

1000% роста за три года:
«Пять озер» метят в лидеры с.20

Депутаты и топ-менеджеры
становятся бомжами с.38

Секрет фирмы

№38 (270)
29.09 — 05.10.2008

sf.kommersant.ru

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

кризисные страшилки

Какие страхи вызвал финансовый кризис
и какую выгоду из них можно извлечь с.50

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



тематические страницы **iOne**
информационные технологии

КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ



MERCEDES-
BENZ

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

АУДИОКНИГА «ГОРЕ ОТ УМА»
С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №10

В ПРОДАЖЕ
С 1 ОКТЯБРЯ



частная практика



стратегия

Судьба тракториста

Георгий Семененко пошел по стопам отца, возглавив Кировский завод. Отец удержал компанию на плаву в 1990-е, а сын теперь мечтает зажечь «звезды». Хотя пока приходится пасти отцовских «коров» [с. 14](#)

экспансия

Таежный градус

«Пять озер» от «Омсквинпрома» в двух шагах от того, чтобы повторить успех «Путинки». Маститые конкуренты уже заметили сибиряков. Заочную переписку омичей с «Русским алкоголем» читайте на [с. 20](#)

работа над ошибками

Деньги на ветер

Управляющая компания Avant Group открыла первый в России морской спорт-отель. Но спортивную форму набрала не сразу [с. 24](#)

истории с Николаем Гришиным

Имидж чиновника

Часовой завод «Слава» сумел избавиться от репутации «народного» производителя и научился продавать часы по 200 тыс. руб. за штуку, но нарастить объемы производства так и не смог [с. 28](#)

конкуренция

точки роста

Долговой спас

Кризис ликвидности доведет коллекторский бизнес в России до ума. Останутся только финансово подпитанные и аналитически подкованные [с. 30](#)

идеи

заявка на будущее

Глубокое обомжение

Зачем смотреть за чьими-то перевоплощениями на сцене или экране? Дайте вчерашнему зрителю самому влезть в чужую шкуру [с. 38](#)

кейс-контроль

Летучий корабль

Куда можно улететь на «Акваглайде» [с. 44](#)

мысли

Как взломать защиту от креативности [с. 46](#)



Передаёт и показывает AiGuru / Фонарь-заводила / Чистоплотная мышь / Всевидящее око [с. 47](#)

гуру

«Для североамериканцев „чувак“ — то же, что для русских — „мама“»

Известный исследователь потребительской культуры рассказал, каких эмоций ищут современные покупатели [с. 48](#)

Средний чек в магазине делают другие покупатели, к которым принадлежу и я. Это же чистое рэццо. Но нам дико трудно привыкнуть быть рациональными

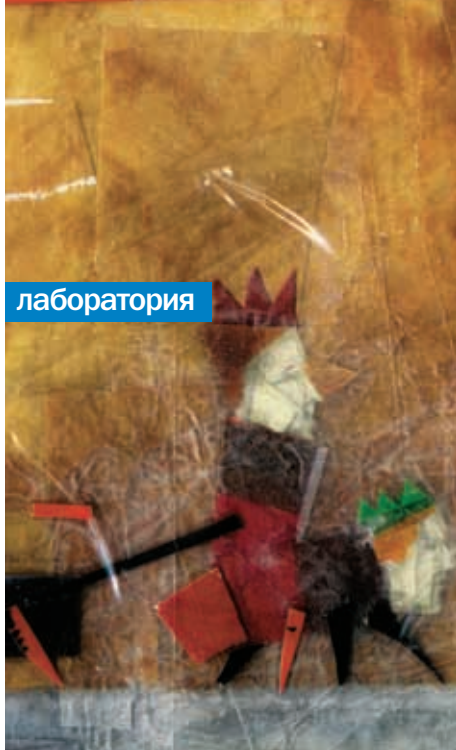


Олег Царьков [с. 43](#)

дневник наблюдений

Как изменится ландшафт финансового рынка / Когда сети перестанут платить поставщикам / Почему Александр Погудин не может уберечь свой бизнес от хакерских атак / Что побудило Евгения Чичваркина заняться выращиванием картошки, а Тимура Артемьева — наукой / Какая тропка завела Анатолия Чубайса в «Росна-но» / Почему «Евроцемент групп» предпочла швейцарский цемент российскому [с. 06](#)

лаборатория



разбор полетов

Критика чистого кризиса

Финансовый кризис пробудил давние, далеко запряжанные опасения населения и бизнеса. «Секрет фирмы» проанализировал 7 главных кризисных страхов **с. 50**

мотивация

Исходная позиция

В карьере каждого топ-менеджера наступает момент, когда ему нужно уходить из компании. Даже если сам он этого не понимает. Но скорее всего, правильный момент подскажет сучка **с. 55**

над чем работаете

Михаил Гуревич

Пока бьемся с промоутерами, которые оказались не готовы к взаимодействию с детьми. Приходится проводить для них тренинги. И это удивляет коллег в Израиле **с. 58**



Я не стесняюсь попросить о помощи, если нужно. Я не тот человек, который думает, что все знает и все может решить



Бернар Люке **с. 82**

игра

Чтоб не жить на одну зарплату

Мы начинаем игру «Секрет успеха» для тех, кто умеет зарабатывать деньги и не боится рисковать. В этом номере журнала вы найдете игровое поле первого уровня — «Белые воротнички» — на **с. 62**

прогноз недели

«Ослабление позиций одного из лидеров приведет парфюмерно-косметическую розницу к дальнейшей консолидации. В итоге отрасль может пойти по «грустному» немецкому сценарию, где монополистом является компания Douglas, которая жестко диктует условия поставщикам»

Анна Дычева-Смирнова **с. 13**

КНИГИ **с. 66**

online **с. 68**

Тематические страницы **iOne.**
Информационные технологии **с. 69**

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: Кабинет 13 октября
iOne. Информационные технологии 27 октября
Кабинет 10 ноября
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Редакция журнала

главный редактор
МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор
АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь
АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
заместители главного редактора
ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем
АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ИГОРЬ ПИЧУГИН, ЮЛИЯ ФУКЛОВА
специальные корреспонденты
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА
обозреватели
ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРАСОВА
корреспонденты
СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

тематические страницы «iOne. Информационные технологии»
АНДРЕЙ УТКИН (редактор)

Редакционные службы

главный художник
АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер
СЕРГЕЙ КАЛИНИН
билль-редактор
ИРИНА МАЙОРОВА
фоторедактор
ОЛЬГА ЕПЛОВА
литературные редакторы
МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры
ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка
АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта
АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Учредитель
ЗАО «Коммерсантъ». Издательский дом»

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

Издатель
ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

рекламная служба

директор
ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499) 943-9110, 943-9108; (495) 921-2353

дирекция по маркетингу и PR
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», Корвалланкату 27, Ковуола
ТИРАЖ 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. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции. «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

Они отобрали у нас всю бумажную работу!

Копировать, сканировать, распечатать, отправить факс – они со всем этим справляются лучше нас. Они везде. В крупных компаниях, небольших офисах и даже в обычных квартирах. Оказалось, что им под силу любая задача. Кроме одной. Они не умеют носить документы на подпись. Значит пока мы можем быть спокойны за свою работу. Пока...



ПРИНТЕР+СКАНЕР+КОПИР+ФАКС



KX – MB263

- принтер/сканер/копир
- скорость лазерной печати - 18 стр./мин
- цветное сканирование до 9600 точек на дюйм
- интерфейс подключения к ПК – USB 2.0
- мультикопирование до 99 копий
- сканирование на ПК (PDF, JPEG, TIFF)



KX – MB283

- принтер/сканер/копир
- сетевой интерфейс (10/100 Base-T)
- скорость лазерной печати - 18 стр./мин
- цветное сканирование до 9600 точек на дюйм
- автоподатчик на 20 листов
- память 32 Мб



KX – MB763

- факс/телефон/принтер/сканер/копир/PC-факс
- скорость лазерной печати - 18 стр./мин
- цветное сканирование до 9600 точек на дюйм
- высокоскоростная передача (33,6 Кбит/сек)
- прием и передача документов из памяти
- AOH, Caller ID



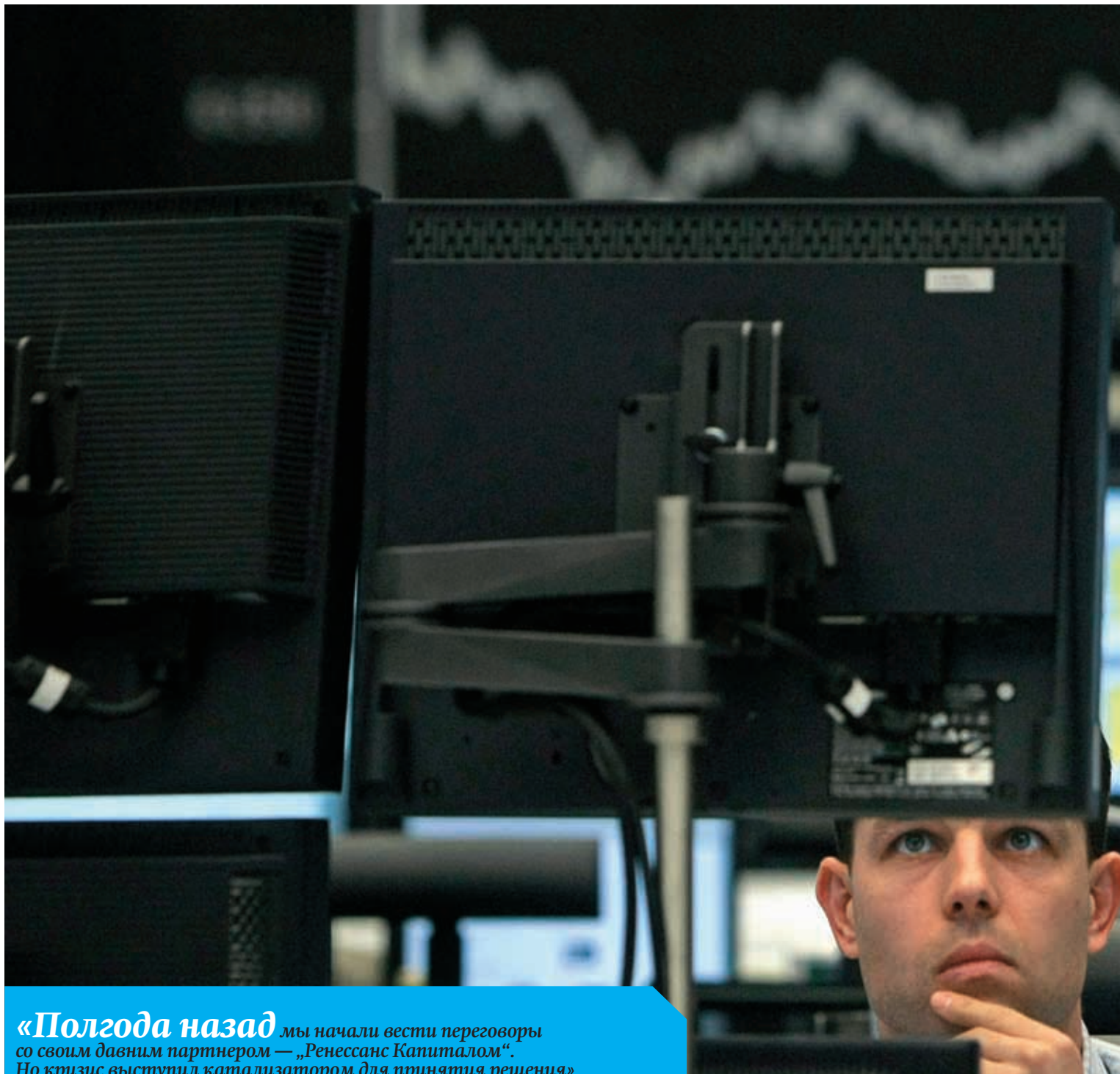
KX – MB773

- факс/телефон/принтер/сканер/копир/PC-факс
- скорость лазерной печати - 18 стр./мин
- цветное сканирование до 9600 точек на дюйм
- автоподатчик на 20 листов
- высокоскоростная передача (33,6 Кбит/сек)
- энергонезависимая память



KX – MB783

- факс/телефон/принтер/сканер/копир/PC-факс
- сетевой интерфейс (10/100 Base-T)
- скорость лазерной печати - 18 стр./мин
- цветное сканирование до 9600 точек на дюйм
- автоподатчик на 20 листов
- высокоскоростная передача (33,6 Кбит/сек)



«Полгода назад мы начали вести переговоры со своим давним партнером — «Ренессанс Капиталом». Но кризис выступил катализатором для принятия решения»



Михаил Прохоров,
глава группы «Онэксим»

Сильные пожирают слабых, а государство поддерживает тех, кто должен остаться на плаву при любом раскладе. Кризис стремительно меняет ландшафт российского финансового сектора. И это только начало.

Естественный подбор

ТЕКСТ: юлия гордиенко

На прошлой неделе Михаил Прохоров, который сейчас как никогда близок к окончательному разделу имущества с Владимиром Потаниным, приобрел за \$500 млн 50% минус одна акция инвестиционного банка «Ренессанс Капитал». В сделку не вошли коммерческий банк «Ренессанс Кредит» и управляющая компания. Тем не менее сама сумма сенсационна из-за своей незначительности.

«С высокой трибуны они говорили, что хотят стоить \$10 млрд, а в итоге продались в десять раз дешевле», — говорит гендиректор крупной управляющей компании. «Еще два года назад такая сделка казалась немыслимой», — вторит ему директор аналитического департамента Банка Москвы Кирилл Трemasов. Понятно, что проданся «Ренессанс» не от хорошей жизни.

Михаил Прохоров уверяет, что начал вести переговоры о покупке «Ренессанс Капитала» еще полгода назад. Однако катализатором для принятия окончательного решения выступил все-таки кризис. Участники рынка считают, что «Ренессансу» крупно повезло. «Думаю, Прохоров будет готов делать дополнитель-

начально на роль «соломинки» прочили ВТБ: госбанк еще в 2004 году за символическую сумму 1 млн руб. купил первую жертву тогдашнего банковского кризиса — Гута-банк (теперь ВТБ 24). Однако Связь-банк, нагруженный социалкой (через открытые в нем счета «Почты России» идут выплаты пенсий и социальных пособий), не лучшее приобретение для публичной компании. В итоге о покупке 98% акций Связь-банка объявила госкорпорация ВЭБ — пристанище пенсионных «молчунов».

Спровоцированный кризисом передел финансового рын-

О Сбербанке заговорили неслучайно. Независимых инвесторов, подобных Михаилу Прохорову, на рынке немного — куда меньше, чем компаний, которым могут потребоваться срочные финансовые инъекции. Первая жертва кризиса, инвестбанк «КИТ финанс», указал направление: спасти крупные финансовые структуры будет государство

ные инвестиции», — говорит гендиректор Национального рейтингового агентства Виктор Четвериков. Стороны уже договорились о предоставлении «Ренессансу» кредитной линии, объем которой, однако, не раскрывается.

На фоне покупки «Ренессанса» по рынку пошли слухи о возможной продаже его извечного соперника — инвесткомпания «Тройка Диалог» Сбербанку. Глава компании Рубен Варданян эти слухи, однако, официально опроверг, в очередной раз заявив, что «Тройка» не продается.

О Сбербанке, впрочем, заговорили неслучайно. Независимых инвесторов, подобных Михаилу Прохорову, на рынке немного — куда меньше, чем компаний, которым могут потребоваться срочные финансовые инъекции. Первая жертва кризиса, инвестбанк «КИТ финанс», который на момент сдачи номера, впрочем, так и не завершил начатые неделю назад переговоры с УК «Лидер», указал направление: спасти крупные финансовые структуры будет государство.

Вторым банком из первой тридцатки, который не смог выполнить свои обязательства на рынке репо, стал Связь-банк. Из-

ка, похоже, только начинается. Так, экс-глава «Атона» Иван Тырышкин уже приобрел УК «Антанта Пиоглобал» и собирается купить интернет-трейдера «Юнитрейд.ру». Михаил Прохоров помимо доли в «Ренессансе» купил АПР-банк, собираясь на его базе и УК Росбанка возродить бренд «Международной финансовой компании». Не исключено, что вскоре на подешевевшие российские активы налетят иностранцы. Управляющий партнер UFG Asset Management Флориан Феннер советует внимательно следить за действиями BNP Paribas и HSBC. □

На финансовый кризис слетелись инвесторы

REUTERS

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

«„Газпрома“ кризис никак не касается. Мы крепко стоим на ногах. Огромное число банков желают кредитовать „Газпром“»



Алексей Миллер,
председатель правления
ОАО «Газпром»

В России отыскался островок стабильности. Мало того, что монополисту хватает своих денег, так еще и банки, как выяснилось, выстроились в очередь с дешевыми кредитами. Жаль, инвесторы так не считают: капитализация газового гиганта с начала года к моменту сдачи номера упала более чем на 40%.

«Как спадет политическая тенденциозность в отношении России, экономические обстоятельства покажут, что мы умеем преодолевать те шероховатости, которые возникают в силу обстоятельств»



Гарегин Тосунян,
президент Ассоциации
российских банков

Глава объединения российских банкиров полон оптимизма, несмотря на то, что агентство Moody's на днях снизило прогноз с «позитивного» на «стабильный» по рейтингам для 12 российских банков. Это произошло почти одновременно с тем, как Standard & Poor's снизило рейтинги других семи банков. Что ж, бывает. Теперь банкирам остается лишь ждать более благоприятного стечения обстоятельств.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр Изосимов не прочь поделиться лидерскими навыками даже с конкурентами

Один из лидеров российской сотовой связи занялся непрофильной деятельностью — открыл тренинговую компанию. Не прибыли ради, а для усиления своего брэнда на рынке труда.

Полосатый тренинг

ТЕКСТ: юлия фуколова

На прошлой неделе «Вымпелком» и международная тренинговая компания Center for Creative Leadership (CCL) объявили о создании совместного предприятия — ООО «Центр креативного лидерства». Основным учредителем выступает CCL, который занимает седьмое место в рейтинге Executive Education газеты The Financial Times. У сотового оператора — миноритарный пакет. «Вымпелком» планирует обучить в центре около ста своих сотрудников, а также привлекать клиентов на открытом рынке. Например, ведутся переговоры с бизнес-школой «Сколково». Обучаться лидерству смогут даже прямые конкуренты оператора.

Вообще-то у «Вымпелкома» есть свой корпоративный университет, но для развития менеджеров компании часто обращаются к внешним провайдерам. Так, в свое время генеральный директор Александр Изосимов и еще несколько сотрудников «Вымпелкома» прошли обучение в CCL. А вот создание СП — это прецедент, причем не только для российского рынка. Опрошенные нами эксперты не припомнили подобных примеров: «Очевидно, это какая-то новая идея „Вымпелкома“».

«Наша цель — вывести на российский рынок международного лидера в области обучения и развития руководителей, — объясняет Изосимов. — СП как форма сотрудничества родилась во время совместного обсуждения». Никаких финансовых целей сотовый оператор не ставит, разве что получит от CCL скидки на обучение — до 30%.

По мнению руководителя проекта Training Index Галины Тихоновой, подобное партнерство полезно обеим сторонам. Для «Вымпелкома» это дополнительный вклад в укрепление брэнда работодателя, а CCL может рассчитывать на кредит доверия от потенциальных клиентов в России. Учитывая к тому же, что в России огромный спрос на программы по развитию менеджеров, СП в состоянии и неплохо заработать. □

КТО КОГО

Новый срок

Финансовый кризис усугубил положение нескольких российских продуктовых сетей. Как обычно, расплачиваться за трудности ритейлеров придется поставщикам.

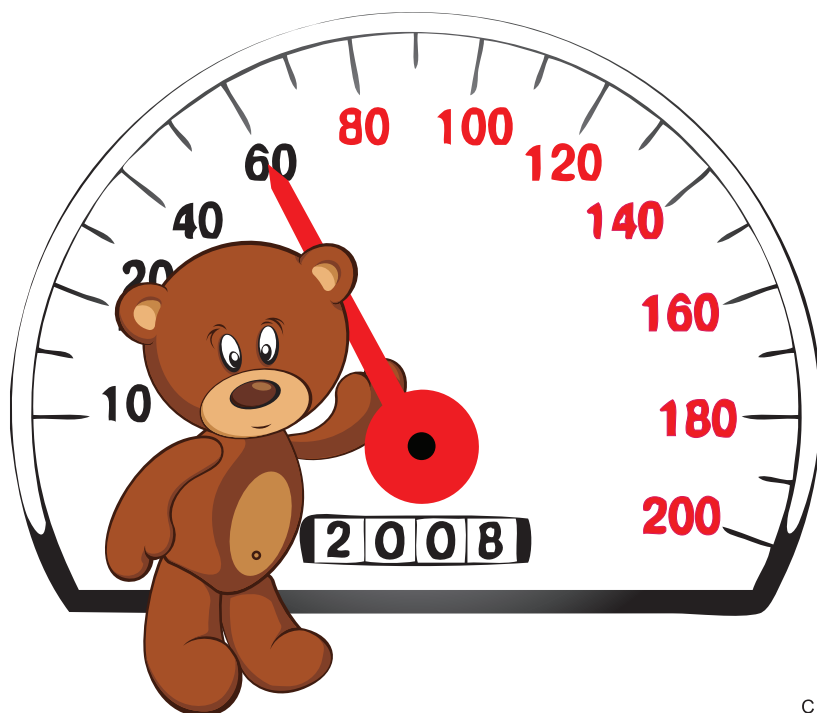
ТЕКСТ: НИНА ДАНИЛИНА

Сразу три продуктовые сети на прошлой неделе значительно увеличили отсрочку за поставленный в сеть товар для своих поставщиков. Пермская розничная сеть «Виват», московские «Самохвал» и «Мосмарт» теперь работают на условиях отсрочки не 30 банковских дней, как было раньше, а 60–90. «Виват» попытался договориться с поставщиками, разослав письма с просьбой увеличить отсрочку по платежам до 90 банковских дней. В письмах объясняется, что мера временная и дополнительные средства нужны сети для прохождения оферты в конце октября. «Мосмарт» и «Самохвал» с письмами церемониться

не стали и сейчас имеют 7 и 26 исков от поставщиков соответственно. Сети перестают надеяться на банковские кредиты и ищут новые источники финансирования. Беспроигрышный вариант — брать деньги на развитие у производителей, пообещав им уступки в дальнейшем, когда кризис уляжется. «В первую очередь от изменений сроков поставки пострадают небольшие региональные производители», — говорит Марина Самохвалова, аналитик ИГ «Капиталь». Многим из них придется потуже затянуть пояса и временно кредитовать сети, которые и до кризиса выжили большую часть прибыли.

Скорее всего, примеру первопроходцев последуют другие ритейлеры. «Финансовый кризис усугубит положение небольших сетей, а также сетей, развивавшихся до этого с помощью привлечения долгового финансирования», — прогнозирует Марина Самохвалова. — Это, в свою очередь, может привести к техническим дефолтам и продаже долей более устойчивым конкурентам». Тем же, кто не собирается продаваться, придется договариваться с поставщиками и обещать им золотые горы. Иначе желающие кинуть им спасательный круг подождут на берегу: у них своих проблем хватает. □

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ДОБДД МВД РОССИИ



БЕРЕГИТЕ СЕБЯ!

СОБЛЮДАЙТЕ СКОРОСТНОЙ РЕЖИМ

www.pravdd.ru

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ*

РУССКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

www.rsk.ru

ОАО "Русская страховая компания" Лицензия ФССН С № 0968 77

(495) 777-55-66



Председатель правления компании-разработчика ИТ-технологий ЦФТ **Александр Погудин** придумал, как использовать хакерскую атаку себе во благо.



«Секрет фирмы»: Впервые за восемь лет существования системы интернет-банкинга Faktura.ru атаки хакеров увенчались успехом. Мошенникам удалось списать со счетов клиентов пяти банков 2,2 млн руб. Почему вы сами обнародовали эти факты, ведь обычно подобное скрывается?

Александр Погудин: Никакой глубинной комсомольской честностью мы не обладаем, как и все нормальные люди. Киберпреступность набирает обороты, нам приходится постоянно совершенствовать технологии безопасности электронных платежей и показывать, к чему приводит игнорирование наших рекомендаций.

СФ: Может, все дело в несовершенстве вашей системы?

АП: Кто виноват, предстоит выяснить правоохранительным органам. Мы готовы компенсировать банкам часть их расходов по возврату средств клиентам.

СФ: Как часто вас атакуют хакеры?

АП: Постоянно. Этот бизнес настолько выгодный, что им будут заниматься всегда. Мы не можем быть чище окружающей нас среды.

Совладельцы «Евросети» Евгений Чичваркин и Тимур Артемьев продали свой бизнес. Первый по-прежнему хочет заниматься продажей телефонов, а второй — проблемами старения.

«Евросеть»: цена актива 0...ть

ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

«Картошку стану выращивать: я буду малым бизнесом, а государство будет мне помогать», — рассказал **СФ** о своих планах Евгений Чичваркин.

В российском бизнесе закончилась целая эпоха: Чичваркин и Артемьев вышли из бизнеса, продав свои доли в «Евросети» предпринимателю Александру Мамуту. По одной из версий, Мамут вскоре перепродаст актив кому-нибудь из лидеров сотовой связи.

Огромная розничная сеть из 5 тыс. точек с оборотом \$5,6 млрд, по некоторым данным, была оценена всего лишь в \$400 млн. Причинами тому стали долг \$850 млн и череда скандалов, возникших из-за налоговых претензий со стороны госорганов, а затем и ареста двух топ-менеджеров компании, обвиняемых в похищении в 2003 году одного из коллег.

Впрочем, про картошку Чичваркин, скорее всего, не всерьез. По некоторым данным, он все-таки надеется остаться на посту председателя совета директоров «Евросети». А вот на Тимура Артемьева сделка действительно оказала неожиданное воздействие: он вдруг решил всерьез заняться инвестициями в науку и биотехнологии.

Очевидно, по стопам «Евросети» пойдут и ее конкуренты. К примеру, сеть «Цифроград» на прошлой неделе продала 25% своего бизнеса пулу инвесторов во главе с инвестбанкиром Дмитрием Ивантером. В эпоху кризиса управлять бизнесом с доходностью 2–5% — задача не из легких. Так что ученых и колхозников в России скоро заметно прибавится. □



Евгений Чичваркин продал «Евросеть» и нашел новый образ

АЛЕКСАНДР МИРДОНОВ

ТОЧНО В ЦВЕТ



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Устройства для цветной печати Xerox отражают наш богатый опыт в технологиях цвета и точное знание потребностей наших заказчиков.

Мы разбиваем стереотипы и предлагаем вам лучшие и наиболее эффективные решения.

Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.



xerox.ru

© 2008 Корпорация XEROX. Все права защищены. XEROX® и Smart Color Printing «Xerox Colour. Бизнес выигрывает в цвете» являются охраняемыми товарными знаками Корпорации XEROX в США и/или в других странах

Представительства Xerox в России: Москва: пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50. Санкт-Петербург: Выборгская наб., 61, бизнес-центр «Акватория», офис 204, тел.: (812) 325-29-44. Екатеринбург: проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел.: (343) 215-90-80, 215-90-81. Новосибирск: ул. Октябрьская, 34, блок «Г», тел.: (383) 275-85-10. Владивосток: проспект Столетия Владивостока, 103, Отель «Афес-Сейко», офис 313, 314, тел.: (4232) 31-11-95. Ростов-на-Дону: ул. Ченцова, 95, литер «М», тел.: (863) 251-67-09.



В июне этого года Анатолий Чубайс после увольнения из РАО «ЕЭС России» сказал, что мечтает о трудовой пенсии за долгие годы непосильного труда. На прошлой неделе он понял, что отдохнуть не получится.

15 НОЯБРЯ 1991 ГОДА

Доцента Ленинградского инженерно-экономического института и советника мэра Санкт-Петербурга Анатолия Чубайса назначают на должность председателя Государственного комитета РФ по управлению государственным имуществом в ранге министра.

15 ИЮЛЯ 1996 ГОДА

После выборов президента, в которых Чубайс был одним из руководителей предвыборного штаба Ельцина, он получает должность руководителя администрации президента. Чубайс сменил еще много должностей: зампреда правительства, министра финансов и главы бюджетной комиссии.

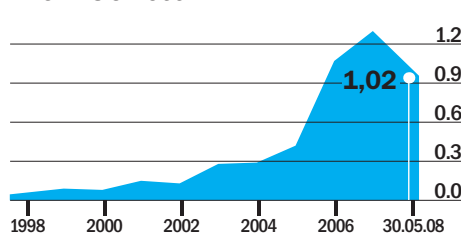
30 АПРЕЛЯ 1998 ГОДА

Анатолий Чубайс назначен председателем правления РАО «ЕЭС России». За месяц до этого он ушел в отставку со всем составом правительства Виктора Черномырдина. Финансовый кризис 1998-го Чубайс встретил уже не как чиновник, а как бизнесмен. Хотя все равно оказался «во всем виноват».

22 СЕНТЯБРЯ 2008 ГОДА

Через три месяца после ликвидации РАО ЕЭС Чубайс назначен главой госкорпорации «Роснано». Он уже пообещал, что к 2015 году объем продаж российской наноиндустрии должен сравняться с нынешним оборотом энергокомпаний бывшего РАО ЕЭС — примерно 1 трлн руб.

Динамика котировок акций РАО «ЕЭС России»*



Цементный монополист ищет за рубежом лучшую долю

Лидер российского рынка цемента компания «Евроцемент груп» нашла свой выход из кризиса: она инвестировала свободные деньги в зарубежный актив.

Зацементировать прибыль

ТЕКСТ: ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА

«Евроцемент» купил 6,52% акций одного из крупнейших в мире производителей цемента — швейцарской компании Holcim. Стоимость пакета, по оценкам, около \$1,39 млрд — это крупнейшая сделка за всю историю российской цементной отрасли. Прошлый рекорд поставил этот же холдинг в 2005 году, когда купил семь цементных заводов «Интеко» общей мощностью 7,5 млн тонн в год (на рынке считают, что они обошлись в сумму около \$800 млн). Эта покупка позволила «Евроцементу» занять на рынке положение, которое, в формулировке ФАС, дало компании возможность «монопольно диктовать цены».

В 2007 году «Евроцемент» продал 24 млн тонн цемента и, по расчетам аналитиков, заработал около \$1 млрд чистой прибыли. Тем не менее нынешняя щедрость компании кажется странной. Ведь цемент заметно подешевел. Если в начале 2008-го цена за тонну составляла свыше 6 тыс. руб., то сейчас около 3,5 тыс. Темпы строительства падают вслед за ценами. В результате по итогам первого квартала 2008 года «Евроцемент» сократил производство на 33%.

Тратить свободные деньги на скупку мощностей внутри страны в таких условиях глупо. Так что сейчас компания решила диверсифицировать риски за счет западных рынков. «Покупка акций Holcim — это спекулятивное вложение в тот сектор, который компания понимает. 6,52% акций — небольшой пакет, но с течением времени холдинг может довести свою долю до 15–20%», — считает Андрей Филатов, генеральный директор «Цемграда». Правда, по его мнению, «Евроцемент» сильно рискует: нет никакой гарантии, что акции Holcim не упадут. Похоже, в компании решили, что вероятность такого развития событий все же ниже, чем риски при инвестициях в российский бизнес. □



ЯРОСЛАВ БЕЛЯЕВ

Ослабление

позиций одного из лидеров приведет парфюмерно-косметическую розницу к дальнейшей консолидации — уже сейчас более половины рынка сосредоточено в руках нескольких крупных розничных сетей. В итоге отрасль может пойти по «грустному» немецкому сценарию, где розничным монополистом является компания Douglas, которая жестко диктует условия поставщикам.



Анна Дычева-Смирнова,
член правления Российской
парфюмерно-косметической ассоциации

Пока «Арбат Престиж» мучительно пытается выбраться из долговой ямы, перед его ближайшими конкурентами возникла заманчивая перспектива перехватить лидерство. Как нельзя более кстати отраслью заинтересовались западные инвесторы. Moët Hennessy Louis Vuitton (LVMH) договорился о приобретении около 50% «Единая Европа—С.Б.» (владеет сетью Ile de Beaute). Концерн получит право на эксклюзивный франчайзинг сети Sephora, ранее принадлежавший «Л'Этуаль». Эксперты высказывают опасение, что теперь ассортимент Sephora и Ile de Beaute будет заполнен преимущественно одинаковыми брэндами. LVMH поставляет в Россию марки Christian Dior, Givenchy, Guerlain, Kenzo и др. На рынке уже и ранее велись разговоры о «перекосах» в ассортименте «Л'Этуаль», активно сотрудничающей с LVMH.

Георгий Семененко ВОЗГЛАВИЛ КИРОВСКИЙ ЗАВОД, СМЕНИВ НА ПОСТУ СВОЕГО ОТЦА **Петра Семененко**. ПРИ ОТЦЕ ЗАВОД СМОГ ВЫЖИТЬ В БУРНЫЕ 1990-Е, СЫНУ НУЖНО ПОВТОРИТЬ ПОДВИГ В ДРУГИХ УСЛОВИЯХ.

Судьба тракториста

текст: иван марчук
фото: никита инфантьев

По пыльному цеху Петербургского тракторного завода (ПТЗ) медленно ползет конвейер. Он движется так медленно, что не сразу это замечаешь. Вдоль конвейера неторопливо передвигаются рабочие. Два человека с трудом поднимают капот, разбегаются и с уханьем «надевают» его на остов трактора. Рядом курит начальник цеха. «Сборка ручная, производство штучное, — поясняет он. — Сейчас вот две линии конвейера работают, а в советские годы — больше десятка. Мы чуть не по сотне машин за день делали. Сейчас столько за месяц производим».

Около входа в цех стоит стенд с портретами передовиков производства и генерального директора Кировского завода, в состав которого входит ПТЗ, Георгия Семененко. Под плакатом лозунг «Восстановим былую славу Кировского завода!».

Пересадить страну на свои тракторы и стать технологическим лидером отечественного машиностроения Кировскому заводу будет невероятно сложно.

Во имя отца

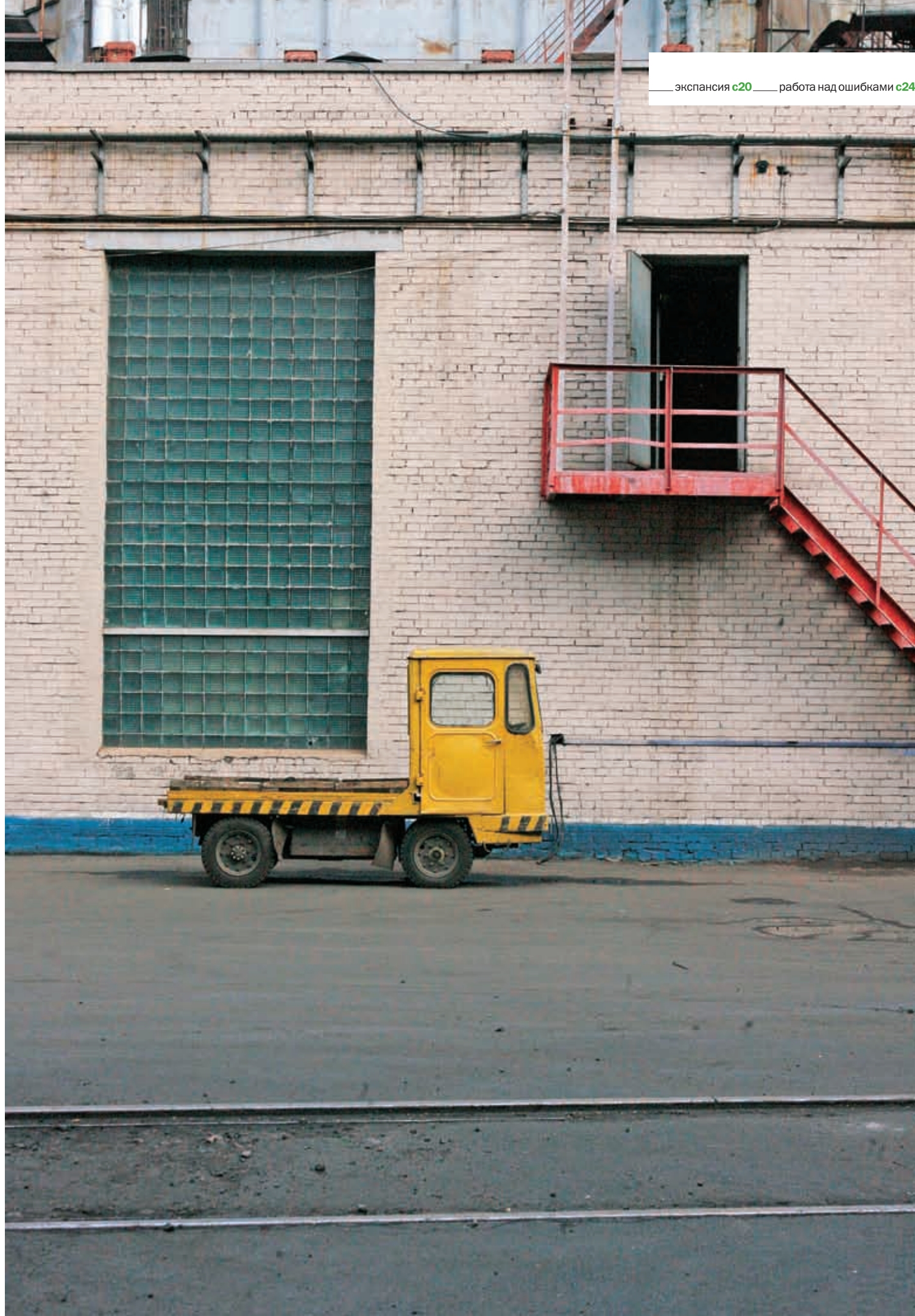
Кировский завод занимает 200 га практически в центре Санкт-Петербурга. Здесь ежегодно выплавляется 300 тыс. тонн стали, производится более 1 тыс. тракторов и множество другой техники (передвижные сварочно-энергетические агрегаты, магнитные муфты и пр.). Этим хозяйством управляет 26-летний Георгий Семененко — наследный глава Кировского завода. Его отец Петр Семененко, трагически погибший в 2005 году, руководил заводом 18 лет — с 1987-го.

В заводском музее Семененко-старшему посвящен один из пяти залов. На стендах стоят макеты танка Т-80 и атомных подводных лодок, для которых Кировский завод делал турбины. Это продукция предприятия конца 1980-х годов. Рядом — стенд, где

на красном бархате лежит мясорубка. Это — продукция 1990-х.

Главная заслуга Петра Семененко — само существование Кировского завода, старейшего промышленного предприятия России, основанного еще в 1801 году. В начале 1990-х завод, трудившийся на оборонку, лишился всех госзаказов. Предприятие оказалось на грани закрытия. В 1992 году завод был акционирован, в 1995-м его акции начали продаваться на бирже РТС (они торгуются в разделе внесписочных ценных бумаг, что не требует от предприятия полного раскрытия финансовых показателей). Структура предприятия тоже поменялась: бывшие цеха стали дочерними компаниями Кировского завода. Само производство переориентировали на гражданскую продукцию. Освободившиеся площади завод начал сдавать в аренду. 40% из 200 га территории предприятия во временном пользовании сторонних компаний. Общее количество арендаторов — свыше 600.

Сейчас 1990-е годы и личность самого Петра Семененко обрастают легендами. В том же музее на самом видном месте висит его портрет. «Он написан по фотографии Петра Георгиевича во время его встречи с Черномырдиным, — говорит экскурсовод. — Руководство страны тогда сомне-





Георгию Семененко кажется, что он нашел правильный способ сохранения семейного бизнеса

валось, стоит ли сохранять предприятие. А Петр Георгиевич настоял, что стоит».

Сыновья признательность

Осенью Георгий Семененко в рамках обучения по программе МВА в Академии народного хозяйства должен будет посетить завод Volkswagen. Его заранее предупредили, что фотографировать там нельзя. Немцы боятся промышленного шпионажа. Семененко тоже не любит, когда фотографируют производство. Из-за непрезентабельного вида предприятия.

Одна из главных проблем завода — устаревшее оборудование. Износ его в машиностроении составляет 70%. Технологии металлургического завода «Петросталь» полностью устарели еще в 1990-е годы. Все это приводит к низкой рентабельности на Кировском заводе: в металлургии она составляет 8–10%, в машиностроении — 6–8%. По данным же Райффайзенбанка, в России средняя рентабельность в металлургии сейчас 15–20%, в машино-

строении — 10–12%. Обновление оборудования требует денег. Но взять их было нелегко: закрытость компании не давала возможности привлечь инвестиции.

С этими проблемами и столкнулся Георгий Семененко. Для новых задач требовалась новая команда. Прежде всего молодой руководитель нашел опытного единомышленника. В 2006 году на завод пришла **Марина Большакова** — знакомая семья Семененко. Сейчас она занимает должность исполнительного директора. Большакова значительно старше своего начальника: ей 47 лет. Она успела поработать на руководящих должностях в ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ), «Еврохиме» и группе МДМ. Вдвоем с Семененко-младшим они сменили власть на заводе. В декабре 2006 года из девяти членов совета директоров, работавших при Семененко-старшем, свои места сохранили только двое: собственно Семененко-младший и директор ПТЗ **Александр Крикунов**. В обновленный состав вошли топ-менеджеры ОМЗ, РАО «ЕЭС России», НОВАТЭКа.

Оценив бизнес, новая команда пришла к выводу, что завод нуждается в реформах. Первым делом занялись структурой. В 2005 году у завода было чуть больше 50 «дочек», сейчас — 21. Скоро будет еще меньше. «Мы заканчиваем санацию бизнесов: маленькие и неприбыльные производства или закрываем, или продаем менеджменту, остальные формируем по направлениям», — говорит Георгий Семененко.

Одновременно завод занялся повышением эффективности бизнесов. Для начала была проведена ревизия арендных ставок. «Раньше все арендаторы платили одинаковую ставку. Мы провели зонирование территории в зависимости от удобства подъезда и других параметров. На разные зоны были установлены разные ставки», — рассказывает Семененко. Доход от аренды увеличился на 30%.

Внедрение новых стандартов управления позволило компании в марте 2007 года разместить облигационный заем на 1,5 млрд руб. По итогам 2007 года Кировский завод впервые отчитался по МСФО.

досье

Компания: ОАО «Кировский завод»

Год основания: 1801

Владельцы: семья Семененко, которая контролирует около 63% акций, чуть больше 20% акций у миноритариев, еще 17% находятся в свободном обращении на бирже

Активы: в Санкт-Петербурге — Кировский завод, в Воронеже — Воронежский завод экскаваторов (ВЭК). Есть сборочное производство тракторов в Казахстане

Оборот: 11,6 млрд руб. в 2007 году

Чистая прибыль: 197 млн руб. в 2007 году

Основные бренды: тракторы и строительная техника «Кировец», экскаваторы ВЭК

Число сотрудников: 8 тыс. человек

ноу-хау

Кировский завод:

- провел зонирование территории завода, что позволило увеличить сбор арендных платежей на 30%;
- разместил облигационный заем, получив таким образом средства для модернизации производства;
- планирует построить новый сталелитейный завод для выпуска продукции, востребованной иностранными автопроизводителями;
- разработал план создания контейнерного порта для эффективного использования своей прибрежной территории.

2,7 млрд руб.

составит объем инвестиций в предприятия Кировского завода с 2007 по 2011 годы

Компания получила доступ к заемным средствам. Настало время модернизировать производство.

Коровы и звезды

Любимые слова Георгия Семененко и Марины Большаковой — «звезда» и «дойная корова». Термины заимствованы из популярной бостонской матрицы BCG. В ней «звездами» называются перспективные бизнесы, а «дойными коровами» — старые проекты, дающие большую прибыль.

Пока «звезд» в компании нет, зато есть три «коровы»: металлургия, машиностроение и сдача площадей в аренду. Продажа металла приносит 45% выручки компании, еще 25% приходится на тракторы и строительную технику, 10% — на аренду. Остальные производства дают 20%.

С рынками компании повезло. По данным «Союзагромаша», в 2007 году производство тракторов в России выросло на 25%, до 13,8 тыс. штук, спрос на них превышает предложение в полтора раза. Цена же металла на российском рынке с начала года выросла на 85%. «Наличие собственного металлургического производства защищает компанию от роста цен на металл. А сельскохозяйственное машиностроение будет расти сегодняшними темпами еще как минимум три года», — говорит аналитик ИГ «Антанта Пиоглобал» **Игорь Краевский**. Вслед за рынками растут финансовые показатели компании: в прошлом году чистая прибыль выросла на 43,6% по сравнению с 2006-м — до 197 млн руб., а выручка — на 22%, до 11,6 млрд руб. Ситуация выглядела бы оптимистичной, если забыть про устаревшие технологии, к модернизации которых завод приступил совсем недавно.

В прошлом году на закупку новых технологических линий для тракторного производства было выделено 700 млн руб. Сейчас ПТЗ выпускает четыре модели тракторов серии К-744Р мощностью от 250 л. с. Самая мощная машина (500 л. с.) была поставлена на конвейер в прошлом году. «Кировец» занимает примерно 10% рынка российских тракторов. Получить эту долю для него было просто: конкурентов внутри России у него нет. Отечественные заводы еще со времен СССР имеют свою специализацию. Липецкий завод производит колесные тракторы малой мощности, чебоксарский «Промтрактор» — гусеничные тракторы, а Кировский — мощные колес-

ные машины. В этой нише его конкуренты — иностранные производители, такие как John Deere или Buhler. У «Кировца» есть перед ними важное преимущество — низкая цена. Например, John Deere 8430 (270 л. с.) стоит 203 тыс. евро. Трактор «Кировец» К-744Р (300 л. с.) — 140 тыс. евро. Для российских аграриев разница значительная. В 2007 году завод увеличил продажи своих машин (включая строительную технику) на 25%, до 1 тыс. В этом году надеется нарастить продажи на 37%.

Недавно Кировский завод запустил еще один проект в области машиностроения — производство экскаваторов. Летом прошлого года он арендовал производственные площади обанкротившегося Воронежского завода экскаваторов (ВЭКС), а в конце этого года надеется выкупить их за 160–200 млн руб. Рынок экскаваторов в России растет не хуже тракторного. На Кировском заводе надеются, что через пару лет ВЭКС будет производить 120–150 машин в год. Хотя за первые пять месяцев этого года там собрали всего 27 экскаваторов.

Модернизация металлургического направления только началась. Кировский завод ежегодно выплавляет 300 тыс. тонн металла. Дальше вся сталь уходит в прокат, где изготавливаются длинные металлические колонны разной толщины. Это самый грубый вид обработки, но именно в таком виде Кировский завод продает 90% стали. 10% проката поступает на литейное и штамповочное производство, где

изготавливаются металлические формы сложных конфигураций. В продажах завода на литье приходится только 1%, а на штамповку — 9%.

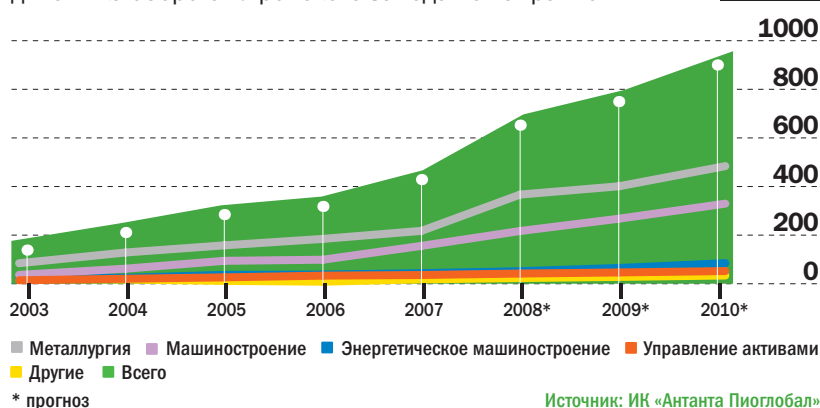
«Мы хотим значительно увеличить долю литья. Спрос на него постоянно повышается и будет расти с учетом строительства новых автомобильных заводов под Петербургом», — говорит Семененко. В этом году под Питером в Горелове начнется строительство нового литейного завода: прежнее производство слишком маленькое и устаревшее. Мощность нового составит 40 тыс. тонн в год (12% от всей стали, производимой компанией). Стоимость проекта — \$60 млн, часть средств завод хочет занять у банков. Как на этом проекте скажется финансовый кризис, пока непонятно.

Когда строительство литейного производства было уже согласовано, на заводе осознали необходимость более полной модернизации металлургического подразделения. Главная его проблема — мартеновские печи.

Даешь металл

В цехе завода «Петросталь» я с ужасом наблюдаю за работой водителя маленького экскаватора. В его задачу входит загружать в печи необходимые для плавки металла добавки. Машина въезжает прямо в столб огня, вырывающегося из мартена. В цеху так жарко, что приходится слегка подпрыгивать, иначе возникает ощущение, словно подошвы плавятся. Что чувст-

Набор комплектующих
динамика оборота Кировского завода по направлениям



Источник: ИГ «Антанта Пиоглобал»

\$40

стоила одна акция ОАО «Кировский завод» на бирже РТС 22 сентября

вует человек в экскаваторе — не хочется даже представлять. «Смотрите, пока можно: так сталь уже, считай, никто не платит. Детям рассказывать будете, что мартен видели», — говорит работник, сопровождающий нас в цехе.

Сейчас в мире в мартеновских печах выплавляется не более 2% всей стали. Остальная получается на более современных электросталеплавильных или конвертерных производствах. Они позволяют выплавлять сталь быстрее и качественнее, затрачивая при этом меньше энергии. К 2012–2014 годам использовать мартены будет просто невыгодно.

В мае этого года Георгий Семененко предложил план по строительству абсолютно нового сталеплавильного предприятия: «С учетом постоянного роста цен на сталь уже нецелесообразно было бы строить новый завод такой же мощности, как „Петросталь“. Нужно думать о будущем, поэтому мы разработали проект завода, который сможет давать 800 тыс. тонн стали в год. Новые технологии более компактны: предприятие будет занимать меньшую площадь, чем нынешнее».

Проект был представлен акционерам в июле этого года. И сразу вызвал скандал. Стоимость нового завода составляет неподъемные для Кировского завода \$600 млн — больше, чем оборот в 2007 году. Чтобы найти деньги, Семененко предложил внести в уставные документы поправки, позволяющие провести допэмиссию (в этом случае количество акций увеличилось бы почти в два раза). Однако часть миноритариев, владеющая совокупно 20,01% акций, выступила против. «У нас возникло

подозрение, что проведение допэмиссии могло размыть наши доли в заводе», — рассказывает один из миноритариев **Максим Яковлев**. С ним соглашается Игорь Краевский: «В деньгах завод действительно нуждается, отношение долга к EBITDA — 2. Но у допэмиссии была и другая цель — увеличить долю семьи Семененко с нынешних 63% до 75% акций завода. В этом случае остальные акционеры будут отстранены от управления предприятием».

Сам Семененко говорит, что таких планов у него не было: «Мы будем строить завод в любом случае. Если акционеры не поддержали проведение допэмиссии, придется искать другие источники финансирования. Например, привлечение стратегического партнера». Так что пока металлургический проект находится в подвешенном состоянии. Руководство завода занято изобретением других бизнесов, которые смогут стать «звездами».

С мечтой о море

«Еще одно перспективное направление — развитие контейнерного порта на нашей территории. У нас есть собственные железнодорожные подъездные пути. После строительства терминала Кировский завод частично обеспечит растущие потребности Петербурга в мощностях для обработки грузов. Порт может стать одной из наших главных „звезд“», — говорит Семененко.

Морские контейнерные перевозки через Петербург переживают настоящий бум.

В первом полугодии 2008 года в Россию ввезли 1,85 млн морских контейнеров. Это на 22% больше, чем за аналогичный период 2007-го. Такая ситуация привела к портовому буму: за год в Петербурге было заявлено 12 проектов по расширению существующих портов и строительству новых.

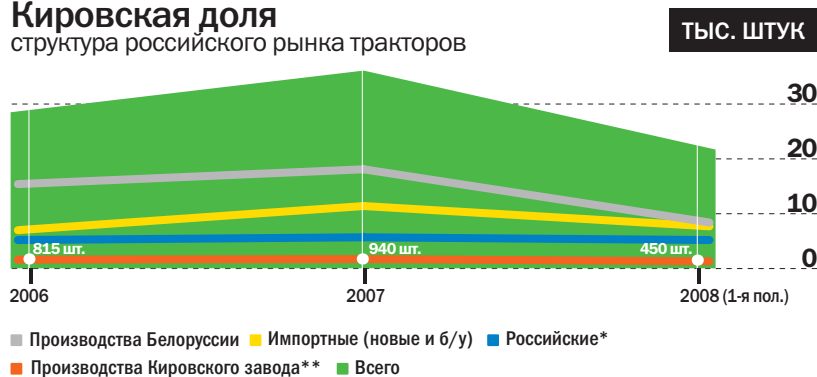
Территория Кировского завода включает 2,5 км вдоль устья реки Емельяновки, впадающей в Финский залив. Остаться в стороне от портового бума руководство завода не смогло. По инвестиционному меморандуму для создания порта нужно 638,65 млн руб. Этих денег хватит для углубления дна, строительства причалов, кранов и складских комплексов площадью 15 га. Работы уже начались. Руководство завода обещает, что порт заработает в следующем году, а к 2011-му будет контролировать 5% рынка морских контейнерных перевозок через Петербург, что в деньгах составляет 300 млн руб.

Проект уже вызвал много споров. «Территория завода неудобна с точки зрения логистики», — отмечает директор исследовательского агентства InfraNews **Алексей Безбородов**. По его словам, у завода нет ни одной удобной подъездной дороги: Западный скоростной диаметр (ЗСД) съездов к заводу не имеет, отсутствует у предприятия и возможность активного использования железной дороги. «Пролоббировать решение о строительстве съезда с того же ЗСД у руководства вряд ли получится: прибрежная зона завода очень маленькая, чтобы создать там значимый для города порт», — говорит Безбородов.

Но на заводе считают порт самой перспективной «звездой»: гигантская территория завода явно не дает покоя. Директор по консалтингу и оценке Bescar Realty Group **Игорь Лучков** оценивает 1 кв. м земли в этом районе города минимум в \$1 тыс. Получается, территория завода может стоить около \$2 млрд. Георгий Семененко рассказывает, что регулярно получает предложения продать территорию под девелоперские проекты. Но он не соглашается. Если портовый проект не станет «звездой», то надо будет придумать что-то другое. Пока «коровы» живы, а земли много, можно экспериментировать. **СФ**

Кировская доля

структура российского рынка тракторов



* без учета продукции Кировского завода
 ** 2007–2008 годы — без учета машинокомплектов для зарубежных сборочных производств
 Источник: «Союзагромаш», ОАО «Кировский завод»

ЦИФРОВОЙ ДИКТОФОН С БОЛЬШИМ ОБЪЕМОМ ПАМЯТИ



ICD-SX68 (512Мб)
ICD-SX78 (1Гб)

SONY

Компактные цифровые диктофоны ICD-SX68/78 со встроенной флэш-памятью 512Мб/1Гб обеспечивают высококачественное стереозвучание в формате STHQ, поддерживают PC Link и функцию усиления голоса Voice Up.

like.no.other™

*Как никто другой

www.sony.ru www.sonystyle.ru

КОМПАНИЯ «ОМСКВИНПРОМ» СТАЛА КРУПНЕЙШИМ В СТРАНЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ ВОДКИ И ТУТ ЖЕ НАРВАЛАСЬ НА НЕПРИЯТНОСТИ — В БОЙ С НЕЮ ВСТУПИЛ ЛИДЕР РЫНКА «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ».

Таежный градус

текст:
николай гришин

Однажды директор по развитию «Омсквинпрома» **Наталья Никитина** приехала в сибирский региональный центр. Местный дистрибутор пожаловался на представителей азербайджанской диаспоры: они на местном рынке по дешевке торговали контрафактной водкой «Пять озер» и портили ему весь бизнес. Самостоятельно разбираться с диаспорой дистрибутор побоялся, а Наталья без лишних размышлений поехала на рынок. «Захожу в мрачный контейнер. Стоит наша водка, очень дешевая — акциз точно не уплачен, — вспоминает Наталья. — Можно, спрашиваю, ящик купить на свадьбу?»

Не прошло и минуты, как в контейнер сбегались чуть ли не все азербайджанцы с рынка. Они громко кричали, размахивали руками и кому-то звонили, очевидно, заподозрив подвох. «Ну все, думаю, убивать будут», — до сих пор содрогается Наталья. Но ничего, обошлось, ящик ей все-таки продали. После чего она отвезла его в милицию. Незаконный бизнес вскоре прикрыли, а нерешительный дистрибутор был просто счастлив.

Похожих историй у Никитиной вагон: еще пять лет назад «Омсквинпром» был локальным омским производителем без особых перспектив, а сейчас ключевой брэнд компании «Пять озер» ворвался

в тройку лидеров водочного рынка. Для этого Наталье пришлось исколесить всю Россию, поработать промоутером в Москве и пережить нашествие комаров.

На очереди новое испытание — противостояние с компанией «Русский алкоголь». На днях та объявила «Омсквинпрому» настоящую войну за лояльность дистрибуторов.

Брэнд-поход

У топ-менеджмента «Омсквинпрома» свой подход к брендингу: сторонним агентствам и рекламщикам они не доверяют, вместо этого устраивая мозговые штурмы. Так, в 2002 году, когда владельцу компании **Андрею Стрельцу** статус лидера местного омского рынка стал жать в плечах, он решился запустить новый брэнд. Тогдашняя ключевая марка компании «Богатство Сибири», по мнению Никитиной, была «местечковой» и в других регионах имела мало шансов на успех.

Чтобы придумать новую марку, Стрелец со своими менеджерами отправился в тайгу на северо-восток Омской области, где расположены несколько живописных озер. В компании решили разрабатывать «экологичный брэнд из сибирской глубинки», и считали, что логично делать это на природе.

В тайге команду покусали комары, но с заданием управленцы справились — придумали марку «Пять озер». Кому точно принадлежит идея, в компании спорят до сих пор. «Претендентов на авторство хватает, но по официальной версии идея возникла у Андрея Васильевича Стрельца», — говорит руководитель пресс-службы компании **Татьяна Максименко**.

«Сидишь на озере, солнце заходит — и такая благодать, такое спокойствие накатывает, что это состояние нам захотелось передать в нашем брэнде, — мечтательно вспоминает Наталья Никитина. — Мы до сих пор на эти озера раз в год ездим».

Четкого плана покорения российского рынка у омичей не было. Помимо домашнего рынка решили стартовать в Екатеринбурге — здесь работал знакомый менеджер «Омсквинпрома» дистрибутор «Инвина».

«Милочка, скажи, а где у вас водка с озерками сибирскими?» — спросил продавщицу в местном магазине дедушка и сразу же взял четыре бутылки. Свидетелем такой сцены Никитина стала в первый же свой визит в Екатеринбург. «Никакого продвижения мы толком поначалу еще не делали, а марка уходила влет», — говорит она. Случай с дедушкой она пересказала Стрельцу, и тот решил сделать из «Пяти озер» федеральный брэнд. Наглость неслыханная, ни одному из региональных производителей этого еще не удавалось, хотя пытались многие.

«Брэнд получился интересный — тему природной чистоты, экологии тогда никто из производителей водки еще не развивал», — объясняет неожиданный успех дистрибуторской компании из Красноярска «Формула холдинг» **Никита Ланский**. Чтобы донести идею брэнда, «Омсквинпром» первым среди «водочников» позаимствовал у «винников» идею снабжать бутылки небольшой книжечкой, где расписаны волшебные свойства воды из сибирских озер.

На самом деле завод использует обычную воду из скважины в Омске, хотя в рекламных сообщениях это и не афиширует. Чтобы хоть как-то поддерживать «экологическую» легенду брэнда, компания добавляет в купаж немного воды из скважины в районе таежных озер, которую привозит цистернами.

досье

Компания: ООО «Омсквинпром»

Владельцы: Андрей Стрелец, Елена Галинина, Петр Нискоморных

Активы: ликероводочный завод в Омске мощностью 17 млн дал в год

Оборот: в 2007 году — 8,6 млрд руб., в 2008 году ожидается 12,3 млрд руб.

Чистая прибыль: не раскрывается

Основные брэнды: «Пять озер», «Кедровица», «Национальная валюта»

Число сотрудников: 1300 человек

ноу-хау

Компания «Омсквинпром»:

- разработала брэнд «экологически чистой сибирской водки»;
- сделала ставку всего на одну торговую марку;
- вложилась в рекламу на уровне федеральных игроков;
- платит дистрибуторам больше других крупных игроков и не развивает собственную систему продаж.

В компании составили рейтинг городов в зависимости от количества жителей, их платежеспособности и закрытости рынка для неместных игроков и начали покорять регион за регионом — Екатеринбург, Красноярск, Новосибирск и т. д. «Поначалу было тяжело: тебя выталкивают в дверь, ты лезешь в окно», — вспоминает Никитина.

«У „Омсквинпрома“ очень маленькая ассортиментная линейка — всего четыре позиции водки „Пять озер“. Управлять таким портфелем приятно и выгодно с точки зрения логистики», — считает дистрибутор компании.

Сибирская компания пыталась расширить ассортимент и запустила дешевую водку «Национальная валюта» (до 100 руб.), но сделать из нее федеральный брэнд не удалось. «Маржи для полноценного продвижения не хватило», — объясняет Никитина.

Алкогольная мистика

«В районе пяти озер есть деревушка Окунево, там живут безумные люди — староверы, индуисты, ведорусы, какие-то поклонники слонов. Их прорицатели считают это место святым, а у меня, к примеру, там давление всегда повышается почему-то. В нашей истории тоже много мисти-

Наталья Никитина не жадничала в отношениях с дистрибуторами — и вывела региональный брэнд в лидеры рынка

ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО





АЛЕКСАНДР РУМЯНЦЕВ

При производстве «Пяти озер» используется обычная вода из скважины, хотя в рекламных сообщениях это не афишируется

ки — водка зачастую продавалась без каких-либо усилий с нашей стороны, — вспоминает Наталья Никитина. — Я и сама верила в это с трудом».

На рынке же считают, что производителю просто повезло оказаться в нужном месте в нужное время. «Компания вышла на сцену, когда звездный час прежних лидеров рынка „Гжелки“ и „Флагмана“ уже прошел. В среднем ценовом сегменте народ искал что-то новое, и „Пять озер“ оказались очень кстати», — полагает Никита Ланский.

На руку компании сыграл и кризис с внедрением ЕГАИС в 2006 году. Ликероводочные заводы встали тогда по всей стране, а вот оперативно вернуться на полки многим раскрученным брэндам не удалось. По словам директора ЦИФРРА **Вадима Дробиза**, во многих регионах «Омсквинпром» оказался шустрее всех — на полках магазинов некоторое время была представлена только его водка. «Мы компания педантичная. Наши конку-

ренты думали — требования властей настолько несуразные, что их отменяют, а мы в это время к кризису готовились, сделали предоплату за новые акцизные марки, увеличили складские запасы, — вспоминает Никитина. — Обхитрить же государство невозможно».

Изначально «Омсквинпром» решил сделать ставку на крупных дистрибуторов, которым принялся раздавать эксклюзивные права на продажи в различных регионах. Вместе с партнерами производитель придумывал новые ВТЛ-акции, согласовывал с ними рекламные кампании. С 2004 года компания заметно нарастила бюджет продвижения, не надеясь на «мистику». По оценкам Вадима Дробиза, в рекламу брэнда она уже вложила в общей сложности более \$20 млн. В самой компании бюджетов не раскрывают, но подтверждают, что «не жадничали». По словам Никитиной, на покорение новых регионов компания тратила кредитные деньги и при-

6-е место

в мире по объемам продаж заняла марка «Пять озер» в 2007 году, по оценкам журнала Drinks International

быль, заработанную в уже освоенных городах.

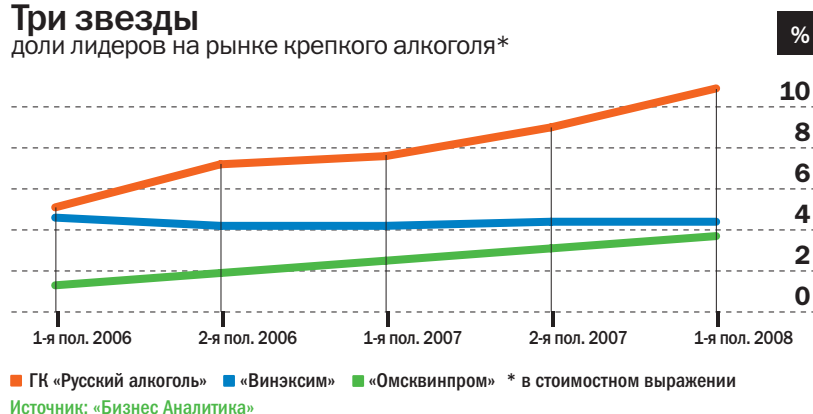
«Они о себе очень громко заявили — в отличие от других регионалов, вкладывались в рекламу на уровне федеральных брэндов, — считает вице-президент по маркетингу компании «Винэксим» **Станислав Кауфман**. — Вот только приемчики использовали какие-то провинциальные. К примеру, выходит в „АиФе“ экспертиза самых популярных водок — „Зеленая марка“ в пролете, „Путинка“ слишком мягкая, лидирует, конечно, „Пять озер“. Выясняется, что проводила экспертизу некая Омская алкогольная ассоциация. Некрасиво это как-то».

Впрочем, «провинциализм» компании отчасти сыграл ей на руку. Освоение федерального рынка компания начала с регионов, расположенных за Уралом. Тогда как другие «звезды» рынка — «Винэксим» и «Русский алкоголь» — предпочитали для начала покорять Москву и Санкт-Петербург, в Сибири их хватка слабела.

В Москву «Омсквинпром» пришел в конце 2005 года, по привычке доверив эксклюзивную дистрибуцию одному из местных игроков. Чтобы «прочувствовать» местный рынок, Стрелец опять отправил своих топ-менеджеров «в поля» — предложил им поработать промоутерами. «Мы побили все рекорды настоящих промоутеров — таких продаж никто никогда не делал, — вспоминает Никитина. Однако это не помогло: в магазинах, где топы компании не работали, продажи не пошли. Тогда «Омсквинпром» впервые рискнул лишить дистрибутора эксклюзива и привлечь к продажам еще несколько игроков. Но и сейчас компания по продажам в столице лишь на шестом месте, тогда как в России на третьем.

Тем не менее «Омсквинпром» выбился в лидеры рынка. С 2004 по 2007 годы его объем продаж вырос с 500 тыс. до 5,5 млн дал, из них более 95% приходится всего на один брэнд «Пять озер» в среднем ценовом сегменте — 120–130 руб. за бутылку 0,5 л на полке.

Три звезды доли лидеров на рынке крепкого алкоголя*



5,5 млн дал

водки продал «Омсквинпром» в прошлом году. Четыре года назад эта цифра была в 10 раз меньше

95%

продаж компании приходится на один брэнд — водку «Пять озер»

«Почему я должен развивать бизнес конкурентов? Я говорю дистрибуторам: ребята, определитесь, с кем вы?»

Лучшие друзья дистрибутора

Система эксклюзивной дистрибуции, давшая сбой в Москве, отлично сработала в регионах — другие игроки выстраивают собственные системы продаж и превращают дистрибуторов в логистов, а «Омсквинпром» не стал отбирать их хлеб.

«Омсквинпром» позволяет иметь дистрибутору максимальную наценку среди всех крупных водочных игроков в среднем ценовом сегменте, — признает Никита Ланский, продающий «Пять озер» в Кемерове и Новокузнецке. — Тогда как, к примеру, «Русский алкоголь» пошел по пути создания собственных эксклюзивных команд в регионах, которые отбирают часть маржи дистрибутора и еще к тому же нагружают его неликвидным слабоалкогольным ассортиментом.

По оценкам участников рынка, маржа на продукции «Омсквинпрома» достигает у некоторых дистрибуторов 20%, тогда как на «Русском алкоголе» не более 5%.

В итоге, например, «Формула холдинг» с этого года прекращает работать с «Русским алкоголем», сосредоточившись на других водочных брэндах, в том числе на «Пяти озерах». Вряд ли такая ситуация могла долго устраивать лидера рынка.

В начале сентября «Русский алкоголь» разослал своим дистрибуторам письмо, в котором не рекомендовал партнерам включать в ассортиментный портфель продукцию «Омсквинпрома». Омичи разразились ответным посланием (оба письма имеются в распоряжении **СФ**), в котором Наталья Никитина назвала «условия, навязываемые „Русским алкоголем“, игрой в одни ворота» и призвала оптовиков сохранить сотрудничество с «Омсквинпромом».

«Моя компания большая, она растет. Наши дистрибуторы становятся крупнейшими игроками на своих рынках. Я даю им товарные кредиты и развиваю их бизнес, — поясняет коммерческий директор „Русского алкоголя“ **Вадим Касьянов**. — А тут приходят люди из „Омсквинпрома“ и говорят: работайте с нами тоже, у нас условия хорошие. Теперь я говорю дис-

трибуторам: ребята, определитесь, с кем вы. Такая практика работает во всем мире — дистрибуторы Diageo никогда не работают с Pernod Ricard, и наоборот».

Причины конфликта очевидны: еще до обмена письмами компании успели нанести друг другу куда более весомые удары. Нынешней осенью «Русский алкоголь» добавил к своим активам в Центральной России запуская в Новосибирске завод мощностью 12 млн дал. В частности, там будет разливаться новая марка с «сибирским позиционированием». А топ-менеджмент «Омсквинпрома» недавно опять побывал в тайге, где добывал кедровые шишки. Итогом поездки стал новый брэнд «Кедровица», а один из суббрендов лидера рынка — «Кедровая Зеленая марка».

Водочные оптовики такого поворота явно не ожидали. «Ситуация очень напряженная — на „Русский алкоголь“ приходятся основные продажи, но доходность на операциях с ними приближается к нулю, — говорит крупный дистрибутор из Сибири. — „Пять озер“ куда щедрее в плане маржи». «Лучшие друзья дистрибутора — это деньги. Сегодня лучшие условия у одного производителя, завтра у другого. Требовать лояльности от оптовиков вряд ли стоит», — считает Станислав Кауфман.

Итоги войны за сердца дистрибуторов станут понятны в начале следующего года, когда будут подписаны новые дистрибуторские контракты. Не исключено, что жесткая позиция лидера рынка только добавит очков щедрому регионалу. **СФ**



НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

Заполярный филиал

ОАО "ГМК "Норильский никель" (г. Норильск) на регулярной основе организует открытые конкурсы на проведение работ, оказание услуг и закупку материально-технических ресурсов по следующим направлениям:

- строительство,
- ремонт и эксплуатация основных фондов,
- информационные технологии,
- научные исследования и проектирование

К участию приглашаются российские поставщики и подрядчики.

Следите за информацией на:

www.zf.norilsknickel.ru

реклама

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ AVANT GROUP ОТКРЫЛА ПЕРВЫЙ В РОССИИ МОРСКОЙ СПОРТ-ОТЕЛЬ. ПЕРВЫЙ БЛИН ПОНАЧАЛУ ВЫШЕЛ КОМОМ.

Деньги на ветер

ТЕКСТ:
ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Мелкое, мутное Азовское море. Идет дождь. Ветер. Но отдыхающих на пляже отеля «Акватория лета» это не смущает. Одни затаскивают в воду массивные доски виндсерфинга, другие путаются в стропах кайта, третьи осваивают азы вейкборда.

«Акватория лета» в Ейске — это первый и пока единственный в России морской спорт-отель. Оплатить в нем просто номер без спортивных программ нельзя. В итоге если, например, приезжает семейная пара, где лишь один увлекается спортом, второй супруг тоже хоть что-то попробует. «Сейчас даже на „Одноклассниках“ есть сообщество „Акватория лета“. Попробуй найти там, например, Hilton», — хвастается **Артем Колесов**, директор по стратегическому развитию Avant Group — управляющей компании «Акватории лета». По его словам, в 2007 году виндсерфингу в отеле обучились около 1500 человек, кайтсерфингу — катанию по волнам с помощью воздушно-го змея — около 200 (лето было не очень ветреное). «Мы заинтересованы в популяризации водных видов спорта», — добавляет Колесов. — Многие из наших клиентов вернутся». Сам он считает, что в России 50–60 тыс. человек, серьезно занимающихся кайт- и виндсерфингом, и каждый год их число увеличивается на 5 тыс.

Однако найти подход к своей целевой аудитории «Акватории лета» удалось не сразу. Первые два года ее загрузка оставалась желать лучшего. Срок возврата инвестиций в проект вырос на полтора года — с семи до восьми с половиной лет.

Не Египет, не Канары

В 2004 году москвич Артем Колесов отдыхал на Канарских островах. Поехал ради виндсерфинга. Проживание и прокат оборудования на три недели обошлись в \$3 тыс. Но все это время не было ветра, и покататься не удалось ни дня.

После неудачного отдыха Колесов решил сделать увлечение работой. На открытие серф-станции было нужно \$50–70 тыс., которых у него не было. «Я заинтересовал идеей группу московских бизнесменов, но решили, что выгоднее строить сразу гостиницу», — рассказывает Артем Колесов, которому и предложили возглавить проект. Долю в бизнесе он, правда, не получил. «Сначала мы ориентировались на Египет», — вспоминает он. — Я встречался с губернатором Синай. Но когда мы были готовы подписать договор, в Египте вышло постановление о запрете продажи земли иностранцам.

В результате решили реализовать проект в России. Азовское море идеально подходи-

ло для парусных видов спорта. С середины 1990-х годов в Ейске проводятся соревнования среди виндсерферов и кайтсерферов.

Под строительство бизнесмены приобрели базу отдыха с участком в полгектара. Из-за дефицита земли строения общей площадью 1,8 тыс. кв. м пришлось размещать компактно: жилые корпуса на 80 номеров и здание ресторана расположены вокруг бассейна. Строили их бережливо. Например, демонтировать старую базу разрешили жителям Ейска. Те разобрали строения на стройматериалы и еще приплатили за это. На эти деньги собственники наняли строительную бригаду, которая демонтировала то, что не понадобилось ейчанам.

Общие инвестиции в гостиницу, по словам генерального директора Avant Group **Андрея Канорского** (он пришел в компанию в 2006 году), составили около \$5 млн. Более \$3 млн потратили на землю и строительство, \$1,25 млн — на закупку гостиничного, ресторанного оборудования и спортивного инвентаря, \$400 тыс. — на разработку концепции и \$250 тыс. — на рекламу.

«Акватория лета» открылась в мае 2005 года. 50% загрузки ей сразу обеспечил проходящий в Ейске кубок по виндсерфингу и кайтсерфингу. Но «грузить» отель надо было и после соревнований.

Джаз-экстрим

Сначала клиентами «Акватории лета» были «взрослые дети» и родители с детьми. Первые — это активные люди 20–35 лет, вторые — публика более возрастная. «У нее есть деньги, и она тоже хочет какого-то „джаза“», — рассуждал Колесов.

«Джаз» обещали относительно недорого. Цена стандартного номера на двоих с питанием в «Акватории лета» составляет 3,5–4 тыс. руб. в сутки (за пару лет уровень цен практически не изменился). Для сравнения, стоимость трехзвездной гостиницы на морских побережьях России в сезон составляет 2–3 тыс. руб. в сутки. Но сюда не включен полупансион и «безлимитный спорт», как это сделано в «Акватории лета». Между тем час аренды оборудования для виндсерфинга в Москве в Строгинской пойме стоит 400–600 руб. На Черном море берут за инвентарь 5–6 тыс. руб. в неделю. «Однако люди, на которых мы рассчитывали, в целом не побежали», — признает Колесов. Причин было несколько.

досье

Компания: УК Avant Group

Владельцы: группа московских бизнесменов

Оборот гостиниц, находившихся в управлении в 2007 году: \$4 млн

Оборот гостиниц, находящихся в управлении в 2008 году (прогноз): \$8 млн

Число отелей в управлении: 3

Территориальный охват: Москва, Ейск, Адлер

Рекламу «Акватория лета» давала в журналах и телепередачах, посвященных экстремальным видам спорта, что сужало целевую аудиторию. Помимо собственного отдела продаж «Акватория лета» пыталась продавать номера через турфирмы, но работа с партнерами была выстроена неправильно. Гостиница назначила агентскую комиссию 25–30% от стоимости путевки. Это в два-три раза выше, чем в среднем по рынку, что не могло не сказаться на рентабельности отеля. Всплеска продаж не произошло. «Продукт достаточно специфический, и клиентам агенты толком не могли объяснить, что они продают», — говорит Колесов. — Кроме того, у нас была достаточно запутанная система тарифов: предлагалось около десяти различных программ».

Наконец выяснилось, что те постояльцы, кого удалось привлечь, постоянно конфликтуют между собой. Например, ночью «взрослые дети» хотели веселиться, а родители с детьми — спать.

Тем не менее в первый сезон около трети постояльцев приехали два и более раз. К концу сезона, который в Ейске длится с мая по сентябрь, «Акватории лета» удалось выйти на загрузку 55%. Это нормально, но только если такой показатель удастся выдерживать в течение всего года. Между тем «Акваторию лета» ждал «голодный» осенне-зимний сезон.

В межсезонье компания сделала ставку на проведение корпоративных праздников. «Когда мы входили в нашу первую зиму, то была жуткая уверенность в том, что мы всколыхнем рынок корпоративного отдыха Ростова и Краснодара», — вспоминает Колесов. — На Хеллоуин делали утопленников из старых гидрокостюмов, варили „кровь“ на кухне — люди до сих пор вспоминают». На праздники загрузка отеля доходила до 100%. В остальные дни клиентов можно было пересчитать по паль-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Андрей Канорский собирается клонировать морской отель в Подмоскowie

После неудачного отдыха Артем Колесов решил сделать увлечение работой

цам. В результате средняя загрузка с октября по апрель составила всего 25%. Отель работал в минус.

Неудачный подход

В преддверии летнего сезона 2006 года руководство «Акватории лета» обратилось к крупному сетевому оператору. Какому именно — топ-менеджеры не говорят. По данным **сф**, это был Heliopark Hotel Management. За счет своего менеджмента, более известного брэнда и интегрирования отеля в собственную систему продаж специалисты управляющей компании пообещали увеличить загрузку до 75% в сезон и до 50% в межсезонье. Heliopark был настолько уверен в своих силах, что потребовал от «Акватории лета» закрыть сайт и распустить отдел продаж. Гостиница на это не пошла, и, как оказалось, правильно.

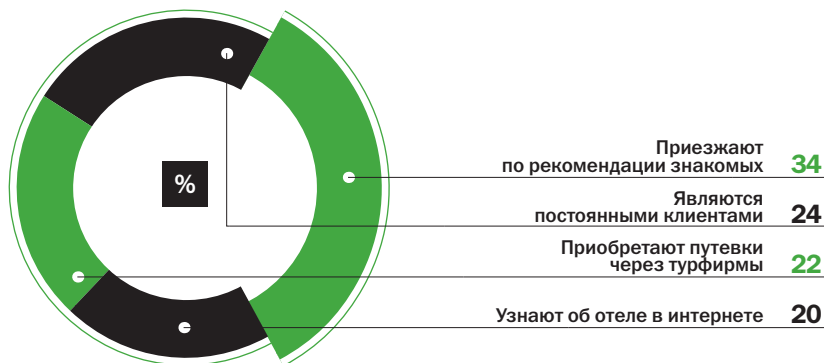
По итогам сезона менеджеры Heliopark продали всего 8,2% путевок. Учитывая, что услуги Heliopark как управляющей компании обходятся в 25–30% от прибыли гостиницы, владельцы «Акватории лета» ничего не выгадали. Правда, и не потеряли. «Заполняемость осталась практически на уровне прошлого года», — замечает Колесов. — Остальных клиентов мы привлекли через наш сайт и отдел продаж, поэтому в конце сезона от сотрудничества с сетью решили отказаться». В Heliopark Group казус не комментируют.

Детям от 14

Управление гостиницей вернулось Колесову. В это же время в команду «Акватории лета» пришел Канорский. Прежде всего топ-менеджеры сократили издержки. С октября по май «Акватория лета» была консервирована, а более 90% из 150 ее сотрудников распущены по домам. Компания могла позволить себе такой шаг, поскольку работы для линейного персонала в Ейске немного и набрать его снова несложно, а инструкторы и так трудятся по сезонным контрактам. «Экономически это целесообразно», — считает директор по развитию компании «Азимут менеджмент групп» **Михаил Фельдман**. По его оценке, на зарплате сотрудникам компания могла сэкономить около 3,5 млн руб. в месяц. Расходы на зарплату оставшемуся при гостинице персоналу и эксплуатацию объекта, по данным самой Avant Group, составляют около 1 млн руб. на весь период консервации.

Дорога к морю

где находит клиентов «Акватория лета»



Источник: Avant Group

\$350 тыс.

потратила «Акватория лета» на покупку спортивного инвентаря, что составило 7% от общих вложений в проект

Изменилась и маркетинговая стратегия. Экстремальный имидж отпугивал людей без опыта виндсерфинга, поэтому отель стали позиционировать как «каникулы для взрослых», а рекламные средства были переправлены из журналов об экстриме в деловые издания.

«Также мы поняли, что люди просто путаются в наших программах», — добавляет Колесов. Из десяти оставили всего две: «Спорт 1» (включены спортивные программы, кроме вейкборда) и «Спорт 2» (включены все). А вот вознаграждение для турагентств снизили до среднерыночных 10% от стоимости путевки.

Одновременно топ-менеджмент не побоялся отказаться от родителей с детьми (сейчас возрастной ценз для клиентов отеля — 14 лет) и от обслуживания корпоративных клиентов, по крайней мере в самый высокий сезон — в июле-августе. «Когда десяток ростовских парней сидят и пьют водку, то все остальные ходят по стенке. Какая тут клубность?» — объясняет Колесов.

Почему в «Акватории лета» решили сделать клуб для «взрослых детей», ограничив другие категории в правах? Дело в том, что 10–15% доходов отеля приходится на бар и ресторан. Родители тратили в них на треть меньше, чем люди, детьми не обремененные. А корпоративные клиенты и вовсе зачастую привозили алкоголь с собой. «Счет подобных отдыхающих минимален. Дай бог кофе возьмут за 50 руб., ведь за все остальное платит компания», — сетует Колесов.

Бывали, правда, и щедрые компании. Но о некоторых из них в «Акватории лета» вспоминают с содроганием. Например, один из корпоративных клиентов на стоял на свободном проходе на территорию отеля всех желающих, оплатив напитки из бара. В разгар праздника во дворе началась вакханалия: разогретая алкоголем толпа стала ломать мебель и сбрасывать в бассейн отдыхающих. Колесова выручила находчивость. Он вычислил двух заводил и на ходу придумал, что человека, которого они только что сбросили в бассейн, увезли в реанимацию. Через

9,7 тыс.

гостиниц на 980 тыс. мест работает в России. При этом 160-местная «Акватория лета» — единственный спорт-отель для виндсерферов

пару минут заводили предпочли ретироваться, и все стихло.

Акватория без воды

Изменение маркетинговой стратегии увеличило чек в ресторане и баре «Акватории лета» на 30%, до \$60–70. Средняя загрузка в сезоне 2007 года при этом выросла до 85%. Итоги лета-2008 еще не подведены. Однако Канорский говорит, что показатели остались на уровне прошлого года.

В 2007-м Канорскому удалось заинтересовать главу «Росохотрыболовсоюза» (РОРС) **Эдуарда Бендерского**. Топ-менеджеры «Акватории лета» организовали компанию Avant Group, которая помимо отеля в Ейске сейчас управляет двумя трехзвездными гостиницами РАООИР под вывеской «Охотник» в Адлере и Москве.

Главная цель Avant Group — клонировать ейский эксперимент и создать в России сеть спорт-отелей «Акватория». К 2012 году компания планирует запустить еще пять отелей. Первый, «Акватория лета Family», появится в Крыму на мысе Казантип. Как видно из названия, детей в этот отель все же пускать будут. «Там достаточно большая территория — 20 га, и мы сможем развести потоки клиентов, чтобы они не конфликтовали», — рассчитывает Канорский.

Еще четыре должны открыться в Подмосковье. Правда, сезон виндсерфинга здесь короче, чем на Азовском море. Кроме того, не все участки, по которым ведутся переговоры, расположены у большой воды. «Главное — атмосфера, а спорт и развлечения могут быть любыми — велосипед, лыжи, парашюты, танцы, футбол», — перечисляет Колесов. С другой стороны, основные клиенты «Акватории лета» — любители именно водных видов спорта. И далеко не факт, что серферы променяют доски на велосипеды. Возможно, Avant Group придется искать другую целевую аудиторию. В борьбе за нее, как отмечает директор по консалтингу компании Colliers International **Елена Риставаара**, «Акватория лета» может столкнуться с высокой конкуренцией со стороны загородных отелей. **СФ**

экспертное мнение

— **Все шаги**, предпринятые компанией, абсолютно правильные. В своем сегменте «Акватория лета» стала самым узнаваемым брендом. Однако задуматься над маркетинговой политикой, как правильно подавать отель, надо было не после нескольких лет его существования, а перед его открытием. Смущает жесткое ограничение на отдых с детьми. Часто едут вместе несколько семей, одни с детьми, другие — нет. В этом случае гостиница не досчитается всей компании. Стоит ввести какие-нибудь гостевые карты для прохода на территорию отеля, чтобы семьи с детьми могли проживать в другом месте и заходить к друзьям в «Акваторию лета».



Сергей Колесников,
генеральный директор
«Гост отель менеджмента»

— **Лично меня** смущает низкая доля дохода от бара и ресторана. Как правило, при полупансионе (насколько я понимаю, «Акватория лета» работает по такой системе) соотношение между выручкой от проживания и от допугслуг должно быть 50 на 50, ну в крайнем случае 60 на 40. 10–15% выручки на бар и ресторан — это уникально мало! Я не знаю, может, у них бармены внаглую воруют, может, какая-нибудь другая причина. В этой ситуации целесообразно ввести систему обслуживания «все включено». Тем более что целевая группа «Акватории лета» — менеджеры со средним достатком, которые по большей части отдыхают за границей и давно привыкли к этой форме отдыха.



Вадим Прасов,
вице-президент Федерации
рестораторов
и отельеров



ЧАСОВОЙ ЗАВОД «СЛАВА» СУМЕЛ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ РЕПУТАЦИИ «НАРОДНОГО» ПРОИЗВОДИТЕЛЯ И НАУЧИЛСЯ ПРОДАВАТЬ ЧАСЫ ПО 200 ТЫС. РУБ. ЗА ШТУКУ, НО НАРАСТИТЬ ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА ТАК И НЕ СМОГ.

Имидж чиновника

Когда я дозвонился до **Павла Гранкина** и выяснил, что он по-прежнему работает директором ТЦ «Слава», то, честно скажу, весьма удивился. Познакомились мы два года назад. Энергичный и амбициозный, Гранкин помимо менеджерской работы в «Славе» умудрялся рулить собственным бизнесом — небольшой часовой компанией «Верный ход». В то же время «Слава» произвела на меня впечатление колосса на глиняных ногах: от 12 тыс. сотрудников осталось 400 человек, от ежемесячных объемов выпуска 1 млн часов — 10 тыс. в самые удачные месяцы. Да еще и новый собственник «Славы» банк «Глобэкс» явно целился на площадку завода — неподалеку от Белорусского вокзала в Москве. В светлое будущее одного из лидеров часовой индустрии СССР верилось с трудом. «Ну что, отмучились часовщики?» — спросил меня редактор, почитав тогда статью. Получилось что-то вроде хроники пикирующего бомбардировщика: това-

(один — с музеем «часовой славы»), то теперь их четыре в Москве и Санкт-Петербурге — в каждом около 60 марок отечественных часов, включая, конечно, «Верный ход». Сейчас Гранкин подыскивает франчайзи в городах-миллионниках, намереваясь создать первую в России сеть магазинов отечественных часов.

Как и подозревал **сф**, часовщиков выселили из здания на Белорусской и даже не на вторую производственную площадку в Москве, а в Углич — старинный центр отечественного часостроения. Впрочем, «Славе» это было только на руку — специалисты там стоят куда дешевле.

По иронии судьбы заработать хоть что-то на лакомом кусочке земли «Глобэксу» так и не удалось. Планы строительства торгово-офисного центра на месте Второго московского часового завода не были реализованы. Грандиозный проект банка, судя по всему, не получил должной поддержки в московском правительстве. Производственные помещения на Ленинградском проспекте до сих пор пустуют. Зато на второй производственной площадке на юго-западе Москвы «Глобэкс» сумел найти общий язык с властями — там банк затеял строительство технопарка. Часть помещений вроде как обещают отдать часовщикам.

Похоже, «Славе» удалось нащупать свою нишу — патриотически настроенные чиновники и политики. Теперь главное, чтобы патриоты не перевелись. **сф**

«Мобильные телефоны

планоммерно добивают наш рынок, а „Евросеть“ конкурирует с часовыми салонами»

«В поисках былой „Славы“» **сф** №30/2006, стр. 24–27

здали вот новую коллекцию ювелирных часов «Слава» в премиальном сегменте — некоторые модели дороже 200 тыс. руб. Депутаты их покупают, правительство, партии разные, патриотически настроенные». Объем производства «Славы» снизился до 3–5 тыс. часов в месяц (хотели довести до 10–15 тыс.) — компания, в частности, «завязала» с выпуском будильников. При этом средняя отпускная цена взлетела по сравнению с 2006 годом в два с половиной–три раза: до 2–3 тыс. руб. И это не включая ювелирные модели, цена на которые доходит до 100–200 тыс. руб. «Слава» продолжила развивать собственную розницу: если два года назад у компании было два магазина

того бомбардировщика: товары-заменители, в первую очередь мобильные телефоны, и китайский импорт добивали рынок дешевых отечественных часов. Какие уж тут «технологии успешного бизнеса».

Однако «Слава» выкрутилась. Гранкин отпарентовал бодро: «Все у нас хорошо. Со-

«Слава»: мечта и реальность

Мечта

Известить программу с 5–10 тыс. часов в месяц до 15–20 тыс.

Добиться среднего цену часов по 5–6 тыс. руб.

Войти на рынок ювелирных часов

Создать собственную розничную сеть

Реальность

Производство снизилось до 3–5 тыс. часов в месяц

Удается продавать часы в среднем по 2–3 тыс. руб.

Компания выпускает часы с драгоценностями, которые стоят 100–200 тыс. руб.

«Слава» открыла 4 магазина и пытается развивать франчайзинг

**МОСКВА,
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY**

БАНКИРАМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНВЕСТОРОВ, СПЕЦИАЛИСТАМ ПО ИНФРАСТРУКТУРЕ БАНКОВСКИХ ИНВЕСТИЦИЙ, ИНВЕСТОРАМ

Стоимость участия (без НДС)
17 000 руб.

Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании — бесплатно
—
Для подписчиков
ИД «Коммерсантъ» —
скидка 10%

Регистрация
(495) 960 3118 (доб. 2047),
www.kommersant.ru,
conference@kommersant.ru

КОНФЕРЕНЦИЯ БАНКИ РОССИИ И СНГ В ПОИСКЕ ИНВЕСТОРОВ

16.10.2008

Проблемы регулирования

Банковское регулирование
и рынок ценных бумаг:
новости регуляции в контексте
привлечения инвестиций
—
Публичные банки:
особенности регулирования
—
Ликвидность банковского
сектора: проблемы и решения
—
Рынок ипотеки:
есть ли будущее
без рефинансирования?

IPO и эмиссии долговых инструментов

IPO как новый фактор
развития банковского сектора
—
Нью-Йорк, Лондон, Франкфурт
или Москва: где выгоднее?
—
Банковские облигации:
проблемы и перспективы
размещения
—
Инвестиционные банки:
проблемы эмиссии
ценных бумаг
—
Таргетирование инвесторов

Сделки M&A

Развитие банковских групп
и консолидация банковской
системы
—
Стратегический инвестор:
возможность
или неизбежность?
—
Сохранение менеджмента
при продаже бизнеса:
плюсы и минусы
—
Кто инвестирует в банки СНГ?
—
Слияния и поглощения
региональных банков

КРИЗИС ЛИКВИДНОСТИ ДОВЕДЕТ КОЛЛЕКТОРСКИЙ БИЗНЕС В РОССИИ ДО УМА. ОСТАНУТСЯ ТОЛЬКО ЩЕДРО ПОДПИТАННЫЕ ФИНАНСОВО И ХОРОШО ПОДКОВАННЫЕ АНАЛИТИЧЕСКИ.

Долговой спас

текст:
полина русяева

— Я профессор математики, и мы с коллегами изобрели чудесную формулу, которая позволяет нам иметь нулевую просрочку по кредитам, — хвастался один банкир генеральному директору коллекторского агентства.

— Что ж, можете подавать на Нобелевскую премию, — дипломатично ответил профессиональный взыскатель.

Спустя год после той беседы банк стал клиентом коллекторского агентства «Пристав».

«Банки верят в непорочное зачатие, считая, что можно выдавать кредиты, не имея должников. Это глупость, — говорит генеральный директор «Пристава» **Артур Александрович**. — Все мы прекрасно знаем, что есть определенный процент задолженности, который заемщики банку никогда не заплатят».

В условиях текущего финансового кризиса, который уже обернулся проблемами с ликвидностью для банков, этот процент все больше волнует игроков кредитного рынка.

Впрочем, озабоченность проявляют не только банки. Сложности с получением овердрафтов и новых кредитов заставляют абсолютно все компании больше внимания уделять своей дебиторской задолженности, в частности скорости ее возврата. «Если раньше позиция компаний была „сами как-нибудь вернем, не горит“, то сейчас она трансформировалась в „давайте быстрее“, — уверяет Артур Александрович.

Чем острее будет ситуация, тем шире будет улыбка на лицах коллекторов: просрочка и невозвраты — это их хлеб. А в условиях кризиса хлеба будет много, и разных сортов.

Да будет долг

Тем не менее появились коллекторы в России в более или менее спокойные для бизнеса времена. Осенью 2004 года заработали сразу два агентства — «Секвойя кредит консолидейшн»

и Финансовое агентство по сбору платежей (ФАСП). Нацелены они были на обслуживание банков с их проблемной и просроченной задолженностью. Так и сложилось: именно банки сегодня являются главными заказчиками коллекторских услуг.

Еще пару лет назад банки настороженно относились к предложениям коллекторов доверить им работу с проблемной задолженностью. Но лед тронулся. Согласно информации «Секвойи», число банков, работающих с коллекторами, с 2006 года увеличилось в два-три раза. По словам коллекторов, банки дали на откуп профессиональным взыскателям почти 34% просроченных долгов по кредитам физических лиц, что в общей сложности составляет около 40 млрд руб. (данные за июль 2008 года).

Отчасти этому способствовало и снижение цен на коллекторские услуги. По словам коммерческого директора ФАСП **Александра Морозова**, когда агентства только начали появляться, за свои услуги они редко взымали комиссию меньше 40%. Нынешние коллекторы готовы браться за работу при ставке 16–28%. Впрочем, есть и демпингующие агентства, которые сбивают рынок, не соответствуя его запросам.



В июле головной офис Сбербанка — главного банка-кредитора страны, на долю которого приходится более 10% всей проблемной «физической» банковской задолженности (12,4 млрд руб.), — объявил, что собирается работать с коллекторами и до конца года определится с партнерами (их будет около десяти). Александрович называет это решение стратегическим.

По информации **сф**, сейчас рынок взыска осваивают «Траст» и ОТП банк.

В сети к коллекторам плывут и те банки, которые имеют собственные коллекторские отделы. Заместитель председателя правления Русь-банка **Валерий Кардашов** рассказал **сф**, что Русь-банк шесть-восемь месяцев назад решил работать с внешними коллекторами. Зампред признается, что ведет переговоры с 25 агентствами. «Мы разрабатываем наиболее приемлемую для нас агентскую схему, чтобы сэкономить на собственных трудовых затратах», — говорит Кардашов. — У нас есть норматив по расходам на взыскание одного долга, свыше которого нам неинтересно работать самим, и мы готовы его передавать». По такой же схеме выстраивает бизнес российское подразделение Cetelem, это подтвердил **сф** его генеральный директор **Филипп Дельпаль**.

От служб безопасности банков и юридических фирм коллекторы, по словам директора по развитию бизнеса «Столичного коллекторского агентства» **Артема Плохова**, отличаются в первую очередь следующим: взыск для них является основной деятельностью. Поэтому агентство охотнее инвестирует в технологии, методики обучения сотрудников. Да и са-

ми сотрудники замотивированы на взыскание: от этого зависит их зарплата.

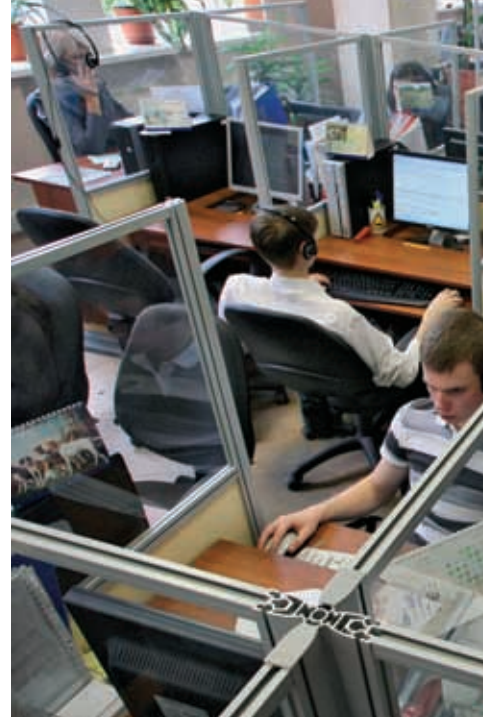
«Коллекторские агентства — это такой большой фастфуд, где типовые блюда подают по типовой схеме и особого творчества не предусмотрено», — говорит директор по развитию бизнеса коллекторского агентства «Центр ЮСБ» **Николай Иванов**. Будь должников 5 тыс. или 15 тыс., от клиентов — банков или телекоммуникационных компаний — процесс не зависит.

Долг, приходя в коллекторское агентство, попадает на конвейер. Сначала он входит в стадию soft collection: нерадивого заемщика атакуют звонками из call-центра агентства, забрасывают претензионными письмами и SMS-сообщениями. Причем эта стадия жестко регламентирована: например, звонят коллекторы с 6:00 до 23:00 и определенное количество раз в день.

Если после первого этапа неплатежники остаются, эта часть портфеля перемещается на hard collection, и начинаются личные встречи с должниками: выезды бригад или приглашение в офис. Если и по завершении цикла должники не закончились, долг направляется в суд. Это стадия legal collection, на которой активно работает юридическая служба агентства. Впрочем, до суда в агентстве доходит 10–30% всех обрабатываемых долгов.

Пополнить счет

До 2006 года **Димитриос Сомовидис** владел долей в сети кофеен «Прайм» и никакого отношения к коллекторству не имел. Однако в 2006-м Сомовидис продал свой ресторанный бизнес и, поддавшись на уговоры английских знакомых, решил заняться взыском.



40 млрд руб.
просроченных долгов
передали российские
банки коллекторским
агентствам к маю
2008 года

«Я был не знаком с этим бизнесом, поэтому уехал на несколько месяцев в Лондон — проходил курсы для топ-менеджеров коллекторских агентств», — говорит Сомовидис, сидя в переговорной коллекторского агентства Morgan & Stout, управляющим партнером которого он сейчас является. Английские партнеры и ставка на покупку долговых портфелей, по задумке Сомовидиса, уже в следующем году должны вывести Morgan & Stout в топ-5 лидеров рынка.

«Я помню времена, когда сам говорил несчастным коллекторам: „Зачем вы нам нужны? Что вы сделаете?“», — говорит Валерий Кардашов. Он объясняет слабый

2,7 млрд руб.

2004, сентябрь
Создано первое в России коллекторское агентство «Секвойя кредит консолидейшн»

2006, октябрь
На такую сумму продал просроченные долги на первых в России открытых торгах Хоум кредит энд финанс банк

2006, ноябрь
Первые инвестиции в коллекторский бизнес: американский инвестиционный банк Goldman Sachs приобрел долю в агентстве «Секвойя кредит консолидейшн». По оценкам экспертов, за 25–33% банк заплатил около \$20 млн

2007, апрель
856,6 млрд руб. составил, по данным Росстата, долг российских предприятий финансовым учреждениям





ГРИГОРИЙ СОВЧЕНКО



ГРИГОРИЙ СОВЧЕНКО

3,3%

денег, полученных в кредит, не вернули банкам российские заемщики по состоянию на июль 2008 года. В Италии объем проблемных долгов составляет 5%, в США до начала ипотечного кризиса было около 6%

интерес банков к коллекторам тем, что агентства раньше предлагали только одну схему сотрудничества (работу по агентскому договору, то есть на аутсорсинге. — **сф**). Сегодня выбор богаче: в частности, появилась практика выкупа долговых портфелей.

«Естественно, мы хотим продавать. Зачем нам нужен на балансе неработающий актив?» — задает риторический вопрос директор департамента по розничному кредитованию одного из крупных российских банков. Собеседник **сф** объясняет: у организации около 30 тыс. клиентов с долгом по \$1–1,5 тыс. у каждого. Они уже около года не платят. «Они, может, никог-

да и не заплатят, а я буду тащить хвостом неработающий миллиард рублей», — сетует директор департамента.

Знаковой сделкой для рынка купли-продажи (на языке коллекторов — переуступкой прав требования по договору цессии) стал тендер ХКФБ по продаже портфеля осенью 2006 года. Тогда банки примерно не последовали. Но сейчас в поисках кэша кредитные организации повернули ситуацию на 180 градусов.

Согласно сведениям «Секвойи», в прошлом году объем портфеля долгов, выставленного на продажу, достиг \$700–800 млн. А в году нынешнем подрос еще, и заметно. По мнению Александра Морозова,

количество проводимых тендеров уже увеличилось по сравнению с прошлым годом раз в пять. Величина продаваемых портфелей измеряется суммами от \$20 млн (примерно такой долг в июле купило Morgan & Stout у Кредит Европа) до \$100 млн (этот портфель выставил летом на продажу «Ренессанс Капитал»).

«Если раньше был рынок продавца, то теперь — рынок покупателя. Еще в начале года мы спрашивали, не хотите ли продать. Банки думали-думали, а теперь сами бомбардируют предложениями», — рассказывает Артур Александрович. В нескольких агентствах **сф** признались, что в настоящее время рассматривают пять-восемь портфелей как возможные покупки.

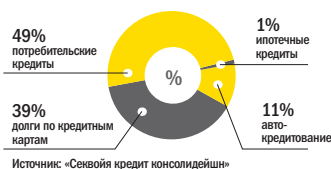
Артур Александрович говорит, что еще полгода назад покупали портфели и по ставкам 10–13% от продаваемого объема долгов, а сейчас, если доходит до 5–7%, считайте, повезло банку. Впрочем, Димитриос Сомовидис средней температурой по больнице называет показатель 8–10%.

Собеседники **сф** единогласно называют сделки по 15% «нонсенсом» или «глупостью», ведь агентству, чтобы остаться прибыльным, надо взыскать около 45% от проблемного портфеля. Тем не менее в погоне за клиентом часто торжествует принцип «сейчас мы все купим, и будет нам счастье», и подобные приобретения имеют место.

Зачем коллекторам нужны столь сомнительные активы? Генеральный директор агентства «Секвойя кредит консолидейшн» Елена Докучаева называет приобретение долгов в собственность инвестиционной сделкой: «Как ни крути, мы покупаем актив, хоть он и проблемный». По-

2007, декабрь

Структура банковской задолженности, с которой работают коллекторы

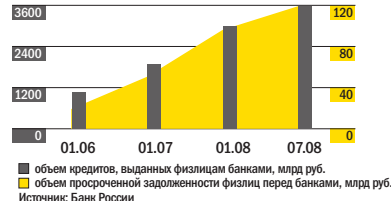


2008, 26 мая

Подписана Хартия профессиональных коллекторских агентств России, разработанная по инициативе Национальной ассоциации профессиональных коллекторских агентств

2008, июль

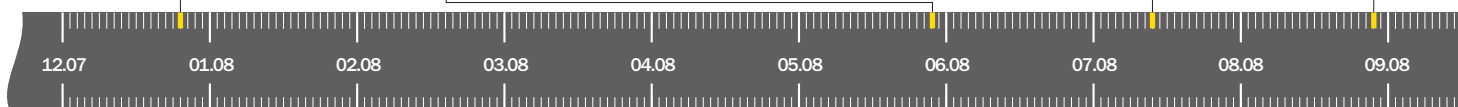
Взять легче, чем отдать



65%

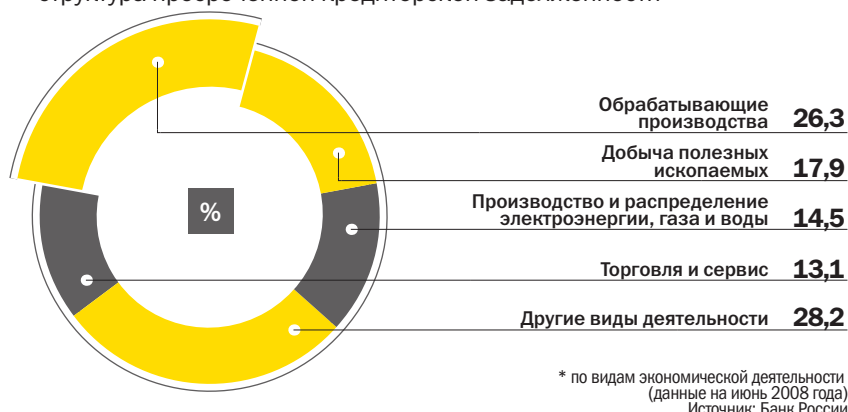
2008, август

Такая доля рынка принадлежит тройке лидеров — компаниям «Секвойя кредит консолидейшн», ФАП и «Пристав»



Кругом долги

структура просроченной кредиторской задолженности*



этому и подход агентств к покупкам сходен с инвестиционным: коллекторы просят, какой процент они смогут взыскать, какие затраты на это потребуются и почему стоит брать.

Но не у всякого коллектора зубы настолько острые, чтобы откусить кусок просроченного пирога. На такое способны только агентства, получившие доступ к деньгам. Во-первых, это те компании, которые привлекли портфельного инвестора: Morgan & Stout (шведский фонд East Capital), «Пристав» (немецкий фонд GEDVF) и «Секвойя» (американский инвестиционный банк Goldman Sachs, хотя он сам попал в щекотливую финансовую ситуацию).

Второй способ профинансировать собственные сделки — найти солидного партнера, который выкупит долг и затем передаст его в работу коллекторской «фабрике». В результате фонд получит возможность участвовать в коллекторском бизнесе, не выкупая доли в агентстве, а коллекторы — возможность работать с долгом, не тратя денег на его выкуп.

Кроме того, агентство может попытаться привлечь средства на открытых рынках. Однако, с одной стороны, сейчас это дорогое удовольствие: только стоимость денег обходится в 18% (расчеты см. ниже). С другой стороны, банки в принципе неохотно идут на подобное кредитование, поскольку проблемный актив — не ахти какой надежный залог. Однако Артем Плюхов утверждает, что его компания для покупки долгов привлекает именно банковские кредиты. Хотя делает оговорку: к концу года агентство намерено определиться с портфельным инвестором.

Впрочем, сами коллекторы еще не решили, что в конечном счете выгоднее — покупать долги или взыскивать их по договору. Ведь с момента первого тендера ХКФБ еще не прошло тех двух-трех лет, которые коллекторы закладывали на взыскание. Но примерный расчет таков. Допустим, банк готов передать агентству 100 млн руб. Долги, которые отдаются по договору, обычно «хорошие»: с них можно собрать 80% задолженности. Комиссия, получаемая агентством, составляет 20% от взысканного долга, то есть 16 млн руб., из которых затем вычитаются постоянные расходы (зарплаты сотрудников, траты на содержание офиса и т. д.). Долги, которые банки продают, — совсем другая история. Этих должников уже обработали всеми возможными методами, и все, что можно выжать из портфеля, — максимум 30%, то есть в нашем случае 30 млн руб. К тому же за портфель придется заплатить 10% от общей суммы долга — 10 млн руб. Агентство зарабатывает в итоге 20 млн руб. Однако в случае с приобретенным портфелем риски, которые несет агентство, гораздо выше и необходимые для взыскания затраты куда крупнее.

Много — не мало

В прошлом году крупный завод в Костромской области задолжал поставщикам. Коллекторы вышли на его гендиректора. Тот платить не захотел. Однако взыскатели нашли путь: написали руководителю группы, в которую входит завод, и пригрозили предать дело огласке. Дескать, руководство предприятия имеет обыкновение «прощать долги» поставщикам. Про-

читав письмо, строптивый директор затопал ногами и закричал: «Порву всех, утоплю в сортире». Но, вернувшись из отпуска, перечислил деньги.

Небанковские организации — еще один «работодатель» для коллекторов. Наиболее крупный сектор здесь — корпоративные задолженности.

Елена Докучаева вспоминает свой недавний разговор с генеральным директором «не очень крупного, но достаточно известного на рынке» поставщика торгового оборудования. «У нас сейчас невозвращенная дебиторка порядка 8–9 млн евро, — поделился он наболевшим. — Мы вложились в оборудование, поставили его клиентам, а они до сих пор не заплатили». Латать финансовую дыру компания собирается с помощью коллекторов.

Насколько коллекторским бизнесом является взыскание с «юриков» — вопрос философский. Ведь работа с юридическими лицами требует от коллекторов вовсе не конвейерного подхода, как в случае с «физиками», а индивидуальной настройки.

Если в случае с «физическим» долгом в размере 200 млн руб. коллекторы могут взаимодействовать сразу с 30–40 тыс. должников, то в переводе на «юридический» портфель это могут быть, например, два должника, которые должны вернуть по 100 млн. Здесь SMS, конечно, не обойдется. Елена Докучаева говорит, что приходится анализировать балансы компании, чтобы понять, в каком состоянии она находится, способна ли расплатиться и не близится ли ее банкротство. Затраты на взыскание «юридического» долга могут быть больше расходов на получение «физического» в 10–30 раз.

Такой хлопотный взыск может позволить себе не каждое агентство. «Нам хорошо, потому что мы имеем базу — налаженную работу с физическими лицами. Это наш хлеб и масло, — говорит Александр Морозов. — Если получается еще и в другом секторе, то на столе появляется икорка или колбаска». Менеджер ФАСП утверждает, что его агентство «в черной икре не купается», а постоянно подтверждает свое место в числе лидеров. Однако уже через год-полтора рынок под влиянием кризиса сам избавится от лишних ртов, оставив деликатес выжившим. □

2013 год. Понедельник, 7 часов утра.

Не выспался — до глубокой ночи прорабатывали с коллегами план по взысканию \$20 млн с бизнесмена, решившего купить себе джет Falcon, но не желающего в срок за него расплачиваться. От креатива пухнет голова. Решили достучаться до его сознания через «очернение» репутации — поможет кукольный батальон.



Дмитрий Жданухин,
генеральный директор
«Центра развития коллекторства»

«Плюшевые» следопыты пришли на смену отжившим свой век коллекторским методам — прессингу эсэмэсками, e-mail-письмами и психологическому давлению. Пришли массово.

Вот и сейчас, когда я включил специализированный коллекторский телеканал Collection Life, вижу: с трибуны выступает депутат Госдумы, а неподалеку трутся люди-куклы — чебурашки, колобки. На первый взгляд они похожи на промоутеров, подрабатывающих раздачей листовок. Однако на самом деле «плюшевые» сподвижники депутата — сотрудники одного из коллекторских агентств, предоставляющих услуги VIP-клиентам. Коллекторские куклолюди прибыли в Россию из Великобритании: там уже лет пять за VIP-должниками ходят ряженые черти.

Кстати, на прошлой неделе я участвовал в третьей ежегодной церемонии «Инновации и креатив от коллекторов». В номинации «Прорыв года» победило специализированное агентство, работающее со страховыми компаниями, чьими клиентами являются асоциальные личности. Хотя такое сотрудничество не редкость.

Ха! На электронный ящик пришло письмо от антиколлекторской компании: чтобы изжить наш бизнес, они рассылают предложения а-ля «Мы поможем уничтожить вашу долговую историю». Им не дает покоя наш дружный коллекторский цех, обслуживающий около 5 млрд руб.

После обеда у меня запланирована встреча с генеральным директором крупного агентства, который хочет создать аффилированную структуру, но не может определиться: банк или страховую компанию. Но он обязательно что-нибудь да выберет, поскольку подобные «дочки» созданы уже у трети агентств на рынке.

Пожалуй, постараюсь его убедить, что лучше организовать кризисный консультационный центр, который будет диагностировать потенциальных клиентов агентства. Так он и статус себе прибавит, и дополнительных клиентов привлечет. □

Доля долга структура долговых портфелей крупнейших коллекторских агентств, %

1

«Секвойя кредит консолидейшн»

Объем долгового портфеля агентства приближается к \$1 млрд. Это задолженность, переданная компании более чем 150 клиентами

2004

Год основания

Филиалы и региональные офисы:

32

2

ФАСП

Агентство работает примерно с 80 компаниями. Более десятка клиентов федерального уровня -- постоянные; в их число входят Альфа-банк, Финансбанк, Ситибанк и др.

2004

Год основания

Филиалы и региональные офисы:

35

3

«Пристав»

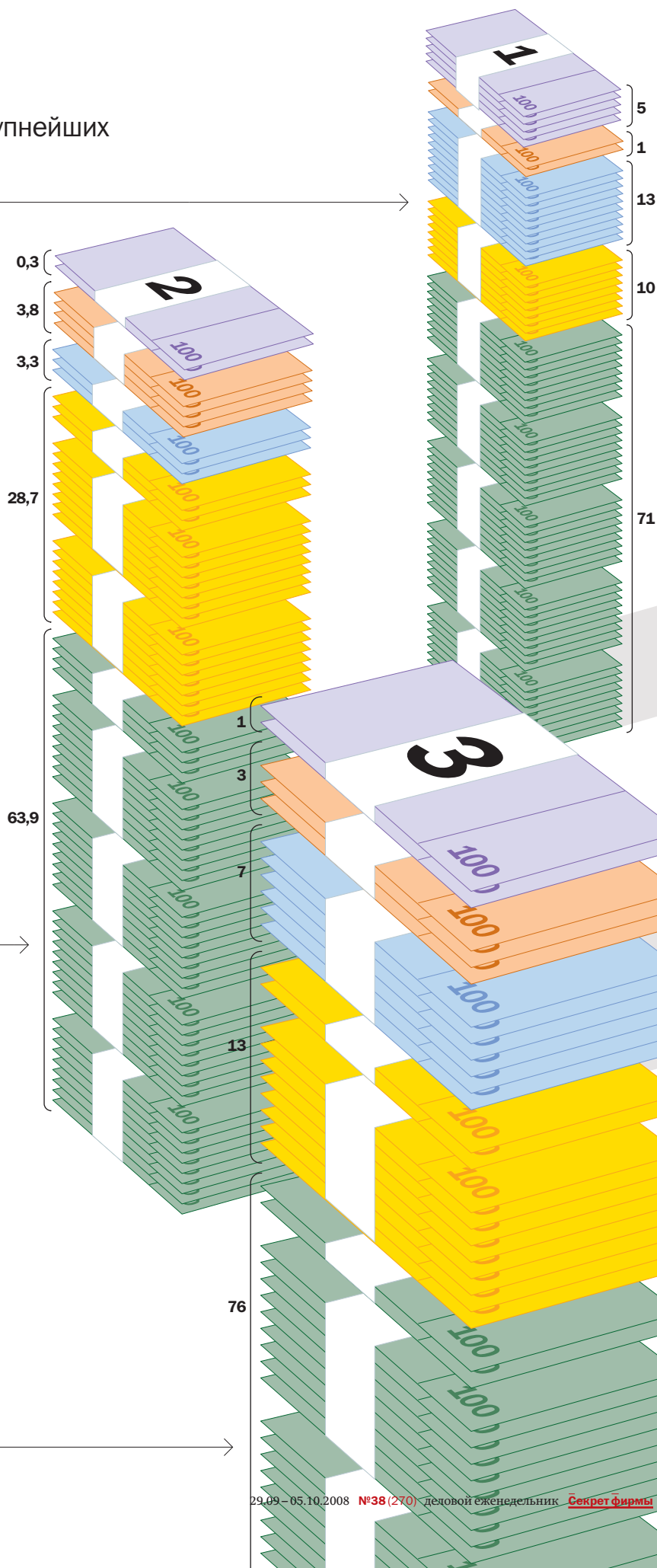
Свои долги отдадут агентству на взыскание более 30 российских и международных розничных банков. Его клиентами, в частности, являются Росбанк и ICICI банк. Руководители агентства -- выходцы из «Дельта капитал менеджмент»

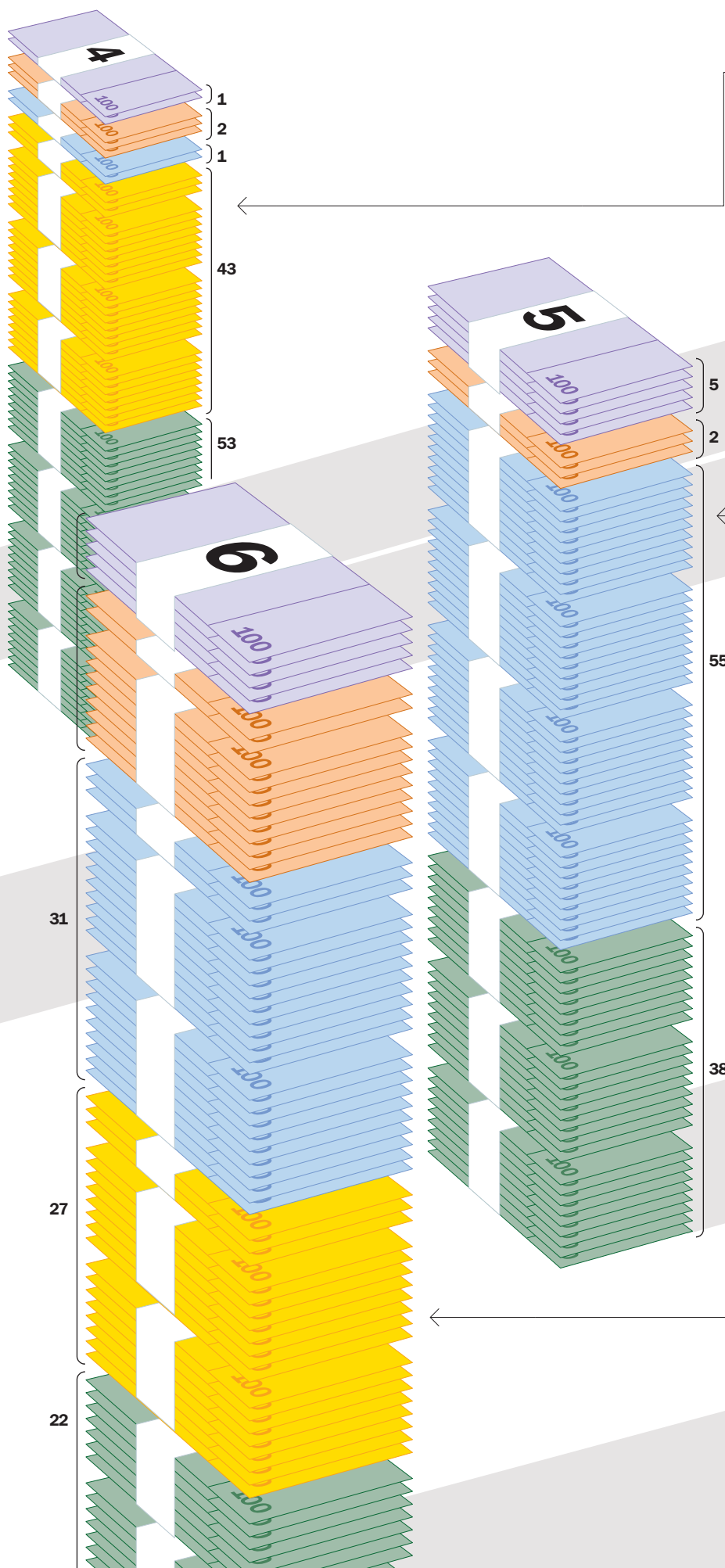
2005

Год основания

Филиалы и региональные офисы:

25





4 «Столичное коллекторское агентство»

Возникло как дочерняя структура банка «Столичное кредитное товарищество», но выделилось в отдельную структуру. На 1 сентября 2008 года портфель проблемной задолженности составляет более \$175 млн

2005

Год основания

Филиалы и региональные офисы:

62

5 «Центр ЮСБ»

В октябре 2004 года агентство и «Ренессанс Капитал» заключили первый в России коллекторский договор. Входит в ГК «Центр юридического сопровождения бизнеса»

2003

Год основания

Филиалы и региональные офисы:

32

6 Morgan & Stout

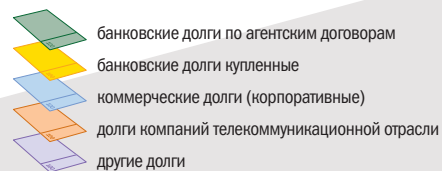
Учредителями выступили английские партнеры агентства. Первый свой долг агентство взяло в работу в апреле прошлого года. Сегодня в компании работает более 200 человек

2007

Год основания

Филиалы и региональные офисы:

2 офиса и **47** представительств





Глубокое обомжение

Сказочный сюжет про принца и нищего стал реальностью. Миллионеры наряжаются бомжами и официантами, а озверевшие от кредитов клерки отдают последние деньги за возможность потусоваться на вечеринках Playboy. И тех и других влечет чужая доля — не только потому, что в своей уже не хватает драйва. Прикосновение к другой идентичности на время освобождает человека от самого себя. По заданию редакции наш корреспондент превратился в бомжа, клянчащего подаяние на московских улицах, чтобы выяснить, вредна ли игровая иллюзия или, напротив, придает сил.

текст: дмитрий черников
иллюстрация: леонид фирсов
фото: евгений дудин



«Н

а Сухаревке бомжи нас не порежут, это вам не район трех вокзалов», — говорит мэтр московского ивента **Сергей Князев**, лениво елозя спиной по грунту возле офиса своего продюсерского центра. В двух шагах припаркован его красный «лендровер». Но сейчас никто не распознает владельца шикарной машины в спившемся грязнуле: на нем заляпанный свитер, заношенные треники и тапочки а-ля «пошел мусор выносить».

Я выгляжу не лучше: шапка гастарбайтера со стройки, куртка, еще заставшая ваучеры, вельветовые брюки — приличный Черкизон спереди, но с большой прорехой на заднице.

Поиграть пару часов в бомжа, таксиста, официанта, контролера или фотографа, снимающего обнаженную натуру, состоятельным клиентам обходится в несколько тысяч евро. Но эти люди давно не смотрят на ценник. Ведь жизнь бесценна, а именно ее — пусть даже в демоверсии — они и получают, соглашаясь влезть в чужую шкуру, в чужую социальную роль.

45,50

Понедельник, 11:20. Я медленно расхаживаю по Большой Сухаревской улице в 20 метрах от выхода из метро. Навстречу мне идут разные люди. От каждого мне нужно одно: пять рублей. Сначала прошу однообразно: «Помогите пятью рублями» (обращаясь к женщинам) или «Поможешь пятеркой?» (вариант для мужчин). Говорят, женщины сердечнее. Не заметил. Они идут мимо, фокусируя взгляд на каком-то объекте вдалеке.

11:27. Наконец-то! Тридцать седьмой клиент расщедрился. Миловидная пожилая дама прошла было мимо, но, кажется, осознав ничтожность суммы, обернулась: «Что? Пять рублей? Сейчас...» Я заглядываю в ее большой цветастый кошелек. Там много мелочи, но она долго копается в монетах. Сразу после нее другая удача — седой мужчина лет шестидесяти. Та же история: услышал, подумал, вернулся, раскошелился. Тоже, как в аптеке, ровно на пять рублей. Следующие 20 человек остались безучастными.

Передвигаюсь ближе к метро, к ларькам с шаурмой и киоску с прессой. На большой скорости меня огибает длинноволосый парень в костюме Tommy Hilfiger. Через пять секунд возвращается с 20 рублями. Улыбается. Наверное, заметил фотографа. Подхожу к бедно, но по-офисному одетому армянину лет сорока пяти (он ест шаурму у ларька). Прошу два рубля. Я удивлен, что услышал такой ответ только от шестидесятого клиента: «Почему не работаешь? Сейчас всем есть работа. Сделай милицейскую регистрацию.

Меня всегда женщины с авоськами жалеют, когда я играю бомжа. Спрашивают: «Что, творческая профессия довела?»



Сергей Князев, генеральный продюсер агентства праздников «Князевъ»

Загримированный вместе с сотрудниками продюсерского центра, наш корреспондент Дмитрий Черников (на фото справа — в центре) отправился импровизировать с социальным амплуа



А на мне сын и дочь, два рубля и мне погоду сделают». Пространство возле ларька оккупировали менторы, раздражающие мою «бомжовскую» натуру.

— Работать надо! — заявляет старичок с белым пухом на голове.

Обнаглев и поскучнев, после отказа я спрашиваю у проходящих девушек:

— А замуж за меня выйдешь?

Натуральный бомж трясет передо мной пакетом с тряпьем:

— Нормальные рубашки, сам носил. Купи, братуха.

Для вида заглядываю внутрь и отказываюсь. Не мой размер.

Кружа по площадке, возвращаюсь на Большую Сухаревскую. Девяносто восьмой опрошенный — незапоминающийся парень средних лет — выуживает пять рублей. «На опохмел?» — спрашивает он, чему-то довольно улыбаясь. Через дюжину прохожих мне подваливает богатство — восемь с половиной рублей от бодрого старика в тройке. Затем начинается черная полоса — около трех десятков скупердяев.

Надо давить эпатажем, думаю я и ложусь на асфальт, гнусаво канюча: «Два рубля!» Мимо проходят люди, брезгливо косясь на меня. В дыру на штанине залетает холодный ветер. Устав лежать, я встаю, и передо мной вырастает высокая девушка в малиновых сапогах. Сухо требую: «Дай рубль!» Зарывшись в сумку, она достает монету и сует ее мне. Выхожу из игры.

Итог: 45 рублей 50 копеек за 40 минут, 200 опрошенных, шесть меценатов. На заработанное покупаю пиво и иду смотреть улов остальных участников игры — сотрудников компании Князева. Две девушки разжились совсем несерьезной суммой в 40 рублей. Илья, ивент-менеджер, был загримирован под побитого нищего, так что ему подавали сами бомжи, и в результате он набрал рекордные 90 рублей. «Пьяница» Князев с жалкой десяткой в числе аутсайдеров. Он начинает оправдываться: «Москвичи подают плохо. Вот на вокзалах люди добрее. На пиво подают охотнее. Топ-менеджер одной страховой компании за два часа насобирал 500 рублей».

«Не нужно ждать финального просветления, нужно просто ловить кураж от процесса. Он возникает у человека, когда его, изнеженного дизайнерскими брэндами, виллами и спа-салонами, наряжают в дерюжку и лохмотья»

После 40 минут «другой жизни» никаких особых ощущений нет. «А не нужно ждать финального просветления, нужно просто ловить кураж от процесса. Он возникает у человека, когда его, изнеженного дизайнерскими брэндами, виллами и спа-салонами, наряжают в дерюжку и лохмотья. Когда по жизни генерал вынужден овладеть просительной интонацией, — уверяет Князев. — Хотя был у меня случай. Совладелец компании Scarlett просил милостыню в переходе на ВДНХ. Остановилась пожилая женщина. И говорит ему тихо и ласково: „Пропился, родной? А мать у тебя есть? Что же ты о ней позабыл? Вставай, начинай работать...“ А сама раскрывает кошелек и денежку ему дает. После этого он закончил игру и на банкете сидел молча. А через неделю звонит мне и просит найти дом престарелых, которому нужно помочь. Нашли в Зеленограде. В каждую комнату на трех этажах он купил кофеварку, холодильник и другую технику».

Человек-Протей

Авторы учебников по истории любят пересказывать легенду о страсти арабского халифа **Гаруна аль-Рашида** к перевоплощению в простолюдинов. Иногда вырисовывается довольно пресный образ властителя: заботливый отец народа изучает настоящую жизнь подданных, отворотившись от дворцовой челяди. А в сказках халиф предстает сущим хулиганом и сексуальным маньяком, сдергивающим свой пыльный плащ в самый напряженный момент, и тогда легенда обретает плоть, подводя к по-



«Надо давить эпатажем, думаю я и ложусь на асфальт, гнусаво канюча: „Два рубля!“»



ниманию всей этой череды историй как большого приключения по-восточному пылкого, но пресыщенного человека.

По мнению американского психиатра **Роберта Лифтона**, аль-Рашидом руководил страх смерти. Проживая в разных ипостасях сразу несколько жизней, он пытался достичь символического бессмертия. Лифтон сравнивает халифа с древнегреческим богом Протеем, который постоянно менял свой лик, превращаясь из бессильного старика в полных мощи дракона, льва, воду или огонь и, таким образом, оставаясь неуловимым для врагов (а главный враг человека — смерть). Размышляя над трендами в психологии личности, Лифтон пришел к выводу, что понимание «здорового человеческого „я“» как неизменной идентичности безнадежно устарело. Оно покоилось на стабильных социальных структурах и едином культурном коде: и то и другое растворилось еще во второй половине XX века.

Сегодня нормальная идентичность не равна самой себе, изменчива и текуча, а ее носитель склонен к духовным и телесным экспериментам. Такую идентичность (или цепочку краткосрочных идентичностей) Лифтон назвал «человеком-Протеем», вечно строящимся и перестраивающимся проектом. Игра в маски, измена самому себе, импровизация с социальным ампула, пусть даже понарошку, — вот слоганы наступившей эпохи.

Пилигрим в гриме

У **Константина Борового**, известного предпринимателя и знатока развлечений московской элиты, среди знакомых нет клиентов «игрового направления». «Бизнесменам в России и так хватает острых ощущений на свою задницу. Мне, например, такие игры неинтересны», — заявил он **сф**.

«Представьте, что человек разбогател, например, в 1992 году. Он уже 16 лет имеет все, что хочет. При этом интересно отдыхать из ста богатей умеют лишь пять. Так что, конечно, спрос на перемену роли в элите есть», — возражает **Антон Меркулов**, директор московского представительства «Подъезики Entertainment». Его компания делала миллионеров фейс-контрольщиками в питер-

ском ночном клубе, а днем предлагала им поводить трамвай на обычном рейсе. «Не пустить на вечеринку в клуб 20 человек, в том числе пару красивых девушек, прикольно, — продолжает Антон. — А вообще, все эти ролевые игры имеют одни корни с сексуальными экспериментами, вечным поиском разнообразия».

Устроители игр в идентичность стараются не выдавать имен своих клиентов. Впрочем, Князев рассказал, как певец **Данко** и депутат Мосгордумы, лидер группы «Пилигрим» **Андрей Ковалев** брэнчали на гитаре на московском морозе, изображая музыкально одаренных клошаров. «Тогда около метро на ВДНХ им неплохо подавали. Не думаю, что песни брали за душу. Видимо, жалели из-за холода», — говорит Князев.

Обычно новички заказывают бомж-тур, как самое «попсовое» из развлечений. В 2004 году Князев впервые отправился на площадь возле трех вокзалов, чтобы договориться с местными бездомными авторитетами о безопасности «туристов»: «Мне указали на мальчонку, посыльного Татарина — царя округи. За 50 рублей он отнес мою записку, и на следующий день мы встретились в чебуречной. Татарин, весь в тюремных наколках, за \$1 тыс. гарантировал, что в течение двух часов наших людей никто не тронет. Легенду я придумал такую: снимается фильм», — вспоминает мэтр ивент-индустрии.

Эту же байку проглотили и сутенеры, когда жены миллионеров захотели побывать в шкуре «девочек на точке». А с 2005-го Князев организывает зарубежные туры «бичей». Бомжевали в Милане и Париже уже подолгу — два-три дня. Вместо того чтобы тупо просить евро перед Лувром, брокер из «Атона» принял-ся рисовать «геометрические портреты». Если строение лица у человека было угловатое, то картинка состояла из треугольников, если круглое — из кружков. «Художник» жил вдосыть.

Не трепыхайся!

Каждая игра — это в среднем \$20 тыс. чистого дохода организаторам. «В хорошее время проводится три-четыре игры ежемесячно, — говорит Сергей Князев. — Это нормальный рынок для

Корреспондент **сф** вошел в тройку лидеров, собрав 45 рублей 50 копеек за 40 минут



малого бизнеса. Вот сейчас мы играли без телохранителей, без индивидуальных визажистов — и нормально. Так что все можно делать дешево, скажем за 500 баксов. Но тогда будет поток. А поток лично мне неинтересен, и я беру втридорога. Мы же все-таки ивент-бутик!» В клубе активных игроков «бутика» около 80 человек: судьи Верховного суда, депутаты Госдумы, предприниматели, топ-менеджеры.

Экстремальным играм типа спортивного отстрела крыс в подвалах российская элита предпочитает внешне спокойные, но полные внутреннего напряжения игры с идентичностью. Возле Киевского вокзала есть пара закопченных кафешек, принадлежащие армянам. Фирменное блюдо там — купленные в соседних магазинах дешевые пельмени. Их в пластиковой посуде разносят дородные тетки-официантки. Этот муравейник, полный голодных работников из Подмоскovie, которые ждут электричек, и решил разворошить Князев. «Вместо обычного персонала работают обслуживали наши клиенты. Холеные морды, пахнут хорошо. А ведут себя неправильно: привыкли ориентироваться на персонал из „Ванили“ и „Пушкина“. Поэтому побеждали в соревнованиях за чаевые те, кто вел себя проще», — рассказывает Сергей. Президента одного крупного банка пара подвыпивших подруг настойчиво щипала за зад, шепча: «Не трепыхайся!» А другой «скрытый олигарх» после того, как пролил кетчуп на брюки посетителя, узнал о себе много нового. «Парень был пьян, поэтому не стеснялся в выражениях: „Ты че, казе-е-ел? Ты че наделал? Я тебя урюю!“ Только хозяин кафе успокоил его», — рассказывает Князев.

Когда элите хочется чего-то с перчинкой, к ее услугам игра «Эротические фотопробы», суть которой в том, чтобы развести как можно больше девушек на фотосессию в стиле ню. «Мы арендовали студию „Шмели“ на Плющихе. Подогнали клиентам девочек из разных агентств. Но это оказалось скучно», — вспоминает Князев. Для оживления игры моделей заменили девушками с Арбата. Летними вечерами эта улица кишит гуляющими провинциалками. Они-то и стали легкой добычей элитарных эротоманов, среди которых чемпионом по раздеванию стал высокопоставленный чиновник из Федеральной налоговой службы.

В гостях у Хефнера

Если московские магнаты жаждут народной эротики, то рядовые британцы грезят о блондинках с обложки. «Мы предлагаем клиентам опыт, лежащий за пределами их повседневности, их склады-

«Бизнесменам в России и так хватает острых ощущений на свою задницу. Мне, например, такие игры неинтересны»

вавшегося годами образа», — рассуждает в интервью **сф** Джей Нгуен, CEO компании Sweemo (Sweet Moments — «сладкие моменты»). На прошедшей недавно презентации стартапа невысокий «ботаник» Нгуен появился в сопровождении двух моделей из личного окружения знаменитого **Хью Хефнера**, основателя брэнда Playboy.

Sweemo представляет собой аукцион наподобие eBay, который сводит покупателей и продавцов, только лоты здесь — опыт и образы. «Если у вас есть желание сыграть небольшую роль в мыльной опере, погонять по миру в обслуживающем персонале любимой группы или просто поболтать по городу на Феггаи вместе с силиконовыми красавицами, то теперь для всего есть удобная касса, куда вы можете внести деньги, чтобы ощутить себя в новом качестве», — говорит Джей.

Примерить на себя образ плейбоя с повисшими на плечах моделями стоит 1250 фунтов. Если оторваться по-взрослому не тянет, можно поработать организатором детских утренников за 350 фунтов. За посреднические услуги Джей Нгуен и четыре его сотрудника берут с исполнителей 5% от суммы сделки. Возможен и бартер: я вам уступаю место за клавишными на концерте в ночном клубе, а вы, частнопрактикующий гинеколог, берете меня на пару дней в ассистенты.

«Идеология Sweemo — вдохновлять людей на обмен переживаниями. Концепция родилась у меня в декабре 2007-го. В преддверии Рождества я переживал депрессию оттого, что в жизни стало слишком много определенного, зафиксированного на годы. Мне казалось, я что-то упускаю, не будучи тем-то и тем-то. И тут я понял: было бы здорово проживать альтернативные жизни. Хотя бы их кусочки», — говорит Джей Нгуен. Вниманием к обычным профессиям и стилям жизни Sweemo принципиально отличается от бизнесов вроде Red Letter Days, специализирующихся на торговле экзотическим опытом, таким как ловля крокодилов.

Сейчас компания работает в тестовом режиме и планирует открыть офисы в США, Канаде и Австралии. По словам Нгуена, Россия в числе приоритетных для него рынков: «Ведь вы тоже любите поиграть?» **сф**

Почти всю свою сознательную жизнь я прожил в Беляеве, на улице Генерала Антонова. Родители и теперь живут в этом районе. Рядом с «Ашаном». Так вот, еще пару месяцев назад «высотой» владел «Рамстор». И не только беляевский «Рамстор» не пережил этого лета. Каким образом компания, с таким преимуществом стартовавшая в московском продуктовом ритейле, сумела его так бездарно растерять? Удивительно. И объяснимо.



Я часто заглядывал в этот магазин на Миклухо-Маклая. И никогда там не работали все кассы. Там всегда была плохая и дорогая кулинария, неудобная планировка. Ты же «Рамстор», супермаркет, а не жесткий дискаунтер, где можно вывалить некачественные товары и сказать: «Дешево! Покупайте!» Поэтому теперь там французский «Ашан», и все кассы работают. А если кассир заболела, то на ее место сядет директор магазина. Неужели так сложно понять закон сервиса?

Сейчас я живу на Полянке. В двух шагах от дома — «Перекресток». Похоже, активно следует курсу «Рамстора» — там широко представлены «частные марки». На эти бюджетные товары слетелись все окрестные таджики, которые днем мирно покуривают травку. Но средний чек-то в магазине делают другие покупатели, к которым принадлежу и я. Очереди мне не нужны!

Это же чистое рацио. Но нам дико трудно привыкнуть быть рациональными. Я не люблю ездить по городу на машине, поэтому встречаюсь с друзьями чаще всего на Тверской. Одна остановка от дома на метро — и я в районе, где куча кабаков. Поднимаюсь я как-то по эскалатору, и вдруг звонок от довольно известного предпринимателя. «Что это у тебя так шумно?» — «Я в метро». — «Где???» А что такого? Ведь правда — удобно. И рационально.

Когда в 1999-м году я учился в английской бизнес-школе, русскому в Англии устроиться на работу было невозможно: под влиянием кризисов в Азии и России там тогда жестко фильтровали соискателей с развивающихся рынков. Один мой приятель, приехавший в Лондон в поисках работы, проболтался полгода и ничего не нашел. А я его предупреждал, что с нашим паспортом там делать нечего. Но, видимо, нерациональность у нас в крови. Бороться с ней будем? □



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ВОЗМОЖНО, СКОРО НА РЕКАХ ПОЯВЯТСЯ «КАТЕРА», ПАРЯЩИЕ НАД ВОДОЙ. НО ЕСТЬ ЛИ У «ЛЕТУЧИХ КОРАБЛЕЙ» БУДУЩЕЕ? ОБ ЭТОМ РАЗМЫШЛЯЮТ НАШИ ЭКСПЕРТЫ.

Летучий корабль

ТЕКСТ: ТАТЬЯНА ФИЛИМОНОВА

«**а** ВОТ это у нас Ростислав Алексеев», — гордо указывает на портрет конструктора, придумавшего экраноплан, **Рубен Нагапетян**, президент Арктической торгово-транспортной компании (АТТК). Сейчас он в хорошем настроении: недавно позвонил какой-то чиновник — может, дело с экранопланами, разработкой которых занимается АТТК, сдвинется с мертвой точки.

Внешне экраноплан, разработанный АТТК, будет больше всего похож на самолет, но летать сможет не выше одного метра над землей. В 1970-е годы советские конструкторы придумали странный гибрид наземного, водного и воздушного транспорта. Эта штукавина летит над любой ровной поверхностью, нагнетая воздух и создавая под собой, как говорят специалисты, эффект экрана. В те же времена конструкторы изобрели экранопланы для армии — на этих чудо-машинах десантники должны были пересекать реки, болота и даже океанские проливы, лавиной высаживаясь на вражеские берега. Сегодня Рубен Нагапетян решил превратить военную разработку в пассажирский транспорт. В перспективе это «абсолютный внедорожник»: ему, в отличие от уазиков и лендроверов, не страшны ни торфяное болото, ни вспаханная по весне пашня, ни даже водные преграды. Единственным минусом этого чудо-устройства является цена: по словам Нагапетяна, желающему купить экраноплан после начала его серийного выпуска в 2012 году придется выложить \$6–8 млн.

Несмотря на потенциальную всесезонность экраноплана, он чувствителен к неровностям рельефа: может споткнуться о небольшое дерево или даже крупный пригорок. Поэтому пока Нагапетян и его коллеги рассматривают свое детище не как конкурента уазу, а как сочетание самолета и катера. Свой проект «летающего катера» компания пытается продвигать на рынок вот уже десять лет, но пока безуспешно. За это время АТТК успела спроектировать и выпустить одну опытную модель экраноплана «Акваглайд-5». Но с реализацией возникли проблемы: не были налажены выпуск и поставка запчастей. «Сейчас мы готовы уже серийно выпускать наш аппарат и торговать им. Это четырехместный достаточно хороший катер со скоростью 170 км/ч», — объясняет Рубен Нагапетян. Однако пока ни одного заказа компания не получила.

«Тридцатка» — новый проект АТТК. Экраноплан, который по техническим характеристикам должен превзойти пред-

бизнес-план

Потребность в капитале:

20 млн евро

Время возврата инвестиций:

7 лет

Потенциальная емкость рынка:

примерно 19 млрд руб.

Предполагаемый объем

производства на 2015 год:

10 экранопланов в год,

оборот — \$60–80 млн

шественника в разы. «Акваглайд-30», рассчитанный на 28 пассажиров, с максимальной скоростью 200–220 км/ч сможет лететь почти 700 км. Как и предыдущая версия, «Акваглайд-30» предназначен для перемещения над поверхностью водоемов. Предполагается, что он станет быстрой заменой морским и речным судам. Несмотря на постоянные неудачи, Нагапетян уверен в блестящем будущем своего проекта: «Представляете самолеты сто лет назад? Собрались по тем временам пять идиотов, которые летать захотели, на них смотрели как на сумасшедших. Сегодня кто-то представляет себе жизнь без авиации? Нет». Разработкой экранопланов занимаются не только в России, этот транспорт интересен Южной Корее, Китаю, Австралии, Великобритании, ну и, естественно, США. Американская корпорация Boeing, по слухам, потратила больше \$8 млрд, но так и не выпустила серийные модели. Более того, пока никому не удалось достичь таких скоростных показателей, как АТТК с их «Акваглайдами».

«Сегодня загружены дороги, в авиации — те же пробки, самолеты вынуждены кружить над аэропортом, ожидая, пока освободится посадочная полоса. А водные артерии никем не используются именно как поле для скоростного транспорта. Чтобы быстро преодолеть расстояние 500–600 км, надо ехать в аэропорт, проходить там досмотр, все эти процедуры занимают достаточно много времени, — рассуждает глава АТТК. — Для экранопланов вообще не нужны аэропорты, в этом их плюс. Необходима лишь ровная площадка для того, чтобы они могли „выехать“ на берег и выгрузить пассажиров. Но этот „причал“ в несколько раз дешевле строительства аэропорта».

Первый образец «Акваглайда-30» должен увидеть свет в 2012 году. Четыре года, заявленные в бизнес-плане, компания планирует потратить в том числе на поиск стратегического инвестора с 20 млн евро в кармане.

Собственное производство АТТК создавать не собирается: она будет заниматься только сборкой, а выпуск отдельных частей, например фюзеляжа, будет организован на заводах партнеров, которые скоро появятся.

В этом году компания MARCS по заданию АТТК провела исследование рынка экранопланов. Поскольку пока рынка как такового нет, в MARCS решили исследовать его потенциальную емкость. Учитывая стоимость «Акваглайда-30» и потребность в аппаратах для Балтийского, Азово-Черноморского, Средиземного и Адриатического бассейнов (всего около 80 единиц), рынок экранопланов в обозримой перспективе может составить примерно 19 млрд руб. Возможный спрос на экранопланы для России и, к примеру, для соседней Украины — 10 штук в год. С момента вложения денег полностью 20 млн евро инвестиций вернутся через шесть-семь лет. Что касается потенциальных покупателей, с ними пока ничего не ясно. Исследование показало, что в принципе такой транспорт интересен судоходным и круизным компаниям. Сами пассажиры должны выиграть и во времени, и в цене. На самолете из Питера в Хельсинки можно долететь за 6 тыс. руб. Перелет на экраноплане, как утверждают в АТТК, проанализировав стоимость устройства и расходы на его эксплуатацию, будет стоить 3500 руб. Из Ростова-на-Дону до Новороссийска самолеты вообще не летают, а за экранопланную поездку придется выложить 4500 руб. «Вот в Якутии зимой все суда стоят, реки не используются, они скованы льдом, а реки — это подчас основные транспортные магистрали севера», — сокрушается Нагапетян. Благодаря экранопланам он предлагает продлить речную навигацию, сделав ее круглогодичной и всесезонной.

«У компании нет своих денег, чтобы все это вытянуть, нужны партнеры, инвесторы. Инвестпакет у нас есть, бизнес-план готов, ждем», — повторяет, как мантру, Рубен Нагапетян. □

экспертное мнение

— **Инвестировать** в этот проект я бы не стал. Я вообще сомневаюсь в существовании такой проблемы, как нехватка скоростных судов. Разве только использовать экранопланы в условиях полного бездорожья, но там курсируют вертолеты и самолеты. Кроме того, если транспортная компания перевозит своих пассажиров за \$30 на судне стоимостью \$1 млн, зачем ей покупать экраноплан за \$8 млн? Таким образом, соотношение рисков по проекту и ожидаемой доходности оцениваю как недопустимое. Все это выглядит притянутым за уши, вроде того, что есть решение, осталось только найти проблему для него.

отказать



Максим Каримов,
управляющий директор
инвестиционной
компании e-Trust

— **Я сомневаюсь** в успехе проекта. Компании надо искать зарубежного партнера, который вложится в производство. На просторах Сибири и Дальнего Востока нужны вертолеты, а не экранопланы. Конкурировать по цене с паромными новыми транспортом не сможет. Экраноплан за такие деньги никому не будет нужен, для региональных перевозок проще купить подержанный газотурбинный самолет АТР за \$4–6 млн. За меньшие деньги компания получит уже сертифицированное транспортное средство, к которому налажено производство запчастей и имеется обученный персонал.

отказать



Константин Макиенко,
заместитель директора
Центра анализа
стратегий и технологий

Чтобы
открыть в себе талант
скульптора, Дейлу Чиули
пришлось потерять один глаз.
В нашем мозге заложена
защита от креативности —
для ее взлома надо полностью
изменить свои ощущения.



«С тех пор у Одина остался один левый глаз, но зато он испил воды из источника мудрости и для него нет больше тайн ни в настоящем, ни в будущем. Умный и одним глазом видит больше, чем глупый двумя», — говорится в древнескандинавском «Сказании о богах». В 1976-м году Дейл Чиули, посредственный скульптор-подражатель, потерял глаз. Это несчастье изменило его жизнь. К лучшему. «Я буквально увидел мир по-другому. Я нашел свой собственный стиль и скоро стал одним из самых известных в Соединенных Штатах скульпторов», — вспоминает Чиули. Удар о лобовое стекло, лишивший Дейла Чиули глаза, случайно сломал в его мозге код посредственности, заложенный в каждом человеке.

«Наш мозг экономен — он вовсе не хочет тратить лишнюю энергию на понимание. Это значит, что он всегда подставляет знакомый образ на место незнакомого. У этой схемы есть один недостаток: она исключает новые идеи», — считает нейробиолог Грегори Бернс, автор книги «Иконоборец». Центры чувственного восприятия и креативности связаны — так что великие инноваторы видят мир по-другому. Поэтому новую идею невозможно придумать среди серых стен офисной переговорной. Как насчет того, чтобы провести заседание, например, в Антарктиде?

Я всегда думал, почему «креативщики» в московских офисах так часто носят розовые очки. Теперь понял — таким образом они пытаются немного помочь собственному мозгу видеть иначе. Пусть даже в розовом свете. С кодом посредственности каждый борется по-своему. □

лучшее из блогов

Джош Копельман,
управляющий директор венчурного
фонда First Round Capital

Годами финансовые воротилы с Уолл-стрит брали с рынка лучших сотрудников, пытаясь удушить в зародыше потенциальные стартапы. Недавно Bear Stearns уволил 7 тыс. человек, Lehman Brothers, по слухам, избавится от 20 тыс. В этом году более 150 тыс. классных спецов останутся без работы. И это круто. Идите в стартапы. Вы делаете результат — или вы его не делаете. Святая простота настоящего бизнеса.

Blog: **Redeye VC**
<http://redeye.firstround.com>

Сет Годин,
гуру маркетинга

«Нет никакого смысла каждому человеку держать дома компьютер», — заявил 31 год назад Кен Олсен, CEO компании DEC. Сегодня DEC не существует. Посмотрите на панельные дискуссии между гиками. Они подвергают острой критике каждую идею, работоспособность которой нельзя математически просчитать. Следует отличать компетентность от воображения. Это разные вещи.

Blog: **Seth Godin's Blog**
<http://sethgodin.typepad.com>

Стив Ястроу,
бизнес-консультант

Когда-то под словом «бренд» понималось нечто, что компании делают по отношению к своим клиентам, хотя это то, что создают сами клиенты. Та же ошибка сейчас с «лояльностью» — так называют программы, стимулирующие потребителей на многократные покупки. С этими взятками покупателю настоящая лояльность не имеет ничего общего, ибо она основана на доверительных отношениях, которые строятся годами.

Blog: **TomPeters!**
<http://www.tompeters.com>



ЧТОБЫ УСТРОИТЬ ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЮ ПО SKYPE, ТЕПЕРЬ ДОСТАТОЧНО ДИСПЛЕЯ МОБИЛЬНОГО ТЕЛЕФОНА.

Видеозвонок

ТЕКСТ: диана росоховатская

Абоненты популярного сервиса Skype скоро смогут совершать видеозвонки без компьютера. Компания Asus анонсировала первый в мире видеотелефон AiGuru SV1. Устройство оснащено 7-дюймовым ЖК-дисплеем с разрешением 800 x 600 пикселей, спикерфоном и VGA-камерой; оно подключается к интернету через Wi-Fi и Ethernet. Как и при обычном Skype-соединении через ПК, AiGuru поддерживает опцию проведения видеоконференций, что привлечет к ней внимание бизнесменов, уверены производители. С помощью скайпофона можно сделать звонок также на простой мобильный или стационарный аппарат. Правда, есть у AiGuru SV1 и минусы. Весит он 1,6 кг (почти как стандартный ноутбук), имеет внушительные для мобильных устройств размеры (25,3 x 20,2 x 12,3 см), так что внешне напоминает радиоприемник. Встроенный аккумулятор позволяет работать в автономном режиме не больше 20 минут.

В продаже скайпофон появится в октябре и будет стоить примерно \$300 — столько же, сколько iPhone. □

AFP / IMAGINECHINA



WWW.BLACKS.CO.UK

Светит как заведенный

Оказаться одному на неосвещенной местности не страшно, если иметь при себе фонарь Emergency Wind-Up Light марки One Earth. Он не нуждается ни в электроэнергии, ни в батарейках, поскольку работает по принципу механического будильника: чтобы фонарь начал светить (белым или красным светом), его надо вручную завести. Девайс крайне удобен в использовании. Задняя поверхность корпуса снабжена магнитом, что позволяет прикрепить фонарь к любой металлической поверхности, будь то бампер или велосипедная рама. Стоит заводной фонарь всего \$54. □

Чистоплотная мышь

Компания Belkin выпустила мощную компьютерную мышь, которая не боится ни воды, ни мыльной пены. Водостойкость не отразилась на технических характеристиках: мышь работает на любой поверхности, имеет оптический сенсор с разрешением 1200 точек и скролл-кнопку с возможностью вертикальной и горизонтальной прокрутки. На сайте www.amazon.com новинку можно заказать за \$19,44. □



WWW.BELKIN.COM



WWW.SAFETOTS.CO.UK

Шпионские штучки

Навигатор Loc8tor Plus сослужит хорошую службу родителям непоседливых детей и тем, кто часто теряет вещи. Чтобы не упускать ценный предмет из виду, достаточно прикрепить к нему пластиковый ярлычок весом всего 5 граммов. «Носитель» ярлычка автоматически попадает в «поле зрения» беспроводного прибора слежения, который затем реагирует на все его перемещения. Устройство выполняет две функции — определяет местоположение и принимает сигнал тревоги (если объект пересекает границы заранее заданной для него зоны безопасности) — и действует по принципу «холодно-горячо»: чем ближе вы к цели, тем громче сигнал (звуковой и световой). Loc8tor Plus способен отслеживать 24 объекта в радиусе 185 м (с точностью до 2,5 см). Стоимость комплекта — \$180. □



ИЗВЕСТНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КУЛЬТУРЫ РАССКАЗАЛ,
КАКИХ ЭМОЦИЙ ИЩУТ СОВРЕМЕННЫЕ ПОКУПАТЕЛИ.

«Для североамериканцев „чувак“ – то же, что для русских – „мама“»



PHILLIP JEFFREY / WWW.FADETOLAY.COM

Бизнес-консультант Грант Маккрэкен

наверняка не принял бы прозвища «инженер человеческих душ». И был бы прав: его дело маленькое. «Моя задача — посмотреть, что происходит в голове у потребителя, и сообщить клиенту», — любит повторять он. Однако благодаря такому отчету клиент может купить и душу потребителя. По Маккрэкену, между миром вещей и миром людей лежит мир культуры — совокупность смыслов, которые люди ищут, покупая товар. То есть на самом деле джип Chrysler — это не внедорожник с полным приводом, а знак того, что у хозяина автомобиля есть загородный дом. Подобные смыслы и собирает Маккрэкен, а компании, используя их в рекламе, поднимают продажи. С тем, что все это банальная манипуляция, консультант не согласен. Как он считает, внутренний мир покупателя настолько сложен, что манипулировать им — все равно что гоняться за облаком.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Почему манипулирование покупателем невозможно? Разве большая рекламная пушка уже не стреляет? Зарядил ее парой простых образов, вдарил ими по потребителю с центральных каналов — и он готов покупать что угодно.

ГРАНТ МАККРЭКЕН: Может, один раз так и получится, но постоянно дурить потребителя уже трудно. Он поднатолкнет в распознавании рекламы и отвергает чуждые ему смыслы. Вот посмотрите, как характеризует навязчивый брэнд участница одного из маркетинговых исследований. Она сравнивает его со скучным парнем на вечеринке. «Он ведет себя развязно и ни на кого не обращает внимания, стоит прислонившись к стене



и пялятся на девочек, — говорит она. — Да это просто хряк, я не хочу иметь с ним ничего общего!» На маркетинговой вечеринке она ищет привлекательного парня — бренд, говорящий по-человечески. Создание таких брендов — высший пилотаж маркетинга.

СФ: Как стать нужным брендом для такой требовательной аудитории?

ГМ: Нужно побороть искушение поставить перед камерой актера, декламирующего: «Эй, ты пробовал наш продукт? Он великолепен! Да, он страшно крут, намного лучше, чем продукт конкурента, и вдвое дешевле!» Смысл до аудитории нужно доносить через ее собственный язык. Вам знакомо восклицание «Чувак!»?

СФ: Конечно.

ГМ: И вы, наверное, слышали историю о русском актере, который использовал слово «мама» в пятидесяти разных смыслах. Так вот, для североамериканцев «чувак» — то же, что для русских — «мама». Многозначность этого восклицания уже нашла применение в рекламе. Есть ролик пива Bud Light, где герои употребляют слово «чувак» в двенадцати разных значениях.

«Сейчас потребительская культура вступает в новый цикл развития: маркетинг отказывается от простых эмоций ради чего-то более богатого и сложного. Маркетинг со смеющимися тинейджерами на пляже и счастливыми домохозяйками умирает. Потому что он действительно тупой»

СФ: Выбора правильного языка достаточно или нужно какое-то новое содержание?

ГМ: Надо отказаться от больших эмоций и работать с маленькими.

СФ: Почему? Разве потребитель больше не ищет радости и счастья?

ГМ: Все популярные культуры начинают с простоты, а потом усложняются. Как раз сейчас потребительская культура вступает в новый цикл развития: маркетинг отказывается от простых эмоций ради чего-то более богатого и сложного. Маркетинг со смеющимися тинейджерами на пляже и счастливыми домохозяйками умирает. Потому что он действительно тупой. Недавно я проводил презентацию для банкиров и страховщиков и не удержался от того, чтобы сказать: «Посмотрите свою рекламу! Счастливые семьи улыбаются широкими счастливыми улыбками. Да это реклама зубной клиники!»

СФ: И что предложите взамен? Грустных тинейджеров и несчастных домохозяек?

ГМ: Нет, нужно смотреть, что имеет значение для потребителя, и воплощать это в рекламе. Жизнь тинейджеров и домохозяек гораздо богаче, чем кажется маркетологам старой формации. Для них можно делать другую рекламу.

СФ: Например?

ГМ: Один клиент дал мне задание «выяснить что-нибудь о томатном соусе для макарон». Беседуя с домохозяйками, я узнал, что обед — это для них очень напряженное время. Задача матери — посадить членов семьи за стол, чтобы те разделили «триумф ее кухни». В этот момент у нее возникает опасение, что родственники, которые приносят с собой за стол свои жизненные проблемы, могут взорваться и побить тарелки. Пытаясь передать это состояние, некоторые хозяйки цитировали фильм «Власть луны» с Николасом Кейджем и Шер. Его герои, итаलो-американцы, общаются очень пылко, запросто осыпая друг друга проклятиями при взаимном недовольстве. И это не разрушает, а только укрепляет семью. Я показывал фильм другим респондентам, и такой стиль выражения эмоций за обедом приволил их в восторг. Я сообщил это клиенту, и он воплотил идею в рекламе. Воздействие на продажи оказалось очень хорошим.

СФ: А что насчет подростков?

ГМ: Помните рекламу Volkswagen, где подростки едут ночью на кабриолете? У них спокойное настро-

«Мой любимый родственник — дядя Грант Маккрэкен. Он забавный, потому что каждый раз, когда мы видим его, он говорит: „Держи краба!“ Кроме того, он мне нравится, потому что, как и я, любит „Звездные войны“. Он хороший слушатель и всегда слушает, что мы говорим. Мой дядя — писатель, поэтому он хочет, чтобы мы писали хорошо и хорошо учились в школе. Он опубликовал несколько книг о культурной антропологии. Какие-то люди нанимают его, поэтому он путешествует по стране, чтобы брать интервью. Я не знаю почему, но он любит брить голову. Грант также любит читать. Грант любит гулять и прыгать в бассейн одетым»

Из сочинения Эндрю, племянника Гранта Маккрэкена

ение, они наслаждаются летним воздухом. И вдруг наталкиваются на шумную вечеринку. Они вопросительно смотрят друг на друга и проезжают мимо. Красота летнего вечера для них привлекательнее гремющего восторга вечеринки. Это ролик о нюансах, а не об одной тупой эмоции.

СФ: Тяга к нюансам — это и есть знаменитая «облачность»? «Вы и есть облако» — такое обращение к читателю я встретил в вашем блоге. Или вас надо понимать буквально? Сейчас с вами облако разговаривает?

ГМ: Нет, в такую философскую игру я играть не готов. Облачность — это метафора, объясняющая, как новый человек понимает самого себя. Современные люди подобны облакам: в них слишком много движущихся частей — противоречий, сложностей, — много больше, чем в предшественниках. Поэтому и нужны облачные бренды, способные одновременно предстать перед разными людьми в разных обликах. Как потребители отзываются о Starbucks? «Мне просто нравится обстановка», «Кофе интересный», «Чувствую себя немного европейцем», «Декор? Трудно сказать, какой он. В одном месте — один, а в другом — другой». Им совсем не просто определить, что стоит за этим брендом на самом деле. **СФ**

ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС ПРОБУДИЛ ДАВНИЕ, ДАЛЕКО ЗАПРЯТАННЫЕ ОПАСЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ И БИЗНЕСА.
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ СЕМЬ ГЛАВНЫХ КРИЗИСНЫХ СТРАХОВ.

Критика чистого кризиса

текст:
сергей кашин,
юлия гордиенко,
денис тыкулов,
наталья шакланова,
иван марчук

иллюстрации:
александр житомирский

ВНОВЬ на сцене «черный вторник» — уже который по счету за последние 15 лет. Бизнес волнуется, каких последствий ждать от кризиса. «Секрет фирмы» отвечает на витающие в воздухе вопросы.

Государство национализировало все

Являясь владельцем значительной части свободной наличности, государство может стать владельцем многих активов, которые до сих пор оставались за пределами его внимания.

Государство, спасая ликвидность российского финансового рынка, пообещало ему вливания свободных средств в размере полноценного железнодорожного состава из 50 вагонов (именно столько места займут 3 трлн руб. тысячными купюрами, или \$120 млрд). Ни о каких вагонах на самом деле речь, конечно, не идет. Но это показывает реальный потенциал государства в деле спасения рынка. Ведь у самого крупного частного владельца кэша **Михаила Прохорова** свободных денег набирается от силы на вагон (примерно \$2 млрд, или 50 млрд руб.). Карманная мелочь по сравнению с государством, у которого \$581 млрд валютных резервов, около \$170 млрд в двух фондах — резервном и Фонде национального благосостояния, да еще толком неподсчитанные миллиарды в оперативном управлении в госкорпорациях, квазигосбанках и прочих закромах.

Пока государство остается в рамках приличий, ни о какой национализации речи нет. Деньги предоставляются во временное пользование и на рыночных вроде бы условиях. Не реализуется и другая серьезная угроза — не спасают тех, кто заигрался и по правилам капиталистической *fair play* должен быть жестоко наказан. С другой стороны, особые условия получают компании с государственным участием и однозначно лояльные государству.

Но на самом деле нынешние интервенции достаточно быстро рассосутся — на выплаты долгов и налогов, появятся дополнительные проигравшие. Государству придется снова делать выбор — и вот тогда оно может не удержаться от соблазна.

Это еще не дно

Иностранные инвесторы уходят из России. Объем фондового рынка очень долго не вырастет до прежних размеров.

«Глобальные банки — Lehman Brothers, Goldman Sachs, Bear Stearns и другие — инвестировали в акции российских компаний собственные средства. Разумеется, сейчас они продали все, что у них было», — говорит аналитик по стратегии ИГ «Ренессанс капитал» **Ованес Оганисян**. По его подсчетам, в условиях кризиса ликвидности они могли вывести с российского рынка примерно \$20 млрд. Небольшие спекулятивные позиции остались только у JPMorgan, Citibank и некоторых других.

Сейчас ежедневный объем российского фондового рынка не превышает \$2,5 млрд — это почти втрое меньше, чем в начале года. По прогнозу Оганисяна, ежедневный объем торгов в размере \$3 млрд может стать реальностью на ближайшие полтора года.



Однако, к счастью, рынок пока не покинули основные игроки — крупные институциональные фонды (например, находящиеся под управлением Barclays, Deutsche Bank, Blackrock). По подсчетам Оганисяна, они вывели только около 10% всех инвестированных в Россию средств, составивших примерно \$100 млрд.

Дальнейшего оттока капитала, уверяет директор аналитического департамента Банка Москвы **Кирилл Трemasов**, не будет: те инвесторы, которые хотели уйти из России, сделали это еще в августе — на фоне «дела Мечела» и войны с Грузией. «Россия сейчас самый дешевый развивающийся рынок. И в условиях возобновляющегося роста цен на нефть иностранцы будут обращать на него внимание», — говорит эксперт.

В ходе антикризисных мер государство разместило в трех ведущих банках почти 1,5 трлн руб. «В следующем году из банковской сферы эти деньги попадут в сектор реальной экономики. Вот тогда мы и получим 16–17% инфляции»

Гиперинфляция

Меры по спасению банков задержат инфляцию до 20% в год, что подорвет интерес компаний к инвестициям.

Правительство официально признало, что рост цен в этом году превысит ожидаемый 10,8% на 1–2%. Эксперты говорят, что даже скорректированный прогноз не будет реализован, и предостерегают инфляцию не меньше 14% в этом году и около 17% в 2009-м. Такого уровня инфляции Россия не видела с 2001 года.

В ходе антикризисных мер государство разместило в трех ведущих банках почти 1,5 трлн руб. «Эти средства стали дополнительным проинфляционным фактором. Правда, скажется он только в следующем году, когда из банковской сферы эти деньги попадут в сектор реальной экономики.



Вот тогда мы и получим 16–17% инфляции», — говорит директор центра стратегического анализа ФБК **Игорь Николаев**. По его прогнозам, такой уровень инфляции сразу скажется на промышленном росте, который в 2009 году замедлится до 4% с нынешних 6,7%.

Но не все согласны с этим прогнозом. «До реального сектора российской экономики эти деньги не дойдут. Средства, выданные ведущим банкам, уйдут на кредитование крупнейших госкорпораций вроде „Роснефти“ и „Газпрома“, у которых в конце этого — начале следующего года должен случиться пик платежей по кредитам, выданным иностранными банками», — утверждает старший экономист ФК «Уралсиб» **Владимир Тихомиров**. Его прогноз на этот год — 12,6–13%, на следую-

щий — всего 9,5–11,5%. «Экономический рост из-за кризиса замедлится, дорогие кредиты и недоступная ипотека сократят потребление населения, так что инфляция не будет расти», — объясняет он.

Падение цен на нефть

Цена на нефть — ключевой параметр, от которого зависят темпы роста российской экономики. Если цена уйдет ниже \$70 за баррель (с ориентацией на эту цену сверстан российский бюджет), всем придется туго затягивать пояса.

В «черный вторник» параллельно с падением российского фондового рынка рухнула и цена на нефть — до невиданного уже два года показателя \$86,2 за баррель (еще в июле он был равен \$147). Появились прогнозы, что это только начало, а в следующем году баррель может подешеветь до \$50–60.

В начале прошлой недели рынок успокоился, когда цены на нефть вновь вернулись к привычным \$100. Но экономисты своих прогнозов не поменяли. «Высокие цены — результат работы спекулянтов, и ничего общего с реальной ценой на нефть не имеют», — говорит начальник аналитического отдела ИК «Брокеркредитсервис» **Максим Шеин**. Объективных



же причин для снижения цен более чем достаточно: уменьшение темпов роста мировой экономики и потребления нефти на 3,5% в этом году в странах ЕС и США. Руководитель центра экономических исследований Института глобализации и социальных движений (ИГСО) **Василий Колташов** наиболее пессимистичен в прогнозах конечной точки падения: он обещает, что в 2009 году \$40–50 за баррель станут суровой реальностью. «В этих условиях государство вынуждено будет перейти от налогового стимулирования сырьевых корпораций к прямому их субсидированию. Возрастут проблемы в банковском секторе и отечественной индустрии», — предсказывает он.

Впрочем, большинство экспертов в такой прогноз не верят. «Я считаю, что реальная цена на следующий год — \$80–90 за баррель», — говорит Максим Шеин. — За последние годы выросла себестоимость нефти, она приближается к \$35 за баррель, так что дальнейшего снижения цены не произойдет». «Но даже если цена на нефть опустится до \$40, то бюджет три года сможет покрывать дефицит из резервного фонда», — отмечает Кирилл Трemasов.

Крах рынка недвижимости

Может, это и неплохо, но попутно пострадают и компании, и физлица, кредитовавшиеся под залог недвижимости. Придется распрощаться и с ростом темпов строительства.

С начала 2008 года на рынке жилой недвижимости сложилась парадоксальная ситуация. По словам руководителя аналитического центра «Инком-недвижимость» **Дмитрия Таганова**, с февраля текущего года спрос на квартиры в Москве упал на 45–50%, а по данным источника **сф** в «Милль-недвижимости», количество сделок снизилось в 20–30 раз. Однако продавцы продолжали ценовую гонку: с начала года

цены на жилье в Москве выросли на треть, не заметив, что покупатели ушли с рынка. Кроме того, банки ужесточили условия предоставления кредитов.

В ближайшее время ситуация только ухудшится. Сегодня, по оценкам экспертов, на московском рынке около 30% инвестиционных квартир. Пока что и продавцы, и покупатели выбрали выжидательную позицию. Председатель экспертного совета ИК «Финам» **Сергей Хестанов** предполагает, что такое положение сохранится до весны, после чего начнется падение цен — повторится ситуация в Казахстане и Латвии, где цены на недвижимость упали на 40% и 50% соответственно. «В регионах, где доходы населения меньше, падение может составить 60–80%», — рассуждает эксперт.

В «черный вторник» рухнула и цена на нефть — до невиданного уже два года показателя \$86,2 за баррель (еще в июле он был равен \$147). Появились прогнозы, что в следующем году баррель может подешеветь до \$50–60

Темпы падения будут подогреваться тем, что у девелоперов нет денег. У небольших компаний «подкожный жир» закончился еще весной. Теперь дошла очередь и до крупных. В середине сентября аналитики рейтингового агентства Fitch снизили рейтинг группы ПИК до «негативного». Еще хуже обстоят дела у «Системы-Галс», заявившей о том, что она будет избавляться от части проектов площадью менее 30 тыс. кв. м. Есть сложности с финансированием и у игроков на рынке коммерческой недвижимости. Из-за проблем с кредитованием сворачивает программу застройщик торговых центров Midland Development, группа «Корстон» перестает строить в регионах многофункциональные центры.



Очень много кредитов давалось под залог недвижимости. Это не только ипотечные кредиты на рынке жилья, но и кредиты компаниям под их недвижимость, а это триллионы рублей. Банки падение без внимания оставить не могут, они потребуют дополнительного обеспечения. В ситуации тотального кризиса такое требование может привести к разорению сотен должников.

Разорение российских банков

Банки не смогут рассчитаться по своим обязательствам перед иностранными кредиторами, в результате чего многим придется уйти с рынка или продать более сильным игрокам.

По данным Банка России, общий объем средств, привлеченных отечественными

кредитными организациями от банков-нерезидентов, на 1 сентября 2008 года составил 2,7 трлн руб. — это только 12% совокупного размера пассивов (доля депозитов физических лиц в два раза больше — 25%, или 5,85 трлн руб.). Рефинансировать эти обязательства сегодня почти невозможно: зарубежные банки ищут средства для латания собственных дыр.

Однако, как отмечает директор центра маркетинговых исследований ВТБ 24 **Дмитрий Лепетиков**, сейчас напряженность с ликвидностью снята — в минувшую среду Минфин даже не смог провести аукцион по размещению 300 млрд руб. из-за отсутствия заявок. Те, у кого были проблемы, нашли покупателей на свой бизнес. Так, Внешэкономбанк объявил о приобретении Связь-банка, а «КИТ финанс» готовится отдать УК «Лидер». У обоих банков были серьезные проблемы по сделкам репо: контрагенты не смогли вовремя рассчитаться, из-за чего Связь-банк и КИТ, в свою очередь, задержали платежи.

Но впереди платежи по западным кредитам, налогам. Консолидация банковского сектора неизбежна. Мини-банки неэффективны и неустойчивы, так что в объединении есть свои плюсы: оно позволит банкам

«Реальная цена на нефть на следующий год — \$80–90 за баррель. Дальнейшего снижения цены не произойдет»



Максим Шеин,
начальник аналитического отдела
ИК «Брокеркредитсервис»

иметь более высокие рейтинги и, как следствие, доступ к ресурсам, отмечает председатель совета директоров УРСА банка **Игорь Ким**. Добавляя, что консолидация должна идти на рыночных основах, а не путем административного отбора. Пока же все в точности наоборот: и Связь-банку, и «КИТ финансу» удалось найти покупателей только благодаря помощи чиновников.

Кризис доверия к финансовым институтам

Именно деньги вкладчиков придают экономике устойчивость. Однако самая прогрессивная часть частных инвесторов получила еще один жестокий урок.

Опасность массового панического изъятия из банков средств вкладчиков (bank run) вроде бы миновала. Но крах может наступить и без паники. Главный экономист УК «Финам менеджмент» **Александр Осин** оценивает потери банков в ближайшие месяцы в «несколько сотен миллиардов рублей». Директор департамента казначейства КМБ-банка **Дмитрий Матвеев** более оптимистично настроен и уверяет, что отток будет «примерно на уровне показателей 2004 года». Это вроде бы не так страшно. По данным ЦБ, за июль 2004-го, в самый разгар кризиса, объем вкладов уменьшился на 14,4 млрд руб.

Куда люди понесут деньги? По мнению аналитика «Тройки Диалог» **Ольги Веселовой**, «первая и прямая альтернатива при выводе средств — валюта». Осин все же надеется, что некоторые средства бывшие вкладчики отнесут на фондовый рынок, поддавшись на рассказы о «дне, ниже которого упасть нельзя». Но большую часть изъятых из банков средств люди будут хранить, как водится, под матрасом. **сф**

секрет успеха игра для умных

Бизнес-игра СЕКРЕТ УСПЕХА
в журнале **КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ** –
отличный шанс проверить свои способности.

Правила игры – в каждом номере журнала
и на сайте www.igra-uspeh.kommersant.ru
Присоединиться к игре можно в любой момент!



МирБИС

Московская международная
высшая школа бизнеса
"МИРБИС"

ГЛАВНЫЙ ПРИЗ

Сертификат на получение степени МВА
по специальности «Стратегический
менеджмент и предпринимательство»

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРИЗЫ

Сертификат на программу
повышения квалификации «Маркетинг»
(500 акад. часов), сертификат на общий курс
английского языка (84 акад. часа)



СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРИЗ

Тур «Сингапур + о-в Бали»
для двоих на 13 дней



ПРИЗЫ

Портфели для документов
и ноутбука – аксесуары из кожи.
Сделано в Италии.



WWW.KOMMERSANT.RU



В КАРЬЕРЕ КАЖДОГО ТОП-МЕНЕДЖЕРА НАСТУПАЕТ МОМЕНТ, КОГДА ЕМУ НУЖНО УХОДИТЬ ИЗ КОМПАНИИ. ДАЖЕ ЕСЛИ САМ ОН ЭТОГО НЕ ПОНИМАЕТ.

Исходная позиция

текст:
татьяна юрасова

«Здесь ты достигла потолка», — честно сказал **Светлане Савченко** ее руководитель в компании Philip Morris **Саймон Данлоп** много лет назад. Он заметил, что ей скучно каждый день делать одно и то же в отлаженной системе табачного гиганта. «Ты можешь сидеть и ждать повышения, — предложил ей босс. — Или уходи от нас и делай карьеру». Президент компании «Премьер дринкс» Светлана Савченко запомнила тот урок: если работа перестала быть интересной — время уходить.

Потеря интереса, или эмоциональное выгорание, — неизбежный этап «жизненного цикла» любого специалиста, объясняет партнер компании «Дикол групп» **Людмила Кольцова**. Обычно он наступает через год-два после прохождения стадий профессионального роста и реализации. Сотрудник хочет иметь больше полномочий и денег, но организация не может их ему дать. Человек начинает думать, что его недооценивают или что он плохой специалист. Он либо ищет новую работу, либо остается, вступая в этап профессиональной стагнации. И со временем его «уходят».

Чаще всего уход топ-менеджеров вызван целым комплексом причин. К примеру, во многих российских компаниях

происходит смена стиля руководства: вместо формации кризис-менеджеров 1990-х приходят профессиональные «регулярные» управленцы, уверяет исполнительный директор Ассоциации менеджеров России **Сергей Литовченко**. По его оценке, 50% менеджеров, начинавших свою карьеру в 1990-е годы, бизнес уже покинули.

Однако зачастую уходят и весьма успешные топ-менеджеры. Некоторые из них объясняют это тем, что «кончились амбиции». И что они не знают, к чему теперь стремиться. «В последние несколько лет это стало массовым явлением, — подтверждает президент компании „Экопси консалтинг“ **Марк Розин**. — Многие менеджеры не могут ответить себе на вопрос: ради чего я работаю?» Это явление Розин называет смысловым кризисом.

СФ решил разобраться в мотивах, заставляющих топ-менеджеров думать о смене работы.

День сурка

«Ты — женщина, поэтому не можешь работать в продажах», — убеждал Светлану Савченко начальник отдела по работе с ключевыми клиентами Philip Morris **Нозль Дивини**. Босс считал продажи муж-

ской работой и не верил, что у нее получится. Он давал Светлане почти невыполнимые задания. И вопреки ожиданиям она справлялась. Со временем Савченко стала одним из лучших «сейлзов» в табачной индустрии.

«Если мне говорят „это нереально сделать“, я сразу понимаю — дело для меня», — признается Савченко. Поэтому когда генеральный директор представительства немецкой компании Reemtsma **Андрей Кравец** сказал ей, что у них «полный завал», она без колебаний пошла к нему работать. «Завал» — это доля рынка 0,8%, 2 млрд штук нераспроданных сигарет «Прима» без фильтра, проблемы с дистрибуцией, продвижением продукции и т. д. Словом, вызов был серьезный, ведь компания вышла на российский рынок с большим опозданием.

«Это было очень интересно», — повторяет Савченко, вспоминая о том периоде. К примеру, те самые 2 млрд сигарет уценили и использовали как локомотив для продвижения дорогих марок. В результате «Прима» ушла влет.

Получив от штаб-квартиры карт-бланш, сотрудники представительства с нуля отлаживали бизнес-процессы. «Часто я уезжала из офиса далеко за полночь, мой личный рекорд — 5.15 утра», — вздыхает Светлана. Через три года доля Reemtsma на рынке уже составляла 5%.

Интерес закончился, когда из штаб-квартиры прислали генерального директора — немца, и тот принялся подгонять бизнес-процессы под единый немецкий стандарт. Работать в жестких рамках Савченко стало скучно.

Скоро она уже решала другую «нереальную задачу» — поднимала продажи и создавала национальную систему дистрибуции компании «Донской табак». В первый же год были распроданы 37,7 млрд штук сигарет, годами хранившиеся на складах дистрибуторов.

Савченко не нравится, что ее воспринимают как кризис-менеджера. «Люди смотрят, в чем ты успешен, и говорят: сделай мне так же», — объясняет она. Систему дистрибуции она создавала не раз, и знает, как это сделать более эффективно и за меньшие деньги. Но работать «скорой помощью» Светлане надоело — превращать свою работу в «день сурка» она не хочет. Из табачной отрасли она ушла в компа-



Светлана Савченко специализируется на решении «нереальных задач»

нию «Премьер дринкс». Теперь ее ампула — регулярный менеджер, а ее новый «челлендж» — создать идеально работающую бизнес-машину. Вполне «нереальная задача».

За пределами компетентности

По «принципу Питера», открытого канадским преподавателем **Лоренсом Питером**, продвигаясь по службе, каждый человек рано или поздно достигает уровня собственной некомпетентности. По наблюдениям Сергея Литовченко, около 40% российских управленцев не вполне компетентны. Правда, ни один из собеседников **сф** так и не признался, что «не тянул». Да и расстаются с такими менеджерами обычно тихо.

сф обнаружил топ-менеджера, которого бывшие коллеги считают абсолютно некомпетентным. Он согласился поговорить, но просил не упоминать его фамилии. До прихода на пост гендиректора машиностроительного дивизиона крупного холдинга Иван (назовем его так) шесть лет руководил отраслевой ассоциацией. «Там было рутинно и скучно», — рассказывает менеджер. Реальный бизнес стал его «челленджем».

По словам коллег, Иван постоянно чему-то учился — ходил на тренинги, изучал «бережливое производство». В оставшееся время проводил бесконечные совещания, но от принятия серьезных решений вся-

чески уклонялся. «Он как будто застрял на этапе подготовки к бизнесу», — констатирует его бывший товарищ по работе.

В итоге за три года работы Иван не решил ни одной поставленной задачи по сокращению издержек и оптимизации организационной структуры. Несмотря на то, что ему помогала благоприятная конъюнктура рынка, менеджеру пришлось уйти.

Правда, свой уход с поста гендиректора Иван объясняет параличом воли высшего руководства. «Когда год не принимают решений по твоим предложениям, какой интерес работать?» — вздыхает он. «Это обычная история, — замечает Марк Розин. — Топ-менеджеры не могут признаться, что не тянут, поэтому объясняют свой уход не через „не могу“, а через „не хочу“».

Вот уже год Иван занимает пост директора по развитию крупного машиностроительного завода. Должность высокая, а ответственность умеренная. Кажется, ему пока интересно. Возможно, он просто нашел уровень своей компетентности.

Правильные амбиции

«На рынке не было правильной среды, где бы я могла применить свой потенциал», — так партнер компании Anderson Partners **Юлия Анохина** объясняет, почему она оставила карьеру в HR и ушла в executive search. «Правильная среда» — это крупная компания и акционеры, понимающие, что HR-директор — полноправный участник стратегического управления. Анохина начинала свою карьеру именно в таких компаниях — в Philip Morris и Bristol-Myers Squibb. Из последней ушла на повышение — стала вице-президентом по управлению персоналом компании ЮКОС-PM.

Там она нашла такую среду. За три года Анохина сделала многое из того, чему научилась в «правильных» организациях. К примеру, она и ее сотрудники провели оценку управленческого состава компании (1200 человек), разработали программу развития управленцев на пять лет, запустили кросс-функциональную систему кадрового резерва. «Вы думаете, почему говорили об управленческом чуде ЮКОСа?» — спрашивает Анохина. И сама отвечает: «Потому что мы сфор-

мировали сильную команду на всех направлениях». Ей до сих пор греет душу, что в компании все стратегические решения, касающиеся персонала, принимались при ее участии.

Правда, больше таких работодателей Анохина не встречала. Предложения от крупных компаний поступали регулярно, но отношения не складывались. К выработке стратегических решений ее как главу HR-службы привлекать не спешили. «Ваша задача — нанять пять тысяч продавцов», — говорил ей руководитель крупной ритейловой компании, где она работала. Но заниматься подбором рядового персонала Юлии Анохиной было уже неинтересно — не позволяли профессиональные амбиции, а места в «правильных» компаниях были заняты. Так что выбор был небольшой — оставаться в HR и дальше переходить из компании в компанию (шансов занять пост гендиректора у «эйчара» немного) или уходить в консультанты. В результате Анохина приняла предложение стать партнером в компании Anderson Partners, специализирующейся на executive search.

Масштаб против качества

«Унылые тетки, унылые дядьки, их всех надо гонять — я устал от всего этого», — объясняет Валерий свой недавний отказ от заманчивого предложения возглавить крупный комбинат. Он вообще «завязал»



«Они начинают» ощущать раздражение, беспомощность, загнанность и опустошенность, — они «перегорают». Это состояние проявляется гораздо сильнее обычного стресса. Главное, определяющее свойство «сгорания» — это то, что люди не могут или не хотят больше делать то, что они делали».

Гарри Левинсон
Когда руководители «сгорают» на работе // Как сбалансировать работу и личную жизнь.
Серия «Классика Harvard Business Review».
Альпина бизнес букс
2006

с масштабными проектами. Однако публично признать, что амбиции закончились, пока не готов, поэтому просит его фамилии не называть.

Несколько лет назад Валерий руководил крупным агропромышленным холдингом. И однажды понял, что «масштаб — это просто мания величия», и что агропром с его бесконечными проблемами ему надоел. Валерий ушел и создал компанию по управлению промышленными активами.

Началось с того, что крупный бизнесмен попросил Валерия помочь с продажей своего завода. Валерий поначалу отказался — какой интерес заниматься небольшим и запущенным активом? «Если ты сделаешь деньги на этом г..., то ты — супер», — поддел его клиент. С тех пор Ва-

«**Это** обычная история. Топ-менеджеры не могут признаться, что не тянут, поэтому объясняют свой уход не через „не могу“, а через „не хочу“»

лерий предпочитает именно такие проекты — небольшие, но требующие недюжинного мастерства. В год он ведет два-три проекта и получает удовольствие. «У меня есть средства, и я могу себе позволить делать то, что мне интересно», — говорит он.

У Валерия, кстати, есть и собственный актив — в свое время он приобрел небольшую консервную фабрику в региональном центре. Сейчас Валерий затевает ее перенос за город, а на месте фабрики планирует построить жилой комплекс и торговый центр. Если на этом он заработает

достаточно денег, то купит яхту и отправится в путешествие.

Когда-то масштаб бизнеса для Валерия имел большое значение — он гордился, что «рулит» 300 миллионами долларов. Сейчас для него интереснее «придумать что-то эдакое». «Все равно всех денег не заработаешь», — любит повторять менеджер.

Так что далеко не всегда увольнение для управленца — трагедия и конец жизни. Возможно, это всего лишь новый «челлендж». И только от самого человека зависит, насколько увлекательным и интересным он будет. **сф**

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified**
обращайтесь по телефону: (499) 943-9125, 943-9108

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

«Удача выбирает достойных»

Князев
Андрей Геннадиевич
адвокат, председатель коллегии

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru

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

**LAW
FIRM
LIMITED**

Москва, ул. Арбат, 10
Тел.: (495) 933 72 99

Лондон, W1T 7PD
180 Tottenham Court Road,
Tel.: +44 (0) 207 907 1460

www.LawfirmLtd.com

АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ
И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА
АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИ

БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ



РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Курсы повышения квалификации для руководителей
По окончании обучения выдается документ
государственного образца

27 ноября 2008 - май 2009	Mini MBA Ключевые функции управления в одной программе
13 - 18 октября	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
20 - 25 октября	PR-ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
3 - 8 ноября	ДИРЕКТОР ПО ЛОГИСТИКЕ

www.uprav.ru 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28

лаборатория

над чем работаете



фото: евгений дудин



Михаил Гуревич,

генеральный директор компании
«Медиа мир» (группа компаний РБК)

В середине сентября РБК запустила по лицензии израильской Tweekee детскую социальную сеть Tvidi.ru. Продвигать детский проект в России не в пример сложнее, чем в Израиле.

— В Израиле 85% детей от шести до 14 лет зарегистрированы на tiro.co.il. Выйти на целевую аудиторию детского проекта в России куда сложнее. Поначалу мы хотели разместить рекламу в «Детском мире». Но оказалось, что перед 1 сентября его посещают в основном взрослые. Вариант продвижения через книжные магазины, где детям покупают учебники, тоже пока отпал. Все же наш сайт не про учебу, и ассоциации с учебниками совсем не то, что нам сейчас нужно. Хотя в будущем мы это попробуем. Пытались договориться о проведении акций в школах с чиновниками от образования. Но вовремя поняли, что тут можно увязнуть на долгие месяцы.

Тогда решили продвигаться не в самих школах, а поблизости. По закону можно проводить рекламные акции на расстоянии 100 м от входа в школьный двор. В конце сентября стартовала наша VTL-акция: промоутеры в желтых плащах с логотипами Tvidi.ru раздают школьникам цветные наклейки и листовки с рекламой портала и кодом доступа на сайт. За месяц планируем обойти 1 тыс. школ в Москве, на большее времени нет.

Пока бьемся с промоутерами, которые оказались не готовы к взаимодействию с детьми: у них не было подобного опыта. Приходится проводить для них тренинги. И это удивляет коллег в Израиле. Там большинство рекламных агентств уже работало с детьми или имеет в штате профессионалов, умеющих общаться с этой аудиторией. У нас же детский рынок только создается. □



Людмила Быстрова,

HR-директор автолизинговой компании Carcade

В ходе обучения топ-менеджеры Carcade отказались от принципа «продажи превыше всего» и разработали новую систему ценностей.

— Наша компания ставила весьма амбициозные цели — ежегодно удваивать объем продаж и темпы расширения сети. Выдержать бурный рост возможно только при сплоченной команде, поэтому мы обратились в компанию МТИ с просьбой провести обучение руководителей.

Сначала топ-менеджеры освоили «Семь навыков высокоэффективных людей» по Стивену Кови. Затем партнер МТИ Александр Тимошин провел для нас стратегическую сессию по формированию единой стратегии. Но решимости 16 ключевых фигур компании явно недостаточно, чтобы весь коллектив Carcade, а это более 500 человек, начал слаженно работать в намеченном направлении.

По совету специалистов МТИ следующим этапом обучения стала стратегическая сессия по выработке ценностей компании. Для начала мы выявили опасные принципы, негативно влияющие на работу. Среди них традиционная установка «продажи превыше всего». Ей руководствуются практически все компании на быстрорастущем рынке. В сфере автолизинга этот принцип может обойтись бизнесу слишком дорого. Лизинг сравним со сложными потребительскими продуктами банковского сектора. К примеру, ипотечное кредитование безопасно для банка-кредитора лишь до тех пор, пока он детально анализирует своих заемщиков. К чему может привести невнимательное отношение к финансовому статусу клиента, сегодня вряд ли нужно объяснять. Так мы отказались от идеи получить клиента любой ценой: слишком высокой могла оказаться эта цена. □

фото: григорий собченко

Александр Брычкин,

заместитель председателя правления банка «Финсервис»

Для банковского бизнеса любые изменения стратегии как попытка сменить курс тяжелого, но быстроходного корабля. Руль повернут, а судно по инерции еще долго плывет в прежнем направлении.

— В начале лета 2008 года в «Финсервисе» многое изменилось. Обновилась линейка потребительских кредитов и кредитных карт, появились ипотечные кредиты и продукты для малого бизнеса, изменилась система продаж. Ситуация на финансовых рынках заставила нас думать о рисках. Мы стали требовать от заемщиков большего количества документов и поручительства на крупные суммы.

Переход на новую продуктовую линейку прошел не без сложностей. В первый месяц после ее введения упали общие показатели по сбору кредитных заявок. Клиенты шли на старые про-

дукты. А менеджеры перестраивались под продажу новой линейки не так быстро, как нам хотелось. Сказалась инерция большого коллектива: у нас только в московской сети более 100 отделений.

Тогда мы изменили систему мотивации наших продавцов. Раньше размер премии зависел в основном от количества собранных кредитных заявок. Теперь премия возрастает, если менеджер продает приоритетные для банка продукты. Сейчас в приоритете продукты с низкой дефолтностью. Максимальную премию продавцы получают за потребительский кредит для семейных пар с подтвержденным доходом, автокредит и ипотеку.

Результат не заставил себя долго ждать. Через два месяца после нововведений мы превысили показатели сбора кредитных заявок, которые имели до замены продуктовой линейки. ☛



фото: евгений дудин



КАК И БЫЛО ОБЕЩАНО В ПРЕДЫДУЩЕМ НОМЕРЕ, МЫ НАЧИНАЕМ ИГРУ «СЕКРЕТ УСПЕХА» ДЛЯ ТЕХ, КТО УМЕЕТ ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ И НЕ БОИТСЯ РИСКОВАТЬ. В ЭТОМ ВЫПУСКЕ ЖУРНАЛА ВЫ НАЙДЕТЕ ИГРОВОЕ ПОЛЕ ПЕРВОГО УРОВНЯ — «БЕЛЫЕ ВОРОТНИЧКИ». ВАША ЗАДАЧА — НАУЧИТЬСЯ ЭФФЕКТИВНО ИНВЕСТИРОВАТЬ И ПОЛУЧИТЬ НОВЫЕ ИСТОЧНИКИ ДОХОДА.

Чтоб не жить на одну зарплату

В начале игры вам предстоит выбрать профессию. Ей соответствует определенный уровень заработной платы, расходов, накопленных сбережений и имущества. Карточки профессий вы найдете на игровом поле. Чтобы сделать выбор, отправьте SMS с кодом профессии на короткий номер 1050. В ответ вы получите пароль к вашему личному кабинету на сайте «Секрета успеха» (www.igra-uspeh.kommersant.ru), где будет выводиться актуальная информация о состоянии вашего счета и ваш рейтинг. Рейтинг — это текущая стоимость ваших активов, он рассчитывается по следующей формуле: сумма на счете плюс текущая стоимость пассивов минус долговые обязательства.

Определившись с профессией, начинайте двигаться по игровому полю (оно соответствует одному финансовому году). Чтобы сделать ход, нужно отправить SMS на номер 1050 (в ответ вы получите номер клетки, на которой находитесь). За один ход мож-

Доход начисляется всякий раз, когда игрок пересекает клетку «Старт». Каждый день в 12.00 и 00.00 по московскому времени будут меняться котировки акций

но пройти от одной до шести клеток. Лишь попадание на клетку «Рекламная акция» сделает вас мобильнее: максимальный шаг увеличится до девяти клеток.

На игровом поле «Секрета успеха» — клетки семи разновидностей, обозначающие ситуации, с которыми вам придется сталкиваться. Так, при пересечении клетки «Зарплата» на личный счет игрока автоматически начисляется зарплата и списываются текущие расходы (их размер указан в карточке профессии).

Самая важная клетка на игровом поле — «Сделка». Оказавшись на ней игроку приходит SMS, дающее право выбора: купить, продать или проигнорировать. В ответ на согласие что-то приобрести игроку поступает SMS с несколькими предложениями, лежащими в четырех областях: акции предприятий, малый бизнес, недвижимость и земля. Решив что-то продать, игрок сам отправляет SMS с номером пассива, от которого намерен избавиться. При покупке средства со счета игрока списываются автоматически, и в его личном кабинете появляются новые показатели — сумма инвестиций и доход от них. Доход начисляется всякий раз, когда игрок пересекает клетку «Старт». Каждый день в 12.00 и 00.00 по московскому времени будут меняться котировки акций, стоимость малых предприятий, недвижимости и земельных участков. Чтобы определиться, во что выгоднее инвестировать, читайте экономические прогнозы, которые мы бу-

дем публиковать для вас в каждом номере **сф.**

У игрока есть возможность взять ссуду: попав на клетку «Банк», вы получите SMS с названием банка и предложением взять или погасить кредит. Кредитная ставка колеблется в пределах 10–11%. Сумма кредита ограничена стоимостью имущества игрока за вычетом уже имеющихся залогов. В банке «Риск» можно получить кредит без залога на сумму до десяти заработных плат под 20% годовых. Минимальная сумма кредита в любом банке — 1000. Проценты по ссуде списываются со счета игрока автоматически при любом пересечении клетки «Старт». Погасить кредиты разрешается только в той очередности, в какой они были получены.

В нашей игре все, как в жизни, поэтому вас ожидают изменения семейной ситуации. Есть три варианта: получение наследства (сумма, автоматически зачисляемая на счет игрока), брак и рождение детей. При попадании на клетку «Брак» игрок обретает свою вторую половину, и доходы с расходами у супругов становятся общими. Повторное попадание на эту клетку приводит к разводу и заключению нового союза — с соответствующими финансовыми изменениями.

Попадание на клетку «Дети» означает прибавление в вашей семье, а следовательно, и увеличение расходов. Впрочем, если вы не связаны узами Ги-

меня, прохождение клетки будет безболезненным для вас и не ударит по вашему карману.

Зато вас не минуют обычные житейские расходы: очутившись на клетке «Деньги на ветер», вы получите SMS-уведомление о походе в сауну, покупке магнитофона, поездке на отдых и т. д. Деньги будут списаны с вашего личного счета.

Не обойдется и без неприятностей: остановка на клетке «Увольнение» будет означать, что на ваш счет перестанет начисляться зарплата, зато при каждом пересечении клетки «Зарплата» будут приходить предложения о новой работе. Как и в жизни, у вас есть выбор.

Итак, игра начинается. Скучно не покажется! □

Принять участие в игре можно с 29 сентября по 26 ноября 2008 года включительно. Стоимость SMS для абонентов МТС, «Билайна» и «Мегафона» не превышает 2 руб. 70 коп. (без НДС). С полными правилами игры, информацией об ее организаторе, операторах связи, стоимости SMS, количестве, месте и порядке получения призов вы можете ознакомиться на сайте www.igra-uspeh.kommersant.ru.



ТИМОВЕИ ЯРЖОМБЕК

В чем преимущество нашей игры? В реальной жизни рынки и судьбы рушатся, а у нас в игре на этой неделе сплошной позитив. Трудно найти более удачный момент для покупки активов в большинстве секторов экономики. Итак, мы знакомим вас с первым финансовым прогнозом на ближайшую игровую неделю.

Как на дрожжах

Ожидается, что быстрыми темпами будут подниматься в цене акции **строительных компаний**. В малом бизнесе вложения в фирмы такого профиля тоже окажутся прибыльными при нынешней популярности загородного строительства.

В **пищевой промышленности** в краткосрочной перспективе ситуация не изменится. Однако в течение ближайшей игровой недели, по нашим прогнозам, произойдет небольшой рост стоимости активов из-за грядущего подорожания продуктов питания. Выгодными могут быть вложения в небольшие производства по переработке продуктов питания. Но надеяться на высокую прибыль от подобных инвестиций в первую неделю не приходится.

Акции предприятий, связанных с **высокими технологиями**, в ближайшее время станут медленно падать. Ожидается,

что к середине игровой недели будет опубликован план по поддержке и развитию сектора хай-тек, что, скорее всего, приведет к росту стоимости активов. Наиболее перспективная область для вложений — нанотехнологии. Внедрение новых технологий на предприятиях даст возможность получить высокую прибыль только в конце недели.

Высокий уровень дохода на душу населения способствует развитию **ритейла**: в этом секторе будет наблюдаться устойчивый рост. Благодаря увеличению объемов потребительского кредитования, вероятно, потребители будут склонны делать дорогие покупки, что обещает рост мебельного ритейла.

Энергетические компании на этой неделе не представляют интереса для инвесторов.

Рост доходов населения окажет влияние и на **сферу обслужи-**

вания: в этом сегменте рынка в краткосрочной перспективе ожидается медленное увеличение стоимости активов и повышение прибыли. Особенно перспективный сектор — обслуживание автомобилей. Надо отметить, что вложения в этот бизнес принесут стабильную прибыль.

В ближайшую неделю следует рассчитывать на умеренный рост акций **транспортных предприятий**, особенно авиакомпаний. Надеяться на высокие доходы, однако, не приходится.

Государственное субсидирование предприятий **легкой промышленности** приведет к устойчивому росту стоимости их акций. Скорее всего, он сохранится на протяжении всей игровой недели.

Рекомендуем инвестиции в **деревообработку**, особенно в производство детской мебели из натуральных материа-

лов. Любые вложения в этом сегменте сулят мощную отдачу.

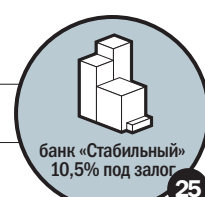
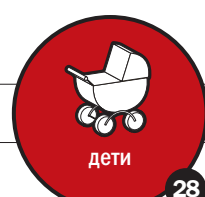
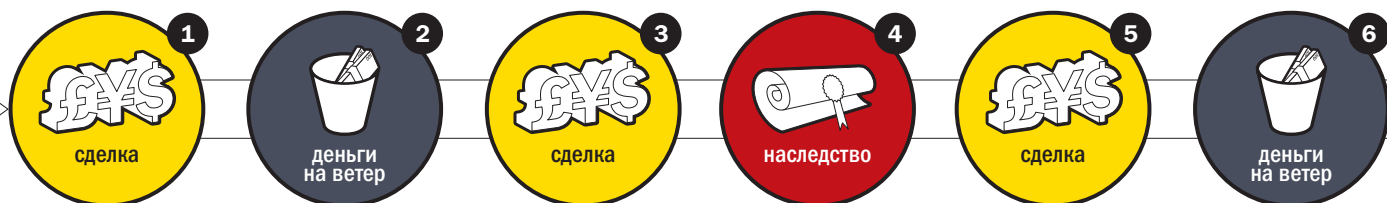
Государственная программа по поддержке **сельского хозяйства** привела к увеличению стоимости сельхозпредприятий. В ближайшую неделю продолжится устойчивый рост этого сегмента рынка. Не исключено, что рост ускорится в связи с ожидаемым вводом системы льготного кредитования сельхозпредприятий.

Мировые цены на **нефть** продолжают расти, что скажется и на профильных предприятиях. Ожидается, что увеличение стоимости их акций продлится как минимум целую игровую неделю.

Акции **финансовых компаний** и **химических предприятий** также будут расти, но не такими темпами, как в нефтяном секторе. Зато из-за выявления на нескольких крупных **металлургических** заводах нарушений экологических стандартов производства ожидается медленное падение этого сектора рынка.

Стабильный рост будет наблюдаться и на рынке **недвижимости**, особенно быстро станут увеличиваться цены на загородные дома. Вырастет и средняя стоимость **аренды** недвижимости. Быстрее всего поднимется плата за однокомнатные квартиры, которые граждане снимают особенно охотно. Впрочем, аренда домов, расположенных неподалеку от города, тоже будет динамично дорожать.

Ожидается, что вырастет и цена земельных участков. С учетом популярности загородного жилья предполагается, что быстрее всего подорожают пригодные для строительства дачных поселков крупные земельные участки. Правда, в аренду их не сдашь, но быстрый рост стоимости земли позволяет снимать сливки и в этом секторе. **сф**



уровень «Белый воротничок»

Дизайнер

Код профессии «С1»	Зарплата в квартал	15 500
	Денег на счету	14 000
	Имущество	Стоимость
	Квартира, 1 комната, Север	35 000
	Участок с домом, 60 км от города	15 000
	Автомобиль	-
	Семейное положение	
	Брак	-
	Дети	-
	Расходы	Сумма
	Выплаты по кредитам в год	-
	Расходы на семью в квартал	5000
	Ежеквартальная прибыль	10 500

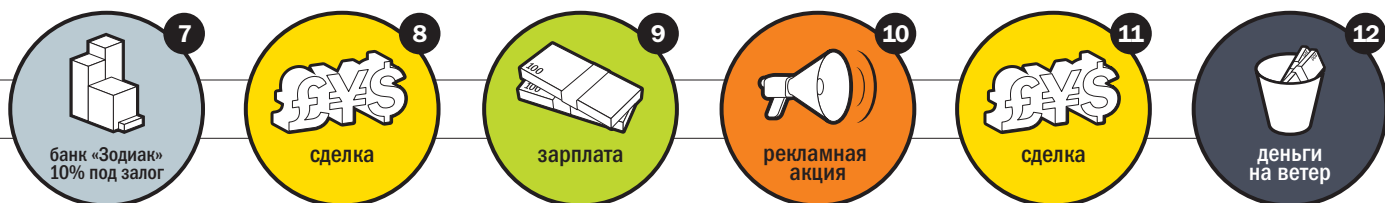
Юрист

Код профессии «С2»	Зарплата в квартал	18 500
	Денег на счету	13 000
	Имущество	Стоимость
	Квартира, 3 комнаты, Север	75 000
	Участок с домом	-
	Автомобиль	14 000
	Семейное положение	
	Брак	-
	Дети	-
	Расходы	Сумма
	Выплаты по кредитам в год	-
	Расходы на семью в квартал	8900
	Ежеквартальная прибыль	9600

Менеджер по продажам

Код профессии «С3»	Зарплата в квартал	17 000
	Денег на счету	21 000
	Имущество	Стоимость
	Квартира, 2 комнаты, Юг	50 000
	Участок с домом, 40 км от города	17 000
	Автомобиль	11 000
	Семейное положение	
	Брак	-
	Дети	-
	Расходы	Сумма
	Выплаты по кредитам в год	-
	Расходы на семью в квартал	7800
	Ежеквартальная прибыль	9200

секрет
игра для



Выбор профессии: Для старта игры пришли SMS с кодом профессии на номер 1050*. Пример: «С3»

Служащий банка

Код профессии «С4»	Зарплата в квартал	19 800
	Денег на счету	45 000
	Имущество	Стоимость
	Таунхаус, 2 этажа	110 000
	Участок с домом	-
	Автомобиль	22 000
	Семейное положение	
	Брак	-
	Дети	-
	Расходы	Сумма
	Выплаты по кредитам в год	-
	Расходы на семью в квартал	13 200
	Ежеквартальная прибыль	6600

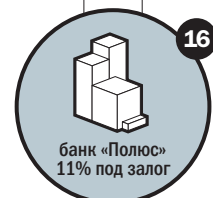
Агент по недвижимости

Код профессии «С5»	Зарплата в квартал	19 000
	Денег на счету	34 000
	Имущество	Стоимость
	Квартира, 4 комнаты, Юг	100 000
	Участок с домом	-
	Автомобиль	12 000
	Семейное положение	
	Брак	-
	Дети	-
	Расходы	Сумма
	Выплаты по кредитам в год	-
	Расходы на семью в квартал	11 200
	Ежеквартальная прибыль	7800

Биржевой брокер

Код профессии «С6»	Зарплата в квартал	7500
	Денег на счету	170 000
	Имущество	Стоимость
	Квартира, 2 комнаты, Юг	50 000
	Участок с домом	-
	Автомобиль	-
	Семейное положение	
	Брак	-
	Дети	-
	Расходы	Сумма
	Выплаты по кредитам в год	-
	Расходы на семью в квартал	5000
	Ежеквартальная прибыль	2500

* Стоимость SMS для абонентов МТС, «Билайна» и «Мегафона» составляет не более 2 руб. 70 коп. (без НДС).
С полными правилами игры, информацией об организаторе игры, а также операторах связи и стоимости SMS, количеством, местом и порядком получения призов вы можете ознакомиться на сайте www.igra-uspeh.kommersant.ru



успеха
я умных

«МЕЧТА О РОССИИ» **Ростислава Ордовского-Танаевского Бланко** — НЕ О БИЗНЕСЕ. СКОРЕЕ ЭТО АДРЕСОВАННОЕ КОЛЛЕГАМ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ НАГЛЯДНОЕ ПОСОБИЕ ПО НАПИСАНИЮ ОТКРЫТЫХ ПИСЕМ.

ООО «Россия»

ТЕКСТ: ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО

Ордовский-Танаевский Бланко Р. В.
Мечта о России



М.: ИЗВЕСТИЯ,
2008
Обложка / 176 с.

Тему «Как нам обустроить Россию» отечественные экономические литераторы облюбовали не один век назад, и истоптали уже довольно основательно. Но, пожалуй, мало кто сделал это так высокохудожественно и артистично, как глава «Ростик групп».

С самого начала автор выказывает недюжинные преподавательские способности. Он не сыплет формулами, а цифры и графики вписаны в страницы настолько ненавязчиво с точки зрения смысла и изящно с точки зрения дизайна, что одно заглядывание. Каждый ключевой тезис звучит в его книге минимум трижды: аккуратно выписан на отдельный листок в начале главы, расписан на полях страниц и проиллюстрирован картинками, и для особо непонятливых-забывчивых-нетерпеливых повторен в конце главы.

Ресторатор начинает готовить блюдо «Идеальная Россия» с разбора ингредиентов блюда «Россия нынешняя». Блюдо получается весьма горькое — замедленное развитие, бедность, неразвитость институтов власти... Поварские потуги нынешних и уже ушедших на покой поваров ресторатор громит в пух и прах.

Не нужно обладать хорошим нюхом, чтобы предугадать следующий шаг в рассуждениях Ордовского-Танаевского. Конечно, это нефтяная игла. Привкус нефти, по словам шеф-повара, портит все блюдо и сводит на нет все усилия по приготовлению нового кушанья. Владелец «Ростик групп» совершенно справедливо (правда, совершенно неоригинально) причисляет Россию к нефтяным державам, проводит экономические, политические и социальные параллели с Колумбией, Венесуэлой (откуда он, кстати, родом) и прочими «нефтенасосами». Параллели эти ведут в довольно мрачное будущее — стагнацию, бедность и диктаторский режим. Жаль, что здесь шеф-повар не пытается немно-

го побыть историком, жаль, что только констатирует схожесть нефтяных держав, но не задается вопросом о причинах этой схожести. Ведь если главным источником доходов экономики являются недра, у государства, по сути, лишь два варианта действий. Либо оно само контролирует этот источник и, стало быть, основные финансовые потоки (и неизбежно выстраивает госкапитализм и централизованную политическую систему), либо отдает источник на откуп частному бизнесу, и тогда государство по сути исчезает и вся страна превращается в большую корпорацию.

Минуя этот довольно важный пункт в поваренной книге о новой России, шеф-повар переходит к рекомендациям: что надо добавить и что убавить, чтобы получить вкуснятинку. «Продолжительный и устойчивый экономический рост» и «ликвидация бедности» — вот два основных ингредиента, которые, по мне-

Блюдо получается **весьма горькое** — замедленное развитие, бедность... Поварские потуги нынешних и уже ушедших на покой поваров ресторатор громит в пух и прах

нию автора, в конечном итоге сделают Россию одним из самых лакомых кусочков мировой экономики. Вся вторая часть книги — по сути сборник очевидных истин о том, как съесть рыбку и не подавиться косточкой: надо воспитывать достойных людей, надо дать свободу частному бизнесу, надо реформировать институты власти.

После таких пресных приправ последняя, третья часть, где автор расписывает страну будущего, выглядит так, как и должна выглядеть — самой обычной утопией. Лучше уж тогда рубануть с плеча: предложить ввести завтра эмбарго на добычу нефти. И посмотреть, во что превратится наше блюдо, лишенное этого отвратительного милого нефтяного привкуса, через пять лет. Но это уже «другая история». Открытые письма, пусть и в виде поваренной книги, пишутся не для этого. **СФ**

ПРЕЗИДЕНТ ПРОБИЗНЕСБАНКА (ФИНАНСОВАЯ ГРУППА «ЛАЙФ») **Сергей Леонтьев** УМЕЕТ ПРЕВРАЩАТЬ СВОИ ХОББИ В БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ. ТАК ЖЕ ПРАГМАТИЧНО ОН ОТНОСИТСЯ И К ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЕ — ВДОХНОВЛЯЕТСЯ ИДЕЯМИ, ПОЧЕРПНУТЫМИ ИЗ КНИГ, А ПОТОМ ЗАРЯЖАЕТ ИМИ СОТРУДНИКОВ. ПРОЧИТАННЫЕ КНИГИ НЕ ПЫЛЯТСЯ У ЛЕОНТЬЕВА НА ПОЛКЕ — **многие идеи он уже реализовал в своей компании.**



Роберт Каплан, Дейвид Нортон
«Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты»
«Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей»

Сбалансированная система показателей, которой посвящены обе книги, — один из самых продвинутых инструментов стратегического управления. С первых страниц книг понимаешь: хочу, чтобы в компании это уже работало. И сразу ловишь себя на мысли, как это можно внедрить. Рекомендую прочитать книги всем, кто задумывается о системном построении процесса стратегического планирования. В нашей компании мы постарались объединить концепции «сбалансированных показателей», «голубого океана» и «эмоционального интеллекта». Недавно группа «Лайф» вошла в международный зал славы Balance Scorecard — мы получили награду из рук Нортон и Каплана за достижения и инновационность при внедрении BSC.

У. Чан Ким, Рене Моборн
«Стратегия голубого океана»

Книга предлагает очень простой и наглядный инструмент анализа конкурентных преимуществ и источников создания добавленной стоимости. Она не претендует на фундаментальность, но помогает осознать позицию компании на рынке и определиться со стратегией развития. На примере интересных бизнес-кейсов из разных отраслей авторы подсказывают, как в компании можно запустить про-

цесс постоянных инноваций. Все эти истории успеха анализируются в книге с довольно необычной стороны и помогают по-новому взглянуть на известные и, казалось бы, простые вещи.

Клейтон М. Кристенсен
«Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании»

Книга подкупает большим количеством примеров из различных отраслей и глубоким анализом каждой истории. Написана достаточно легко, но при этом претендует на наибольшую академичность — по сравнению с другими книгами, описыва-

ющими успешные компании. Подрывные и поддерживающие стратегии — выбор для любого руководителя. Что выгоднее — постоянно догонять или идти впереди? Авторы объясняют, что рано или поздно обязательно появится кто-то, кто подорвет твой бизнес извне и обыграет тебя с помощью инноваций, а также рассказывают, как этого избежать. На эти вопросы я смог получить ответы и серьезно переосмыслить подход к ведению собственного бизнеса.

Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки

«Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»

Бизнес будущего принадлежит не технологичным менеджерам, а лидерам, за которыми идут люди. Важно, чтобы на каждом уровне управления в компании находились такие лидеры. Они, в отличие от менеджеров, обладают высоким уровнем эмоционального интеллекта, позволяющим мобилизовать сотрудников на достижение амбициозных целей. Именно это качество помогает создавать в компании неповторимую корпоративную культуру и конкурентное преимущество на рынке. Книга Гоулмана подсказала мне необходимость внедрить систему развития навыков лидерства внутри компании и, что особенно важно, начать меняться самому. Сейчас этот процесс изменений приобрел постоянный характер, в который вовлечено более 25% сотрудников. Я вижу, как быстро начала преобразовываться компания под влиянием тренингов и обучения навыкам эмоционального интеллекта. **сф**



СЕРГЕЙ ЛЕОНТЬЕВ

почта

«Стою» недавно в очередной пробке, слушаю по радио очередной блок новостей о кризисе. И вдруг бац — идея! Как любят говорить шизофреники, «и тут я все понял!». Понял природу экономических кризисов, наблюдая за коллегами-автомобилистами. Допустим, где-нибудь на дороге с двусторонним движением имеется узкое место — скажем, из трех полос свободны лишь две. При большом автомобильном «напоре» там начинает формироваться пробка. Сначала автомобили выстраиваются в хвост один за другим. Но всегда находятся «самые умные», которые выезжают на встречную полосу и пытаются объехать хвост, чтобы потом втиснуться обратно на свою законную полосу уже у самого «горлышка». При этом все понимают, что от перемены мест слагаемых сумма не меняется — пробка в целом не начинает двигаться быстрее, просто одни граждане проскочат ее чуть раньше за счет того, что другие будут стоять «чуть» подольше. Это не хорошо и не плохо, это просто есть. Такова человеческая природа — из сотни человек, образующих социум, всегда найдется десяток, которым нужно больше-дальше-быстрее. Они не считают себя обязанными стоять, как все, в пробке. Или развиваться в ногу с рынком, соблюдать безопасное соотношение долговой нагрузки к активам и прибыли. Они всегда обгоняют рынок «по встрече». И увлекают за собой остальных. Начинает выстраиваться кредитная пирамида — никто ведь не хочет отставать! — которая раз в пять-семь лет с треском обваливается. Закон пробки нерушим — ее средняя скорость постоянна».

Виктор Самойлов, Москва

«Обратил» внимание, что «Секрет фирмы» изменился. С одной стороны, здорово, что добавились новые разделы, рубрики. Раньше я с удовольствием читал авторские колонки Евгения Чичваркина, а теперь вижу, что колумнистов будет больше. Посмотрим, смогут ли они так же интересно рассуждать о бизнес-проблемах. Любопытно посмотреть на фото авторов журнала, а то они всегда оставались за кадром. С другой стороны, не отпускает ощущение, что нечто старое и неуловимое вдруг пропало. Сложнее читать стало, кажется, что шрифт стал мельче. А по содержанию все устраивает, продолжайте в том же духе».

Николай Лабазников, Подольск

спроси СФ

Александр, Нижний Новгород

Бонус за кризис

Мы вынуждены сокращать затраты на персонал — соцпакет, расходы на обучение. Как удержать людей и убедить их, что это временные трудности?

Прежде всего составьте список ключевых сотрудников, чей уход критичен для компании. Их количество не должно превышать 20% численности персонала. Зарплаты и льготы ключевых фигур лучше не трогать, а вот остальным придется затянуть пояса. Следующий этап — разъяснительный, он самый ответственный. Руководители должны честно рассказать подчиненным о трудностях, а также представить план выхода из кризиса и обрисовать, на какой срок он рассчитан. Главная задача компании — сохранить доверие людей, поэтому нужно с ними встречаться и честно отвечать на все вопросы. Объясните им, что сокращение выплат — мера вынужденная и необходимая, но временная. В качестве компенсации предложите, например, отсроченные выплаты. Скажем, если сотрудник проработал один «кризисный» месяц, он будет получать пять условных акций компании номиналом 500 руб., со временем номинал можно увеличивать. Продержавшись до лучших времен, люди могут рассчитывать на бонус за лояльность. Однако, если кто-то пожелает уволиться раньше, будьте готовы выплатить ему деньги за «акции», иначе остальные сотрудники потеряют веру в спасение компании.

Геннадий, Иваново

Постельный брэндинг

Как грамотно распорядиться рекламным бюджетом цеху, производящему 2 тыс. комплектов постельного белья в месяц?

Вам нет смысла тратить деньги на брэндинг и прямую рекламу. Вряд ли при небольшом бюджете вам удастся выбиться в национальные бранды. Массовая атака на потребителя — удел игроков только федерального уровня. Например, самая популярная торговая марка постельного белья «Хлопковый рай», которая принадлежит Волжской текстильной компании, выбилась в лидеры благодаря колоссальным бюджетам на продвижение.

Не стоит забывать, что брэндировать постельное белье чрезвычайно сложно. По мнению генерального директора текстильной корпорации «Нордтекс» Юрия Яблокова, 70% покупателей в первую очередь выбирают рисунок, а не марку. Поэтому попробуйте сконцентрироваться на дизайне комплектов — они должны быть актуальных расцветок. Не мешает устроить акции для покупателей в магазинах вашего города: подарок за покупку, скидки, промоматериалы. Мало кто из игроков федерального масштаба сейчас взаимодействует с потребителем в точках продаж. Так что у вашего цеха есть преимущество. Вы территориально ближе к своему потребителю и можете работать с ним непосредственно в точках сбыта.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу 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 ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.



iOne

информационные
технологии

ione.kommersant.ru

Конкурс «i-контекст» набирает обороты с. 76
МФУ как средство экономии времени, места и денег с. 80

ERP из коробки

кто предложит рынку бюджетные системы управления предприятием с. 72





АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Консалтинговая компания Interbrand подготовила рейтинг 100 ведущих брендов 2008 года. Половина компаний в первой десятке — игроки рынка ИТ, причем IBM обошла Microsoft.

Короткая рокировка

По сравнению с The Best Global Brands 2007 резко прибавили Google, Apple, Amazon.com, Zara и Nintendo. Первое место в рейтинге Interbrand восьмой год удерживает Coca-Cola, бренд которой оценивается в \$66,7 млрд. Новичками рейтинга стали Ferrari, служба международной доставки FedEx и платежная система Visa.

Пятерку лучших высокотехнологичных брендов сформировали IBM (второе место в общем зачете), Microsoft (третье), Nokia (пятое), Intel (седьмое) и Google, замыкающий десятку общего зачета. В прошлом году IBM находилась на третьем месте, а Microsoft — на втором; теперь они поменялись местами. Ценность бренда Google за год выросла почти в полтора раза: с \$17,8 млрд до \$25,6 млрд. Крупнейший мировой производитель персональных компьютеров HP занял 12-е и следующее за Google место среди ИТ-компаний. Корейская Samsung Electronics второй год подряд удерживает 21-е место в общем зачете. По словам исполнительного директора Interbrand Group Джеза Фремптона, The Best Global Brands и перемены в нем отражают состояние мировой экономики. Фремптон отметил, что страны с развивающейся экономикой оказывают на этот рейтинг большое влияние. Как говорится в пресс-релизе Interbrand, «жители таких стран богатеют и желают это продемонстрировать», что сказывается на потреблении и узнаваемости марок > Cnews.ru



Розетка без веба

Компания «Электро-ком», оказывавшая услуги широкополосного доступа к интернету по технологии PLC под брендом «Спарк», продала свой московский бизнес. Новый владелец, компания «2Ком», переведет столичных абонентов «Электро-ком» с технологии PLC (Powerline Communications; интернет по электросети) на обычный кабельный доступ. В Москве у «Электро-кома» было около 7 тыс. абонентов. Технология PLC в столице не смогла конкурировать с ADSL- и ethernet-доступом, поскольку не обеспечивала высокоскоростного соединения. В результате абонентам «Электро-ком» были недоступны пакетные услуги «интернет + ТВ». В общей сложности инвесторы, в числе которых фонды Baring Vostok Capital Partners, Intel Capital и входящие в консорциум «Альфа-групп» «Русские технологии», вложили в «Электро-ком» не менее \$34 млн (см. **СФ** №10/2008). Уйдя со столичного рынка, компания сосредоточится на продвижении услуг PLC-доступа в интернет в регионах, где нет столь сильной конкуренции с кабельными провайдерами. > Integrum

Гендерный винчестер

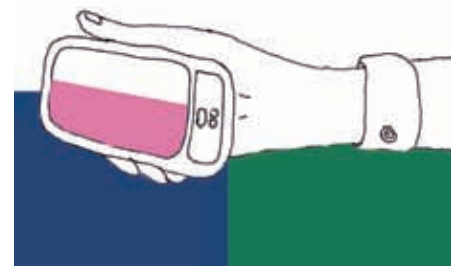
Компания Toshiba начала выпуск новой серии внешних жестких дисков. Эта линейка накопителей отличается красочным дизайном, ориентированным на женскую аудиторию. Корпус с диском емкостью 400 Гб будет доступен в четы-



рех цветовых гаммах: черно-синей, черно-серой, черно-красной и черно-зеленой. Емкости диска достаточно для хранения 114 тыс. цифровых фотографий, или 105 тыс. mp3-файлов, или 177 часов видео DVD-качества. Новинка ценой \$200, подключаемая к компьютеру через порт USB 2.0, полностью совместима с PC и Mac. Также в линейку входят диски емкостью 320, 250 и 160 Гб. > hardwareportal.ru

Звоночек от Google

Сотовый оператор T-Mobile на прошлой неделе представил первый телефон на базе платформы Android, более известный как гуглофон. Смартфон T-Mobile G1 оснащен клавиатурой и сенсорным экраном. Предполагается, что он поступит в продажу 22 октября и будет стоить \$179 при условии заключения с оператором двухлетнего контракта. Месяц спустя T-Mobile G1 появится на британском рынке, а в другие



страны Европы аппарат начнет поставляться в будущем году. Смартфон будет продаваться с предустановленным пакетом приложений Google. В их числе — облегченная версия нового браузера Chrome. Ожидается, что T-Mobile G1 станет конкурентом смартфону Apple iPhone, в том числе как средство покупки музыки через интернет. Владельцы Apple iPhone приобретают музыкальные файлы в iTunes Store, тогда как в T-Mobile G1 имеется приложение для покупки музыки в интернет-магазине Amazon mp3 > hpc.ru

*Раньше я надеялся на удачу.
Теперь я уверен в успехе.
Вместе с SAP.*

Реклама

Растущим российским компаниям непросто выстоять в конкурентной борьбе. Любая ошибка обходится очень дорого. Благодаря системе управления бизнесом от SAP, я могу быстро принимать верные решения и всегда быть на шаг впереди конкурентов. SAP — решение для лидеров! Узнайте больше. www.sap.ru/sap

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™





Андрей Уткин,
редактор iOne

Развитие событий на финансовом рынке показывает, что российским компаниям придется затянуть пояса. На дешевые инвестиции рассчитывать уже не приходится: грядет массовое сокращение издержек. Этот процесс неизбежно затронет и ИТ-сферу. Компании, рассчитывавшие внедрить полнофункциональные ERP-системы, или заморозят эти проекты, или будут искать более дешевые решения. Поэтому темой этого выпуска стали ответы ведущих разработчиков систем управления предприятием на вопросы iOne: мы хотели выяснить, стоит ли российским компаниям ждать в этой сфере «бюджетных» решений. Из ответов понятно, каким видится грандам развитие этого рынка, — похоже, что демпинговать пока никто не собирается.

В сентябре подведены итоги сразу двух конкурсов «i-контекст», которые iOne проводит совместно с ведущими ИТ-компаниями. На этот раз участникам нужно было (как обычно, в форме эссе) ответить на вопрос AT Consulting, где должна проходить граница между аутсорсингом и собственными ИТ-процессами больших компаний, и подтвердить убежденность компании SAP в том, что ERP — это просто. Эссе обоих победителей вы можете прочитать в этом номере. Приятно, что «i-контекст» набирает обороты и привлекает все больше участников. Подробности — на нашем сайте ione.kommersant.ru.

В рубрике «технопарк» вы найдете обзор многофункциональных устройств, представляющих собой гибрид принтера, сканера, копира и факса. Очень полезные приборы, позволяющие экономить время, место, а также деньги, что становится все более актуальной задачей.

В борьбе за клиентов из малого и среднего бизнеса победят те разработчики ERP-систем, кто предложит решения, которые можно внедрить быстро и не привлекая дорогостоящих специалистов. iOne попытался выяснить у представителей ведущих ИТ-компаний, стоит ли ждать ERP из «коробки»?

Коробок эффективности

1. ERP-системы стоят дорого, потому что предполагают внедрение с участием высокооплачиваемых специалистов. Возможны ли здесь «коробочные» решения?
2. Кто будет предлагать «коробочные» решения?
3. Что мешает широкому использованию ERP-систем — высокая стоимость продукта или хаотичность бизнес-процессов?
4. Каковы перспективы в России SaaS-решений?

Сергей Миронов,
директор по развитию практики SAP

1. «Коробочные» решения возможны на небольших предприятиях, не планирующих в ближайшей перспективе проводить существенные изменения в своем бизнесе. Им достаточно просто автоматизировать существующие бизнес-процессы с помощью «коробочного» решения с минимальными настройками. Крупные и средние предприятия в большинстве своем имеют множество комплексных бизнес-процессов, разветвленную оргструктуру, набор уникальных особенностей и большое количество работающих информационных систем.
2. Попытки создать «коробочные» решения предпринимаются уже достаточно давно. Причем и производителями «больших» ERP, таких как SAP или Oracle, и компанией 1С, изначально ориентированной на массовый спрос со стороны малого бизнеса. Каждое из решений уже имеет успешные внедрения в России. На рынке существуют и так называемые отраслевые решения, которые включают множество проектных наработок, а также опыт консультантов в определенной индустрии, что помогает сократить издержки при внедрении.
3. Стоимость лицензий и стоимость внедрения ERP-системы, как правило, одного порядка. Более широкому распространению ERP-систем скорее мешают сложность и неочевидность обоснования необходимости их использования на предприятии. Формально просчитать в деньгах, насколько в целом оно сможет реализовать заложенный в ERP потенциал, практически невозможно. Возможна оценка по факту локальных выгод, получаемых вследствие внедрения ERP: сокращение излишков складских запасов, увеличение оборачиваемости активов, сокращение количества закупочных организаций и т. д. Несмотря на все трудности и затраты на внедрение крупной ERP-системы, руководство подавляющего большинства предприятий понимает, что эффективно работать без нее было бы несоизмеримо труднее либо вообще невозможно.

КОМСТАР > СВЯЗЬ > БИЗНЕС



на правах рекламы

Большой масштаб Серьезный партнер

Современный бизнес движется вперед, используя свежие идеи и адаптируясь к новым условиям. Постоянные изменения стали нормой нашей жизни. Как опытный и надежный партнер, мы предлагаем передовые технологии для того, чтобы вы могли достичь большего. Телекоммуникационные технологии «КОМСТАР – Объединенные ТелеСистемы» обеспечивают свободное и постоянное развитие вашего бизнеса.



ОАО «КОМСТАР – ОТС»
119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2
тел.: (495) 956-00-00 info@comstar-uts.ru www.comstar-uts.ru



КОНСТАНТИН ВОРОБЬЕВ

Информационные системы пока чаще используются для автоматизации стандартных производственных операций, чем для управления предприятием

4. Такие бизнес-решения, как CRM, ERP, электронный документооборот, используемые по модели SaaS, с экономической точки зрения могут быть выгодны для предприятий, так как они обойдутся дешевле внедрения собственных бизнес-систем. Но в данном случае экономическая составляющая вполне резонно отходит на второй план, поскольку существуют еще вопросы безопасности и конфиденциальности данных о ресурсах всего предприятия, возможности вносить изменения в бизнес-процессы, работающие с этими данными, и еще целый ряд не менее важных проблем. В случае с ERP требуется еще проводить миграцию данных из существующих систем, дорабатывать различные алгоритмы расчетов под конкретное предприятие, разрабатывать специфические отчеты. Все это трудоемко и по стоимости может приближаться к полноценному внедрению.

Владимир Егоров, руководитель группы по продвижению бизнес-приложений Microsoft Dynamics в России

1. На практике используются несколько вариантов решения этой проблемы, которые по идеологии можно причислить к «коробочным». Во-первых, проект с фиксированным бюджетом: на него консалтинговые компании идут, если заказчик очень важен и консультант готов нести риски либо если консультант сталкивается с типовым проектом, по которому у него накоплена большая экспертиза, и риски минимальны. Во-вторых, внедрение продукта as-is, на ограниченном наборе функциональных контуров, без модификации функциональности под требования заказчика. Наконец, действительно «коробочное» решение — тиражируемое, адаптированное под потребности очень конкретной микровертикали. Заказчик может самостоятельно провести все пусконаладочные работы,

привлекая внешних консультантов на ограниченное время и заранее оговоренных этапах.

2. Решения Microsoft в значительной части покрывают существенную часть потребностей заказчика. Если говорить о «коробочных» решениях, то здесь стратегия такая же, как и у Microsoft в целом, — в работе через сертифицированных партнеров, в развитии их бизнеса и их решений. Решения Microsoft Dynamics обладают интегрированными средствами разработки, поддерживают все современные интерфейсы взаимодействия и предоставляют доступ к исходному коду бизнес-логики. Это дает возможность партнерам разрабатывать решения на их основе.

3. Стоимость самого продукта не имеет решающего значения, важна стоимость всего проекта внедрения. А это величина существенная и выходит за рамки обычного ИТ-бюджета. Пока далеко не все руководители ИТ и бизнеса готовы подходить к внедрению ERP как к нормальному инвестиционному проекту, ставить цели по возврату инвестиций и управлять рисками.

Кирилл Синицын, заместитель генерального директора группы компаний Ansoft

1. Для крупных предприятий и компаний верхнего сегмента среднего бизнеса такое развитие ситуации невозможно. Эта ниша заказчиков рассматривает внедрение ERP-системы не как средство выживания, а как инструмент конкурентной борьбы. Им нужна гибкая настройка под индивидуальные потребности. С этим «коробочное» решение не справится. Малый бизнес, где информационные системы чаще применяются для автоматизации стандартных операций, — другое дело. Именно для него сегодня и создается «коробочное» ПО. Промежуточным вариантом между ERP и «короб-

кой» являются вертикальные отраслевые решения. Их базовый функционал заточен под отраслевую специфику, в которой работает заказчик.

2. Сейчас лидеры мирового рынка ERP-решений, SAP и Oracle, вступили в активную борьбу за заказчиков из сектора SMB. Они создают нишевые продукты и приближают адаптируемые информационные системы к «коробочным». Для западных поставщиков выпускать настоящий «коробочный» продукт пока невыгодно: он все равно будет дороже российских аналогов и вряд ли обретет большую популярность среди малых предприятий.

3. В первую очередь стоимость. Стоимость не столько самого продукта, сколько проекта его внедрения и поддержки.

В этом плане большие перспективы имеют отечественные ERP. Они «повзрослели», уже не уступают по функциональности и производительности западным аналогам и при этом дешевле. Сдерживающим фактором их повсеместного распространения в России является пресловутая капитализация компаний, которая часто становится решающим аргументом в пользу западных ERP.

4. Сейчас российский рынок к SaaS-решениям не готов, и в ближайшие год-два они не получат широкого распространения.

Василий Казанин, старший консультант по Microsoft Dynamics NAV компании «Динамика»

1. Вероятно, «коробочным» можно считать программный продукт, который можно внедрить, не привлекая дорогостоящих специалистов. MS Exchange Server или IIS также вполне «коробочные» продукты, однако они требуют квалифицированного внедрения. Особенность внедрения ERP-систем — высокая зависимость работоспособности системы от качества бизнес-про-

цессов. Как правило, при внедрении одновременно реализуются два подхода: меняются бизнес-процессы, базовая система подстраивается под них. Говорить о «коробочности» для базовой системы — значит подразумевать некий набор и содержание бизнес-процессов, для которых эта система может быть легко настроена для обеспечения функций ERP.

2. Вертикальные решения есть у всех участников рынка. Ближе к «коробкам» 1С. Однако небольшим предприятиям проще построить ERP-систему, в этом сегменте «почти коробочные» решения есть у 1С и у БЭСТ. Но даже они требуют внедрения. В случае с 1С задача упрощается огромным количеством готовых специалистов и пользователей. Для сегмента небольших и простых предприятий «коробки» возможны, и они есть. Для более крупных

«коробочность» возможна как маркетинговый миф.

3. Стоимость точно не мешает распространению ERP-систем. Мешает недостаточное качество управленческих кадров, отсутствие бизнес-процессов как таковых и пр.

4. Специалистов, решающих эти задачи, в России достаточно много, они занимаются разработкой таких решений для зарубежных заказчиков. В перспективе появятся крупные компании, способные гарантировать высокое качество услуг.

Алексей Тананакин,
директор по бизнес-развитию компании SAP СНГ

1. Стоимость проектов внедрения напрямую зависит от того, насколько далеко находятся бизнес-процессы клиента от стандартных, заложенных в логику ERP-системы. Зача-


стую консалтинговые компании идут навстречу клиенту и готовы переписывать системы по желанию заказчика. Это приводит к увеличению стоимости проектов. SAP предлагает разные решения для крупных компаний и SME-сегмента, и было вполне логично для SAP, лидера в Enterprise (крупные корпоративные холдинги и промышленные предприятия), направить свои усилия в создание решений для средних и малых предприятий.

«Коробочные», или пакетированные, решения хорошо подходят для средних компаний.

2. О создании пакетированных решений объявили практически все вендоры — это свободная ниша, которую постараются занять как российские, так и западные компании. Для SAP не стоит вопрос, делать или нет пакетированные решения, — это уже явля-

ется частью нашего предложения рынку.

3. Вопрос стоимости систем нельзя рассматривать отдельно от тех выгод, которые они приносят бизнесу. Если говорить о «коробочных» решениях, то мы предлагаем следующий подход: исследование бизнес-процессов потенциального клиента, чтобы выявить, насколько они совпадают с предлагаемыми в пакетированном решении. Мы рекомендуем клиенту идти на такой проект при условии, что это совпадение составляет около 80%.

4. Через два-три года SaaS-решения в России обязательно будут гораздо более востребованы, чем сейчас, — в первую очередь малыми компаниями для общих стандартных операций, которые не будут носить отраслевой специфики (расчет затрат, автоматизация закупок и платежей и т. д.). 

IT ЛИДЕР | ФОРУМ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
БИЗНЕСА В КЛЮЧЕВЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ



15 октября, отель Ренессанс Москва

Пятый юбилейный форум «IT-ЛИДЕР» ориентирован на стратегический уровень менеджмента корпоративных организаций и ИТ-руководителей высшего звена, аналитиков и экспертов в области развития бизнеса. Программа Форума предполагает проведение пленарного заседания и отраслевых круглых столов. На пленарном заседании с докладами о перспективах развития информационных технологий в мире в долгосрочной перспективе и об ИТ-бюджете на языке бизнеса выступят ведущие аналитики международных исследовательских агентств Forrester и IDC. В рамках отраслевых круглых столов участники Форума смогут познакомиться с преимуществами, которых удалось достичь ведущим игрокам ключевых

отраслей экономики благодаря внедрению тех или иных ИТ-решений. Представители крупнейших российских организаций банковской сферы, нефтегазовой отрасли, сетей розничной торговли, транспортных и логистических компаний, электроэнергетики и промышленности расскажут о влиянии инвестиций в ИТ на повышение привлекательности компании для инвесторов и собственников. К топ-менеджерам российских компаний присоединятся специально приглашенные зарубежные эксперты – Amanda Quinn, Group Services Manager, Kingfisher, Humberto Padilla, Deputy IT Director, Head of IT Infrastructure & Operations, Commercial Mexicana и Theo Zuidwijk, Director Business Services Europe East, BAT.

Организаторы:



Генеральный партнер:



Генеральный информационный партнер:



Общественный координатор:



Партнеры отраслевых круглых столов:



Технический партнер:



Подробная программа форума и регистрация на сайте www.itleader.ru

Реклама

iOne подводит итоги двух очередных конкурсов и с радостью констатирует: участников все больше и больше, а качество присылаемых работ стремительно повышается. Активность авторов помогла нам привести проект к тому виду, в каком он существует уже несколько месяцев — и с технической точки зрения, и в плане оживления конкурсной схемы.

Есть контакт!

текст: **Ольга Александрова-Мясина**

Запуская проект «i-контекст», мы не сомневались, что он заинтересует читателей **СФ**. Однако были и опасения: а много ли окажется тех, кто не удовлетворится ролью пассивного болельщика?

Результаты превзошли наши ожидания. Уже на второй день после объявления конкурсов в почтовый ящик iOne упало восемь писем с весьма приличными текстами. Дальше — больше. И теперь нам даже немного стыдно перед участниками, ведь поначалу мы сомневались в их активности.

Подводя итоги первых двух конкурсов, мы решили составить для себя обобщенный портрет участников. Возрастные рамки оказались довольно широкими: от 21 года до 53 лет. Хотя большинство авторов — жители Москвы и Санкт-Петербурга, писали нам и из Астрахани, Бугульмы, Железногорска, Жуковского, Владимира, Воронежа, Красноярска, Люберец, Новосибирска, Пензы и других городов. К сожалению, не все заполнили анкету до конца, но по имеющимся данным видно, что большинство участников уже покинули стены вузов, имеют опыт работы (некоторые — на руководящих должностях), то есть они не теоретики, а практики, пишущие о том, что знают не понаслышке.

Приятно, что некоторых авторов привлекли оба наших конкурса. Это **Татьяна Абросимова**, **Александр Башкиров**, **Есбол Нургалиев** и **Сергей Шишков**. Спасибо вам! Оставайтесь с нами.

Самым интересным в конкурсах оказалось общение

с людьми. Начиная проект, мы не учли человеческий фактор. Казалось, все будет так: авторы станут присылать тексты, жюри — отбирать лучшие, читатели на сайте — голосовать за понравившиеся эссе. Получилось иначе. Отправляя письмо бездушному серверу, люди сомневались в том, что их произведение будет доставлено по адресу, и уж совсем не предполагали, что им ответит живой человек. Получив отзыв, конкурсанты вступали в общение и присылали письма — кто с благодарностью, кто с вопросами (например, о том, когда текст появится на сайте), кто с уточнениями, — а некоторые даже звонили в редакцию, чтобы поинтересоваться судьбой отправленных материалов. Надо сказать, что наши авторы помогли нам привести проект к тому виду, в каком он существует уже несколько месяцев. И с технической точки зрения, и в плане оживления конкурсной схемы.

Теперь об итогах завершившихся конкурсов. Один из них был объявлен AT Consulting — группой компаний, специализирующихся на управленческом и ИТ-консалтинге. Также они занимаются внедрением систем управления ресурсами предприятия, автоматизированных банковских систем, биллинга, оказывают аутсорсинговые услуги по сопровождению ИТ-систем. AT Consulting предложила поразмышлять на следующую тему: **«Выносить ли сор из избы — где должна проходить граница между аутсорсингом и собственными ИТ-процессами больших компаний?»**

Поначалу мы подумали, что вопрос чересчур сложен для далеких от ИТ людей, однако снова недооценили читателей.

Пришло 35 работ, десять из них были отредактированы и представлены на сайте для широкого обсуждения. Все эссе разные, но видно, что авторы потрудились на славу и творчески подошли к заданию.

В этом конкурсе победу одержал москвич **Алексей Богданов**. Ему 25 лет, он научный работник, окончил МГУ по спе-


ков оказалось рекордным: мы получили 48 работ, из них 16 размещены на нашем сайте. Главный приз получает житель города Железногорска Красноярского края **Борис Рыженков**. Автор предложил удивительно нестандартное решение, сравнив механизмы управления бизнесом с эпизодом из фильма «Криминальное чтиво», и замечательно раскрыл тему. Жюри, состоявшее из сотрудников редакции и представителей компании SAP, присуди-

Автор предложил удивительно нестандартное решение, сравнив механизмы управления бизнесом с эпизодом из фильма «Криминальное чтиво», и замечательно раскрыл тему

циальности «молекулярная биология», увлекается бизнес-аналитикой. Так как Алексей находится в столице, мы пригласим его в редакцию, где представители AT Consulting вручат ему ноутбук Sony Vaio, а пока напечатаем на страницах iOne его эссе (см. стр. 78). Отчет о награждении непременно будет опубликован на сайте ione.kommersant.ru.

Тему для второго конкурса, **«ERP — это просто!»**, предложила компания SAP — поставщик программных решений для управления бизнесом, предназначенных для всех отраслей промышленности и компаний любого размера. Победителя ждала видеокамера Sony HDR-CX7 EK, и его эссе мы обещали напечатать в журнале. Так как тексты принимались все лето, число участни-

ло Борису первое место, и видеокамера вместе с экземпляром журнала, где опубликовано его эссе (см. стр. 79), ценной бандеролью будет отправлена в Железногорск. Мы надеемся, что Борис и дальше будет принимать участие в конкурсах iOne. Но это еще не все. Жюри приняло решение наградить дополнительными призами — плеерами Apple iPod Shuffle — еще двух авторов: студента Владимирского университета **Сергея Борзова**, а также **Евгения Мироничева** из Пензы. С их эссе вы можете ознакомиться на сайте ione.kommersant.ru.

Вскоре будут объявлены новые конкурсы, и iOne приглашает всех желающих попробовать силы в серьезной, творческой и профессиональной борьбе. 



ТЕХНИКА, КОТОРАЯ МОЖЕТ СОЗДАВАТЬ СПЕЦЭФФЕКТЫ ДЛЯ ГОЛЛИВУДА



ОСОБО ТЕХНОЛОГИЧЕН

ПОТРЯСАЮЩИЕ СПЕЦЭФФЕКТЫ ГОЛЛИВУДСКОГО БЛОКБАСТЕРА ТИМУРА БЕКМАМБЕТОВА
«ОСОБО ОПАСЕН» БЫЛИ СОЗДАНЫ С ПОМОЩЬЮ КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ KRAFTWAY.

СЕГОДНЯ ТЕХНОЛОГИИ KRAFTWAY ПРИХОДЯТ К ВАМ.

МОЩНЫЕ КОМПЬЮТЕРЫ KRAFTWAY НА БАЗЕ ПРОЦЕССОРОВ INTEL® CORE™ 2 QUAD
ПОСТАВЛЯЮТСЯ С РАСШИРЕННЫМ ПАКЕТОМ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.

WWW.KRAFTWAY.RU

Intel, логотип Intel Core и Core являются товарными знаками на территории США и других стран. Товар сертифицирован. Реклама.



По мере роста бизнеса информационная инфраструктура компании усложняется. Не пришло ли время перепоручить большую часть ИТ-задач сторонним специалистам?

Взгляд на сторону

текст: Алексей Богданов,
научный работник

При решении вопроса, стоит ли использовать аутсорсинг, основными являются соображения экономической целесообразности. Однако на выбор компании в пользу стороннего исполнителя или, напротив, опоры на собственные силы воздействуют и многие другие факторы.

На отношения с внешними исполнителями в сфере ИТ влияет размер компании. Так, крупным организациям из-за масштабов бизнеса бывает сложно быстро и эффективно перестроить ИТ-процессы, поэтому они чаще используют аутсорсинг.

Задачи в области ИТ, с которыми сталкиваются компании, можно условно разделить на три категории: **рутинные, стратегические и инновационные**.

Примером решения задач первого типа можно считать программу IBM по серверной консолидации крупных клиентов в рамках проекта Big Green. Корпорация предоставляет ресурсы под повседневные вычислительные нужды, превращая свои

мейнфреймы в центры обработки данных.

Стратегические ИТ-задачи возникают в случае глобальной перестройки бизнес-процессов. В сфере ИТ огромную популярность приобрел проект ITIL (IT Infrastructure Library), представляющий собой библиотеку, аккумулирующую лучшие практики предоставления услуг в области ИТ. В последние годы идеи ITIL активно используются и в России. Поскольку опыт решения стратегических задач такого рода для нашей страны относительно нов, грандам отечественного бизнеса помогают аутсорсинговые фирмы, оптимизирующие бизнес-процессы в соответствии со стандартами ITIL. Примером может служить фирма «5–55», зани-



мающаяся аутсорсингом в этом направлении. В число ее клиентов входят такие крупные компании, как «Согаз», МТС, «Вымпелком» и др. С другой стороны, западные корпорации часто шли своим путем, осваивая новые подходы самостоятельно (Boeing) или предлагая собственные решения (Wal-Mart).

Инновационные задачи подразумевают организацию на основе ИТ принципиально новых бизнес-направлений, причем как в области производства (создание нового типа электронных устройств), так и в области услуг (разработка новых ИТ-сервисов). Даже крупные корпорации сталкиваются с нехваткой технологической и/или интеллектуальной базы для инновационных

проектов. Стоит ли отдавать их на аутсорсинг? Опора на собственные силы, экономически невыгодная, может быть оправдана соображениями информационной безопасности. Так, компания AMD организовала переход к производству процессоров по технологии 65 нм силами IBM, а ее конкурент Intel этот переход осуществил самостоятельно. В обоих случаях задача была выполнена на отлично. В то же время инновационные проекты компании Rambus, производителя микросхем памяти, осуществленные ею самостоятельно, не имели столь явного успеха.

Подведем итоги. Аутсорсинг в ИТ-сфере — вещь нужная, позволяющая компании сэкономить время и деньги. Большинство компаний (особенно тем, чья деятельность не связана с ИТ) имеет смысл передать рутинную обработку информации и поддержку вычислительных систем сторонним фирмам. Конечно, при этом не следует ликвидировать собственную (пусть небольшую, но эффективную) команду ИТ-специалистов. То же справедливо в отношении стратегических задач. Впрочем, здесь идеальным вариантом было бы планомерное внедрение опыта аутсорсера с перспективами самостоятельного поддержания созданных структур. 

Комментарий iOne

— ГОТОВА ЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ ДОВЕРИТЬ ЧАСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СТОРОННИМ ИСПОЛНИТЕЛЯМ, ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЮТ ЕЕ ТРАДИЦИИ.

Руководители, хлебнувшие горя из-за советского способа хозяйствования, навсегда запомнили, что смежники — это зло и из компании не должны уходить никакие сведения. По мере того как сменяются поколения руководителей и «обеляется» бухгалтерия в российских компаниях, страхи в отношении ИТ-аутсорсинга развеиваются. В то же время автор правильно отмечает, что если реализуется инновационный проект, дающий компании возможность оторваться от конкурентов, то отказ от аутсорсинга оправдан с точки зрения информационной безопасности.

Кроме того, есть риск впасть в зависимость от аутсорсера, для которого на вашей компании свет клином не сошелся, и, возможно, он расторгнет договор, когда наладит сотрудничество с новым партнером.

Богдана Фесина,

директор по маркетингу компании AT Consulting:

— Я ПОЛНОСТЬЮ СОГЛАСНА С АВТОРОМ ЭССЕ, универсальных рекомендаций на тему «отдавать или не отдавать функцию на аутсорсинг», безусловно, нет. Этот вопрос каждая компания решает сама для себя исходя из своих целей, своего понимания путей их достижения и имеющихся ресурсов. Аутсорсинг имеет несколько серьезных преимуществ: прозрачность расходов, управляемость, экономическая, техническая и организационная целесообразность. За счет него повышается капитализация и конкурентоспособность компании и, конечно, улучшается качество услуг. Как свидетельствует наш опыт, все перечисленные выгоды от использования аутсорсинга в России вполне достижимы, однако для этого всегда необходимы совместные усилия клиента и заказчика.

ERP-системы помогают сэкономить время и деньги, разложив сложнейшие бизнес-процессы на элементарные составляющие.

Расчлени и действуй

текст: **Борис Рыженков**,
заместитель начальника отдела по связям с общественностью
ФГУП «Горно-химический комбинат»

XX век обогатил управленческую науку гениальным изобретением — сетевым графиком, разнообразные варианты которого демонстрируют всю мощь профессионального управления. ERP-системы компании SAP реализуют именно эту сторону менеджмента.

Образ эффективного менеджера (правда, изрядно сдобренный сарказмом) вывел **Квентин Тарантино** в «Криминальном чтиве». Бандиты Винсент и Джулс с трупом в машине спешно заруливают к приятелю Джулса. Салон автомобиля и одежда в крови, надо все привести в порядок, а у хозяйки дома как на грех через час возвращается с работы жена. Бандиты и их приятель — точь-в-точь группа «специалистов», не знающих, что предпринять в нестандартной ситуации. Босс гангстеров посылает на подмогу мистера Вулфа — гуру бандитского кризис-менеджмента. Тот дает предельно простые указания: хозяйину дома — найти моющие средства, тряпки и чистую одежду; бандитам — отмыть машину и переодеться. Сам же Вулф

спокойно пьет кофе, пока остальные выполняют его команды. В этом и состоит сила профессионального управления, умеющего разбить сложную задачу на элементарные составляющие.


Чтобы понять всю мощь этой технологии, представьте, что вам нужно за год с небольшим построить с нуля небоскреб Empire State Building. Как организовать работу тысяч строителей и наладить логистику, чтобы через 15 месяцев получилось огромное здание? Задача кажется невыполнимой. Однако 102-этажный Empire State Building был возведен за 410 дней. Сделано это было по сетевому графику, превратившему сложнейшую строительную задачу в совокупность элементарных действий.



Сетевой график прежде рисовали на бумаге: стрелочки, кружочки, сроки, параллельные процессы. Он был предназначен для реализации уникальных проектов вроде строительства небоскребов или авианосцев. Сегодня с развитием технологий появились доступные инструменты, позволяющие любому целеустремленному бизнесмену стать гением администрирования. Принцип остается прежним: превратить сложную задачу в сочетание элементарных действий, легко контролируемых в режиме реального времени. Именно это и делают программные продукты компании SAP. Проверка финансов, движение комплектующих и готовых товаров, управление персоналом и контроль за ка-

чеством — вам достаточно заполнить директивные позиции соответствующей программы и проверять лишь изменение параметров. Программы ERP в достаточной степени универсальны, поэтому их можно использовать практически во всех сферах управления.

В качестве бонуса вы получаете возможность экономить на квалификации персонала, ведь для решения простейших бизнес-задач не требуются суперпрофессионалы с суперзарплатами. Разумеется, без специалистов высокого уровня не обойтись, но в большинстве случаев для ведения бизнеса с помощью современного программного обеспечения нужен лишь один гений — ваш собственный.

Имейте в виду: применение ERP-систем SAP производит побочный эффект. Когда будет отлажен новый способ управления бизнесом, может возникнуть ощущение, что вы ничего не делаете. Необходимо осознать, что дела, на которые прежде уходило едва ли не все рабочее время и часть свободного, теперь требуют вашего участия в гораздо меньшей степени. Так наслаждайтесь жизнью! Свободное время, которое дарит вам SAP, — это время для ваших друзей и любимых, время для реализации новых идей и здоровых амбиций. 

Комментарий iOne

— **ПЫТЛИВЫЙ ЧИТАТЕЛЬ МОЖЕТ ПОДВЕРГНУТЬ СОМНЕНИЮ РОЛЬ ПАЛОЧКИ-ВЫРУЧАЛОЧКИ, КОТОРУЮ АВТОР ОТВОДИТ ERP-СИСТЕМАМ.** Часто компании мешает работать обусловленный разновременными слияниями и поглощениями хаос в бизнес-процессах. Разумеется, внедрение системы управления позволяет их унифицировать и избавиться от ненужных. Однако возможны и менее затратные решения, например внутренний аудит. Впрочем, если есть серьезные намерения и ресурсы для внедрения ERP-системы, то лучше его не откладывать. По данным аналитического агентства Aberdeen Group, обычно утрата контроля над бизнесом в растущих компаниях увеличивается в геометрической прогрессии по мере роста оборота и количества сотрудников. Чем дольше организация просуществует без системы управления бизнесом, тем затратнее будет потом проходить ее внедрение.

Марина Панченко,

директор по связям с общественностью компании SAP СНГ:

— **ВСЕ 36 ЛЕТ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЯ SAP ПРЕДСТАВЛЯЕТ НА МИРОВОМ РЫНКЕ РЕШЕНИЯ**, призванные повысить эффективность деятельности организации посредством использования передовых информационных систем, класс которых получил название ERP. Используя ERP-систему компания становится прозрачна для ее сотрудников, руководителей и собственников. К тому же внедрение такой системы позволяет точно понимать, сколько, скажем, чайников продано на складе — один, два или три — и кто и сколько за них заплатил. Для всех участников бизнеса крайне важны прозрачность, эффективность и согласованность процедур. Все эти аспекты играют огромную роль в «умном» управлении бизнесом вне зависимости от его размера, что и отразил в эссе автор.

Конвергенция функций — главный тренд в развитии техники XXI века. Офисные принтеры постепенно учатся сканировать тексты и принимать факсы, и скоро секретаршам не придется разрываться между несколькими разбросанными по офису устройствами.

Время и место

текст: Станислав Куприянов

Широко распространено мнение, что любые решения «все в одном» — это неизбежные потери в качестве. По этой причине многофункциональные устройства (МФУ), объединяющие принтер, сканер и копир, долгое время считались приборами «второго сорта».

Тем не менее на рынке офисной техники все заметнее поворот от «сольных» устройств к многофункциональным. МФУ выходят в лидеры — как благодаря технологическим успехам производителей интегрированных устройств, так и за счет растущей лояльности пользователей сегмента SOHO (Small office Home office) к такой технике.

Практика доказала удобство в использовании и выносливость многофункциональных аппаратов. При этом МФУ по цене уже приблизились к принтерам, сканерам и копирам, если приобретать те поодиночке. Еще один немаловажный аспект — экономия офисного пространства. Кроме того, замена разношерстного парка принтеров, копиров и факсов одним (или несколькими однотипными) МФУ сулит компании экономию, ведь теперь можно закупать картриджи большими партиями с существенной скидкой.

Мы отобрали несколько многофункциональных устройств из представленных на российском рынке, считающиеся лучшими в своей категории. Критериев отбора было несколько.

Во-первых, поскольку речь идет об использовании МФУ в офисе, нас интересовали лишь приборы, которые могут быть подключены к локальной сети, то есть способны обслуживать всех сотрудников небольшой организации.

Во-вторых, в обзор вошли лишь те МФУ, которые обеспечивают черно-белую лазерную печать на бумаге формата A4; все-таки цвет и формат A3 — это совсем другая категория, в том числе и ценовая.

Наконец, все отобранные нами МФУ способны работать как факс, без которого современный офис функционировать пока не может, несмотря на всепроникающий интернет.

По каждому параметру выставлялись оценки по десятибалльной шкале, из которых потом выводился средний балл.



Samsung SCX-4824FN 8,5 балла

9 тыс. руб.

Производительность: 9

Одно из самых серьезных устройств, представленных в нашем обзоре. Отличается высочайшей скоростью работы:

24 стр. / мин

Дизайн: 7

Неброско элегантен. В типичном офисном интерьере будет незаметен, и это лучшая похвала дизайнерам Samsung

Эргономика: 10

Перед нами, пожалуй, самое эргономичное в повседневном использовании МФУ. Первая копия выходит уже через 10 сек. Ресурс — 50 тыс. стр. в месяц

Цена / качество: 9

Устройство редкой универсальности, сочетающее высокую функциональность с достаточно низкой ценой

Интерфейсы: Ethernet, USB 2.0

Габариты: 445 x 395 x 411 мм



Brother MFC-7840WR 7,75 балла

10 тыс. руб.

Производительность: 8

Печать со скоростью 22 стр. / мин — отличный результат, которому могут позавидовать многие принтеры, выступающие в «одиночном» разряде

Дизайн: 7

Округлый корпус, аэродинамичный лоток для подачи бумаги и множество элементов управления

Цена / качество: 8

Одно из самых удачных по этому соотношению МФУ: высокая производительность, хорошая эргономика плюс возможность работать через Wi-Fi. И все это за вполне приемлемые деньги

Интерфейсы: Ethernet, Wi-Fi 802.11 b/g, USB 2.0

Габариты: 428 x 304 x 396 мм



HP LaserJet 3050z **6,75 балла**

10 тыс. руб.

Производительность: 7

Не отличается особенной «скорострельностью»: всего 18 стр. / мин, что ниже, чем у конкурентов

Дизайн: 6

«Какой он огромный!» — воскликнет секретарша, увидев 3050z. Справа расположен телефон для прямых вызовов, а значит, пристроить МФУ в углу не получится

Эргономика: 7

Устройство способно пропускать через себя 7 тыс. стр. в месяц, так что это МФУ не для компаний с большим документооборотом

Цена / качество: 7

За такую цену можно было бы ожидать большей производительности

Интерфейсы: 2xRJ-11, USB 2.0

Габариты: 529 x 459 x 443 мм



Ricoh Aficio FX200 **6 баллов**

17 тыс. руб.

Производительность: 7

Ее нельзя назвать выдающейся, хотя 20 стр./ мин тоже неплохой результат

Дизайн: 5

Типичное МФУ без «изюминки», этакий плод механической связи принтера, сканера и копирующего аппарата

Эргономика: 6

Ресурс устройства — всего 1 тыс. страниц в месяц. Для офиса маловато. Зато факс имеет память на 199 страниц

Цена / качество: 6

Средняя производительность и низкий ресурс, при этом в полтора раза дороже, чем модели конкурентов

Интерфейсы: Ethernet, USB 2.0

Габариты: 445 x 395 x 411 мм

Надежный механизм для вашего бизнеса



AT Consulting
advanced transformation

Ключевые компетенции AT Consulting

- Управленческий и IT-консалтинг
- Внедрение систем управления ресурсами предприятия (ERP)
- Внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)
- Построение корпоративных Хранилищ Данных (DWH)
- Построение аналитических систем на базе OLAP-технологий
- Внедрение автоматизированных банковских систем
- Внедрение биллинговых систем
- Разработка заказных решений
- Аутсорсинговые услуги по сопровождению и поддержке сложных информационных систем

www.at-consulting.ru | (495) 748 0575

ПРИНЦИПЫ **Бернара Люке**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА **OZON.RU** ВОТ УЖЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ РАБОТАЕТ В РОССИИ. ЗА ЭТО ВРЕМЯ ОН НЕ ТОЛЬКО **ВЫУЧИЛ** РУССКИЙ ЯЗЫК, НО И **ПРОПИТАЛСЯ** ЗДЕСЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ ДУХОМ.

Я не стесняюсь попросить о помощи, если нужно. Я не тот человек, который думает, что все знает и все может решить



Помню, дома мы с друзьями смеялись над граффити «То, что не запрещено, обязательно». У нас в Швейцарии действительно многое зарегулировано. А вот в России нет ничего невозможного, и это впечатляет. Я знаю людей, которые десять лет назад ходили с какими-то сумасшедшими идеями. И сейчас они стали успешными, сделав то, о чем мечтали.

Когда я был маленьким, хотел стать машинистом. Потом пилотом. Еще артистом. Но точно не мечтал заниматься, как мои родители и брат, гостиничным бизнесом. Гостиница была прямо в нашем доме, и они всегда, даже ночью, обязаны были идти к клиентам. Для себя я решил, что работа должна быть отделена от личной жизни.

Четыре утра, Тверская перекрыта, идут люди с флагами. Это надо видеть. Я был на улице, когда российская сборная по футболу выиграла у Голландии. Никто этого не ожидал, да есть и другие интересные виды спорта. Но откуда берется такое количество энергии, такой импульс, что все сразу выходят на улицу?

Не думаю, что мир добрый или злой, — все зависит от того, как человек смотрит на вещи. Поэтому для меня — добрый.

Если люди перестают создавать семьи, то это плохо. Семейные ценности надо хранить — это важный фактор нашей цивилизации. За них стоит держаться, хотя и не всегда получается.

Чтобы победить бедность, не нужно раздавать деньги просто так. Мне, например, всегда импонирует, когда люди, у которых нет денег, не сидят и просят, а что-то продают. Может быть, ненужную вещь, но все равно продают. То есть пытаются что-то сделать.

Я читаю в среднем одну книгу в месяц. Например, последняя книга — Салмана Рушди. Как-то встретил его на одной конференции в Лондоне, мы разговорились. Очень интересный и умный собеседник.

Обидно, когда потребители жалуются на **Ozon.ru**. Если жалобы по делу и мы допустили ошибку, это ужасно. Но за два последних года мы серьезно подняли качество доставки, и число жалоб сократилось.

Мы не самая богатая компания в интернет-бизнесе. Наши сотрудники в другом месте могли бы получать больше. Но люди, которые работают только из-за денег, у нас надолго не задерживаются.

То, как живут и работают в Америке, нельзя считать моделью бизнеса. Например, мужчина не может зайти в лифт, если в нем едет одна женщина. Там все животные, что ли? Или вот одна женщина решила высушить кошку в микроволновке, а потом отсудила у производителя деньги. Это уже сумасшествие. Ни шагу без юриста. Нужно, конечно, ограничивать расизм, но в стремлении к политкорректности американцы заходят слишком далеко. В России таких крайностей, слава богу, не будет, надеюсь, что и в Европе тоже. **СФ**

записала Юлия Фуколова

**МОСКВА,
HOLIDAY INN
LESNAYA**

ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ ОТДЕЛОВ РАЗВИТИЯ, КОНСУЛЬТАНТАМ ПО МАРКЕТИНГУ

Стоимость участия
17000 рублей (без учета НДС)

Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании — бесплатно
—
Для подписчиков
ИД «Коммерсантъ» —
скидка 10%

Регистрация
(495) 960 3118 (доб. 2047),
www.kommersant.ru,
conference@kommersant.ru

IV ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ B2B МАРКЕТИНГ: УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

29.10.2008

**Подход к исследованиям
на российском рынке
business-to-business**
Источники информации
на рынке B2B и возможности
их использования
для принятия стратегических
отраслевых решений
—
Методы сбора информации
на рынке B2B
—
Возможности и ограничения
основных источников
информации на рынках B2B.
Как проверять официальную
статистику

**Как увеличить
продажи на рынке B2B**
Современные технологии
расширения клиентской базы.
Услуги pre-sales
—
Повышение лояльности
клиентов
—
Тендеры

**Стратегии выхода
на новые рынки**
Перспективы развития
региональных рынков
для компаний сектора B2B
—
Региональная бизнес-
культура: сходство и отличия
—
Геоинформационный марке-
тинг как инструмент выхода
на новые географические
рынки

MAZDA CX-9

ТЕХНИКА БОЛЬШОГО БОЯ



Только сильные принимают вызов. Но лишь ловкие побеждают. Mazda CX-9 с двигателем объемом 3,7 литра, полным приводом и 6-ступенчатой автоматической коробкой передач Activematic. Mazda CX-9. Техника большого боя.

Закажите тест-драйв Mazda CX-9 по телефону горячей линии 8-800-100-00-70. Звонок по России бесплатный.

MAZDA CX-9. ЭТО И ЕСТЬ ZOOM-ZOOM

MAZDA.RU

