Нам остается жить надеждой, что хотя бы наши дети научатся вести бизнес по-человечески, а не как дикари. Себя же остается утешать лишь тем, что любой опыт — положительный. Выдержали этот год — стали сильнее и закаленнее.

Фото: ИТАР-ТАСС

## ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
КОМПАНИИ  
«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»

— В 2009 году я сделал для себя три вывода. Один глобальный, а два — практические, касающиеся непосредственно бизнеса.

В плане бизнеса я понял, что спасение любой компании зависит от ее гибкости и способности подстраиваться под нужды рынка. Чтобы выжить, ты обязан уметь очень быстро переориентироваться с одного продукта на другой, с одних поставщиков на других — иначе гибель. Если бы Rover Computers в 2009 году не смогла очень быстро расширить продуктовую линейку, то нам было бы очень плохо. Но мы смогли это сделать. Если раньше мы выпускали практически только ноутбуки, то в этом году быстро наладили массовый выпуск коммуникаторов и mp3-плееров. Второй мой вывод относится именно к тому, что стоит производить в России ИТ-компаниям. Принцип следующий: лучше много, но дешево, чем мало и дорого. При сокращении спроса со стороны населения ставку в нашей стране можно делать только на массовый товар. Любая ориентация на эксклюзивный спрос в условиях кризиса — гибельна. Может быть, в других сегментах это правило не соответствует действительности, но в ИТ-секторе оно верно на 100%.

Глобальный же вывод стал для меня очень печальным. В российском

## СЕРГЕЙ ШУНЯЕВ

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ  
ROVER COMPUTERS

бизнесе осталось совсем мало человеческих чувств и отношений, слишком много здесь холодного расчета. Нам снова пришлось стать жестокими. По-другому нельзя. Как еще себя вести, когда тебе необходимо увольнять людей, причем иногда целыми отделами? Приходится забыть о том, что с ними тебя связывают дружеские отношения, многолетняя совместная работа. Ты просто обязан сократить затраты. Отношения между партнерами тоже стали весьма напряженными. Раньше было больше доверия, теперь будут биться на смерть за каждый доллар и перепроверять каждую букву договора. Расслабишься — съедят. Такое сейчас время — кризисное.

**В РОССИЙСКОМ  
БИЗНЕСЕ ОСТАЛОСЬ  
СОВСЕМ МАЛО  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ  
ЧУВСТВ  
И ОТНОШЕНИЙ,  
СЛИШКОМ МНОГО  
ХОЛОДНОГО РАСЧЕТА**



Фото: Василий Шапошников

— Кризис — это как служба в армии или поход в горы. Становится понятно, кто есть кто, проявляются все качества человека. Сейчас могу сказать, что большинство людей оказались порядочными. Нас поддержали и партнеры, и клиенты, и наши сотрудники. Были случаи, когда при особо острой нехватке ликвидности у нас не только не забирали деньги, а переводили нам еще средства, чтобы поддержать компанию. Такое не забывается. Конечно, некоторые участники рынка повели себя непорядочно. Причем никакого наказания они за это не понесли: ни юридического, ни даже простого морального осуждения. Но так уж устроена жизнь. Тут ничего не поделать.

Кризис оказался отличной лакмусовой бумажкой для любой фирмы. Все ошибки, неправильные решения, которые не замечались в годы экономического благополучия, стали видны и очень больно ударили по компаниям. Правильность наших действий подтверждает хотя бы тот факт, что «Тройке Диалог» удалось пройти кризис, не потеряв независимость, сохранив капитал и клиентскую базу, заключив в достаточно короткий срок уникальную по формату сделку с крупным международным институтом — Standard Bank. Удалось привлечь длинные деньги от ЕБРР по рыночной ставке, нанять новых специалистов.

Для предпринимателей этот кризис стал хорошим уроком. Ведь каким бы ты ни был умным и осторожным, есть факторы, которые все равно никогда не учтешь: они от тебя просто не зависят. Жизнь оказалась значительно разнообразнее любых экономических моделей.

Кроме того, стало понятно, что Россия окончательно интегрировалась в мировую экономику. Мы не «островок стабильности», а часть глобальной системы. К сожалению, наши собственные экономические



проблемы при глобальном кризисе дали такой мультиплективный эффект, что России пришлось даже хуже, чем многим другим странам. Но при этом кризис показал еще одну важную вещь: экономический мир окончательно перестал быть однополярным. Кроме США в нем появилось множество других центров силы. Новые реалии нужно будет учитывать при ведении бизнеса.

## РУБЕН ВАРДАНЯН

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ  
КОМПАНИЙ  
«ТРОЙКА ДИАЛОГ»



Фото: Юрий Мартынов

# МАЧО

ИЛЬЯ МАЗИН НАШЕЛ ДЛЯ СЕБЯ ИДЕАЛЬНЫЙ «ПЕРЕКЛЮЧАТЕЛЬ СОЗНАНИЯ». ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ОФИС ПРЕМЬЕР» ПРОДВИГАЕТ МАРКУ ERICH KRAUSE И ТАНЦУЕТ, ЧТОБЫ НИ О ЧЕМ НЕ ДУМАТЬ И ЛУЧШЕ РАБОТАТЬ.

# ИЗ НЕДР

# КАНЦЕЛЯРИИ

Поздно вечером в пятницу 13 ноября Илья Мазин прямо из офиса поехал на похороны наркобарона. Дорога заняла всего несколько минут на машине. «Хоронили наркобарона» в московском клубе Phonteq на Старой Басманной — это была тематическая латиноамериканская вечеринка в рамках трехдневного фестиваля «Salsa препод-пати».

— Не узнали? — довольно улыбается Илья Мазин, встречая меня у входа в клуб.

Мы виделись с ним в офисе буквально несколько часов назад. «Дневной» Мазин был одет по стандартному дресс-коду руководителя компании — пиджак, галстук, рубашка. Строгий имидж подчеркивали очки. Мазин «вечерний» — в блестящей с переливами рубашке с навыпуск, остроносых черных ботинках с цветными узорами, без очков — совершенно не похож на топ-менеджера. Зато он абсолютно ограничен среди других посетителей «траурной вечеринки».





ЛУЧШИЙ СПОСОБ  
ОБЗАВЕСТИСЬ БЕСПО-  
ЛЕЗНЫМИ СВЯЗЯМИ,  
НЕ ПАРЯСЬ И НЕ СНИ-  
МАЯ ОДЕЖДЫ

Дамы притворяются скорбящими, но крайне сексуальными вдовами. На них черные короткие платья, кокетливые шляпки и вуали. Мужчины одеты немного вычурно — блестящие рубахи и жилеты, надвинутые на лоб шляпы. Они — преподаватели сальсы и их ученики, съехавшие со всей России. Публика разношерстная. По словам Мазина, среди танцующих много юристов, финансовых работников, ИТ-специалистов и студентов.

— Вон тот брутальный мужчина, — кивком головы Мазин указывает на мускулистого здоровяка, — руководитель одного из силовых ведомств, а вон тот — редактор крупного издательства.

Мазин и сам работал в издательствах. В «Офис премьер» он пришел в 1997 году, но в 2002-м на пару лет уходил в «Росмэн» и медиагруппу «Логос». Впрочем, Илья уверяет, что полезные знакомства — последняя вещь, ради которой он посещает танцевальные вечеринки:

— Здесь, как в бане, все социальные различия стираются. Никому не важно, чем человек занимается вне хобби. Ты интересен как личность, а не должностю.

ДЛЯ ИЛЬИ МАЗИНА  
ТАНЦЫ — ЛУЧШИЙ  
СПОСОБ ОТКЛЮЧИТЬСЯ  
ОТ РЕАЛЬНОСТИ



①



②



③



④



⑤



⑥

Между личным и должностным Мазин проводит четкую границу и ни в коем случае не смешивает две реальности.

### ЧЕМ РАЗЛИЧАЮТСЯ ТАНЦ И СЕКС И ПОЧЕМУ У НИХ ВСЕ-ТАКИ МНОГО ОБЩЕГО

руэда — групповая сальса, во время которой мужчины постоянно меняются партнершами. Для Мазина руэда — одна из любимых вариаций сальсы.

— Это секуяльно! Энергетическая волна такая идет, что подбрасывает даже тех, кто не танцует,— восторгается он. На «Похоронах наркобарона» руэду почему-то не танцуют. Возможно, изуважения к усопшему. Но это не мешает Мазину менять партнерш одну за другой, пока я спокойно ожидаю в стороне, когда же меня «подбросит».

Очередная девушка вьется вокруг Мазина, виляя бедрами. Тот коварно прищуривает глаза, закусывает губу, изображая хищника на охоте, лихо разворачивает даму то так, то эдак, будто оценивая ее прелести со всех сторон. Я ловлю себя на том, что начинаю притоптывать в такт.

— Почти все латиноамериканские танцы — «про это». Такое вертикальное выражение горизонтальных желаний,— бросает мой спутник, ненадолго отлучившись с танцпола.

— А жена увлечение разделяет?

Мазин улыбается, уверяет, что жена относится к «вертикальным выражениям» намного лояльнее, чем приятели-бизнесмены. Ольга Мазина тоже танцует сальсу. Они и познакомились-то на танцполе, потом поехали на Кубу на фестиваль. С тех пор почти не расстаются.

На вечеринку в Phonteq Ольга не пришла только потому, что отдыхает на Кипре с годовалым сыном. Когда в семье появился ребенок, выбираться куда-то вместе стало сложно.

— Но это явление временное. Малыш чуть подрастет, и будем выбираться всем семейством,— говорит Мазин.

Пока приходится отрываться поодиночке. Порой, пока супруга танцует на латиноамериканских вечеринках, Мазин выступает в роли няньки.

«Тут все свингеры, что ли? — примерно так реагировали приятели-бизнесмены, когда Мазин приглашал их на латиноамериканские вечеринки. Особенно шокировала гостей

— Я понимаю, что ей этого не хватает,— объясняет он чувства жены.

Вдобавок от верности в танце никакого проката — скорее вред. Пословам Мазина, «станцованные» пары начинают невольно расслабляться и двигается хуже.

### ЧТО МЕШАЕТ ТАНЦОРУ, КОТОРЫЙ УЧИТСЯ ПРОРАБАТЫВАТЬ ОТДЕЛЬНЫЕ МЫШЦЫ

Как люди умеют двигаться, Мазин впервые увидел во время отпуска на Кубе в 2003 году. Там он познакомился с кубинцами, которые занимались постановкой танцев в известном гаванском кабаре Tropicana. Они и показали Мазину аутентичные клубы, где нет туристов, но отдыхают профессиональные танцоры. По сравнению сувиденным знаменитым «Грязными танцами» выглядели выступлением на детском утреннике.

— Тогда меня поразило, что, оказывается, можно делать со своим телом! — признается Мазин.

До этого момента его хобби представляли традиционный для многих бизнесменов набор: гольф, дайвинг, цигун. После возвращения с Кубы в Москву все прежние увлечения отодвинулись на задний план. Мазин первым делом занялся поисками преподавателей и в итоге остановил выбор на студии латиноамериканских танцев Алексея Алексенцева «Своя школа».

Захватывающим начальный этап обучения назвать было нельзя. Несколько месяцев Мазин разучивал базовые па и прорабатывал мышцы, о существовании которых в своем теле ранее не подозревал. Приходилось элементарно учиться держать ритм и посещать занятия по ритмической координации.

— Танец — импровизация, но на заре ученичества все это больше похоже на отработку маршевого шага. Не танцуешь, а просто двигаешься под музыку,— вспоминает Мазин. Илья впервые понял, насколько он был «деревянным». Чтобы преодолеть «синдром Буратино», приходилось «маршировать» по три-четыре часа ежедневно. В то время топ-менеджер как раз вернулся на работу в «Офис премьер». В компании шла перестройка бизнес-процессов.

Менялась управленческая структура компании, внедрялись новые информационные технологии. Мазин постоянно проводил переговоры, занимался продвижением марки Erich Krause на рынке, параллельно увеличивал объемы реализации и при этом все успевал. Выручка «Офис премьера»росла на 25–30% ежегодно и по итогам 2008 года достигла 3,1 млрд руб. В 2009 году объемы продаж несмотря на кризис выросли почти на 19%.

— Я давно пришел к выводу, что личная эффективность и количество затраченного на работу времени вещи не пропорциональные,— говорит Мазин.— Если ты на пике продуктивности, то проблему можешь решить за десять минут, если на спаде — будешь мучиться с нею целый месяц. По отношению к своему хобби Илья тоже выстроил целую концепцию.

#### ① SOMBRERO

Не разрывая рук, вращая партнершу, попробуйте «одеть» на женскую голову сомбреро

#### ②,③ SETENTA

Если делать этот элемент на хорошей скорости, дама проносится вокруг партнера, словно маленький смерч

#### ④ VALSERO (BALSERO)

Даже когда девушка за спиной, партнер должен ее контролировать и не отпускать слишком далеко

#### ⑤ ПОДДЕРЖКА

Когда партнерша так выгибается, важно ее изящно поддержать

#### ⑥ ENCHUFLA

Один из базовых элементов сальсы. Партнер вращает даму вокруг себя, любясь ею. Задача девушки — выгодно себя подать



#### СКОЛЬКО МОЖНО ЗАРАБОТАТЬ В АЭРОПОРТУ, ОТДАВШИСЬ СТРАСТИ С НЕЗНАКОМКОЙ

«Если ты в танце или во время секса думаешь о клиентской базе, а партнерша о том, что не доверила борщ, то нужно пойти и застрелиться,— уверен Мазин.— Танцы для меня — возможность полностью «отключить мозги» и поддерживать себя в тонусе. Ты окунешься в бешеный фонтан страсти, вбирайшись его в себя, а уже потом воплощаешь набранную энергию, в том числе и в рабочие моменты.

В строгом кабинете главы «Офис премьера» ничего даже отдаленно не напоминает о Латинской Америке, фонтане страсти и сальсе. Единственные цветные пятна — каталоги продукции от Erich Krause. Правда, в закрытом шкафу хранятся яркие рубашки и ботинки. На всякий случай еще один комплект лежит в автомобиле — зачастую Мазин переодевается

перед вечеринкой прямо в машине. Многие сотрудники «Офис премьера» не подозревают о хобби своего шефа. Илья Мазин с удовольствием принимает участие во всевозможных постановочных шоу, когда несколько пар одеваются в яркие наряды и разыгрывают на сцене танцевальный мини-спектакль. Таким образом Мазин участвовал в революции на Кубе, в гангстерских разборках и даже побывал в пионерском лагере. После вечеринки в Phonteq я поняла, что танцевать сальсу можно по любому поводу, в том числе на похоронах. Однако профессионально заниматься танцами и участвовать в соревнованиях Мазин категорически не хочет.

— Для «бальников» важен рейтинг, а сальса — танец без жестких канонов и рамок. Я предпочитаю реализовывать себя в бизнесе, а танцую для удовольствия,— объясняет он.

#### «ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ ЛАТИНОАМЕРИКАНСКИЕ ТАНЦЫ — „ПРО ЭТО“. ТАКОЕ, ЗНАЕТЕ ЛИ, ВЕРТИКАЛЬНОЕ ВЫРАЖЕНИЕ ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ ЖЕЛАНИЙ»

Правда, иногда две параллельные вселенные пересекаются. Во время очередной деловой поездки, ожидая пересадки на рейс в транзитной зоне, Мазин разговорился с незнакомой девушкой. Выяснилось, что она тоже танцует сальсу. Гендиректор «Офис премьера» тут же предложил отметить столь удачное стечание обстоятельств. Включив на мобильном телефоне подходящую музыку, попутчики лихо «зажгли» прямо в зале ожидания. Как утверждает Мазин, пятнадцатиминутное шоу имело большой успех у транзитных пассажиров. На сложенную рядышком ручную кладь танцоров они накидали около 80 евро мелкими купюрами. Выручку пары честно поделила пополам.



# СКАЗКА

*ЛУЧШЕ ВСЕГО ЧЕЛОВЕК РАСКРЫВАЕТСЯ В ТВОРЧЕСТВЕ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПРОСИЛ АРСЕНА РЕВАЗОВА, ГЛАВУ АГЕНТСТВА ИМНО VI, НАПИСАТЬ СКАЗКУ, ПРЕДОСТАВИВ ЕМУ ПОЛНУЮ ТВОРЧЕСКУЮ СВОБОДУ.*

## ПРО НННД

### 1

Не надо имен. Главного героя будут звать И. Просто И. Как в детской считалке про трубу.

Никому, кроме себя, в жизни особенно не обязаный, И., дожив до возраста, который можно назвать дантовским, оказался на серьезном распутье. Какое он, его красавица-жена, его две красавицы-дочери (12 и 9 лет) и друзья считали серьезным.

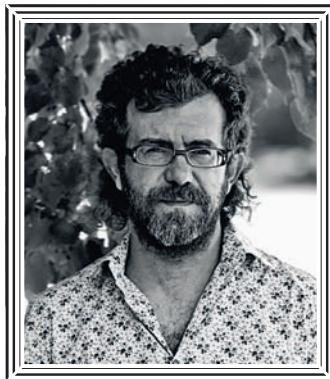
Ничего себе! Дело было не только в запахах лекарств, которые вдруг появились в доме. Гром прогремел. И. должен был или перестать заниматься своим любимым весьма доходным делом, или рас проститься с правильной детской мечтой — стать великим кинорежиссером.

Доказывать, что мечта его была чиста и невинна, удивительно легко. Он хотел стать великим режиссером, но без пошлости. Чтобы все правильные люди уяснили себе, что он, И., полупэтэушник и бывший университетский неудачник, — смог.

### 2

В фильм необходимо было вложить деньги, с работы надо было уйти на полтора-два года. На кону против смысла жизни стояла оплаченная карьерой семейная жизнь.

И., как человек практичный, попавший в ситуацию с неочевидным выбором, сначала пообщался с близкими.



АРСЕН РЕВАЗОВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ  
РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА  
ИМНО VI



Иллюстрация: Bjorn Lie, Фото: Юрий Мартынов

Решения не пришло. Тогда он взялся за философские книги. В одной из них прочел: «Выражение „Бога нет” означает то, что все-таки есть некто Бог, который каким-то странным образом, с точки зрения автора, на самом деле не существует». И. показалось, что это довольно элегантное доказательство существования Бога.

И. стал молить Бога о решении. Он честно ожидал знака. Дождался. Бог выбрал традиционный вид коммуникации — почту. И. вскрыл обычный конверт DHL. В графе «From» было указано «God, Heaven». В графе «To» — адрес И. с индексом. В конверте лежали два DVD-диска. Абсолютно белых. В белых же конвертиках. Бог прислал два черно-белых фильма без начальных титров.

### 3

Первый фильм был про то, как Бог предупреждает Адама, чтобы тот не ел яблок, а Змей с Евой искушают Адама, обещая, что они будут как Боги, знающие Добро и Зло. Заканчивался фильм поеданием яблок, позорным закладыванием Адамом Евы с косвенным указанием вины Бога: «Жена, которую Ты мне дал, дала мне от дерева, и я ел», а также многочисленными проклятиями Бога в адрес будущего человечества. Из этого фильма следовало, что снимать кино не надо.

Второй фильм был про то, как Авраам, выслушав Бога, послал к черту собственного отца, разбил идолов, плунул в лицо царю Нимроду, бросил дом, откочевал на 500 км к западу и положил начало целому народу. «Я благословлю благословляющих тебя, и злословящих тебя прокляну; и благословятся в тебе все племена земные». Из этого фильма вытекало, что снимать кино надо.

**«ВСЕ ПРЕДЫДУЩИЕ РЕЛИГИИ ОСНОВАНЫ НА СВЯЩЕННЫХ ТЕКСТАХ. КОГДА ЖЕ ПОЯВИТСЯ РЕЛИГИЯ, ОСНОВАННАЯ НА СВЯЩЕННОМ ВИДЕО?»**

текстах. Когда же появится религия, основанная на священном видео?» А вдруг это было именно то, что он, как полный идиот и лузер, про\*\*\*л? Может, эти фильмы следовало трактовать, как каббалисты Торы, по буквам? В какое-то мгновение ему показалось, что из первых слов первых диалогов каждого фильма складывается какое-то очень важное послание... Но какое? Он уже начал задумываться о самоубийстве.



Из обоих фильмов следовало, что Бога надо слушаться.

#### 4

Пережив короткий период амбивалентности, И. понял: главное — не ответ на вопрос, надо ли снимать кино. Главное — то, что у него произошел разговор с Богом. Поэтому кино снимать надо. И. сообщил семье и друзьям о принятом решении и стал готовиться к продаже своей доли в бизнесе.

Но продать долю И. не успел. Через несколько дней наступила катастрофа. Диски исчезли. Совсем.

И. впал в тяжелейшую депрессию. Он вспомнил, что недавно его школьный друг Аркан сказал: «Все предыдущие религии основаны на священных



Однако вдруг через несколько дней с ним что-то произошло.

И. стал писать на салфетках, чеках и прочих бумажках четыре буквы — НННД, а еще через неделю стал совершенно счастлив: продал долю, уволил недавно нанятого сценариста и сел писать новый сценарий. Про себя и про свое общение с Богом. Вот, собственно, и все. Теперь вопросы. Первый: что значили эти буквы? Второй: почему И. перестал плакать и стал счастливым? Третий: почему Аркан, вспоминая эту историю, каждый раз качал головой и поджимал губы?





Текст: Сергей Кашин

## КНИГИ

## Обзорение

**ЛУЧШИЕ КНИГИ У КАЖДОГО СВОИ. ЛУЧШИЕ ИЗДАНИЯ 2009 ГОДА, ПО ВЕРСИИ СФ, ДОЛЖНЫ ЛЕГКО ЧИТАТЬСЯ, ТО ЕСТЬ БЫТЬ ПОПУЛЯРНЫМИ В ХОРОШЕМ СМЫСЛЕ СЛОВА. ЕЩЕ В НИХ ДОЛЖНА БЫТЬ ИДЕЯ, КОТОРАЯ НЕ ВСЕГДА ОЧЕВИДНА И НЕ ВСЕМИ ЛЕГКО ПРИНИМАЕТСЯ.**

Дон Тапскотт, Энтони Д. Уильямс  
**«ВИКИНОМИКА. КАК МАССОВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО ИЗМЕНЯЕТ ВСЕ»**

M.: BestBusinessBooks, 2009

Вообще, тапскоттовское collaboration не равно нашему «сотрудничеству». Это скорее «состворчество». Взгляд на то, как будет выглядеть бизнес в ближайшие лет 20. Какие устои рухнут, какие правила игры узаконятся. К России такие темы трудно прикладывать. У нас вопрос ставится по-другому: а будет ли бизнес здесь выглядеть хоть как-то?



Джефф Джарвис  
**«ЧТО СДЕЛАЛ БЫ GOOGLE?»**

M.: Аквамариновая книга, 2009

Автор — профессор журналистики и звездный блогер, который пытается придумать для медиа новые правила игры. Джейф Джарвис далеко не первый, кто увидел новую икону в компании Google. Он предлагает менеджерам себя под «Гуглом» почистить. Неудивительно, что открываются, в общем-то, вечные истины: честность, открытость, внимание к клиенту.



Нассим Николас Талеб  
**«ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ. ПОД ЗНАКОМ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ»**

M.: Колибри, 2009

«Доходность фонда в прошлом не гарантирует получения дохода в будущем» — так управляющие ПИФами должны напутствовать своих клиентов. Книга Нассима Талеба — мощная поддержка этому утверждению. Опора на прошлые тренды в экономике неплодотворна, что еще раз наглядно продемонстрировал нынешний кризис.



**ЧТОБЫ СУЗИТЬ ГРАНИЦЫ ПОИСКА — ВЕДЬ ЧИСЛО ПЛОХИХ КНИГ, ИЗДАННЫХ В 2009 ГОДУ, ОГРОМНО, — МЫ ПРОАНАЛИЗИРОВАЛИ ЛИШЬ СПИСКИ БЕСТSELLЕРОВ, КОТОРЫЕ ПОЛУЧАЕМ ОТ КНИЖНЫХ МАГАЗИНОВ. ВОТ ЧТО ТАМ ОБНАРУЖИЛОСЬ.**

Николай Стариakov  
**«ШЕРШЕЛЯ НЕФТЬ. ПОЧЕМУ НАШ СТАБИЛИЗАЦИОННЫЙ ФОНД НАХОДИТСЯ ТАМ?»**

СПб.: Питер, 2009

Конспирологическая паранойя привлекательна тем, что дает простые ответы на сложные вопросы. Отлично заменяет сеансы психотерапии для тех, кто не хочет напрягать мозг. Автор, естественно, родил еще и книгу об истоках кризиса — «Кризис: как это делается». Но дадим совет «два в одном»: не читайте их обе.



Джон Вон Эйкен  
**«КРИЗИС — ОСТАТЬСЯ В ЖИВЫХ!»**

M.: Альпина бизнес букс, 2009

Объединяет в себе две отвратительнейшие разновидности деловой литературы — рассуждения на тему «Как преодолеть кризис» и «100 советов от автора 40 книг». Автор по какому-то счастливому стечению обстоятельств до нынешнего года не издал ни одной книги. Зато в 2009-м вышло уже три. Остается только надеяться, что «дно» мы преодолели.



Марина Мелия  
**«КАК УСИЛИТЬ СВОЮ СИЛУ? КОУЧИНГ»**

M.: Альпина бизнес букс, 2009

Удивительно, как долго автору удается входить в обойму колумнистов и экспертов, несмотря на то, что ему почти ничего сказать. Модная тема, почти 300 страниц — и пустота. Интересно, кто-нибудь смог осилить такой поток банальностей до последней страницы? Вывод напрашивается один: профессора психологии такие же болтуны, как мы, только кто-то им за это платят.



Виктор Геращенко  
**«РОССИЯ И ДЕНЬГИ. ЧТО НАС ЖДЕТ?»**

M.: Астрель; Русь-Олимп, 2009

Книга-обманка. Как и в «Матрице Теллухина. До и после первого миллиона», название не соответствует содержанию. На обложке — фамилия человека, которому есть что сказать по заявленной теме (Виктор Геращенко — экс-глава Центробанка, Павел Теллухин — один из создателей «Тройки Диалог»). Внутри — какой-то мусор.



Джим Рон  
**«СОКРОВИЩНИЦА МУДРОСТИ. УСПЕХ, КАРЬЕРА, СЕМЬЯ»**

M.: Альпина бизнес букс, 2009

«Хорошее взаимоотношение представляет собой величайшую ценность жизни». «Есть всего лишь полдюжины вещей, определяющих 80% разнообразных проявлений нашей жизни». «Успех — это не столько то, что мы имеем, сколько то, кем становимся в результате». А вы чего хотели за 200 рублей?



**ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ГРАДИЕНТ» ЛЕОНИД НОВОСЕЛЬСКИЙ ПОЧТИ ДВАДЦАТЬ ЛЕТ ЧИТАЛ В ОСНОВНОМ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ. ТЕПЕРЬ ЖЕ ВСЕ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ ПОСВЯЩАЕТ КНИГАМ ДЛЯ ДУШИ.**



Brian Weiss (Брайан Вайс)  
**MANY LIVES, MANY MASTERS**

Это книга о том, как практикующий психотерапевт, работая с пациентами, неожиданно для себя пришел к убеждению о существовании реинкарнации, то есть что мы живем не одну, а много жизней. Мне кажется, под воздействием этой книги я стал лучше как личность. Личностное развитие, на мой взгляд, крайне важно для управленца. Можно верить или не верить в реинкарнацию, однако автор говорит, что мы живем, чтобы учиться, любить, делать добро. И это скано хорошими мудрыми словами.

Джим Коллинз  
**«ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»**

Своего рода библия бизнесмена. В этой книге рассказывается, как создавать глубокие и устойчивые конкурентные преимущества с точки зрения культуры, личности руководителя, стратегии. Не могу сказать, что я какую-то информацию напрямую использовал в своей компании, так как не сторонник выдергивать фрагменты. Книга хороша своей комплексностью: каждый из аспектов, о которых пишет автор, необходим для процветания бизнеса.

Джек Уэлч, Сьюзи Уэлч, Джон Бирн  
**«ПОБЕДИТЕЛЬ»**

Хочу отметить все книги Джека Уэлча, но особенно мне нравится «Победитель». Она хорошо структурирована и дает конкретные концепции и матрицы: как работать с коллективом, как относиться к людям внутри компании, как определять приоритеты и поддерживать инициативу сотрудников. Книга системная, из нее можно черпать не только вдохновение, но и опыт.

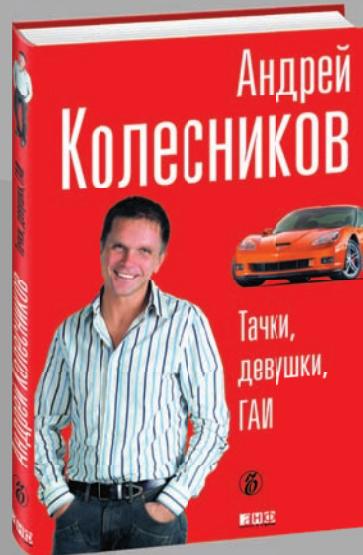
Стивен Кови  
**«СЕМЬ НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ»**

Очень хорошая книга. Я вижу, как те, кто ее прочитал, буквально пробуждаются к действию, ищут ресурсы внутри себя и меньше жалуются на проблемы и обстоятельства. На схожие темы писали многие авторы, но «выстрелил» именно Кови. Это как с фигуристами: все они катаются на коньках, однако одни делают это гениально, а другие, даже если не падают, все равно двигаются как-то не так. Я иногда перечитываю «Семь навыков», но не столь часто, как хотелось бы.

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Альпина нон-фикшн» представляют

# ЭТО средства передвижения

Жизнь – рулит!



библиотека Коммерсантъ

Покупайте книгу в магазинах:  
“Библио-Глобус”, “Москва”, “Московский Дом книги”, “Молодая гвардия”, “Санкт-Петербургский Дом книги”, “Буквоед”  
и других магазинах страны, а также на сайтах: [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru), [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru), [www.labirint-shop.ru](http://www.labirint-shop.ru), [www.books.ru](http://www.books.ru) и [www.read.ru](http://www.read.ru)

реклама

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

библиотека Коммерсантъ



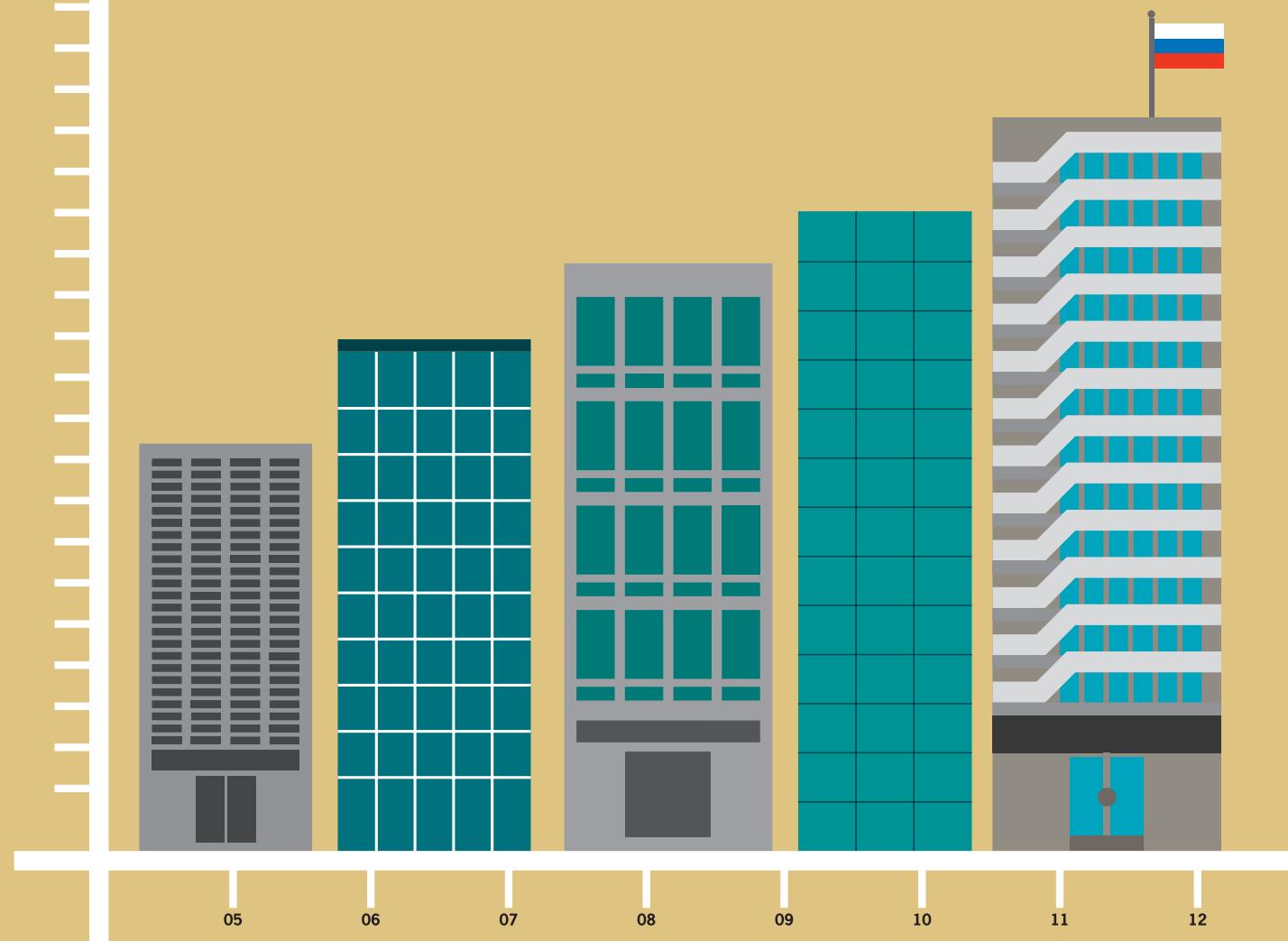
# ВЛАСТЬ ЛИЦ. ЛИЦА ВЛАСТИ. ЛИДЕРЫ: вблизи и без ретуши

Покупайте книгу в магазинах:

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

реклама

# ЛУЧШИЕ 12 - 2009 ПУБЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ



ИНДИКАТОРЫ ПОБЕДИТЕЛИ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ АНАЛИТИКИ

**ЦЕННЫЙ АКТИВ**

Только появление среди акционеров ПИК Сулеймана Керимова смогло вернуть веру инвесторов в бумаги этой компании

RTS	1706.2300
RTS Fut	1717.750
DJ Fut	12100 ▲ 25
SPR Fut	1391.2 ▲ 2.2
NASD Fut	2777.25 ▲ 3.75
WTI	53.53 ▲ 0.21
Russel:430	112.22 112 ▲
US10	99.930 100.
MNG	20400 0.
GOLD	422.00 422

РАЛЛИ ПО-РУССКИ

Пятикратное падение и двукратный рост за один год заставили игроков понервничать

**ТЕМНЫЕ ЛОШАДКИ В КОНЦЕ ПРОШЛОГО — НАЧАЛЕ ЭТОГО ГОДА БИРЖЕВОЙ ИНДЕКС, УПАВШИЙ В ПЯТЬ РАЗ И ЗАТЕМ В ДВА РАЗА ВЫРОСШИЙ, МАЛО ОТРАЖАЛ СОБЫТИЯ В РЕАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ. НО МЕТОДИКА НАШЕГО РЕЙТИНГА «ЛУЧШИЕ ПУБЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ» ПОЗВОЛИЛА ВЫЯВИТЬ НОВЫЕ ИНДИКАТОРЫ, НА КОТОРЫЕ ОРИЕНТИРУЮТСЯ ИНВЕСТОРЫ СЕГОДНЯ. ТАЛАНТЛИВЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ И АДЕКВАТНЫЕ СОБСТВЕНИКИ ИГРАЮТ ВСЕ БОЛЬШУЮ РОЛЬ В СТОИМОСТИ БИЗНЕСА.**

Текст: Владислав Коваленко Таблицы: Светлана Горбачева Фото: Дмитрий Азаров, ИТАР-ТАСС

Нельзя сказать, что 2009 год был самым нервным — эта номинация пока остается за наиболее изменчивым 2008-м. Но один рекорд в 2009 году индекс РТС все же побил — в январе 2009-го он опустился на минимальное значение за последние шесть лет, снизившись с рекордных же осенних 2500 пунктов в пять раз.

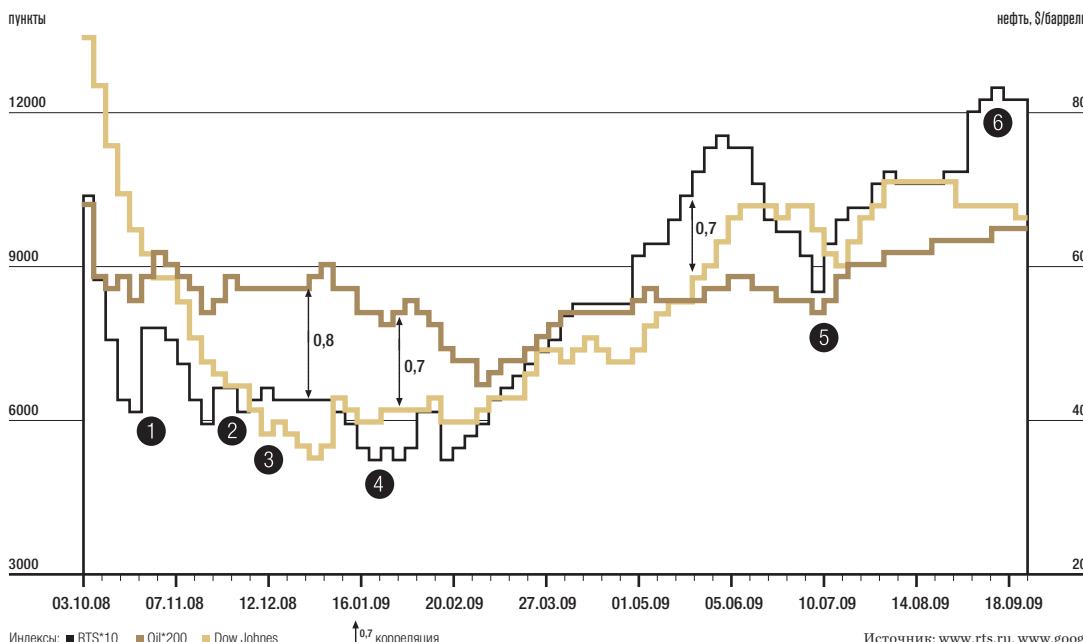
«В начале этого года мы все искали дно на рынке, пытались предугадать момент безболезненной покупки акций,— вспоминает **Александр Потавин**,

главный аналитик ИК iTinvest.— Сейчас все гадают, когда же можно будет выйти из бумаг по максимальным ценам. В целом этот год был достаточно позитивным. Очень неплохо заработали участники рынка, которые не побоялись покупать весной и летом».

По словам **Ованеса Оганисяна**, аналитика по стратегии на рынке акций ИК «Ренессанс Капитал», 2009-й был не просто позитивным, а одним из лучших в истории российского фондового рынка, сравнимым разве что с 1999-м:

## ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ СТОИМОСТЬ ПУБЛИЧНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

динамика индексов РТС, Dow Jones и цен на нефть в октябре 2008 – сентябре 2009 годов (средненедельные значения)



1. Взрыв оптимизма на западных биржах. Капитализация фондового рынка США за предыдущий день выросла на 10% (на \$1 трлн). Возможно, инвесторы «почувствовали дно». Лидеры роста в России — добывающие компании и компании с участием государства.
2. На российский фондовый рынок возвращается ликвидность. Среди лидеров роста на сей раз — наиболее недооцененные ранее отрасли: электроэнергетика и металлургия.
3. Индексы росли главным образом на деньги российских инвесторов на фоне обнадеживающей статистики ЕС. Кроме того, Минфину США удалось впервые за последние семь лет разместить долговые бумаги с нулевой доходностью.
4. Дефицит рублевой наличности и негативные настроения на западных биржах вынуждают российских инвесторов избавляться от акций.
5. Инвесторы заняли выжидательную позицию. Минфин РФ увеличил прогноз по бюджетному дефициту в 2010 году и заявил о возможном сокращении госинвестиций.
6. Слабый доллар и позитивный настрой иностранных инвесторов — главные поводы для повышение для российского рынка. Лидером роста был КамАЗ, подорожавший за 10 сентября на 30% на новости о возможном вхождении в состав «Ростехнологий».

«Это было очень необычное время. Октябрь–ноябрь 2008-го и 2009-го вызывали совершенно разные, прямо противоположные эмоции. Сначала — отсутствие надежды на улучшение, депрессия, ощущение, что этот спад продлится ближайшие лет десять. И вдруг — рынок, выросший в три раза, огромные прибыли».

### ПОЕЗД УШЕЛ

Предновогоднего позитива в настроение инвесторов добавило весеннее «ралли». Еще в конце февраля индекс РТС находился на удручающей отметке 500 пунктов, а в начале июня уже выскочил за пределы 1000.

Весной игроки разделились на три группы: воодушевленные ростом оптимисты входили в рынок, пессимисты, подавленные сыплющимися без конца известиями о банкротствах, падении ВВП, росте безработицы и снижении потребительской активности, пытались играть против рынка, а «реалисты» наблюдали со стороны, чем все закончится. На двукратный рост индексов ушло лишь три месяца. Все произошло настолько быстро, что многие не успели вскочить в этот золотой поезд, а кто-то просто не поверил, что поезд уедет далеко и не пойдет под откос на ближайшем повороте.

«Многие считали, что ралли закончится коррекцией, и падение будет еще более ужасным, чем то, что мы видели в прошлом году. С мая неделя за неделей инвесторы ожидали этой коррекции, — продолжает Оганисян. — Те, кто осторожничал, начали торговаться против рынка и потеряли деньги».

Консерваторов-скептиков можно было понять. Опасность неожиданного весеннего разворота вверх заключалась в его природе. Основной причиной возвращения интереса к акциям стал приток ликвидности: снижение ставок рефинансирования привело к появлению огромного количества дешевых денег, которые хлынули не только и не столько в реальную экономику, сколько в ее производные — на сырьевые и фондовые рынки (подробнее в материале на стр. 84).

Не исключено, что инвесторы переоценили и серьезность самого кризиса. В конце концов, несмотря на несколько крупных банкротств, апокалипсиса не произошло. Более того, отмечают собеседники СФ, многие российские компании даже улучшили экономические данные. Как показало исследование СФ о причинах роста цен в российской экономике (см. СФ №11/2009), разные отрасли были затронуты кризисом совершенно в разной степени: мясоперерабатывающие, пивоваренные и фармацевтические компании смогли увеличить и выручку, и рентабельность. Большая часть победителей нашего рейтинга не исключение. Так, Улан-Удэнский авиационный завод в III квартале 2009 года заработал почти 10 млрд руб. против 4,8 млрд руб. годом ранее, увеличив при этом рентабельность по валовой прибыли с 25% до 35%.

Теперь «медведи» зализывают раны, а «быки», «терзаемые смутными сомнениями», топчутся вокруг отметки РТС в полторы тысячи пунктов. Участники рынка, понимая «пузырьковую» природу нынешних уровней стоимости активов, ждут сигналов от финансовых властей или экономики.

Одним из таких сигналов, по мнению Ованеса Оганисяна, может стать повышение ставки рефинансирования в США и других крупных финансовых центрах. Эта новость будет означать конец дешевых денег и может заставить инвесторов избавиться от акций.

С другой стороны, если экономика все же оживет и подтвердит, хотя и задним числом, ажиотаж на фондовых рынках, это может предотвратить коррекцию. «Сейчас мы видим, что ВВП ведущих экономик возобновил рост. Австралия и Израиль даже начали повышать процентную ставку,— говорит **Дмитрий Уголков**, заместитель генерального директора ООО „Си-Ай-Джи брокер“ по аналитике.— Но одного показателя роста ВВП недостаточно для оценки того, что сейчас происходит с экономикой. Если взять четыре составляющих ВВП — потребительский спрос, инвестиции, государственные расходы и нетто-экспорт, то ведущим звеном сейчас являются именно госрасходы. Важно зафиксировать увеличение других составляющих ВВП, только тогда можно будет вести речь о реальном экономическом росте. Если роста этих показателей не будет в течение, скажем, полугода, инвесторы всерьез забеспокоятся».

## ЦЕННЫЕ ЛЮДИ

Только прошедшее событие становится очевидным. В конце 2008-го, когда абсолютное большинство инвестиционных аналитиков прошляпили такой, казалось бы, очевидный обвал рынка, всеобщая депрессия дополнилась критикой традиционных способов оценки стоимости компаний. Слишком уж странно смотрелись в аналитических отчетах потенциалы роста стоимости акций 500–600% от текущих цен.

Спустя год страсти поутихли, однако необходимость скорректировать подход собеседники **СФ** все равно не отрицают. «Не думаю, что были изменены подходы к оценке компаний, но макроэкономические факторы в этих оценках точно стали весить больше»,— считает Оганисян.

Стоимость акций компаний в период кризиса сильно зависела от уровня за-кредитованности, уверен Александр Потавин: «Например, МТС — хорошая компания, но она набрала много валютных кредитов на развитие бизнеса. Опасались, что если доллар продолжит укрепляться к рублю, то у МТС начнутся финансовые проблемы с выплатой долгов».

Впрочем, задолженность тоже оказалась понятием относительным. «В начале года инвесторы боялись долговой нагрузки и дисконтировали компании с большим долгом. Сейчас, наоборот, такие компании получают преимущество в оценках, потому как рефинансировать долг крупным компаниям стало намного проще»,— замечает Оганисян.

По мнению Потавина, значительное место в стоимости компании инвесторы будут уделять человеческому фактору, а точнее, тому, насколько ее собственники способны решать проблемы с рефинансированием долгов. Он объясняет это так: «Например, группа ПИК стала чувствовать себя гораздо увереннее в финансовом плане, когда 45% ее капитала стали принадлежать **Сулейману Керимову**, имеющему высокий уровень влияния на окологосударственные „денежные мешки“. Так же преимущества в оценках имеют компании, которые входят в вертикальные финансово-промышленные группы». Сюда, пожалуй, можно также добавить предприятия, работающие на бюджетных деньгах или заказах компаний, близких к государству, такие как РКК «Энергия».

Кроме того, считает Потавин, инвесторы станут внимательнее следить за тем, насколько менеджмент компании способен адекватно оценить риски роста бизнеса в период благополучия, а также перестроить работу с учетом изменившихся экономических условий.

Эту мысль отчасти подтверждает и то, каким спросом пользовались в этом году бумаги «Мечела», занявшего вторую строчку в нашем рейтинге, несмотря на довольно посредственные бизнес-показатели (в первом полугодии 2009 года выручка упала на 54% до \$2,5 млрд, а чистая операционная маржа стала отрицательной). Помимо возможного эффекта низкой базы (резкий обвал курса акций «Мечела» после инцидента на совещании с премьером Владимиром Путиным по ценообразованию, куда владелец компании **Игорь Зюзин** не явился), рост стоимости этих бумаг можно объяснить еще и превентивной реструктуризацией задолженности, а также удачной инвестиционной политикой (см. материал на стр. 139).

Конечно, рост влияния человеческого фактора на цену бизнеса только добавляет этой цене непредсказуемости, особенно в условиях кризиса. Но, в конце концов, стоимость бизнеса — единственная правильная оценка действиям менеджмента, и никто, кроме инвестора, поставить эту оценку не сможет.

## КАК МЫ СЧИТАЛИ

Под лучшей мы подразумеваем компанию, чьи акции обыгрывали биржу, то есть дорожали быстрее или дешевели медленнее, чем изменялся индекс биржи, на которой они торгуются. Мы исследовали котировки 2092 акций российских компаний в период с 1 сентября 2008-го по 30 сентября 2009 года. В окончательный список попали 50 компаний, соответствующих следующим критериям: акции начали торговаться на биржах РТС, ММВБ, NYSE, LSE, Nasdaq не позднее сентября 2009 года; количество торговых дней более 60, совокупный объем торгов превысил 44 584 325 руб. (медиана количества торговых дней и объема торгов

всех первоначальных участников рейтинга); количество дней, когда акции выигрывали у индекса, равно или превысили котировки акций только для тех дней, в которые проходит количество проигрышных дней.

При расчете итогового индекса учитывалось не только соотношение прироста котировок и индекса биржи за соответствующие дни, но и объем торгов по бумаге на этот день в денежном выражении. Разность приростов цены

акции и индекса биржи рассчитывалась по формуле:

$$\Delta_i = \frac{C_{i+1}}{C_i} - \frac{P_{i+1}}{P_i},$$

где  $i$  — номер торгового дня по акции,  $C$  — курс акции на момент последней сделки,  $P$  — значение индекса

биржи. При расчете учитывались значения индекса для тех дней, в которые проходили сделки по этим бумагам.

Вес объема торгов рассчитывался по формуле:

$$W_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i},$$

где  $V$  — объем торгов на соответствующий день,  $n$  — общее количество торговых дней.

Формула для расчета итогового индекса выглядит так:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n W_i \cdot \Delta_i}{n}.$$

## 50 КОМПАНИЙ, ОБЫГРАВШИХ БИРЖУ

№	Эмитент	Тикер	Биржа	Объем торгов, млн руб.	Торговые дни*	Итоговый балл**
1	Банк «Возрождение»	VZRZ	PTC	140,84	65	528,23
2	«Мечел»	MTLR	PTC	83,92	68	488,94
3	Улан-Удэнский авиационный завод	UUAZ	PTC board	200,15	61	458,59
4	«М.Видео»	MVID	PTC	177,40	81	358,61
5	РКК «Энергия»	RKKE	ММВБ	273,19	191	336,04
6	ОГК-2	OGKB	PTC	72,35	68	326,09
7	«Интер РАО ЕЭС»	IRAO	PTC	178,74	79	318,39
8	ГК ГАЗ	GAZA	PTC	66,13	72	316,24
9	«Вимм-Билль-Данн Продукты питания»	WBDF	PTC	110,19	61	299,07
10	Красноярская ГЭС	KRSG	ММВБ	158,91	189	278,84
11	Trans-Siberian Gold	TSG	LSE	5438,88	141	278,82
12	МРСК Юга	MRKA	ММВБ	170,03	231	220,00
13	«Система-Галс»	HALSQ	LSE	346,26	145	213,27
14	Группа ЛСР	LSRGQ	LSE	6939,36	198	206,11
15	«Мосэнерго»	MSNG	PTC	185,59	64	205,66
16	Казанский вертолетный завод	KHEL	ММВБ	174,11	124	203,41
17	Авиакомпания «ЮТэйр»	UTAR	ММВБ	255,63	246	150,29
18	Южная телекоммуникационная компания	UTEL	ММВБ	694,36	244	142,35
19	Торговый дом ГУМ	RU00008913751	ММВБ	99,93	237	142,26
20	«Синергия»	SYNG	ММВБ	124,86	230	137,95
21	«Соллерс»	SVAV	PTC	73,47	71	124,65
22	«Акрон»	AKRN	PTC	368,82	142	118,26
23	«Южный Кузбасс»	UKUZ	ММВБ	100,65	176	114,24
24	«Сибирьтелеkom»	ENCO	PTC	87,09	74	111,09
25	Угольная компания «Кузбассразрезуголь»	KZRU	PTC board	84,70	77	108,67
26	МРСК Северного Кавказа	MRKK	ММВБ	1843,77	245	94,58
27	Банк «Санкт-Петербург»	BSPB	ММВБ	355,55	242	92,40
28	МРСК Сибири	MRKS	ММВБ	276,01	244	79,59
29	«Интегра»	INTEQ	LSE	7115,32	245	78,81
30	МРСК Северо-Запада	MRKZ	ММВБ	396,45	244	71,08
31	Новороссийский морской торговый порт	NCSPQ	LSE	7188,81	234	65,55
32	Сеть супермаркетов «Магнит»	MGNT	ММВБ	4148,76	246	59,66
33	«Северсталь»	CHMFAQ	LSE	57 462,78	253	58,26
34	МРСК Центра и Приволжья	MRKP	ММВБ	1404,28	243	53,60
35	«СТС медиа»	CTCM	NASDAQ	44 351,48	252	44,39
36	Группа «Черкизово»	CHEQ	LSE	963,01	154	41,90
37	«Дикси групп»	DIXY	ММВБ	844,79	229	40,87
38	Дальневосточная компания электросвязи	DLSV	ММВБ	585,46	246	37,95
39	«Роснефть»	ROSNQ	LSE	510 472,07	253	28,77
40	«Волгателеком»	VTEL	ММВБ	2479,96	246	25,95
41	Новолипецкий металлургический комбинат	NLMKQ	LSE	68 934,81	253	25,91
42	«Полиметалл»	PMTLQ	LSE	8364,16	249	24,42
43	«Вымпелком»	VIP	NYSE	141 614,90	252	24,40
44	«Глобалтранс»	GLTRQ	LSE	2576,12	209	24,09
45	«Полюс золото»	PLZLQ	LSE	41 515,68	253	21,02
46	«Газпром нефть»	SIBN	ММВБ	36 098,59	246	20,05
47	ЛУКОЙЛ	LKOH	PTC	4971,08	232	18,99
48	Peter Hambro Mining	POG	LSE	6 354 940,12	253	17,34
49	«Новатэк»	NVTQ	LSE	152 857,64	253	11,83
50	X5 Retail Group	PJPQ	LSE	39 402,19	253	7,27

\* количество торговых дней, когда были заключены сделки с ценной бумагой

\*\* для удобства представления полученные значения умножены на 1 000 000

**БЕЗ ЛИШНИХ РИСКОВ**

Отказ банка от входа на рынок девелопмента оказался верной стратегией

## БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ» — ЖИВОЙ ПРИМЕР УСТОЙЧИВОСТИ КОНСЕРВАТИВНОЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ. КОГДА БУМ ПРОХОДИТ, КЛИЕНТЫ ВДРУГ ОСОЗНАЮТ, ЧТО ГЛАВНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА БАНКИРА — «НАДЕЖНЫЙ», А НЕ «КРЕАТИВНЫЙ».

Текст: Сергей Кашин Фото: Николай Цыганов

«Возрождение» — банк небольшой. Но среди инвесторов он известен не меньше Сбербанка и ВТБ. Из-за величины кредитного портфеля (у Сбербанка кредитный портфель около \$140 млрд, а у «Возрождения» — чуть больше \$3 млрд) акции «Возрождения» не являются «голубой фишкой». Но интереса к его бумагам с кризисом инвесторы не потеряли. По словам **Ольги Беленькой**, заместителя руководителя аналитического департамента компании «Совлинк», инвесторов привлекают консервативная кредитная политика банка и его внятный менеджмент.

Одна из ключевых идей команды «Возрождения» — «мы чистые банкиры, и другой бизнес нам не интересен». Как говорил «Секрету фирмы» председатель правления «Возрождения» **Дмитрий Орлов**, «задача бизнесмена — получить максимальную прибыль, рискуя, влезая в авантюры. У банка же все деньги заемные. Тот, кто управляет чужими средствами, не имеет права рисковать». В начале 2008 года идея полного отказа от входа на рынок

девелопмента выглядела консервативно. Но теперь, после историй с банками «Глобэкс» и ВЕФК, оказавшимися просто приложениями к строительному бизнесу, идея «Возрождения» кажется гораздо более разумной.

В результате просроченная задолженность «Возрождения» на 30 июня 2009 года составила 7,3% портфеля — меньше, чем в среднем по российской банковской системе. И, что важно, это точно вся «просрочка». Банк считает кредит просроченным начиная с первого дня просрочки — никаких зависших, но в графу «просроченные» не попавших кредитов у него нет. Открытость — еще одна очень сильная сторона, на взгляд инвесторов. Standard & Poor's в 2006-м и 2007 годах отмечала это, ставя «Возрождение» на первое место в номинации «Прозрачность с позиции акционеров» среди 30 крупнейших российских банков. В биографии «Возрождения» это уже второй успешно преодолеваемый кризис, что доказывает правильность его консервативной позиции.

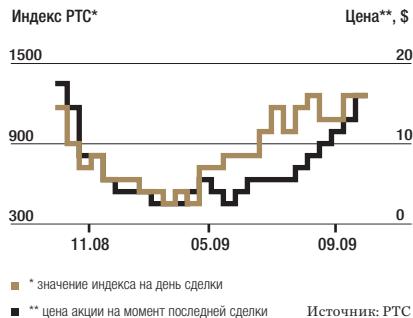
**БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ»**

ТИКЕР: VZRZ

СОБСТВЕННИКИ:

ДМИТРИЙ ОРЛОВ (34,2%), BURLINGTON TRADING CO. LIMITED (12,51%), ОТАР МАРГАНИЯ (9,9%)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК В ЧИСТОМ ВИДЕ, КОНСЕРВАТИВНАЯ КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА



#### ПАЛОЧКА-ВЫРУЧАЛОЧКА

Экспорт позволил «Мечелу» уже в III квартале 2009 года выйти на до-  
кризисный объем производства проката

## «МЕЧЕЛ» С НАЧАЛА ГОДА ПРИБАВИЛ В ЦЕНЕ 330% — В ОСНОВНОМ БЛАГОДАРЯ НИЗКОЙ СТАРТОВОЙ БАЗЕ. СВОЮ РОЛЬ СЫГРАЛА И НЕУСТАННАЯ АКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА, ФОРСИРОВАВШЕГО ЭКСПОРТ.

Текст: Юлиана Петрова Фото: РИА НОВОСТИ

«Мечел», одна из крупнейших горно-металлургических компаний России, не раз демонстрировал умение обернуть в свою пользу самую безвыходную ситуацию. Даже прошлогоднее обещание Владимира Путина прислать визитно-записку владельцу «Мечела» Игорю Зюзину доктора «для расчистки проблем», рожденных завышением экспортных цен на уголь, скорее закалило Зюзина.

Компания раньше других в отрасли — еще в конце лета 2008-го — стала хлопотать о рефинансировании долга (удалось реструктурировать \$2,6 млрд). И уже в кризис, в начале 2009 года, «Мечелу» удалось выгодно купить американскую угольную компанию Bluestone Coal в восемь раз ниже запланированной цены: всего за \$425 млн плюс 15% привилегированных акций «Мечела». «Мечел» раньше конкурентов заключил длинные договоры с металлургами и сейчас продает им уголь по ценам выше рынка. «Из-за долгосрочных контрактов „Мечел“ потерял внутренний рынок, зато усилил экспорт», — говорит аналитик «Уралсиба»

**Дмитрий Смолин.** В кризисные времена «Мечел» форсировал сбыт в Юго-Восточную Азию. В начале года компании удалось договориться с корейской Hyuindai Steel о беспрецедентном пятилетнем контракте на поставку коксующегося угля. Позже было подписано соглашение с японской торгово-инвестиционной компанией Mitsui, имеющей разветвленную сбытовую сеть в Азии и Америке.

Экспорт вообще стал палочкой-выручалочкой для «Мечела» в нынешние трудные времена.

Компания поставляет за рубеж 60% стали и проката (более высокий показатель только у НЛМК), а также 50% угля. Благодаря высокой доле экспорта в азиатские страны, где активнее всего рос спрос, «Мечел» уже в III квартале 2009 года восстановил докризисный объем производства проката.

С начала года бумаги «Мечела» выросли в цене на 330% — в основном благодаря низкой стартовой базе. И пока продолжается начавшийся летом 2009-го взлет цен на сталь и уголь, беспокоиться не о чем.

#### «МЕЧЕЛ»

ТИКЕР: MTL.R

СОБСТВЕННИКИ  
ИГОРЬ ЗЮЗИН (66,8%),  
ПРОЧИЕ АКЦИОНЕРЫ (33,2%)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: Хорошо диверсифицированный бизнес, крупнейшее производство коксующегося угля в стране, высокая доля экспорта (60%)

**НА ВЗЛЕТЕ**

О рентабельности в 16%, как у УУАЗа, большинство российских машиностроителей не могут и мечтать

# УЛАН-УДЭНСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ЗАВОД ОКАЗАЛСЯ «СУПЕРФИШКОЙ» БЛАГОДАРЯ ОТМЕННЫМ ФИНАНСОВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ И ПРЕДСТОЯЩЕМУ ПЕРЕХОДУ ПОД КРЫЛО ГОСХОЛДИНГА «ВЕРТОЛЕТЫ РОССИИ».

Текст: Юлиана Петрова Фото: Александр Мирионов

В этом году все машиностроители мучительно завидовали вертолетным заводам. Еще бы — выпуск вертолетов вырос на треть, портфель заказов тройки производителей (Казанского вертолетного и Улан-Удэнского авиационного заводов, а также «Роствертола») расписан на два года вперед. К тому же 80% машин они поставляют на экспорт, за живую валюту. Словом, не жизнь, а сказка.

В этой сказке самые волшебные показатели у Улан-Удэнского авиационного завода (УУАЗ). Он демонстрирует рекордные темпы роста. Такое впечатление, что для УУАЗа кризис — тоже нечто вроде сказки. В первом полугодии 2009-го УУАЗ продал вертолетов (по контрактам с Ираком и отечественной компанией «Ютэйр») в денежном выражении на 66% больше, нежели в том же периоде 2008-го. Дальше все сложится еще лучше: в августе УУАЗ подписал два контракта на поставку вертолетов Ми-171 в ОАЭ и Саудовскую Аравию на сумму \$600 млн. С прибылью у завода тоже все в порядке. УУАЗ имеет наибольшую рентабельность в отрасли

(его норма чистой прибыли достигает 16% против 10% у КВЗ и 3% у «Роствертола»). О таком результате большинство машиностроителей не могут и мечтать.

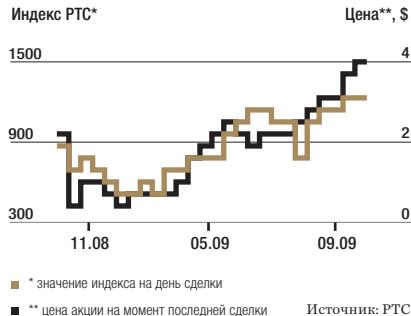
По мнению **Александра Игнатюка**, аналитика компании «Энергокапитал», УУАЗ хотя и уступает своему конкуренту — Казанскому заводу по объему заказов, имеет перед КВЗ бесспорное конкурентное преимущество: сосредоточившись на выпуске одной из самых ходовых моделей вертолетов Ми-171, он не распыляется на лишние НИОКР и капвложения.

В этом году инвесторы прозрели и стали дружно скупать бумаги УУАЗа, однако их энтузиазм объясняется не только отличными финансовыми показателями завода. Дело в том, что государство лелеет замысел объединения тройки заводов в корпорацию «Вертолеты России» с последующим IPO в 2011–2012 годах, объясняет аналитик Rye, Man & Gor Securities **Илья Макаров**. Спекулянты, как водится, надеются заработать на будущей конвертации бумаг заводов в акции «Вертолетов России».

## УЛАН-УДЭНСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ЗАВОД ТИКЕР: UUAZ

СОБСТВЕННИКИ:  
«ОБОРОНПРОМ» (75,09%),  
НОМИНАЛЬНЫЕ ДЕРЖАТЕЛИ — 18,25%,  
ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА — 6,66%

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: НАИБОЛЕЕ РЕНТАБЕЛЬНЫЙ ИЗ РОССИЙСКИХ ВЕРТОЛЕТНЫХ ЗАВОДОВ



Источник: РТС



#### НА СВОИ

Долг сети «М.Видео» сегодня практически равен нулю — всего 0,1% от EBITDA

## «М.ВИДЕО» НЕ ПОЛАГАЛАСЬ НА ИДЕЮ НЕПРЕХОДЯЩЕЙ ЦЕННОСТИ НЕДВИЖИМОСТИ И ПОМЕЩЕНИЯ ПОД СВОИ МАГАЗИНЫ АРЕНДОВАЛА. ВСТРЕТИВ КРИЗИС БЕЗ ТЯЖЕЛЫХ ДОЛГОВ, КОМПАНИЯ ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ ЛУЧШЕ МНОГИХ КОНКУРЕНТОВ.

Текст: Сергей Кашин Фото: ИТАР-ТАСС

По мнению аналитика инвестиционной компании «Метрополь» **Марии Сулимы**, сеть «М.Видео», как и все компании этого сектора, довольно серьезно пострадала от кризиса. Спад продаж начался в 2009-м: сопоставимые продажи в рублях (без учета новых магазинов сети) за девять месяцев 2009 года снижение превысило 10% по сравнению с соответствующим периодом 2008 года. Но средний чек остался почти таким же, как в лучшие времена. Это означает, что покупатели не перешли на приобретение более дешевых товаров либо стали покупать больше — просто самих покупателей оказалось меньше.

Но все-таки «М.Видео» удалось падать медленнее, чем остальным игрокам в секторе. Одна из наиболее вероятных причин, по которым спрос на бумаги этого акции превышал предложение, состоит в том, что за кризисный год компания смогла увеличить свою долю на рынке: теперь она номер один по объему продаж. Успехам «М.Видео» на рынке (и привлекательности для инвесторов) способствовала и низкая долговая

нагрузка компании. Менеджерам «М.Видео» не пришлось ломать голову над тем, как достать деньги для расчета с кредиторами, как удержать ассортиментную матрицу и где взять денег на развитие. «У нас очень маленькая доля помещений, находящихся в собственности, — предпочитаем арендовать. Недвижимость не наш бизнес, мы не кредитовались под это. Поэтому и долг небольшой», — объясняет генеральный директор «М.Видео» **Павел Бреев** (подробнее о положении дел в «М.Видео» — на стр. 42). После выплат в начале 2009 года долг компании практически равен нулю, составляя 0,1% от EBITDA. Как считает Мария Сулима, негативная тенденция спада покупательского потока пока не переломлена. Ведь компания торгует товаром не первой необходимости и стала заложницей общего снижения спроса. Возвращение покупателей в «М.Видео» начнется одновременно с оживлением всего среднего ценового сегмента на потребительском рынке. То есть когда покупатели из продуктовых дисконтеров вновь придут в супермаркеты.

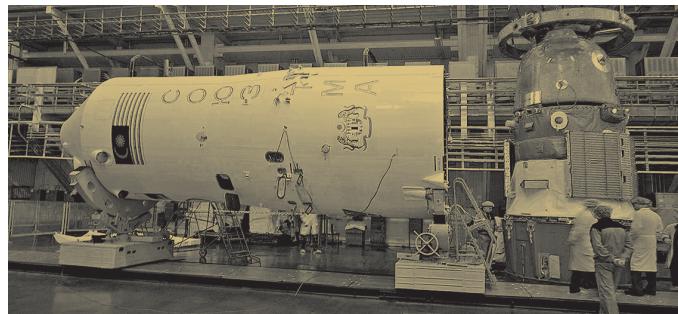
#### КОМПАНИЯ «М.ВИДЕО»

ТИКЕР: MVID

СОБСТВЕННИКИ:

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ АЛЕКСАНДР ТЫНКОВАН (61%), ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ МИХАИЛ ТЫНКОВАН, ГЕНДИРЕКТОР ПАВЕЛ БРЕЕВ (по 13,5%)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: ЧЕТКАЯ ФОКУСИРОВКА НА СРЕДНЕМ СЕГМЕНТЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, НИЗКАЯ ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА

**ПОЕХАЛИ!**

Фондовый рынок уже понял, что на пути в космос американцам не обойтись без кораблей РКК «Энергия»

## КОРПОРАЦИЯ «ЭНЕРГИЯ» КАЗАЛАСЬ НАДЕЖНЫМ КОСМОПОРТОМ, ЗАЩИЩЕННЫМ ОТ КРИЗИСА КРЕПКИМ ФИНАНСОВЫМ ЩИТОМ ГОСУДАРСТВА. КУПИТЬ СЕБЕ КУСОЧЕК КОСМОСА ЗАХОТЕЛИ ОЧЕНЬ МНОГИЕ.

Текст: Юлиана Петрова Фото: ИТАР-ТАСС

Космос — единственное место, куда не добрался финансовый кризис. Ассигнования на ракетно-космическую отрасль (82 млрд руб.) оказались одной из немногих статей бюджета РФ, которые не пошли под нож. Золотой дождь госзаказа пролился в первую очередь на российскую космическую корпорацию (РКК) «Энергия», единственную публичную компанию из космической индустрии, производителя «Союзов», «Прогрессов» и прямого конкурента американского NASA.

РКК — главный подрядчик Федерального космического агентства (ФКА) по российскому сегменту МКС (80% выручки от контрактов на запуск космических аппаратов на станцию). На казенные деньги РКК запустила на МКС в этом году пять пассажирских «Союзов» и четыре грузовых «Прогресса», а также исследовательский модуль. Кроме того, корпорация выиграла тендер на 800 млн руб. на разработку нового пассажирского корабля, вмещающего шесть человек. В ближайшие годы портфель заказов РКК только увеличится, полагает аналитик Rye,

Man & Gor Securities **Илья Макаров**, поскольку NASA свернуло свои программы по производству шаттлов и будет кооперироваться с ФКА и РКК, чтобы доставлять на станцию американских космонавтов и грузы.

На этом фоне весьма скромные успехи РКК на поприще коммерческих услуг кажутся мелочью. Однако недоброжелатели напоминают о недавнем разрыве контракта с компанией «Газпром космические системы» на запуск спутников «Ямал-300» из-за того, что РКК отстала от графика на полтора года. Если так пойдет дальше, космический гигант «проспит» рынок спутниковой связи. Фондовый рынок, впрочем, этой угрозы пока не разглядел, а вот на многообещающие «госперспективы» РКК среагировал. Первой ласточкой стали действия швейцарской компании UBS, которая начала скупку бумаг РКК и увеличила свою долю в ней с 1,94% до 5,78%. За UBS потянулись и другие. Результат — трехкратный взлет котировок и пятое место в рейтинге «Секрета фирмы».

**РКК «ЭНЕРГИЯ»**

ТИКЕР: RKKE

СОБСТВЕННИКИ:

ФАУФИ (38,2%), НОМИНАЛЬНЫЕ ДЕРЖАТЕЛИ (27,1%), КАЗНАЧЕЙСКИЕ АКЦИИ (17,3%), В СВОБОДНОМ ОБРАЩЕНИИ 17,4%

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: УНИКАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ В КОСМИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ, СИЛЬНАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА

# ЗАЧЕТ ДЛЯ ЗВЕЗДОЧЕТОВ

Текст: Владислав Коваленко Таблицы: Светлана Горбачева

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ ВЫЯСНИТЬ, НАСКОЛЬКО УДАЧНО АНАЛИТИКИ РОССИЙСКИХ ИНВЕСТКОМПАНИЙ С ОКТЯБРЯ 2008-ГО ПО СЕНТЯБРЬ 2009-ГО ПРЕДСКАЗЫВАЛИ ПОВЕДЕНИЕ ЦЕН НА ТЕ ИЛИ ИНЫЕ АКЦИИ. РЕЗУЛЬТАТЫ ОКАЗАЛИСЬ НА УДИВЛЕНИЕ ВДОХНОВЛЮЩИМИ.**

Предсказания — дело неблагодарное, особенно в такой год, как 2009-й. Неудивительно, что когда СФ обратился в крупнейшие по торговым оборотам инвесткомпании с просьбой предоставить рекомендации аналитиков за год (чтобы мы смогли отследить, насколько рекомендации в итоге соответствовали поведению курса акций), ни одна компания не решилась выслать нам отчеты. Представленные в нашем исследовании результаты рассчитывались на основании отчетов, выложенных на сайтах компаний, либо собранных в системе «СПАРК Интерфакс». Для оценки прогноза мы использовали две контрольные точки: цену акции на момент текущей рекомендации и цену на момент следующей рекомендации по этой бумаге. Если рекомендация была последней за период исследования (1.10.2008—30.09.2009), то срок действия рекомендации ограничивался тремя месяцами (но не позднее 30 сентября). Рекомендации, данные после 31 августа, не оценивались. Мы вычисляли прирост цены акции между рекомендациями по формуле:

$$\Delta = \frac{P_{i+1}}{P_i} - 1,$$

где  $P_{i+1}$  — курс акций на момент следующей рекомендации,  $P_i$  — на момент текущей рекомендации,  $i$  — порядковый номер рекомендации.

Затем прирост умножался на вес рекомендации: 2 для «покупать», 1 для «держать», -2 для «продавать». Таким образом, если рекомендация совпадала с движением акции за соответствующий период, мы получали положительный прирост, если не совпадала — отрицательный. Итоговый индекс компании рассчитывался по формуле:

$$S = \frac{\sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m \Delta_j)_i}{2(s+b)+h} \cdot 100\%,$$

где  $m$  — количество бумаг, по которым выставлялись рекомендации,  $n$  — количество рекомендаций по каждой бумаге,  $s$  — количество рекомендаций «продавать»,  $b$  — «покупать»,  $h$  — «держать». Индекс фактически отражает доходность, которую получил бы инвестор, если бы он следовал всем рекомендациям данной инвесткомпании.

В графе «Правильные рекомендации (от общего числа рекомендаций)» мы приводим долю рекомендаций, которые верно предсказали курс акций, вне зависимости от того, на сколько именно подорожала или подешевела бумага.

Результат оказался довольно неочевидным, если не сказать неожиданным: доверчивые клиенты трех из четырех исследованных нами компаний в конечном итоге оказались бы в плюсе.

## РЕЙТИНГ РЕКОМЕНДАЦИЙ

### Инвестиционная компания

	«Тройка Диалог»	«Уралсиб»	«Алор»	«Кит Финанс»
Общий балл, %	101,72	44,21	35,51	-2,69
Правильные рекомендации (от общего числа рекомендаций), %	83,05	60,00	67,57	11,54
Бумага с максимальным числом правильных прогнозов	Банк «Возрождение»	Банк «Возрождение»	ОГК-3	Казанский вертолетный завод
Балл бумаги, %	581,82	301,72	154,21	74,60
Бумага с минимальным числом правильных прогнозов	РТМ	ЮТК	«Фортум» (ранее ТГК-10)	ГК ГАЗ
Балл бумаги, %	-72,17	-74,77	-75,70	-84,21

## САМЫЕ ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ БУМАГИ\*

№	Эмитент	Доходность,** %
1	ОГК-3	189,30
2	ОГК-4	152,31
3	«Кузбассразрезуголь»	145,00
4	«Дальсвязь»	124,71
5	«Сильвинит»	121,82
6	ТГК-11	120,00
7	ОГК-2	118,38
8	«Уралкалий»	115,46
9	«Интер РАО ЕЭС»	107,27
10	«Магнит»	100,55

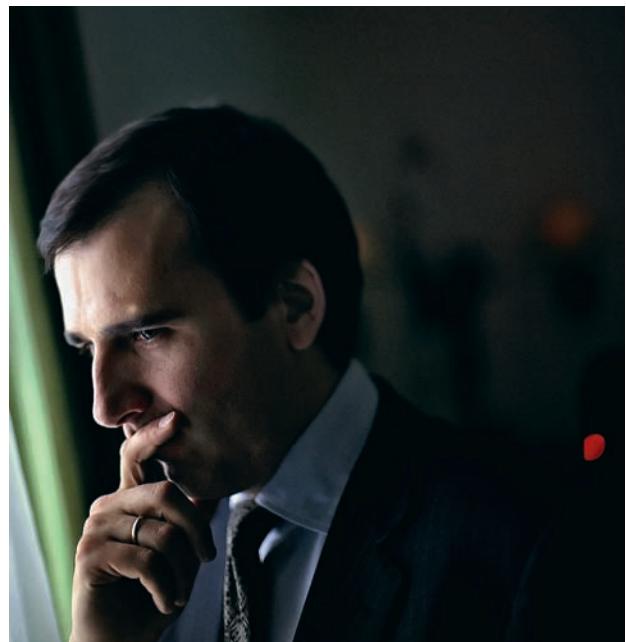
## САМЫЕ НЕПРОГНОЗИРУЕМЫЕ БУМАГИ\*

№	Эмитент	Доходность,** %
1	«Фортум» (ранее ТГК-10)	-75,70
2	ГК ГАЗ	-75,58
3	РТМ	-72,17
4	Авиакомпания «Ютэйр»	-69,04
5	Корпорация «ВСМПО-Ависма»	-65,99
6	КамАЗ	-62,48
7	Корпорация «Иркут»	-56,65
8	«Мобильные телесистемы»	-52,88
9	«Соллерс»	-47,64
10	«Куйбышевазот»	-44,44

\* бумаги, лидирующие по числу правильных / неправильных прогнозов

\*\* в случае, если бы владелец бумаги следовал рекомендациям инвестаналитиков

2009 ГОД БЫЛ НЕПРОСТЫМ, НО В ПРЕДДВЕРИИ НОВОГОДНИХ ПРАЗДНИКОВ НАСТРОЕНИЕ У ОПРОШЕННЫХ «СЕКРЕТОМ ФИРМЫ» БИЗНЕСМЕНОВ ПРИПОДНЯТОЕ. ПОВОД ДЛЯ РАДОСТИ ХОТИ БЫ В ТОМ, ЧТО УХОДЯЩИЙ ГОД МОГ ОКАЗТЬСЯ ЕЩЕ ХУЖЕ.



## АНДРЕЙ УСПЕНСКИЙ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
FLEMING FAMILY &  
PARTNERS

«Лучше приятно удивиться, чем планово разочароваться. Я рад, что мой собственный прогноз, который я давал в марте относительно ситуации на фондовом рынке этой осенью, не оправдался. Я предполагал, что индекс будет в два раза ниже, чем сейчас. Радует оживление на рынке управления фондами. Только за последний месяц мы сформировали и зарегистрировали два закрытых фонда».



## АНДРЕЙ ДЕЛЛОС

ВЛАДЕЛЕЦ  
«РЕСТОРАННОГО  
ДОМА АНДРЕЯ  
ДЕЛЛОСА»

«Купил кусок железа на барахолке под Питером. Долго его оттикал от ржавчины и прочей дряни. Свободного времени нет, поэтому тер по ночам. После очистки выяснилось, что это камин, сделанный, скорее всего, в эпоху Екатерины II. Может, поставлю в какой-нибудь ресторан, чтобы мои гости тоже увидели».



## СОФЬЯ СВЕТЛОСАНОВА

СОВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ  
«ЕНГУРУ»

«Я победила в номинации „Лучшая женщина-предприниматель“ премии „Предприниматель года“, учрежденной компанией Ernst & Young. И в бизнесе дела неплохие: объем продаж на докризисном уровне. Наверное, потому, что мы наконец завершили ребрендинг сети, который начали больше года назад». 

**власть**Еженедельный  
аналитический журнал  
«Коммерсантъ Власть»Власть в России  
и других странах: секреты  
и технологии**ДЕНЬГИ**Еженедельный  
экономический журнал  
«Коммерсантъ Деньги»Основные тенденции  
и проблемы российской  
и мировой экономики**Секрет фирмы**Ежемесячный деловой  
журнал «Коммерсантъ  
Секрет фирмы»Реальные примеры  
ведения бизнеса**ОГОНЁК**Еженедельный  
общественно-политический  
журнал «Огонёк»Любимое чтение  
многих поколений**CITIZEN K**Ежеквартальный культовый  
европейский журнал  
«Citizen K»Профессиональный гид  
в мире стиля, красоты  
и интересных личностей

**ПОДПИСЫВАЕМСЯ  
ПОД КАЖДЫМ  
СЛОВОМ.  
ПОДПИШИТЕСЬ И ВЫ.**

**ПОДПИСКА  
январь–  
июнь  
2010**

**Пакетная  
подписка**

**Коммерсантъ+  
уникальная возможность  
подписаться на несколько  
изданий по льготной цене**

Коммерсантъ+ Стандарт:  
газета «Коммерсантъ»,  
журналы «Коммерсантъ  
Власть» и «Коммерсантъ  
Деньги»

Коммерсантъ+ Базис:  
журналы «Коммерсантъ  
Власть» и «Коммерсантъ  
Деньги»

**Подписка  
через  
редакцию**

специальные цены  
при оплате подписки  
через редакцию

консультации персонального  
менеджера по вопросам  
обслуживания подписки

предоставление полного  
пакета бухгалтерской  
документации (для  
юридических лиц)

выбор формы оплаты:  
пластиковыми картами  
платежных систем VISA,  
MASTERCARD, JCB, DINERS  
CLUB; с помощью платежных  
систем Яндекс.Деньги и  
WebMoney; через любое  
отделение Сбербанка РФ;  
безналичный расчет;  
по подписным скретч-  
картам; 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  
из любого региона РФ),  
(495) 721 2882

или на сайте  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)  
в разделе «Подписка»



**BORK**  
**INDUSTRIAL**

Официальный шеф Нового года



Реклама



Мощность 1500 Вт и скорость отжима 13000 об/мин  
гарантируют новому соковыжимателю BORK JU CUN  
24150 SI профессиональную производительность.

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



