

Чем Pernod Ricard закусит в России, купив шведский Absolut с.20  
Почему Райнхард Шпренгер считает бонусы развратом с.59  
Раскрутит ли немецкая техническая мысль маховик КамАЗа с.14

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№22 (254) 09.06 — 15.06.2008 [sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

550

МИНИ-ОТЕЛЕЙ

в Санкт-Петербурге делят  
рынок объемом \$3 млрд.  
В Москве при сопоставимом  
турпотоке их в пять раз  
меньше с.24

ISSN 1727-417-6



# средний класс разочарован

Рестораны, магазины, готовые туры превратились в рутину.  
Потребители начинают развлекать себя по принципу «сделай сам» с. 50



КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ



**СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-КЛАССИКА!  
ЛУЧШИЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ XX ВЕКА  
АУДИОКНИГА – В КАЖДОМ НОМЕРЕ  
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!**

АУДИОКНИГА «ГОСПОДИН ИЗ САН-ФРАНЦИСКО»  
С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №6

**В ПРОДАЖЕ  
С 1 ИЮНЯ**



РЕКЛАМА

## частная практика



с. 14

## СТРАТЕГИЯ

**ГРУЗОВАЯ КУЧА** Накануне продажи КамАЗу одному из западных производителей грузовиков на заводе закипели реформы. Правда, разобраться в их сути новому собственнику будет очень непросто

## ЛИДЕРЫ

**«МЫ ПОТРАТИЛИ РЕКОРДНЫЕ ДЛЯ ОТ-РASLI ДЕНЬГИ** Исполнительный директор и вице-президент Pernod Ricard Ричард Пренге и глава компании в Восточной Европе Франк Буавен рассказали, как холдинг «переварит» покупку бренда Absolut с. 20

## ЭКСПЕРИМЕНТ

**ГОСТЕПРИИМНЫЙ МАЛЫЙ** Компания Rinaldi Hotels Group создала крупнейшую в стране сеть мини-отелей. Чтобы превратить ее в федеральную, компания начала продавать франшизу владельцам гостиниц с. 24

## конкуренция

## ТОЧКА РОСТА

**ВОДОЧНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ** К российским алкогольным королям постучались первые западные инвесторы. С приходом публичных международных компаний микроклимат в отрасли может измениться настолько, что большинству отечественных производителей алкоголя с их методами ведения бизнеса будет не выжить. Но для этого иностранцам придется рискнуть капитализацией с. 28

## ПРАВИЛА ИГРЫ

**ВИЛАМИ ПО МОЛОКУ** Первый технический регламент, принятый Госдумой, коснется молочной продукции. Причем коснется серьезно: отныне половина производимого за год молока перестанет им быть с. 36

## дневник наблюдений

с. 06  
Зачем один собственник берет на работу другого / Что довело American Airlines до России / Что подкосит российскую экономику / Чем аптечные сети не угодили ФАС / Когда президент «Садов Придонья» Андрей Самохин пожнет плоды трудов своих / Почему Александр Малюков называет блондинов блондинками / Чем «Цифрограды» уступают «Цифромаркетам» / Как «Желдорипотека» превратит вокзалы в гостиницы / Заработает ли «Траст» на франчайзи X5 / Когда благотворительность становится вредительством

## идеи

## ЗАЯВКА НА БУДУЩЕ

**РАБОТНЫЙ ДОМ** Свободные агенты перекраивают жизненные пространства, порождая коворкинг-центры, офис-кафе и фрилансерские коммуны с. 36

**wow** Мусор люкс / Жажда развлечений / Стол с мозгами / Братство кольца с. 44

## МЫСЛИ

**ОТРЕЦЕНЗИРУЙ ЭТО** «Не потребляйте, пока не проверите это у нас» — Web 2.0 просвещивает мир насовсю с. 46

## МЕТОДЫ

**МАРСОХОД ИЗ САН-ФРАНЦИСКО** Технологии «индексирования реальности» скоро спишут Google Earth в архив с. 48

## СВОЯ ИГРА

**ТАРУССКИЙ ЛЕВША** Оружейник Владислав Лабаев выпускает винтовки, где учтены даже физические параметры владельца с. 49

## лаборатория



с. 50

## АНТИТРЕНД

**СРЕДНЕКЛАССНИКИ.ЖДУ** Потребители разочаровываются в массовых развлечениях. Do it yourself — вот их новая манtra

## ФАКТОРИНГ

**ДЕНЬГИ ПОД ЗАКАЗ** «Национальная факторинговая компания» предложила новую услугу — предоставочный факторинг с. 63

## ПУР

**«БОНУСЫ РАЗВРАЩАЮТ ПЕРСОНАЛ»** Доктор Райнхард Шпренгер уверен, что доверие руководства важнее зарплаты с. 59

## РЕЦЕНЗИЯ

**КУПИТЬ БРАЙАНА ТРЕЙСИ** Увы, нечто среднее между сборником советов и рекламной брошюрой самого автора с. 63



## принципы

На необитаемом острове больше месяца я бы не протянул. Хотя месяц хотел бы там пожить. Количество людей в Москве столь велико, что иногда требуется побывать в таких местах, где их концентрация поменьше. **Дмитрий Зобин** с. 66

## в блогах

**с. 46**  
Маркетологи, работающие над информационным шумом вместо того чтобы налаживать связи с аудиторией, — пороховая бочка под компанией. Кричите о продукте лишь после адаптации на рынке **Сет Годин**

## в колонках

**с. 47**  
Мы уже способны на великое. Оказавшись во Флоренции, я поехал в ресторан Antinori, чтобы сравнить его с московским. Московский кружево. Хотя Antinori во Флоренции достаточно крут. Осталось дождаться того, чтобы в каждом деле появился свой Новиков **Евгений Чичваркин**

## ПОЧТА

с. 04

## СПРОСИ

Секрет Фирмы с. 62

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **iОле. Информационные технологии** 30 июня  
**Лучшие инвестиционные фонды** 7 июля  
**iОле. Информационные технологии** 14 июля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:  
(495) 921-2353,  
(499) 943-9112,  
943-9110, 943-9108

с. 03

# Секрет Фирмы

№ 22 (254) 09.06 — 15.06.2008

# ПОЧТА

sf@kommersant.ru

## Редакция журнала

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНОВЕНКОВА  
**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР** АНДРЕЙ УТКИН  
**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ  
**РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ**  
**ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА** ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН,  
 ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
**РЕДАКТОРЫ ТЕМ** АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ,  
 НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,  
 ИГОРЬ ПУЧТИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
**СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОРРЕСПОНДЕНТЫ**  
 КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,  
 МАКСИМ КОТИН  
**ОБОЗРЕВАТЕЛИ** ПАВЕЛ КУЛИКОВ,  
 ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА,  
 ИНА СЕЛИВАНОВА  
**КОРРЕСПОНДЕНТЫ** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА,  
 ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА,  
 АНАСТАСИЯ ДЖИХАДЗЕ, ТАТЬЯНА КОМАРОВА,  
 ПОЛИНА РУСЕВА,  
 АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,  
 НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА,  
 ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ  
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ИОНЕ».**  
**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ».**  
 ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА (РЕДАКТОР)

## Редакционные службы

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

## Учредитель

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

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»  
**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;  
 тел. (495)943-9110, 943-9108; (495)921-2353  
**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И РР**  
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784  
**ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**  
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;  
 тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077  
**ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ**  
 «СКАНВЭБ АБ», Корьюланкату 27, Куопио  
**ТИРАК НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**  
**АДРЕС РЕДАКЦИИ**  
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1  
 Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996  
 E-mail: sf@kommersant.ru  
**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** SF.KOMMERSANT.RU  
 Редакция не предоставляет справочной  
 информации. Редакция не несет ответственности  
 за достоверность информации, опубликованной  
 в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары  
 и услуги подлежат обязательной сертификации  
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале  
 «Секрет фирмы», а также на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru),  
 допускается только с разрешения авторов (издателя)  
 и с письменного разрешения редакции  
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным  
 товарным знаком, свидетельство №244264.  
 Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992  
 «О товарных знаках, знаках обслуживания  
 и наименованиях мест происхождения товаров»  
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

**«В свое время прочитала** несколько статей в разных СМИ про компанию „Императорский чай“, как она экспериментирует с необычными продуктами и таким образом пробивается на полки ритейлеров. Припоминая ощущения от тех публикаций, честно говоря, думала, что компания добилась гораздо больших успехов. Казалось, что на эти инновационные продукты приходится по меньшей мере половина ее продаж, а никак не 10%, как сказано в вашей статье. То, что ребята живут за счет private label, наверное, и правда единственный выход для небольшой компании. Только вот сомневаюсь, что „Императорскому чаю“ удастся стать контрактным производителем с уникальным предложением. Постоянно придумывать интересные идеи совсем не просто. Сколько времени прошло, прежде чем удалось заинтересовать своим заварным глинтвейном „Перекресток“? А ведь у компании были другие необычные продукты, которые вообще не нашли своего потребителя».

Инна Малышева

«На чай производителю»

СФ №21(253) 02.06.2008

**«Я так и не понял,** что имел в виду Билл Тейлор, когда приводил пример про интернет-магазин Zappos. Там основатель предлагал каждому новичку \$1000, если тот тут же уволится после месяца испытательного срока. Два раза перечитал, но не доходит до меня. Чего в итоге добивался этот нестандартный предприниматель? Допустим, пришел хороший сотрудник, выдержал испытательный срок, а ему предлагают выходное пособие. А вдруг он согласится? И компания дважды окажется в убытке — потеряет человека, да еще и заплатит за это приличную сумму. Может быть, расчет строится на том, что нужный компании сотрудник не соблазнится на деньги? Но я перекладываю ситуацию на наш рынок и предполагаю, что в России с подобными проектами предприниматель вылетел бы в трубу. Лучше уж эту тысячу долларов вложить в более тщательную оценку персонала на входе, чтобы неподходящие люди отсеивались и вообще не попадали в компанию, даже на месяц».

Михаил Громушкин, Москва

Лучшее из блогов

СФ №21(253) 02.06.2008

**«„Дикси“ открывала cash & carry,** гипермаркеты, дискаунтеры, магазины, совмещенные с интернет-кафе, и проводила ребрендинг. Но попытки найти свое место на розничном рынке закончились тем, что компания декларировала себя как сеть магазинов у дома. Ребрендинг тоже завершился неожиданно: в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге вывески „Дикси“ выглядят по-разному. Неудивительно, что владельцам сети удалось продать контрольный пакет с дисконтом. Казалось бы, на этом можно и успокоиться. Так нет же, получив инвестиции, „Дикси“ снова экспериментирует: на этот раз компания ищет синергию от объединения с бизнесом табачного оптовика. Пора признать: в России жители крупных городов едут за покупками в „Ашан“, чтобы сэкономить, а в остальных случаях заходят в любой ближайший магазин с удобоваримыми ценами. Так что, пожалуй, искусство ритейлера в том, чтобы создать впечатление такого магазина, занижая цены на ходовые ассортиментные позиции».

Алексей Моржов, Екатеринбург

«ОПТ В ПОМОЩЬ»

СФ № 21(253) 02.06.2008

# AVAYA НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ С КЛИЕНТАМИ.



Меня зовут Дмитрий. Я – руководитель центра обработки вызовов в крупной компании. Программное обеспечение нашего контакт-центра распознает клиента по номеру телефона и с первого же раза соединяет его с нужным оператором. Если честно, конкуренты нам даже немного завидуют.

УЗНАЙТЕ, КАК: [WWW.AVAYA.RU/CHANGE](http://WWW.AVAYA.RU/CHANGE)

# AVAYA

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

# дневник наблюдений

золотые слова → [с08](#)

кто кого → [с09](#)

три вопроса → [с10](#)

продолжение следует → [с12](#)

пять примеров → [с13](#)



ЕВГЕНИЙ ДОЛАН

Максим Ноготков присмотрел  
себе новую работу

**Создатель и основной владелец группы «Связной» Максим Ноготков назначен управляющим директором банка «КИТ финанс», где будет курировать розницу. Банк пытается придать новый импульс розничным проектам в надежде повысить свою привлекательность в глазах возможного покупателя.** текст: наталья шакланова

## PR-партнеры

Ноготков будет отвечать, в частности, за продвижение совместного проекта «Связной-кредит», в рамках которого планируется открыть по всей России 300 офисов выдачи банковских карт и потребительских кредитов. Речь идет о продаже не только продуктов «КИТ финанс», но и других финансовых учреждений. За пять лет «КИТ финанс» инвестирует в программу \$80 млн. Максим Ноготков не стал раскрывать **СФ** ее подробности, уточнив лишь, что она не будет реализована на базе существующих точек «Связного». Отсутствие опыта в банковском бизнесе Ноготкова не смущает: «80% того, что мне надо будет делать, я знаю, а еще 20% узнаю». Он остается президентом «Связного», продавать бизнес не планирует, а так как давно не занимается операционной деятельностью группы, его ежедневного присутствия там, в отличие от банка, и не требуется.

«Сотовики легки на подъем, их офисы расположены в хороших местах и как точки продаж банковских продуктов интересны», — отмечает зампред Абсолют-банка Олег Скворцов. Он считает проект перспективным, но предполагает его реализацию как раз на базе «Связного».

Генеральный директор «КИТ финанс» Александр Винокуров любит производить впечатление. В феврале 2007-го он назначил куратором розницы бывшего главного редактора журнала SmartMoney Леонида Бершидского. На вопросы, зачем ему журналист, банкир отвечал, что нуждается в людях, способных генерировать бизнес-идеи, и ему все равно, в какой области до этого они работали. Ноготкову, безусловно, креатива не занимать, и, по словам первого зам-

преда Московского кредитного банка Александра Николашина, бизнесмен может придать новый импульс развитию кредитной организации. В то же время, отмечает Николашин, «профессионал в области массовых продаж не принесет свежие идеи, так как очень многие технологии розничных банковских продуктов заимствуются из FMCG-сектора».

Не стоит забывать, что розница в «КИТ финанс» постоянно меняет кураторов — за полтора года Ноготков будет уже третьим. Бершидский был им всего год, передав полномочия управляющему директору Анастасии Фроловой, а сам в феврале 2008-го переключился на стратегическое управление дочерними компаниями банка.

Один из бывших сотрудников «КИТ финанс» заметил, что Винокуров быстро увлекается людьми и так же быстро к ним охладевает, не получив желаемого результата, причем немедленно. Самое важное для него — «чтобы говорили». О Ноготкове говорят много, особенно после того как к ЗАО «Связной», ранее входившему в одноименную группу, налоговики предъявили претензии на сумму 2,7 млрд руб. и грозят привлечь к субсидиарной ответственности другие компании группы, а заодно и ее президента.

«Логично, если бы „КИТ финанс“ стал миноритарным акционером партнера, чтобы зафиксировать его обязательства, — высказывает предположение президент „Евросети“ Алексей Чуйкин. — А „Связной“ привлек средства в капитал, чтобы иметь возможность удовлетворить налоговые претензии — если суд примет такое решение».

Один из источников на правах анонимности высказал другую версию: «КИТ финанс» находится в поисках покупателя, и главная цель совместного проекта — повысить капитализацию банка за счет расширения сети. Сейчас у него по четыре офиса в Москве и Санкт-Петербурге и более 60 отделений в других регионах, а у «Связного» — свыше 1600 точек, и если хотя бы часть из них будет задействована под нужды банка, это большой плюс. Налицо и дружественный пиар. Ноготкова вовсе не обязательно было трудоустраивать — в работе он, понятное дело, не нуждается. Но без нового назначения сообщение не было бы таким эффектным, как известие, что один собственник взял на работу другого. □

**Крупнейшая авиакомпания мира American Airlines начала полеты в Россию. В условиях мирового топливного кризиса американскому перевозчику российский авиарынок кажется оазисом в пустыне.**

ТЕКСТ: полина русеева

## «Раскатать» Америку

«Мы приняли решение, что в IV квартале этого года сократим количество рейсов по Америке на 10%», — говорит старший вице-президент по международной деятельности American Airlines Крейг Кригер. Однако при этом его компания открывает новое направление протяженностью более 8 тыс. км — рейс в Россию. Что происходит?

Нестабильность экономики и стабильность роста цен на керосин привели к тому, что мировые авиакомпании изо дня в день решают вопрос выживания. Как сообщает агентство Bloomberg со ссылкой на прогноз IATA (Международная ассоциация воздушного транспорта), совокупные убытки мировых авиационщиков в 2008 году составят около \$2,3 млрд. Это в том случае, если средняя цена нефти будет держаться на отметке \$107 за баррель. Если же стоимость барреля замрет на \$135, потери отрасли могут вырасти до \$6,1 млрд.

С начала года обанкротилось более дюжины небольших иностранных перевозчиков. Буквально на днях прекратила полеты британская компания Silverjet. Крупные авиакомпании постоянно ищут возможности минимизировать потери. Так, British Airways на прошлой неделе уже в третий раз за этот год подняла топливную доплату на \$6-60 (в зависимости от дальности перелета). Об аналогичных мерах объявили британская Virgin Atlantic и чешская CSA. А крупнейшая низкотарифная компания Ryanair вовсе объявила, что зимой «приземлит» 20 своих самолетов, поскольку считает, что потеряет больше, если будет их эксплуатировать. Компания US Airways в целях экономии с 1 июня отказалась от бесплатной еды на борту для пассажиров экономкласса.

Но кризис не помешал American Airlines открыть прямой рейс Чикаго—Москва. Долететь до далекой России крупнейшего авиаперевозчи-

American Airlines наконец долетела до России

ка побудило несколько факторов. «С экономической точки зрения российско-американское направление очень выгодное», — уверяет Крейг Кригер. По словам топ-менеджера, с одной стороны, многие американские компании ведут сегодня бизнес в России, с другой — Москва становится все более привлекательным городом для иностранцев и с туристической точки зрения.

Безусловно, российский авиарынок интересен. «Если в прошлом году он вырос на 17%, то, несмотря на имеющиеся сейчас топливные проблемы, за первые месяцы этого года рост уже составил 22%», — говорит главный редактор портала Avia.ru Роман Гусаров. Кроме того, на открывшемся направлении American Airlines не встретит особой конкуренции. До Америки сегодня летают только «Аэрофлот», «Трансаэро», Delta Air Lines и Singapore Airlines.

American Airlines не раскрывает своих прогнозов по пассажиропотоку, так что пока не понятно, сколько он сможет на этом заработать. А вот выгода для местных игроков рынка очевидна. Летать внутри России иностранному перевозчику запрещено, так что для развития бизнеса в России American Airlines рано или поздно придется выбирать себе партнера с отечественной пропиской. «Мы собираемся анализировать бизнес местных авиакомпаний. Главным образом, нас будут волновать качество сервиса и удобное для нас расписание рейсов», — делится планами Кригер.

Россияне не прочь дружить. «Мы заинтересованы во вступлении наших основных перевозчиков в альянс с American Airlines, — не скрывает своего мнения директор аэропортового комплекса Домодедово Сергей Рудаков. — Мы два года ждали открытия Америки, и наконец это произошло. Наша задача сейчас — обеспечить стыковочные рейсы всех российских авиакомпаний с American Airlines через систему трансфера аэропорта». Кстати, компания S7 Airlines уже начала продавать билеты на рейсы American Airlines по партнерскому соглашению.

Известно, что несколько ведущих игроков давно хотят освоить американское направление. Однако желание это пока не реализуется. Для одних проблемой является дефицит самолетов, которые смогли бы летать на такие расстояния. Другие пасуют перед «Аэрофлотом», сегодня фактически монопольно обслуживающим американское направление. Роман Гусаров уверен, что сейчас пассажиропоток в США не столь велик как мог бы быть, так что American Airlines призвана «раскатать» направление. И возможно, тогда ей удастся что-то выиграть и для себя. □



золотые слова

Пол Томсен,  
руководитель  
миссии  
Международного  
валютного фонда  
в России  
→

“

**Растущая инфляция  
может спровоцировать  
перегрев российской  
экономики**”

По оценкам авторитетного финансиста, инфляция в России в этом году будет не ниже 14%. При существующем росте импорта и цен экономика «перегреется» уже в ближайшие три-пять лет. В первую очередь это ударит по инвестиционным проектам, которые будут приносить меньшую прибыль. Но самое неприятное, что снижение цен на нефть может привести к «дыре» в торговом балансе страны.

Тимофей  
Нижегородцев,  
начальник  
управления  
ФАС  
→

“

**Наши предписания  
для фармацевтического  
ритейла будут частично  
совпадать с требо-  
ваниями к продуктовой  
рознице**”

ФАС всерьез озабочилась исследованием конкуренции в аптечной среде. По наблюдениям чиновников, крупные аптечные сети убирают из ассортимента дешевые лекарства и не включают в ассортимент жизненно важные. Не исключено, что в итоге аптекам, как и продуктовым ритейлерам, придется ограничивать себя в развитии, чтобы не попасть под санкции антимонопольщиков.



«Цифроград» пытается угнаться за лидерами рынка, используя их же методы

**ГК «Цифроград» осваивает новый формат. Один из крупнейших в России сотовых ритейлеров делает ставку на цифровую технику — шаг, не претендующий на оригинальность.** текст: Юлия Семеркина

## Цифровая недостаточность

Сеть салонов сотовой связи «Цифроград» решила превратить эксперимент под названием «Цифромаркет» в полноценный проект. Первая точка открылась в Санкт-Петербурге еще в конце 2007 года, а теперь менеджеры сети обещают за пять лет довести их суммарное количество до ста.

«Это новый для нас формат», — признает Татьяна Москалева, PR-директор «Цифрограда». Основную долю ассортимента займут ноутбуки, электронная техника и цифровые гаджеты (сейчас на долю этой техники в продажах «Цифрограда» приходится всего 5%). При этом заметно сократится доля телефонов — с почти 50% до 35%. Площадь новых магазинов увеличится с 40 кв. м до 75–150 кв. м, а размер среднего чека, по планам, вырастет до 4 тыс. руб. (против 750 руб. у «Цифрограда»). Всего на проект компания планирует потратить порядка \$20 млн.

Такой поворот объясняется просто. Мобильный рынок насыщен, темпы его роста замедляются. «На традиционных товарах — мобильных телефонах — стало сложно зарабатывать, поэтому компания меняет стратегию», — считает Эльдар Муртазин, аналитик Mobile Research Group (MRG). По оценкам MRG, в 2007 году российские сети продали 36 млн телефонов (на 10% больше, чем в 2006-м), а в 2008 году продадут дай бог 38 млн (прогнозируемый рост 5%). Рынок цифровой техники куда динамичнее: в 2007 году, по оценке Сергея Савина, аналитика J'Son & Partners, он вырос на 20% и замедляться не собирается.

Поэтому сотовые ритейлеры дружно диверсифицируют ассортимент. В расширенных форматах уже работает «Евросеть» (86 магазинов «Дворец связи „Евросеть“») и «Связной» (173 магазина «Связной 3»). «Дворец связи» больше по размеру, в нем можно купить не только телефон, но и видеокамеру, ноутбук или игровую приставку», — объясняет Очир Манджиков, пресс-секретарь компании «Евросеть».

Похоже, ставка на новую нишу может себя и не оправдать — компания вторгается на предельно конкурентную территорию, где уже действуют не только ее прямые конкуренты, но и гранды электронного рынка — «М.Видео», «Эльдорадо», «Мир» и др. Более того, другие «сотовики» уже пошли еще дальше. «Евросеть», например, продает футболки, билеты на авиарейсы и музыкальные концерты, а «Связной» вот-вот начнет банковскую деятельность (см. материал на стр. 06). Однако нагнать лидеров рынка, копируя их стратегию, будет непросто. □

кто кого

## Яблочки без гадости

Волгоградский производитель соков и детского питания компания «Сады Придонья» рассчитывает к 2010 году полностью обеспечивать себя своими яблоками, вишней и овощами. Лидеры рынка недоумевают, зачем это нужно.

текст: иван марчук

Андрей Самохин, президент компании «Сады Придонья», которой принадлежат марки «Сады Придонья», «Золотая Русть» и «Спеленок», заявил, что собирается приобрести несколько хозяйств с общей площадью яблоневых садов около 2,5 тыс. га в Пензенской области. Кроме этого компания планирует заложить там же около 2,5–3 тыс. га новых садов и модернизировать завод по производству концентрированного сока.

По словам Самохина, инвестиции в сельхозпроекты составят «несколько миллиардов рублей, а модернизация завода обойдется еще в \$10 млн». «Сейчас у нас 4 тыс. га садов, задача — к 2010 году довести их площадь до 10 тыс. га. Яблоками, вишней и овощами мы должны обеспечивать себя сами», — заявил Самохин.

Если все планы будут реализованы, то «Сады Придонья» окажутся первой компанией на соковом рынке, работающей исключительно на российских овощах и фруктах. Как надеются в «Садах», это позволит компании подняться на рынке с нынешнего седьмого места на третье. Некоторые эксперты считают, что компания выбрала правильное позиционирование. «Ставка на „натуральный продукт из

отечественного сырья“ может привести к успеху», — уверена заместитель руководителя аналитической службы компании «Бизнес Аналитика» Снежана Равлюк.

Однако другие игроки в этом сильно сомневаются. «Российские соковые производители покупают сырье в США, Бразилии, Китае, Израиле, Евросоюзе. Очевидно, что на сегодняшний момент вкладываться в производство собственных концентратов невыгодно. Это чересчур долгосрочное вложение денег», — говорит генеральный директор «Нидан соки» Андрей Яновский. Его компания сейчас как раз занимает то самое третье место на рынке, на которое претендуют амбициозные садоводы.

«На самом деле „Садам Придонья“ нужно четкое позиционирование, — считает Яновский. — А между тем ничего принципиально нового на рынке эта компания не предлагает. Да, одна треть яблок идет в производство из собственных садов, но большая часть так же, как и у прочих игроков, сейчас поступает из Китая, и яблочный сок все равно восстанавливается из концентрата».

Только что созданные сады начнут плодоносить не раньше чем через пять лет. Получается, что именно тогда «Сады Придонья» смогут позиционировать свой продукт как исключительно натуральный, из «дедушкиного сада».

Пока же перед компанией стоят менее амбициозные, но более трудоемкие задачи: развитие дистрибуционной сети и продвижение собственных брендов в рознице. Без этого даже собственные сады место в тройке лидеров обеспечить не смогут ни через пять, ни через десять лет. □

**Станьте участником  
издательского проекта  
ИД «Коммерсантъ»**

**Поднимите престиж  
своей компании  
и торговой марки**

**Получите рекламу  
во всех изданиях  
ИД «Коммерсантъ»**

## войдите в книгу

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

**Коммерсантъ**



Более подробную информацию о том, как стать спонсором книг «Ъ» можно получить, направив запрос по адресу: oibragimova@kommersant.ru, а также по телефонам: 499 943-9108/10/12

с09

реклама



три вопроса

Подконтрольная «Видео интернешнл» компания IMHO VI создала агентство контекстной рекламы «Блондинка.ру». Генеральный директор проекта Александр Малюков рассказал, кого он считает блондинками.



**«Секрет фирмы»: Почему у проекта такое странное название?**

**Александр Малюков:** Оно полностью отражает идею нашего сервиса, настолько простого, что пользоваться им сможет даже пресловутая блондинка. Мы работаем для людей, которые не хотят или не умеют заниматься размещением рекламы в интернете. Правда, наша «блондинка» – это мужчина 35–45 лет, владелец мелкого или среднего бизнеса.

**СФ: И почему вы рассчитываете, что эти люди обращаются именно к вам?**

**АМ:** Уникальность системы в том, что она позволяет одновременно работать с тремя площадками контекстной рекламы – Google AdWords, «Яндекс.Директ» и «Бегун». Интерфейс помогает перераспределять бюджеты, подбирать ключевые слова, получать единый отчет об эффективности рекламы на всех площадках.

**СФ: Вы заявили, что планируете через два года завоевать 25% рынка контекстной рекламы. За счет чего?**

**АМ:** Мы хотим сделать «Блондинка.ру» таким брэндом, чтобы фраза «разместить рекламу через „блондинку“» стала эквивалентна фразе «заказать рекламу в интернете».



Олег Харсев

РЖД готовятся приютировать пассажиров

**ОАО РЖД намерено построить сеть трехзвездочных гостиниц в регионах. Собственная земля и административный ресурс позволяют рассчитывать на успех.** текст: Татьяна Комарова

## Приют железнодорожника

По информации газеты «Коммерсантъ», компания «Желдорипотека» (девелоперская «дочка» ОАО РЖД) намерена создать сеть привокзальных гостиниц уровня три звезды по 150–200 номеров каждая. Первые отели появятся в Сочи, Самаре, Челябинске и еще восьми региональных центрах, где уже подобраны земельные участки.

Похоже, РЖД вдохновились программой по реформированию вокзалов в Москве. Многие годы принадлежащие компании земли (а это около 4 тыс. га только в столице) никак не осваивались, но в прошлом году РЖД наконец-то решили использовать драгоценные ресурсы. Теперь компания планирует застроить 12 участков в Москве, в том числе за счет закрытия грузовых дворов московских вокзалов – на этих территориях расположатся более 2,8 млн кв. м жилой и коммерческой недвижимости.

За гостиницы в РЖД тоже взялись с размахом. Руководство «Желдорипотеки» планирует, что к концу 2010 года общий номерной фонд новой сети может достичь 1,5 тыс. номеров. По подсчетам Марины Смирновой, вице-президента Jones Lang LaSalle Hotels, реализация такого проекта может обойтись в \$270–300 млн, если учитывать расходы только на само строительство, ведь РЖД предоставят земли для размещения гостиниц. Причем монополист вкладываться в стройку не будет. Инвесторов под проект разыскивает фонд Venture Investment & Yield Management, аффилированная с РЖД структура.

«Идея очень здравая и интересная», – говорит Марина Смирнова. Но вот незадача – «Желдорипотека» ранее строила только жилые объекты, опыта в гостиничном бизнесе у нее нет. Самостоятельно же реализовать столь масштабный план практически нереально: все-таки строительство отелей и жилья разительно отличаются.

Да и в сроки РЖД вряд ли уложится: за два года сложно построить даже одну гостиницу, не говоря уже о сети. «По-хорошему, это лет на пять», – прикидывает Марина Смирнова. А поторопиться бы нужно: лидеры рынка Azimut Hotels Company и Heliorpark тоже развиваются в регионах – они могут оказаться куда проворнее.

Впрочем, как отмечает директор по консалтингу компании Colliers International Елена Риставаара, у РЖД есть два существенных плюса: собственная земля и административный ресурс. Весомый козырь в борьбе за постояльцев. □

**Банк «Траст» решил проявить себя в новом качестве, инвестировав в ритейл. Впрочем, риски инвестора сведены к минимуму: уже известна по крайней мере одна компания, которая будет готова выкупить этот актив у банкиров.**

текст: татьяна филимонова

## In «Партнер» we «Траст»

Инвестиционный банк «Траст» дебютировал на рынке ритейла. Он решил инвестировать в компанию «Партнер-ритейл», владеющую сетью из 70 магазинов под брендами «Омский бекон», Fresh Market и «Пятерочка» (их компания развивает по франшизе X5 Retail Group). Банк приобрел 25% акций «Партнер-ритейла» и получил опцион расширить свою долю до 49% в течение полугода.

По словам управляющего директора дирекции альтернативных инвестиций ИБ «Траст» Михаила Гришакина, потребности «Партнер-ритейла» совпадали с возможностями и интересами банка. Ольга Волкова, генеральный директор холдинга «Партнер-ритейл», объясняет необходимость сделки тем, что масштабные проекты по развитию требуют значительных инвестиционных вло-

жений и серьезного партнера-инвестора. Предполагается, что компания будет развиваться сразу в трех форматах — «магазин у дома», «классический супермаркет» и «гипермаркет».

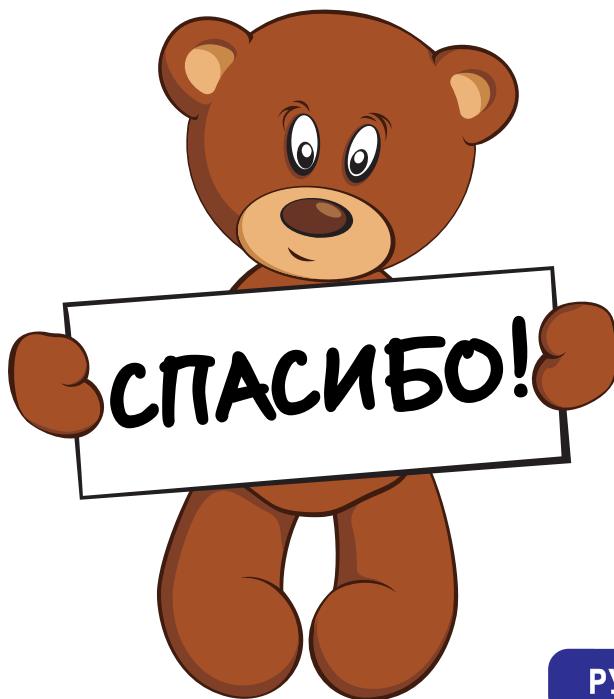
Приобретение «Треста» оказалось довольно своевременным: X5 Retail Group сейчас активно скупает собственных франчайзи в регионах. Последним приобретением, к примеру, стала компания «Кама-ритейл» — франчайзи «Пятерочки» в Пермской области. Вероятно, Омск также может входить в число приоритетных регионов для X5. «Банк выбрал удачный момент для сделки и купил часть компании недорого, такой актив будет с каждым годом стремительно дорожать», — считает Ирина Яроцкая, аналитик ФК «Открытие». По различным оценкам, 25% акций обошлись «Трасту» в \$15-20 млн. Через три-пять лет, по истечении которых банк собирается выйти из соста-

ва акционеров, «Траст» рассчитывает заработать как минимум 30% вложенных средств.

Возможно, интересы X5 и «Треста» пересекутся еще раньше. Как рассказала Ольга Волкова, X5 уже выдвигала предложение о покупке, и оно может прозвучать еще раз. Правда, продавать сеть Волкова пока не спешит: «Мы предполагаем собственное экспансивное и интенсивное расширение и укрепление позиций сети». А вот для банкиров столь быстрый выход из проекта может оказаться выгодным: 30% они заработают за год, а не за три.

Между тем X5 традиционно выкупает все 100% активов своих франчайзи. Так что не исключено такое развитие ситуации, что интересы банкиров и омских ритейлеров разойдутся: первые захотят зафиксировать прибыль, а вторые — еще подрасти перед грядущей продажей. □

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ДОБДД МВД РОССИИ



**ВЕЖЛИВЫМ  
ВОДИТЕЛЯМ**

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

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ\*

**РУССКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ**

[www.rsk.ru](http://www.rsk.ru) ОАО "Русская страховая компания", Лицензия ФССН С № 0968 77 (495) 777-55-66



\*указанной компанией оплачено производство данного информационного материала

реклама

«Мы в отличие от крупных компаний с миллиардными оборотами не можем развиваться с прибылью 3% — так мы никогда не заработкаем на развитие»

**СФ №37** /2007, стр. 30-33



**Потребление макарон в России не растет, но участники рынка верят в светлое будущее своего бизнеса и намерены вкладываться в развитие. Компания номер два на российском макаронном рынке «Инфолинк» ради этого собралась расстаться с частью своих акций.** текст: александра убоженко

## Макароны вразвес

Продавать акции портфельным инвесторам «макаронникам» не впервые. В 1999 году греческий венчурный фонд Commercial Capital приобрел 19,8% акций у владельца «Алтана» **Валерия Покорняка**. Из полученных \$3 млн Покорняк часть вложил в расширение производства, часть потратил на погашение долгов. Сейчас он задумывается о том, чтобы выкупить долю у финансового инвестора обратно и найти стратегического партнера. В отличие от коллеги по бизнесу владелец «Инфолинка» **Андрей Гуров** не видит смысла в объединении с другими игроками отрасли: «У всех есть свои проблемы».

«Инфолинку», по данным маркетинговой компании MEMRB, принадлежит около 20% рынка в стоимостном выражении. По экспертным оценкам, цена всего «Инфолинка» составляет около \$110 млн. По информации «Коммерсанта», акционеры компании готовы предложить финансовому инвестору долю до 49%, оставив за собой контрольный пакет. Деньги «Инфолинку» нужны на развитие: расширение производственных мощностей и раскрутку марки «Шебекенские». Сейчас половину выручки компании приносит дистрибуция чужих брендов макарон и другой бакалейной продукции.

«Привлечь инвестиции другими способами сейчас трудно, да и дорого,— полагает **Андрей Ковалев**, глава группы компаний „Экоофис“, купившей в 2007 году „Первую макаронную компанию“. — Мы на развитие макаронного бизнеса можем по-займствовать деньги из другого направления деятельности — сдачи в аренду коммерческой недвижимости. Конкурентам сложнее: кредитные ставки чересчур высоки».

Впрочем, как утверждает **Сергей Трофимов**, директор по корпоративным финансам российской «дочки» украинского инвес-

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Осенью 2007 года компания «Инфолинк» вела переговоры о покупке доли в «Алтане» — алтайском производителе макарон. Но сделка не состоялась. Полгода спустя гендиректор «Инфолинка» Андрей Гуров, назвал всех отечественных производителей макарон «инвалидами», исключив из этого списка лишь лидера рынка «Макфу». С его точки зрения, «инвалиды» — производители, обремененные целым рядом производственных, логистических и кадровых проблем, — как объекты для слияния и поглощения сегодня друг другу неинтересны. Зато для финансовых инвесторов, нацеленных на долгосрочные перспективы, могут оказаться привлекательными объектами.



DPA/PHOTOS  
Вложив деньги от продажи акций в развитие, «Инфолинк» сможет заинтересовать какого-нибудь международного покупателя

тиционного банка FinPoint, который по поручению «Инфолинка» ведет переговоры с потенциальными инвесторами, сам Гуров инвесторов не искал: «В „Инфолинк“ стали поступать предложения, и Гуров обратился к нам, чтобы мы помогли ему выбрать партнера, стратегия которого будет совпадать с интересами компании».

По мнению экспертов, на руку Гурову сейчас играют растущие цены на продовольствие. Объемы потребления макарон в России не повышаются с 2003 года, зато рынок прибавляет в деньгах благодаря увеличению цен на зерно

и растущему спросу на более дорогие фасованные макароны. Сергей Трофимов уверяет, что с августа 2007-го, когда начали расти цены на сырье, продажи «макаронников» выросли аж в полтора раза.

«Сейчас на нашем рынке нет трансконтинентальных игроков, но долго так продолжаться не будет. Если „Инфолинк“ найдет инвестора и грамотно использует полученные деньги, то со временем станет пре-тендентом номер один на то, чтобы быть купленным какой-нибудь крупной международной корпорацией», — считает Валерий Покорняк. **СФ**

## Когда благотворительность идет во вред

**Говорят, благими намерениями вымощена дорога в ад. Иногда стремление помочь близким характеризует компанию совсем не с той стороны, с какой бы ей хотелось.**



№  
**1**

### Излишняя филантропия

Один из миноритарных акционеров «Транснефти» Алексей Навальный подал против компании иск в Арбитражный суд Москвы, обвинив ее в чрезмерной благотворительности, которая наносит материальный ущерб держателям акций. По итогам 2007 года дивиденды акционерам составили 1,15 млрд руб. Между тем за девять месяцев 2007-го «Транснефть» была настолько щедра, что пожертвовала на благотворительность 6,2 млрд руб., полученные от продажи излишков нефти. Излишки возникают у «Транснефти» регулярно, например из-за неточности измерительных приборов. На октябрь 2007 года они составили ни много ни мало 500 тыс. тонн. При этом прибыль компании сократилась на 10% по сравнению с аналогичным периодом 2006 года. Подконтрольная государству «Транснефть», наверное, должна заниматься филантропией. Жаль только, что она не раскрывает адресатов своих пожертвований. □

№  
**2**

**За рамками эфира.** В мае 2008 года телеканал BBC публично признался в нечистоплотности. Часть денег, полученных в 2005–2007 годах за звонки телезрителей во время специальных благотворительных «прямых линий», оседали на счетах его дочерней компании Audiocall. Недостача обнаружилась во время аудита PricewaterhouseCoopers. Сумма была небольшой – 106 тыс. фунтов стерлингов (чуть более \$210 тыс.), так что особых финансовых потерь канал не понес: вместе с компенсацией он выплатил 123 тыс. фунтов. Пострадала только репутация компании. Любопытно, что за день до этого признания другой британский телеканал ITV был оштрафован на 6 млн фунтов за махинации с телевикторинами. □

№  
**3**

**Суд милосердных.** Весной 2007 года было возбуждено уголовное дело против топ-менеджеров ЮКОСа Алексея Курцина, Михаила Трушина и еще пяти человек. Следствие обвинило их в присвоении в 2004-м 74 млн руб., принадлежащих нефтяной компании. Обвиняемые утверждали, что перечисляли средства на счета благотворительных организаций. Курцин к тому времени уже был приговорен к 14 годам тюрьмы и штрафу 1 млн руб. за обвинение в хищении и отмывании 342 млн руб. По одной из версий, благотворительность ему припомнили, чтобы выбить показания против Трушина, получившего убежище в Великобритании. □

№  
**4**

**Шпионский грант.** Финансист Джордж Сорос потратил на поддержку российских ученых около \$1 млрд, за что подвергся негласным обвинениям в шпионаже. Якобы его институт «Открытое общество» (Фонд Сороса) собирал подробную информацию о деятельности соискателей на гранты, чтобы извлечь данные о состоянии фундаментальной науки в России. В 2007 году Госдума РФ даже приняла законопроект, запрещающий госслужащим от науки пользоваться помощью иностранных благодетелей. Сторонники Сороса утверждают, что те же сведения можно собрать из открытых источников – это обойдется гораздо дешевле. □

№  
**5**

**Оскорбительный суп.** Скандалом обернулось желание французской благотворительной организации Solidarite des Francais (SDF) накормить парижских бездомных. В январе 2006 года МВД Франции (тогда его возглавлял нынешний президент страны Николя Саркози) по инициативе правозащитников приказали исключить из меню бесплатных обедов для нищих суп, сваренный на свином бульоне. Этот суп был назван дискриминационным, поскольку его не могут есть иудеи и мусульмане. Саму SDF обвинили в завуалированном распространении провокационных правых взглядов. □





# частная практика

СТРАТЕГИЯ

лидеры → c20  
эксперимент → c24

НАКАНУНЕ ПРОДАЖИ ЗАВОДА КАМАЗ ОДНОМУ ИЗ ЗАПАДНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ГРУЗОВИКОВ ТАМ ЗАКИПЕЛИ РЕФОРМЫ. ПРАВДА, РАЗОБРАТЬСЯ В ИХ СУТИ НОВОМУ СОБСТВЕННИКУ БУДЕТ ОЧЕНЬ НЕПРОСТО.

## Грузовая куча

текст:

павел куликов

Главный специалист департамента по информационной политике КамАЗа [Валерий Заседов](#) стоит на набережной Камы и смотрит вдаль. Путь к реке перегорожен забором: один из бывших игроков команды КВН «Четыре татарина» недавно открыл здесь платный пляж. На противоположном берегу, за сосновым лесом, находится особая экономическая зона Алабуга, где «Северсталь-авто» собирает малотоннажные грузовики Isuzu. За спиной у Заседова Набережные Челны, где собирают «КамАЗы».

«Я здесь вырос, не могу представить себе жизни без реки», — говорит менеджер. Точно так же он не может себе представить Набережные Челны без завода КамАЗ. В конце 1970-х годов на берегах Камы решили построить крупнейшее в стране автомобильное предприятие, а город развивался на этом месте только потому, что рабочим где-то нужно было жить.

В штате группы компаний КамАЗ 42 тыс. человек. В каждой семье 500-тысячного города кто-нибудь обязательно связан с КамАЗом: если не работает на одном из 92 входящих в него предприятий, то продает запчасти. КамАЗу принадлежит городская канализация, трамвайный парк, гостиницы, поликлиники, дома отдыха, ресторан с одноименным названием и множество объектов недвижимости. У компании есть корпоративный журнал

тиражом 10 тыс. экземпляров, телеканал и футбольная команда.

«Рядом с Набережными Челнами выпускают майонез „Махеевъ“, — рассказывает Валерий Заседов. — А „Народное предприятие Набережночелнинский КБК“ производит треть картонной упаковки в стране». По его словам, город не перестанет существовать без КамАЗа, но вот, например, когда в 1993 году цех по выпуску двигателей был уничтожен пожаром, Набережные Челны погрузились в депрессию.

Тогда, чтобы производство грузовиков окончательно не остановилось, на помощь КамАЗу пришло государство. Работники завода вспоминают, что по указанию властей военные снимали двигатели с ранее закупленной у КамАЗа техники, хранящейся на складах, и поставляли обратно на завод, чтобы производство но-



ИТАР ТАСС

У КамАЗа есть своя программа развития завода до 2012 года, по которой иностранцы должны не руководить, а исполнять



Ирек Гумеров считает, что будущим иностранным собственникам КамАЗа не придется ничего менять: руководство завода и так все делает правильно

вых гражданских машин не останавливалось. Правительство Татарии выделило средства на скорейшую реконструкцию сгоревшего цеха, став акционером КамАЗа. Хотя в одном из своих недавних интервью президент **Минтимер Шаймиев** упомянул, что это было продиктовано желанием помочь заводу и владение акциями КамАЗа как таковое для властей республики не имело смысла.

Сейчас в составе собственников завода снова назревают перемены: инвесткомпания «Тройка Диалог» консолидировала контрольный пакет акций группы КамАЗ и ведет переговоры о его продаже иностранному стратегическому инвестору (см. справку на стр. 17). Компания понемногу теряет рынок: с 2006-го по 2007 год доля КамАЗа на российском рынке грузовиков уменьшилась с 33,3% до 29,9%. Однако топ-менеджеры завода не ждут спасения от западных автомобильных концернов.

У КамАЗа есть своя программа развития завода до 2012 года, по которой иностранцы должны не руководить, а исполнять. Хотя управлять предприятием в его нынешнем виде иностранцы, пожалуй, и сами бы не рискнули. КамАЗ собирается объять необъятное и развиваться по такому числу направлений, что у экспатов-управленцев, скорее всего, голова пойдет кругом. Завод окружает себя многочисленными СП по выпуску комплектующих, создает новую кабину для грузовиков, осваивает зарубежные рынки, запускает производство тракторов и даже блочных коттеджей. В то же время парадоксальным образом КамАЗ рассчитывает обойтись без коренной модернизации своего главного производства, которое по международным меркам давно устарело.

### Трудовые будни

ПО ТЕРРИТОРИИ сборочного цеха КамАЗа со скоростью 60 км/ч несется тонированный Renault Megane. За рулем водитель Федор, мы с Валерием Заседовым — на пассажирских сиденьях. Машина несется вдоль заводского корпуса: бетонные блоки чередуются с раздвижными железными воротами. Федор замечает, что одни ворота открыты, машина на полном ходу въезжает прямо в цех, и здесь ее останавливает охранник.

Водитель удивляется: «А тут проезда нету, что ли?» «У нас желтый пропуск», — важно добавляет Валерий Заседов. Лист бумаги желтого цвета открывает все пути в самое чрево автогиганта. Охранник от-

ступает, и дальше мы проезжаем по огромному залу, мимо грузовиков, стоящих рядами автомобильных кабин и сидящих рабочих. Следующим препятствием на пути водителя стали два «КамАЗ», перегородившие проезд. Федор долго сигналит, потом спорит с рабочими, но все-таки разворачивает автомобиль и так же, на полной скорости, заезжает в другие железные ворота, ведущие в цех.

Под транспарантом с надписью «Собрал „КамАЗ“ — прожил не зря» нас встречает ведущий инженер-технолог завода **Алексей Малдин**. Мы подходим к началу полукилометрового конвейера, на котором, по выражению Малдина, рождаются «КамАЗы». На конвейере по сборке тяжелых грузовиков «роды» делятся 18 часов, среднетоннажную технику собирают на соседнем конвейере за 12 часов.

Основа грузовика — его рама, она движется по конвейеру и постепенно обрастает деталями. Вместе с рамой от одного поста конвейера к другому рабочие передают листы с документацией: в ней расписаны все операции, которые нужно произвести с автомобилем на каждом из этапов сборки. Помогает эта бумага не всегда: прямо на наших глазах с конвейера сходит «КамАЗ» без кабины — произошла накладка. «К сожалению, бывает и такое», — сухо произносит Малдин.

Неожиданно раздается резкий хлопок, как от выстрела. «Ой, что это хлопнуло, Алексей Алексеевич?» — вздрагивает одна из сотрудниц пресс-службы. Малдин бросает пристальный взгляд на конвейер. Оказывается, что сошедший с линии грузовик опустился колесом на пластиковую бутылку из-под минеральной воды, оставленную одним из рабочих. «Бутылка!» — констатирует главный инженер КамАЗа.

На этом Алексей Малдин завершает экскурсию: «Здесь мои владения заканчиваются». За пределами его владений «КамАЗы» проверяют на предмет неисправностей в электронике. После этого грузовики по кругу проезжают 15 км, чтобы выявить ошибки в механике. Если при этом «КамАЗ», например, заносит в сторону и причины происходящего на месте выяснить не удается, то машину отправляют с полигона в ремонтный цех, расположенный сразу же за конвейером. Но сейчас туда отбуксывают тот самый грузовик, которому по ошибке не приладили кабину.

Организация производства на заводе не менялась три десятка лет (первый конвейер был запущен в 1976 году, второй —

в 1981-м). «Конвейерное производство придумано еще **Генри Фордом** в начале прошлого века, — не смущается Алексей Малдин, — и принципиально в нем с тех пор ничего не изменилось». Тем не менее состав комплектующих для сборки грузовиков с момента запуска завода поменялся почти полностью. Только кабина (а значит и внешний вид машины) прежняя, поэтому большинство покупателей не сомневается, что и «КамАЗы» те же, что 30 лет назад. Как говорит заместитель гендиректора КамАЗа по развитию **Ирек Гумеров**, «хочется каких-то свежих линий».

## Иностранный легион

РАЗРАБОТКА кабины стала одним из главных пунктов новой программы развития завода. К 2012 году производство четырех вариантов новой кабины для КамАЗа должна наладить корейская компания, название которой Гумеров пока держит в секрете. В четверке участников тендера на разработку кабины была компания «Астра Расса», которую основал бывший дизайнер европейского офиса Toyota **Владимир Пирожков**, приглашенный в Россию бывшим главой Минэкономразвития **Германом Грефом** для подъема российского промдизайна (см. СФ №35/2007). Камазовцам понравился предложенный Пирожковым эскиз, но договориться с «Астра Рассой» не получилось. «С Пирожковым мы не работаем, — говорит Ирек Гумеров. — Вмешались люди, которые рядом стоят». По словам одного из менеджеров завода, Гумеров намекает на партнера Владимира Пирожкова — **Сергея Харлова**, который отвечал в «Астра Рассе» за финансовую сторону проекта и обозначил цену, превышающую расценки итальянских ателье, в том числе Giugiaro Design, которое разрабатывает кузова для Ferrari. «При всем уважении к Пирожкову я лучше к Джуджаро пошел», — говорит менеджер КамАЗа.

Сотрудничество с иностранцами — это, пожалуй, основа новой стратегии завода. «Каждый день в аэропорту немцев встречаю, все летят и летят, — сетует водитель Федор. — Что они могут предложить, молодые парни?» Но иностранцы уже многое успели предложить. Парни — это инженеры, налаживающие производственный процесс: четыре самых важных компонента грузовиков выпускаются созданными на мощностях КамАЗа совместными предприятиями. СП «Камминз Кама» (с компанией Cummins Inc., США) производит двигатели для среднетоннажных

## ГДОСЬЕ

КамАЗ — крупнейшая в России автомобильная корпорация, созданная в соответствии с постановлением ЦК КПСС и указом Совета министров СССР в 1969 году. В группу компаний входят 96 предприятий, под брендом «КамАЗ» работают более 100 фирменных сервисных центров. Выручка группы КамАЗ в 2007 году составила \$3,645 млрд, валовая прибыль — \$711 млн, валовая рентабельность — 19,5%, EBITDA — \$410 млн, рентабельность по EBITDA — 11,2%. В 2007 году КамАЗ выпустил 52,6 тыс. автомобилей. В планах на 2008 год — рост выручки на 48% и производство 57 тыс. машин.

## НОУ-ХАУ

### Группа компаний КамАЗ:

- привлекает для создания СП на своих мощностях ведущих западных производителей комплектующих;
- разрабатывает новую кабину, чтобы придать своим грузовикам современный имидж;
- расширяет ассортимент спецтехники, получая преимущество перед иностранцами, которые ее не выпускают;
- организует сборку автомобилей за границей;
- обзаводится непрофильными активами, например производствами тракторов и быстроводимых коттеджей.

## РЫНОК

ПРОДАЖУ пакета иностранному стратегическому инвестору, которым может стать один из производителей грузовиков — MAN, Volvo, Iveco или Scania, — на КамАЗе называют «одним из возможных вариантов развития предприятия». По мнению аналитиков, этот вариант еще и наиболее очевидный. В начале апреля 2008 года стало известно, что компания «Тройка Диалог» договорилась с властями Татарстана о покупке принадлежащих им 12,5% акций завода. До этого момента у «Тройки» было 37,8%, и теперь она получила контроль над автогигантом. Увеличение доли «Тройки Диалог» в КамАЗе похоже на предпродажную подготовку. «Тройка Диалог» уже приводила в порядок структуру акционерного капитала АвтоВАЗа и организовала продажу блокпакета концерну Renault. Препятствием к совершению очередной сделки может стать тот факт, что КамАЗ выпускает технику для армии, и на этот раз иностранному инвестору понадобится особое разрешение государства. По этой же причине, как поговаривают на заводе, сколько бы ни скупила «Тройка», сделка будет организована таким образом, что в руках государства останется блокпакет.

## Тяжесть конкуренции

### структура российского рынка грузовиков\*

37,8 Иномарки

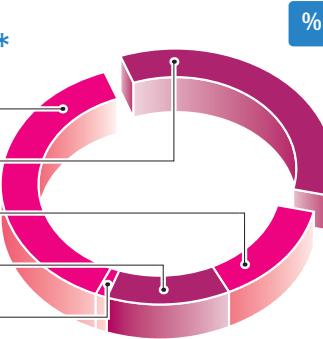
34,3 КамАЗ

14,1 «Урал»

12,6 МАЗ

1,2 КрАЗ

\* грузовые автомобили полной массой 14–40 т; по итогам I кв. 2008 года  
Источник: «Универ капитал»



## Друг строителя

### структура потребителей продукции КамАЗа

32 Строительные и дорожно-строительные организации

16 Коммерческие структуры

15 Нефте- и газодобывающие компании

7 Силовые ведомства

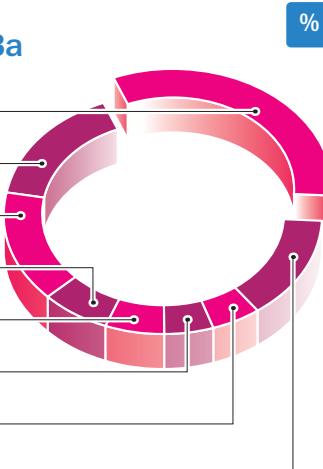
6 Сельское хозяйство

5 Коммунальное хозяйство

5 Торговля

14 Другие

Источник: ОАО «КамАЗ»



«КамАЗов». Компания «Федерал Могул Набережные Челны», где партнером выступает американская Federal Mogul Corporation, выпускает детали цилиндрапоршневой группы для собственных двигателей КамАЗа. Тормозные механизмы производит «Кнорр-Бремзе Кама» — СП с немецкой Knorr-Bremse. Четвертый партнер КамАЗа по СП — немецкая же ZF Friedrichshafen AG — поставила на завод технологию по производству коробок передач.

Атмосфера в цехах СП разительно отличается от той, что существует на историческом производстве «КамАЗов». Но справедливости ради стоит отметить, что некоторые операции немецкая техническая мысль, как и российская, предписывает выполнять при помощи молотка: объем производства еще слишком мал, чтобы автоматизировать все этапы сборки.

Пока совместные предприятия покрывают лишь часть потребностей КамАЗа в запчастях (недостающие завод выпускает самостоятельно). В 2007 году КамАЗ произвел 71 тыс. грузовиков. На «ЦФ Кама

в залитом светом помещении под музыку техно два десятка рабочих выдали 10 тыс. коробок передач. Правда, к 2010-му здесь собираются выпускать уже 80 тыс. коробок передач ежегодно.

Ведущий инженер-технолог «ЦФ Кама» **Владимир Андриянов** рассказывает, что стажировка рабочих КамАЗа на немецком заводе ZF Friedrichshafen чуть не закончилась забастовкой местных пролетариев. Причиной стали планы выпускать в Набережных Челнах коробки передач в таком количестве, чтобы поставлять их не только на КамАЗ, но и западным производителям, которые приходят в Россию. Немецкие рабочие испугались, что для них это обернется массовыми увольнениями. Но, по словам Андриянова, немцы переполошились напрасно: «ЦФ Кама» будет продавать коробки на новых для ZF Friedrichshafen рынках.

## Наличие лошади

СОЗДАННЫЕ с КамАЗом СП работают по соглашению о промсборке и имеют нало-

говые льготы. Все они раздумывают над расширением объемов производства и рынков сбыта. Предпосылки этому есть: «Камминз Кама» выпускает двигатели широкого назначения, которые можно ставить даже на комбайны, а тормозные механизмы Knorr-Bremse используют почти все ведущие мировые производители грузовиков. «Это позволяет нам быть уверенными в достижении наших целей», — чеканит Ирек Гумеров.

«Обсуждать планы КамАЗа пока преждевременно, — говорит представитель Volvo Trucks **Олег Васильченко**. — Но в целом Volvo заинтересована в развитии российского рынка комплектующих, и компания готова ориентироваться на предложения, которые удовлетворят наши требования по качеству». В планах Volvo открытие завода в Калуге в январе 2009-го. За два последующих года компания должна добиться 30-процентной локализации производства. Так что не исключено, что часть комплектующих она станет закупать у своего главного российского конкурента — КамАЗа. А Камский завод, если и сдаст Volvo часть рынка грузовиков, то уж точно выиграет в продаже деталей.

Но рост прибыли за счет производства комплектующих не единственная и не основная цель менеджеров КамАЗа. Заместитель директора по развитию завода не теряет надежды поднять спрос и на грузовики. Создание новой кабины поможет взять реванш в тех сегментах рынка, где «КамАЗ» практически капитулировал перед иностранными производителями. В первую очередь это автомобили для дальнобойщиков. В структуре продаж компании их доля совсем невелика: в основном «КамАЗы» используются для строительства, сельского хозяйства или военных нужд (см. график). «Для магистральных тягачей другая кабина нужна, — говорит Ирек Гумеров. — Чтобы люди в ней могли во весь рост вставать».

Пока этого не произошло, и КамАЗ еще больше расширяет ассортимент специализированной техники. Основой модельного ряда завода всегда были крупнотонажные автомобили, но за последние несколько лет КамАЗ вывел на рынок модели среднетонажные или повышенной грузоподъемности.

В структуре КамАЗа есть несколько производителей спецтехники, например бетононасосов или сеноуборочных комплексов. Сочетая ее с машинами разной грузоподъемности, можно получать все новые и новые продукты. «Это похоже на

конструктор Lego, — сравнивает Алексей Малдин. — На одном конвейере КамАЗ собирают около 60 только базовых модификаций разных машин». Широта линейки завода из всех зарубежных конкурентов уступает лишь Daimler. И это в КамАЗе считают еще одним конкурентным преимуществом наряду с низкой ценой.

Иностранцы тоже играют в Lego: MAN заказывает кузова для своих автомобильных шасси в московском ателье «Интерпайпван», а Volvo уже договорилась с калужской компанией «Бецема» о поставке кузовов на свой российский завод. Однако «КамАЗы» в любом случае как минимум вдвое дешевле этих сопоставимых по характеристикам иномарок. Разница в цене останется ощущимой даже после запуска в производство «КамАЗов» с современной кабиной: по словам Ирека Гумерова, она сократится не более чем на 30%.

Ценовой фактор играет ключевую роль в работе КамАЗа на зарубежных рынках. Есть еще китайские грузовики, которые тоже дешевы, но они пока не имеют разветвленной сети продаж. Так что в 2007 году по сравнению с 2006-м объем экспорта у КамАЗа увеличился в 1,4 раза — до 13,4 тыс. автомобилей, что оказалось рекордом за всю историю завода. Чуть меньше 90% экспортных машин отправляется в страны ближнего зарубежья. КамАЗ делает все возможное, чтобы закрепиться на этих рынках: нередко контракты заключаются на самом высшем уровне. О поставках «КамАЗов» в Туркмению гендиректор КамАЗа **Сергей Когогин** вел переговоры с **Сапармуратом Ниязовым** и даже пообещал перевести его книгу «Рухнама» на татарский язык.

## Странная стратегия

РОССИЙСКИЕ власти, в отличие от туркменских, уже не так, как раньше, жалуют КамАЗ. В то самое время, когда главный инженер Алексей Малдин проводил с нами экскурсию по КамАЗу, похожее мероприятие на расположенным в Алабуге заводе ЗМА устраивала компания Sollers («Северсталь-авто»), но для главы правительства **Владимира Путина**. В одном из интервью он без обиняков заявил, что видит будущее российского автопрома за проектами по сборке иномарок.

Камазовцы, наоборот, считают иностранцев потенциальными сборщиками своих машин. Сейчас «КамАЗы» собирают в Иране, Пакистане, Вьетнаме для продажи на рынках этих стран. Гумеров приз-

Водительская кабина — единственное, что не изменилось в грузовиках «КамАЗ» за 30 лет их производства



ИТАР-ТАСС

нается, что финансовая выгода от такого производства небольшая до тех пор, пока оно не локализовано. Но до этого еще далеко, так что компания по сути работает на будущее. «Наличие лошади само по себе дает перспективы», — говорит заместитель директора департамента информационной политики **Наиль Нагуманов**. Он считает, что сейчас важно засветить логотип завода везде, где это возможно.

Программа развития завода охватывает настолько широкий фронт самых разных направлений, что сначала новым владельцам придется долго разбираться, что там и к чему. За это время, считает руководство завода, новые проекты достигнут той стадии, когда программу развития КамАЗа будет уже невозможно повернуть вспять. «Никто не станет останавливать раскрученный маховик», — уверен Ирек Гумеров. В апреле 2008 года, когда «Тройка Диалог» договорилась о консолидации контрольного пакета КамАЗа, руководитель автомобильной практики Ernst & Young **Иван Богачев** заявил **СФ**, что видит причину этого в неготовности иностранцев покупать меньший пакет. Иностранцам хотелось бы контролировать завод, чтобы влиять на стратегию предприятия. Но на КамАЗе рассчитывают, что сборка машин зарубежных марок на заводе не начнется. Кажется, камазовцы делают все для того, чтобы у будущего иностранного собственника завода не было желания что-либо менять. Следовательно, иностранцы получат в лице Ка-

мАЗа крупнейшую долю российского рынка грузовых автомобилей, а их инвестиции пойдут на более эффективное проведение уже начатых на заводе реформ.

Все бы ничего, но действия КамАЗа порой похожи на реформы ради реформ. В последнее время завод продает или сдает в аренду часть своих бывших корпусов — избавляется от ненужных объектов недвижимости. Например, в ближайшем будущем оставляет крупное офисное здание в центре города, где сейчас располагается ресторан «КамАЗ» и компания «КамАЗ-лизинг». Но в то же время не меньшее количество новых непрофильных активов у компании, наоборот, появляется. Так, в 2007 году КамАЗ выкупил у британской McCormick завод по производству тракторов. Теперь завод перенесет его оборудование в Набережные Челны и запустит здесь производство тракторов под брендом «КамАЗ», пока мощностью 600 машин в год. Другой нехарактерный для автогиганта проект — сборка конструкций для быстровозводимых коттеджей — будет запущен на конвейерах КамАЗа в 2008 году.

Все это почему-то оказалось важнее смены устаревшего конвейера. На нем лишь постепенно меняется оснастка и оттачивается логистика: привлеченная КамАЗом немецкая компания Hoggmann-Rawema, консультирующая VW, должна избавить цеха заводов от хаотичных нагромождений запчастей. «Ох уж эта стратегия», — вздыхает Алексей Малдин. **СФ**

Исполнительный директор и вице-президент Pernod Ricard Пьер Пренге и глава компании в Восточной Европе Франк Буавен рассказали, как холдинг «переварит» покупку брэнда Absolut.

## «Мы потратили рекордные для отрасли деньги»



Карилл Тулин

Пьер Пренге готов стать в России стратегическим инвестором

текст:

николай гришин

«В случае со Stolichnaya надо было договариваться втроем»

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Пьер, в ноябре вы смените на посту генерального директора группы Pernod Ricard одного из основателей компании Патрика Рикара. Почему он оставил свой пост?

**ПЬЕР ПРЕНГЕ:** Все просто — Патрик уходит на заслуженный отдых, хотя и сохраняет за собой пост президента компании. Все операционное управление холдингом будет в моих руках.

**СФ:** Поздравляю.

**ПП:** Спасибо. Но, честно говоря, никаких революций не намечается. Будем развивать то, что уже сделано.

**СФ:** Еще бы. Революция произошла пару месяцев назад. Вы выкупили шведскую госкомпанию Vin & Spirit (водочный брэнд Absolut) за 5,626 млрд евро. Но раньше ключевым водочным брэндом в вашем портфеле была Stolichnaya. Почему в итоге вы выбрали Absolut?

**ПП:** Pernod Ricard предпочитает торговать марками, которые нам принадле-

жат. В случае со Stolichnaya у нас был лишь контракт на дистрибуцию с компанией SPI. И то мы торговали этой водкой по всему миру, кроме России, так как здесь брэнд принадлежит государству.

Не секрет, что мы вели переговоры с SPI и параллельно с российскими властями, чтобы наконец объединить брэнды на мировом уровне. Переговоры велись более двух лет, и это было несложно. Мы как никогда были близки к подписанию соглашения, но началась продажа Vin & Spirit. Pernod Ricard давно интересовалась эта компания, и мы всегда говорили нашим собеседникам, что когда начнется процесс приватизации Vin & Spirit, обязательно будем в нем участвовать. Этот процесс начался в декабре 2007-го, и мы одержали в нем победу. Если нужно, Pernod Ricard умеет очень быстро принимать решения.

**СФ:** Почему же со Stolichnaya быстро не получилось?

**ПП:** Для успешных переговоров нужны двое заинтересованных участников. В случае со Stolichnaya надо было договариваться втроем.

**СФ:** Получается, что российские власти сами вас подтолкнули к выбору Absolut?

**ПП:** Это были сложные переговоры, и они не успели закончиться до того, как стартовала продажа Absolut. Тем не менее мы очень жалеем о потере Stolichnaya. Это великолепная марка, она имела и имеет множество сильных сторон, чтобы дальше развиваться. Но в жизни приходится делать выбор.

**СФ:** Почему же теперь вы разрываете договор с SPI? Неужели русская и шведская водка не уживутся в одном портфеле?

**ПП:** В какой-то момент мы думали продавать и то и другое, потому что Stolichnaya — это марка эпохи коммунизма, конструктивизма. У Absolut другой стиль — это более современный, динамичный брэнд. Конфликта между марками не было бы, но мы провели анализ антимонопольного законодательства разных стран и поняли, что иметь два столь сильных брэнда в портфеле нам просто не разрешат.

**СФ:** Но у вас есть еще один водочный брэнд — «Алтай». Что будем с ним?

### ДОСЬЕ

**ПЬЕР ПРЕНГЕ** пришел в Pernod Ricard в 1987 году с государственной службы, где был советником министра сельского хозяйства Франции. В компании возглавлял региональные офисы, активно участвовал в процессе покупки Allied Domecq. После того как поглощение в 2005 году прошло успешно, стал исполнительным директором и фактически вторым лицом в компании. 5 ноября 2008 года сменит на посту генерального директора Pernod Ricard 63-летнего основателя компании Патрика Рикара.

**ФРАНК БУАВЕН:** Это наш маленький золотой слиток, который припасен на будущее. Мы начали свой бизнес в России с разлива водки «Алтай», и эта марка совершенно не вступает в конфликт с Absolut. Шведская водка стоит в рознице \$25, а алтайская — \$17. У них разное позиционирование, и две эти марки могут очень хорошо сосуществовать.

**СФ:** Вы выкупили Иткульский завод, на котором разливается «Алтай», еще в 1996 году, и вроде бы собирались сделать из этой марки международный брэнд. Но марка не занимает лидирующие позиции даже в России. Почему так?

**ФБ:** Хороший продавец не может заниматься всем и вся одновременно. У Pernod Ricard слишком много сильных брэндов, чтобы сделать каждый из них международным. Пока «Алтай» отличный локальный брэнд с интересными перспективами. Когда мы «переварим» Absolut, то найдется время и для «Алтая».

### «Нам нравится работать с обеспеченной публикой»

**СФ:** Как быстро растут ваши продажи в России?

**ФБ:** Средние темпы роста за последние три года — 22%. Но рост продаж отдельных марок достигает и 80% в год. Пьер иногда меня даже упрекает, что это не трехзначные цифры. Я надеюсь, марки Havana Club и Jameson вот-вот выполнят эту задачу, взрыва продаж мы ожидаем и от брэнда Absolut.

Революционная  
стратегия накопления!  
ОФБУ  
"ЛОКО. Защищенный капитал"

ЛОКО-Банк предлагает уникальную  
возможность получения высокого дохода  
при гарантированной возвратности  
вложенного капитала

Надежность  
Гарантизовано размещением части средств  
на банковском депозите

Доход  
Потенциально сверхдоходные опционные  
стратегии под руководством высококлассных  
специалистов доверительного управления



ЛОКО-Банк — это российский Банк с участием  
иностранных капиталов. Банк стабильно  
входит в ТОП 100 крупнейших Банков России и  
постоянно усиливает свои позиции.

Тел.: (495) 232-2801/02/03  
доб. 1246, 1046  
[www.lockobank.ru](http://www.lockobank.ru)

Вложение в ОФБУ «ЛОКО. Защищенный капитал» —  
это вложение, ориентированное на рост  
российского рынка.  
Составляющими активов фонда являются  
опционы на индекс РТС

Зарегистрировано МФТУ ЦБ РФ 13 мая 2008 №0445994-090265

Управляющим ОФБУ является  
КБ «Ренессанс Капитал» (ООО)  
в сотрудничестве с  
«Ренессанс Управление Инвестициями»

Генеральная лицензия ЦБ РФ № 2707. Реклама



КИРИЛЛ ТУЛЫН

**ДОСЬЕ**

**ФРАНК БУАВЕН** пришел в компанию годом позже Пьера Пренге и возглавил дочернюю компанию CFPO, выпускающую безалкогольный напиток Orange (французский ответ Fanta, выпускавшийся Coca-Cola). Однако в 2003 году про газировку пришлось забыть — менеджера перебросили на восточный фронт, где он возглавил Pernod Ricard Eastern Europe.

**КОМПАНИЯ**

Pernod Ricard — по масштабам бизнеса алкогольный холдинг номер два в мире после Diageo. Объем продаж французской группы за девять месяцев 2007/08 финансового года (1 июля 2007 — 31 марта 2008-го) вырос на 3,9% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и достиг 5,091 млрд евро. У российского подразделения «Перно Рикар Русь» динамика более впечатляющая — несколько последних лет продажи растут в среднем на 22% в год. Компания занимает первое место по доле на российском рынке в сегментах текилы, джина, ирландского виски и армянского коньяка и второе — по коньяку, рому и шотландскому виски. В основе стратегии холдинга лежат четыре кита: ставка на 15 ключевых брэндов (Jameson, Martell Havana Club, Ballantine's, Beefeater и др.) — они приносят 50% прибыли и на них приходится около 70% затрат на рекламу; раскрутка премиальных брэндов — все ключевые марки относятся к высокой ценовой категории; освоение развивающихся рынков, а также рост за счет слияний и поглощений.

Коллеги упрекают Франка Буавена в том, что темпы роста бизнеса Pernod Ricard в России не измеряются трехзначными числами

**СФ:** Но ваш коньячный брэнд Martell в России лишь на втором месте, он уступает пальму первенства марке Hennessy от Diageo. Как будете бороться за статус лидера?

**ПП:** Относительно Martell у нас есть четкая стратегия. Сейчас мы сознательно снижаем объемы продаж стандартного коньяка Martell VS, но наращиваем продажи более выдержаных коньяков Martell XO. Конечно, мы хотим быть первыми на рынке коньяков, но важнее для нас сейчас позиционировать этот брэнд как эталон качества. Темпы роста продаж наших выдержаных коньяков сегодня одни из самых высоких во всей алкогольной индустрии. Так что пока будем продолжать эту политику, а там посмотрим.

**СФ:** В России говорят: хочешь быть богатым, продавай бедным. Вы не согласны?

**ПП:** Нам нравится работать с обеспеченной публикой. И, уж поверьте, мы не стали от этого беднее.

**СФ:** С коньяком «Аракат» у вас похожая стратегия?

**ФБ:** Тут задача сложнее. С одной стороны нам нужно было сохранить корни этой марки, а с другой — сделать брэнд более современным, чтобы он стал конкурентоспособным не только в России, но и в других странах. В итоге был найден компромисс: «Аракат» до сих пор делается на 100% из армянского винограда,

сохранена технология производства, но при этом мы модернизировали бутылку, разработали новую упаковку, изменили маркетинговую стратегию. Что в итоге получилось — судите сами.

**СФ:** Вряд ли такой эксперимент стал бы возможен, если бы в Pernod Ricard отсутствовала децентрализованная система управления бизнесом. Но с другой стороны, существует риск, что региональные офисы по-разному продвигают одни и те же брэнды.

**ФБ:** Это вряд ли. Все-таки стратегию коммуникации брэндов определяет центральный офис во Франции, а все, что касается непосредственно продвижения и ценообразования, — это прерогатива местных подразделений. Например, в России запрещена наружная и телевизионная реклама крепкого алкоголя. Доступ к привычным носителям закрыт. Впрочем, бывает и хуже. Скажем, в скандинавских странах реклама алкоголя не то что ограничена, а вообще запрещена. И ничего, как-то находим своих потребителей.

В России мы делаем упор на продвижение продукта в местах продаж — магазинах, барах и пр. С ключевыми каналами сотрудничаем напрямую, остальные обслуживаются нашими местными партнерами — их около ста, большинство работает с продукцией Pernod Ricard на эксклюзивных условиях. Для популяризации наших напитков в России мы создали университет виски, в Chivas Bar & Lounge проводим семинары для барменов. Такие методы работают не хуже прямой рекламы.

**СФ:** Ограничения на рекламу — это самое малое из зол, с которыми вы столкнулись в России. В 2001 году из-за иска Зденека Хоффмана вы лишились в стране прав на свой ликер «Бехеровка», а в 2006-м у вас и вовсе отозвали лицензию...

**ПП:** Все эти истории закончились в нашу пользу. Права на «Бехеровку» нам удалось вернуть — российский суд в итоге встал на нашу сторону, а тот мошенник сейчас в тюрьме. Отзыв лицензии был связан с административной волокитой. Просто изменились правила регистрации, а мы не успели вовремя отреагировать, но, опять же, все было улажено. Конечно, во время введения ЕГАИС мы сталкивались со сложностями, как и весь рынок. Российские власти желают контролировать торговлю алкоголем, и мы их в этом поддерживаем. Но иногда это желание претворяется в жизнь не очень хорошо.

## «Мы максимально используем нашу возможность залезать в долг»

**СФ:** Pernod Ricard прославился активной скупкой конкурентов. В 2001 году вы купили Seagram's (марки Martell, Chivas Regal), в 2005-м — Allied Domecq (Ballantine's, Beefeater), а теперь еще и Absolut. Какие сложности возникают, когда вы интегрируете все эти компании в свой бизнес?

**ПП:** Я не вижу особых проблем. Покупать интересные алкогольные брэнды — наша профессия. Каждое новое поглощение органично дополняет портфель брэндов, порождая синергию на многих уровнях. У нас же создана колоссальная распределительная сеть по всему миру. Как только в портфель попадает новый брэнд, он поступает в продажу по всей этой сети. Его популярность автоматически растет. Какие тут могут быть сложности?

**СФ:** Почему тогда вы избавляетесь от некоторых марок? Например, сейчас реализуете часть портфеля Vin & Spirit. Это что, неудачные инвестиции?

НАМ НРАВИТСЯ РАБОТАТЬ С ОБЕСПЕЧЕННОЙ ПУБЛИКОЙ. И уж поверьте, мы не стали от этого беднее

**ПП:** Давайте посчитаем. За последние годы мы потратили на слияния и поглощения \$30 млрд. А те марки, которые мы продали, — это \$100 млн. Чувствуете разницу?

**СФ:** Наверное, ее хорошо чувствуют ваши кредиторы. Вы купили Vin & Spirit полностью на заемные деньги, то есть взяли в долг сумму чуть меньше вашей годовой выручки. Как отразилась покупка на долговой нагрузке?

**ПП:** Стратегия такова: мы регулярно делаем приобретения и максимально используем нашу возможность залезать в долги. Когда мы покупали Seagram's, все говорили — ах, что же будет с долговой нагрузкой, с Allied Domecq такая же история. Но каждый раз денежный поток, который нам приносил эти компании, сокращал наши долги до такого уровня, что мы могли вновь делать крупные приобретения.

**СФ:** Вы шагаете по краю пропасти?

**ПП:** Посмотрите на меня — недавно мы потратили рекордные для отрасли деньги, но я абсолютно спокоен. Потому что отлично знаю, как этот долг погасить. Давайте через три-четыре года встретимся, и вы меня опять спросите: что же вы такой спокойный, если потратили кучу денег на новые приобретения в России?

**СФ:** Присмотрели какие-то интересные активы?

**ПП:** Пока нет. На российском рынке водки большинство игроков работает в низком ценовом сегменте, основа их портфеля — марки по \$4–5. Мы же делаем ставку на премиальный сегмент. Он невелик в сравнении с рынком в целом, но растет гораздо быстрее. И пока подобные покупки не соответствуют нашим интересам. Но в будущем, я надеюсь, у нас будет такая возможность. Сегодня же в приоритете — расплатиться с долгами.

**СФ:** На российском рынке бытует мнение, что рано или поздно вы и другие международные холдинги скупите местных крупных производителей алкоголя. Дождутся ли?

**ПП:** Дождутся. Я думаю, в России мы станем таким же стратегическим инвестором, как во многих других странах. Хотя скупать всех и вся, конечно, не будем. **СФ**

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

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

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

**Коммерсантъ**

КОМПАНИЯ RINALDI HOTELS GROUP СОЗДАЛА КРУПНЕЙШУЮ В СТРАНЕ СЕТЬ МИНИ-ОТЕЛЕЙ. ЧТОБЫ ПРЕВРАТИТЬ ЕЕ В ФЕДЕРАЛЬНУЮ, КОМПАНИЯ НАЧАЛА ПРОДАВАТЬ ФРАНШИЗУ ВЛАДЕЛЬЦАМ ГОСТИНИЦ.

текст: Дмитрий крюков, екатерина трофимова

## Гостеприимный малый



Никита Инфантьев

B&B Rinaldi — самая большая по количеству отелей российская сеть. Их у нее 18, тогда как у ближайшего конкурента Heliopark Hotels Group — 13. Однако название Rinaldi известно разве что специалистам, ведь сеть состоит из мини-отелей и по общему числу комнат (162) сопоставима с одной средней по размеру гостиницей. Кроме того, все мини-отели под вывеской Rinaldi расположены в Санкт-Петербурге.

Город на Неве оказался удивительно благоприятным местом для появления небольших (до 50 комнат) частных отелей. Сегодня таковых насчитывается примерно 550, и их доля превышает 60% номерного фонда Северной столицы. Для сравнения: в Москве их не больше сотни, и, по данным Bescag Commercial Property, на них приходится только 5% столичных номеров.

Участники рынка объясняют петербургский феномен просто: у солидных инвесторов не доходили руки до строительства нормальных трехзвездных отелей. Так что свободную нишу недорогого гос-

Кристина Гулюева понимает риски работы с франчайзи, но все равно приглашает их вступать в сеть

теприимства заполнили «рыбешки» помельче — мини-отели, которые вообще не проходят классификацию на звездность. «Это все от недостатка, а не от того, что так удобнее», — утверждает владелец компании «Петербургские отели» **Сергей Морев**. Сам он оборудовал свой первый отель в 2002 году в обыкновенной квартире на Невском проспекте, а ныне владеет сетью из пяти мини-отелей. «В Питере не больше десятка трехзвездных гостиниц, причем большинство из них расположены не очень удобно с точки зрения транспорта: у нас сеть метро развита хуже, чем в Москве», — добавляет Морев.

Бизнес управляющей компании Rinaldi Hotels Group начался в 2003 году с двух квартир. Акционеры и давние друзья **Сергей Черемухин, Юрий Большуткин и Сергей Козленко**, очевидно, исходили из той же логики, что и Сергей Морев. Калькуляция проста: аренда хороший двухкомнатной квартиры в центре Петербурга стоит от 40 тыс. руб. в месяц. Если сдавать посуточно, то можно зарабатывать по 3–4 тыс. в день, то есть при загрузке 70% получается уже 65–85 тыс. ежемесячно. Еще выгоднее нарезать жилплощадь на номера по 10–20 кв. м и сдавать каждый из них. Главное условие при такой перепланировке — чтобы над жилыми помещениями не было санузлов. Для квартир, которые находятся на первом или втором этажах (если он расположен над коммерческими помещениями, например магазинами), оно вполне выполнимо.

В 2003 году энтузиазм начинающих ходильщиков подстегнул 300-летний юбилей Петербурга, когда город посетили около 4 млн туристов — на 15% больше, чем раньше. Сегодня, по разным оценкам, в город ежегодно приезжают до 5 млн туристов, но бум мини-отелей, похоже, позади. Цены на недвижимость и отделку за последние пару лет подскочили вдвое — до \$4 тыс. и \$1 тыс. за квадратный метр соответственно. Таким образом, срок окупаемости мини-отеля увеличился с четырех-пяти до шести-восьми лет. Кроме того, рынок заинтересовался инвесторы с хорошими деньгами: в стадии строительства и реконструкции находятся около 60 отелей, еще на 140 поданы заявки (многие из них относятся к категории три звезды). В общей сложности это более 18 тыс. комнат. Если они будут сдаваться в срок, то уже к 2010 году город на 80% удастся спрос на гостиничные услуги, следовательно, обострится конкуренция.

Rinaldi решила выйти за пределы знаменитой ниши и попытать счастья в других городах и форматах. А если получится — создать федеральную сеть мини-отелей.

**Искусство за дверью**  
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ Rinaldi Hotels Group **Кристина Гунева** стоит на набережной под неприметным серым козырьком. У двери висит небольшая табличка с названием отеля — Rinaldi Art. Как и полагается подлинному произведению искусства, картина, открывающаяся за дверью, повергает в некоторый культурный

шок. Стены старого парадного испаны граффити, на полу осколки от бутылок. «Поначалу иностранцы пугаются», — бросает Кристина, поднимаясь на второй этаж. Катарсис наступает, стоит перешагнуть порог железной двери, ведущей непосредственно в отель. Там евроремонт, уютный коридор в коричнево-бежевых тонах, черно-белые фотографии девушек в стиле ретро на стенах.

Rinaldi Art относится к самой престижной категории premium. Помимо этого в сети есть мини-отели класса optimum и, наконец, самые скромные — home. Разница между похожими номерами в отелях разных категорий лежит в пределах 500–2000 руб. за сутки: в середине июня двухместный номер в отеле home стоил 3,3 тыс. руб., optimum — 4 тыс. руб., a premium — 5 тыс. руб. Когда не сезон, разница в ценах меньше.

Классификацию выдумали в самой компании пару лет назад, и она скорее условна. Например, оформленный в красно-белых цветах отель Rinaldi Olympia выглядит даже фешенебельнее, чем Art, но до premium все-таки не дотянул. «Разделение идет прежде всего в зависимости от местоположения, — объясняет Гунева. — Premium — это отели в окрестностях Невского проспекта».

Маркетинговый трюк с категориями — лишь один из шагов, который Rinaldi предприняла для повышения эффективности своего бизнеса. Дело в том, что до 2006 года акционеры сети занимались в основном стратегией. За оперативное управление отвечал приглашенный исполнительный директор. Со стратегией все было в порядке — компания сумела заинтересовать своими услугами нескольких независимых владельцев инвестиционных квартир. Те переделали квартиры в мини-отели и передали под управление Rinaldi. Сеть разрослась до 14 гостиниц. А вот оперативная составляющая хромала. Среднегодовая загрузка B&B Rinaldi была примерно 50%, тогда как обычно по рынку достигала 70–80%. Выправлять ситуацию стал один из владельцев — Юрий Большуткин, ныне генеральный директор Rinaldi Hotels Group.

Большуткин провел реструктуризацию компании, закрепив за каждым менеджером определенный фронт работ. Параллельно нанял на «провисающие» участки дополнительных сотрудников, что потребовало двукратного увеличения бэк-офиса — до 30 человек. На базе отдела брони-

## ДОСЬЕ

**ПЕРВЫЕ ДВА ОТЕЛЯ СЕТИ B&B RINALDI** открылись в 2003 году, в канун 300-летия Санкт-Петербурга. К 2006 году сеть насчитывала уже 14 отелей, и для их управления была основана УК Rinaldi Hotels Group. Владельцами компании являются Сергей Черемухин, Юрий Большуткин и Александр Корнеев. Ее выручка не разглашается. В настоящий момент под ее управлением находятся 18 мини-отелей (от 4 до 24 номеров в каждом) под брендом Rinaldi и молодежная гостиница Antonio House (все они переоборудованы из жилых квартир в Петербурге), а также отель «Самсон» (59 номеров) в отдельно стоящем здании в Петергофе. Компания аффилирована со службой «Справочная гостиниц России», которая предоставляет информацию по размещению в гостиницах Москвы, Петербурга и Сочи, а также с туристическим агентством Rinaldi-Tour, предлагающим постельным гостиницам экскурсионное обслуживание. С 2007 года Rinaldi Hotels Group развивает свою сеть с помощью франчайзинга. К настоящему моменту найден партнер в Краснодаре: отель должен открыться в 2009–2010 годах.

## НОУ-ХАУ

### УК Rinaldi Hotels Group:

- создала крупнейшую в России сеть мини-отелей;
- первой стала развивать сеть мини-отелей с помощью франчайзинга;
- намерена выйти из ниши и привлечь в управление большие отели в разных городах.

## РЫНОК

**НАПЛЫВ ТУРИСТОВ** в Санкт-Петербурге сопоставим с московским — ежегодно город посещают 4–5 млн иностранцев. Между тем обстановка с традиционными отелями в Питере еще хуже, чем в столице. В настоящий момент там насчитывается всего 105 гостиниц с 14,7 тыс. номеров (в Москве — 218 гостиниц примерно с 35 тыс. номеров). Недостаток крупных объектов размещения компенсируется обилием в Петербурге малых (до 50 комнат) отелей. За последние три года их количество увеличилось более чем вдвое — примерно до 550. Емкость местного рынка мини-отелей оценивается в \$3 млрд. Из-за роста цен на недвижимость инвестиции в открытие одного мини-отеля на 10 номеров составляют примерно \$1 млн. При средней рентабельности продаж 15% окупаемость проекта — шесть–восемь лет. Раньше этот срок был вдвое меньше. Учитывая, что в ближайшее время в Петербурге должно открыться много больших гостиниц, эксперты прогнозируют спад в развитии сегмента мини-отелей.



НИКАЛАЙ АНДРЕЕВ

Чтобы повысить загрузку своих отелей, акционерам Rinaldi пришлось перетряхнуть структуру компании

абитуриенты. Хостел приносит определенный доход, но загрузка меньше и сравнить его с отелем нельзя».

Развивать «пугающий» формат дальше Rinaldi пока не собирается. Зато планирует выйти за пределы Петербурга, предложив владельцам мини-отелей свою франшизу. Компания берет первоначальный сбор в размере 1 тыс. у. е. (1 у. е. равна 26 руб.) за номер и роялти (3,5 у. е. плюс 5% с каждого бронирования). За это она предоставляет свой бренд, разработку алгоритма ведения бизнеса от юридических консультаций до обучения персонала, продвижение в своих информационных ресурсах (прежде всего на сайте) и подключение к глобальным системам бронирования. «Франчайзинг — это особенная отлаженная бизнес-модель, которую ты продаешь. А что здесь продаешь? — сомневается Сергей Морев. — Отели у Rinaldi достаточно стандартные, марка в российском масштабе не раскручена».

Тем не менее компаний удалось найти первого франчайзи в Краснодаре. Дом, в котором партнер Rinaldi приобрел квартиру под мини-отель общей площадью 300 кв. м, будет сдан в 2009–2010 годах. Сроки окупаемости проекта для собственника Кристина Гунуева оценивает от четырех лет и трех месяцев до шести с поло-

## Законодательная база позволяет франчайзи в одностороннем порядке отказаться от опеки, как только он овладеет премудростями гостиничного бизнеса — зачем платить кому-то роялти?

рования заработал круглосуточный call-центр, тогда как ранее обращения после 21 часа и до 9 утра не принимались.

Компания также перестроила работу с глобальными системами бронирования Galileo, Amadeus, Worldspan и Sabre. Ее отели присутствовали в их базах с начала 2006 года благодаря посредничеству одного туроператора. За это Rinaldi платила ему 15% от стоимости каждого бронирования. Примерно две трети этой суммы туроператор переводил розничным продавцам — турагентствам — в качестве агентского вознаграждения. Но иногда случались сбои. Спустя год Rinaldi сменила подключающего партнера (им стала компания «Нота бена»), который предоставил более прозрачный контроль над транзакциями. Сегодня глобальные системы стали основным каналом продаж. Около 80% клиентов приходят в Rinaldi через турагентства, а загрузка сети таким образом по итогам 2007 года увеличилась до 78,6%.

### Пугающий формат

«ПОЕЛ — ПОМОЙ ПОСУДУ», — призывает плакат на кухне. На кухне самообслуживание. В номерах по шесть-девять двухэтажных коек. Туалет и душ один на всех. «Здесь все очень скромно — только переночевать», — добродушно улыбается портье.

На первый эксперимент за рамками своего формата Rinaldi Hotels Group решилась в 2006 году волею случая. Владельцам подвернулась квартира на пятом этаже жилого дома. Сделать там мини-отель было нельзя (мешало то самое требование, чтобы санузлы не оказались над жилыми помещениями), и тогда ее решили превратить в хостел.

Однако проект с благозвучным названием Antonio House получился тяжелым. «Хостелы как явление многих российских туристов пугают до сих пор. Они ожидают очень высокого качества при цене около 400 руб. за ночь, — объясняет Кристина Гунуева. — Основные клиенты — иностранцы и школьные группы,

виной лет. «Это первый франчайзинговый проект российской гостиничной управляющей компании», — уверяет она. Впрочем, это не совсем так.

## Опыт до востребования

ТРИ ГОДА НАЗАД торговать франшизой попробовала Heliopark Hotels Group, развивающая сеть загородных, курортных и бизнес-отелей класса три-четыре звезды: платить за ее брэндбук согласились владельцы гостиницы «Приморская» в Сочи. Тогда президент и совладелец гостиничного холдинга **Александр Гусаков** преподносил это как большую удачу. Сегодня «Приморская» развивается самостоятельно, а Гусаков более сдержан в оценках: «Мы приобрели бесценный опыт. Я вижу, что в дальнейшем он нам понадобится, но когда именно, сложно сказать. У нас нет необходимости продавать франшизу».

Почему гостиничный франчайзинг не приживается на российской почве? Причин множество. С одной стороны, продаивать свои стандарты — полдела, надо еще уметь контролировать их соблюдение собственником. С другой стороны, слабо проработанная законодательная база позволяет франчайзи в одностороннем порядке отказаться от опеки, как только он овладеет премудростями гостиничного бизнеса — зачем платить кому-то роялти?

«Конечно, мы боимся, — признается Кристина Гунуева. — Но, во-первых, договор на пять лет. Во-вторых, в нем указано, что если франчайзи расторгает его раньше, то он выплачивает неустойку. Это не полностью окупает нашу пятилетнюю прибыль, но компенсацию мы получаем». Кроме того, развивать федеральную сеть мини-отелей кроме как по франчайзингу нельзя: отправлять свой менеджмент в чужой город, чтобы управлять там 10–20 номерами, нецелесообразно. Даже если компания берет отели в управление, она не застрахована от демарша партнеров. К слову, в начале 2007 года владелец одного из питерских мини-отелей Rinaldi решил работать самостоятельно и вышел из сети. Бизнес управляющей компании неизбежно связан с подобного рода рисками.

## Охота на «Самсона»

ПАРАЛЛЕЛЬНО Rinaldi Hotels Group планирует развиваться более традиционным способом — брать в управление обычные отели в отдельно стоящих зданиях, которые будут сохранять свои независимые брэнды. «Собственники гостиниц хотят

«Мне вежливо объяснили, что если инвестор и будет кого-то привлекать к управлению отелем, то известную западную компанию, которая приведет с собой клиентов»

получать определенный фиксированный доход, а управляющие компании все работают на условиях процента от прибыли или выручки», — оценивает Кристина Гунуева сложности предприятия. Услуги Rinaldi обходятся в пределах 20% от прибыли. Зарубежные управляющие компании берут не меньше 25% от прибыли или от 10% (а в некоторых случаях и до 30%) от выручки гостиницы. Но с ними собственники идут на контакт гораздо охотнее. «Мы ходили на прием в большую инвестиционную компанию, — рассказывает Сергей Морев случай из собственной практики. — Мне вежливо объяснили, что если они и будут кого-то привлекать к управлению отелем, то известную западную компанию, которая приведет с собой клиентов».

Приведет ли клиентов небольшая Rinaldi, еще вопрос. Владельцы шести гостиниц

в Сочи, с которыми компания вела переговоры, сочли, что не приведет. А вот строительная компания «Петербурггреконструкция», владеющая отелем «Самсон» на 59 номеров в Петергофе, рискнула довериться: ее отель перешел под управление Rinaldi Hotels Group в апреле 2008 года. «Когда разговариваешь с собственником, первый вопрос: «Покажите, что вы умеете», — рассказывает генеральный директор Hotel Consulting and Development Group **Александр Лесник**. — Какой-никакой опыт управления мини-отелями, плюс „Самсон“ — у Rinaldi хорошая стартовая площадка». Получается, что если Rinaldi Hotels Group удастся зарекомендовать себя в качестве управляющей компании традиционных отелей, инвесторы, которые ныне застраивают Петербург, превратятся из ее конкурентов в потенциальных клиентов. **СФ**

direct  
mail

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

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

Дирекция по рекламе:  
(8 499) 943 9108,  
(495) 9212353  
Инга Кузнецова



www.kommersant.ru

# КОНКУРЕНЦИЯ

## ТОЧКИ РОСТА

правила игры → с36

К российским алкогольным королям постучались первые западные инвесторы. С приходом публичных международных компаний микроклимат в отрасли может измениться настолько, что большинству отечественных производителей алкоголя с их методами ведения бизнеса будет не выжить. Но для этого иностранцам придется рискнуть капитализацией.

## Водочные процедуры

текст:

владислав коваленко

«Гранды еще боятся заходить в Россию по-серьезному. Вспомните финал Лиги чемпионов, как английские фанаты ехали к нам на матч и дрожали. Сколько лет уже Роман Аркадьевич (Абрамович. — СФ) у них „заседает“, а все равно имидж у нас пока не тот», — говорит Герман Климовский, советник акционеров Бутурлиновского ЛВЗ, в прошлом вице-президент по маркетингу «Русской винно-водочной компании».

Польских «фанатов» Россия больше не пугает. Практически одним махом CEDC купила 12% водочного рынка. В марте 2008 года поляки приобрели торговую марку «Парламент» и завод «Урожай» за \$309 млн (частично сделка была оплачена акциями польской компании).

В мае этого года Марк Кауфман, владелец дистрибутора элитного алкоголя Whitehall, продает полякам 49,9% голосующих акций и 75% будущей прибыли за \$255 млн (частично акциями). И наконец, крупнейшая сделка на российском алкогольном рынке: под контроль CEDC и фонда Lion Capital Partners (LCP) скоро перейдет 90% группы «Русский алкоголь», входящей сейчас в холдинг «Промышленные инвесторы» Сергея Генералова. Сумма сделки, по некоторым данным, составит \$600 млн. В результате CEDC практически в одночасье станет крупнейшей в России алкогольной компанией. «Бизнес Аналитика» оценивает совокупную долю рынка принадлежащих ей в России активов в 12,6%.

Правда, в этой смене власти есть один отрезвляющий момент. Строго говоря, польский во-

дочник пока единственная иностранная компания, которая по-серьезному вступила на российский алкогольный рынок в качестве стратегического инвестора.

Помимо CEDC и LCP, в пиршестве участвует еще один фонд — Marshall Capital Partners, покупающий 20% подмосковной группы компаний ОСТ. «Я не очень понимаю, зачем нужна портфельная инвестиция в ОСТ, — сомневается Вадим Дробиз, директор Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя (ЦИФРРА). — Думаю, это предварительная сделка перед покупкой инвестфондом всей компании».

По другим данным, приход портфельного инвестора в ОСТ носит нерыночный характер и может быть связан с желанием одного из акционеров обезопасить бизнес от сторонних посягательств. В ОСТ сделку комментировать отказалось.

В итоге получаем, что полностью подтверждены приход одного иностранного и одного портфельного инвесторов. «Я бы не спешил с выво-

REUTERS



дами,— советует **Алексей Колесников**, генеральный директор компании „Регата“.— Говорить о тенденции можно будет только тогда, когда серьезные шаги по приобретению местных активов сделают Pernod Ricard, Bacardi Martini. Пока инвестиционной активности с их стороны в России я не наблюдаю».

Тем не менее опрошенные **СФ** эксперты утверждают: польская компания из второго водочного эшелона — только авангард. «Начинается новый этап консолидации российской алкогольной отрасли,— прогнозирует Вадим Дробиз.— Теперь консолидаторами выступают не столько российские, сколько западные компании. Причем не крупные компании вроде Diageo, Pernod Ricard, а игроки второго эшелона и инвестфонды. Впрочем, и те и другие действуют в расчете на последующую продажу активов крупнейшим алкогольным холдингам. Не исключено, что сегодня это происходит по заданию компаний первого эшелона».

### Тихой сапой

ИНОСТРАНЦЫ, конечно, не сидели все эти годы сложа руки и сделали несколько робких инвестиций в российские водочные активы. Первой была французская Pernod Ricard: в 1996-м она купила Иткульский ликероводочный завод и брэнд «Алтай».

После десятилетней паузы состоялась сделка посерьезнее. Крупнейший в мире производитель алкоголя — британская Diageo (ее название шутливо расшифровывается как Drink Is Always Good Especially Often — «пить всегда хорошо, особенно часто») завершила отнюдь не шуточную многолетнюю юридическую войну с агрессивной российской инвесткомпанией A1 **Михаила Фридмана**. Результатом

мира стало совместное предприятие «Диаджео дистрибуишн», которое должно было заниматься продажей брэндов Diageo (среди них самая продаваемая в мире марка виски Johnnie Walker) и заодно водки «Смирновъ», собственно и ставшей предметом раздора. Аналогичная марка британского холдинга, Smirnoff, уходила с российского рынка. За 75% в СП англичане заплатили Фридману \$50 млн.

Однако ни французы, ни англичане серьезных успехов в продвижении своих российских марок так до сих пор не достигли. Доля «Алтая» в России по стоимости, по данным «Бизнес Аналитики», в январе-феврале 2008-го составила 0,08% — ровно столько же, сколько и два года назад. «Смирновъ» застыл на отметке 0,2% — тот же показатель был у марки в начале 2006-го.

«Когда я общался с Diageo, у меня сложилось ощущение, что „Смирновъ“ для них в России сейчас не приоритетный брэнд. В лучшем случае он на третьем месте, после Johnnie Walker и Baileys», — сказал **СФ** один из российских алкогольных экспертов, просивший не упоминать его имени.

Почему иностранцы не спешат застолбить себе место на крупнейшем в мире водочном рынке? «Это вопрос цивилизованности нашей отрасли,— считает Алексей Колесников.— Пока нет ясной позиции государства по вопросам регулирования, да и сам рынок непрозрачен, велика доля теневого алкоголя. Для публичных компаний довольно непростая ситуация: российские страновые и отраслевые риски неизбежно будут сказываться на их капитализации».

Впрочем, на польской компании риски пока не сказались. За минувший год CEDC, чьи акции торгуются на NASDAQ, подорожала практически в два раза.

**48,1%**

ВОДОЧНОГО РЫНКА НА НАЧАЛО 2008 ГОДА КОНТРОЛИРОВАЛИ ДЕСЯТЬ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ АЛКОГОЛЬНЫХ КОМПАНИЙ.

Год назад им принадлежало 44%



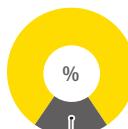
Компании первого эшелона сегодня действительно осторожничают. Не зря **Франк Буавен**, глава Pernod Ricard по Восточной Европе, называет российский водочный актив «маленьким золотым слитком» (см. материал на стр. 20). Дескать, инвестиция хорошая, но если что — ничего не теряем. Не зря Diageo создала с A1 именно СП. Иметь в «портфеле» такого влиятельного лоббиста, как Михаил Фридман, никому еще не мешало.

Есть еще одна причина, по которой иностранцам пока было не до России. Западные водочные активы выпиты еще не до дна. В 2004 году Bacardi потратила \$2 млрд на покупку водки Grey Goose, и совсем недавно Pernod Ricard за 5,6 млрд евро приобрела Absolut.

Следующим объектом, по мнению Германа Климовского, должна стать «Столич-

**1996**  
«Перно Рикар Рус», дочка одного из крупнейших в мире производителей алкоголя, купила долю в Иткульском ЛВЗ (водка «Алтай»). Первая и последняя в прошлом веке инвестиция в российское алкогольное производство

**2002, апрель**  
20% составил прирост продаж Martini после того, как Bacardi Martini создана в России собственное дистрибуторское подразделение Beverages & Trading. Фактически это первые инвестиции иностранцев в алкогольный рынок России



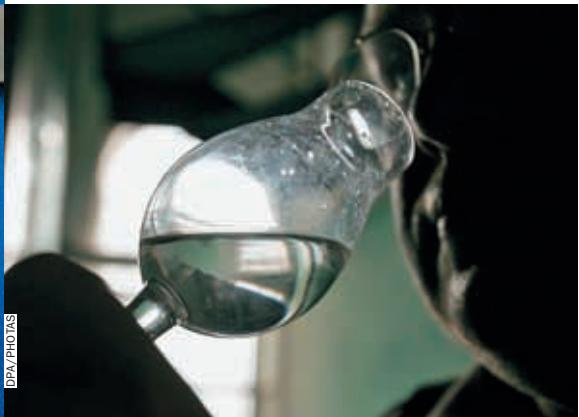
**2005, март**

19,1% украинского водочного рынка контролировал «Союз-Виктан» в 2005 году, когда компания купила алкогольный завод в Рузе. Первая инвестиция иностранцев в производственный актив

**\$50 млн**

**2006, февраль**  
Столько заплатил владелец A1 Михаилу Фридману крупнейший в мире алкогольный холдинг Diageo за 75% в СП «Диаджео дистрибуишн» и брэнд «Смирновъ»





**\$1** млрд

**СОСТАВИЛА ВЫРУЧКА** CEDC **В 2007 ГОДУ (БЕЗ УЧЕТА ДОХОДА «УРОЖАЯ»).** Практически столько же принесли бы полякам в прошлом году приобретенные в России активы

ная», права на которую за рубежом принадлежат компании SPI Юрия Шефлера, а в России — государственному ФКП «Союзплодоимпорт». Кстати, Pernod Ricard пыталась договориться с обеими сторонами, но потерпела неудачу.

Впрочем, «Столичную» вряд ли можно считать российским водочным активом. Хотя эта водка и производится в России (по утверждению SPI), основной доход она генерирует за рубежом, а штаб-квартира SPI находится в Швейцарии. Что же касается непосредственно отечественных брендов и заводов (см. схему на стр. 34–35), то после польского «нашествия» земля российская заметно оскудела.

## Чего изволите?

«ДВА ГОДА НАЗАД к нам в гости приехали знакомые итальянские виноделы, — вспо-

минает Вадим Дробиз. — Когда мы пошли в ресторан, они увидели, что напротив их вина, которое в итальянском супермаркете стоит 2,5 евро, в меню стоит цифра 19 евро. Мы, конечно, ушли из этого ресторана. Мораль такова: дистрибуторы элитного алкоголя и HoReCa также будут интересовать иностранных инвесторов. Здесь аккумулируется колоссальная прибыль: наценка доходит до 500%».

В этом смысле сделка CEDC по приобретению Whitehall выглядит логично. Основным активом этой торговой компании, безусловно, является контракт на дистрибуцию в России коньяка Hennessy. Как справедливо замечает Алексей Колесников, всякий контракт имеет свойство заканчиваться. Однако Марк Кауфман поступил хитрее: на территории России распространением коньяка занимается

СП, где Whitehall и Moet Hennessy контролируют по 50%.

По мнению Германа Климовского, Whitehall хорошо впишется в российский бизнес CEDC. «Стратегия CEDC понятна. Покупка двух лидирующих брендов в своих ценовых категориях (до 150 руб. и до 200 руб. за бутылку 0,5 л), плюс собственные польские бренды в категории выше 200 руб., плюс дистрибуторские мощности, — перечисляет Климовский. — Получаем полноценный водочный портфель. Очевидно, что рыночно-маркетинговые механизмы оказались сильнее заводских и объемных. Поляки выбрали бренды. Конечно, есть производственная база — это хорошо, но это только дополнительный плюс. Покупала CEDC главным образом не железо, а долю рынка, узнаваемость, равномерную представленность торговых марок на федеральном уровне».

Кто еще из крупных российских игроков может представлять интерес для иностранных стратегов? «Заводы иностранцев не особо интересуют, — уверен Вадим Дробиз. — Завод, как правило, груда железа. У нас их сейчас 260, и ничего уникального в подавляющем большинстве из них нет — разве что дорогое оборудование».

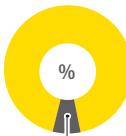
Судя по сделкам CEDC, наибольшим спросом у иностранцев будут пользоваться скорее бренды, подкрепленные собственной производственной базой, чем мощные заводы, лишенные сильных брендов. По этой причине шансы получить в акционеры иностранного стратегического инвестора довольно низки у «Веды», занимающей пока вторую строчку в рейтинге крупнейших производителей. Компания, по общему признанию экспертов, не имеет ярких брендов, к тому же за 2007 год ее доля на рынке упала на 1 процентный пункт.

# \$309 млн

**2006, июль**  
По разным оценкам, российские алкогольные заводы потеряли из-за неудачного запуска ЕГАИС \$2 млрд

**2007, март**

Такой была плата польской CEDC за завод «Урожай» и марку «Парламент», полученная владельцами «Парламент групп»



**2008, февраль**

7% российского рынка алкоголя, по оценкам НАА, контролировал российский дистрибутор дорогого алкоголя Whitehall, 75-процентный пакет которого приобрела CEDC

**2008, май**

Международная Lion Capital и польская CEDC купили 90% компании «Русский алкоголь» (подмосковный завод «Топаз») за \$352 млн



## «Теперь консолидаторами выступают западные игроки второго эшелона. Не исключено, что это происходит по заданию крупнейших международных алкогольных компаний»

Той же болезнью (отсутствием сильных брэндов) страдают крупнейшие в России ботлеры — ГК ОСТ, принадлежащая семье депутата Госдумы **Владимира Пекарева**, и московский «Кристалл». Впрочем, «Кристалл» сам по себе уже является брэндом. В его случае инвесторов скорее может остановить необходимость искать общий язык сразу с двумя влиятельными госструктурами: ВТБ, которому теперь принадлежит контрольный пакет «Кристалла», и государственным холдингом «Росспиртпром», который этим пакетом управляет.

«Винексим» не обладает собственными мощностями, достаточными для разлива своей «Путинки». К тому же название, позволившее брэнду буквально взорвать рынок, наверняка смущает западных стратегов. «Не думаю, что иностранцы будут приобретать „Путинку“», — сомневается Вадим Дробиз. — Брэнд своеобразный, политизированный. На Западе вообще нет таких как бы политических алкогольных брэндов».

Группа компаний «Синергия», первая и пока единственная из российских водочников вышедшая на IPO, фактически стала жертвой публичности. С момента размещения акций в ноябре 2007-го капитализация компании упала почти в два раза, несмотря на то что доля рынка за последний год выросла на 2 процентных пункта.

Из первой десятки остается только «полтора» кандидата — это «Омсквинпром», показавший неплохой прирост 1,2 процентного пункта благодаря брэнду «Пять озер», и отчасти ГК «Алкогольные заводы Гросс».

По мнению Германа Климовского, из инвестиционного бума может выпасть целая водочная категория: «Продажи в сегменте

„Русского стандарта“ (выше 300 руб.) как составляли 1,5 млн дал пять лет назад, так и составляют до сих пор. А сегмент „Парламента“ за пять лет из 1 млн дал превратился в 9 млн дал. „Русскому стандарту“ рasti в России дальше некуда, только на Запад. Его потенциальные потребители выбирают сейчас коньяк или виски». По данным «Бизнес Аналитики», в премиальном сегменте доля этого брэнда, принадлежащего **Рустаму Тарико**, снизилась за последние два года с 68,4% до 54%.

Тезис об отсутствии у иностранцев интереса к премиальной российской водке подтверждается еще и тем фактом, что в сделку Кауфмана с Whitehall не вошла водка Kauffman, которая как раз продается по цене далеко за 300 руб.

Конечно, нельзя списывать со счетов и скелеты в кладовых российских водочников. Они дают о себе знать, как только владелец актива теряет поддержку на уровне государства. Так получилось, например, с «Ведой». В феврале 2005 года погиб основной бенефициар этого крупного питерского игрока — депутат Госдумы **Кирилл Рагозин**. Спустя четыре месяца власти города Кингисепп, где располагается основное водочное производство «Веды», предъявили компании претензии за необоснованное получение субсидий из местного бюджета.

Завод «Ливиз» существовал безбедно ровно до тех пор, пока его владелец **Александр Сабадаш** не оказался в опале у властей. Кому перешел дорогу авторитетный петербургский предприниматель, значения сейчас не имеет — так или иначе завод внезапно оказался банкротом. Его долги, по данным «Коммерсанта», состав-

ляют примерно 700 млн руб., из которых на половину претендует ФНС.

### Водочная климатология

ВОВРЕМЯ ОБЗАВЕСТЬСЬ западным партнером для российских водочников стратегически важно, ведь с приходом иностранцев климат, в котором до сих пор росли отечественные алкогольщики, кардинально изменится.

Прежде всего иностранцы окажут на российских коллег серьезное давление на полках магазинов, входящих в западные сети. «Уже сейчас все сети для алкогольных компаний убыточны», — говорит **Сергей Зивенко**, владелец ТПГ «Кристалл» (брэнды «Желка», «Белое золото»). — Причем это характерно именно для российского водочного бизнеса». Международные компании, замечает Зивенко, заключили с международными сетями выгодные контракты на мировом уровне.

«В России из мировых розничных сетей представлены пока только номер три (Metro) и номер пять (Auchan), — продолжает мысль Герман Климовский. — Рано или поздно придут Wal-Mart, Carrefour и Tesco. За счет глобальных контрактов с этими сетями CEDC и другие крупные западные алкогольные компании, приходящие в Россию, будут иметь здесь преверенции перед российскими конкурентами-водочниками».

Вторая линия давления — ценовая. По мнению Сергея Зивенко, западные водочники вполне могут применить политику тех же сетей: поработать несколько лет в минус, чтобы завоевать рынок и потом начать зарабатывать.

Наконец, третий фронт — налоговый климат. В целом для отрасли вышеупомянутая ситуация с долгами «Ливиза» типичная. Исходя из объемов производства, легальная водка в 2007-м должна была принести в казну 90 млрд руб. в виде акцизных платежей, а принесла только 75 млрд руб. (в 2006 году и того меньше — 65 млрд руб.). Это означает, что бизнес среднестатистической российской алкогольной компании в прошлом году почти на 20% финансировался государством — за счет тех самых недособранных акцизов. Конечно, международные корпорации, тем более публичные, такой роскоши позволить себе не могут. А значит, они будут активно лоббировать новые правила игры, по которым платить акциз должны все игроки. Так что у нынешних собственников два выхода — акклиматизироваться или продавать. □

### Сколько стоит российский водочный бизнес

КОМПАНИЯ	ДОЛЯ РЫНКА, %	ВЫРУЧКА, \$ МЛН*	КАПИТАЛИЗАЦИЯ, \$ МЛН	КАПИТАЛИЗАЦИЯ К ДОЛЕ РЫНКА	КАПИТАЛИЗАЦИЯ К ВЫРУЧКЕ
РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ	10	807 **	744	74,4	0,9
ПАРЛАМЕНТ	2,6	150	365	140,3	2,4
СИНЕРГИЯ	4,7	435	578	123,0	1,3

\* ПЕРЕСЧИТАНА В ДОЛЛАРЫ США ПО КУРСУ \$1 = 26 РУБ.

\*\* ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

ИСТОЧНИК: «БИЗНЕС АНАЛИТИКА», ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

# Российский алкоголь

для инвестфонда — довольно непонятный и пока еще рискованный бизнес, заходить в наши компании в одиночку отважатся немногие портфельные инвесторы.



## Водка forever

У инвестфондов есть веские причины интересоваться российской алкогольной отраслью. Во-первых, «пищевка» всегда наиболее ликвидный актив — люди ели, пили и всегда будут есть и пить. Сейчас, когда многие мировые рынки волатильны, это заметное преимуществом отрасли. А у отечественных водочников как у объекта инвестиций двойное преимущество, потому что Россия — крупнейший в мире алкогольный рынок и страна с северным типом потребления спиртного. Здесь даже не надо придумывать коктейли, чтобы развивать водочный бизнес — разливай и продавай.

Думаю, в случае с портфельными инвесторами наиболее типична сделка по приобретению «Русского алкоголя» Lion Capital Partners в партнерстве с польской алкогольной компанией CEDC. Российский алкоголь для инвестфонда — довольно непонятный и пока еще рискованный бизнес, заходить в наши компании в одиночку отважатся немногие портфельные инвесторы. Мы увидим еще не одну сделку, когда фонд будет инвестировать в российского производителя водки в паре со стратегом.

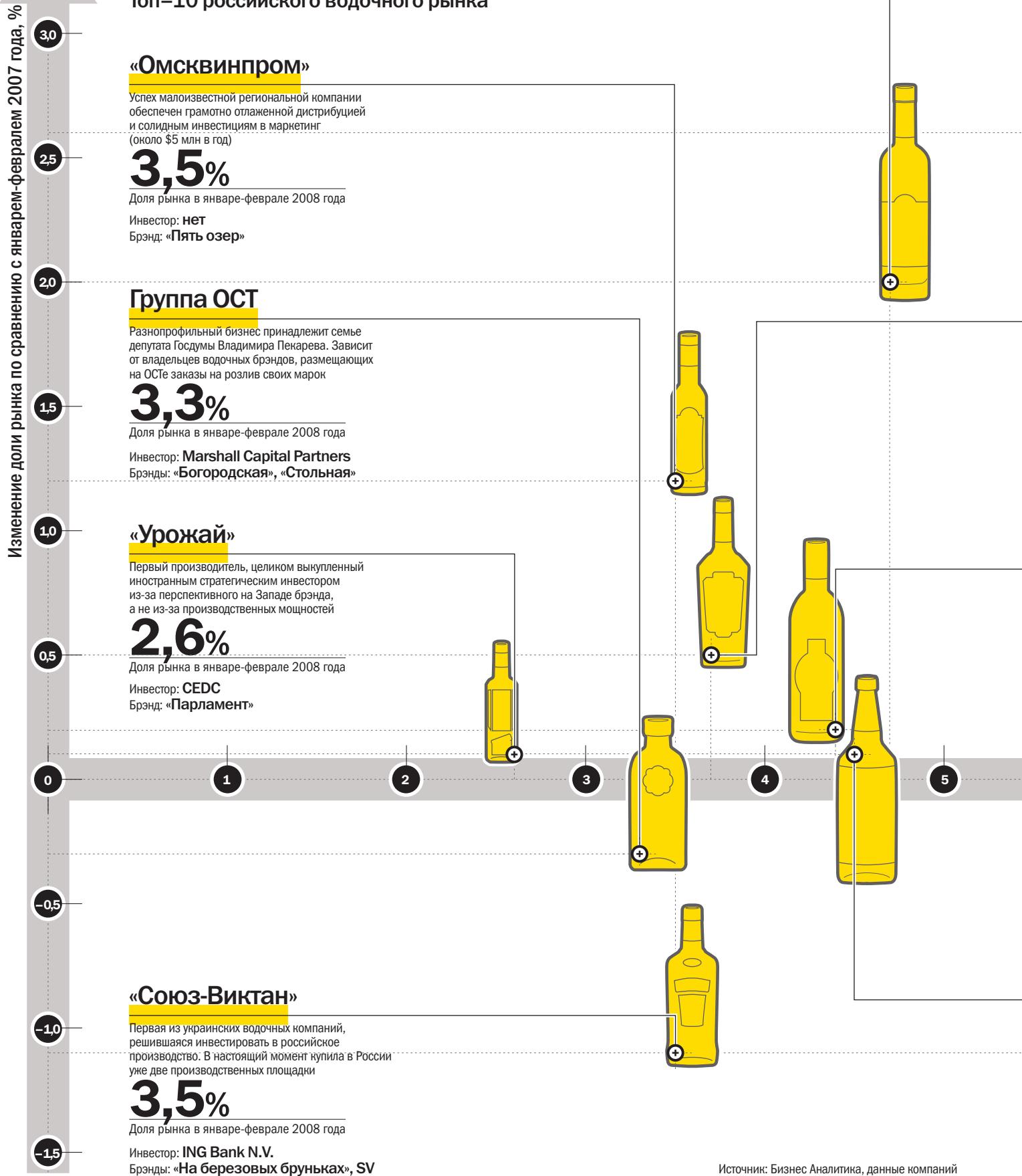
Профильтранным западным инвесторам будут интересны игроки, сумевшие построить нормальный бизнес и одновременно обладающие хорошим административным ресурсом. В этом смысле показательно СП Diageo и A1. В принципе для западников характерен такой аккуратный заход на рынок.

Украинские производители пока не так привлекательны для западных инвесторов. Политическая ситуация на Украине нестабильна, да и рынок у них все же поменьше российского.

Но говорить об инвестиционном буме в алкогольной отрасли я бы не стал. На сегодняшний день иностранцы купили 3–4% рынка. Это несерьезно. К тому же купить — это хорошо, но надо еще удержать. Уж слишком наша отрасль русифицирована. **СФ**

Сергей  
Зивенко,  
владелец  
ТПГ «Кристалл»

## Белый танец Топ-10 российского водочного рынка



Источник: Бизнес Аналитика, данные компаний

**«Синергия»**

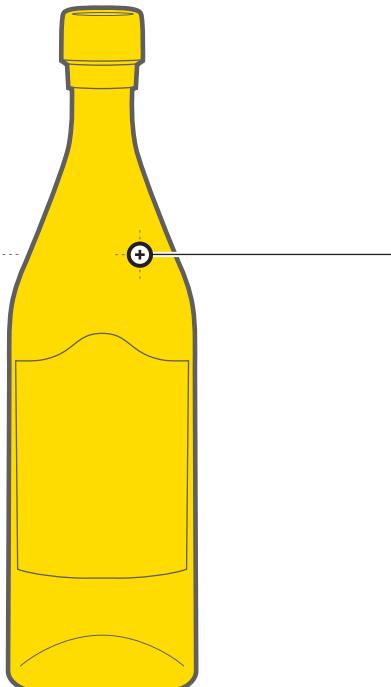
Первый от начала и до конца инвестиционный алкогольный проект, первое и пока единственное «алкогольное» IPO. Бизнес-модель, объединившая несколько региональных заводов, показывает хороший рост

**4,7%**

Доля рынка в январе-феврале 2008 года

Инвестор: **публичная компания**

Бренды: «Белуга», «Русский лед», «Мягков»

**«Грос»**

В прошлом компания-партнер бывшего гендиректора «Росспиртпрома» и владельца «Гжелки» Сергея Зивенко. Выросла из дистрибуторского бизнеса

**3,7%**

Доля рынка в январе-феврале 2008 года

Инвестор: **нет**

Бренды: «Русский бриллиант», «Славянская», «Высота»

**«Винэксим»**

Крупнейшая в России водочная компания, не имеющая собственного водочного производства. Практически всеми своими успехами обязана удачно придуманному бренду

**4,4%**

Доля рынка в январе-феврале 2008 года

Инвестор: **нет**

Бренд: «Путинка»

6

7

8

9

10

Доля рынка в январе-феврале 2008 года, %

**«Кристалл»**

Контрольный пакет принадлежит государственному «Росспиртпому». Из-за частой смены директоров крупнейший в прошлом российский завод потерял ключевой бренд «Гжелка» и сдал позиции

**4,5%**

Доля рынка в январе-феврале 2008 года

Инвестор: **нет**

Бренды: «Золотое кольцо», «Праздничная», «Привет»

**«Веда»**

Инвестирует параллельно в несколько бизнес-направлений (стекольное производство, девелопмент). После гибели в феврале 2005 года основного акционера Кирилла Рагозина испытывает давление со стороны властей

**8%**

Доля рынка в январе-феврале 2008 года

Инвестор: **нет**

Бренды: «Кузьмич», «Вальс бостон», «Матрица», «Русский размер»

Первый технический регламент, принятый Госдумой, коснется молочной продукции. Причем коснется серьезно: отныне половина производимого за год молока перестанет им быть. текст: Юлия Семеркина

## Вилами по молоку



LANDOV/PHOTOS

Появления самого регламента молочники ждали уже много лет. «Я приветствую принятие закона, это огромный шаг вперед. Первый технический регламент даст возможность узаконить многие вещи, которых не существовало в советское время, и упорядочить рынок», — считает **Давид Якобашвили**, председатель совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн».

В регламенте содержатся определения всех категорий молочных продуктов, прописан механизм государственного надзора над отраслью. «Раньше все это было в разрозненных ведомственных документах, стандартах СанПиН. Каждое ведомство могло вырабатывать свои требования. Теперь эти требования содержатся в одном документе высшей юридической силы — техническом регламенте», — говорит **Владимир Лабинов**, исполнительный директор Российского союза предпринятий молочной отрасли (РСПМО).

Это значит, что теперь ни Минсельхоз, ни Минздрав, ни Госстандарт не могут самостоятельно что-либо менять в параметрах, относящихся к их компетенции — только если эти изменения будут внесены в сам закон.

Но не все кату масленица. Регламент вводит новый термин — «молочный напиток». Теперь каждую зиму в него как по щучьему велению будет превращаться практически вся продукция российских производителей, потому что зимой она, как правило, приготовлена не из цельного, а из сухого молока. В 2007 году молочники реализовали такого напитка более чем на \$11,5 млрд — это половина их совокупной выручки от продаж молока.

Молоко в России будет производиться летом, а зимой — молочные напитки

## На что влияет молочный регламент

Согласно новому техрегламенту продукция, полученная из сухого молока, переходит в категорию «молочный напиток»



Но в 2007 году они имели право называть его молоком и, естественно, этим правом пользовались. В 2008 году слово «молоко» на таком продукте писать будет уже нельзя.

«Россия будет единственной страной в мире, в которой национальными стандартами введено понятие „молочный напиток“ применительно к продукции, изготовленной из сухого молока», — поясняет **Павел Исаев**, директор по корпоративным коммуникациям компании «Юнимилк».

По данным исследования РСПМО, 80% потребителей предпочут молоко молочному напитку. Производители считают новые нормы дискредитацией продукта, но пока не придумали, как будут выкручиваться из ситуации.

### По понятиям

С СОВЕТСКИХ ВРЕМЕН молоко делилось на цельное и восстановленное. Цельным считалось молоко, в котором составные части не подвергались изменениям. Из такого молока не удаляли воду, не уменьшали его жирность. Восстановленное же молоко получали полностью из сухого молока. Последнее при этом производят из обычного коровьего молока путем удаления из него воды. Нужна такая двойная операция (сушка-восстановление), чтобы летом, когда молока избыток, можно было запасаться сырьем для производства молока зимой, когда его не хватает.

Теперь же сладким словом «молоко» закон разрешает называть только цельное молоко с массовой долей белка не менее 2,8% и жира 2,8–6,0%, причем без каких-либо добавок. Любое использование сухого молока автоматически переводит продукт в разряд «молочных напитков».

Без добавления сухого молока производителям придется трудно: из-за слабой генетики большая часть российских коров выдают молоко со слишком низкой долей белка. «Чтобы нормализовать цельное молоко (достичь до требуемой законом нормы — **СФ**), в него обычно добавляют обезжиренное сухое молоко. По новым стандартам мы получаем молочный напиток. Кроме того, цельное молоко с добавлением йода, кальция, калия, витаминов С, D и т. д., все, что будет теперь выпускаться с добавками такого типа, станет считаться „молочным напитком“. Это ни в какие рамки не лезет», — комментирует Давид Якобашвили. Обогащенное молоко выпускают многие производители, например «Вимм-Билль-Данн» (брэнд «Био-Макс»), «Юнимилк» («Тема»).

«Продвинутое» обогащенное молоко попадет на одну полку с какими-нибудь молочными коктейлями, в которых может оказаться все что угодно — сок, варенье, сахар, ароматизаторы. «У покупателя будет полная неразбериха — состав на упаковке написан мелким шрифтом, и ему придется читать, тотли это продукт, что раньше назывался просто молоком, или нет. Цельное молоко с витаминами и какая-то смесь со спорным составом будет называться одинаково», — говорит Давид Якобашвили.

### Корове не прикажешь

ПРОБЛЕМА с коровами не только в генетике. Их «производственное» расписание не совпадает с потребительским поведением. Максимальный объем надоев приходится на июнь, минимальный — на ноябрь. В последние годы соотношение летнего производства к зимнему достигало

1,8:1. Потребление же молочных продуктов, по оценкам РСПМО, летом, напротив, сокращается на 5–7%.

Единственный способ сгладить сезонность, как говорилось выше, — это запасаться летом сухим молоком, чтобы зимой превращать его в молоко «мокрое». «С мая традиционно начинается профицит предложения. Сейчас мы покупаем в полтора раза больше молока, чем нужно для насыщения потребительского рынка молочной продукцией, а избыток сущим», — рассказывает Павел Исаев.

Такой подход бьет по карманам производителей — делая закупки летом, молочные компании на целых полгода выводят средства из оборота. Возникают дополнительные расходы на сам процесс сушки и хранение сухого молока на складе. Но извлечь выгоду немедленно производители из этой операции не могут. «Сейчас мы покупаем сырое молоко на 20–30% дороже, чем стоит на рынке сухое молоко, которое мы из него производим», — продолжает Павел Исаев. Арифметика здесь такая. Фермеры продают сырое молоко по 100 руб. за 10 литров. Из 10 литров получается 1 кг сухого молока, которое можно продать уже только по 70 руб. — именно по такой цене им торгуют в России белорусские импортеры (на импорт, по данным Молочного союза, пришла третья из 208 тыс. тонн сухого молока, закупленного российскими компаниями в 2007 году).

И все же молочники продолжают, как заведенные, каждое лето скупать у фермеров избытки молока и сушить его. «Импортное сухое молоко закупает преимущественно не молочная промышленность, а пищевая — мороженщики, кон-

# 260 кг

«чистого» молока в виде молочных продуктов потребил среднестатистический россиянин в 2006 году. Во времена СССР этот показатель составлял 370 кг, но все равно не дотягивал до медицинской нормы — 390 кг в год

дитеры, мясопереработчики. Российские производители в большинстве своем покупают молоко внутри страны. Если они откажутся от политики закупки летних экстраобъемов, то в годовом цикле промышленность не будет иметь круглогодичного источника сырья», — объясняет Павел Исаев.

## Гадание на молоке

НО БОЛЬШЕ всего российские молочники боятся реакции потребителей. «Потребление молока упадет, потому что мы вводим покупателя в заблуждение», — опасается Давид Якобашвили.

Не будет спроса — не будет предложения. Если «молочный напиток» придется не по душе россиянам, его производителям придется уменьшать объемы сухих запасов и, следовательно, закупки сырья. «Неужели мы будем покупать молоко, чтобы переработать его в порошок, а потом выпустить „денатурат“ вместо нормального продукта?» — спрашивает Давид Якобашвили. Такая ситуация потенциально способна привести к катастрофе во всей отрасли. Не проданное летом молоко фермеры начнут сливать, а «лишних» коров пустят под нож. И уже в следующем зимнем сезоне сырого молока будет не достать.

Делать прогнозы относительно того, как будет колебаться цена на сырье в результате такого решительного фермерского шага, участники рынка затрудняются. Сейчас только на восстановленное приходится 13% покупаемого населением молока — это не считая продукции, произведенной с добавлением сухого молока. Даже сокращение закупок сухого молока на эти 13%, по словам Владимира Лабинова, — серьезная потеря для рынка сырья. Показательная ситуация, в которой молокозаводы оказались в прошлом году. Тогда в мире возник дефицит сухого молока в размере всего 10%. Российские производители, как упоминалось выше, две трети потребностей в сухом молоке покрывают за счет российского же сырого молока. Но даже такой небольшой недостачи «архивированного» молока хватило, чтобы

спрос на российское сырое молоко вырос и оно подорожало в два раза.

Учитывая, что сырье занимает в себестоимости молока до 80%, а розничные цены на него регулируются государством, это привело к сокращению прибылей производителей, ведь, по оценкам Nielsen, стоимость молока на полках магазина к январю 2007-го увеличилась всего на 23% по сравнению с августом 2006 года.

Высокая цена на конечный продукт теоретически на руку импортерам, однако на практике производители не ждут удара с этой стороны. Конечно, стерилизованное (продукт из цельного или сухого молока, который нагревают до 140 градусов и сразу охлаждают) молоко хранится три-четыре месяца, и теоретически его можно перевозить на большие расстояния. Но учитывая пристальное внимание государства к ценам на молоко, его перевозка невыгодна. «Из Финляндии можно привезти какое-то количество молока в Санкт-Петербург, но не в Москву, не говоря уже о Екатеринбурге, Тюмени», — отмечает Владимир Лабинов.

С другой стороны, «лишнее» сухое молоко, которое пришлось на родине не ко двору, можно было быпустить на экспорт. Но российское сырое молоко (а стало быть, и его сухой наследник) не соответствует мировым стандартам качества.

Госдума приняла техрегламент в третьем чтении 23 мая. Инвесторы уже, похоже, отреагировали на него — с 22 мая по 2 июня акции «Вимм-Билль-Данна» на NYSE упали на 11%.

Пока грустные молочники работают в прежнем режиме. «В прошлом году мы купили 1,7 млн тонн сырого молока, в этом году объемы закупок не сокращаем», — говорит Павел Исаев. Однако раскошелиться производителям в любом случае предстоит. Как в свое время они продвигали обогащенные продукты, так теперь им придется продвигать новый «брэнд» — «молочный напиток», чтобы в глазах потребителей он снова стал обычным молоком. **СФ**

## за

Не думаю, что новый техрегламент приведет к какому-либо заметному изменению цен. Фактически повода для их роста нет — ведь продукт останется тот же. Конечно, потребуется адаптационный период, чтобы потребитель понял: кроме названия, никаких изменений не произошло. Производители молочных продуктов усилят рекламную кампанию, чтобы донести до потребителей, что поменялась лишь упаковка. Безусловно, в связи с этим производители столкнутся с ростом издержек, но сильного влияния на рынок это не окажет. Однако если цены все же вырастут, не исключаю, что это привлечет внимание ФАС



Андрей Верхоланцев,  
аналитик «Анткапитал»

## против

Восстановленное молоко по свойствам ближе к цельному, чем к молочным напиткам и коктейлям. Но теперь потребители будут думать, что это разные продукты. Летом излишки молока отправляются на сушку. В условиях, когда сухое молоко дискредитировано, оно не может стоить дорого, — и цена снизится. Зимой, когда молочный напиток люди будут покупать с неохотой, спрос на цельное молоко поднимется. А молока зимой всегда не хватает. Конечно, это предпосылки для повышения фермерами отпускной цены на сырье, и с этой точки зрения их доход увеличится. Но сама ситуация только усугубит амплитуду ценовых колебаний.



Владимир Лабинов,  
исполнительный директор  
Российского союза пред-  
приятий молочной отрасли

ЖУРНАЛ МОДНЫХ ПРОВОКАЦИЙ

# CITIZEN K

РОССИЯ

ЛЕТО  
2008

В номере:  
ИЗАБЕЛЬ  
ЮППЕР

РЭМ  
КОЛХААС

ЛУИ  
ФРАНК

ДУНЯ  
СМИРНОВА

ОПАСНЫЕ  
СВЯЗИ

Оксана Акиньшина и Константин Крюков

# идеи

## заявка на будущее

wow → c44  
мысли → c46  
деньги под ногами → c47  
методы → c48  
своя игра → c49

Свободные агенты продолжают перекраивать жизненные пространства. Начав с собственного жилища, они разносят идеологию мобильных офисов повсюду, порождая коворкинг-клубы, офис-кафе и фрилансерские коммуны.

# Работный дом

текст:  
дмитрий черников  
иллюстрация:  
анна музыка

# «т

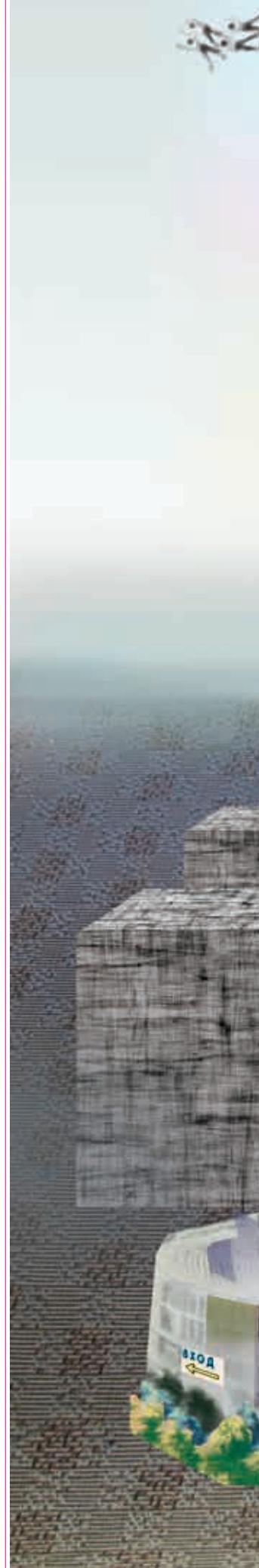
ять лет назад мы с двумя партнерами решали, каким совместным проектом заняться. Посмотрели направо — голову потеряешь, налево — здоровье поломается, прямо — смысл жизни навернется. И пошли тогда в Крым, купили земельки и начали строить гостиницу, которая постепенно трансформировалась в центр удаленной работы для фрилансеров», — рассказывает Максим Погорелый. Основанная им «Итака» — крымская ком

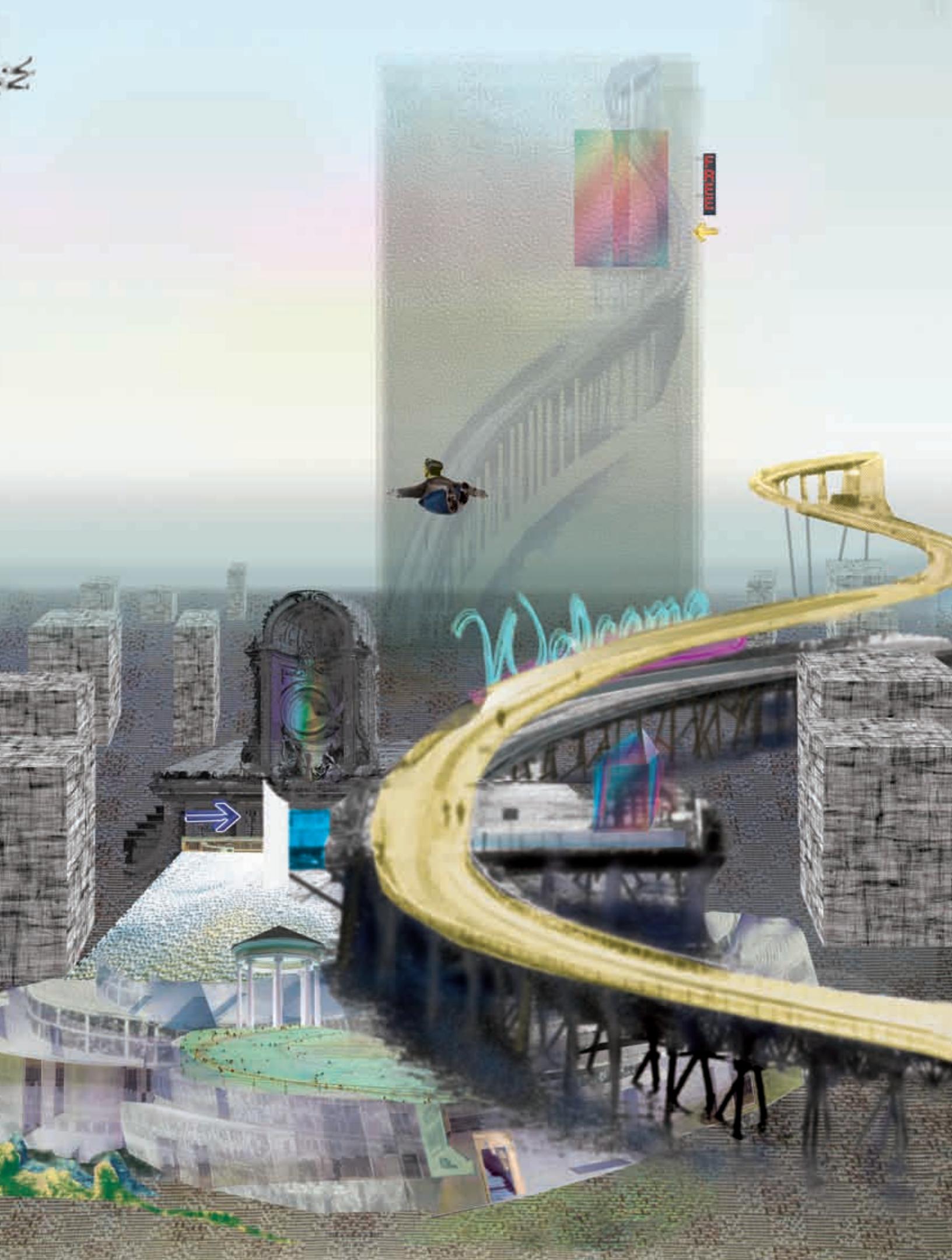
пания, которая предлагает удаленным работникам за \$600 в месяц комнату для жизни, питание, фитнес и рабочее место.

«Мы рассчитываем на успешных людей — таких как мы, — объясняет Максим принцип работы „Итаки“: — Лузеры или полулузеры нам не интересны ни как люди, ни как гости. Представьте фрилансера, имеющего хотя бы однокомнатную квартиру в Москве или Питере. Переехав к нам, он сдает ее за 700–900 евро и тратит деньги, зарабатываемые удаленно, на жизнь. И параллельно избавляется от города, пробок, шума, грязи, холодных зим. В ходе контактов с потенциальными клиентами нарисовалась занятная аудитория: веб-дизайнеры, программисты, писатели, несколько фотографов и художников». Фрилансер, о котором говорит Погорелый, может, конечно, и просто снять квартиру в Крыму. Но работать дома скучно. «Когда много интересных людей собираются вместе, работа приобретает новое качество и появляются новые проекты», — объясняет Погорелый.

«Свободные агенты» давно перестали быть замкнутой кастой «вольных художников». Сегодня почти каждый офисный работник хотя бы часть времени работает вне офиса. По данным The Yankee Group, 38% работоспособного населения США относится к «мобильным служащим», то есть тем, кто минимум 20% рабочего времени проводит вне офиса. Один из них — 46-летний миллиардер-филантроп **Николас Берггрюен**, который и вовсе обходится без офиса, работая в кафе и гостиничных номерах, где проживает, продав свой последний дом.

Британская аналитическая компания Career Innovation Group провела опрос 2 тыс. работников из 32 стран об отношении к дистанционной работе. 45% респондентов за-







Основной доход, на который рассчитывает Алексей Глазков (в центре), — синергия множества работающих рядом людей

явили, что предпочли бы работать вне офиса. Каждые четверо из десяти опрошенных собираются в ближайший год расстаться с работодателем, а 50% — пойти на снижение зарплаты, лишь бы им разрешили перейти на более гибкий график. По прогнозам экспертов, к 2010 году в Европе уже почти 100 млн человек будут работать удаленно. Похожая тенденция прослеживается в России, а значит, офисы для мобильных работников уже сегодня могут рассчитывать на миллионы потенциальных клиентов.

## Работа на «Новом уровне»

ПРОЕКТУ «ИТАКА» как рабочему месту для свободных агентов за будущих клиентов придется сражаться не с обычными офисами, а с коворкинг-центрами. В таком центре каждый может снять рабочее место на несколько часов, суток, месяцев (см. СФ №15/2008). Сегодня в России и на Украине мини-бум коворкингов — около 10 таких центров открылось только за последний месяц в Москве, Киеве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге.

«Фрилансеры крымскую благодать не потянут. 100 евро на питание, 50 евро на фитнес плюс бассейн. В общем, я платил бы 300 за месяц максимум, и то не евро, а долларов. Надо быть практичнее», — комментирует 25-летний программист **Станислав Заярский**, вместе с тремя коллегами разместившийся в киевском коворкинге «Вулык». Образовав вместе с приятелями девелопмент-центр западной компании, они поняли, что по домам работать им неудобно — не хватает «живого» общения. В Киеве взять в субаренду офис по \$200 с человека за офисное место нереально. «Я как раз искал офис для субаренды и нашел у друзей, которые сдают помещения под офисы, обычный офис по \$500 за место. А тут по \$200 и качество офиса лучше. Для фрилансеров коворкинг — лучший вариант», — говорит Заярский.

24-летний **Александр Юркин** решил основать «Вулык», когда узнал о популярности этого феномена во всем мире, от Швеции до Аргентины. А 21-летний петербуржец **Алексей Найден** 2 июня открыл свой коворкинг New Level на Лиговке. Деньгами на проект помогли родственники, одолжившие ему 1 млн руб.

От задумки до «открытия дверей» прошло всего полтора месяца. Торопились в погоне за звание первопроходцев — этим летом конкуренты откроют коворкинги на Новочеркасской и Удельной. «Я с удовольствием бы целую сеть спланировал, но пока непонятна ликвидность бизнеса. В идеале окунимся за 14–16 месяцев. В худшем случае — года за три». Найден исходил из следующих соображений. Фрилансеров в Питере несколько тысяч. Из них хотя бы 2 тыс., по его мнению, зарабатывают до-

статочно, чтобы платить за место в New Level 8–10 тыс. руб. в месяц. Из этих 2 тыс. человек проекту достаточно полусотни. «Даже если „богатых“ фрилансеров только 1 тыс. человек, нам все равно хватит 0,5% от их числа, чтобы жить. То есть этот бизнес не массовый, это не гипермаркет», — говорит Алексей.

## Офис на ходу

МЕСТОМ ДЛЯ РАБОТЫ «свободных агентов» вполне может стать жуткого вида заброшенное здание или склад. Голландское креативное агентство Nieuwe Garde запустило в этом году проект SpareSpace Foundation, цель которого — создание временных офисов на пустующих площадях. Мобильным командам, например дизайнерам и программистам, за скромную комиссию (около 150 евро в месяц с человека, чтобы компенсировать затраты на электричество и воду) предлагается свободное помещение и набор мебели, из которого можно за 24 часа соорудить полноценный офис с баром и стеной для рисования — и так же быстро его разобрать.

Канадская сеть «для мобильных профессионалов» Coffee Office состоит сегодня из четырех точек, комбинирующих в себе офисы, конференц-залы и кафе. Основатель и глава компании **Джон Миллсон** хотел совместить приятное с полезным, чтобы навсегда уйти от одномерности пространства традиционных офисов. За \$89 в месяц члены клуба Coffee Office получают право круглосуточно использовать беспроводной интернет и прочие офисные услуги, а также 25 чашек кофе с булочкой. Дополнительные опции — VIP-кабинеты, спальные комнаты — оплачиваются отдельно. Например, если вам захочется вздремнуть часок на уютном диване, то это обойдется в \$9,86.

Лила Сесил и Джой Паризи встретились на курсах креативного письма. Устав творить факультативно на своих давно опровергнутых работах и отчаявшись найти тихое место для писательства, они решили обустроить центр для пишущих нью-йоркцев и «гостей города». В Paragraph, открывшийся в 2005 году, допускаются не только корифеи пера, но и просто те, у кого есть внутренняя или деловая потребность в работе со словом: поэты, драматурги, журналисты, технические писатели, стендап-комедианты, ученые, блоггеры. Клуб вмещает 38 столиков, комнату отдыха, библиотеку, кухню с холодильником и микроволновкой. Месячная абонентская плата составляет от \$80 до \$132. Сейчас Paragraph насчитывает около 150 участников. «Когда ты пишешь дома, то тебя постоянно отвлекает куча вещей, не говоря уже о творчестве в офисе», — объясняет привлекательность проекта Джой Паризи.

## Сны Хэнди и Друкера

ОСНОВАТЕЛЯМ ПИТЕРСКОГО «ОФИС-КАФЕ» — вольному маркетологу Владимир Терещенко и бывшему директору небольшой телекоммуникационной компании Феликсу Питке — около сорока, и оба считают своим главным козырем опыт. Но и пройдя жесткую школу 1990-х, приятели не чужды авантюрам. Любимый автор Терещенко, который сам пишет книги по маркетингу, — Питер Друкер. Проснувшись однажды утром, Владимир «словил инсайт», сложив идею Друкера о перспективности бизнесов, основанных на долгосрочной тенденции, и мысль известного футуролога Чарльза Хэнди о растущем тяготении работников к свободному распоряжению собственным временем. Сегодня «Офис-кафе» предлагает все услуги продвинутого офиса, включая видеоконференцсвязь, ноутбуки, факс, уничтожитель бумаг и обширную деловую библиотеку. Для удобства клиентов на каждом столе расположена кнопка вызова офис-менеджера. Или официанта — в кафе можно полноценно пообедать или слегка подкрепиться, заодно воспользовавшись неплохой картой вин.

«Мы ни в коем случае не хотели делать общепит, — говорит Терещенко. — Главная составляющая — офис, а бутерброды, кофе и салаты — факультативный компонент». Для реализации своей идеи партнеры заручились поддержкой (\$1,2 млн) иностранного инвестора, имя которого держат в секрете. «В будние дни около 20 человек заходят к нам специально, чтобы поработать несколько часов в спокойной обстановке или провести встречу с партнерами. Обычно это консультанты, юристы, менеджеры, которые помимо наемной работы имеют собственные проекты, поэтому встречаться в своем офисе с клиентом им неудобно. Заглядывают программисты. Рассчитывают и на медийщиков, например журналистов в командировках, но напрасно. Чем-то мы им не угодили. А вот несколько бизнесменов из регионов продежурили у нас пять суток безвылазно», — рассказывает Терещенко.

Кафе на 20 посадочных мест пустует только в выходные, поскольку и дельцы, и фрилансеры предпочитают в это время отдохнуть. Студентов же, для которых придумали уик-эндовские скидки, отпугивает «дорогой» хайтековский облик заведения. В будние дни ему вполне соответствуют цены: час комплекса офис-услуг варьируется от 250 руб. до 1500 руб. в зависимости от зала. Можно приобрести и абонемент. Терещенко исходит из того, что постоянный посетитель кафе (один-два визита в неделю) должен за месяц тратить в нем не больше 6 тыс. руб., что составляет треть от минимальной цены аренды офиса в городе — 20 тыс. руб.

**Работникам так надоело просиживать весь рабочий день в офисе, что четверо из десяти собираются в ближайшем году по этой причине расстаться с работодателем —**

## Башнервущий бизнес

Алексей Глазков и его партнер Станислав Бодягин, задумывая екатеринбургскую «Башню», не хотели взимать с коворкера комиссию за оргуслуги, рассчитывая на другой бонус — синергетический.

Если представить коворкера «Башни» узлами одной сети, то между ними видны мощные связи. У каждого не менее двух собственных проектов (как минимум в стадии стартапа) и какое-то количество сторонних заказов. Для работы над всем этим коворкеры легко объединяются в произвольные команды. «Например, Пьер с женой — начинающие бизнесмены, владеющие фирмой по оказанию брэндинговых услуг для малого бизнеса. С Пьером тут же сошелся Паша, веб-разработчик, и помогает ему в создании „виртуального офиса“, внешним видом которого занимается Маша — наша девушка-дизайнер. Я помог Пьеру в нескольких юридических вопросах», — рассказывает Глазков. — У нас есть прототип дактилоскопического датчика, который создал еще один участник, Антон. Сейчас мы с ним составляем бизнес-план для поиска стратегического инвестора. И когда дело дойдет до разработки упаковки и рекламы в Рунете, у нас будет к кому обратиться».

Глазков и Бодягин привлекли людей в свой коворкинг по объявлению. Обитатели «Башни» совместно оплачивают только расходы на содержание дома. Основной доход, на который рассчитывает Глазков, — синергия множества работающих рядом людей. Именно в этом смысле нового офисного пространства: освободившись от «принудительного соседства» коллег по офису, «свободные агенты» создают новый стиль совместной работы, в котором физическое соседство начинает по-новому цениться. Скорость создания связей в этом пространстве возрастает даже по сравнению с самой продвинутой удаленной работой: не надо тратить время на телефонные звонки и переговоры по чату, нужно просто открыть дверь в соседний кабинет. **СФ**

## «Зеленые» кричат, что свалки погубят цивилизацию. Дать мусору новую жизнь можно не только путем вторичной переработки.

текст: Анастасия Джмухадзе



www.castordesign.ca

олодые португальские дизайнеры Клаудио Кардозо и Телма Вериссимо, основатели компании Studio Verissimo, решили наглядно продемонстрировать, что мусор, который все мы в огромных количествах выбрасываем каждый день, может быть не только небесполезным, но и по-настоящему люксовым. Они сделали помпезную много-

ярусную люстру (с первого взгляда ее можно принять за хрустальную) из пластика. Покупать ничего не понадобилось — «хрусталем» послужили одноразовые палочки для размешивания кофе. На абажур диаметром 0,5 м ушло около 1000 палочек, собранных в различных кафе и ресторанах. Сейчас люстра Spoon успешно выставляется в галереях, дизайнеры считают, что у нее есть будущее и как у коммерческого продукта. «Для сетей вроде Starbucks сборка таких эксклюзивных люстр стала бы и экологическим пиаром, и неплохим доходом, тем более что они не раз призывали сохранять эти палочки для повторного использования», — считает блоггер Franz.

Канадское дизайнерское бюро Castor нашло применение перегоревшим лампам дневного света. Из 14 трубок, собранных в цилиндр, получается абажур, внутри которого горят обычные лампы. Длинные трубки годятся для потолочного освещения, внутри размещаются три лампы, из коротких можно сделать настольную лампу. Castor произвел целую линейку светильников размером от 40 см до 2,5 м. «Утилизация флюоресцентных ламп достаточно сложна, их надо отправлять в спецотходы, — говорит Брайан Ричард, один из совладельцев Castor. — При этом в большом торговом или офисном центре за год их наберется не на один светильник. Зачем платить свои деньги за утилизацию мусора, если можно извлечь из него выгоду?» Сейчас светильники Recycled Tube Light проданы в несколько ресторанов и отелей, о выходе на широкий рынок пока не сообщается. □

## Жажда развлечений

Соса-Кола скрестила магазин-автомат с интернет-кафе.

Компания устанавливает в аэропортах необычные автоматы Digital Shop: теперь, дожидаешься посадки на самолет, можно не только попить кофе, но и скачать рингтоны и обои для мобильного телефона, поиграть во флеш-игры, послушать музыку. Каждая купленная в Digital Shop бутылка воды дает бонусные очки, которые можно тут же отоварить, скачав игру для мобильного или оплатив несколько минут в интернете и т. д. Развлечения доступны и тем, кого не мучает жажда, но за живые деньги. Сейчас как раз идет монтаж первых киосков Digital Shop. Опробовать «развлекательный магазин» уже можно в берлинском аэропорту Тегель.



## Стол с мозгами

Выражение «компьютерный стол» в буквальном смысле слова меняет содержание.

Стараниями кейптаунской фирмы Ex Why Zed Design системный блок компьютера превратился в стол. «Мы хотели сделать что-то не менее красивое и мощное, чем Mac Apple, но при этом более простое, собираемое, как обычный ПК», — объясняет Байрон Кулли, дизайн-директор компании. В торце столешницы находятся кнопки, DVD-привод и разъемы — все как у обычного десктопа. Чтобы поставить дополнительную плату, нужно просто поднять крышку. Монитор крепится с края при помощи зажима. О том, как скоро ждать «умный стол» в офисах, пока не сообщается.



www.d3dxyz.com

Демонстративно возвращать бывшему возлюбленному его подарки теперь немодно. Куда приятнее получить не только моральное удовлетворение от публичной порки «экса», но и пополнить свой банковский счет. текст: Дмитрий Черников

## Братство кольца



Рассказывая свою историю, вы начинаете дышать полной грудью. Фактически мы занимаемся терапией „

На Exboyfriendjewelry.com с его нынешними 3500 лотами море таких признаний. «Рассказывая свою историю, вы начинаете дышать полной грудью, — комментирует Меган Перри. — Если хотите просто избавиться от какой-нибудь побрякушки, то скатертью дорога на eBay, а мы фактически занимаемся терапией». Предоставляя покупателям и продавцам площадку с посещаемостью 8–10 тыс. человек в сутки, мачеха и падчерица пока не берут комиссию за услуги, получая прибыль за счет рекламы. Рекламодатели — ювелирные фирмы; они считают, что аудитории сайта интересно обменяться исповедями, а покупать принесшее несчастье украшение вряд ли кто-то отважится, предпочтя вещь без истории. Впрочем, они недооценивают сметку мужчин. 34-летний Роджер Лопес, менеджер из Анахайма (Калифорния), купил «по дешевке» своей жене браслет с сапфирами и бриллиантами: «Я думаю, акт покупки-продажи — что-то вроде прачечной для кармы вещи. Мой друг тоже приобрел подружке сережки на этом сайте и ему чихать на драму их бывшей владелицы».

Похожую бизнес-модель выбрали создатели сайта FromMyEx.com, а вот Ex-cessories.com берет комиссию за публикацию лота. Кроме того, сайт предоставляет комплексные услуги (стоимостью от \$50 до \$250), помогающие быстрее отделаться от подарков экс-возлюбленных. Если в комьюнити Exboyfriendjewelry.com в основном любители слезливых историй, то Ex-cessories.com скорее площадка для того, чтобы быстро избавиться от некогда дорогих сердцу вещей. □

# «И

менно то, что нужно любой девушке для освобождения от негативной энергии прежних связей», — говорит 23-летняя Дельфа Рамос, с помощью Exboyfriendjewelry.com продавшая за тысячу с лишним долларов золотое кольцо — подарок бросившего ее пылкого итальянца.

31-летняя Меган Перри из Лос-Анджелеса разозлилась, когда в комиссии за драгоценности, подаренные бывшим мужем, ей предложили всего \$75. В расстроенных чувствах она зашла пообедать к родителям. Узнав об «обдираповке», ее мачеха, актриса и писательница Мэри Перри, предложила падчерице на пару организовать магазин, где неудачливые жены и любовницы могли бы с выгодой сбывать дары своих «бывших». Открывшийся в феврале 2008 года портал Exboyfriendjewelry.com сразу привлек к себе внимание тысяч девушки с разбитыми сердцами и пустыми кошельками.

И не только девушек. По правилам сайта каждый лот должна сопровождать история вокруг злополучных часиков или ожерелья. Например, история Джеймса, продающего за \$10,5 тыс. кольцо с бриллиантами, «конфискованное» у бывшей жены, растрогает кого угодно: «Не прошло и трех месяцев после свадьбы, как я, вернувшись домой раньше обычного, застала свою милую с каким-то мачо. Какого черта? Сначала решил податься в монахи, но другие женщины меня разубедили. В общем, у меня для вас еще много всяких ее украшений, от которых я хочу избавиться».

## Ставить оценки ресторанным столикам или гостиничным кроватям стало возможно после появления новых сервисов для обеспечения «потребительской прозрачности»

текст: Алексей Гостев



Роман Годунов

**С**толики в кафе качаются. Спинки кресел в самолете не откидываются. Кровати в отелях скрипят, вагоны метро шумят, а продавщицы в магазинах отворачиваются, не замечая уныло стоящих в ожидании помощи покупателей. Любому потребителю в повседневной жизни негатива хватает с лихвой. Однако один столик качается больше, другой — меньше, в одном магазине продавщицы просто смотрят куда-то вбок, а в другом — нагло поворачиваются спиной к клиенту. В одной компании — сумасшедший директор, а в другой — злой сисадмин. Вещи бывают хорошие, плохие и очень плохие, и каждой можно поставить оценку по пятибалльной шкале. А из множества характеристик предмета складывается рецензия. Их можно писать на гостиничные кровати, полки в железнодорожных вагонах или столики в ресторане.

Например, на американском сайте TripKick собираются не только впечатления от самих гостиниц, но и отзывы об отдельных номерах с полным перечислением находящейся в них мебели. Вы знаете, что в 101-м скрипит пол у двери, а в 212-м не закрывается окно? Вся эта информация уже доступна в интернете. Хотите выяснить, насколько мягкий матрас у кровати в номере 34 в гостинице YMCA в Сан-Франциско? Ответ — уже на TripKick. Сегодня потребители, случается, знают о подноготной компании больше, чем ее представители. Десятки людей, полежавших в разное время на одной кровати, способны нашупать каждую песчинку даже под самым толстым матрасом. Кроме TripKick, существует сайт Seat Guru, где можно прочитать подробное досье на каждое кресло в самолете. А на сайте Don'tDateHimGirl рецензируют мужчин: там собирают базу донжуанов, так что перед тем как отправиться на свидание, девушка может проверить, какие оценки выставили ловеласу его бывшие подруги (кстати, подобные сайты существуют и в России, например [www.dosvidos.ru](http://www.dosvidos.ru)).

После появления таких проектов, как Seat Guru и TripKick, трудно найти область жизни, которую нельзя проиндексировать и отрецензировать. Какой проект выстрелил следующим? Например, описания качающихся ресторанных столиков. «Не потребляйте, пока не проверите это у нас» — такова универсальная формула «прозрачного мира». □

## лучшее из блогов

### Сет Годин, гуру маркетинга

Крутые презентации новинок всегда подозрительны. Большинство успешных проектов стартовали тихо — Honda Accord и FaceBook, Aetna Insurance и JetBlue или древняя церквушка на вашей улице.

Громкое открытие — симптом серьезных проблем. Маркетологи, работающие над информационным шумом, вместо того чтобы налаживать связи с аудиторией, — пороховая бочка под компанией. Кричать о продукте можно и нужно лишь после адаптации проекта на рынке.

**BLOG:** [Seth Godin's Blog](http://sethgodin.typepad.com)

<http://sethgodin.typepad.com>

### Тим О'Рейли, гуру идеологии Web 2.0

Бесконечные попытки Microsoft захватить лидерство на рынке интернет-поиска наводят меня на мысль, что у компании комплекс «зависимости к пенису». Пенис ведь во всех культурах символ власти, доминирования. Вот и Microsoft хочет доминировать во всем, съесть гугловский ланч, хотя даже Yahoo! давно пора отдать функцию поиска на аутсорсинг Google. Успех iPhone и iPod как раз в том, что Apple, вопреки своей привычке, не производит контент, и вы можете скачать музыку откуда угодно.

**BLOG:** [O'Reilly Radar](http://radar.oreilly.com)

<http://radar.oreilly.com>

### Джон Свекла, консультант

Кратчайший путь к повышению эффективности — увеличение размеров монитора. Фирма, которую я консультирую, поставила своим сотрудникам дополнительные мониторы — и производительность труда тут же выросла на 12%.

Операторы клиентской поддержки третят теперь на обслуживание звонка не 3 минуты 50 секунд, как раньше, а 3 минуты 20 секунд: меньше времени уходит на открытие-закрытие документов. Доживи Генри Форда до наших дней, у его парней было бы по два монитора.

**BLOG:** [The Near Futurist](http://discussionleader.hbsp.com/)

<http://discussionleader.hbsp.com/>  
sviokla

Вечером ресторан оказался полон проституток.

Одна даже ущипнула меня за задницу, что окончательно разрушило ауру, которую создавали дизайнеры ”

## ания величия

В Шанхае на одной улице в ряд стоят огромный магазин Prada, огромный Louis Vuitton и... целый дворец McDonald's. Четыре года назад меня поразило, что местному бомонду это казалось нормальным: и Prada, и McDonald's для них были равнозначными символами западной буржуазности.

Еще 15 лет назад мы тоже были наивны. Вспомните фильмы начала 1990-х, когда режиссеры снимали поганое кино, которое делалось без денег, зато с радостью от того, что можно наконец показывать сиськи и ругаться матом. Если вы их посмотрите сейчас, увидите, что герои в них пьют водку стаканами, но всю картинку держатся бодрячками, потому что они настоящие герои. А когда кто-то говорит, что сейчас приедет человек на шикарной машине, приезжает человек на каком-то совершенно чудовищном Fiat.

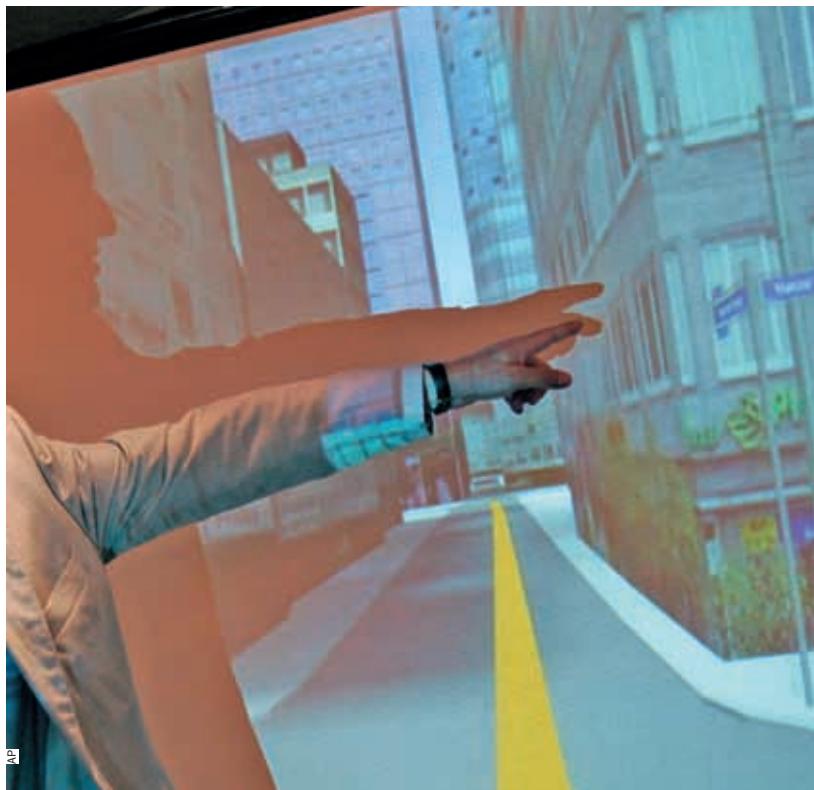
И хотя прошло 15 лет, до сих пор наши представления о высоком цивилизованному миру могут показаться дикими. В одном фешенебельном столичном ресторане, например, решили предоставить гостям высочайший сервис. Поэтому там все заказы принимает метрдотель. Официанты — безмолвные разносчики еды. Так эта сервисная идея в постсоветских мозгах переплавилась в гордыню и манию величия. Десять минут я держал руку поднятой, пытаясь подозвать метрдотеля. Поскольку был включен кондиционер, рука даже похолодела. Когда температура поднятой руки упала до 25 градусов, я зарекся ходить в это фешенебельное заведение, в котором, хочу заметить, 12 душистых малинок стоят \$50 (индийский крестьянин на эти деньги мог бы питаться 25 дней).

В другом дорогом итальянском ресторане у меня официант отрезал нижнюю часть чека, чтобы украсть дневную скидку. Я поднял бучу — в качестве компенсации мне по правилам цивилизованного мира обещали бутылку вина. Но когда вино выдали, оказалось, что оно очень среднее. Я такое точно пить бы не стал — поливал бы шашлык. Потом сомелье пытался мне продать вино в обход ресторана. А когда я пришел в этот ресторан вечером, хотя раньше всегда ходил днем, то оказалось, что вечером он полон проституток. Одна из них даже ущипнула меня за задницу, что окончательно разрушило ауру, которую создавали дизайнеры и которую пытается поддерживать вполне приличный шеф-повар.

Но не стоит делать фаталистические выводы. Мы развиваемся. И мы уже способны на великое. Оказалвшись во Флоренции, я поехал в ресторан Antinori, чтобы сравнить его с московским. И поразился. Он какой-то старый и гулкий. Кухня закрывается с трех до семи. Нет террасы. Неприятный туалет. И я понял, что франшиза получилась у Новикова несколько лучше оригинала. Да какое там «несколько лучше». Честно говоря, московский Antinori круче. Хотя Antinori во Флоренции достаточно крут. Осталось дождаться того, чтобы в каждом деле появился свой Новиков.

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)





текст: Александр Головин

## Марсоход из Сан-Франциско

о улицам американских городов Сан-Франциско и Беркли ездит машинка с видеокамерой, фотографируя каждую улицу и закоулок. Чтобы заснять весь Сан-Франциско, потребуется две недели. «Раньше так исследовали Марс. А теперь наша технология изучает другие загадочные миры — Беркли и Сан-Франциско»,

— рассказывает **Джон Ристевски**, совладелец и глава Earthmine, Inc. Ристевски полагает, что благодаря созданной его компанией технологии «индексирования реальности» уже в ближайшем будущем Google Maps и Google Earth устареют, как устарели бумажные атласы. Им на смену Earthmine хочет предложить первый в мире по-настоящему трехмерный атлас, в котором вместо плоских схем будут объемные изображения.

«Использование лазерного сканирования в управлении охраной культурного наследия» — такой была тема научной работы Ристевски, которой он занимался во время учебы в аспирантуре Беркли. На предыдущем месте работы, в компании CyArk, Ристевски и его будущий партнер **Энтони Фассерро** создавали архив объемных изображений памятников культуры с удобным поиском. Они сочли, что если сделать такую же базу данных, но по целым городам, то доступ к ней можно будет затем продавать, скажем, строительным компаниям. Эта идея и подтолкнула их к основанию Earthmine.

«Google Street View — это обычная двухмерная карта, в которой к каждой точке привязана картинка. Мы же строим настоящую трехмерную модель, в которой у каждого объекта есть три координаты — долгота, широта и высота», — объясняет основатель Earthmine преимущество своей фирмы перед конкурентами. Для реализации столь амбициозной идеи Earthmine приобре-

ла лицензию на технологию, разработанную в Лаборатории реактивного движения Калифорнийского технологического института для аппарата Mars Rover. Этот марсоход умел делать полноценные 3D-изображения из сильно сжатых кадров, поступающих с двух широкоугольных камер, причем делал это в режиме реального времени.

Технологии «индексирования реальности» скоро спишут Google Maps и Google Earth в архив

Сервис Earthmine позволяет с высочайшей точностью установить высоту любого здания или измерить расстояние от офиса до ближайшего кафе. Ристевски говорит, что информация собирается «быстро, с разумной скоростью», а база данных достаточно компактна: карты от Earthmine можно использовать даже в современных мобильных телефонах.

Для стартапа уже нашлись инвесторы, технология продолжает оттачиваться, и с серьезными проблемами в компании пока не столкнулись — только с курьезными. Так как камера на «Ровере» от Earthmine расположена довольно высоко, он уже не раз цеплял низко висящие кабели, используемые для нелегального подключения к платным телеканалам. Как шутит глава компании, возможно, таким образом она найдет себе новых клиентов — телевизионщиков. А «запланированные» клиенты — риэлтеры, строительные компании и архитекторы, которые будут получать доступ к полному варианту базы по подписке, — должны появиться после того, как будет закончена съемка

50 крупных городов, на что, по расчетам, потребуется еще от полутора до двух лет. □

# Тарусский Левша

текст: Анастасия Джмухадзе



еч воина — это его душа», — сказал Токугава Иэясу, прославленный японский полководец. В древности считали, что оружие должно отвечать характеру человека, поэтому его делали по руке, подбирая под бойца и длину клинка, и форму рукояти. Сегодня

нешним воинам приходится довольствоваться типовыми винтовками и ружьями. Владислав Лобаев, основатель и владелец компании «Царь-пушка», пожалуй, единственный в России производитель оружия, от ствола до приклада кастомизированного, то есть приспособленного к владельцу. Заготовка ружья, создаваемого Лобаевым, — это металлическая трубка ствола и кусок пластика для приклада. Все детали винтовки — приклад, ствол, спусковой крючок — создаются под конкретного человека: приклад — под его плечо, ствол — под используемую им пулью, да и вес оружия покупатель волен выбрать сам.

Чтобы встретиться с Лобаевым, корреспонденту **СФ** пришлось долго вилять по разбитым дорогам под Тарусой, а в здании без опознавательных знаков человек неосведомленный и не узнает мини- завод, выпускающий уникальное высокоточное оружие, сравнимое с которым делают лишь два-три производителя в мире. Да и технологии у предприятия выдающиеся.

«Наша характеристика кучности (разброс пуль при стрельбе в одну точку) — 0,2 угловой минуты, — рассказывает Владислав. — Во всем мире нормальным показателем считается одна угловая минута — в пять раз больше». У винтовок «Царь-пушки» очень маленький допуск, а значит, они точнее обычных. «У нас допуск (предельное отклонение размера канала ствола) — ±1 микрон, — рассказывает Владислав Лобаев. — А общепринятый — ±0,02 мм, во всем мире всего пять человек, делающих оружие такой точности, трое из них в США». Цена готового изделия для частного лица зависит от пожеланий заказчика. В среднем ствол из нержавеющей стали (ноу-хау компании) обходится в 1000 евро, а вся винтовка — в 4–5 тыс. евро.

Владислав сам занимался бенчрестом (высокоточной стрельбой) и видел, что спортсмены из других стран имеют возможность переделывать оружие под себя. Так и возникла идея основать производство винтовок в России. Для этого он уехал стоять у станка и учиться у лучшего оружейника Америки **Спиди Гонсалеса**. Через год он продолжил обучение у второго по известности

## план действий

- поставка нового оборудования, которое автоматизирует часть процессов и сократит срок производства до двух-трех месяцев
- покупка или открытие частного стрельбища
- открытие в США филиала производства и выход на американский рынок

мастера — **Клэя Спенсера**. Основав в 2003 году компанию, к 2005-му Лобаев закупил оборудование, стоимость которого сегодня приближается к \$1 млн, и получил лицензию на производство стрелкового оружия — precedent для России. Лобаев утверждает, что он единственный в нашей стране частный производитель винтовок и ружей. «За два с небольшим года работы мы продали около 50 винтовок и сменных стволов только частным лицам, — рассказывает Владислав. — Добавьте к этому опытные образцы для заводов, заказы госструктур». Сегодня оборот компании составляет несколько сотен тысяч долларов в год.

Лучшей рекламой среди знаков оружия послужили результаты испытаний и соревнований, в которых участвовали спортсмены с этими винтовками. Клиенты «Царь-пушки» — спортсмены, охотники, оружейные предприятия (Тульский патронный завод и ЦКИБ), силовые структуры. Самая большая проблема — то, что частный рынок не развивается из-за отсутствия стрельбищ, не принадлежащих военным, а госзаказы на винтовки уходят за рубеж. «Чиновники предпочли закупить, даже без испытаний, винтовки иностранного производства, которые в разы уступают нашей продукции по качеству и характеристикам, но выгоднее в ценовом отношении», — жалуется Лобаев. Сейчас «Царь-пушка» открывает филиал в США, где, несмотря на высокую конкуренцию, имеется больше спроса, и емкость рынка. □

Владислав Лобаев выпускает кастомизированные винтовки, где учтены все пожелания и физические параметры владельца



ДМИТРИЙ ЛЕБДЕН





# лаборатория

АНТИТРЕНД

IQ marketing

OMI  
ONLINE MARKET  
INTELLIGENCE

ПОТРЕБИТЕЛИ РАЗОЧАРОВЫВАЮТСЯ В МАССОВЫХ РАЗВЛЕЧЕНИЯХ. DO IT YOURSELF — ВОТ НОВАЯ МАНТРА. «СЕКРЕТ ФИРМЫ», IQ MARKETING И OMI ПОЙМАЛИ ТРЕНД В МОМЕНТ ЕГО ЗАРОЖДЕНИЯ.

## Среднеклассники.жду

текст:

нина данилина

иллюстрация:

тимофей яржомбек

Максим Хацкевич сбежал от городской суэты, сняв дом на берегу Тишковского водохранилища. У него квартира в Москве, там же налаженный бизнес, но вот уже лет шесть он живет в Подмосковье. Утром Максим садится в машину, едет на встречи с партнерами, а к вечеру возвращается в Тишково. Жизнь вне цивилизации совсем его не смущает: столичные развлечения надоели, неприветливые лица на улицах не радуют, а друзей можно собрать у себя — в трехэтажном коттедже на берегу водохранилища.

«Рестораны для того и существуют, чтобы поесть и разбежаться. Если приглашаешь друзей домой в Москве, у всех находятся важные и неотложные дела, так что люди заскакивают буквально на часок. А в Тишково ко мне приезжают на целые выходные», — говорит Максим. Программа для друзей — как в пансионате: прогулки по лесу, рыбалка, просмотр нового фильма или старого концерта Pink Floyd, настольный хоккей, шахматы, преферанс, «Монополия». Кульминация — коронное блюдо от хозяина: жаркое, плов или харчо. Мясо Максим тщательно выбирает на подмосковных рынках, а своими познаниями в кулинарии гордится даже больше, чем успехами в бизнесе.

В стремлении убежать от массовых развлечений Максим не одинок. Поеzdив по миру, представители среднего класса выяснили, что настоящий кофе — это не та бурда за пять евро, которую им подают в столичных кофейнях; что зоны для некурящих находятся обычно в отдельном зале, а не на расстоянии вытянутой руки, и в ресторане, где средний счет превышает 100 евро, официанта ждут меньше двух минут.

Узнав, каким должен быть настоящий сервис, средний класс разочаровался. Но не стал отстаивать свои права — в России это считается пус-



AFP

**«Обеспеченные люди желают приготовить нечто изысканное. Они хотят показать: вот я какой, смотрите, что я умею сам, хотя могу питаться в ресторанах»**

той тратой времени,— а вернулся к старой доброй модели «сделай сам», усвоенной еще в советском детстве. Все произошло настолько тихо, что бизнес, похоже, пока не заметил смены настроений.

Как показало совместное исследование «Секрета фирмы», IQ marketing и Online Market Intelligence (OMI), 50% опрошенных представителей среднего класса стали больше времени проводить дома, чем три-четыре года назад. Причем 27% респондентов сознательно выбирают дом для проведения досуга. Для них это форма отказа от того, что их раздражает в городе, например толпа. «Наши герои не мизантропы, просто они хотят быть в обществе себе подобных. Одни уже нашли чем занять себя дома — приглашают друзей, начинают для них готовить. Другие пока нет. Они освободили вокруг себя пространство, но пока не решили, чем его заполнить»,— поясняет **Ольга Белобровцева**, директор по стратегическому маркетингу агентства IQ marketing.

### Сам себе кулинар

АНТОН ходит в школу кулинарного мастерства «Гастрономъ» уже год, совмещая занятия с работой в агентстве недвижимос-

ти. «Мне просто приятно самостоятельно что-то приготовить. Тем более для кого-то»,— признается Антон. Его семье явно повезло с главой.

Около плиты, на которой варится рис, происходит обмен паролями и явками. Здесь настоящий рай для поставщиков суши-ингредиентов. Девушку, доставшую специальную сковороду для приготовления японского омлета, встречают как победителя и сразу же требуют сдать телефон продавца. На повестке дня остаются два вопроса: где достать мраморное мясо и имбирь? Выясняется, что мраморное мясо кто-то видел в «12 месяцах». Достать ингредиенты для суши в Москве гораздо сложнее, чем сходить в ресторан. Но трудностей здесь никто не боится.

Кулинария — новая сфера для демонстрации состоятельности и широкого кругозора. «Это уже не сосиски с яичницей, а настоящая итальянская паста или настоящие японские суши,— замечает **Виктория Комарова**, директор школы кулинарного мастерства.— Обеспеченные люди желают приготовить нечто изысканное, чтобы показать: вот я какой, смотрите, что я умею сам, хотя могу питаться в рес-

## Валерий — киноман со стажем. Сейчас для него любой киносеанс больше похож на борьбу с пришельцами. Чего стоит один попкорн

торанах». Действительно, 32% участников исследования **СФ**, IQ marketing и OMI стали больше, чем несколько лет назад, интересоваться рецептами новых блюд. А 59% регулярно готовят что-нибудь необычное, чтобы удивить близких и друзей.

На Западе приготовление еды уже превратилось в увлекательную игру. В Великобритании на четырех каналах BBC 70% времени отведено под кулинарные передачи, а повара-ведущие введены в ранг народных кумиров. Их авторитет настолько велик, что самые невинные советы, данные ими, воспринимаются как руководство к действию.

Стоило **Делии Смит** в своем шоу обмолвиться, что она признает в ризотто только нарезанный пармезан, а никак не тертый, как уже на следующий день полки супермаркетов начали ломиться от упаковок нарезанного пластинками пармезана.

Европейская гастрономическая истерика скоро захлестнет и Россию. По крайней мере, кулинарные книги, написанные медийными персонажами, разлетаются как горячие пирожки. По данным издательства «Эксмо», продано уже больше четверти миллиона экземпляров кулинарных книг **Юлии Высоцкой**, ведущей на НТВ передачу «Едим дома». За ней следует **Дарья Донцова**: два ее сборника рецептов разошлись в количестве 140 тыс. экземпляров. Спрос на иностранцев пониже, но стоит их шоу появиться на ТВ, и продажи взлетают. Повезло **Николаю Бутяеву**, директору издательства «Кук-букс», издающего западных гуру кулинарии. Как только «Рен ТВ» начал трансляцию шоу британца **Джейми Оливера**, известного в народе как «голый повар», 5 тыс. экземпляров его книг, изданных «Кук-букс», были сметены с прилавков. И это несмотря на непривычную для России цену — от 1200 руб. «Трансляции собрали Оливеру армию поклонников в России, нам пришлось выпускать дополнительный тираж его книг», — рассказывает Бутяев. — Но как только шоу перестали эфирить, спрос на книги стабилизировался. В то время как Юлия Высоцкая, не скрывающая, что ее шоу на НТВ — калька со сценариев и манеры ведения Оливера, набирает обороты». На волне моды в кулинарки записалась и **Оксана Робски**, выпустившая книгу «Рублевская кухня».

### Готовим в магазине

В ПРОШЛОМ году «Глобус гурмэ» предпринял попытку объединить поход в магазин с посещением кулинарных курсов. Бутик пригласил ресторанный критик **Алексея Зимина**, который в течение двух месяцев проводил занятия для посетителей — учил выбирать ингредиенты и готовить. «На занятия я брал с собой маленькую переносную плиту, и периодически это приводило к срабатыванию пожарной сигнализации», — вспоминает Зимин.

Судя по тому, что недавно «Глобус гурмэ» оборудовал в своем супермаркете на Кутузовском проспекте огромную демонстрационную кухню, формат будет развиваться. Осеню Зимин запускает журнал «Афиша. Еда», рассчитанный на публику с большими доходами, которая ходит по ресторанам, но не гнушается готовить дома. Он считает, что тренд «сам себе кулинар» вскоре проявится и в России.

### О ПРОЕКТЕ

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «АНТИТРЕНД» — ежемесячные исследования журнала «Секрет фирмы», маркетингового агентства IQ Marketing и агентства Online Market Intelligence (OMI). Цель участников проекта — противостоять упрощенному представлению маркетологов о потребителях как о целевой аудитории «активных людей 20–30 лет с доходом средним и выше среднего». Разбив стекло, через которое многие смотрят на аудиторию, и открыв реальный мир, мы находимся показать возможности для новых маркетинговых прорывов и расширения бизнеса. Для достижения этой цели участники проекта каждый раз проводят глубинные опросы аудитории, а полученные инсайты проверяют с помощью современных количественных исследований.

### МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

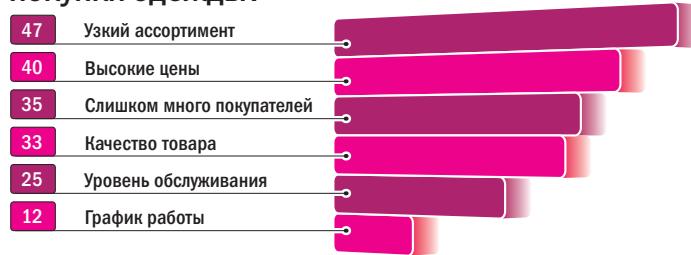
КОНЦЕПЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ сформулирована специалистами IQ Marketing на основе изучения существующих трендов. В ходе исследования выработаны базовые гипотезы и проведены девять глубинных интервью. Полученные данные проанализированы экспертами агентства и затем проверены с помощью онлайн-опроса пользователей интернет-панели Online Market Intelligence (OMI).

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

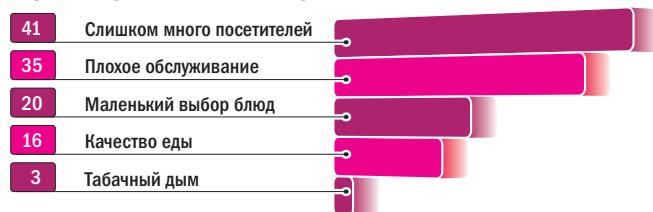
Участниками онлайн-исследования стали живущие в российских городах-миллионниках люди в возрасте 25–45 лет с доходом от 15 тыс. руб. на человека. С помощью случайной выборки были определены 300 респондентов, которые заполнили анкету, содержащую 59 вопросов.

## Причины разочарования

Чем вы недовольны в местах покупки одежды?



Что вас не устраивает в кафе и ресторанах, в которые вы ходите?



\* респонденты могли выбрать до трех вариантов ответа

Источник: совместное исследование «Секрета фирмы», IQ marketing и OMI Russia

На европейском рынке формат meal preparation store уже существует. Он позволяет занятым людям готовить прямо в магазине, минуя стадии покупки продуктов (стоит лишь указать на компьютере блюдо, и все необходимые ингредиенты моментально появляются на столе) и мытья посуды. К каждому блюду прилагается максимально простой рецепт: говорят, даже новички творят чудеса и за час стряпают полноценный обед. Приготовление одной порции обходится всего в \$3.

Помимо вечно спешащих представителей среднего класса, магазины привлекли молодых мам, у которых нет времени на поиск продуктов, а также абсолютно неожиданную аудиторию — девушек, сидящих на диете. Готовя на неделю, они могут распланировать порции и избежать соблазна перекусить в ресторане.

Эта забава способна оттянуть аудиторию у обычных супермаркетов, поход в которые воспринимается уже как рутина.

Да и рестораны должны будут бороться за любителей самостоятельности. Вот только обязательно придется меняться, и тот, кто сделает это первым, получит шанс завоевать любовь клиентов, которые становятся все более требовательными. Сделать надо не так уж и много. Более того, посетители готовы сами объяснять, что нужно изменить. Почти 40% участников исследования СФ, IQ marketing и OMI в кафе и ресторанах не нравится чрезмерное количество людей. В качестве способа оградить себя от нежелательного общения они предлагают увеличить расстояние между столами, создать изолированные зоны и сделать отдельные залы для курящих и некурящих.

### Места без попкорна

ЗВУК мобильного во время киносеанса для **Валерия Гуровского** как красная тряпка для быка. «Перед фильмом всегда напоминают, что нужно выключить телефон, ролики показывают, а люди ведут себя как быдло, — возмущается он. — Раздражают

и комментарии во время фильма, я всегда делаю замечания. Но не помогает». Валерию 34 года, и он киноман со стажем. Сейчас для него любой киносеанс больше похож на борьбу с пришельцами. Чего стоит один попкорн.

И правда, тенденция для кинотеатров нерадостная. 60% участников нашего исследования заявили, что предпочитают смотреть фильмы дома, 43% не нравятся картины, которые показывают в кинотеатрах, а 39% считают, что там слишком многолюдно.

Администрации кинотеатров есть о чем задуматься. Количество проданных билетов — единственный стагнирующий показатель в отрасли. «По сравнению с прошлым годом число зрителей выросло лишь на 1,5–2%, а кассовые сборы — на все 35%, но только из-за увеличения цены на билеты», — говорит **Сергей Лавров** из журнала «Кинобизнес сегодня». Замедление роста аудитории началось с прошлого года. «Перетягивать публику им придется друг у друга, ведь свежей крови не предвидится», — замечает Лавров. Всему виной демографический провал, возникший в начале 1990-х. Кассу будут делать тридцатилетние, которые желают более комфортного просмотра. Ведь когда тебе 30, уже не так веселят попкорн и неутомимый сосед-комментатор.

Большинство кинотеатров никак не отойдет от статистики тех времен, когда были правила молодежь. «Десять лет назад 60% аудитории составляли юноши и девушки в возрасте от 15 до 25 лет. По ним проводились все замеры», — говорит **Сергей Китин**, генеральный директор сети „Синема-парк“. — Сегодняшние тридцатилетние и есть те самые молодые киноманы начала 2000-х, только повзрослевшие».

«Практически вся киноиндустрия — от фильмов до кинотеатров — рассчитана на аудиторию до 25 лет. Тридцатилетним смотреть зачастую нечего, поэтому они качают американские сериалы из Сети», — считает **Ксения Леонтьева**, аналитик «Невафильм Research». Кино для молодежи заходит в тупик, и тем временем на арену выходят узкоспециализированные кинотеатры. Например, в Санкт-Петербурге действует кинотеатр премиум-класса Jam Hall: в зале на 200 мест с большим экраном, комфорными диванами и ресторанным обслуживанием публика может посмотреть не только кино, но и спортивные трансляции

«В те места, в которые я хочу поехать, меня не отправит ни одно агентство. Кроме того, я часто отдыхаю с друзьями, а многие из них не доверяют агентствам, но вполне доверяют мне»

ции. Лишние люди сюда не попадают: заведение работает в клубном режиме и рассчитано на состоятельную аудиторию. Постоянных посетителей комплекса, имеющих клубные карты, около 2000 человек.

«Синема-парк», приняв во внимание безрадостную статистику, тоже решила взрости вместе с аудиторией: уже сейчас 25–35-летние составляют порядка 40% посетителей в мультиплексах сети. И у них есть возможность выбора — смотреть кино либо в общем зале с разгоряченными подростками, либо в зонах повышенной комфортности, где имеются автоматизированные кресла и отдельный бар.

### Там, за туманами

СЕЙЧАС представители среднего класса с удовольствием рассказывают, что перестали покупать одежду на рынках и начали ходить в торговые центры. Но они не всегда будут рады тому, что предлагают им ТЦ и даже бутики. «Люди всегда хотят большего. Уже совсем скоро, буквально через год-полтора, мы увидим покупателей, ищущих выбора и максимально индивидуального подхода к себе. Куда пойдет этот клиент? Варианта два. Либо ему здесь предложат то, что он хочет, либо он будет тратить деньги за границей», — заключает генеральный директор агентства IQ marketing **Наталья Степанюк**.

Уже сейчас большинство женщин не пропускает обратиться к профессиональным стилистам, которые помогут им выбрать из ассортимента магазина именно то, что подходит им. Ну а второму варианту наши потребители с давних пор часто отдают предпочтение.

«Этот костюм купил в лондонском стоке полтора года назад за \$1800, а в ГУМе он стоит \$4 тыс.», — комментирует **Вадим Васильев**, директор по маркетингу ADG Group, демонстрируя светло-серый пиджак от Paul Smith. Московский шопинг Вадим считает верхом бессмыслицности. В моллах — безликий ширпотреб, в бутиках неоправданно дорого. «Когда девушки покупают в ГУМе

сумку Burberry с видом человека, который в жизни всего достиг, это смотрится смешно, ведь она переплачивает за нее раза в три. Кто может позволить себе Burberry, ходит с сумочками за 20 евро из Лондона, Парижа или Барселоны». Он, естественно, из второй категории — свой гардероб составил во время поездок в Европу.

Еще более ярко культ самостоятельности среднего класса проявился в туризме. **Евгения Рунова**, генеральный директор event-агентства, организовывает свои поездки только сама. «В те места, в которые я хочу поехать, меня не отправит ни одно агентство. Кроме того, я часто отдыхаю с друзьями, а многие из них не доверяют агентствам, но вполне доверяют мне. В итоге мы едем туда, куда хотим, с теми, с кем хотим, и у нас остается свобода маневра. Я считаю, что если у человека есть кредитка, паспорт и доступ к информации, ему для организации идеального путешествия больше не нужно ничего», — говорит она.

«Россия на пороге скучной буржуазной жизни, и совсем скоро средний класс столкнется с проблемой досуга. Готовка дома — способ себя занять, получить в известном отношении совершенный результат с минимальными затратами, заботить себя и получать комплименты от близких или гостей, — считает Алексей Зимин и добавляет: — При всем при том у представителя среднего класса дома кухня, обставленная по последнему слову техники, свободное время и деньги — и со всем этим надо что-то делать».

Вернуть разочарованную аудиторию в магазины, рестораны и кинотеатры будет сложно. Попытаться учесть настроения и предложить ей то, что она хочет, проще. Пока есть время. **СФ**

## Секрет подписки на «Секрет фирмы»

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



Дополнительная информация: (8 495) 721 28 82  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

«НАЦИОНАЛЬНАЯ ФАКТОРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ» (НФК) В МАЕ ПРЕДЛОЖИЛА РЫНКУ НОВУЮ УСЛУГУ — ПРЕДПОСТАВОЧНЫЙ ФАКТОРИНГ. ЭТОТ ПРОДУКТ ОКОНЧАТЕЛЬНО ЗАВЕРШАЕТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПРИРОСТ ЛИНЕЙКИ НОВЫХ ПРОДУКТОВ НА РЫНКЕ ФАКТОРИНГА. текст: сергей кашин

## Деньги под заказ



Антон Мусатов:  
«Важно, чтобы  
мошенники  
не застали вас  
врасплох»

### Последние в ряду

РОССИЙСКИЙ РЫНОК факторинга после появления новой услуги НФК (а она предложила ее на рынке первой) по линейке доступных продуктов стал практически неотличим от любого западного. Все, что традиционно предлагают западные факторинговые компании, в России теперь есть. Факторинг с регрессом (при невыплате дебиторской задолженности потерпевший факторинговой компанией компенсирует получатель финансирования, а не дебитор) и без регресса, *invoice discounting* («покупка» дебиторской задолженности), реверсивный факторинг (поставщика финансирует фактор, заключивший договор с покупателем-дебитором), закрытый факторинг (дебитор не знает о существовании факторингового договора), *ABL* (*asset based lending*, финансирование под активы) — все это на рынке уже существовало прежде.

По словам начальника управления координации международных операций НФК **Вячеслава Иванова**, западный аналог предпоставочного факторинга шире распространен в США и Великобритании. Если при обычном факторинге клиент получает финансирование при предъявлении платежных требований дебиторам (то есть товар уже поставлен, но еще не оплачен), то предпоставочный факторинг в полном соответствии со своим названием — это финансирование предъявленных заказов со стороны будущих покупателей.

**Антон Мусатов**, заместитель председателя правления банка НФК, перечисляет потенциальную аудиторию новой услуги. В первую очередь речь идет о компаниях-производителях, где производственный

цикл достаточно продолжителен (и срок от получения заказа до получения денег — изготовление плюс отсрочка платежа — составляет в среднем месяц), компании с существенными сезонными скачками спроса, на рынках которых существуют «высокий» и «низкий» сезоны, а также просто динамично развивающиеся компании. Во всех случаях требуемый рабочий капитал прирастает ступенчато и того количества наличных, которого хватало в недавнем прошлом, совершенно недостаточно для выполнения новых заказов. При этом очень часто ситуация на рынке не позволяет компенсировать нехватку необходимых оборотных средств выколачиванием длительных отсрочек из своих собственных поставщиков. На многих рынках «нагнуть» поставщика нереально — клиент для него лишь один из многих. Частным случаем является ситуация, когда брать материалы у поставщика с отсрочкой невыгодно — цена будет значительно выше, чем по предоплате. Тогда компании и может потребоваться расширенное финансирование уже поступивших заказов.

Одним из первых клиентов НФК по предложенной услуге стала компания «Торговый дом „Полотняный завод“». Ее основной продукт — школьные тетради. Как поясняет **Артем Дулькин**, генеральный директор компании, очевидно, что пики сезона спроса приходятся на июль-август. Отсрочки платежа достигают 120 дней. При этом сырье покупается с минимальной отсрочкой или по предоплате. В подобной ситуации предпоставочный факторинг весьма удобен.

После появления новой услуги НФК российский рынок факторинга по линейке продуктов стал неотличим от западного. Все, что предлагают западные факторинговые компании, в России теперь есть

**Дарья Николаевская**, ведущий специалист отдела маркетинга НФК, говорит, что стоимость услуг по предпоставочному факторингу сопоставима со стоимостью базового продукта (обычного факторинга, который в НФК предлагается под названием «Факторинг-финанс»). Величина комиссии складывается из стоимости обработки документов, суммы, взимаемой за факторинговое обслуживание и среднерыночной кредитной ставки. Размер комиссии зависит от объема будущих денежных требований, уступаемых клиентом, а также от срока исполнения заказа.

**Война фактор-идеологий**  
РЫНОК ФАКТОРИНГА последние четыре года удваивался в размерах — очень и очень немногие рынки могут похвастаться такой динамикой. В прошлом году его объем (измеряется в уступленной дебиторской задолженности) достиг \$24 млрд. Хотя оптимисты из компании «Еврокоммерц» оценивают максимально возможный объем рынка в \$250 млрд (таков, по их мнению, объем поставок с отсрочкой платежа сейчас в России), 100-процентные темпы роста вряд ли смогут сохраниться в будущем. Линейка

сформирована, прайсы будут сближаться. Рынок, судя по всему, входит в более конкурентную fazu. Этим объясняется и разгорающаяся дискуссия относительно того, какой факторинг является правильным, а какой — не совсем. В ней столкнулись специализированные компании-факторы (для которых факторинг — основной бизнес) и факторинговые компании при банках. Специализированные компании — к которым среди лидирующей группы относятся НФК и «Еврокоммерц» — утверждают, что банки по определению не могут заниматься правильным, истинным факторингом.

Отличие состоит в том, что именно оценивает финансирующая сторона перед тем, как дать деньги. Как известно, инвесторы, приобретающие акции, смотрят на динамику роста цены акций и их ликвидность, кроме того, им важна эффективность инвестиций. Кредитор — будь то банк или покупатель облигаций — этими показателями не интересуется. Что проку от удачных инвестиций и подскочившей цены акции, если наличности не хватает на своевременный возврат долга. У компании-фактора — третий подход к оценке. Ее в принципе не должна волновать стоимость

classified

**Князев и партнёры**  
Московская Коллегия Адвокатов

*«От возможного  
к реальному»*

**Столяров**  
Максим Юрьевич  
адвокат

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6  
[www.kniazev.ru](http://www.kniazev.ru)

т. (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48



по вопросам размещения в рубрике classified

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

юридические услуги

Ликвидация 84872367759,  
89066220767

## Требования или просто «рисуются», или изготавливаются в сговоре с дебитором, а задолженности гасятся из вновь полученного финансирования. Это типичная схема Понци

или cash flow приобретателя факторинга. Ведь главный риск, с которым сталкивается факторинговая компания — это риск неуплаты или длительной просрочки дебиторской за задолженности. По словам Антона Мусатова, именно работой с дебиторами и оценкой вероятности невозврата и должен заниматься настоящий фактор.

Истинный же кредитчик с трудом может отказаться от типичного банкирского подхода — какая разница, какие у компании покупатели, важно, чтобы финансовое состояние клиента позволяло вернуть деньги. Очень многие банки, которые когда-то ввели факторинг как еще одну новую услугу для клиентов, именно так и действуют. Сломать господствующие технологии весьма непросто.

**Марина Чернышева**, ведущий эксперт департамента рейтингов финансовых институтов «РА Эксперт», недавно закончившая исследование рынка факторинга, говорит, что многие банки, занимающие лидирующие позиции на рынке, согласны с тем, что бизнес факторов отличается от банкинга и банки собираются в обозримом будущем выделять этот бизнес в отдельные структуры. Но кто-то предпочитает не забивать себе голову «идеологическими» глупостями — клиент-то прет.

### Многофакторный рынок

В прошедшем году объем российского рынка факторинга составил около \$24 млрд. Таким образом, он уже обогнал факторинговый рынок Восточной Европы. Чтобы попасть в европейский топ-5, российскому факторингу нужно как минимум утешиться, и тогда он будет соперничать с испанским и немецким (более \$80 млрд). Чтобы стать вторым номером в Европе, российский рынок должен стать в семь раз больше — тогда он оставит позади рынок Италии (\$166 млрд). С этой позиции уже рукой подать до объемов британского (вместе с Ирландией) рынка факторинга, который вдвое больше итальянского.

В России услугами факторинга воспользовались не более 10 тыс. компаний, против 100 тыс. европейских. В Европе 80% клиентов — малый бизнес со средним оборотом около \$5 млн в год. В России не более половины от числа клиентов относятся к малому бизнесу.

Лидерами российского рынка (по данным «РА Эксперт») являются компании «ЕвроКоммерц», Промсвязьбанк, НФК, МФК Траст, факторинговое подразделение банка «ПетроКоммерц». На долю этих пяти игроков приходится свыше 70% рынка.

Ближе всего банкирам, конечно, факторинг с регрессом: «если дебитор не заплатил деньги, мы взыскиваем их с получателя финансирования». В этом случае психике кредитных офицеров не грозит раздвоение и она меньше страшает, а оценка финансового состояния клиента и в самом деле имеет смысл. Но в этом случае начинают недоумевать клиенты: «А почему этот кредит обходится мне дороже?». Когда факторинговая компания принимает риски задолжек и невыплаты на себя (факторинг без регресса), дельта над обычными кредитными ставками становится понятнее. Вообще говоря, в джентльменский набор факторинговой компании входит, помимо финансирования, еще и бухгалтерский учет, и управление «дебиторкой», коллекторские услуги и покрытие риска, связанного с задержкой оплаты и отказа от оплаты дебиторской задолженности. Теоретически факторинговая компания может предоставлять услуги без финансирования — например, взяв на себя управление дебиторской задолженностью и взимание «просрочки».

### Наследники Понци

ВНИМАНИЕ факторинговых компаний к работе с дебиторами обусловлено еще

одним обстоятельством: мошенничество. Об этом заговорили лишь в нынешнем году. Правда, никаких громких историй российский рынок на данную тему пока не явил — но до поры до времени. А вот международный рынок уже сталкивался с крупными крахами. Один из самых известных случаев произошел в Германии — некая компания разорилась, когда в ее портфеле обнаружилась дутая дебиторка на \$1 млрд. На рынке общим объемом в \$24 млрд такие громкие провалы вряд ли возможны. Но с ростом рынка появление мошенников практически неизбежно.

**Корнелиу Робу**, исполнительный директор Восточно-европейской факторинговой ассоциации, рассказывает, как это становится возможно — требования или просто «рисуются», или изготавливаются в сговоре с дебитором, а предыдущие задолженности гасятся из вновь полученного финансирования под новые, более крупные, но все такие же дутые требования. По описанию это типичная схема Понци, которая в России получила название «финансовая пирамида». Корнелиу Робу даже сравнивал неконтролируемый рост рынка факторинга с ситуацией на рынке ипотеки, находя общие черты — и намекая на общий финал.

Диапазон вариантов для «торговли воздухом» велик. Она может начинаться с каких-либо директоров компаний-клиентов безобидной попытки перехватить деньжат без реальной поставки по договоренности с директором компании-контрагента. А закончиться может хорошо подготовленными операциями по раздуванию дебиторского пузыря с заранее поставленной целью похитить эти деньги.

Этой ситуации очень трудно противостоять без проверки качества дебиторской задолженности. По словам Антона Мусатова, необходимо как минимум оценить способность дебитора переварить демонстрируемые фактору поставки. Если у компании-фактора накоплена база по тысячам дебиторов, то появляется возможность предлагать заказчикам факторинга оценку надежности потенциальных покупателей.

Впрочем, уровень риск-менеджмента компаний-факторов не слишком сильно беспокоит их клиентов на нынешнем этапе. Главный вопрос — это простота получения денег и низкий «прайс». ☎

**Эксперт по вопросам управления бизнесом Райнхард Шпренгер считает, что доверие руководства для персонала важнее зарплаты. На единственной лекции в Москве он попытался убедить в этом HR-специалистов, а после лекции — корреспондента «Секрета фирмы».**

## «Бонусы развращают персонал»



текст:

иван марчук

фото:

евгений дудин

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Вы действительно считаете, что деньги не мотивируют сотрудников?

**РАЙНХАРД ШПРЕНГЕР:** Мотивируют, но не так, как этого хотелось бы менеджерам. Смотрите сами: сотрудник должен выполнять задания, которые перед ним ставит компания или руководство. Достижение результатов по идеи должно быть его главной задачей. Но в большинстве компаний человеку говорят: «Сделаешь работу хорошо — получишь бонус». И человек начинает работать не на результат, а за деньги. Происходит подмена понятий. Поэтому я и утверждаю, что бонусы развращают персонал. Это порочная практика.

**СФ:** А что плохого-то? Ведь работу человек все равно выполняет.

**РШ:** Но как он ее выполняет! Работа ради денег сводит на нет всякое творческое начало, люди просто делают то, о чем их попросили. Работа ради глобальной цели, ради блага всей компании поощряет творческие нестандартные подходы, что всегда хорошо сказывается на бизнесе. Бизнес, основанный на деньгах, убивает любое доверие в компании. Руководитель начинает проверять, как человек справился с задачей, появляется громоздкая система отчетности. Она отнимает много



#### ДОСЬЕ

**РАЙНХАРД ШПРЕНГЕР** родился в 1953 году, живет в Цюрихе (Швейцария) и Санта-Фе (Нью-Мексико, США). Изучал философию, психологию, управление в промышленности, историю в университетах Бохума и Берлина (Германия). В 1985 году защитил степень доктора философии. Ученый советник министра образования земли Северный Рейн-Вестфалия. Свыше 30 лет доктор Шпренгер является коучем руководителей многих международных корпораций в Германии. За эти годы написал несколько книг по менеджменту, мотивации, эффективному взаимодействию внутри компании. Его работы переведены на 26 языков.

сил и средств. Люди, работающие в таких условиях, вообще перестают понимать, ради чего они работают. У них не остается стимула, чтобы оправдывать ожидания руководства. Это в лучшем случае. В худшем найдутся люди, которые подумают: «Раз вы нам не доверяете, мы будем вас обманывать». Вот в чем главные беды мотивации за деньги: отсутствие творчества и бюрократизм.

**СФ:** И как же изменить ситуацию?

**РШ:** Идеального рецепта у меня нет, но есть одно общее правило: людям нужно предоставить возможность самостоятельно принимать решения и отвечать за их последствия. Со временем это приведет к тому, что в коллективе возникнет необходимый уровень доверия. Например, руководитель столкнется со сложной задачей. Он может провести собрание и сказать: «Я не знаю, как решить новую задачу, давайте вместе подумаем». Люди начнут предлагать свои решения, и наверняка найдется что-то подходящее. Если же он скажет: «У нас новая задача, давайте сделаем вот так-то», то все разойдутся делать дальше то, что делали до этого. Какой вариант даст больший эффект, я думаю, объяснять не надо.

#### «Моя концепция может повредить бизнесу»

**СФ:** Выходит, премий платить не надо, а нужно просто доверять людям. Сильная экономия на фонде заработной платы получается.

**РШ:** К фонду заработной платы моя концепция отношения не имеет. Платить за работу нужно исходя из средней зарплаты на рынке. Ниже нельзя — это отпугнет новых сотрудников. Если же вы платите выше среднего, то привлечете тех, кто работает только ради денег. Они придут к вам ради них и ради них сбегут в другую фирму. Нужна золотая середина — тогда руководитель сможет выбирать из качественных специалистов, которые ориентируются не на зарплаты, а на другие ценности. Бонусы и премии при этом, как я уже сказал, не нужны.

**СФ:** Я думаю, что многих людей такая схема работы может не устроить. Что с ними-то делать?

**РШ:** Увольнять. Мы вводили эту систему в международной рекрутинговой компании Adecco. И многих менеджеров мы просто выгнали. При этом некоторые из них занимали ключевые позиции в компании. Но их главной мотивацией были деньги, и мы предпочли с ними расстаться.

**СФ:** И как массовые увольнения сказываются на бизнесе?

**РШ:** Скажу так: в короткий период времени моя концепция действительно может повредить бизнесу. Но в долгосрочной перспективе этот вред обернется пользой. Adecco после нововведений стала расти более динамично. Просто в коллективе остаются те, для кого доверие, интерес к работе являются более сильным стимулом, чем премии. И они начинают лучше работать. На самом деле, принять такие нововведения готово большое количество людей. Ведь мы все понимаем, что работаем не за деньги, а ради чего-то большего. Например, чтобы обрести смысл жизни.

## «Я не предлагаю строить социализм»

**СФ:** Вы знаете, ваша концепция чем-то похожа на идеи социализма: работа не ради денег, а ради обретения абстрактного смысла жизни. Но в СССР при этом были большие проблемы с эффективностью труда.

**РШ:** Я же не предлагаю строить социализм. Наоборот! Моя концепция предусматривает рост личной ответственности. В стандартной компании менеджер, не выполнивший план, сообщает об этом руководству. Оно в ответ может только сказать ему, что он лишается бонусов. Получаются товарные отношения: я вам план, вы мне деньги. Нет плана — нет и денег. Ничего страшного.

При моей системе руководство полностью полагается на человека, и тот уже не может просто сообщить, что у него «не вышло». Он работает ради того, чтобы у него все вышло. Например, в обычной компании часто можно наблюдать, как подчиненные заходят к руководству и спрашивают: «Что мне делать?» И руководитель начинает объяснять, что от них требуется. А я говорю: не отвечайте на этот вопрос! Если вы говорите подчиненному, что ему делать, то можете и его зарплату забирать. Сотрудник должен сам ставить задачи, у него должна быть своя сфера ответственности, которую вы ему полностью доверили. Сами видите, что главной становится личная ответственность.

**СФ:** Предположим, руководство доверилось сотруднику, а он взял и не справился. Что тогда?

**РШ:** Есть такая история: когда ошибка топ-менеджера IBM принесла компании убыток чуть ли не в \$10 млн, он обратился к владельцу компании Томасу Уотсону с вопросом, уволят ли его? В ответ он услышал: «Я только что вложил в твое обучение \$10 млн, как я сейчас могу тебя уволить?»

**СФ:** Красивая история. Но если топ-менеджер активно продолжит свое «обучение», то компания может разориться. Это тоже часть концепции?

**РШ:** Нет, у доверия есть свой лимит. Нужно понимать, что самый близкий синоним слову «доверие» — «беззащитность». И если видно, что человек не справляется, что он делает ошибку за ошибкой, то нужно действовать. Я не говорю о том, что его следует уволить, просто надо найти для него более подходящую позицию.

Ваш Ленин хорошо сказал: «Доверяй, но проверяй». Нужен разумный баланс между доверием и ненавязчивым контролем. Но уклон, безусловно, должен быть именно в сторону доверия.

**СФ:** Хорошо, на социализм не очень похоже, но очень напоминает восточный тип корпоративной культуры с подчинением своих интересов задачам фирмы и пожизненным наймом. Вы именно там черпали идеи для своей концепции?

**РШ:** Какие-то элементы из практики азиатских компаний, безусловно, я заимствовал. Но есть и принципиальные отличия. Меня не очень волнует, что происходит в компании, меня волнуют люди, которые в ней работают. Поэтому я резко против пожизненного найма. Мы все — временные работники. За этой формой трудоустройства будущее. По такой схеме уже работают футболисты и тренеры, бизнес-консультанты и манекенщицы, врачи и программисты. В современном мире человек стал настолько независимым, что его уже не волнует будущее, он не ищет гарантий своего спокойствия в пожизненном найме. Он беспокоится только о той работе, которая у него есть сейчас.

Сделал что надо — можешь искать новую. Рынок дает нам такую возможность.

ЕСЛИ ВЫ ГОВОРИТЕ ПОДЧИНЕННОМУ, что ему делать, то можете и его зарплату забирать

## «Холодная голова, горячее сердце, работающие руки»

**СФ:** Компаниям, которые руководствуются вашей концепцией, не сложно искать новый персонал? Наверное, непросто объяснить человеку с улицы, что здесь работают не ради денег, а ради смысла жизни?

**РШ:** Я советую честно говорить новым сотрудникам, что у нас главный метод работы с людьми — не подкуп их деньгами, а воспитание сознания того, что работа — это честь, она приносит благодарность и высокую оценку, что они смогут реализовать себя в коллективе единомышленников. Поверьте, для многих это очень важно. Дальше остается только смотреть, как человек реагирует. Если хорошо, то он сможет работать в компании.

**СФ:** А если реагирует плохо, но специалист он хороший?

**РШ:** Попробуйте взять его — возможно, в ходе работы он пересмотрит свои ценности. Если не успеет раньше сбежать в компанию, где выплачиваются годовые бонусы.

**СФ:** Ну а кроме желания работать за смысл жизни вы еще на что-то смотрите?

**РШ:** Конечно! Та же Adecco ищет людей, обладающих тремя качествами. Я упрощенно называю их так: холодная голова, горячее сердце и работающие руки. Первое значит, что сотрудник умеет увидеть проблему и проанализировать ее, второе — что он способен ставить новые цели и идти к ним, ну и работающие руки — это когда человек может заставить себя поработать ради достижения цели. Я бы предложил еще и четвертый критерий — нестандартность. Если вы подбираете людей по первым трем критериям, то вы окружаете себя просто приятными людьми, готовыми работать. Если же они еще и нестандартные, то это делает вашу компанию особой, непохожей на другие.

**СФ:** И как же определить нестандартного человека?

**РШ:** Например, в сугубо мужском коллективе для того, чтобы быть нестандартным, достаточно просто быть женщиной.

## «Я не буду работать лучше»

**СФ:** Вы говорите, что для многих людей климат в компании очень важный фактор. Кто отвечает за климат?

**РШ:** Руководство! Оно должно что-то нести людям, давать им свои ценности. Есть же такая пословица: «Люди приходят в компанию, а уходят от начальников». Задача любого руководителя — не обмануть людей в их ожиданиях.

**СФ:** Хорошо, но деньги все-таки немало значат в современном мире. Вы же говорите, что мы все работаем ради смысла жизни, а если смысл жизни для меня в деньгах?

**РШ:** Обычно система жизненных ценностей не сводится к чему-то одному. Смысл жизни мы определяем сами для себя. В исключительных случаях им могут быть и деньги. Но если они все время являются главным для вас, то мне вас просто жалко. Вы просто не получаете никакого удовольствия от работы. Посмотрите на меня: я работаю хорошо и не буду работать лучше, если мне увеличат зарплату. **СФ**

# СПРОСИ секрет фирмы



Елена БАБЕНКОВА

Москва

## Геометрия точки

**Мы молодое турагентство, но хотим расти и для этого открыть дополнительные точки продаж. На что стоит обратить внимание?**

Турагентству, как и любому продавцу, нужно следовать не- скольким общим правилам: выбрать место для нового офиса желательно на пересечении транспортных и пешеходных по- токов и сделать яркую, заметную вывеску. Но следует учесть и ряд специфических «туристических» требований. «Бывают случаи, когда открытый даже в „проходном“ месте офис оку- пается медленно», — рассказывает Юрий Григорьев, руково- дитель фирмы «Орко-тур». Пример из его личной практики — офис продаж в парке Победы в Москве. Несмотря на боль- шое количество людей, турагентство неэффективно, посколь- ку во время прогулок по городу люди не склонны совер- шать столь серьезные покупки, как турпутевки. Есть нюансы и при расчете метража офиса. Его площадь не должна быть менее 40 кв. м. Во-первых, желательно органи- зовать яркую клиентскую зону. «В ней необходимо размес- тить не только рекламные плакаты, стимулирующие желание клиента отправится в поездку, но и информацию о фирме: грамоты и дипломы, если таковые есть. Этим вы завоюете доверие туриста», — советует Юрий Григорьев.

Во-вторых, по санитарным нормам, принятым в России, на одного сотрудника должно приходиться не менее 6 кв. м площади. Но выбирать турпоездки обычно приходят вдво- ем, а иногда и компанией. Чтобы клиент чувствовал себя комфортно, а менеджеры не мешали друг другу, лучше ис- ходить из 10 кв. м на одно рабочее место. И имейте в виду: чтобы клиенты стали рекомендовать друг другу новую точ- ку продаж, она должна проработать не меньше одного сезона.

Карина,  
HR-менеджер

## Работа и отдых в одном флаконе

**Хотим провести на природе корпоративное меропри- ятие для сотрудников (110 человек). Может, подскажете какие-нибудь идеи?**

Все зависит от того, с какой целью вы хотите вывезти сотрудников на природу. Если вам нужно просто встяхнуть коллектив от офисной рутины и подтолкнуть их к нефор- мальному общению, то лучший ва- риант — поездка за город на шаш- лыки. Однако корпоративные ме- роприятия можно не только ис- пользовать как отдых, а получить от них нечто большее. Выезд на природу было бы удобно совмес- тить с тренировкой командного взаимодействия. Если позволяет бюджет, имеет смысл обратиться к тренинговым компаниям, в про- тивном случае можно самостоя- тельно придумать несколько уп-ражнений, требующих слаженной

совместной работы (либо найти их описание в специальной лите- ратуре). Некоторые интересные идеи мы представили в статье «Ко- мандный зачет» (СФ №15/2005). Другой вариант — используя не- формальную обстановку, обсуди- те с коллективом стратегические планы развития компании, уст- ройте вечер вопросов и ответов. Многие сотрудники наверняка хотели бы знать о своем работе- дателе больше, и было бы полез- но поговорить с ними о вызовах, стоящих перед компанией. Кстати, разговор о новых задачах люди будут лучше воспринимать после награждения отличившихся ра- ботников.

Олеся ЗАРАХОВИЧ

## Свадебный переполох

**Наш салон свадебного платья переезжал трижды за два года. Сейчас по соседству еще четыре салона, в городе их всего 15. Как выделиться?**

«Если у вас небольшой магазин, заказывать масштабную рекламу не имеет смысла, это слишком до- рого, — советует Андрей Бурмати- ков, директор отдела консалтинга компании Fashion Consulting Group. — Гораздо эффективнее раз- мещать каталоги вашего салона в местах, где скорее всего ока- жется невеста». В качестве подоб- ных точек эксперт рекомендует кафе, занимающиеся организа- цией банкетов, салоны красоты, магазины обуви, аксессуаров, ту-ристические агентства. Кроме того, эффективными также могут оказаться скидки и специ- альные акции. Например, при по-

купке платья невеста получает су- мочку или другие аксессуары к не- му бесплатно, ей также гарантиру- ется скидка при покупке туфель. Другой вариант — совместные ак- ции с другими компаниями, обслу- живавшими свадьбы. Попробуйте организовать работу таким обра- зом, чтобы клиенты вашего салона могли получать скидки на свадеб- ные прически и макияж, на услуги тамады и организацию банкетов в кафе и ресторанах, на цветы. Это непростой путь, поскольку придет- ся скординировать работу не- скольких компаний, зато он может значительно увеличить количество клиентов.

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

ЭТА КНИГА БЫЛА ЗАДУМАНА КАК САМОУЧИТЕЛЬ ДЛЯ ЛЮБОГО МЕНЕДЖЕРА, РАБОТАЮЩЕГО В СФЕРЕ ПРОДАЖ. К СОЖАЛЕНИЮ, РЕАЛИЗАЦИЯ РАЗОШЛАСЬ С ЗАМЫСЛОМ: ПОЛУЧИЛОСЬ НЕЧТО СРЕДНЕЕ МЕЖДУ СБОРНИКОМ СОВЕТОВ НА ВСЕ СЛУЧАИ ЖИЗНИ И РЕКЛАМНОЙ БРОШЮРОЙ САМОГО АВТОРА КНИГИ.

текст: Иван Марчук

## Купить Брайана Трейси



Автор книги **Брайан Трейси** сделал миллионы, работая в сфере продаж. За свою жизнь он продавал мыло, рождественские елки, недвижимость и собственные тренинги. Увы, умение продавать и умение учить этому других — два абсолютно разных таланта.

**Пятизвездочный продавец: 21 способ продавать еще лучше**  
**ТРЕЙСИ Б.**

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУК, 2008  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 154 С.

Книга «Пятизвездочный продавец» содержит 21 совет, выполняя который любая бездарность должна превратиться в отличного коммивояжера. Правда, первые же рекомендации сильно удивляют. Вместо того чтобы сразу давать конкретные методики продаж и общения с покупателями, Трейси призывает читателей «стремиться к совершенству», «нацелиться на победу» и «расширять кругозор». Книга наполовину состоит из таких советов. Скорее похоже на тренинг по личностному росту, чем на пособие по улучшению продаж. Впрочем, автор считает иначе. По его словам, «в продаже мелочей не существует, так что для идеального продавца важны даже правильно подобранные аксессуары». Мысль разумная, но полутора сотен страниц автору оказалась маловато, чтобы рассказать обо всем.

Еще больше вопросов возникает, когда автор начинает рассуждать о психологии продаж. Источники, которыми пользуется Трейси, нельзя называть современными. Процесс во-

влечения клиента в сделку автор описывает по психологической модели AIDA («внимание — интерес — желание — действие»). После чего иллюстрирует необходимость уделять внимание основным клиентам исходя из закона Парето, гласящего, что 20% усилий дают 80% результата. Для справки: метод AIDA был сформулирован в 1896 году, а закон Парето — годом позже. Посвящать каждому из них по главе — не самое разумное решение.

Непосредственно о том, как общаться с клиентом, автор начинает учить с десятого совета, согласно которому представляться покупателю нужно не продавцом, а консультантом. К продавцам люди относятся настороженно, а у консультанта, может, что-нибудь и купят. Полезные советы в книге все-таки присутствуют, но в незначительном количестве. Например, рассказывается о том, как от презентации продукта перейти к предложению приобрести его, о способах завязать разговор с клиентом, который сразу же заявляет, что не хочет ничего поку-

пать, и о том, как в самом начале переговоров обойти неприятный вопрос о цене. Но, к сожалению, этих рекомендаций явно недостаточно для того, чтобы называть книгу универсальным средством для увеличения продаж.

В какой-то момент читателю может показаться, что автор его просто обманывает и сам ничего не смыслит в успешных продажах. Но под конец понимаешь, что это абсолютно неверно и он знает свое дело. По страницам «Пятизвездочного продавца» разбросаны предложения приобрести другие книги автора или, еще лучше, лично записаться на его семинары. Типичный пример: Трейси рассказывает о знакомом торговце оборудованием, который прочитал его книгу и был восхищен ею, после чего стал изучать другие его пособия, потом посетил семинар, а через год увеличил продажи в пять раз. Таких примеров в книге много. Правда, ни компании, ни полные имена продавцов не названы. Что не может не вызвать определенных сомнений. Но ведь давно известно, что лучший способ разбогатеть — это написать книгу о том, как разбогатеть. Автор, который последние десять лет продает только свои консультации, эту истину подтверждает личным примером. **СФ**

# 07-12 2008

# информация

# о подписке



## Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

### Не боимся главного.

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

## власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

### Все в нашей власти.

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

## деньги

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

### Все за наши деньги.

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

## Секрет фирмы

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

### Не скрываем секрет фирмы.

Только реальные примеры.

## А

Ежемесячный глянцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

### Паехали!

Автомобиль в России – больше, чем средство передвижения.

## Weekend

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

### Пособие по выходным.

Журнал о культуре отдыха.

## CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

### Журнал модных провокаций.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

## Спецпредложения

При оплате подписки  
через редакцию  
скидка до 3%

**Коммерсантъ+**  
уникальная возмож-  
ность подписаться  
на несколько изданий  
по льготной цене

**Коммерсантъ+ Бизнес**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Секрет фирмы

**Коммерсантъ+ Лидер**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Автопилот

**Коммерсантъ+ Комплекс**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Автопилот

**Коммерсантъ+ Стандарт**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги

**Коммерсантъ+ Актив**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Секрет фирмы

**Коммерсантъ+ Базис**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги

## Подписка через редакцию

## Чтобы оформить подписку

## Стоимость подписки на второе полугодие 2008 года (6 месяцев)

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки; предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц); выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; через любое отделение Сбербанка РФ (квитанция прилагается); безналичный расчет; по подписным скретч-картам.

Доставка изданий по Москве — почтой или курьером; в Мос. обл. — почтой; в другие регионы РФ — заказной бандеролью.

### для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: [podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru) или факсу: (495) 721-90-77;

### для юридических лиц

оформите счет на оплату для юридических лиц: по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82; на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) в разделе «Подписка».

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

Москва,  
Мос.обл.

Регионы

КОММЕРСАНТЪ	2147,64	—
КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ	542,52	980,76
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ	745,14	1169,52
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ	679,14	1147,08
КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ	482,46	563,64
КОММЕРСАНТЪ WEEKEND	740,52	—
CITIZEN K (ЗА 2 НОМЕРА)	220	259,60
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС	3750,12	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР	3581,82	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ	3151,50	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ	1763,52	2158,20
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС	1164,90	1607,10
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС	1595,22	1933,80

Цены в рублях с учетом НДС.

## Подписной купон срок подписки с 1 июля по 31 декабря 2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

### Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

Кв. офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

### Вид доставки:

курьер

почта (до почтового ящика)

почта (заказная бандероль)

**Редакция оставляет за собой право  
изменить вид доставки по причинам,  
от нее не зависящим, предварительно  
уведомив подписчика.**

### Извещение

**ИНН 7714684380, КПП 771401001**

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

**Расчетный счет 40702810338040116270**

**Корреспондентский счет 30101810400000000225**

**БИК 044525225, ОКПО 99607167**

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

### назначение платежа

### сумма

**Подписка на газету/журнал**

название издания

Подпись плательщика

### Кассир

**ИНН 7714684380, КПП 771401001**

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

**Расчетный счет 40702810338040116270**

**Корреспондентский счет 30101810400000000225**

**БИК 044525225, ОКПО 99607167**

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

### назначение платежа

### сумма

**Подписка на газету/журнал**

название издания

Подпись плательщика

### Кассир

# принципы

## Дмитрия Зобнина

В начале 1990-х годов вместо того, чтобы **строить** мосты и туннели, Дмитрий Зобнин предпочел заняться дистанционной торговлей. Сегодня его компания **«Мир книги»** с долей около 20% является лидером рынка в России, вдвое **опережая** ближайших конкурентов.

**Основное** правило — **каждый** человек встречается **больше одного раза**. Всегда думай, что ты делаешь бизнес не на один день, а на долгие годы. Если ты где-то сегодня подвел, обманул, просчитался, то это аукнется в будущем.

**Считается**, что бизнес довольно грязное дело, и можно идти по головам. Мне не нравится эта формулировка. По крайней мере, целенаправленно мы еще никого не «сыели».

**В начале** 1990-х мне казалось, что возможно все, но что конкретно — было непонятно.

**Я учился** на инженера мостов и туннелей. На третьем курсе, после которого ушел, я понял, что просто что-то подучиваю, збурю, но знаний-то не получаю. А вообще очень жалею, что в наше время было именно то образование. Сейчас очень много предметов, правильных вузов. Без образования тяжелее в бизнесе.

**Хочется** доказать самому себе, что ты в своей жизни что-то создал. Для кого-то это компания, для кого-то дом, для кого-то тот же мост, который будет стоять века, возможно, вещь гораздо более фундаментальная, чем компания.

**Изначально** воспринимал бизнес как хобби, сейчас — больше как работу. Думаю, потому что в управлении появились стандартные процедуры, которые все равно надо выполнять, нравится тебе это или нет.

**Холодным** душем является собрание акционеров. Там я выступаю в качестве и директора, и акционера. И другие владельцы сообщают, довольны они результатами или нет.

**Если** решение остается за мной, я очень положительно отношусь к критике.

**Иногда** я даже слишком демократичен. Существуют процессы, которые я перестаю контролировать и после узнаю,

что произошли какие-то изменения. Если все было сделано правильно, это очень радует. Проблема, когда тебе кажется, что решение было принято неправильно.

**Если** хочешь кого-то наказать, то сделай это на следующий день. С любым решением надо переспать, не принимать его спонтанно.

**Читаю** в основном новостные и бизнес-издания, а книги — в редкую свободную минуту либо на отдыхе.

**На необитаемом** острове больше месяца я бы не протянул. Но месяц хотел бы там пожить. Количество людей на работе и в Москве столь велико, что иногда требуется побывать в таких местах, где их концентрация поменьше.

**Деньги** — это свобода и вместе с тем ее ограничение. С одной стороны, невозможно строить компанию без денег. С другой, чем больше имеешь вещей — загородный дом, машина, — тем больше дополнительных расходов и тем больше ты привязан к деньгам. Нищие с этой точки зрения самые свободные люди.

**Не надо** бояться больших расходов. Надо бояться маленьких доходов.

**Я не поклонник** роскоши. Сегодня мне абсолютно все равно, как человек одевается и на чем ездит. Потому что были пики и спады. И жизнь показывает: от того, что ты одет в один бренд или в другой, ты не становишься больше или меньше счастлив.

**Тяжело** менять свои слабые качества. Лучше их просто знать и иметь в команде людей, которые в определенных моментах были бы сильнее. Например, я не люблю оказывать давление на партнеров, — так я и не буду этого делать, а отправлю наших переговорщиков.

**Мне** некогда быть расточительным. Нет на это свободного времени. **СФ** записал **Дмитрий Крюков**



# Читайте в следующем номере

(в продаже с 16 июня)

## частная практика

«Ангар-бутик» – так представители группы ОК называют созданный ими уникальный формат одежного ритейла. На его обкатку понадобилось два года. Еще чуть-чуть – и в России появятся западные игроки, работающие по схожей модели

## конкуренция

Все больше российских инвесторов вкладывают средства в производство мультфильмов. Сборы от проката растут, но по-настоящему зарабатывать на мультипликации отечественные компании так и не научились

## идеи

Из социальной сети для подростков американский сайт MySpace превратился в универсальную контентную площадку. Летом он выходит на наш рынок, и ему предстоит адаптировать уникальную бизнес-модель к местным условиям

## лаборатория

Российское корпоративное образование уже не мода, а жизненная необходимость. «Секрет фирмы» представляет лучшие образовательные проекты, разработанные компаниями

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

Секрет фирмы



# Новый Chevrolet Aveo Get Real\*

Реклама. Товар сертифицирован.



## AVEO

Новый Chevrolet Aveo создан для жизни в реальном мире. Элегантный и привлекательный Aveo обладает просторным салоном, складывающимися задними сиденьями и большим багажником.

Выбирайте между 3- и 5-дверной моделями, экономичностью 1,2 л или динамикой 1,4 л двигателя и наслаждайтесь возможными опциями: автоматическим климат-контролем и аудиосистемой с поддержкой MP3-формата.



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

Горячая линия: 8 800 200 0076



Spark



Lacetti sedan



Lacetti hatchback



Lacetti wagon



Rezzo



Epica



Captiva

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

\* Для реальной жизни.