

Почему финскому молочнику  
Valio мешает качество с. 14

Куда девать персонал  
во время кризиса с. 61

# Секрет Фирмы

№40 (272)  
13.10 — 19.10.2008

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

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

# пенсии не будет

Российские миллионеры наперегонки  
инвестируют в эликсир бессмертия с. 40



ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



реклама

# Коммерсантъ. Самая честная власть.



WWW.KOMMERSANT.RU

## частная практика



## стратегия

### Финн с маслом

В борьбе за качество финский концерн Valio оказался аутсайдером российского рынка. Теперь финны задумались о выручке [с. 14](#)

## работа над ошибками

### Закат блина

Совладелец сети «Чайная ложка» Борис Крупкин подсадил петербуржцев на блины и теперь готовит к запуску «блинны 2.0» [с. 20](#)

## консолидация

### Печать по фото

«Экспертфото» покупает новые активы несмотря на стагнацию рынка фотопечати. В компании рассчитывают, что плачевное состояние рынка в будущем заставит небольших игроков сворачивать бизнес и обращаться к услугам единственного в стране центролаба [с. 23](#)

## конкуренция

### точки роста

### Все в сеть

Скоро сотовые операторы фактически станут банками, а продавцы телефонов – бесплатным приложением к ним [с. 28](#)

## правила игры

### Дьявол в деталях

В ноябре обнуляются пошлины на панели для ЖК-телевизоров. Это может привести к вытеснению отечественных сборщиков иностранными [с. 36](#)

## идеи

### заявка на будущее

### Богатые и бессмертные

Жизнелюбивые российские миллионеры ищут волшебную таблетку от старости [с. 40](#)

## мысли

### Клоунский брэндинг [с. 42](#)

### кейс-контроль

### Точечная навигация

Как скрестить навигационную систему с социальной сетью [с. 46](#)

## провокации

Газетная неправда / YouTube встряхнуло / Реклама в подарок [с. 49](#)

### перезагрузка

«Бизнес должен проделать путь от спальни до сцены» [с. 50](#)

*Кризис – это наш шанс вернуться в реальность. Это роды. Мы сегодня рожаем новое общество, и от нас зависит, какое оно будет*



Евгений Чичваркин [с. 45](#)

## дневник наблюдений

На чем компании собираются экономить и кто им может в этом помочь / Зачем «КИТ финанс» продался РЖД и что его теперь ждет / Почему госпомощь не заметна игрокам рынка / За что МВЗ «убьет» около ста брэндов / Как девелоперы хотят перекроить географическую карту / Подоспел ли к застройщикам помощь мэра Лужкова / Удастся ли Олегу Дерипаске сберечь свои активы ? [с. 06](#)



лаборатория

инвестиции

## Деньги с неба

Российская малая авиация готовится к буму. «Секрет фирмы» попытался оценить, какие бизнесы пойдут с нею на взлет [с. 52](#)

кризис-менеджмент

## Массовый отлив

Во время кризиса одних сотрудников приходится увольнять, других – удерживать. И все же кризис может принести работодателям пользу: сотрудники начинают крепче держаться за рабочие места, а квалифицированный персонал дешевеет [с. 61](#)

над чем работаете

## Роман Авдеев

16 лет собственник банка сам решал задачи корпоративного управления, но пришлось призвать на помощь независимых директоров [с. 64](#)



**Единственный фактор правоты — результат. Если сделал, что обещал, — ты прав. Можно спорить, как ты это сделал, но это уже следующий вопрос**



Евгений  
Гинер [с. 82](#)

## прогноз недели

«Если кризис продлится более года, не исключено, что часть активов Олега Дерипаски будет продана»

**Халиль Шехмаметьев [с. 13](#)**

игра

## Трезвый расчет и немного удачи

В игре «Секрет успеха» появился более высокий игровой уровень «Бизнес» [с. 68](#)

книги [с. 72](#)

online [с. 74](#)

тематические страницы

## Кабинет [с. 75](#)

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: «iОп. Информационные технологии» 27 октября, 17 ноября 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**

## уточнение

В СФ №36/2008 в статье «Высокий подъем» допущены неточности. У компании Ecco 250 магазинов, из них 130 работают по франчайзингу. Компания Ralf Ringer владеет 56 магазинами, еще 1213 магазинов принадлежат ее дилерам. В статье «Лучше меньше, но больше» следует читать: «магазины... площадью до 200 кв. м с двумя-тремя женскими и одним-двумя мужскими брандами». Редакция приносит свои извинения.

## Редакция журнала

главный редактор  
МАРИНА ИВАНОЩЕНКО  
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 ПУЧУГИН,  
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

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-ДИКИНА

тематические страницы «iопе. информационные технологии»  
АНДРЕЙ УТКИН (редактор)

## Редакционные службы

главный художник

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

дизайнер

СЕРГЕЙ КАЛИНИН

бильд-редактор

ИРИНА МАЙОРОВА

фоторедактор

ОЛЬГА ГЛУХОВА

литературные редакторы

МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА  
корректоры  
ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА  
верстка  
ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ  
инфографика  
ВЕРА ЖЕГАЛИНА  
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»,  
Коряланкату 27, Куопио.  
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: [st@kommersant.ru](mailto:st@kommersant.ru)

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: [SF.KOMMERSANT.RU](http://SF.KOMMERSANT.RU)

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подпадают под обязательную сертификацию

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru), допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

«Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Заявлен законом РФ №35-ФЗ-3 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

# Банковская карта «Моя Альфа»



Хранит Ваши деньги...  
и лучшие воспоминания

## Первая банковская карта с индивидуальным дизайном\*

Мы создали карту, вся лицевая сторона которой может быть оформленена по Вашему вкусу. Используйте свои лучшие фотографии или создайте собственный дизайн на основе изображений, имеющихся в интернет-банке «Альфа-Клик».



Реклама. ОАО «Альфа-Банк».

\* Первая полноформатная банковская карта с индивидуальным дизайном.



Альфа·Банк

(495) 78-888-78

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

8-800-2000-000

(для регионов России)



**Экономический** кризис дает нам дополнительные шансы. Без снижения издержек ни одна крупная компания не может обойтись



**Андрей Фурсенко,**  
министр образования и науки РФ



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

Кризис переметнулся на реальную экономику

Финансовый кризис заставил большинство российских компаний начать политику жесткой экономии. На прошлой неделе стало понятно, как бизнес будет сокращать расходы.

## Курсы выживания

текст: **иван марчук**

Еще две недели назад кризис ассоциировался в первую очередь с бесконечным падением акций российских компаний и жалобами банкиров на нехватку ликвидности. Теперь ассоциативный ряд начал расширяться. Финансовый крах оборачивается тотальными сокращениями: персонала, непрофильных активов и перспективных программ.

На прошлой неделе российские компании одна за другой рассказывали о сокращении планов производства. О замораживании новых проектов первыми заявили девелоперы — Mirax Group, Midland Group, «Интеко» и компания «Корстон». За ними последовали автопроизводители. ГАЗ на четыре дня остановил конвейер, а КамАЗ заявил о переходе на четырехдневную рабочую неделю. На очереди АвтоВАЗ, товарные остатки на складах у которого уже на 25% превысили стандартную норму 60 тыс. машин. Среди пострадавших оказались и металлурги: «Магнитка» снизила планы производства в октябре с 1 млн до 0,85 млн тонн проката. «Кризис скажется на ритейлерах, банковском

корпоративные издания и расходы на обслуживание в коммуникационных агентствах», — считает Клягин.

Стоит ожидать сокращения арендуемых площадей под офисы компаний. Первой ласточкой стало решение банка «Траст» освободить помещения на Невском проспекте в Санкт-Петербурге. «Большой офис на Невском сдержать дорого. Сейчас главная цель — сокращение издержек, а не имидж», — говорит Павел Лавров, советник президента банка «Петрокоммерц».

**Финансовый крах** оборачивается **тотальными сокращениями**: персонала, непрофильных активов и перспективных программ. Однако это лишь временные меры. На место руководителей, умевших вкладывать деньги, приходит те, кто знает, как их не потратить

секторе и лизинговых компаниях», — утверждает гендиректор «Пилигрим эссет менеджмент» Олег Попов.

Бизнес столкнулся с извечным вопросом эпохи кризиса: на чем сэкономить? Первыми пострадали инвестиционные программы, рассчитанные на будущее. Кроме девелоперов о сокращениях инвестиций в развитие заявили руководители НЛМК, ТМК и ОАО «Полюс золото». Даже РЖД заявили, что сократит свою программу развития, согласно которой до 2010 года компания хотела потратить 1,3 трлн руб.

Также компании начали экономить на людях и рекламе. О сокращениях работников заявили несколько издательских домов, практически все инвестиционные компании (подробнее об этом в материале на стр. 61). А крупнейший интернет-магазин Рунета Ozon решил отказаться от предновогодней рекламной кампании. Хотя в прошлом году Ozon потратил на рекламу около 5% оборота — \$3,3 млн. «Мы не исключаем, что кризис может негативно отразиться на российском рынке рекламы», — говорит аналитик УК «Финам менеджмент» Максим Клягин. По его словам, пессимистичный сценарий подразумевает существенное — на 15–20% — сокращение количества рекламодателей на период один-три года. Вместе с сокращением рекламных расходов компаний, возможно, начнут экономить и на PR. «Первыми пострадавшими могут стать

но переезд в дешевый офис, сокращение раздутых штатов и урезание рекламных бюджетов лишь временные меры. Длительный кризис потребует значительно более серьезных изменений. И рынок к ним уже готовится.

«Раньше собственники при найме топ-менеджеров искали самых исполнительных. Теперь — наиболее эффективных. В особой цене специалисты по сокращению издержек», — говорит Екатерина Рясинцева, управляющий партнер компании Anderson Partners. На место руководителей, умевших вкладывать деньги, приходят те, кто знает, как их не потратить. □

золотые слова

**Мы уже лежим на лопатках, но у нас еще есть немного сил, чтобы подняться. Мы сможем сделать это только с вашей помощью**



**Сергей Полонский,**  
председатель совета директоров  
Mirax Group

**Основной владелец** одной из крупнейших в России девелоперских компаний обратился за помощью к журналистам. Он живописал «страшную картину» на рынке недвижимости, уволил несколько «слабаков» топ-менеджеров и обвинил во всех бедах «безответственных банкиров». А заодно попросил пишущую братию создавать «позитивную картину в целом». Правда, как эта картина может повлиять на падающий рынок, бизнесмен не объяснил.

**Я думаю, что мы можем сегодня принять решение о выделении субординированного кредита банкам на сумму до 950 млрд руб. на срок не менее чем на пять лет**



**Дмитрий Медведев,**  
президент РФ

**Российские** власти взялись поддержать кредитные организации из средств ЦБ или бюджета. Но вовсе не тех банкиров, которые тонут под грузом обязательств, а в первую очередь ВТБ и Сбербанк. Похоже, «государственные» банкиры смогут вместе с властями сформировать такой «кэш-кулак», что мало не покажется никому. □



МАКСИМ ПОЛЯКОВ

Спасители нагрянули в «КИТ финанс»

На прошлой неделе закончилась эпопея по спасению банка «КИТ финанс». 90% его акций на паритетной основе были приобретены ИГ «Алроса» и РЖД.

## Спасли КИТа

текст: [сергей кашин](#)

Цена вопроса не разглашается, но, по словам Александра Винокурова, генерального директора «КИТ финанс», «сумма сделки в данном случае была несущественным условием».

По информации инсайдеров, это означает, что прежние акционеры банка получили на руки символические 100 руб., а основным обязательством новых акционеров станет разруливание ситуации с долгами и обязательствами группы.

Проблемы инвестбанка «КИТ финанс» начались в сентябре, с резким падением фондового рынка. Банк не смог выполнить обязательства на рынке репо — продаже ценных бумаг с обязательством обратного выкупа (фактически получение краткосрочного кредита под залог акций или облигаций) — на несколько миллиардов рублей. Произошло это из-за снижения цен на акции «Ростелекома», крупным держателем которых был «КИТ финанс» и под которые он «реповался». До последнего момента потенциальным покупателем «КИТ финанс» считалась УК «Лидер». Газпромбанк, один из акционеров УК, уже выделил банку кредитную линию на 30 млрд руб. Сергей Алексашенко, до недавнего времени глава российского офиса Merrill Lynch, а ныне независимый инвестконсультант, предложил в своем блоге такую версию смены покупателя: «Видать, в КИТе совсем плохи дела и никакого навара не светило. Пришлось продать, конечно же, госкомпаниям».

Можно точно утверждать, что для кредиторов, вкладчиков и клиентов КИТа ситуация разрешена благополучно. Правда, принцип «приватизация прибыли, обобществление убытков», который так любят неудачливые финансисты во всем мире, нарушен был не до конца. Ведь покупателями стали госкомпании, далекие от финансов, и компания фактически национализирована. Но это, наверное, все-таки меньшее из зол. □



ТЕХНИКА, КОТОРАЯ МОЖЕТ СОЗДАВАТЬ СПЕЦЭФФЕКТЫ ДЛЯ ГОЛЛИВУДА



ОСОБО ОПАСЕН

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](http://WWW.KRAFTWAY.RU)



Четыре ядра.  
Вне конкуренции.

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

три вопроса

Новый гендиректор ТД «Межреспубликанский винзавод» (ТД МВЗ) **Жанна Булавчик** объяснила, как перетрясет ассортиментную линейку компании.



НИКИТА ИНФАНТЬЕВ

**«Секрет фирмы»: Почему вы решили «убить» часть брэндов?**

**Жанна Булавчик:** После всех приобретений ТД МВЗ занимает третье место на алкогольном рынке. Первоочередная задача — эффективно интегрировать новые активы в структуру холдинга, сформировав конкурентный портфель брэндов.

**СФ: Какие марки прекратят существование в первую очередь?**

**ЖБ:** В среднесрочной перспективе мы из 243 позиций оставим 147. Один из основных критериев — долгосрочный потенциал брэнда. Наибольшее сокращение будет в винном сегменте: из ассортимента будут выведены вина «Свадебное», Grapelabel и др.

**СФ: Появятся ли новые брэнды?**

**ЖБ:** Безусловно. Уже в этом году мы выведем на рынок новую марку шампанского «Огни Москвы» в субпремиальном сегменте. Активно будем развивать и категорию водки — как благодаря собственным брэндам («Флагман», «Арбатская»), так и за счет возможных приобретений. Эта категория важна для нас, поскольку занимает 60% общего товарооборота алкоголя. □

Государственную поддержку фондового рынка его участники пока не заметили. Индексы падают, биржи стоят, и только остряки забавляются.

## Не до смеха

текст: **наталья шакланова**

На прошлой неделе российские биржи не раз прекращали торги (кроме переговорных сделок и репо) из-за резкого падения индексов. А в среду с утра ММВБ вообще объявила о том, что возобновит работу лишь в пятницу, успев за полчаса торгов «упасть» на 11%. С конца мая индексы РТС и ММВБ снизились на 70% — даже в 1998-м было меньше (с августа по декабрь индекс РТС упал на 60%). Анонимный остряк в интернете прогнозирует, что скоро торги на биржах будут «ежедневно освящаться митрополитом и проходить под контролем военизированного подразделения ФСФР». А что еще остается делать — только шутить.

Государственная поддержка фондовому рынку выразилась лишь в выделении 60 млрд руб. кредита Сбербанку, ВТБ и Газпромбанку на «расшивку» платежей по репо. Но, как отмечает начальник управления клиентских операций Промсвязьбанка Андрей Павленко, «эти деньги на рынке пока не заметны».

Повлиять на рынок государство может за счет выкупа бумаг компаний с наибольшим весом в фондовых индексах. «Но в первую очередь выигрывают от этого спекулянты, нерезиденты и топ-менеджеры госкорпораций, имеющие личные пакеты бумаг», — уверен директор Центра экономических исследований Московской финансово-промышленной академии Сергей Моисеев. Впрочем, государство на помощь пока и не спешит. Между тем с фондового рынка кризис уже распространился на реальный сектор. «Новые кредиты банки почти не выдают, а старые не пролонгируют, уже начались дефолты по облигациям, и все со страхом ждут массового отказа компаний отвечать по своим обязательствам», — сокрушается Павленко. Государству скорее не банкам надо помогать, а реальному сектору. Только вот как это сделать, не выкупая «жертв» кризиса, оно пока не придумало. □



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ

ММВБ остановила торги, чтобы затормозить фондовый рынок на краю пропасти



# ЦИФРОВОЙ ДИКТОФОН

## С БОЛЬШИМ ОБЪЕМОМ ПАМЯТИ



ICD-SX68 (512Мб)  
ICD-SX78 (1Гб)

**SONY**

реклама

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](http://www.sony.ru) [www.sonystyle.ru](http://www.sonystyle.ru)

Девелоперы и инвесторы из разных отраслей собираются строить в Подмосковье новые города. Осчастливить покупателей квартир пока никому не удалось.

12 ОКТЯБРЯ 2005 ГОДА

**«Нафта Москва»** представила проект «Рублево-Архангельское» (5,2 млн кв. м жилья). Правда, «Нафта-Москва», по слухам, в итоге продала этот проект. Дальше строительства инфраструктуры дело не пошло.

7 ОКТЯБРЯ 2006 ГОДА

**ГК «Ваш финансовый попечитель»** заявила о намерении построить «Русскую Швейцарию» — более 3000 усадеб, отелей и малоэтажных бизнес-центров. Но владелец компании Василий Бойко оказался за решеткой, а строительство заморожено.

7 НОЯБРЯ 2006 ГОДА

**Компания «Коалко»** начала разрабатывать город Большое Домодедово (10 млн кв. м). Пока вместо квартир по \$1000 за 1 кв. м строят лишь склады.

7 ОКТЯБРЯ 2008 ГОДА

**ГК «Олимпик Сити»**, неизвестная в девелоперской среде и принадлежащая президенту ФК «Локомотив» Николаю Наумову и замешанной в ряде криминальных скандалов 1990-х группе «Садко-Аркада», заявила о намерении построить при поддержке Олимпийского комитета России город в Московской области на 150 тыс. человек. Владельцы планируют развиваться на собственные и кредитные деньги, а также провести IPO. Время для этого выбрано удивительно подходящее. □

#### Как меняются темпы строительства

объем вводимой жилой недвижимости



Источник: Росстат

Мэрия Москвы готова поддержать строителей бюджетными деньгами

Столичные чиновники озабочены кризисом в строительной отрасли. Они готовы помочь застройщикам деньгами. Правда, далеко не всем.

## Мэр Лужков спешит на помощь

текст: **денис тыкунов**

На прошлой неделе застройщики признали, что стройкомплекс находится на грани краха. Об этом прямым текстом говорится в сообщении, разосланном Ассоциацией строителей России (АСР) за подписью президента АСР Николая Кошмана и главы Mirax Group Сергея Полонского.

Мольбы подействовали на столичных чиновников, пообещавших помочь строителям пережить кризис. По словам первого заместителя мэра Москвы Юрия Росляка, на помощь структурам стройкомплекса будет выделено около \$2 млрд. Эти средства в основном направят на приобретение квартир, которые в дальнейшем пойдут на различные социальные программы по обеспечению москвичей доступным жильем. Помощь будет оказана за счет профицита бюджета Москвы. Также городские власти обещали помочь строителям пролонгировать банковские кредиты.

Правда, помощи от строительства стоит ждать далеко не всем застройщикам. По словам Юрий Росляка, адресатов помощи власти определят на основании собственного мониторинга. «Эта программа специально придумана для того, чтобы помочь „своим“, — уверен директор по развитию компании „Бенефит инжиниринг“ Ярослав Козлов. — Средства получат традиционные партнеры мэрии по горзаказу».

В первую очередь на средства города смогут рассчитывать компании СУ-155, «Главстрой», ДСК-1 и группа ПИК. Коммерческие застройщики, положение которых сегодня гораздо хуже, помощи от чиновников не ждут. «Нам не на кого рассчитывать, кроме собственных сил», — посетовал **СФ** член совета директоров Mirax Group Алексей Адикаев. □



# Если

*кризис продлится более года, не исключено, что часть активов Олега Дерипаски, например группа ГАЗ и пакет «Норникеля», будет продана. В роли покупателя могут выступать как государство, так и частные структуры и лица.*

*Возможны перераспределение долей в капитале «Русала», привлечение новых акционеров, например ВЭБа, в отдельные компании. Если кризис продлится менее года, пакет Magna будет снова выкуплен.*



**Халиль Шахмаметьев,**  
директор аналитического  
департамента ФК «Открытие»

**На прошлой неделе** под раздачу попала империя Олега Дерипаски. «Русские машины», входящие в холдинг «Базэл», потеряли пакет акций (около 25%) канадского производителя автозапчастей Magna. Бумаги находились в залоге у банка BNP Paribas, но из-за кризиса их котировки настолько упали, что кредитор требовал либо компенсировать ему потери, либо досрочно погасить долг. Заемщику дешевле оказалось расстаться с пакетом. Акции «Норильского никеля» (25% плюс две), которые приобрел контролируемый «Базэлом» «Русал», тоже находятся в залоге, и не исключено, что ситуация со «сбросом» бумаг повторится. Некоторые аналитики не склонны драматизировать ситуацию, уверяя, что после быстрого роста наступает период оптимизации активов. Правда, государственная «оптимизация» не всем придется по вкусу. □

В БОРЬБЕ ЗА КАЧЕСТВО ФИНСКИЙ КОНЦЕРН VALIO ОКАЗАЛСЯ АУТСАЙДЕРОМ РОССИЙСКОГО РЫНКА. ТЕПЕРЬ ФИННЫ ЗАДУМАЛИСЬ О ВЫРУЧКЕ.

# Финн с маслом

текст:  
**денис  
тыкулов**

**Попробовав** йогурт, *Сами Нуннонен*, директор завода Valio в финском городке Риихимяки, тут же останавливает конвейер. Вкус продукта кажется ему странным, однако окончательное решение за специалистом лаборатории органолептического контроля, или, проще говоря, за тестером *Ирмой*. Как и другие тестеры Valio, она подписала контракт, где обязуется не курить, не употреблять алкоголь и не есть продукты, которые могут повлиять на вкусовые рецепторы. Отведав йогурт, Ирма дает добро, после чего конвейер запускают вновь. По ее словам, один и тот же вид продукции может сильно отличаться. «Сегодня корова ела клевер, а завтра — сено», — объясняет она. Так ли это важно? Для Valio — да. Органолептический контроль лишь один из пяти тестов на качество продукции компании.

Valio была образована сообществом финских фермеров еще в 1905 году. Спустя столетие сообщество превратилось в крупный концерн. Оборот Valio по итогам 2007 года составил 1,71 млрд евро. Около 1,12 млрд евро пришлось на внутренний рынок Финляндии, остальное — на другие страны, и в первую очередь на Россию (23% общего объема экспорта, или 167 млн евро).

Несмотря на масштабы, по структуре Valio так и остается фермерским сообществом. Сегодня концерн — это 23 кооператива, специализирующихся на переработке и реализации молочной продукции. Управляет компанией наемный менеджмент, но стратегические решения принимаются на собрании наблюдательного совета, состоящего из 23 членов — по одному от каждого кооператива. Подходы к бизнесу у топ-менеджеров и у наблюдательного совета разные. Первые ратуют за увеличение оборота компании, вторые — за качество. Однако забота о качестве — палка о двух концах. Так, если на молочном рынке Финляндии Valio — несомненный лидер, то в России, несмотря на узнаваемость бренда, финский концерн скорее аутсайдер.

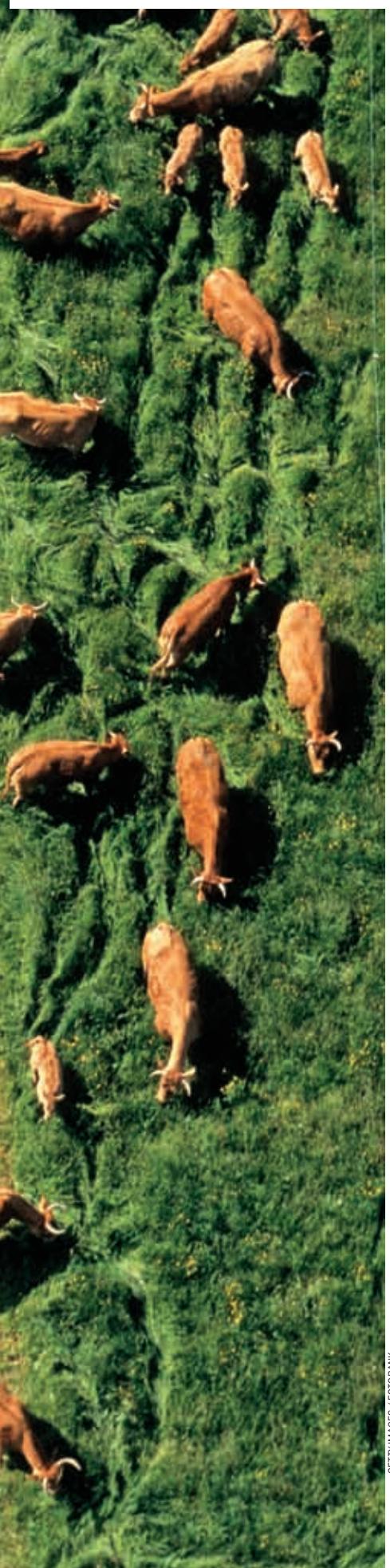
Хотя в свое время мог бы стать одним из первых.

## Молочный век

Масло Valio ел еще *Николай II*. Оно поставлялось к императорскому столу с 1908 года. Спустя полвека, в 1956-м, компания начала экспортировать в СССР плавленый сыр Viola. Сыр относился к массовым продуктам, которые время от времени встречались в свободной продаже. Причем финский концерн был единственным поставщиком молочных продуктов из государств, не входивших в Совет экономической взаимопомощи.

Однако финны не воспользовались имевшейся у них форой. «Те изменения, которые произошли в России в 1990-х годах, немного испугали нашу компанию. Например, большая часть продуктов питания реализовывалась через оптовые рынки, — объясняет исполнительный вице-президент концерна Valio по международной деятельности и инновациям *Вейо Мерилайнен*. — Конечно, мы продолжили экспортировать в Россию нашу продукцию, но крайне осторожно; при этом объемы продаж постоянно росли».

Сегодня финский концерн входит в тройку крупнейших в России производителей в сегменте сливочного масла, плавленых





VALIO

На демократичном масле Fin Вейо Мерилайнен  
добрался до самого Владивостока

и твердых сыров. Однако в молоке, йогуртах и кукинге (сметана, сливки, творог и т. п.) его доля на рынке — менее 1%. В общей сложности Valio реализует в России всего 50 тыс. тонн готовой продукции. У лидеров отечественного молочного рынка объемы в разы больше. В частности, по данным компании «Юнимилк», «Вимм-Биль-Данн» в прошлом году продал более 2 млн тонн готовой продукции, Danone — около 700 тыс., а сам «Юнимилк» — 1,2 млн тонн.

В отличие от конкурентов, Valio не слишком заметен на маркетинговом поле. По данным TNS Gallup Media, больше всех среди игроков молочного рынка тратит на рекламу в России Danone. С января по август 2008 года он 58,3 тыс. раз давал рекламу в различных СМИ, «Вимм-Биль-Данн» — 27,1 тыс., прямой конкурент Valio по сырам компания Hochland — 6,3 тыс. раз. У финского концерна в текущем году было только 1,9 тыс. рекламных выходов. «В конечном счете реклама увеличивает стоимость продукции», — логично рассуждает руководитель отдела маркетинга российского отделения Valio **Михаил Гуляев**.

## досье

### Компания:

Концерн Valio

### Владельцы:

23 кооператива

### Активы:

15 заводов

в Финляндии

и три в других странах Европы

### Выручка в 2007 году:

1,71 млрд евро

### Основные продукто-вые брэнды:

сыр Oltermanni,  
плавленый сыр Viola,  
масло Valio, Fin

### Число сотрудников:

4,2 тыс. человек

# 88,9 руб.

стоит литровый пакет молока «Valio Хьюла»  
в магазинах сети «Седьмой континент»

регионов, где покупательная способность населения не так велика, как в столице.

В конце концов партия «фермеров» пошла на уступки: масло Fin появилось в продаже в начале 2007 года. «С Fin мы расширили дистрибуторскую сеть, вошли во многие торговые каналы, куда не могли войти с маслом Valio. Сегодня наша продукция продается даже во Владивостоке», — хвалится Вейо Мерилайнен. В 2008-м компания планирует продать 13 тыс. тонн масла в России, из которых 9 тыс. придется на Valio, 4 тыс. — на новый брэнд Fin.

Таким образом финскому концерну удалось существенно увеличить отрыв от конкурентов. По данным исследовательской компании Nielsen, на долю Valio приходится около 12% продаж сливочного масла в России. У ближайшего конкурента «Вимм-Биль-Данн» — около 3,5%, у новозеландского Anchor — 2%.

Кроме того, Valio пошла на снижение маржи товаров, реализуемых на российском рынке. Если пару лет назад отпускная цена в схожих категориях товаров у финского производителя была в среднем на 30% выше, чем у российских конкурентов, то сейчас разрыв сократился вдвое. Это увеличило объемы продаж концерна.

Наконец, топ-менеджеры Valio настаивали на создании в России собственного производства. Ведь логистика увеличивает стоимость продукции примерно на 20%, а практически все иностранные конкуренты Valio давно обзавелись местными производственными площадками. На то, чтобы убедить наблюдательный совет инвестировать в Россию, понадобилось опять-таки два года.

Компания Valio объявила о строительстве в Подмосковье собственного завода лишь в 2006-м. «Изначально планировали

Между тем продукция Valio и без того дороже, чем у других производителей. «Пакет молока Valio на полке стоит 60–70 руб., — рассуждает директор по корпоративным коммуникациям компании «Юнимилк»

**Павел Исаев.** — Естественно, оно будет вос требовано лишь небольшим сегментом потребителей в Москве и Петербурге. А куда им с такими ценами в регионы?»

Впрочем, компания всерьез решила на верстать упущенное. Если в 2005 году объем продаж Valio в России составил около 100 млн евро, то в 2007-м — уже 167 млн евро. В 2009-м, по словам Вейо Мерилайнена, должен достичь 250 млн евро. За счет чего?

## Свалять Valio

Топ-менеджеры Valio около двух лет убеждали наблюдательный совет внедрить в ассортимент продукции масло Fin. Жирность его всего на 3% ниже, чем в классическом масле Valio, — 79% против 82%. Однако это позволило бы снизить стоимость продукта примерно на 15%. Новый брэнд создавался специально для российских

### Рамки для молочных рек

#### ТРЕБОВАНИЯ, КОТОРЫМ ДОЛЖНО СООТВЕТСТВОВАТЬ СЫРОЕ МОЛОКО\*

ПОКАЗАТЕЛЬ	РОССИЯ	СТРАНЫ ЕС	VALIO	VALIO (ФАКТИЧЕСКИ)
КОЛИЧЕСТВО СОМАТИЧЕСКИХ КЛЕТОК, ТЫС. ЕД. / КУБ. СМ	≤ 500	≤ 400	≤ 250	= 135
БАКТЕРИАЛЬНАЯ ОБСЕМЕНЕННОСТЬ, ТЫС. КОЕ / Г	≤ 300	≤ 100	≤ 50	= 6

\*НОРМАТИВЫ: РОССИЯ — СанПин 2.3.2.1078-01: ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К БЕЗОПАСНОСТИ И ПИЩЕВОЙ ЦЕННОСТИ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ (УКАЗАНЫ ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ МОЛОКА ВЫСШЕГО СОРТА) СТРАНЫ ЕВРОСОЮЗА — ПОСТАНОВЛЕНИЕ ЕС №853/2004 ОТ 29.04.2004. VALIO — ВНУТРЕННИЕ СТАНДАРТЫ КОМПАНИИ ДЛЯ МОЛОКА ЛУЧШЕГО СОРТА Е (В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ИМ СООТВЕТСТВУЕТ 94,6% ПРОИЗВОДИМОГО КОМПАНИЕЙ МОЛОКА) VALIO (ФАКТИЧЕСКИ) — ПОКАЗАТЕЛИ МОЛОКА VALIO СОРТА Е В 2007 Г.

**14** млн евро

инвестировала Valio в 2007 году в научно-исследовательскую деятельность

**2** млрд л

молока переработал концерн Valio в 2007 году. Поставки ведутся с 10 тыс. ферм в Финляндии и около 2 тыс. хозяйств, расположенных в других странах

разместить производство в Лобне, но по-тому мы поменяли местоположение в связи с затянувшимся сроком оформления земельного участка», — вспоминает Михаил Гуляев. Подобрали другой участок в Одинцовском районе, возле деревни Ершово, но название проекта решили не менять, оставив «Valio-Лобня». Инвестиции в проект, по словам Гуляева, составили 50 млн евро.

Параллельно финны нашли в России стратегического партнера. Владелец торговой компании «Фудлайн» и логистического комплекса Тетта Logistica **Максим Иванов** вложил около 2 млрд руб. в строительство молокозавода «Галактика» в Ленинградской области. Valio выступила в проекте как консультант и поставщик оборудования. Финны планировали размещать на мощностях «Галактики» производство молока по договору аутсорсинга.

Строительство обоих заводов должно закончиться в текущем году. Мощность «Галактики» — примерно 300 тыс. тонн в год. Проектная мощность «Valio-Лобня» — 20 тыс. тонн, а при условии перепрофилирования всех площадей (в настоящий момент часть территории отдана под логистический комплекс) — 30–40 тыс. тонн в год. Проблема в том, что перерабатывать пока нечего. Финский концерн столкнулся с отсутствием в России молока, отвечающего требованиям Valio.

## Мечта о дойке

День финских фермеров **Микко Кусма** и его жены **Оути** начинается в шесть часов утра. В хозяйстве 45 коров и примерно столько же молодняка. Микко кормит животных, Оути загоняет лактирующих коров на дойку. Оба процесса осуществляются под компьютерным управлением. У каждой коровы на ошейнике висит датчик, с которого считываются ее персональные данные, когда она подходит к доильной станции или киоску выдачи корма. Правда, подсоединять доильный аппарат и накладывать корм приходится все же вручную. «Если бы роботизированную дойку купить, то и спать можно было бы подольше», — мечтает Оути. Весь корм для скота выращивают здесь же, на полях,

принадлежащих ферме (в общей сложности это 100 га земли).

Семья Кусма производит около 1,6 тыс. л молока в день, которые супруги сдают на завод Valio в Риихимяки по 40–45 евро-центов за литр в зависимости от сезона. Valio имеет договоры с 10 тыс. финских ферм и перерабатывает около 86% всего молока в стране. При этом в Финляндии насчитывается примерно 250 тыс. коров. Не так уж много. Например, по данным Молочного союза России, в нашей стране поголовье коров составляет 3,61 млн. Однако Valio так и не сумела найти среди наших молочно-животноводческих хо-

зяйств достаточно количество поставщиков качественного сырья.

Например, финны надеялись на Максима Иванова, который параллельно с молокозаводом вложился в строительство молочных ферм в Гатчине. Фермы заработали, но качество их молока не дотягивало даже до евроСтандарта, который в полтора-два раза мягче требований Valio (см. таблицу на стр. 16). В результате финны были вынуждены отказаться от размещения заказов на производство своей продукции на заводе «Галактика». В настоящий момент сотрудничество отложено. А на заводе «Valio-Лобня» станут про-

## Социальный пакет. Инновации 2009

### Инновационный ответ на кадровый вопрос

- Как сформировать привлекательный социальный пакет?
- Существуют ли принципиально новые мотивационные программы?
- Где взять дополнительные инструменты для борьбы за квалифицированный персонал, не привлекая дополнительных средств?

«Социальный пакет. Инновации 2009» от «Национальной страховой группы» — это новые возможности, которые позволяют специалистам HR-служб повысить качество жизни сотрудников и создать благоприятный эмоциональный фон в коллективе.

«Социальный пакет. Инновации 2009» — это дополнительная опция, которая предоставляется корпоративным клиентам, заключившим договор ДМС с «Национальной страховой группой».

Подробности на сайте [www.nig.ru](http://www.nig.ru) и по телефону +7 (495) 788-33-33.



НАЦИОНАЛЬНАЯ  
СТРАХОВАЯ ГРУППА

(495) 788-33-33  
[www.nig.ru](http://www.nig.ru)

Реклама. СОДО НИГ. Лицензия ФССН РФ С №1826.50 от 25.12.2006г.



За день тестерам Valio приходится снимать около 100 проб молочной продукции

«В России очень много свободного капитала, а мировые цены на молоко будут только расти. И средства олигархов рано или поздно потекут в молочный бизнес»

изводить плавленый сыр из полуфабрикатов, привозимых из Финляндии. То есть по сути завод будет заниматься лишь фасовкой, что не решит главной задачи концерна — снижения себестоимости продукции.

«Лобня стартовала потому, что мы изначально ориентировались на российское молоко. И мы до сих пор не теряем надежды его найти», — говорит генеральный директор российского отделения Valio **Мика Коскинен**. Самостоятельно инвестировать средства в аграрный комплекс России финны не решаются. Такие предложения не раз выдвигались топ-менеджерами компаний, но наблюдательный совет идею категорически отверг: пусть россияне борются с молочным дефицитом сами. «В России очень много свободного капитала, а мировые цены на молоко будут толь-

ко расти, — надеется Мика Коскинен. — И средства олигархов рано или поздно потекут в молочный бизнес».

По словам ведущего эксперта Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР) **Татьяны Рыбаловой**, ждать инвестиций в молочную отрасль не стоит, так как потребление молочной продукции снижается. «Рынок рос с 2000-го на 7–10%, но в прошлом году произошел серьезный спад сразу на 12%», — признает Павел Исаев.

С другой стороны, есть и обратный тренд. По словам председателя экспертного совета ИК «Финам» **Сергея Хестанова**, в условиях нынешнего кризиса земли сельхозназначения — единственный сектор недвижимости, который может принести доход около 20% годовых. Безусловно, эти угодья будут использоваться в том числе и под молочное животноводство.

#### ноу-хау

##### Концерн Valio:

- начал массовые поставки сыра Viola в Россию еще в 1956 году;
- специально для российских регионов ввел продукт низкой ценовой категории — масло Fin;
- инвестировал в строительство собственного завода в России.

Из крупных бизнесменов разведением коров уже заинтересовались **Виктор Батурин** и **Айрат Хайруллин**.

Возможно, в будущем россияне смогут производить молоко такого качества, которое удовлетворило бы Valio. В противном случае либо наблюдательному совету придется поступиться стандартом, либо топ-менеджерам — отказаться от планов нарастить ежегодный оборот в России до 250 млн евро. Финские фермеры работают на пике своих возможностей, и увеличивать объемы экспорта за их счет уже нельзя. Даже если у каждой Оути будет роботизированная дойка. **СФ**



**ЭКСПЕРТАМ  
ОТ ЭКСПЕРТОВ**



Реклама. Товар сертифицирован.

## **DEPO Storm 1150N5 – решение для малых и средних компаний**

Сервер DEPO Storm 1150N5 на базе мощного четырехядерного процессора Intel® Core™ 2 Quad создан специалистами компании DEPO Computers с учетом экспертных оценок потребностей малого и среднего бизнеса. Основными преимуществами новой модели являются высокая производительность, эффективное энергопотребление, исключительная для данного класса расширяемость. Это новое, современное, перспективное и инвестиционно выгодное решение для небольших компаний с растущими IT-потребностями.

**от 29 600 руб.**

- Процессор Intel® Core™ 2 Quad Q9300 2,5 ГГц, 1333 МГц FSB, кэш L2 6 Мб
- Оперативная память 1 Гб DDR2-800
- Жесткий диск 160 Гб SATA
- Привод DVD-ROM
- Интегрированный 6-канальный SATA RAID-контроллер 0,1, 5, 10
- Интегрированный сетевой контроллер Dual Gigabit Ethernet
- Порты 2xUSB, 1xCOM
- Слоты расширения 4xPCI, 1xPCI-E x16, 1xPCI-E x4
- Блок питания 600 Вт

**МЫ ИХ СДЕЛАЛИ! ДЛЯ ВАС!**

Компания DEPO Computers, тел. (495) 969-22-22, [www.depocomputers.ru](http://www.depocomputers.ru)

СОВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ «ЧАЙНАЯ ЛОЖКА» **Борис Крупкин**

«ПОДСАДИЛ» ПЕТЕРБУРЖЦЕВ НА БЛИНЫ, НО С РОСТОМ АРЕНДНЫХ СТАВОК СОВЛАДАТЬ НЕ СУМЕЛ. ТЕПЕРЬ ОН ГОТОВИТ К ЗАПУСКУ «БЛИННЫЕ 2.0».

## Закат блина

текст:  
**николай  
гришин**

**В жизнерадостной**, с преобладанием оранжевого цвета, ресепшн-зоне офиса «Чайной ложки» жизнь кипит во всю — вот в углу мужчина средних лет поучает девушек, как общаться с клиентами, на соседних диванчиках прыщавые молодые люди усердно заполняют анкеты. Кого-то тут же просят рассказать о прошлом опыте работы («Ну, я помогал маме на кухне»).

— Вы тоже на собеседование? — смотрит на меня строгая dams с бумажками в руках.

— Я похож на человека, который хочет работать в фастфуде?

— А у нас не fast food, у нас fast casual!

Играть со словами в «Чайной ложке» принялись не от хорошей жизни — сеть сократила амбициозную программу покорения регионов, с начала года закрыла шесть заведений, на которые приходилось 10% из \$45 млн оборота сети (прогноз на 2008 год). Если до недавнего времени она ежегодно удваивала обороты, то в 2008 году хочет вырасти всего на 30%. Компания взяла паузу, чтобы «взорвать рынок» новым форматом заведений.

Стандартная история в эпоху финансового кризиса. Если бы не одно «но»: основной конкурент питерской «Чайной ложки» московская сеть «Теремок» планы свои пересматривать не спешит и усиленно наступает на петербургский рынок.

### Гей, славяне

Шесть утра. «Чайная ложка» у Московского вокзала уже заполнена на туристами и командировочными. Чтобы занять столик, приходится 15 минут ждать с подносом в руках. Основатели «Чайной ложки» Борис Крупкин и **Михаил Августин** придумали вос требованный формат блинного фастфуда и создали крупнейшую в Питере сеть из 62 блинных. У основных конкурентов в Северной столице — «У тещи на блинах», «Блин!Дональг's», «Руб-



В новом формате «Чайная ложка» хочет смешать ресторанные интерьеры и демократичность фаст-фуда

ли» — не более 10 заведений, на уровне лишь «Теремок» с 80 блинными (из них 40 — уличные киоски).

Стартовый капитал студенты Санкт-Петербургской государственной академии холода и пищевых технологий Августин и Крупкин заработали в собственном агентстве недвижимости — особых ресурсов, чтобы начать консультировать продавцов квартир, тогда не требовалось.

Но, закончив в 1996 году академию, партнеры агентства закрыли и решили попробовать себя в индустрии развлечений, запустив ночной клуб «69». «Это было нечто фееричное — первый гей-клуб в городе. Где еще можно увидеть брутальных мужчин в кожаных жилетках, которые целуются взасос?» — вспоминает постоянный клиент клуба. И правда, «69» первым из питерских клубов стал лауреатом премии Night Life Awards, а инвестиции партнеров, по словам Крупкина, отбились буквально за два года.

Популярностьочных заведений редко длится больше двух-трех лет, а тут еще и кризис 1998 года ударили по индустрии. Так что в 1999 году партнеры «69» закрыли и занялись — уже как наемные управленцы — запуском плавучего ресторана «Акварель» (он действует до сих пор).



# 153

**блинных** собирался открыть Борис Крупкин к 2009 году, сейчас их всего 62 — сеть не только не выполнила планы, но и закрыла часть заведений

Но премиальный сегмент Борису Крупкину и Михаилу Августину уже поднадоел.

«Нам захотелось создать нечто большее с точки зрения капитализации, а сеть фастфуда для этого подходила как нельзя лучше», — вспоминает Крупкин. Партнеры решили сделать ставку на русскую кухню. Главное для фастфуда — угадать с основным продуктом. Дипломированные рестораторы остановились на салатах и блинах. «Блин готовится при клиенте, себестоимость у него минимальная, но и вполне себе русская история», — нахваливает блины Крупкин. Однако полностью выдерживать каноны классического фастфуда и экономить на всем рестораторы не стали: они ввели в меню несколько сортов элитного чая, который разливается в фарфоровые чайники. «Мы вспомнили о деревоэволюционных чайных, где собирались извозчики, пили чай с баранками», — говорит Крупкин. — Хороший чай в дешевом заведении — это же приятно».

Компаньоны поначалу сделали ставку на лубок — в первой чайной «Самовар», открытой в 2001 году, была печка, деревянные стены и прочие славянские атрибуты. «Вскоре мы поняли, что развесить валенки и ложки может кто угодно: эту тему развили «Елки-палки», разные трактирщики, мы решили интерпретировать историю в современность, чтобы вышел этакий неофутуризм», — говорит Крупкин.

В 2002 году партнеры разработали фирменные слепящие оранжевые цвета, слоган «Солнце на сковородке» и запустили новую блинную «Чайная ложка».

## Деньги на блюдце

Блины пришли к жителям Петербурга по вкусу — в начале 2000-х средний чек у «Чайной ложки» был ниже, чем в McDonald's, — 100–120 руб. против 120–150, а приверженцев русской кухни в городе хватало. «Блины — любимая еда россиян, незаслуженно забытая в постпте-

## досье

### Компания:

«Чайная ложка»

### Владельцы:

Борис Крупкин,  
Михаил Августин,  
фонд «Нева-Русь»

### Активы:

62 кафе в Санкт-Петербурге, Перми, Твери, Новгороде, Петрозаводске и других городах России.  
Фабрика-кухня в Петербурге

### Оборот:

в 2008 году  
ожидается \$45 млн,  
в 2009-м — \$60 млн

### Количество

сотрудников:  
2000

рестроочное время. С начала 2000-х русская кухня вновь обрела свою популярность», — считает *Лори Дейтнер*, президент «Росинтер ресторантс холдинга».

Партнерам оставалось лишь запускать свои чайные так же быстро, как печь блины. Собственных денег для этого не хватало, так что они придумали хитрую схему быстрого клонирования заведений — «недофранчайзинг». «Мы брали на себя все хлопоты по управлению заведением, а арендную плату, ремонт и оборудование оплачивали сторонние инвесторы», — рассказывает Крупкин, не уточняя, правда, как при этом они делили прибыль. По такой модели работала примерно половина из 35 питерских блинных, открытых к 2006 году. Впрочем, классическим франчайзингом Крупкин и Августин тоже не пренебрегали. С помощью партнеров они стали осваивать регионы — сейчас у компании 14 франчайзи в Перми, Твери, Новгороде, Петрозаводске и других городах.

Но основной импульс для рывка сеть получила в 2007 году, когда ее блокпакет приобрел, по оценкам, за \$5–8 млн фонд «Нева-Русь» *Дмитрия Коржева* и *Дмитрия Троицкого*, совладельцев банка «Санкт-Петербург» и гипермаркетов «О'Кей». Крупкин и Августин выкупили права аренды блинных у своих партнеров по «недофранчайзингу» в Питере, анонсировали планы покорения столицы и заявили, что будут управлять 153 кафе к 2009 году.

## Блин, аренда

Наступать на регионы в компании решили в двух направлениях — в Москве, где «Чайная ложка» взяла в аренду фабрику-кухню в подмосковном Лыткарине, чтобы готовить салаты и начинки для блинов (ее мощностей хватало аж на 180 блинных вокруг Москвы), и в Новосибирске, где компания стала развиваться на площадях питерской сети «Лента» (партнеры поговаривали о 50 блинных в Сибири).

Однако планы быстро сошли на нет: к началу 2008 года стало понятно, что «Чайная ложка» не только не выполнит обещанного, но и будет вынуждена закрыть часть уже действующих кафе. Компания закрыла собственные заведения за пределами Питера — четыре кафе в Новосибирске, по одному в Москве и Нижнем Новгороде. «Поначалу наши точки оккупались в течение года, потом за два — два

## экспертное мнение

— На аренде погорели многие рестораторы — она действительно растет непропорционально их доходам. Вряд ли в случае с «Чайной ложкой» можно говорить о том, что сама концепция сети выбрана неудачно. Скорее всего, компания подкорректирует планы развития, придумает что-нибудь новенькое и останется на плаву. Другое дело, что элементы ресторана в фастфуде выглядят несколько странно и могут подпортить его экономику. Нельзя усидеть на двух стульях сразу. Если уж ты вложился в интерьеры, то логично нанять официантов. Русские люди, даже если у них нет особых денег, любят, чтобы их обслуживали.



**Андрей Петраков,**  
исполнительный директор  
консалтинговой компании  
«Ресткон»

— Когда маркетолог говорит, что он знает региональную специфику, это какой-то фрилансер-недоучка. В каждом городе свое восприятие общепита. Для «Чайной ложки» регион — Москва, а для нас — Петербург. Когда мы туда вышли, два года все было очень печально. Люди просто не понимали, что это за картошка такая с наполнителями, они привыкли к своим блинам. Мы открывались в торговых центрах, а там посетителей было меньше, чем продавцов. Лишь со временем покупатель понял, что за еду мы предлагаем. «Чайная ложка» вышла в Новосибирск, Москву, а везде уже сидит сильный местный фастфуд. Предлагать рынку новые концепции иногда уже безнадежно.



**Михаил Кудрявцев,**  
директор по маркетингу сети  
«Крошка-картошка»

с половиной года, сейчас за четыре-пять лет... Перспективы возврата инвестиций в некоторых новых регионах и вовсе терялись в тумане», — сетует Крупкин. По его словам, во всем виноват рост цен на аренду коммерческой недвижимости: если чек в «Чайной ложке» с момента старта проекта вырос со 100–120 руб. до 150–160, то аренда в среднем по сети в три раза.

С тем, что аренда «неправильная», согласны далеко не все. «Низкими цены в Москве вообще-то никогда не были, а вот в Петербурге до последнего времени можно было встретить очень интересные предложения», — говорит владелец сети блинных «Теремок» **Михаил Гончаров**. — Беда «Чайной ложки» в том, что их модель жизнеспособна лишь при низких арендных ставках. Они напрасно сделали упор на самый низ ценового сегмента».

Концепции конкурирующих компаний здорово похожи друг на друга. Вот только размер порций, цены и, как следствие, средний чек в «Теремке» побольше — около 200 руб. К тому же «Теремки», заполнившие Москву, куда известнее в столичном регионе. «Арендные ставки во многом зависят от того, кто приходит, например, в торговый центр, — популярные брэнды обеспечивают приток гостей. К незнакомым игрокам арендаторы относятся более настороженно», — замечает Лори Дайтнер.

В Новосибирске петербуржцам не повезло с площадками в гипермаркетах «Лента», где разместились три из четырех «Чайных ложек». «Их посещало не так много людей, как мы рассчитывали», — рассказывает Крупкин. — Мы подсчитали, что дешевле все закрыть и выйти в следующий раз по-другому».

По мнению Михаила Гончарова, рост ставок к неудаче «Чайной ложки» не имеет отношения: «Инвестиционные деньги жгут руки. Когда финансы легко достаются, то и трятаются они запросто и непродуманно. К примеру, в Москве они арендовали площадку за 1,6 млн руб. в год, тогда как я близко не подхожу к помещениям дороже 1 млн». Гончаров к тому же принципиально не работает в провинции и не занимается франчайзингом, двух столиц хватает за глаза. И тормозить при этом не собирается: если в прошлом году оборот «Теремка» составлял \$60 млн, то по итогам этого года он собирается заработать

\$105 млн. У компании 150 заведений в Москве и Санкт-Петербурге.

## Небыстрый фастфуд

Купчино. «Чайная ложка» в торговом центре «О'Кей» на окраине Петербурга. На стене фееричная мозаика 10 на 10 м, грандиозные черно-оранжевые овальные абажуры, кожаные кресла, меню на жидкокристаллических мониторах и все те же блины с чаем в ассортименте.

В начале года «Чайная ложка» привлекла британскую студию SHH, известную тем, что делала дизайн для McDonald's, а в апреле запустила за \$500 тыс. первую «ближнюю 2.0» (обычная «Чайная ложка», как и «Теремок», обходится в \$300 тыс.). Здесь не только более дорогие интерьеры и расширенное меню, но и бесплатный Wi-Fi и даже лаунж-зона для общения с друзьями. Ключевой принцип фастфуда — «быстро поел и ушел» — Крупкин отправил на свалку. Он хочет превратить «Чайную ложку» в место, где днем можно быстро поесть, а вечером посидеть с друзьями: «Это не фастфуд, это уже fast casual — быстрая и дешевая еда в ресторанных интерьерах».

Пробный шар, по словам Крупкина, попал в лузу: средний чек в обновленной «Чайной ложке» около 200 руб., на 25% выше, чем в привычных заведениях, а окупиться инвестиции, судя по продажам, должны менее чем за четыре года.

Коллег сеть удивила. «А давайте в McDonald's поставим итальянскую дизайнерскую мебель? Ну это же смешно — очередное разбазаривание денег», — оценивает затею Михаил Гончаров. Да и в самой «Чайной ложке» вновь строить грандиозные планы не спешат — теперь за 2008–2009 годы компания обещает открыть лишь 30 заведений в новом и старом форматах (еще год назад хотела 90). «Вот упадут цены на аренду, мы разработаем более амбициозную программу развития», — обещает Крупкин. Сам он, правда, в начале сентября отошел от оперативного управления и пригласил генеральным директором **Евгению Осояну**, ранее работавшего коммерческим директором «О'Кей».

«В душе я предприниматель и хочу сосредоточиться на новых проектах, стартах», — признается Крупкин. Перезапускать «Чайную ложку» своими руками ему, похоже, уже неинтересно. **СФ**

КОМПАНИЯ «ЭКСПЕРТФОТО» ПОКУПАЕТ НОВЫЕ АКТИВЫ НА СТАГНИРУЮЩЕМ РЫНКЕ ФОТОПЕЧАТИ. УДАСТСЯ ЛИ ЕЙ СТИМУЛИРОВАТЬ ЕГО РОСТ?

## Печать по фото

текст: **александра**  
**убоженко**



Производственные мощности «Экспертфото» загружены меньше чем на треть

**Крупнейшая** в России фабрика фотопечати находится в промзоне на юге Москвы. В цехах, занимающих около 2 тыс. кв. м, гулко и пустынно. Перед осмотром надо надеть белые халаты. Персонал этот дресс-код не соблюдает, иначе в полутемной комнате можно было бы сразу заметить афроамериканца, присматривающего за агрегатом внушительных размеров. Внутри железного короба что-то булькает — там проявляется пленка.

Огромная бобина готовых отпечатков попадает на окончательную сортировку. Фотографии разматываются с небольшой катушки, нож автоматически отрезает их друг от друга, а сортировщик уже вручную отправляет стопки в пакет. В таком виде они и поедут к заказчику. Как сотруднику удается быстро ориентироваться, что вот эти фотографии нужно класть в один конверт, а те — в следующий? «Ему машина подсказывает», — объясняет главный технолог «Экспертфото» **Егор Гришин**. Все процессы на фабрике автоматизированы, поэтому и народу работает немного — в смене всего 12 человек.

По словам управляющего партнера «Экспертфото» **Антона Повстена**, фабрика способна обслуживать потребности чуть ли не половины страны — ее мощность 2,5 млн фотографий в сутки, или 900 млн отпечатков в год. Однако производство загружено менее чем на треть. «Сегодня вряд ли сделаем больше 350 тыс. фотоотпечатков, — сожалеет Гришин. — Межсезонье». В хорошие дни, то есть после праздников и во время летних отпусков, на фабрике печатают 600–800 тыс. фотографий в сутки. По большей же части дорогостоящее оборудование простаивает.

Тем более странно, что в сентябре 2008 года «Экспертфото» закрыла сделку по покупке компании «Фото максимум», которая владела второй по объему производства (600 тыс. фото в сутки) фотофабрикой в России. Раньше «Фото максимум» принадлежала многопрофильному холдингу «Сивма» (занимается дистрибуцией фототехники, производством детского питания, логистикой и т. д.). Сумма сделки не разглашается. На что же рассчитывает «Экспертфото», приобретая новые мощности, хотя не в силах управляться даже с имеющимися?

## досье

### Компания:

ГК «Экспертфото»

**Владельцы:** «Манвел интервест лимитед», ООО УК ПСБ

**Активы:** фабрика фотопечати «Экспертфото»; интернет-ресурсы Netprint.ru и FotoClick.ru; розничная сеть фотосалонов «Мультифото»

**Оборот:** в 2007 году — \$12 млн, в 2008-м ожидается \$18 млн

**Производственные мощности:** 900 млн фотоотпечатков в год

**Доля на рынке фотопечати**

**Москвы и области:** 50%

## ноу-хау

### «Экспертфото»:

- единственный из российских фотопечатников, имеющий центролаб;
- проводит агрессивную ценовую политику;
- раньше других предложила услуги по печати фотографий через интернет-ресурсы;
- развивает направление цифровой полиграфии.

## Ставка на зеро

Еще недавно компании, предоставляющие услуги фотопечати, связывали большие надежды с взрывным спросом на цифровые фотокамеры. Так, в 2004 году рост продаж этих гаджетов в России составил 265%. Именно тогда многие игроки начали переоборудовать салоны, специализировавшиеся на аналоговой печати (то есть с пленки), и переходить на «цифру». Среди них была и «Экспертфото».

Компания появилась еще в 1991 году на волне многочисленных фотокооперативов. В 2001-м произошла первая серьезная реорганизация бизнеса. Владельцы объединили несколько разрозненных фотолабораторий в одну большую фабрику — центролаб. В отличие от мини-лабораторий, расположенных либо в местах продаж, либо поблизости от них, центролаб рассчитан на работу не с прямыми клиентами, а с оптовыми заказчиками. В 2003 году фабрика «Экспертфото» обслу-

живала 800 приемных пунктов в Москве и ближайшем Подмосковье, для чего был создан свой автопарк (сейчас 30 машин). В 2004 году центролаб переоборудовали под цифровую печать. Сегодня она занимает 80% в общем объеме производства «Экспертфото», и ее доля неуклонно увеличивается. При этом компания имеет 50 собственных салонов под брендом «Мультифото» и выполняет заказы примерно для 1150 независимых точек продаж, среди которых салоны «Цифрографа».

По словам Антона Повстена, на создание фабрики, аналогичной «Экспертфото», требуется от \$10 млн до \$20 млн.

Деньги в обмен на часть акций выделил западный инвестфонд, название которого в компании не раскрывают. По данным «СПАРК-Интерфакс», около 18% «Экспертфото» принадлежит компании «Манвел интервест лимитед», зарегистрированной на Британских Виргинских Островах, остальное — ООО УК ПСБ.

Однако цифровой бум помог «Экспертфото» лишь отчасти. «Сокращение рынка аналоговой фотопечати не компенсируется ростом спроса на цифровые фотослужбы», — констатирует **Сергей Ловкий**, исполнительный директор розничной фотосети Plenki.net. — Люди много снимают, но тщательнее отбирают, что они хотят напечатать, и цифровой рынок растет куда медленнее, чем хотелось бы». По данным CeWe Color, лидера европейского рынка фотопечати, 80% цифровых фотографий так и остаются нераспечатанными.

Если в 2004 году в России, по данным Photo Marketing Association (PMA) было сделано более 3,4 млрд фотоотпечатков, то в 2007-м, согласно исследованию самой «Экспертфото», лишь около 2 млрд. Поэтому первое, что сделала «Экспертфото», купив «Фото максимум», — закрыла ее фабрику. Оборудование интегрировали в комплекс на юге Москвы. Таким образом центролаб «Экспертфото» стал не только крупнейшим, но и единственным в стране. Что дает подобная монополия?

## Рождение диктатуры

До сделки сеть «Сивма» (около 200 салонов по всей России) печатала фотографии самостоятельно. Теперь по условиям контракта ее точки будут обслуживаться в «Экспертфото». Но главное, «Экспертфото» получает оптовых заказчиков «Сив-

# 30%

— на столько выросли в первой половине 2008-го продажи фотопринтеров, которые уводят клиентов из фотолабов

мы». «Они купили не саму фабрику, а первую очередь рынок сбыта», — замечает директор по развитию компании «Фотопроект» **Павел Косенко**. Благодаря сделке «Экспертфото» увеличила свою долю на рынке фотопечати Москвы и области с 35% до 50%. Ее оборот по итогам 2007 года составил \$12 млн, в 2008-м она планирует заработать \$18 млн.

В «Экспертфото» рассчитывают, что плачевное состояние рынка в будущем заставит небольших игроков сворачивать бизнес и обращаться к услугам единственного в стране центролаба. «Мы при наших объемах можем себе позволить продавать дешевле, чем многие другие», — объясняет Антон Повстен. Центролаб экономит на персонале, поскольку производительность труда получается выше, и на расходных материалах, так как закупает их большими партиями. Кроме того, технология фабрики «Экспертфото» позволяет перерабатывать и использовать сырье повторно. Мини-лабы вынуждены его утилизировать.

Стандартный отпечаток 10 x 15 см у компаний «Фотопроект» и Plenki.net стоит 6 руб., у «Экспертфото» — всего 3,5 руб. При этом в «Экспертфото» уверяют, что рентабельность их бизнеса составляет 18–20%. «Мы о таких цифрах только мечтать можем», — говорит Павел Косенко, — у нас рентабельность 14%. Сергей Ловкий откровенно признает: «Для нас «Экспертфото» — сложный конкурент, было бы гораздо легче жить, если бы их не было». К слову, в 2008 году его компания закрыла четыре своих мини-лабы из-за недостаточной загрузки — сейчас их осталось девять.

Полностью сворачивать производство и отдавать заказы на аутсорсинг конкуренты «Экспертфото» не спешат. «Нам уже предлагали закрыть свои мини-лабы и печататься у «Экспертфото», — рассказывает один из собеседников **СФ**. — Но мы пока не приняли решения». Руководитель направления фотопечати компании «Альт телеком» **Алексей Туриница** говорит: «До открытия своих мини-лабов мы

# \$120 млн

составляет емкость рынка фотопечати в российских городах-миллионниках. На долю «Экспертфото» в настоящее время приходится 10% этого объема, а в Москве компания контролирует половину рынка

в 2004 году сотрудничали с „Экспертфото“, и я хорошо знаком с их стратегией. Быстрый захват рынка, а потом диктат условий».

Вероятность диктата высока. Даже нынешние расценки «Экспертфото» кажутся заниженными. «Конкуренция жесткая. Некоторые компании вложили значительные средства в бизнес, а теперь, когда столкнулись с падением спроса на печать, демпингуют, чтобы как-то вернуть деньги», — рассуждает **Григорий Тарловский**, директор лабораторий SuperFoto.

## Сетевая фотография

Гораздо проще для «Экспертфото» оказалось склонить к сотрудничеству интернет-порталы, предоставляющие сервисы по размещению и печати фотографий. В 2004 году компания одной из первых создала подобный сайт — Netprint.ru. Пользователи оформляют на нем заказ, поступающий непосредственно на фабрику. Готовые отпечатки доставляются курьером в любую удобную для клиента точку выдачи в Москве или Санкт-Петербурге либо присыпаются по почте.

Сегодня «Экспертфото» оказывает такие услуги для Yandex.ru, Streamphoto.ru и Photofile.ru и удерживает около 30% всех заказов на фотопечать через интернет по России и около 80% — по Москве. «Вся наша печать осуществляется исключительно через „Экспертфото“.

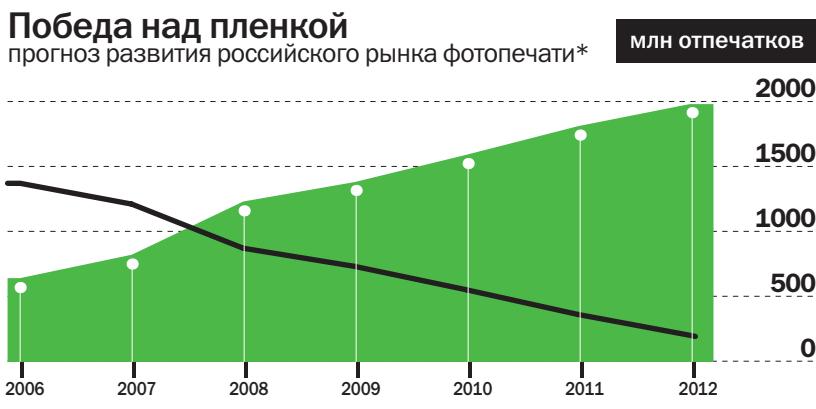
Других компаний, которые могут предоставить такие услуги и в таком объеме, просто нет», — говорит руководитель проекта Photofile.ru **Борис Хомяков**.

Недавно «Экспертфото» договорилась о сотрудничестве с НР, планирующей выйти в Россию с сервисом фотопечати SnapFish. «Это колоссальный дополнительный источник сбыта. С помощью НР гораздо легче достигнуть договоренности с такими гигантами, как Metro, Media Markt и другими», — уверяет Антон Повстен. Эти крупные ритейлеры имеют свои точки выдачи фотографий, но заказы через интернет не принимают. Они не хотят связываться с российскими сайтами. А вот выдача заказов, размещенных на известном SnapFish, может их заинтересовать. При этом печататься снимки будут в цетролабе «Экспертфото».

Правда, интернет-направление испытывает те же сложности, что и рынок фотопечати в целом. «Из более чем 70 млн фотографий, хранящихся на Photofile.ru, пользователи отправляют в печать примерно 1%», — уверяет **Михаил Гуревич**, генеральный директор компании „Медиа мир“, которая управляет Photofile.ru. — Людям важно иметь возможность заказать фотоотпечатки в любое удобное время, но в основном они предпочитают обмениваться ссылками».

## Победа над пленкой

прогноз развития российского рынка фотопечати\*



\* в пересчете на отпечатки размером 10 x 15 см  
Источник: ГК «Экспертфото» (результаты маркетингового исследования)

# 3,5 руб.

стоит в «Экспертфото» фотография 10 x 15 см — в полтора-два раза дешевле, чем у конкурентов

## В цвете индиго

«Мы проводили опрос на московских улицах: „Что такое фотокнига?“. Примерно 80% отвечали, что это альбом с кармашками из пленки, куда вкладывают фотографии, а 15% имели в виду учебник по фотографии, — рассказывает Антон Повстен. — Какой же рынок открывается!»

На самом деле фотокнига выглядит как обычная книга, но с фотографиями вместо текста. В июне 2006 года «Экспертфото» купила оборудование НР для изготовления фотокниг — машины Indigo Press. Однако чтобы конвертировать заказ клиента в считываемый машиной формат, нужен особый софт. Пять месяцев компания билась над приспособлением голландского ПО, рекомендованного НР, к российским особенностям. Машины стоимостью 500 тыс. евро простоявали.

Существуют два основных способа изготовления фотокниг. Первый — когда настоящие фотографии накатываются на плотную основу. Второй — цифровая офсетная печать: с фотографии снимается оттиск, на него распыляется краска и отпечатывается на бумаге. «Экспертфото» выбрал второй вариант. Качество при этом хуже, зато фотокнига получается легче (100–300 г против 1–2 кг) и дешевле. У «Экспертфото» максимальная стоимость фотокниги 1400 руб., тогда как у конкурентов минимум \$100. «Мы занимаемся формированием нового рынка — созданием индивидуального продукта для массового пользователя», — говорит Антон Повстен.

Мелкотиражная цифровая полиграфия — один из главных способов выживания компаний, занимающихся фотоуслугами. На западных рынках, по оценке НР, рост печати фотоальбомов и фотокниг в 2007 году составил 103%. «Оказание дополнительных услуг — правильный подход», — убежден Павел Косенко.

Похоже, иного пути у «Экспертфото» нет. Ее основной рынок встал на стоп-кадр, а акционеры хотят, чтобы к 2012 году компания увеличила оборот почти вчетверо — до \$45 млн. **СФ**



СЕТЬ ФИТНЕС-ЦЕНТРОВ «ФИЗКУЛЬТ» МИГРИРОВАЛА ИЗ ЭКОНОМИЧНОГО В БИЗНЕС-СЕГМЕНТ И ОТСТАЛА ОТ ЗАЯВЛЕННЫХ ПЛАНОВ РОСТА, НО ОПТИМИЗМ НЕ УТРАТИЛА.

## Физкульт-привет



«В регионах было очень много желающих посещать фитнес-клубы, но от нас хотели услуг по более низким ценам, чем мы могли предоставить»

«Доходная гимнастика» №17/2006, стр.22-26

27 тыс. руб. в год. Рост арендных ставок и зарплат сотрудников не позволили проекту оставаться в эконом-классе, не теряя в рентабельности и качестве обслуживания.

Франчайзинг пока развивается не теми темпами, на которые рассчитывали создатели — франчайзи открыли лишь три точки. «Фитнес-индустрия в России началась с развития премиального сегмента. И ровно по этому же пути идут регионы», — говорят

### Сеть фитнес-клубов «Физкульт»: смена формата

#### План

Развивать «Физкульт» как демократичную фитнес-сеть (\$500-800 за годовой абонемент)

Открыть до 2010 года 40 центров сети «Физкульт»

За быстрым развитием сети сделать ставку на франчайзинг

1

2

3

#### Факт

Стоимость абонемента в «Физкультуре» превышает \$1000

На конец 2008 года в сети 11 центров. 2008 год практически потерян: открылась лишь одна точка

По франчайзингу открыто лишь три клуба



# ECASH

## новая реальность безналичных платежей

В современном мире информация имеет очень высокую ценность, нередко даже большую, чем деньги. «Знание – сила» — эта фраза как нельзя лучше подходит для того, чтобы охарактеризовать значение информации в наши дни.

Именно поэтому вопросы поиска, защиты информации и своевременного ее доведения так много значат в нашей деловой жизни. И если с ответами на задачи поиска и защиты современные технологии как-то справляются, то вовремя и качественно доставить информацию до адресата по-прежнему непросто.

Наверное, никого не придется долго убеждать в том, что использовать мобильный телефон для оплаты товара или перевода денег со счета в банке удобно. И некоторые банки даже пытаются экспериментировать с sms-платежами, но особого успеха такие попытки не достигли. Что мешает банкам? Использование SIM-карт только одного оператора сотовой связи, получатель платежа должен иметь счет в том же банке, что и плательщик. И в итоге вместо удобства получается финансовый суррогат, способный принимать платежи лишь в пользу заранее прописанных лицевых счетов у того же оператора связи да квартплату. В то же время наиболее грамотные клиенты хотели бы расширить возможности мобильного телефона.

Российская организация ООО «ЮНИКОР ФИНАНС» выбрала целью своей деятельности решение этой интересной задачи, для чего запустила технологию ECASH, технологию мобильного платежа. В отличие от ранее предпринимавшихся попыток использовать средства, переведенные в качестве предоплаты на счет оператора мобильной связи, данная технология предполагает бесспорный и четко определенный законодательно порядок хранения и использования денежных средств клиентов.

Система ECASH позволяет дистанционно управлять банковским счетом или банковской картой и осуществлять оплату за товары и услуги через мобильный телефон или интернет.

Это экосистема, позволяющая решать информационные и расчетные потребности бизнеса и физических лиц. При этом решение кроется в небольшом устройстве, находящемся под рукой у человека 24 часа в сутки. И эти 24 часа в сутки для владельца телефона открыт его банк. Появ-

ился альтернативный инструмент наличным деньгам, позволяющий использовать в расчетах как остаток на счете клиента, так и пластиковую карту, но не демонстрируя или передавая ее другим лицам.

ECASH привязана к банковскому счету, она позволяет осуществлять и контролировать финансовые операции дистанционно, оперативно и круглосуточно. Функционирует она следующим образом. Обращаясь в банк, клиент просит дать ему возможность управления своим счетом через мобильный телефон. Подписав заявление, клиент указывает в нем номер телефона и кодовое слово. Банк выдает клиенту специальное приложение, размещаемое в телефоне, и ПИН-код. Этот код служит препятствием для доступа к банковскому счету на случай утраты телефона, а поменять его можно либо с помощью телефона, либо обратившись снова в банк.

Применяя технологию ECASH, человек получает возможность совершать покупки, оплачивая товар переводом средств со счета в банке. Покупателю достаточно лишь назвать номер своего телефона кассиру и подтвердить покупку, набрав в банковском приложении на телефоне ПИН-код и код авторизации, указанный на товарном чеке.

Налицо определенное сходство с пластиковой картой. Но, во-первых, к одному телефону можно привязать несколько счетов в разных банках. Карточки же придется получать в каждом банке, то есть ECASH позволяет связать воедино любые банковские счета, любые карточки и банкоматы банков, внедривших эту технологию.

Во-вторых, с помощью телефона можно совершать переводы, не обращаясь к банковскому отделению или банкомату. Необязательно также использовать проводную или интернет-связь, без которых современные программы «банк-клиент» не функционируют. ECASH позволяет осуществлять и контролировать финансовые операции дистанционно, оперативно и круглосуточно.

Гибкость технологии позволяет применять магазину или сервисному предприятию любое считающее устройство: POS-терминал, привычный по оплатам с помощью банковских карт, интернет-сайт магазина, современную электронную кассу или... такой же телефон. Это означает, что отсутствует необходимость в осуществле-

нии дополнительных расходов на оборудование. ECASH позволяет участникам расчетов получить дополнительную прибыль за счет сокращения издержек, связанных с оптимизацией денежных расчетов, а также расширить возможности приема оплаты с помощью современных решений.

Передовая технология мобильных расчетов делает первые шаги в России. В других странах она уже стала реальностью. Мобильные платежи позволяют перевести деньги из Эмиратов в Индонезию, оплатить парковку в Испании и купить напитки в Замбии. Высокий интерес граждан и организаций к разработке ООО «ЮНИКОР ФИНАНС», проявленный посетителями финансовых выставок и форумов, на которых в течение этого года создатели демонстрировали возможности ECASH, позволяет судить о потенциале полноценного мобильного банкинга в России.

Доверие к технологии вызывает ее известность: адаптированная под российский рынок, ECASH похожа на реализованную пионерами мобильных платежей систему CelPay, функционирующую более 7 лет и показывающую впечатляющие результаты. Надежность исполнения платежа сопровождается удобством для пользователя, скоростью расчетов. Каждый пользователь с помощью удобного функционального набора сам может изменить внешний вид своего интерфейса, сделать его максимально персонализированным, позволяющим выбрать услугу минимальным числом нажатий клавиш. Так реализуется индивидуальный подход к каждому клиенту.

Учитывая огромный разброс населенных пунктов по территории нашей Родины, насыщение банковскими отделениями наступит не скоро. Именно это вызывает нешуточный интерес у кредитных организаций к нашей разработке. По мнению членов жюри прошедшего в Экспоцентре в мае этого года выставки-форума «E-Finance», присудившего ООО «ЮНИКОР ФИНАНС» премию «Проект Года-2008», ECASH — это инновационная система, которая впоследствии станет новой реальностью безналичных платежей.

**ECASH – новая реальность безналичных платежей!**

**+74953801270**  
**www.e-cash.ru**

«ВЫМПЕЛКОМ» НАРУШИЛ ЭКОЛОГИЮ МОБИЛЬНОГО РИТЕЙЛА. ОЧЕНЬ СКОРО СОТОВЫЕ ОПЕРАТОРЫ ФАКТИЧЕСКИ СТАНУТ БАНКАМИ, А ПРОДАВЦЫ МОБИЛЬНИКОВ – БЕСПЛАТНЫМ ПРИЛОЖЕНИЕМ К НИМ.

# Все в сеть

текст:  
юлия  
гордиенко

**«Увели девушку,** прямо из стойла увели», — так, словами Остапа Бендера, характеризуют между собой участники рынка продажу «Евросети» бизнесмену **Александру Мамуту** (сумма сделки, по оценкам, составила около \$1,2 млрд с учетом долга), который, в свою очередь, перепродает 49,9% ритейлера через различные структуры сотовому оператору «Вымпелком».

Слухи о продаже «Евросети», курсировавшие по рынку уже несколько месяцев, в последнее время сводились к одному: компания отойдет к оператору сотовой связи МТС. «Вымпелком» — гром среди ясного неба.

«Евросеть» имела долг порядка \$850 млн: еще в середине года, по расчетам **СФ**, он в семь раз превышал годовую прибыль компании. Развитие на заемные деньги оправдывало себя, пока банки имели свободные средства и охотно их выдавали. Когда грянул финансовый кризис, избыток ликвидности быстро сменился ее недостаточностью, и банки подняли ставки. Подорожали и деньги на публичном рынке: если в прошлом году, отмечает аналитик ING Wholesale Banking **Александр Кузнецов**, «Евросеть» платила 10–11% по бондам, то в этом разместилась бы не менее чем под 20%.

**Евгений Чичваркин** признает, что с предложением о продаже к нему обращались все операторы. Битву за ритейл МТС, возможно, проиграла в силу неповоротливости собственных акционеров: АФК «Система» давно сравнивают с советским министерством. Впрочем, она могла отказаться от предполагаемой покупки и из-за непомерных долгов ритейлера.

Операторы пытались развивать и собственные розничные проекты, однако составить сколько-нибудь серьезную конкуренцию независимым ритейлерам не сумели. Так, у «Мегафона» сейчас 120 собственных салонов, под брэндом МТС работает не-

многим более 450 точек. А «Вымпелком» и вовсе принял решение не развивать самостоятельную розницу.

Теперь «ход конем» от «Вымпелкома», предполагаемое в скором времени падение платежеспособного спроса и необходимость продвигать новые сложные услуги заставят сотовых операторов шевелиться быстрее.

## Некоторые женятся

«Сотовые операторы и ритейлеры были созданы друг для друга, как жених и невеста», — говорит генеральный директор УК Dixis **Руслан Филатов**.

До сих пор, однако, российская «большая тройка» со свадьбой не спешила — в отличие от многих европейских стран, где крупнейшие сотовые ритейлеры контролируются сотовыми же операторами (за исключением Великобритании, где сильны позиции независимого ритейлера Carphone Warehouse).

Неудивительно: брак скорее напоминал мезальянс. «Центр прибыли был смещен в сторону операторов», — вспоминает Евгений Чичваркин. Компании сотовой связи имели прозрачный бизнес, торговались на западных биржах и обладали рентабельностью в районе 50%. Доход-



ность ритейлеров едва дотягивала до 2%, лидеры рынка имели проблемы с правоохранительными органами (в разное время обыски проводились и в «Евросети», и в «Связном»), а масштабы федерального бизнеса едва ли не превышали его управляемость. Не лучшая партия для публичных компаний.

«У оператора, купившего розничный бизнес, могло произойти размытие доходности, а следом — снижение капитализации», — объясняет нерешительность игроков «большой тройки» Руслан Филатов, который до Dixis был заместителем генерального директора по коммерческим вопросам в «Мегафоне». Их доходность выгодно смотрелась на фоне иностранных коллег: так, рентабельность по EBITDA британского оператора Vodafone в 2007 году составила 30%, тогда как у МТС — 51%. «Российские операторы хотели красивых и чистых показателей», — подтверждает Евгений Чичваркин.

## А некоторые так

Отсутствие особого желания у сотовых операторов развивать собственные розничные проекты объясняется все той же «серостью», которой страдал мобильный ритейл до недавнего времени. «Ввозить телефоны „вбелую“ означало продавать товар дороже, чем небольшие ритейлеры. Использовать „серые“ схемы — навлечь на себя неприятности и поставить под удар рыночную капитализацию», — вспоминает Александр Кузнецов.

Кроме того, еще несколько лет назад отечественным провайдерам мобильной связи было просто не до того. Тратя гигантские усилия на установку сотовых

вышек, они не имели ни денег, ни времени, ни людей, чтобы одновременно развивать и каналы сбыта. Нынешнее развертывание сетей связи нового поколения 3G, которое обходится сотовым операторам в сотни миллионов долларов, можно сравнить с былыми подвигами лишь отчасти.

«Ситуация на рынке за прошедшие несколько лет принципиально изменилась», — констатирует Руслан Филатов. — Проникновение сотовой связи уже превышает 100%. Реальных абонентов, уверяют эксперты, насчитывается 90 млн человек: именно на их удержание и постпродажное обслуживание и направляют в ближайшее время все свои силы операторы. Однако сложные технологии и конвергентные услуги, объединяющие возможности проводных и беспроводных сетей, должен кто-то продавать. Для этого собственные каналы дистрибуции операторам нужны как никогда. «Бизнес по продаже „трубок“ как таковой их не интересует», — говорит аналитик «Ренессанс Капитала» **Александр Казбеги**. — Им необходимо присутствие в шаговой доступности от потребителя». Если все услуги в торговой точке будут предлагаться под вывеской одного оператора, его конкуренты почувствуют это очень быстро.

До поры до времени у провайдеров мобильной связи оставалась возможность партнерства с ритейлерами и без покупки. «Салоны некоторых игроков перекрашивались в корпоративные цвета оператора-партнера, из продажи исключались абонентские контракты его конкурентов, за эту упущенную выгоду компания доплачивала соответствующие деньги», —

уверяет Филатов. — В небольших количествах в таком формате работали практически все». Такая, по сути франчайзинговая, схема могла бы стать переходной стадией в развитии рынка. Однако продажа «Евросети» в интересах «Вымпелкома» превратила эволюцию в повальную распродажу.

## Связное звено

«Никогда в истории нельзя было заработать на МТС столько, сколько во втором полугодии 2007 года», — писал Чичваркин в одном из своих знаменитых писем к сотрудникам. — Руби бабло, пока не утекло».



REUTERS

21

млн

новых абонентов было подключено в России в прошлом году. При этом 60% новых контрактов (12,4 млн sim-карт) продала «Евросеть»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

15%

примерно на столько количество выданных sim-карт превышает число жителей России

Сколько заработала на агрессивных продажах своих контрактов через «Евросеть» сама МТС, Чичваркин не признается. Просто много. Ведущий аналитик Mobile Research Group **Эльдар Муртазин** полагает, что ритейлеру дочка АФК «Система» обязана половиной своих последних подключений. Если на МТС в 2007 году пришлось 36,3% всех подключившихся абонентов, на «Мегафон» — 24,1%, то на «Вымпелком» — всего-навсего 16,9% новых подключений.

Теперь «Вымпелкуму» наконец удастся выбить почву из-под ног главного конку-

рента: его продажи через «Евросеть» вырастут с нынешних 20% до 50–60%, подсчитывают в Mobile Research.

«Экологическое равновесие» теоретически могла бы восстановить покупка МТС розничной сети номер два — «Связного». «Розница важна, и мы будем ею заниматься», — цитировали в конце сентября РИА «Новости» слова президента МТС **Михаила Шамолина**. Глава компании обещал «ответить» в том случае, если другие операторы совершают «резкие шаги».

«Сомневаюсь, что этот оператор вообще купит кого-либо», — качает головой топ-

менеджер крупного сотового ритейлера. Со своей стороны владелец «Связного» **Максим Ноготков** и сам не стремится к продаже операторам, заявляя, что компания может себе позволить остаться независимым игроком.

Сейчас «Связной» — самый привлекательный актив на рынке сотового ритейла. И не только потому, что битва за крупнейшую розничную сеть («Евросеть» втрое опережает «Связной» по числу салонов) завершена. У компании наиболее низкая на рынке долговая нагрузка, которая, по подсчетам Эльдара Муртазина, составляет \$120–130 млн, она имеет самые высокие продажи с квадратного метра и технологии, подобных которым нет не только у других сотовых ритейлеров, но и практически во всей российской рознице. «Их программа лояльности „Связной-клуб“ реализована по всей России, везде действует система поддержки продаж. Компания хорошо управляема, прозрачна и максимально автоматизирована», — не устает нахваливать «Связной» Муртазин.

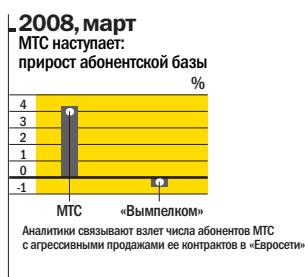
Ко всем достоинствам бизнеса Максима Ноготкова в ближайшее время добавится еще одно. Вскоре компания, вероятно, поглотит третьего по величине ритейлера — сеть «Цифроград» с долей рынка в 10%. Объединенную компанию Mobile Research оценивает в \$1,3 млрд. И на этот актив уже претендует консорциум инвесторов.

На прошлой неделе стало известно, что 15% «Связного» собирается купить «ВТБ Капитал» — инвестиционное подразделение одноименного банка. Однако, по данным Муртазина, это не единственный инвестор, участвующий в сделке. Помимо него компания привлекла еще двух не-

# -1,4%

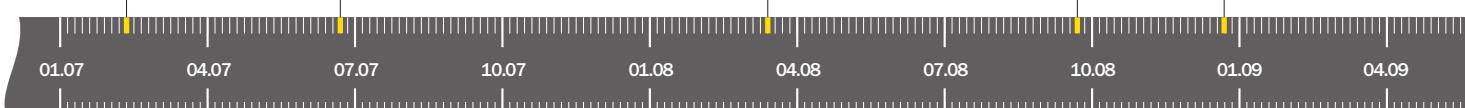
2007, июнь

Впервые в истории отечественного сотового ритейла рынок ушел в минус: продажи за второй квартал оказались на 100 тыс. штук ниже, чем в первом: всего 6,61 млн телефонов. На рынке начали поговаривать о стагнации



**2008, сентябрь**  
22 сентября совладельцы «Евросети» вопреки ожиданиям рынка продали 100% компании не МТС, а бизнесмену Александру Мамуту, заключившему сделку в интересах «Вымпелкома»

**2008, декабрь**  
К концу года, по прогнозу бывшего владельца «Евросети» Евгения Чичваркина, в России не останется ни одного независимого сотового ритейлера



профильных инвесторов, доля каждого из которых составит от 10 до 20% (контроль над компанией сохранится за Ноготковым). Если «Связной» не достигнет заранее оговоренных показателей по доходности, консорциум может выкупить контрольный пакет ритейлера. Однако и сам Ноготков в свою очередь имеет право преимущественного выкупа у инвесторов своих акций. Прецеденты на рынке уже были: так, два с половиной года назад владельцы «Евросети» продали 7,5% своих акций ФК «Уралсиб», вскоре, однако, вернув свою долю. Привлечь непрофильных инвесторов, обеспечить себя деньгами на кризисном рынке, сохранив (по крайней мере на ближайшее время) контроль над компанией — пока Максим Ноготков оказывается в выигрыше со всех сторон.

Подобного не скажешь об играх второго эшелона — компаниях «Беталинк» и Dixis. По подсчетам Mobile Research, соотношение их долга к капиталу составляет примерно 10:1. С такими показателя-

ми, уверяет Эльдар Муртазин, найти покупателя компаниям будет непросто.

Движения в этом направлении, впрочем, велись. «Беталинк» «сватали» «Вымпелкуму»: о том, что компания перекрашивает свои салоны в черно-желтую гамму, говорили как о свершившемся факте. Однако, как уверили **сф** сразу два участника рынка, до покупки дело так и не дошло: по одной из версий, речь идет о сделке репо, по другой — о партнерской схеме. Dixis, с учетом бэкграунда Руслана Филатова, прочили «Мегафону», однако, уверяет глава компании, ритейлер уже год ведет переговоры со всеми операторами и некоторыми финансовыми инвесторами.

Так или иначе, прогнозирует Евгений Чичваркин, до конца года независимых операторов в России не останется. Почти как на Западе.

## Тариф в нагрузку

Для того чтобы «женитьба» российских операторов и ритейлеров прошла совсем

на западный манер, пока не хватает только одного: дотационной модели продажи телефонов. Где-нибудь в Европе или США «трубка» стоимостью \$500 обходится покупателю в условные \$10 — остальная сумма выплачивается производителю телефона оператором. Однако для абонента телефон не «совсем бесплатен»: он подписывает с оператором долгосрочный контракт на два-три года без права ухода к конкуренту, в противном случае абоненту придется выплатить сотовой компании полную стоимость телефона. В такой модели для оператора есть несомненный плюс: гарантированный доход, с лихвой окупаящий затраты компании на телефон. Отечественным компаниям такая стабильность даже не снилась: средний срок «жизни» абонента в России составляет шесть-семь месяцев. Однако у западной модели есть и обратная сторона: дотационные расходы — это деньги, которые оператор фактически дает в кредит абоненту, они ложатся на баланс оператора, снижая маржинальность его бизнеса.

В России к этому могут добавиться невозвратные долги: если западный абонент, разорвав контракт и не заплатив отступные, получит «волчий билет» — испорченную кредитную историю, то в России это мало кого по-настоящему заботит. Кроме того, есть и чисто психологический момент, полагает управляющий партнер ACM-Consulting **Михаил Алексеев**: сегодня отечественному потребителю пока еще проще потратить \$1000, чем платить \$50 каждый месяц в течение нескольких лет.

Несмотря на все «но», на днях у нас появился предвестник дотационных схем: «Мегафон» запустил продажи телефона iPhone 3G за 49 руб. (при ежемесячной абонентской плате 2800 руб.). После кризиса, полагает Евгений Чичваркин, именно дотированные аппараты станут одним из факторов роста телефонного рынка, а продажи тарифов перейдут в эмоциональную плоскость.

Повысят продажи ритейлеров появление мобильного телевидения и телефонные игровые «примочки», возможности которых будут больше, чем у Sony PlayStation. «Уже на следующий год мобильный телефон убьет пр3-плеер, через два-три года — цифровые мыльницы», — предрекает Чичваркин. Однако заработают на этом только те, кого не убьет кризис. □



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

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

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

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

реклама

# Задолго

до того как появились сайты для онлайн-общения, творческие личности искали возможность задействовать общественное мнение в социальных и политических вопросах. В 1950–1960-е годы идея превращается в *participatory art movement*. Участники движения задаются вопросом, как проводить социальные и политические изменения посредством *online participatory culture*.



Руслан Филатов, генеральный директор УК Dixis

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**2013 ГОД.** Мобильность как способ управления человека своим жизненным пространством приняла глобальные раз- меры. «Пульт управления» — мобильный телефон. Постепен- но формируется система реаг-to-peag, основанная на культуре творческого взаимодействия и сотрудничества.

2018 год. Все участники телекоммуникационного рынка предлагают абонентам доступ в единую глобальную коммуни- кационную среду. Система коммуникаций строится на обще- нии людей в социальных сетях. Пассивная модель медиапо- требления, защищенная авторскими правами медийных ком- паний, осталась в прошлом. Рождается новая модель комму- никации: общество не просто видит, слушает и покупает, оно активно использует и формирует медиаконтент.

2023 год. Новые формы участия на основе сотрудничества приводят к социальным и политическим изменениям. С по- литической точки зрения концептуальный поворот к вос- приятию культурного контента как чего-то, что активно со- здается, а не пассивно потребляется, позволяет вовлеченной в процесс аудитории участвовать в определении коллекти- вного будущего.

Диалог между производителями товаров и потребителями обеспечивает обратную связь, которая дает возможность по- следним воздействовать на изменение продукта или как ми- нимум на метод его продвижения.

Конструктивное присутствие человека в глобальной комму- никационной среде, общественное формирование культурного медиаконтента, продукта потребления и, наконец, коллекти- вного будущего возможно только при активном использовании мобильного телефона. А телефон остался тем же «пультом управления» жизненным пространством человека и важней- шим элементом в системе коммуникаций, что и 15 лет назад. □

## Всем труба

### семерка крупнейших сотовых ритейлеров России

#### 1 «Евросеть»

Являясь лидером российского сотового ритейла по количеству торговых точек, компания имела и самую высокую долговую нагрузку – около \$850 млн. В конце сентября 2008 года продана Евгением Чичваркиным и Тимуром Артемьевым бизнесмену Александру Мамуту

**1997**

Год основания

Владелец: компания находится в стадии смены собственников

Продажа: участники рынка уверяют, что сделка по продаже 49,9-процентного пакета «Евросети» будет завершена в интересах компании «Вымпелком»

**30%**

Доля рынка

Выручка за 2007 год: **\$5,61 млрд**

Рост выручки в 2007 году: **21,4%**

Количество салонов на конец 2007 года: **5145**



Выручка за 2007 год\*

**5,61  
\$ млрд**

#### 2 «Связной»

Компания номер два по числу салонов, при этом ее долговая нагрузка куда меньше, чем у лидера: по экспертной оценке, задолженность «Связного» составляет \$130 млн

**2002**

Год основания

Владелец: основной акционер – основатель компании **Максим Ноготков**

Продажа: компания завершает сделку по продаже 15% своих акций «ВТБ Капиталу». Аналитики полагают, что инвестиционный банк приобретает долю в компании в собственных интересах

**18%**

Доля рынка

Выручка за 2007 год: **\$2,25 млрд**

Рост выручки в 2007 году: **23%**

Количество салонов на конец 2007 года: **1577**



5000

4000

3000

2000

1000

**650  
\$ млн**

#### 3 Dixis

У компании высокая долговая нагрузка, которая составляет около \$260 млн. Аналитики рынка полагают, что это может стать серьезным препятствием для продажи компании

**1996**

Год основания

Владельцы: **Андрей Шлыков, Олег Семечкин**

Продажа: в Dixis заявляют, что ведут переговоры со всеми мобильными операторами, а также с инвесткомпаниями в течение последнего года

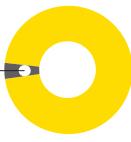
**4%**

Доля рынка

Выручка за 2007 год: **\$960 млн**

Рост выручки в 2007 году: **36,8%**

Количество салонов на конец 2007 года: **807**



50

#### 4 «Цифрограф»

В отличие от лидеров рынка, больше половины своих салонов компания развивает по франчайзингу. В конце сентября компания провела допэмиссию своих акций. 25% «Цифрографа» выкупил «пул финансовых инвесторов» за \$16,7 млн

**2003**

Год основания

Владельцы: **инвестгруппа «Русские фонды» (40% до допэмиссии), пул инвесторов (25%), менеджмент компании, включая президента сети Дмитрия Деревенского**

Продажа: вскоре «Цифрограф» будет целиком поглощен ближайшим конкурентом – сетью «Связной»

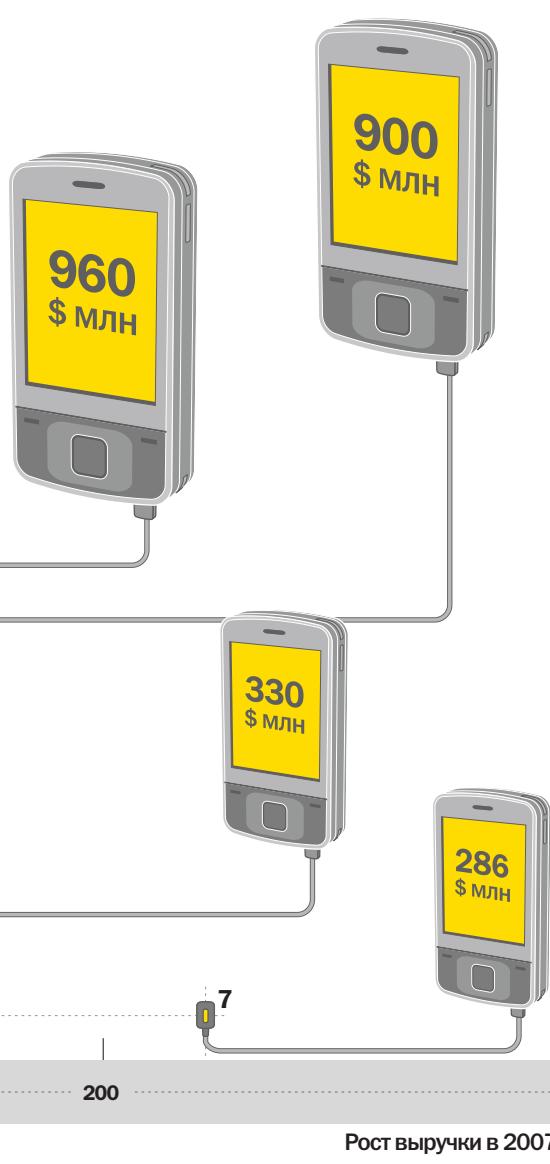
**10%**

Доля рынка

Выручка за 2007 год: **\$900 млн**

Рост выручки в 2007 году: **24,6%**

Количество салонов на конец 2007 года: **1450**



#### 5 «Беталинк»

Компания может заключить партнерское соглашение с «Вымпелкомом», эксклюзивно продавать в своих салонах контракты оператора и перекрасить часть магазинов в его корпоративные цвета

**1996**

Год основания

Владелец: **нет данных**

Продажа: компания, скорее всего, ограничится стратегическим партнерством с «Вымпелкомом» и вряд ли будет выкуплена им в свете сделки оператора с лидером рынка «Евросетью»

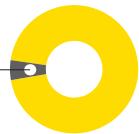
**5%**

Доля рынка

Выручка за 2007 год: **\$650 млн**

Рост выручки в 2007 году: **21%**

Количество салонов на конец 2007 года: **750**



#### 6 «Эльдорадо»

Компания впервые раскрыла данные по продажам мобильных телефонов: в первом полугодии она продала их около 1,5 млн единиц. 64% были реализованы через гипермаркеты, 34% – через салоны сотовой связи «Эльдорадо мобайл», которые компания развивает с 2005 года

**2005**

Год основания

Владелец: основной собственник – **Игорь Яковлев**

Продажа: в сентябре 2008 года чешская группа PPF предоставила сети «Эльдорадо» кредит в \$500 млн – это половина задолженности компании; PPF может впоследствии увеличить свой пакет вплоть до контрольного

**7,5%**

Доля рынка

Выручка за первую половину 2008 года: **около \$330 млн**

Рост выручки с первой половины 2007 года по первую половину 2008 года: **21,4%**

Количество салонов на конец 2007 года: **400**



#### 7 «Телефон.ру»

В 1995 году компания создавалась для предоставления услуг по подключению к сетям пейджинговой и сотовой связи и продаже соответствующего оборудования. Затем прошла путь от информационного интернет-проекта до онлайн-магазина, занималась оптовой торговлей средствами связи и только в 2003 году запустила розничный проект

**2003**

Год основания

Владелец: 50% компании – **инвестгруппа «Русские фонды»**

Продажа: компания не заявляла о том, что ведет переговоры с потенциальными инвесторами

**3%**

Доля рынка

Выручка за 2007 год: **\$286 млн**

Рост выручки в 2007 году: **210%**

Количество салонов на конец 2007 года: **451**



\*для компании «Эльдорадо» указаны выручка за первую половину 2008 года и рост выручки с первой половины 2007 года по первую половину 2008 года

Источники: Mobile Research Group, «Коммерсантъ»

конкуренция

# правила игры

В КОНЦЕ НОЯБРЯ САМАЯ ВАЖНАЯ ДЕТАЛЬ ПЛАЗМЕННЫХ И ЖК-ТЕЛЕВИЗОРОВ ПЕРЕСТАНЕТ ОБЛАГАТЬСЯ ИМПОРТНОЙ ПОШЛИНОЙ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОЛЯ СОБРАННЫХ В РОССИИ ТЕЛЕВИЗОРОВ МОЖЕТ ВОЗРАСТИ ВДВОЕ. ОДНАКО СОБИРАТЬ, СКОРЕЕ ВСЕГО, БУДУТ ИНОСТРАНЦЫ.

## Дьявол в деталях

текст:  
**Юлия  
Семеркина**



В ближайшие несколько лет отечественные сборщики рискуют вместо иностранных заказов получить сильных иностранных конкурентов

**Деталь**, о которой идет речь,— телевизионная панель. До недавнего времени компании, занимающиеся сборкой телевизоров на территории России, платили таможне за экран телевизора 10% от стоимости панели.

Казалось бы, всего 10%. Однако панель — самая дорогая часть плоско-экранного телевизора. На нее приходится 60–70% себестоимости устройства. «В результате отмены пошлины себестоимость готового телевизора может снизиться на 6–7%» — такую оценку дает **Илья Ильинов**, менеджер по маркетингу продукции ТВ «Самсунг электроникс Рус компании».

Сборщики воспрянули духом. Они полагают, что отмена пошлин позволит существенно увеличить количество телевизоров российской сборки. «Со временем доля телевизоров, собранных в России, возрастет в 2–2,5 раза», — считает **Антон Гуськов**, директор по связям с общественностью РАТЭК. По оценкам ассоциации, в 2008 году россияне закупят 3,5 млн ЖК-телевизоров (в общей сложности на 2,5 млрд евро) и 450 тыс. плазменных (580 млн евро). Из них доля телевизоров, произведенных в России, составит 8–9%.

Большую часть этих телевизоров до отмены пошлин выпускали калининградские предприятия. Они обеспечивали, по оценкам **Андрея Каракашева**, коммерческого директора компании «Телебалт», крупнейшего российского сборщика, около 90% всего производства телевизоров в России. Согласно оценке РАТЭК, только 1–2% ЖК- и плазменных телевизоров собрали в других регионах страны. Производители ТВ выбрали Калининградскую область из-за ее статуса особой экономической зоны и льготных условий сборки, то есть отсутствия импортных пошлин на ввоз комплектующих для производства ЖК и плазмы.

Правда, чтобы избавить себя от выплаты пошлин, сборщику необходимо изрядно потратиться. «Компания освобождается от выплаты таможенных пошлин на ввозимые комплектующие, если достигает сложного уровня технологических операций (например, самостоятельно паяет электронные платы), а не только занимается „отверточной“ сбор-

## До чего доведет российских сборщиков отмена пошлины на ЖК-экраны



кой», — отмечает Каракашев. Для обеспечения подобного уровня калининградские предприятия инвестируют в специальное оборудование. Одна линия для набивки плат может стоить до \$2 млн. На строительство завода, закупку, установку оборудования и запуск такого производства, по словам Андрея Каракашева, требуются десятки миллионов евро.

Однако у Калининграда был один существенный минус — логистика. «Любую продукцию, произведенную в Калининградской области, мы вынуждены перевозить через литовскую и белорусскую границы. Все грузы полностью подвергаются таможенной процедуре — они должны быть затаможены и растаможены. Это увеличивает расходы и время доставки», — говорит Андрей Каракашев.

Литва как член Евросоюза предъявляет жесткие требования к автотранспорту, на котором транзитом перевозится груз из Калининграда в Россию. Например, грузовик, который недорого доставит груз из Москвы или Санкт-Петербурга в другой регион, может оказаться не соответствующим литовским требованиям.

Новое постановление призвано привести сборочные заводы в остальные регио-

ны страны. «После отмены пошлин они могут рассчитывать на строительство сборочных контрактных производств», — считает **Максим Савватин**, аналитик iKS Consulting. Но главный вопрос, будут ли это российские сборщики.

### Гости из будущего

«В Россию могут прийти международные контрактные производители (компании, у которых нет своих брендов, но есть собственные сборочные мощности. — **СФ**). Прежде всего это такие крупные международные предприятия, как Jabil и Flextronics», — говорит Антон Гуськов. Сингапурский сборщик Flextronics International еще до отмены пошлин присматривался к российскому рынку. В начале 2008 года Flextronics планировал выкупить завод финского «контрактника» Elcoteq в Санкт-Петербурге и наладить на нем сборку ЖК-телевизоров и мониторов.

Elcoteq открыл производство в Петербурге в 2005 году. Компания собирала здесь автомобильные устройства hands free, ADSL-модемы и платы сотовых базовых станций для скандинавского рынка. Elcoteq импортировал комплектующие, собирая в России технику (рабочая сила здесь дешевле), а потом вывозил ее

в Скандинавию. В 2007 году компания выставила завод на продажу. Аналитики связывали это решение с тем, что производственные мощности завода были загружены лишь наполовину из-за нехватки заказов. Завод оценивался в \$31,5 млн. В 2008-м нашелся и покупатель — компания Flextronics, собиравшаяся инвестировать в питерское производство \$50 млн. Однако месяц назад в Elcoteq продавать завод передумали, и сделка сорвалась. Участники рынка говорят, что главной причиной стала именно отмена импортных пошлин.

Тем не менее Flextronics в любом случае выйдет на российский рынок. «Если Flextronics не удастся купить производство Elcoteq, скорее всего, они начнут строить собственный завод в одной из соседних областей России», — полагает Андрей Каракашев. Правда, далеко от Москвы или Санкт-Петербурга сборщики все равно не уйдут. «При выборе места строительства завода учитывается в первую очередь логистика. Основные клиенты контрактных сборщиков — сети и оптовые компании — расположены в двух столицах», — отмечает Андрей Каракашев. Хотя дорогая земля и рабочая сила вынуждают сборщиков присматриваться и к соседним регионам.

## экспертное мнение

— Обнуление пошлин на панели — это дополнительный толчок к развитию производства ЖК-телеизоров в России. Пока действовала пошлина, вместе с таможенным НДС и прочими сборами производители вынуждены были выплачивать около 41% от общей стоимости комплектующих просто за то, чтобы ввезти их в Россию. После отмены пошлин производство ЖК в России станет более конкурентоспособным, в первую очередь по цене. Это улучшит стартовые возможности для производителей, которые размещают здесь свои мощности. К тому же заводы, расположенные в России, смогут обеспечивать еще и страны СНГ.

за



**Антон Гусков,**  
директор по связям с общественностью Ассоциации производителей и продавцов электроники РАТЭК

— Отмена пошлинны выгодна глобальным мировым сборщикам, таким как Flextronics и Jabil, и компаниям, которые уже имеют заводы в России, — Samsung и LG. Если отменят пошлины на остальные комплектующие для ЖК-телеизоров помимо экранов, то Калининградская область потеряет свои преимущества. Чтобы доставить продукцию в Россию, ее по-прежнему надо будет провозить через две таможни, литовскую и белорусскую, что существенно увеличит себестоимость калининградских телеприемников по сравнению с телевизорами, собранными в близких к рынкам сбыта регионах.

против



**Андрей Каракашев,**  
коммерческий директор компании «Телебалт»

## ПРИХОД

игроков масштаба Samsung сильно ударит по бизнесу отечественных сборщиков — они потеряют маститого заказчика

### Налетай, подешевело

От иностранных гостей российские сборщики не ждут ничего хорошего. «Они могут поступить так, как любая глобальная компания на локальном рынке, — установить демпинговые цены и попытаться вытеснить с рынка всех конкурентов, чтобы впоследствии повысить цены до существующего сейчас уровня. Несколько лет убытков по одному региону они компенсируют за счет прибыльных проектов в других странах», — говорит Андрей Каракашев.

Не только контрактные сборщики, но и владельцы собственных брендов решили собирать телевизоры в России самостоятельно. По мнению участников рынка, они как раз и ждали отмены пошлинны. Например, Samsung в начале сентября 2008 года открыл завод по производству ЖК- и плазменных телевизоров в Калуге. «В 2009 году с предприятия будет отгружено 1,5 млн единиц техники, на уровень максимальной мощности 2,8 млн единиц мы выйдем в 2011 году. Инвестиции в проект составят \$137 млн», — рассказывает Илья Ильинов.

Приход игроков масштаба Samsung сильно ударит по бизнесу отечественных сборщиков — они потеряют маститого заказчика. До открытия собственного завода Samsung размещал заказы на производственных мощностях завода «Телебалт», но с сентября работает самостоятельно. «По предварительным оценкам экспертов, есть основания полагать, что в следующем году у Samsung будет 35–40% рынка в натуральном выражении. Собирать телевизоры он станет на собственном заводе, то есть 40% рынка локальной российской сборки по умолчанию будет принадлежать Samsung», — оценивает перспективы Андрей Каракашев.

Интересно, что у иностранцев и россиян разные ожидания по потребительскому спросу. «Рынок далек от насыщения, в России не более 15% домохозяйств имеют плоскопанельные ТВ по сравнению, скажем, с Великобританией, где их 36%. Мы находимся в самом начале процесса массовой замены кинескопных ТВ на пло-

скопанельные, который будет двигать рынок еще несколько лет», — говорит Илья Ильинов. В Samsung ожидают ежегодного роста рынка на уровне 25–30% в течение двух-трех ближайших лет.

Впрочем, если учесть разницу в уровне жизни населения России и той же Великобритании, то 15% смотрятся уже очень неплохим показателем. Отечественные игроки настроены куда более скептично. «Рынок ЖК-телеизоров и плазмы в России приближается к стадии насыщения. В 2007 году его объем составил около 4,5 млн штук, в ближайшие два года он может вырасти еще до 7,5 млн штук за счет вытеснения кинескопных ТВ. Сомневаюсь, что он вырастет до 11 млн и тем более 19 млн штук, как оценивают иностранные игроки. И эти 7,5 млн штук в год отечественные, в первую очередь калининградские, предприятия в состоянии производить сами», — считает Андрей Каракашев. В состоянии ли Россия осилить такой объем, вопрос отдельный. Если верить цифрам РАТЭК, в России производится примерно 360 тыс. ЖК-телеизоров в год, и до 7,5 млн нам еще ой как далеко.

Если оценки российских экспертов окажутся верными, то конкуренция обострится еще сильнее. Россия для калининградских сборщиков фактически единственный рынок сбыта. «Мы работаем только на российский рынок, хотя по мощности и уровню производства готовы выходить и на западные. Но экспортировать телевизоры, например в Польшу и другие соседние страны, нам невыгодно из-за действующих там заградительных пошлин», — утверждает Каракашев. На готовую продукцию, произведенную за пределами ЕС, импортная пошлина в той же Польше составляет 14%. В России готовое изделие облагается только 10-процентной импортной пошлиной.

Получается, что отмена пошлинны, вроде бы призванная помочь в развитии сборки ЖК- и плазменных телевизоров в российских регионах, может обернуться катастрофой для отечественных компаний.



ЖИЗНЬ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

**маяк** 103,4

СЕРГЕЙ СТИЛАВИН

8:00-11:00

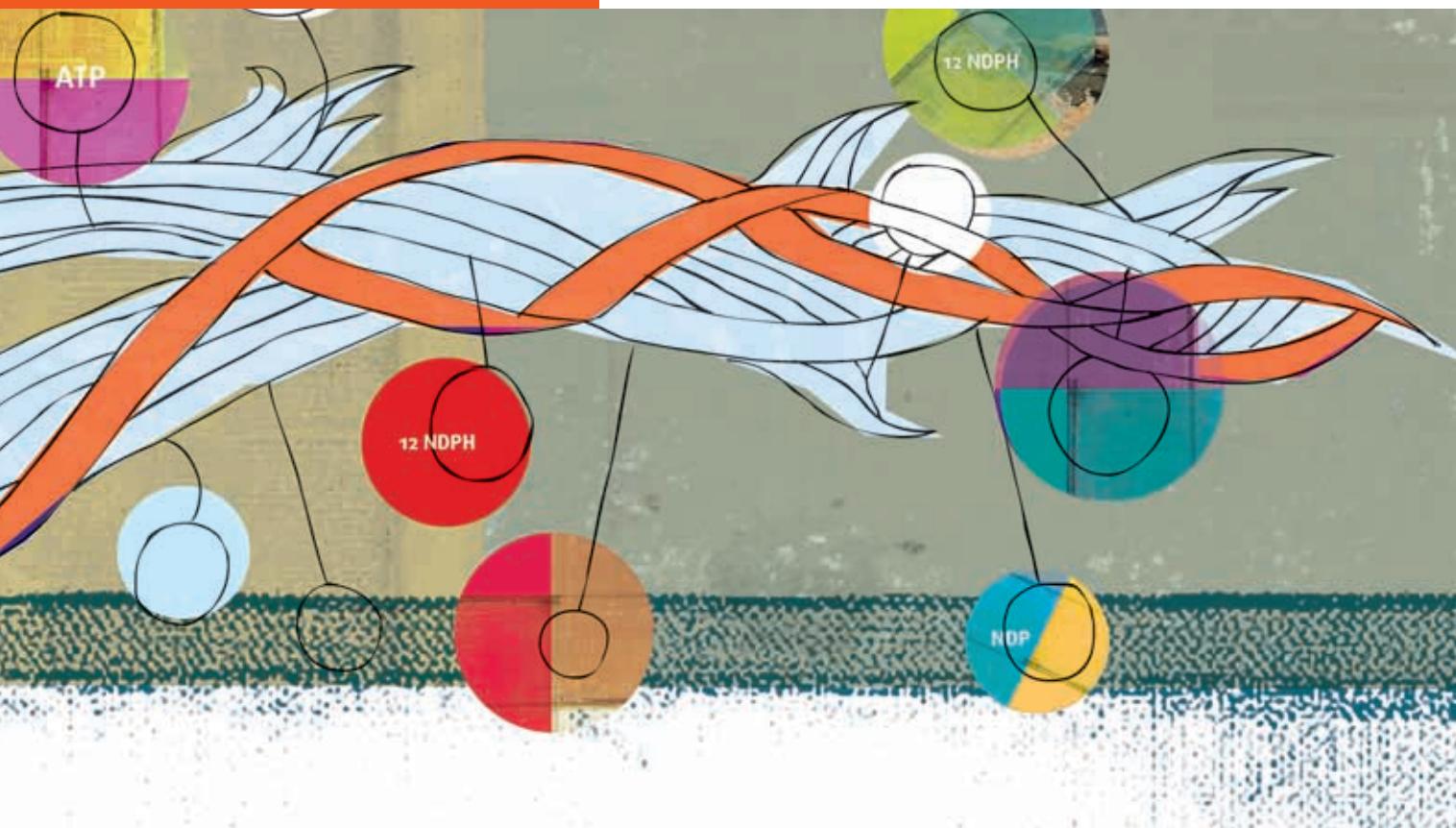
БУДНИ



# Богатые и бессмертные

По прогнозам демографов, к 2050 году доля людей старше 60 лет увеличится с сегодняшних 10% до 22%. К тому времени среднестатистический землянин может оказаться великогодовым. Ученые недооценивают жизнелюбие человечества, и в частности российских миллионеров, которые рьяно взялись за поиск волшебной таблетки против дряхлости. Старики станут выглядеть и чувствовать себя как в сладкой молодости благодаря многомиллиардной индустрии антиэйджинга, радикально удлиняющей жизнь и ее активный период.

текст:  
**дмитрий черников**  
иллюстрация:  
**роман годунов**



# «К

**ОШМАР** какой-то. Сейчас все знакомые на диетах сидят. А вот я все ем. Правда, по правилам раздельного питания: не мешаю мясо с рыбой или углеводами. Мой обычный завтрак — каша и зеленый салат. Аппетит в связи с последними событиями в компании не пропал», — говорит пока еще совладелец «Евросети» (сделка по продаже компании не закрыта) **Тимур Артемьев**, тыча вилкой в фирменных улиток в своем любимом ресторане «Паризье».

Артемьев признается, что еще пять лет назад потерял интерес к телефонному бизнесу, поэтому без всякого сожаления расстается с желтым детищем. \$200 млн, полученные от продажи своей доли в «Евросети», он намерен вложить в создание «самой дорогой таблетки в мире» — лекарства против старости. «Когда в 2003 году я проиграл выборы в Госдуму, то понял, что хочу не просто поучаствовать в создании великой России, но самому увидеть эту страну будущего. А значит, мне нужно прожить еще хотя бы лет 80 вдобавок к своим тридцати четырем, прежде чем умереть довольным», — говорит Артемьев. В пустом зале ресторана громко играет старый хит группы Tears for Fears «Все любят хэппи-энды». Тимур отпивает фреш из киви: «Да, я обжора. А вот вы за собой следите. Молодец! Короче, ресурсами своего организма я планирую дожить до шестидесяти пяти, поэтому на проект синтеза лекарства против старения отвожу 30 лет. Либо выиграю, либо проиграю».

## В позе 969

Осенью 2006 года в Санкт-Петербурге состоялось мероприятие под названием «научное кафе», профинансированное президентом фонда «Династия» **Дмитрием Зиминым**. На нем ведущие геронтологи России рассказывали о своих разработках. Солировал директор Института биорегуляции и геронтологии Северо-Западного отделения РАМН **Владимир Хавинсон**. Созданными в его лаборатории пептидами — простейшими синтезированными белками — поддерживает себя «в форме», среди прочих, **Рэм Вяхирев**, пытаясь восстановить продуцирование белка и обновление тканей, снижающееся с возрастом. После речи Хавинсона слово взял профессор биохимии из Нью-Йоркского университета **Евгений Нудлер**: «Это потрясающее! А где же публикации в Nature и The New York Times? Это же международная сенсация!» Он не-

Антиоксидант — это же новая область фармакологии. Это может быть самая настоящая империя, она принесет миллиарды

**Максим Скулачев**,  
директор Центра митоинженерии  
МГУ им. Ломоносова





ИРИНА КАЛАШНИКОВА

двоусмысленно намекал на эффект плацебо, сработавший на доверчивых стариках.

Сегодня биологи насчитывают около 200 теорий старения, каждая из которых уязвима для критики. «Если рецензент из Nature видит в теме письма слово „геронтология“, то отправляет его в корзину не открывая», — признает, мягко говоря, сложную ситуацию в этом научном направлении **Максим Скулачев** (сын академика **Владимира Скулачева**), директор Центра митоинженерии МГУ им. Ломоносова и заместитель научного руководителя «Проекта Скулачева» по работе с инвесторами. Зато теории геронтологов с радостью готовы рассматривать влюбленные в юность меценаты.

За полтора года существования своего Института биологии старения Тимур Артемьев профинансировал научные разработки более чем на \$1 млн. «Евангелист» «Вымпелкома» Дмитрий Зимин через свой фонд «Династия» привлек к антиэйджинговым исследованиям Нудлера и еще десяток российских и зарубежных ученых, выделив им в 2004 году \$1 млн сроком на четыре года и планируя увеличить эту сумму вдвое на период с 2009-го по 2012 год. Впрочем, эти суммы меркнут по сравнению с \$15 млн **Олега Дерипаски**, потраченными за пять лет на проект Скулачева, который замучил опытами тысячи крыс в поисках эффекта омоложения.

**Обри де Грей**, британский генетик-самоучка, сотрудничающий с командой Артемьева, полагает, что на проведение исследований по его программе SENS (Strategies for Enginee-

ред Negligible Senescence — инженерные стратегии достижения пренебрежимого старения) потребуется \$1 млрд. Эта программа включает в себя 10 основных направлений исследований по созданию инженерных решений для замедления процессов старения. К 2100 году де Грей обещает побить рекорд Мафусаила (969 лет), добившись умопомрачительного результата в виде роста продолжительности человеческой жизни до 5 тыс. лет.

Ставки высоки: согласно прогнозу американского Фонда Эллисона, основанного владельцем Oracle **Ларри Эллисоном**, ежегодно перечисляющим \$20 млн на исследования по продлению жизни, уже к 2020 году рынок антиэйджинговых препаратов радикального продления жизни может составить \$100 млрд.

## Тайна олигарха

Головной офис компании «Митотехнологии» найти непросто. Одноэтажное перламутровое здание затеряно в недрах научного парка МГУ и внешне напоминает одну из лабораторий, где экспериментальные несчастья с подопытными мышами творят ученые, сами бедные как мыши. Дешевые отечественные машины, припаркованные рядом, подтверждают подозрения. Но впечатление обманчиво, поскольку лаборатории компании Дерипаски находятся в нескольких многоэтажных корпусах по соседству, а кроме того, центр одарил заказами 50 рабочих групп (более 300 специалистов) в России и других странах.

История знакомства в 2003 году миллиардера—попечителя МГУ и бодрого академика Владимира Скулачева давно стала частью мифологии проекта. В начале этого века Скулачеву удалось синтезировать новый антиоксидант SkQ1. Однако на исследование многообещающего вещества лаборатории не хватало денег. «На одном из совещаний в ректорате Владимир Петрович пожаловался декану Высшей школы бизнеса МГУ *Олегу Виханскому* на дефицит средств для опытов со SkQ1. Тот свел его с Дерипаской, и за пять минут аудиенции они нашли общий язык»,— вспоминает Максим Скулачев. Максиму кажется, что олигархом движет прежде всего желание помочь альма-матер, физфак которой он закончил.

Сегодня МГУ принадлежат 25% плюс одна акция «Митотехнологии», которая владеет всеми правами на продукты проекта, полное название которого звучит как «Практическое использование ионов Скулачева». Остальная часть — собственность компании «РАИНКО», входящей в холдинг «Базэл» Олега Дерипаски.

Официально позиционироваться как лекарство от старости SkQ1 скорее всего не будет, поскольку на совокупность всех необходимых процедур, доказывающих эффективность препарата для продления жизни, уйдет 17–18 лет — при 20-летнем сроке патента. «А затем какие-нибудь индюсы свярят недорогие дженерики и гудбай прибыль от твоего ноу-хая», — комментирует Максим Скулачев. «Митотехнология» решила пойти обходным путем, выпустив на основе SkQ1 десятки препаратов, направленных на предупреждение и лечение возрастных заболеваний. «Вот, например, вчера подали заявку на патенто-

**СЕГОДНЯ** биологи насчитывают около 200 теорий старения, каждая из которых уязвима для критики. «Если рецензент из Nature видит в теме письма слово „геронтология“, то отправляет его в корзину не открывая»

вание „Миторитина“ — надеемся, что эти капли будут помогать при дегенерации сетчатки, глаукоме, увеите (воспалении сосудистой оболочки глазного яблока). — **СФ**. Опыты на крысах, собаках и лошадях в ветеринарной академии имени Скрябина показали прямо-таки неприличный результат — некоторые животные прозревали как после библейских чудес», — говорит Максим. Компания уже наладила небольшую опытную производственную линию; в 2009–2010 годах будут проводиться клинические испытания препаратов на основе SkQ1 на людях. Как ожидают участники проекта, одни только глазные капли смогут окупить все инвестиции в разработки и испытания SkQ1.

На мониторе ноутбука Скулачева фотографии двух мышей. Одна особь — «покоцанная», без усов и с проплешинами, другая, напротив, «пригламуренная». Обоим грызунам по 2,5 года. Но только одной давали SkQ1. Она сохранила и ухоженный экстерьер, и репродуктивные функции. «При этом срок жизни у таких экземпляров удлинился незначительно — на 10–15%. Может быть, надо пробовать другие дозы», — размышляет Максим. — Однако лекарство, удлиняющее молодость, мне нравится даже больше, чем удлиняющее жизнь». По его словам, употребление

## classified

по вопросам размещения в рубрике **classified**

обращайтесь по телефону: (499) 943-9125, 943-9108



### РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

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

27 ноября — май 2009	<b>Mini MBA</b> Ключевые функции управления в одной программе
3 – 8 ноября	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ЛОГИСТИКЕ ДИРЕКТОР ПО ВЭД
10 – 15 ноября	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР КАК РУКОВОДИТЕЛЬ ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ
17 – 22 ноября	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ДИРЕКТОР

[www.uprav.ru](http://www.uprav.ru) 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28

Реклама



*“Искреннее  
желание помочь –  
залог успеха  
адвоката”*

**Князев и партнёры**  
Московская Коллегия Адвокатов

**Тер-Акопов**  
Георгий Рубенович  
Адвокат

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

т. (495) 299-34-03, 299-89-66, 729-43-48

**«Лидеры бизнеса, постигающие азы управления громадными корпорациями только к 50–60 годам, не станут уходить на пенсию, а начнут строить новые рынки с учетом накопленных знаний»**

SkQ1, вероятно, приведет к тому, что люди будут до 70 лет сохранять молодость и детородные функции, наслаждаясь жизнью в полной мере. «Употребляя наше лекарство, те, кто сейчас считается дряхлыми стариками, смогут оставаться физически молодыми, может, даже детей рожать. Правда, за качество потомства не поручусь», — отмечает Максим.

«Митотехнология» ориентируется прежде всего на американский рынок, вследствие своих высоких цен на лекарства составляющий 47% оборота мировой фармацевтики. «Себестоимость препаратов очень низкая, дозы — тоже. Поэтому назначить большую цену вряд ли стоит, тем более в России — по этическим соображениям. Мы рассчитываем формировать прибыль за счет объемов продаж, ведь старость — самая распространенная болезнь», — продолжает Максим. Впрочем, заниматься различными продажами Скулачевы и Дерипаска пока не намерены, а хотят продать технологию фармацевтическому гиганту, например Novartis или Bayer AG.

Сегодня Скулачевы подумывают о поиске дополнительных инвесторов, потому что, например, клинические испытания для выхода препаратов на американский рынок будут стоить десятки, если не сотни миллионов долларов. «Возможно, мы обратимся и к Тимуру Артемьеву для финансирования ряда опытов без вхождения в состав акционеров», — предполагает Максим.

## Успех филантропа

«Вопросы старения как таковые Дмитрия Борисовича не интересуют. Более того, обсуждение этой проблемы он считает некорректным в виду своего возраста. Если бы у него был личный интерес в развитии этого направления, то он занялся бы этим пораньше», — сообщила **СФ Елена Чернышкова**, советник 75-летнего Дмитрия Зимины по вопросам благотворительности. Проект «Геронлаб» был выбран Зиминым потому, что выпускник биофака Евгений Нудлер, профессор с мировым именем, живущий в Нью-Йорке, согласился проводить половину своего времени в Москве и вести здесь работу лаборатории на уровне международных стандартов, создавая рабочие места для ученых. «При этом тема исследования для Зимины существенного значения не имела. В результате «Геронлаб» стала удачным примером проекта по „возврату мозгов“ в Россию», — заключает Елена Чернышкова.

«В любой клетке есть стресс-системы, которые при внештатной ситуации синтезируют полезный белок. Наша цель — заставить эти системы работать с повышенной отдачей», — рассказывает **СФ Евгений Нудлер**. Несмотря на подчеркнутую строгость научных прогнозов, Нудлер оптимистичен: «Можно с уверенностью сказать, что в ближайшие 50 лет благодаря антиэйджингу средняя продолжительность человеческой жизни возрастет на 30–40 лет. Сегодняшний 80–90-летний рубеж сдвинется до 120–130».

Правительство США ежегодно выделяет \$2,5 млрд в качестве грантов на разработку препаратов по антиэйджингу. Большая часть денег стабильно возвращается в бюджет, оставаясь невостребованной. «На самом деле в лабораториях многих компаний идут разработки лекарства от старости, ведь прибыли от потенциальных продаж будут сумасшедшими, — замечает Нудлер. — Просто сообщать о таких исследованиях — плохой маркетинг, потому что американская Food and Drug Administration никогда не пропустит препарат „против старости“. Ученые и чиновники не любят такие заявки и формулировки, считая их надувательством в стиле фармкомпаний». Он вспоминает, как недавно GlaxoSmithKline приобрела производителя препарата «Ресвератрол» Sirtis. «Формально «Ресвератрол» — это лекарство против диабета, однако все знают, что оно снижает холестерин и другие опасные маркеры, растущие с возрастом. Так что \$720 млн, заплаченные за небольшой стартап, явно были выложены с расчетом на блокбастер».

## Черви энтузиаста

«Господин, вам нести горячее?» — интересуется официант у Артемьева. Служитель общепита не подозревает, что если планы его клиента претворятся в жизнь, то ходить с подносом ему придется полвека как минимум. «Лидеры бизнеса, постигающие вершины знаний об управлении громадными корпорациями только к 50–60 годам, не станут уходить на пенсию, а начнут строить новые рынки с учетом накопленных знаний. Активный возраст у человека удлиняется вдвое, люди будут выходить на пенсию в 80–90 лет!» — говорит Тимур. С перенаселением он тоже придумал, как бороться: «Есть же Марс, Луна и еще куча неосвоенных пространств. Кроме того, может быть, тем, кто добровольно откажется от продления жизни, будет оказываться особый почет, назначаться льготы». Суицид стал считаться грехом только с распространением христианства, добавляет Артемьев.

Пока 40 сотрудников и партнеров института тренируются на червяках, в ближайших планах — переход на свиней и мышей. «Нам уже удалось продлить жизнь нематод на 20%», — радуется Тимур. «Модификация генома нематод увеличивает их продолжительность жизни в 10 раз. Тут нужно добавить, что качество жизни животных упало, так как они находились на грани перехода в стадию „спячки“», — поправляет своего инвестора директор Института биологии старения **Алекс Перегудов**.

Дерипаска вкладывает миллионы, рассчитывая на отдачу, полагает Артемьев: «И слава богу. Прекрасно. Я буду ему аплодировать, если что-то получится». Два инвестора-конкурента общались несколько раз «по теме», до объединения усилий дело не дошло. Сам Артемьев тоже не прочь подзаработать на фармации будущего. «Я не хотел бы и дня оставаться обладателем патента на изобретение, и результаты наших исследований будут бесплатны и доступны для фармкомпаний. Поступить иначе было бы безнравственно, с моей точки зрения. Но у людей всегда будет желание приобрести продукт у «фирменного производителя» или с каким-либо прибамбасом типа «турбо» или «плюс». Так что, думаю, многие захотят лечиться именно у изобретателя продукта или по его методикам. Свою копейку я заработаю и без патента». **СФ**

# Мы привыкли

*жить в перевёрнутом мире. И он всех нас устраивает. Но нельзя жить в квартире, которая существует, а на карте ее нет. Нельзя жить в доме, который оформлен у тебя как хоздиск. Нельзя ездить седьмой год по доверенности на машине, которая на самом деле твоя. Эта ненастоящесть, иллюзорность — болезнь, которая поражает самые важные органы общества.*



**Ч**тобы законность не стала иллюзорной, законы должны быть исполнимы. Причем исполнение должно быть комфор-тным. Нельзя создавать ситуацию, в которой естественной нормой жизни, принятой в обществе, является преступление. Но нам уже кажется нормальным, когда из-за дорожных работ выстраивается многокилометровая пробка и «настоящий мужчина» с полосатой палочкой выходит в нужное место и стрижет ку-поньи с тех, кто едет по обочине. Нам кажется нормальным и на-рушать, и платить.

Нам кажется нормальным, что для начала строительства нового дома надо два года собирать 70 подписей — причем это еще при естественном уровне взяток. Хотя эти 70 подписей — артефакт пе-ревернутого мира. Когда в Невельске после землетрясения надо было дать людям жилье, пытался кто-то требовать два года согла-совывать документацию? Никто — дома построили быстро. Нель-зя, что ли, так же строить дома в обычном режиме? Да можно.

Мы почти уже стали приближаться к состоянию, знакомому по советским временам. Застой потому и назывался застоем, что ни-чего не происходило. Как в фильме «Служебный роман» — люди в различных НИИ ФИГА друг другу бумажки таскали, создавали иллюзию работы. За последние годы мы быстро стали возвращаться к тому же состоянию непроизводительности.

Кризис, который мы переживаем вместе с остальным ми-ром, — это наш шанс вернуться в реальность. Это роды. Мы сего-дня рожаем новое общество, и от нас зависит, каким оно будет. Если мать пила, курила и плохо питалась, ребенок может по-явиться на свет больной. Он будет плакать и не даст родителям спать. Если же мать вела здоровый образ жизни, то и ребенок будет здоровый и жизнерадостный. □



На базе платформы Wi2Geo Сергей Курлович (слева) и Денис Алев хотят скрестить навигационную систему и социальную сеть

КОМПАНИЯ WI2GEO СТРОИТ НАВИГАЦИОННУЮ СИСТЕМУ НА ТОЧКАХ ДОСТУПА WI-FI. УДАСТСЯ ЛИ НОВАТОРАМ СОВЕРШИТЬ РЕВОЛЮЦИЮ НА РЫНКЕ LBS? НАШИ ЭКСПЕРТЫ ОЦЕНИЛИ ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОЕКТА.

## Точечная навигация

текст: *диана россоховатская*

«**И**дея навигации с помощью Wi-Fi возникла пару лет назад. Теперь я пишу на эту тему диссертацию», — рассказывает аспирант МАИ **Денис Алев**. На основе научных изысканий он и трое его товарищей — выпускник МФТИ, кандидат физико-математических наук и независимый консультант в области ИТ-безопасности — затеяли бизнес-проект, обещающий взорвать рынок LBS (Location Based Service, сервис по определению местоположения).

Главное детище компании Wi2Geo (Wireless to Geography) — одноименная технологическая платформа, на которой строится гибридная система навигации. В отличие от GPS-навигации она позволяет определять координаты с точностью 15–20 м на любом устройстве, поддерживающем подключение к сетям Wi-Fi (упор делается именно на нее), GPS, GSM и WiMAX. Сейчас платформа находится в стадии бета-тестирования.

На базе платформы разработано несколько дополнительных продуктов для корпоративных и частных клиентов. Это открытое API для веб-разработчиков, с помощью которого за 10 минут можно добавить опцию геопозиционирования на любой сайт, а также бесплатная мобильная социальная сеть — pilotный проект компании, созданный специально для обкатки технологии. Социальные связи в сети Wi2Geo будут обеспечиваться не тем, что пользователи учились в одной школе или в одном вузе, а возможностью отслеживать местоположение друг друга. «На-

пример, в пятницу вечером я открываю ноутбук или мобильный телефон и вижу, что все мои друзья собрались в одном кафе. У меня нет необходимости с ними созваниваться, я просто иду в то же место и присоединяюсь к ним», — рассказывает один из основателей компании **Сергей Курлович**. Он уверен, что уже через год количество пользователей соцсети Wi2Geo может вырасти до 20 млн — именно столько зарегистрировано сейчас на «Одноклассниках.ру».

Получать доход компания Wi2Geo рассчитывает за счет нескольких b2b-решений, которыми уже заинтересовались крупные игроки, в числе которых Rambler и Mamba.ru. Есть договоренность об использовании Wi2Geo в мобильных приложениях блог-хостинга LiveJournal. По словам Сергея Курловича, для бизнес-клиентов стоимость услуги навигации составит \$30–50 тыс. в год.

Еще одно b2b-предложение — indoor-навигация в крупных учреждениях, где

## бизнес-план

## Потребность в инвестициях:

\$1,5–2 млн

## Предполагаемый срок возврата инвестиций:

1,5 года

## Планируемые показатели:

15–20 b2b-клиентов, 10–20 лицензий для промышленной навигации, 1–2 млн пользователей собственной мобильной социальной сети

задействовано большое количество сотрудников и объектов (GPS в помещении не работает). Речь идет прежде всего о мониторинге торговых тележек в гипермаркетах. «Мы в состоянии поставить небольшие чипы на тележки и тем самым предоставить информацию о сотнях тысяч покупателей. Каждую секунду мы сможем

**«Каждую секунду мы сможем определять местоположение покупателей и даже отслеживать, у каких прилавков они задержались»**

определять их местоположение с точностью до полутора метров и даже отслеживать, у каких прилавков покупатель задержался. За подобную информацию мерчендайзеры всех ритейловых сетей готовы отрубить себе правую руку», — хвастается Сергей Курлович. Переговоры о запуске пилотного проекта по использованию Wi-Fi-навигации в ритейле уже ведутся с компанией «Ситроникс». Эта услуга может быть востребована в медицинских центрах (для трекинга медтехники) и в логистических компаниях (для мониторинга грузов и погрузчиков).

Изначально проект развивался на собственные средства основателей компании, составившие примерно \$10 тыс. В июле этого года им удалось получить инвестиции венчурного фонда AddVenture (сумма вложений не разглашается), которые пошли на раскрутку стартапа. Сейчас компания ведет переговоры с некоторыми российскими и европейскими фондами о привлечении дополнительных \$1,5–2 млн; они будут разделены примерно поровну между двумя основными

направлениями бизнеса — indoor-навигацией и мобильными и веб-сервисами.

Возможностей для роста у этого бизнеса достаточно. До сих пор LBS-услуги предоставлялись с помощью двух типов устройств — сотовых телефонов и GPS-навигаторов. В первом случае высока погрешность — от 200 м до трех и более километров, во втором — надо платить за навигатор (от \$150) и ПО, а также смириться с ограниченной зоной действия GPS. Гибридная навигация, предлагаемая Wi2Geo, в несколько раз увеличит аудиторию пользователей LBS-сервисов. Потенциальная клиентская база — все пользователи мобильных устройств и ноутбуков. «Мобильных устройств с Wi-Fi примерно в 10–15 раз больше, чем устройств с GPS. Плюс сейчас в одной только Москве 3–5 млн ноутбуков, и их количество растет», — подсчитывает Денис Алаев.

В будущем партнеры планируют монетизировать мобильную социальную сеть,

превратив ее в площадку для геотаргетированной рекламы. Чтобы эта бизнес-модель заработала, понадобится сотрудничество с сервисами, предоставляющими сведения о местоположении общественных заведений. Например, запросив адрес ближайшего ресторана, пользователь сможет получить рекламную информацию о бизнес-ланче. «Такие сервисы знают, где находятся заведения, а мы знаем, где находятся пользователи», — объясняет сотрудник Денис Алаев.

В дальнейших планах Wi2Geo — попытка вырваться на европейский рынок. По словам создателей компании, конкурировать им пока не с кем: в России и СНГ они первоходцы, а американский игрок Skyhook Wireless не торопится осваивать Европу. «Мы намерены оставаться универсальной навигационной платформой. Разработка конкретных приложений — дело других компаний. Соблазнов много, но мы понимаем, что лучше делать хорошо одно дело, чем быть в каждой бочке затычкой», — подводит итог Сергей Курлович. □

## экспертное мнение

— **Идея** интересная, но мне не совсем понятно, для чего нужно получение патентов. Логично сохранить коммерчески значимую информацию, а именно алгоритмы работы в режиме noy-hay, что позволяет никому не раскрывать алгоритмы работы системы. В то же время при патентовании алгоритмы обработки информации должны быть раскрыты в патентах, что позволит конкурентам ознакомиться с ними и, возможно, настолкнет их на мысль о создании аналогичных систем. Возможность защититься от клонирования идеи конкурентами — важное преимущество этого проекта по сравнению с другими ИТ-проектами.

## инвестировать



**Александр Комаров,**  
руководитель инвестиционного  
департамента венчурного  
фонда «Максвелл биотех»

— **Навигация** через Wi-Fi имеет определенные плюсы по отношению к GPS, например возможность определения местоположения в закрытых пространствах. У Wi2Geo минимальны расходы на создание базы данных Wi-Fi-точек доступа, по которым и происходит позиционирование. Большая часть информации предоставляется самими пользователями бесплатно. Главный минус — невозможность использовать сервис там, где нет охвата Wi-Fi-точками. Такой сервис может быть интересен промышленным компаниям при оптимизации логистики и массовому рынку.

## инвестировать



**Кирилл Данилюк,**  
аналитик венчурного фонда  
ABRT

# Брэнды строят маркетологи. Разрушить брэнд — задача посложнее, здесь не обойтись без клоуна. Но остроты нравятся не всем — иногда приглашенного шута тут же выставляют за дверь.



«Билл, а вы не пробовали принимать душ в одежде?» Известный американский комик Джерри Сейнфелд наверняка ничего не знает про Ипполита из «Иронии судьбы». «Помылить спинку», не снимая пальто, он предлагает самому **Биллу Гейтсу**. Критики часто говорят, что все шоу Сейнфелда «ни о чем». Рекламный ролик, выпущенный недавно Microsoft с участием Сейнфелда и Гейтса, вполне соответствует этой характеристики. Сейнфелд идет по торговому моллу явно не в лучшей части города, пожевывая какую-то сладкую «вкусняшку». За стеклом с надписью Shoe Circus («Обувной цирк») он видит физиономию миллиардера. Гейтс примеряет туфли. Туфли жмут. «Попробуйте вот эти!» — советует Сейнфелд. «Гораздо лучше», — благодарит Гейтс. Шут и миллиардер выходят из молла как лучшие друзья, пожевывая «вкусняшки». «А скажите, Билл, наступит ли день, когда компьютеры станут хрустящими, как пироги? Если да, дайте мне знак — поправьте свои брюки». Не слишком приличным движением миллиардер дергивает штаны. Ролик ни о чем заканчивается.

Рекламное агентство Crispin Porter + Bogusky получило за «обувной цирк» примерно \$300 млн. Реакция зрителей была предсказуемой: никто ничего не понял. Впрочем, Microsoft и так уже «пропечаталась» в умах жителей Земли сильнее некуда. Стоило попытаться хоть немного «расшатать» брэнд, показав «Microsoft с человеческим лицом». «Реклама ни о чем» могла бы спасти компанию от ее собственного брэнда. Но после первого же ролика Сейнфелда уволили. «Мелкомягкие» решили, что реклама Microsoft все-таки должна быть про компьютеры. □

## лучшее из блогов

### Том Питерс,

гуру менеджмента

«Двигатель» нынешнего экономического кризиса — потеря связи со здравым смыслом. Это отдача в долг миллионов долларов людям, которые точно не смогут их вернуть. Кризис — это нагромождения производных от производных от производных, но основа — тупые ипотечные долги, про которые «любой дурак» скажет, что они никогда не будут выплачены.

BLOG: **TomPeters!**

<http://www.tompeters.com>

### Стивен Дубнер,

соавтор бестселлера «Фрикономика»

Я знаю врачей, которые принципиально не отвечают на e-mail пациентов. Эти больные, требовательные консьюмеристы, забирают у врачей время, которое необходимо тяжелым больным. Продвинутые потребители — зло. У компаний не хватает ресурсов, чтобы удовлетворить непомерные потребности отдельных клиентов, из-за которых страдают остальные.

BLOG: **Freakonomics**

<http://freakonomics.blogs.nytimes.com>

### Джесефф Стибел,

предприниматель и нейрофизиолог

На этой неделе акции United Airlines рухнули на 13%, потому что... ничего не случилось. Просто откуда-то из кэша поисковика Google всплыла некрасивая история из дремучего 2002 года. Люди сразу ударились в панику. Интернет мгновенно распространяет ужасные новости. А хорошие известия — по-прежнему ручная работа. Компании живут в мире, где у добра и зла разные скорости.

BLOG: **Jeff Stibel: The Internet & The Brain**

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

# идеи провокации



AP

В ПОДДЕРЖКУ НОВОГО СЕЗОНА СЕРИАЛА DEXTER  
В ШЕСТИ КРУПНЕЙШИХ ГОРОДАХ АМЕРИКИ  
ВЫСТАВЛЕНЫ ФАЛЬШИВЫЕ ГАЗЕТНЫЕ КИОСКИ.

## Газетная неправда

текст: **алексей гусаков**

Кабельный канал Showtime придумал нестандартное дополнение к своей outdoor-кампании. В поддержку нового сезона сериала ужасов Dexter в шести крупнейших городах США появились красные киоски.

В сентябре 2007-го к премьере второго сезона Dexter Showtime воз-  
двиг в 13 городах особые фонтаны. В них вместо прозрачной воды  
струилась красная жидкость, которую легко было принять за кровь.  
«Беспределом» заведовало агентство экспериментального маркетинга Pop2Life, к которому Showtime обратился и на этот раз.

Красные pop-up-киоски «продавали» журналы, дизайн которых был  
стилизован под самые респектабельные и массовые американские  
издания, такие как The New Yorker, Rolling Stone, GQ. На обложках изда-  
ний было изображено лицо актера Майкла Холла (на фото). По сюжету  
фильма Холл играет убийцу-социопата, работающего в полицейской  
лаборатории в отделе анализа крови. Наряду с журналом в киосках  
продавали сладости и снеки — разумеется, в красной упаковке. Сбоку  
крупными белыми буквами на красном фоне написали дату премьеры  
нового сезона.

«Иногда бывает трудно привязать партизанский маркетинг к реклам-  
ным кампаниям, но в этот раз все прошло гладко,— отметил Ларри Ки-  
ран, директор по партнерству и продвижению Showtime.— Помимо  
поддержки рекламной кампании киоски были средством продвижения  
как контента Showtime в целом, так и наших товаров с символикой  
Dexter». □



www.commercialarchive.com

## Реклама в подарок

Для рекламы своего нового фитнес-центра в Стокгольме компания World Class придумала необычную промоакцию: художники предла-  
гали прохожим бесплатную карикатуру. Чело-  
век на рисунке наделялся минимумом одежды и подтянутой фигурой. Целью акции было по-  
казать, какую прекрасную форму можно при-  
обрести, воспользовавшись услугами центра.  
Авторы акции исходили из того, что рисунок  
наверняка покажут друзьям или повесят на  
стену, поэтому внизу разместили логотип ком-  
пании и адрес фитнес-центра. □



## YouTube встряхнуло

Производитель игровых приставок Wii компания Nintendo оригинально поддержала выход в свет игры Wario Land: Shake It! Игрушка позво-  
ляет уничтожать врагов и вызывать земле-  
трясения, просто встряхнув пульт. Видео о новинке произвело на YouTube фурор. «Колеба-  
ния» из ролика перекидываются на всю стра-  
нику, и YouTube начинает разваливаться по ча-  
стям: слова падают, по странице идут трещи-  
ны, окно просмотра валится набок. За какую  
сумму видеосервис позволил себя «разру-  
шить», неизвестно, но количество просмотров  
ролика приближается к 3 млн. □



ЕДИНСТВЕННЫЙ В МИРЕ ПАНК-ЭЙЧАР-КОНСУЛЬТАНТ **Питер Кук** РАССКАЗАЛ О ТОМ, ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ ДОЛЖНЫ СТАТЬ РОК-МУЗЫКАНТАМИ И ДРАГ-ЛИДЕРАМИ.

## «Бизнес должен проделать путь от спальни до сцены»



**Прошлой** осенью мне по почте прислали книгу Питера Кука «Креатив приносит деньги» и пригласили на ее презентацию. Спустя некоторое время позвонил растерянный организатор и сообщил об отмене мероприятия — Кук не смог получить российскую визу. Честно говоря, именно этим фактом он меня и привлек — прочитать до конца его мутную книгу я так и не смог. Присмотревшись к фотографии Кука повнимательнее, я увидел лицо шута. Пятидесятилетний владелец консалтинговой фирмы ходит с гитарой по компаниям и кривляется перед менеджерами.

Потом я обнаружил, что этот странный подход приносит плоды — кое-кто из клиентов Питера Кука видит в его дурачестве пользу. Например, Кук научил главу городского совета графства Кент являться к своим подчиненным в образе Элвиса Пресли. «Секрету фирмы» Кук попытался доказать, что настоящий менеджер должен быть панком.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Раньше вы были ординарным менеджером, а сейчас похожи на сумасшедшую бабушку с гитарой. Что с вами произошло?

**ПИТЕР КУК:** В настоящий момент я выгляжу вполне себе нормально, и мои волосы не взъерошены. Просто у меня две работы, одна дневная, а другая ночная. Днем я занимаюсь старомодным менеджерским консалтингом. А вечером с гитарой в руках говорю сотням людей о сексе, наркотиках и рок-н-ролле. То есть провожу сессии командообразования под музыку. Публика заводится, в IBM на сессии по ли-



дерству топ-менеджеры компании даже сожгли мне гитару. Согласитесь, это гораздо интереснее, чем внимать лектору, который говорит: «Вы команда!» ИграТЬ музыку вместе — хороший способ построить великую команду.

**СФ:** Ума не приложу, зачем бизнесу нужна команда панков.

**ПК:** Сейчас мы живем в «культуре McDonald's». Скорость жизни стремительно увеличивается, у человека нет времени ни на что. Дайте-ка я возьму свою гитару. Знаете группу Queen? (Бренчим на гитаре.) «Я хочу все, я хочу сейчас!» Вот это и есть «культура McDonald's». Она оказывает очень серьезное влияние на людей — у них сокращается объем внимания. Например, у радиостанции есть всего 7 секунд, чтобы завоевать слушателя, — если он не поймет, что это за песня, то переключит радио. А в бизнесе люди привыкли принимать решения на основе кропотливого изучения информации. Сейчас в бизнесе так много анализа, что он просто не успевает за жизнью. Панков отличает особый настрой — они начинают, не запрягая. Раз! Два! Три! Четыре! И все! Это возвращение к корням. Будь непосредствен-

эйчары всего мира охвачены процессом построения моделей рабочего поведения, компетенций и т. д. Я недавно работал с несколькими сервисными компаниями, и их менеджеры трясли у меня перед носом многостраничными инструкциями о том, как управлять эффективностью сотрудников. Правда, как оказалось, сотрудники их так и не прочитали. Стоит ли удивляться, что менеджерские наработки не имеют отношения к реальности? Что хороших результатов люди добиваются в обход пятидесятистраничных инструкций? Панк-рок учит менеджеров отказываться от бумажной бюрократии и говорить на простом языке.

**СФ:** Может быть, панк-рок что-то дает и стратегическому менеджменту?

**ПК:** Бизнес должен проделать путь от спальни до сцены. Знаете, во всем мире множество любителей играть на гитаре сидят по своим спальням и практикуются. А ведь на самом деле они хотят выйти на сцену и начать играть! То же самое происходит и с бизнесами — они игнорируют своих покупателей и в одиночестве играют вещи, которые покупатели не хотят слушать. Панк-рок-менеджмент гово-

«Климат, преобладающий в организации, — это как раз то, что можно изменить довольно быстро и получить потрясающие результаты. Климат, способствующий креативности, приносит огромную пользу организации и в хорошие, и в плохие времена: он облегчает процесс общения между сотрудниками, а также ускоряет и делает более эффективным процесс „пожаротушения“ в кризисных ситуациях».

Питер Кук  
Креатив приносит деньги  
Минск: Гревцов паблишер, 2007

**«Днем я занимаюсь консалтингом, а вечером с гитарой в руках говорю сотням людей о сексе, наркотиках и рок-н-ролле. Публика заводится, в IBM на сессии по лидерству топ-менеджеры компании даже сожгли мне гитару. Согласитесь, это гораздо интереснее, чем внимать лектору, который говорит: „Вы команда!“ ИграТЬ музыку вместе — хороший способ построить великую команду»**

ным, сделай это сейчас, не анализируй слишком много — так ведет себя менеджер-панк. Конечно, он тоже смотрит на цифры, но доверяет, в первую очередь, инстинкту. Хороший пример бизнесмена-панка — **Ричард Брэнсон**. Он срезает лишнее с тех индустрий, в которых работает, и руководит с передовой. Другая полезная для бизнеса черта, свойственная панкам, — непосредственность. Сейчас лидерство часто связывают с умением изготавливать фальшивки, казаться другим людям тем, кем ты на самом деле не являешься. Панки не фальшивят. Они работают с тем талантом, что у них есть. Они прямо выражают свое мнение о мире и говорят: «Если вам не нравится — идите на ...».

**СФ:** Хороший управленческий метод. Чем еще силен менеджер-панк?

**ПК:** Он больше всего ценит отношение людей к делу. В моей стране людей обычно берут на работу за знания и навыки, а увольняют за отношение. Подход к управлению персоналом, основанный на панк-роке, стоит на противоположных позициях: надо напоминать за отношение к работе, а увольнять за недостаток знаний и навыков. Кроме того, руководитель панк проще относится к бумажкам. Как известно,

рит: выйди из спальни на сцену, то есть получи клиентов. Быть на сцене — значит иметь дисциплину. Когда тебе есть что сказать, готов ты или нет, ты должен это делать.

**СФ:** Кажется, что возможно и противоположное: тот, кому лучше сидеть в спальне, лезет на сцену.

**ПК:** Да, некоторым бизнесам не стоит освобождаться от гаражного состояния. Например, не так давно я ввязался в авантюру с мировым турне моего друга **Джона Отвея**. У него очень своеобразный стиль: он сделал себе имя на собственных неудачах. Успеха достиг в 50 лет — фанаты подарили ему хит: скучали пластинки, многократно голосовали за его сингл в музыкальных чартах. Это вдохновило Отвея на организацию мирового турне: он решил снять самолет и прокатить своих фанатов по всему миру. Однако то, что хорошо получилось с пластинками ценой \$3, не удалось повторить с самолетом, билет на который стоил \$4 тыс. У Отвея были поклонники, но оказалось мало последователей. Я отдал ему свои последние сбережения, и все они пропали. Никогда не платите звукозаписывающей компании заранее. Знал бы об этом правиле — не дал бы денег. **СФ:**

РОССИЙСКАЯ МАЛАЯ АВИАЦИЯ ГОТОВИТСЯ К БУМУ. ПРИ ЭТОМ САМ РЫНОК СЕЙЧАС ПОЧТИ НЕ ЗАНЯТ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПЫТАЛСЯ ОЦЕНИТЬ, КАКИЕ ВЫГОДЫ СУЛЯТ БИЗНЕСЫ, СВЯЗАННЫЕ С МАЛОЙ АВИАЦИЕЙ.

# Деньги с неба

текст:  
**николай  
ионкин,  
иван  
марчук**  
иллюстрации:  
**анна музыка**

«Когда у человека появляется много лишних денег, он встает перед выбором, что купить: яхту или самолет? Раньше абсолютное большинство предпочитало яхту. Сейчас ситуация меняется», — говорит руководитель специальных проектов компании Aviamarket **Дмитрий Гражевич**.

Суда малой авиации действительно в состоянии стать символом богатства: например, двухместный самолет Cetus 700 стоит \$144 тыс., а двухместный вертолет Robinson — \$400 тыс. Впрочем, это новые машины, а подержанный российский самолет можно купить за \$50 тыс. Вполне сопоставимо с иномаркой представительского класса. Согласно данным Минтранса, в России более 5,5 тыс. самолетов и вертолетов малой авиации (более правильный термин — АОН, авиация общего назначения).

Бизнес, связанный с АОН, — не только продажа и обслуживание машин, но и обучение пилотов, парашютные прыжки, обработка полей удобрениями и многое другое. Казалось бы, есть где развернуться. Но у нас в стране рынок находится в зачаточном состоянии. Длительное время отрасль существовала практически вне закона. Ситуация изменилась только в этом году.

## Наследие ДОСААФ

В СССР за малую авиацию отвечала специальная государственная сеть ДОСААФ. Система рухнула в 1988 году: государство прекратило финансировать клубы, а сама организация была трансформирована в Федерацию любителей авиации (ФЛА) с новыми полномочиями.

ФЛА получила право допускать к эксплуатации легкие воздушные суда, выдавать свидетельства и лицензии летному и наземному персоналу и даже расследовать авиационные происшествия. К началу 2000-х годов флот ФЛА выглядел весьма необычно:

от ультралегких самолетов с крыльями, обтянутыми тканью, до реактивных учебно-боевых L-29 и L-39. Столь же пестрым был и состав ФЛА: от бизнесменов, купивших частный самолет, до любителей-одиночек.

В 2004 году после нескольких авиационных крушений правительство запретило полеты вертолетов и самолетов, зарегистрированных во ФЛА. Для полетов с этого момента требовалось свидетельство эксплуатанта АОН от подразделения Минтранса — Ространснадзора. Получение этого документа занимало минимум год и требовало бесконечного количества документов. В результате бывшие члены ФЛА разделились на две группы: часть смогла получить свидетельство АОН, другая группа ушла в «партизаны», летая без разрешения. Последних значительно больше. Согласно данным Ространснадзора, в мае 2008-го в России было зарегистрировано 1030 воздушных судов АОН, еще 4500 летают без регистрации.

Отрасль перешла на полулегальное положение и привлечь инвестиции не могла. Но в начале 2008 года правительство упростило регистрацию воздушных судов для физических лиц. Самолеты, не имеющие сертификата АОН, получили возможность эксплуатироваться со статусом еди-





Используемый как воздушное такси вертолет может окупиться уже через 2 тыс. летных часов

ничных экземпляров воздушных судов. Изменения привели к бурному росту бизнес-проектов в этой сфере. **СФ** оценил их возможные перспективы.

## Услуги воздушного такси

Этим летом сразу две компании в разных концах страны — Москве и Новосибирске — заявили о планах создания авиа-такси.

Свой первый рейс столичная фирма Heliexpress организовала 19 сентября. Этот проект компании «Российские вертолетные системы» и UTair. Авиатакси готово перевозить своих клиентов между столичными аэропортами и в города Центральной России на пятиместных вертолетах бизнес-класса Eurocopter. Вертолетов у компании пока всего две штуки. Стоимость одного летного часа — 52 тыс. руб. Долететь до Нижнего Новгорода с вертолетной площадки «Крокус Экспо» можно за два часа, а полет из Внуково-3 до Шереметьево займет 15 минут.

Количество заказов в компании не раскрывают. Однако говорят, что в ближайшем будущем хотят увеличить флот до 10–12 вертолетов. Срок окупаемости проекта — также коммерческая тайна. Но его можно приблизительно вычислить. Цена одного вертолета — 3 млн евро. Получается, что он окупится через 2 тыс. летных часов без учета стоимости обслуживания и топлива. Срок эксплуатации вертолета составляет 25 лет, так что время у компании есть.

Новосибирская компания «Красбизнесджет» предлагает своим клиентам передвигаться на самолетах. Правда, судно у компании пока одно: восьмиместный Beechcraft King Air 350. Первые полеты состоятся в начале 2009 года, летать можно будет в любую точку мира — были бы деньги. Час полета обойдется

в 3,55 тыс. евро. Стоит самолет те же 3 млн евро. Так что сроки окупаемости здесь несколько короче. Если, конечно, услуга будет пользоваться спросом.

Пока говорить о расцвете бизнеса авиа-такси не приходится. У этого вида деятельности есть еще много нерешенных проблем: высокая стоимость сборов аэропортов, обслуживающих взлет-посадку судов, запрет на полеты над населенными пунктами и неразвитость системы аэропортов в регионах.

## Аэродромы

В США зарегистрировано около 20 тыс. аэродромов. В России — 400. Отсутствие небольших аэродромов — одна из основных проблем малой авиации. Все частные аэродромы появились в начале 2000-х годов на базе районных сельскохозяйственных. Новые аэродромы в России с 1990-х годов не строились. Но специалисты уверены: если в АОН начнется бум, то создание аэродромов станет весьма выгодным.

Издержки, необходимые для создания аэродрома АОН, велики. «Нужно выкупить подходящий земельный участок, — рассказывает начальник летной службы аэроклуба „Ласточка“ **Александр Марков**. — Помимо строительства специальной взлетно-посадочной полосы (ВПП) придется обзаводиться собственной диспетчерской службой, метео- и противопожарным обеспечением, поисково-спасательными средствами».

На профильном авиационном сайте приводятся расчеты стоимости аэродрома для малой авиации на юге России: 10 га земли за \$1,1 млн (этого хватит для строительства 400-метровой ВПП и ангары), бетонирование 11 тыс. кв. м земли — \$440 тыс., строительство ангаров площадью 450 кв. м и командно-диспетчерского пункта — еще \$190 тыс., коммуникации — примерно \$40 тыс. С учетом прочих расходов получается \$2,2 млн. Расчеты висят на сайте уже больше года, но интереса не вызвали. Оценить сроки окупаемости такого проекта крайне сложно. Существующие аэродромы информацией о своих финансовых показателях не делятся.

«Пока большая часть самолетов АОН находится в нелегальном положении, говорить о каких-то конкретных цифрах очень сложно», — считает руководитель аналитической службы агентства «Авиапорт» **Олег Пантелеев**. Но источников доходов у владельцев аэропортов множество. Прибыль может приносить не только обслуживание самолетов, но и дополнительные услуги: от продажи спецодежды и организации кафе до создания авиа-школы и парашютного клуба.

## Авиашколы

По выходным дням на любом из подмосковных аэродромов можно наблюдать очередь из желающих научиться управлять самолетом. Цены колеблются от 150 до 600 руб. за минуту.

Несмотря на большой спрос, организация авиашколы — бизнес затратный. По словам Олега Пантелеева, минимальный размер инвестиций составит \$300–400 тыс. На эти деньги можно купить два-три подержанных самолета и получить статус авиационного учебного центра (АУЦ), без которого обучение пилотов-любителей формально невозможно.

«Один час учебного полета для клиента обходится в \$350–450. При этом себестоимость летного часа для аэроклуба составляет \$250–350 в зависимости от типа самолета и расхода топлива», — говорит Александр Марков. Казалось бы, жить можно, но есть проблемы: активная работа только в выходные, дефицит пилотов и зависимость от цен на авиатопливо. Сейчас авиашколы существуют только как дополнительный бизнес для компаний, занимающихся, например, продажами самолетов.

## Дроп-зоны

В отличие от авиашкол парашютизм давно считается доходным бизнесом. Чтобы создать дроп-зону на базе существующего аэропорта, необходимо инвестировать от \$400 тыс. до \$600 тыс., считает **Алексей Шарадкин**, директор SkyWideSystems (компании производство и обслуживание парашютной техники). На эти деньги можно бу-

дет приобрести подержанные самолеты, специализированное оборудование и организовать инфраструктуру. Последнее очень важно: большую часть доходов дают не сами прыжки (цены на них начинаются от 1000 руб. за один прыжок с минимальной высоты с арендой парашюта), а дополнительные услуги: гостиницы, предприятия питания и магазины по продаже аксессуаров. Рентабельность бизнеса — примерно 10%. Правда, конкурентов на рынке уже много: в Подмосковье работает больше 10 компаний, специализирующихся на этом бизнесе.

## Авиахимработы

По данным Минсельхоза, до 1990 года с помощью самолетов в стране ежегодно обрабатывалось более 315 млн га угодий, сейчас — чуть больше 4 млн га. Получается, что рынок использования малой авиации в сельском хозяйстве огромен.

Профильные участники рынка уверены, что спрос на их услуги на рынке есть. Частный предприниматель из Казани, со-

**Главная сложность авиарынка — 98% населения страны просто не знают, что у нас частники уже могут официально летать. Приход на рынок серьезных компаний должен исправить это положение**



**Александр Климчук,**  
президент компании «Аэросоюз»

владелец двух самолетов **Булат Ермак** говорит, что обработка 1 га земли стоит от 120 до 180 руб. За сезон, продолжающийся месяц, можно успеть обработать примерно 15–20 тыс. га. Годовой оборот фирмы Ермака — 1,8–3,6 млн руб. Цена же подержанного самолета, оборудованного для авиахимработ, — 1,5–2 млн руб. Расходы — только на бензин и зарплату летчикам. Правда, есть и свои трудности: самолеты

вне сезона нужно где-то хранить, да и найти летчиков на такую работу не так-то легко. Авиаторы утверждают, что полеты туда-обратно над полем в жаркую погоду в облаке распыляемых удобрений — занятие очень тяжелое и неприятное.

Еще одна проблема — огромная конкуренция со стороны дельтапланов. Им не нужен аэропорт для взлета и площадки для хранения. Единственный их минус —

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект  
**новые авторы. новые герои. новые темы**

# ЭТО НИКОГДА НЕ ЗАКОНЧИТСЯ?

АГОНИЯ ВЕЛИКОГО КЛУБА



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книги:

в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «Спб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах [www.piter.com](http://www.piter.com), [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru) и [www.labirint-shop.ru](http://www.labirint-shop.ru)

реклама

## Рай для авиаторов

По данным Международной организации гражданской авиации (ICAO), в 2005 году авиакомпании мира налетали 30 млн часов, а воздушные суда АОН – 38 млн часов, распределившиеся следующим образом: летная подготовка – 9 млн, частные и деловые полеты – 20 млн, воздушные работы – 9 млн часов.

Законодательство США и Европы весьма либерально в частном пилотам. Нижнее воздушное пространство (1,5-3 км) полностью предоставлено в распоряжение малой авиации. Безусловно, существуют запретные зоны – города, военные объекты, атомные станции, над которыми летать не разрешается. Пилоты в явочном порядке регистрируют свою машину, после чего могут летать куда и когда хотят. В некоторых европейских странах перед вылетом они должны предоставить диспетчеру свой план полета. В США не требуется даже этого.

США – рай для частных пилотов. В частном владении в США находятся более 500 тыс. воздушных судов, более 600 тыс. человек имеют свидетельства пилота-любителя или коммерческого пилота, более полумиллиона человек работают в сфере АОН. Годовой доход бюджета США от деятельности АОН составляет более \$42 млрд.

В Европе АОН развита несколько хуже, но тем не менее каждая европейская страна покрыта сетью небольших аэродромов и посадочных площадок различных классов. Рынок АОН Старого Света оценивается в \$19 млрд. Примерно 300 тыс. человек имеют свидетельства пилота-любителя при общем количестве воздушных судов около 140 тыс. единиц.

малая грузоподъемность. Дельтаплан способен взлететь при загрузке 100–130 л, а самолет может взять от 300 до 600 л удобрений. Крупные заказчики, расположенные рядом с аэродромами, предпочитают самолеты, остальной спрос удовлетворяют дельтапланы.

## Производство самолетов

Сейчас существует более полутора десятков небольших российских компаний, выпускающих самолеты. Спектр огромен: от воспроизведения старых самолетов до сборки собственных машин. Как утверждают производители, спрос на их технику на рынке есть.

«Если вы сейчас закажете у меня самолет, то забрать его сможете только через год: придется стоять в очереди», – говорит директор компании RV Group **Александр Раткин**, собирающей самолеты из машино-комплектов американской компании RV, официальным представителем которой его компания и является. Его бизнес-схема выглядит просто: он покупает в США комплект для сборки самолета RV ценой около \$20 тыс. В комплект входит только планер, к которому еще нужно докупать двигатель, пропеллер и приборы, так что каждый самолет получается индивидуальной сборки. После таможни комплект стоит уже \$30 тыс. Во столько же обойдутся дополнительные детали. Продаются же самолеты RV за \$144 тыс. «Бизнес пока сверхприбылей не дает: сборка самолета осуществляется вручную и продолжается около года, есть расходы на аренду цеха, который мы снимаем в подмосковном городе Мячково, так что наценка минимальна. Работаем на перспективу», – утверждает Раткин.

Главная сложность этого бизнеса – необходимость получать на каждый новый тип самолета сертификат в Ространснадзоре. Оформить такой документ могут только крупные фирмы, продающие серийные машины. У того же Раткина каждый самолет получается чуть-чуть другим, так что для небольших производителей этот вариант не подходит. Единственный вариант для них – получение сертификата на ЕЭВС (единичный экземпляр воздушного судна). Но регистрация летательного аппарата как ЕЭВС не позволяет использовать машину в коммерческих целях, что снижает ее ценность.

## Дилеры зарубежных авиаизготовителей

Если организация производства кажется слишком рискованной, то тогда можно создать дилерский центр западного производителя. На рынке уже работают официальные дилеры Cessna, Evektor, TL Ultralight, Tecnam и других западных компаний.

«Срок окупаемости дилерского центра сильно зависит от региона. Инвестиции в центр около \$2–3 млн, окупаются за четыре–шесть лет», – говорит президент компании «Аэросоюз» **Александр Климчук**. На эти деньги необходимо купить демонстрационные образцы и снять ангар для их хранения, демонстрации и обслуживания. В идеале стоит открыть офис. Представители отрасли говорят, что самая успешная компания на этом рынке «Аэросоюз» продает до десяти вертолетов Robinson в год (всего в прошлом году в России было продано 120 новых вертолетов). Robinson – небольшие машины, рассчитанные на одного-четырех человек. Цена – \$0,5–1 млн за штуку. Но Robinson – самые популярные частные вертолеты в мире, их общемировые продажи составляют 700 штук ежегодно. Продвигать на нашем рынке менее узнаваемую технику будет значительно труднее.

## Авиадеревни

Один из наиболее экзотичных способов заработать на увлечении малой авиацией – построить авиационную деревню. Поселки вокруг взлетно-посадочных полосы есть в США и во многих европейских странах. Уютные домики с собственными ангарами и взлетно-посадочными площадками для личных вертолетов, сообщество людей, увлеченных одним хобби, – мечта многих владельцев воздушных судов.

«Теоретически проект выглядит красиво. Владельцы самолетов – люди состоятельные и, как правило, принадлежащие к одному кругу. Если существуют коттеджные поселки, построенные вокруг причала для яхт, то почему бы не появиться некоторым авиапоселениям», – размышляет Олег Пантелеев. Оценить подобный проект пока невозможно. Чтобы он стал реализуем в России, малая авиация должна выйти из тени и превратиться в реальнопрактическое хобби и реальный бизнес. **Ф**

**МОСКВА,  
ОТЕЛЬ  
«БАЛЧУГ  
КЕМПИНСКИ»**

**ГЕНЕРАЛЬНЫМ  
И КОММЕРЧЕСКИМ  
ДИРЕКТОРАМ,  
ДИРЕКТОРАМ  
ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА  
И ИННОВАЦИЯМ,  
РУКОВОДИТЕЛЯМ  
И ВЕДУЩИМ  
СПЕЦИАЛИСТАМ  
ИТ-СЛУЖБ**

**Регистрация**  
(495) 960 3118 (доб. 2047)  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)  
[conference@kommersant.ru](mailto:conference@kommersant.ru)

**КРУГЛЫЙ СТОЛ  
ОБЪЕДИНЕННЫЕ  
КОММУНИКАЦИИ:  
БУДУЩЕЕ В РОССИИ**

**21.10.2008**

При содействии  
KPOK, Microsoft, Nortel

**Объединенные коммуникации обеспечат вам преимущества за счет**  
Ускорения процессов выхода на рынок  
—  
Сокращения расходов на критические реализации ресурсов  
—  
Увеличения производства  
—  
Увеличения эффективности продаж  
—  
Улучшения обслуживания клиентов  
—  
Упрощения сложной сетевой инфраструктуры

**Темы к обсуждению**  
Рабочее место будущего: потребности и ожидания  
—  
Мобильность и активность: безграничные возможности



# конкурс система успеха

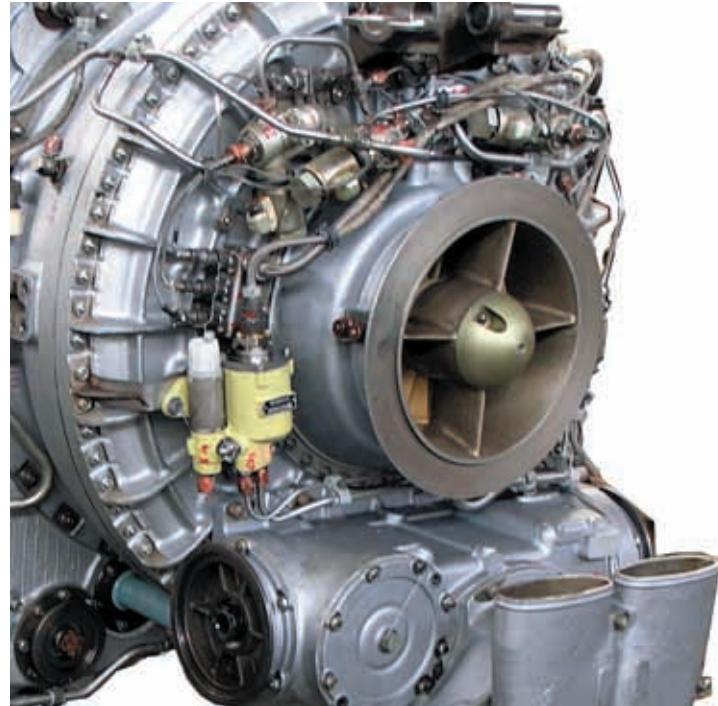
**Секрет фирмы**

деловой журнал

Перевод какого-либо развивающегося предприятия на рельсы новой информационной системы – событие, масштабами и последствиями сравнимое с капитальным евроремонтом квартиры. Сходства между этими событиями больше, чем кажется на первый взгляд. Во-первых, и ремонт, и внедрение системы – удовольствие дорогостоящее, требующее использования самых передовых технологий, способное затянуться на длительный период. Во-вторых, серьезный ремонт может парализовать всю жизнь в квартире – точно так же работа может «встать» при неумелом внедрении ERP. Однако период информатизации наступает в деятельности любого развивающегося предприятия. ОАО «Калужский двигатель» (КАДВИ) подтвердил реальность автоматизации системы управления. Прошло уже два года с момента завершения проекта внедрения. Все службы предприятия стablyно работают в единой автоматизированной системе управления.

## Желания исполняются

История машиностроительного предприятия КАДВИ, специализирующегося на производстве газотурбинных двигателей, насчитывает более сорока лет. Сейчас это – высокомеханизированное многопрофильное предприятие, обеспечивающее полный технологический цикл производства сложной научно-емкой продукции. Масштабность и объем проведенных работ можно вообразить, если принять во внимание численность персонала – 4500 человек. Главная причина внедрения ERP-системы: настало время перейти на новый уровень управления предприятием, возросла необходимость повышения точности и своевременности получения информации, а также повышения оперативности и качества управления производственным процессом. *Ирина Гусева*, заместитель генерального директора КАДВИ по стратегическому развитию, рассказывает: «Нам был нужен инструмент, который позволил бы объективно отображать картину работы предприятия, его служб и оценивать состояние ключевых показателей. То есть система понадобилась для решения не какой-либо отдельной задачи, а именно для управления организацией в целом путем объединения работы основных бизнес-процессов в единое информационное пространство». До этого времени роль информационной системы на предприятии играла бухгалтерская система отечественной разработки да отдельные



программы собственной разработки. Причем последние были направлены на решение конкретных узкоспециализированных задач – кадрового учета, расчета заработной платы и других. Проблема заключалась в том, что используемые инструменты обеспечивали руководство аналитическими отчетами с серьезными опозданиями, а по некоторым процессам объективные данные просто отсутствовали, что сильно затрудняло оперативность принятия управленческих решений. В конце концов, имеющиеся программы не могли дать полную информацию о работе бизнес-процессов предприятия в реальном режиме времени. Стало ясно: пора внедрять современную ERP-систему, переходить на современную методологию управления. Такое решение было принято весной 2004 года.

### ВЫБОР ЕСТЬ ВСЕГДА

Выбор как самой системы, так и поставщика решения проходил в рамках закрытого тендера. Помимо системы Microsoft Dynamics AX в конкурсе приняли участие несколько других отечественных и зарубежных систем. Основными требованиями для выигрыша тендера были соответствие возможностей системы перспективным задачам развития предприятия, опыт использования системы в отрасли с примерами успешно завершенных внедрений, наличие индивидуального подхода к задачам клиента с учетом специфики предприятия, лучшее соотношение цена/качество/срок реализации проекта, наличие четкой, понятной и проверенной методики внедрения. В тендере победила компания «АНД Проджект»\* со специальным решением на базе системы Microsoft Dynamics AX «АНД Проджект: Дискретное производство для Microsoft Dynamics AX». В ее пользу, кроме всего прочего, сыграло наличие

у компании специализированного решения для машиностроения, включающего модуль интеграции ERP-системы Microsoft Dynamics AX с системами CAD/CAM/PDM, обеспечивающий возможность создания непрерывного конструкторско-производственного цикла.

Работа по построению единой информационной системы управления предприятием КАДВИ на базе Microsoft Dynamics AX началась в мае 2004 года, когда стартовал первый этап внедрения. Тогда автоматизировались финансовый учет предприятия, бюджетирование, весь бухгалтерский учет, управление логистикой и складами. Работы по внедрению финансово-логистического контура системы завершились в мае 2005 года. Сразу был начат следующий этап – внедрение модулей производства и сводного планирования, который закончился в конце 2006 года. Причем, несмотря на сложность основных бизнес-процессов, присущих машиностроительным предприятиям, и продолжительный срок внедрения, работа на предприятии не прекращалась ни на секунду, проект был завершен без задержки, в договорные сроки.

\* «АНД Проджект» – исполнитель проекта на ОАО «Калужский двигатель» – консалтинговая компания, входящая в группу «Систематика». Являясь Золотым партнером Microsoft по ERP-решениям на базе Microsoft Dynamics AX и неоднократным победителем конкурсов в номинации «Машиностроение и приборостроение», специализируется на создании систем управления торговыми-промышленными компаниями и холдингами.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Стоит учесть, что внедрение проводилось на действующем промышленном предприятии машиностроительной отрасли, имеющем сложный технологический и производственный циклы выпуска продукции (газотурбинные двигатели малой мощности, мини-теплоэлектростанции, а также товары народного потребления – мотоблоки, бензиновые двигатели), силами штатных работников предприятия совместно с компанией внедрения. Одновременно шло обучение и адаптация персонала к новым требованиям по работе с функционалом системы, приходилось решать вопросы, диктуемые влиянием человеческого фактора. Предприятие не обошла стороной необходимость изменения отдельных бизнес-процессов для правильного и оптимального построения системы управления. К примеру, решение по централизации производства заготовок позволило выявить и решить целый ряд проблем – от ускорения выпуска продукции и создания минимального страхового запаса заготовок до упорядочения закупки металла и его расхода строго под план производства, а также снижения внутренних транспортно-заготовительных расходов.

**Ирина Гусева** отмечает: «Изменился сам подход персонала к работе до и после внедрения – пришло понимание, насколько важна оперативность работы исполнителей в реальном режиме времени, работники сами убедились, насколько их действия в системе взаимосвязаны; стало понятно требование о не-



обходимости оперативного оформления документов и разноски бухгалтерских проводок в системе, так как от этого зависит достоверность данных о реальных остатках на складах и в незавершенном производстве, нет бывшей неуверенности и боязни работы с персональным компьютером. Работа в производстве осуществляется только по утвержденным производственным заказам, спланированным системой, с возможностью оперативного сбора данных о прямых затратах в любой момент времени. Обеспечено качество процессов за счет соблюдения правильной методологии, контролируемой системой. Существенно изменилось и качество формируемых нами производственных планов и планов закупок, которые теперь рассчитываются в системе на основе актуальных техпроцессов с учетом фактического наличия остатков на складах и в незавершенном производстве. Обеспечена возможность горизонта планирования не только в пределах года, но и на несколько лет вперед».

Система управления обеспечивает базу, необходимую для комплексного анализа, позволяет отслеживать динамику показателей важных для управления предприятием. При переходе на бюджетный контроль из системы налицо повышение эффективности использования финансовых средств предприятия. Одновременно с этим обеспечена прозрачность управления материальными потоками, значительно повысилась оперативность бухгалтерского учета. За счет полной автоматизации складов предприятия был введен нормативный контроль выдачи материальных ресурсов со складов в производство, заработал инструмент управления себестоимостью, оптимизируются производственные издержки. Все задачи, сформулированные на начальном этапе внедрения, были решены. Можно развиваться дальше, совершенствовать работу служб, имея уже достоверную информацию, отражаемую в автоматизированной системе управления.

## РЕЗУЛЬТАТ НАЛИЦО

Озвучивать конкретные цифры достигнутого эффекта от внедрения ERP-системы предприятие не считает нужным, так как для каждого предприятия результат будет сугубо индивидуален. **Ирина Гусева** объясняет: «Предприятие, разумеется, несет затраты на приобретение лицензий, внедрение, обновление системы на новые версии, равно как и на оборудование и обслуживание информационной сети. Но к затратам можно отнести и те, которые были продиктованы необходимостью улучшения процессов. Иначе говоря, произведенные вложения однозначно дали нам положительный экономический эффект, повысивший отдачу от основных процессов. Кроме этого, благодаря системе стали видны направления, за счет которых можно обеспечить дальнейшее повышение эффективности». Красноречивее всего говорят об успешности внедрения цифры: на **35%** снизился объем остатков вкладовых, на **15%** сократился объем незавершенного производства, оборачиваемость материальных ресурсов возросла на **10%**, оборачиваемость средств в расчетах выросла на **15%**, а рост объема производства составил **20%** со сдачей продукции в заданные сроки.



## Александр БУЯНОВ

Генеральный директор  
компании «Ahlsell»

(поставка комплектации инженерных  
сетей для строительства)

**С моей точки зрения, опыт внедрения системы ERP на КАДВИ интересен как последовательностью внедрения ERP-системы, так и полученными результатами. По словам менеджеров предприятия, внедрение дало ощутимый экономический эффект, который выражен в конкретных цифрах, что само по себе является редкостью в отечественной практике внедрения систем класса ERP на производственных предприятиях.**

Функционал решения, внедренного на КАДВИ, отличается своей комплексностью: менеджерам завода удалось создать единую систему, в которой ведется учет, формируется отчетность по всем необходимым менеджменту аналитическим разрезам, бюджетирование, расчет себестоимости. Учитывая специфику крупных предприятий, можно представить, сколько управленческой воли и энергии вложено в этот проект, особенно в области управления изменениями, работы с людьми.

О выборе методологии внедрения, а точнее, последовательности внедрения можно долго дискутировать, но, с моей точки зрения, в данном случае продемонстрирован наименее рискованный подход. Рассмотрим для примера возможные подходы к внедрению:

- Тотальное внедрение – внедряется вся необходимая функциональность для производственного предприятия. Долгий процесс обследования, подготовки прототипа, тестирования и, самое главное, подготовки нормативно-справочной информации (НСИ), подготовки исторических данных, сальдо и пр. в новых аналитических разрезах. Работа по подготовке НСИ – особенно конструкторско-технологических данных – может затянуться не

## Член экспертного жюри прокомментировал материал КАДВИ – участника конкурса «Сила успеха»

только на месяцы, но и на годы, даже если уже есть некие данные в электронном виде.

- Поэтапное внедрение – последовательно внедряются функциональные области. Последовательность определяется приоритетностью решаемых задач, подготовленностью предприятия, финансовыми возможностями. Данный вариант позволяет распределить ресурсы во времени, провести необходимые подготовительные работы.

В организации, где до вчерашнего дня компьютеры практически не использовались, невозможно начать применение информационных технологий с внедрения системы класса ERP – такой подход обречен на провал. Пример КАДВИ показывает, что сложность систем на предприятии надо увеличивать постепенно, начиная с простых офисных приложений и заканчивая системами ресурсного планирования, учета и анализа.

**Анализируя опыт управления проектами внедрения ERP-систем, могу отдельно отметить сложность решения задачи расчета себестоимости продукции: для многих предприятий, к сожалению, этот, такой важный аспект управления продолжает оставаться «черным ящиком».** В одном из проектов внедрения ERP-системы на производственном предприятии команду, которая решала задачу расчета себестоимости, прозвали «бригадой кулибиных», а сам блок расчета себестоимости в первый месяц его функционирования – «генератором случайных чисел»... Судя по отзывам менеджеров завода «Калужский двигатель», задача расчета себестоимости была успешно решена участниками проекта ОАО «Калужский двигатель» и «АНД Проджект», обеспечив завод конкурентным преимуществом, поскольку немногие могут справиться с этой далеко не тривиальной задачей. На мой взгляд, это одна из самых сильных сторон проекта – собрать в единой системе все необходимые данные для управления производством, чтобы более эффективно управлять всем предприятием в целом.

Выбор КАДВИ – варианта поэтапного внедрения ERP-системы и выбор первого этапа «Финансы и логистика» определен множеством факторов. В организации, где компьютеры использовались в основном только в бухгалтерии, невозможно начать применение информационных технологий с внедрения системы класса ERP по варианту «все и сразу» – такой подход обречен на провал. Поэтому постепенное внедрение началось там, где уже предприятие и его персонал подготовлены более всего к внедрению информационной системы, а внедрение системы ресурсного планирования и производственного учета осуществлялось вторым этапом. За время внедрения функциональности «Финансы и логистика» предприятие готовит как персонал, так и НСИ для второго эта-

па внедрения. Выбранный КАДВИ подход к внедрению привел к слаживанию противоречий между подразделениями и персоналом, а также к уменьшению влияния человеческого фактора на результаты работ по внедрению.

Представленное описание проекта недостаточно полно показывает, чем руководствовались топ-менеджеры завода и поставщика при выборе методики внедрения, а также те трудности, которые всегда сопровождают внедрение систем подобного масштаба. Из описания тех причин, которые привели руководство КАДВИ к принятию решения о внедрении системы уровня ERP, а также информации о самом предприятии можно сделать следующие выводы:

- Увеличение ассортимента продукции привело к увеличению складских запасов и увеличению незавершенного производства, что приводит к уменьшению оборотных средств.

- Увеличение клиентской базы с увеличением выпускаемого ассортимента приводит к трудностям планирования и управления производством для обеспечения потребностей клиентов в срок, а это главная причина потери клиента – уменьшение выручки предприятия

- Отсутствие оперативной и достоверной информации по себестоимости продукции при увеличивающемся ассортименте не позволяет принимать решения по повышению эффективности производства, а это, в свою очередь, приводит к завышению цены продажи, и, следовательно, потерям клиентов, либо к уменьшению цены продажи ниже себестоимости, а это уже убытки. Важно иметь достоверную информацию о прямых затратах на производство продукции.

- Традиции предприятия, заложенные 40 лет назад, и изменения, произошедшие в 90-х годах, привели к разобщенности производственных подразделений, которых на КАДВИ более десятка цехов только основного производства, что, в конечном счете, приводит к трудностям в управлении предприятием как единым целым.

Это основные причины, которые привели КАДВИ к принятию решения о внедрении ERP-системы Microsoft Dynamics AX, вернее, отраслевого решения для машиностроительных предприятий на базе этого продукта.

Еще один важный результат внедрения – это изменение менталитета персонала предприятия, получение новых знаний о методологии и принципах управления топ-менеджментом предприятия, что, в свою очередь, привело к улучшению управляемости и возможности дальнейшего повышения эффективности предприятия. Полагаю, что управление персоналом в процессе внедрения было одной из сложнейших задач, поскольку в условиях нехватки высококвалифицированных специалистов важно было создать команду, работающую на результат.

ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА КОМПАНИИ ИЗБАВЛЯЮТСЯ ОТ БАЛЛАСТА И СТРОЯТ НОВУЮ КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ. ОДНИХ СОТРУДНИКОВ ПРИХОДИТСЯ УВОЛЬНЯТЬ, ДРУГИХ – УДЕРЖИВАТЬ.

## Массовый отлив

текст:  
**Марьяна  
Некрасова**



Роман Хоменко:  
«Главное – не врать: если у человека сарcoma, не надо говорить, что у него гонорея»

**ВХОД** компании «Арбат Престиж» на Воронцовской улице в Москве охраняет доверчивый секьюрити. Я говорю ему о якобы назначенной встрече, называю фамилию топ-менеджера, и дорога открыта.

«Эй, подруга! Быта рутину смелее отбрось — в „Арбат Престиж“ ты желанный гость!» — зазывает со стены плакат в стилистике «Окон РОСТА». Вход на второй этаж контролирует девушка на ресепшин, на третий я прохожу свободно. В холле и коридоре безлюдно. То ли все на обеде, то ли уже разбежались.

Сотрудники начали покидать компанию вскоре после ареста ее владельца **Владимира Некрасова** в январе этого года — тогда на «Арбат Престиж» с исками навалились кредиторы и поставщики. Пытаясь выжить, компания стала ликвидировать региональную сеть и сокращать персонал. К октябрю 2008 года из 4500 человек в компании осталось 1700, а из 93 магазинов — 19 (плюс 16 на Украине). Люди уходят и сами, в результате чего в компании появилась масса вакансий. Если кликнуть на баннер «Нам нужны новые кадры» на сайте «Арбат Престижа», выпадет длинный, примерно в три экрана, список вакансий.

Трудные времена сегодня переживают многие компании. Проблемы одних (холдинг «Марта», AiRUnion, ГК МИАН) начались не сейчас, другие («Пиоглобал эссет менеджмент», банк «КИТ финанс» и т. д.) пострадали от финансового кризиса. Под давлением обстоятельств все они вынуждены корректировать кадровую политику. Независимо от причин кризиса им приходится, во-первых, удерживать ключевые кадры, без которых не выжить, а во-вторых, быстро и грамотно увольнять людей, не востребованных в новых условиях.

Любая сложная ситуация — это проверка работодателя на «вшивость». Она показывает, имеет ли он кредит доверия от персонала или нет. «Когда начнется отлив, все и так увидят, кто же зашел в воду без трусов», — заметил как-то миллиардер **Уоррен Баффет**. Мы опросили десятки сотрудников (нынешних и уже бывших) компаний, терпящих бедствие, и они рассказали, кто из работодателей оказался «голым».

### Бесхозные люди

До пресс-службы AiRUnion не дозвониться — никто не снимает трубку. Как потом выясняется, все сотрудники этого подраз-

деления уволились. Телефоны справочной службы тоже не отвечают. Связываемся с пресс-службой авиакомпании «Атлант-Союз», на базе которой планируется создание нового альянса (в него войдет AiRUnion).

Пресс-секретарь просит направить вопросы по почте, но так и не отвечает на них. Тогда мы связываемся с оперативным штабом, созданным для управления новым альянсом. Там говорят, что о судьбе персонала AiRUnion им ничего не известно, и советуют звонить в «Атлант-Союз».

В неофициальных беседах сотрудники УК «ЭйрЮнион» сообщили, что им несколько месяцев не платят зарплату. О происходящем с компанией людей не информировали. Неудивительно, что сразу после августовского кризиса, вызванного отменой рейсов и неплатежами, из УК «ЭйрЮнион» персонал повалил валом.

«Мы — абсолютно бесхозные люди, — не весело шутит **Анастасия Бурмакина**, которая до сих пор числится начальником отдела УК «ЭйрЮнион». — Мы не видели ни одного документа о своем увольнении, никто из руководства с нами не встречался, и никто не предлагал нам перейти на работу в «Атлант-Союз». О ситуации в авиакомпании Анастасия узнает преимущественно из интернета и из разговоров с коллегами. Многие специалисты, не дожидаясь выплаты зарплаты и выходных пособий, ищут или уже нашли себе другую работу.

Служащие авиакомпаний, входящих в альянс, похоже, тоже предоставлены сами себе. «С 1 октября наша компания не имеет права осуществлять полеты, но уведомлений о передаче дел или предложений о переходе в „Атлант-Союз“ мы не получали», — рассказывает пресс-секретарь авиакомпании «Самара» **Александр Ирдуллин**. И добавляет: «Без руля и ветрил — вот как проходит эта реорганизация». Сотрудники «Самары» (а это около 900 человек) устраиваются как могут. Многим сложно найти новую работу, так как живут они в поселке рядом с аэропортом, а это 50 км от города.

Впрочем, неуправляемого исхода людей можно не допустить, если использовать антикризисные HR-технологии.

## Язвы напоказ

«Мне нужны деньги, а финансовый кризис накрыл всех моих клиентов» — так риэлтер агентства недвижимости МИАН **Оксана** объясняет, почему она поместила резюме на HeadHunter.ru. Стагнация на рынке недвижимости пугает ее гораздо больше («число покупателей за месяц-два сократилось на 80%»), чем сообщения СМИ о возможном банкротстве ЗАО МИАН. В стабильности своего работодателя она не сомневается — оклад платят, на обучение отправляют.

Хотя на самом деле группа МИАН переживает непростые времена. В 2006 году

ЗАО МИАН предъявили обвинение в неуплате налогов на 1,2 млрд руб., летом 2007-го корпорацию покинули генеральный директор ЗАО МИАН **Сергей Озеров**, генеральный директор «МИАН-девелопмента» **Анатолий Морозов** и другие топ-менеджеры. Позже навалились кредиторы, требуя выплаты 4 млрд руб. (см. с� №32/2008). Однако неизбежного в таких случаях массового исхода сотрудников не произошло.

«Первое, что нужно делать в сложной ситуации, — понять причину возникновения проблемы, реальное состояние дел, возможные последствия», — делится опытом директор департамента кадровой политики агентства недвижимости МИАН **Дмитрий Полканов**. Людей больше всего тревожит неизвестность, поэтому сотрудникам объяснили, что проблему спровоцировали некоторые журналисты, ошибочно приравнявшие ЗАО МИАН к агентству недвижимости МИАН и к группе МИАН в целом.

Обращение председателя совета директоров ГК МИАН **Александра Сенаторова** с разъяснениями было разослано всему персоналу, а потом опубликовано на внутреннем портале. Менеджеры организовали «горячую линию», и каждый сотрудник мог задать свой вопрос — например, что говорить клиентам и партнерам. Как заметила недавно уволившаяся сотрудница корпорации, разъяснения о «временном

## Антикризисная программа по работе с персоналом



характере» трудностей велись среди сотрудников МИАН почти полтора года.

Чтобы о состоянии дел в компании со-трудники узнавали не из газет, их иногда информируют «на опережение». Так посту-пили в инвестибанке «КИТ финанс», кото-рый из-за проблем с ликвидностью не смог выполнить свои обязательства и был про-дан. «Как только руководство приняло ре-шение о проведении переговоров со страт-егическим инвестором, мы сразу довели эту информацию до сведения всех сотруд-ников», — рассказывает директор департа-мента по работе с персоналом ИБ «КИТфи-нанс» **Андрей Щербаков**.

Впрочем, иногда компании считают: лучше не оповещать персонал о том, что с ее акционерами происходит что-то нехоро-шее, чтобы не накалять обстановку. Так, владелец сети обувных магазинов «Терво-лина» **Вадим Степанов** недавно был аресто-ван по обвинению в махинациях с земель-ными участками. «Мы работаем и не дума-ем на эту тему, — заявила **сф** сотрудница службы персонала «Терволины». — Это лич-ное дело собственника». И попросила кор-респондента **сф** не проводить аналогии с арестом Владимира Некрасова из «Арбат Престижа».

## Не в письмах счастье

Когда 30 сентября сотрудники УК «Пиогло-бал эссет менеджмент» пришли на работу, десятерых из них ждали «письма сча-стья» — уведомления, что с 1 октября они уволены. Еще 20 специалистам было пред-ложено перейти на работу в брокерскую компанию NetTrader. Генеральный дирек-тор «Пиоглобал» **Денис Матафонов** объяс-нил **сф**, что оптимизирует бизнес в соотв-етствии с указаниями акционера **Ивана Ты-рышкина**. Экс-глава компании «Агон-лайн» приобрел «Пиоглобал эссет менеджмент» у группы «Антанта Пиоглобал» в середине сентября. По словам Матафонова, сотруд-ники будут уволены «по соглашению сто-рон». Стороны наверняка договорятся, но обида на работодателя останется. «Так не поступают», — говорили корреспонденту **сф** сотрудники «Пиоглобал».

О сокращениях персонала компании объявляют почти каждый день. По инфор-мации «Коммерсанта», Банк Москвы сокра-щает 700–800 сотрудников региональных подразделений. По неофициальнym дан-ным, Хоум кредит энд финанс банк плани-

рует «оптимизировать» примерно 20% шта-та. «Все больше сотрудников банков, ин-весткомпаний и девелоперских фирм ин-тересуются вакансиями на свободном рын-ке», — говорит генеральный директор Рус-ской кадровой ассоциации **Анна Барскуко-ва**. — Недавно один клиент пристал нам спиком резюме своих сотрудников с отлич-ными рекомендациями — хочет расстаться с людьми по-хорошему».

В кризисные времена сокращения неиз-бежны. Высший пилотаж — сделать так, чтобы уволенные не разносили «негатив-ный шлейф» по рынку, и при этом не силь-но потратиться на компенсации.

Например, по информации руководите-ля отдела рекрутинга холдинга «Анкор» **Анастасии Свешниковой**, перед службой персонала сети «Гросмарт» была поставле-на задача как можно больше сотрудников уволить по собственному желанию. Однако специалисты «Гросмарт» консультируют людей, как искать новую работу. Подобная помощь позволяет компаниям не только сохранять лицо, но и порой прилично сэко-номить на выходных выплатах. «Увольне-ние сотрудника по сокращению штата об-ходится работодателю как минимум на че-тыре оклада дороже, чем увольнение по собственному желанию или „по соглаше-нию сторон“», — объясняет адвокат Мос-ковской коллегии адвокатов «Князев и партнеры» **Марина Барабанова**. В холдин-ге «Марта», куда входит «Гросмарт», от ком-ментариев отказались.

В «Арбат Престиже» с людьми расстава-лись и по «соглашению сторон», и по сокра-щению штата. «Старались сделать это по-человечески», — говорит директор департа-мента по управлению персоналом УК «Ар-бат Престиж» **Марина Ляховченко**. **сф** нашел около десяти бывших сотрудников ритей-лера, которые подтвердили: компенсацию они получили. Другой вопрос, откуда у за-валенной исками компании деньги на вы-плату пособий? «Для меня сотрудники — это должники первой очереди», — пожимает плечами **Роман Хоменко**, еще недавно за-нимавший должность гендиректора «Ар-бат Престижа». В частности, на выплату компенсаций была потрачена часть денег от продажи недвижимости.

## Операция на удержание

Спасать «Арбат Престиж» Хоменко пришел в мае 2008 года, и из старой команды рас-

### книга

**«Увольнения** всегда будут самым трудным решением для руководи-теля. Людям, которым нравится увольнять, нельзя работать в ком-пании — как и тем, кто на это не способен. Я никогда не питал ил-люзий относительно лишений, которые испытывают уволенные».



Джек Уэлч, Джон Бирн  
Джек. Мои годы в GE.  
М.: Манн, Иванов  
и Фербер, 2007

стался лишь с финдиректором — «этот че-ловек преступил грань добра и зла». Осталь-ным топ-менеджерам он ничего не обещал, лишь изложил план действий и оценку ри-сков. «Главное — не врать: если у человека саркома, не надо говорить, что у него гоно-рея», — рассуждает Роман о правилах удер-жания ключевых сотрудников. Видимо, по-добные аргументы им показались убеди-тельными — до недавних пор почти все они оставались на своих местах. «Мы пыта-лись „поохотиться“ на менеджеров „Арбат Престижа“, но они сказали, что им и там не-плохо», — признался один из хедхантеров.

Еще до прихода Хоменко, в апреле этого года, компания запустила антикризисную систему мотивации. По словам Мариной Ля-ховченко, людей стимулируют морально и материально, расширяя их возможности зарабатывать деньги. Например, некото-рые категории персонала (кассиры и др.) начали получать бонусы от объема продаж конкретного магазина, чего раньше не бы-ло. В результате, несмотря на полупустые полки, размер среднего чека вырос на 28% по сравнению с 2007 годом.

Возможно, Хоменко и удалось бы спасти компанию, если бы не финансовый кри-зис. Недавно Роман и почти вся старая команда ушли, а ритейлером теперь управ-ляет УК «Русские инвестиции». В других компаниях признаются, что им тоже пора затягивать пояса.

И все же финансовый кризис может при-нести работодателям пользу — сотрудники станут крепче держаться за свои рабочие места. А квалифицированный персонал, оказавшийся на рынке труда, будет стоить дешевле, чем раньше. **сф**



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Александр Малахов

исполнительный директор компании «Газпроммедстраж»

**Цифры убеждают клиентов куда лучше, чем словесные доводы. Научные выкладки помогают страховщику удешевлять программы добровольного медицинского страхования (ДМС).**

— Нередко работодатели предпочитают экономить на здоровье своих сотрудников вовсе не из-за скрупульности, а из-за того, что не всегда понимают, насколько выгодны расширенные социальные пакеты, включающие, например, прививки против гриппа. У многих сомнения отпали, как только мы стали приводить расчеты, доказывающие экономическую эффективность фармакологических мероприятий. Ведь каждый директор, если он грамотный финансист или экономист, прежде всего смотрит, где можно получить прибыль, а соцпакет как раз и дает такую возможность.

В 2006 году «Российские железные дороги» (РЖД) при участии зарубежных специалистов из Sanofi Pasteur и Laboratoire ERIC провели исследование, охватившее 1331 сотрудника РЖД, из ко-

торых прививки были сделаны 701 человеку. Изучалось, у кого из железнодорожников наблюдались симптомы болезни, кто с ними вышел на работу, а кто остался дома и его вынуждены были подменять коллеги. Как выяснилось, экономический эффект на каждый рубль, затраченный на вакцинацию, составил от 74 до 188 руб.— в зависимости от тяжести заболевания. Это разница между затратами на вакцинацию и теми расходами, которые предприятие понесло в результате снижения или временной потери трудоспособности сотрудников. Общая экономическая эффективность, то есть дополнительный доход, который РЖД получили за счет вакцинации, превысил 244 млн руб. Когда руководитель видит перед собой конкретные цифры, они убеждают его куда больше, чем долгие разговоры. □



# Роман Авдеев

председатель правления, президент  
Московского кредитного банка (МКБ)

**16 лет собственник банка сам решал задачи корпоративного управления. Однако МКБ исчерпал весь потенциал роста, и пришлось призвать на помощь независимых директоров.**

— Достигнув определенных показателей, МКБ стал нуждаться в смене корпоративного управления. Мы об этом не задумывались, пока банк был региональным, рассчитанным лишь на клиентов из Москвы и области, и я сам, являясь бенефициаром, активно участвовал в оперативном управлении. С начала 2008-го даже совмещал функции председателя правления и главы наблюдательного совета (президента) банка. Однако долго вариться в собственном соку невозможно. С выходом на федеральный уровень банк стал нуждаться в людях, которые могли бы придать розничному и корпоративному бизнесам новый стимул и в состоянии представлять МКБ на международной арене. В России таких людей нет, так как в данном случае требуется многолетний опыт в банковской сфере. Пока приходится прибегать к советам иностранных независимых директоров.

Наблюдательный совет возглавил Санди Васи, чей стаж управления банками в 50 странах мира насчитывает 27 лет, а за риски будет отвечать Ричард Гласспул, бывший глава российского офиса KPMG. После согласования в ЦБ кандидатуры Александра Николашина я уступлю ему кресло руководителя. Это вовсе не означает, что я решил продать банк. Я просто хочу вывести его на новый уровень. □

ЕВГЕНИЙ ДУДИН



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

## Денис Адамский

генеральный директор Московского ювелирного завода (МЮЗ)

**Как сократить издержки и решить проблему текучки кадров? Надо перенести производство в регионы, где жизнь дешевле, а конкуренты отсутствуют, так что персоналу бежать просто некуда.**

— К концу 2008-го — началу 2009 года основное производство МЮЗ будет перенесено в Пермь. Мы не можем нести бремя постоянно растущих затрат, которые в столице просто немыслимы. Чтобы здесь расширить производство, придется платить за аренду помещений, которые нам нужны (собственных уже недостаточно), \$400–500 за 1 кв. м в год, а в Перми — всего \$100–120. В столице наши сотрудники получают около 30 тыс. руб., на Урале — 16 тыс. руб., и для местного рынка этот уровень вполне приемлем. К тому же там поблизости нет других ювелирных заводов; в Москве же новые рабочие уже через год требуют привычки к жалованью, а не получив ее, уходят к конкурентам. Региональные кадры поначалу мы готовили самостоятельно, а потом

поддержку оказало министерство образования Пермского края, и с этого года ювелирному делу стали обучать в профессиональном лицее №15. Государство обеспечивает студентов «корочкой», мы — работой, тем самым возрождая традиции профессионально-технического обучения, как это было в СССР. Это наши кадры, и мы в них очень заинтересованы. В Перми уже работают 100 человек, в будущем планируется увеличить их количество до 350. В Москве производство останется в прежних объемах, обороты не будут снижаться, но мы больше внимания будем уделять эксклюзивным изделиям, отделке крупных камней. Специалисты, умеющие выполнять такую работу, на вес золота, и за два года их не подготовишь. **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](http://www.igra-uspeh.kommersant.ru)  
Присоединиться к игре можно в любой момент!

РЕКЛАМА



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 – аксессуары из кожи.  
Сделано в Италии.



[WWW.KOMMERSANT.RU](http://WWW.KOMMERSANT.RU)



НОВОГОДНИЕ ТУРЫ: ОСОБЫЕ ЦЕНЫ – СЕКРЕТ УСПЕХА!

Всем участникам игры – скидка 10%. Туropратор «Спектрум» [www.spectrum.ru](http://www.spectrum.ru) (495) 99-58-999



ПОКА ИНДЕКСЫ НА МИРОВЫХ БИРЖАХ ПРОДОЛЖАЮТ ПАДЕНИЕ, А ПРАВИТЕЛЬСТВА ИЩУТ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВЫХОДА ИЗ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА, МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ПОИСКИ «СЕКРЕТА УСПЕХА».

## Трезвый расчет и немного удачи

**Как мы** и обещали, начиная с этой игровой недели у вас появится возможность перейти на более высокий игровой уровень, расстаться с зарплатой офисного клерка — и переквалифицироваться в бизнесмены. Сделать это сможет любой игрок, чей баланс счета будет положительным после продажи всех активов и вычета долговых обязательств. Пересекая стартовую клетку на поле «Белые воротнички», вы каждый раз будете получать SMS с предложением о переходе на уровень «Бизнес».

Переход на новый уровень — по сути одна из самых выгодных сделок в игре «Секрет успеха», ведь сумма, которая останется на вашем счете после продажи всех активов и выплаты кредитов, будет увеличена в 10 раз. Естественно, чем лучше баланс и выше рейтинг игрока в момент перехода, тем более уверенно он будет чувствовать себя на новом игровом уровне.

вестииции, вам понадобится не только знание рынка, но и немного удачи.

На новом уровне количество отраслей, в которые можно вкладывать средства, увеличилось с 13 до 18, появились дополнительные возможности инвестировать в энергетику, авиа- и автомобилестроение, рекламу и средства массовой информации.

Естественно, мы оставили для вас возможность привлечь

половины наличных средств. Оказавшись на клетке «Экономические войны», вы лишились одного из ваших активов. Мы же предупреждали, что легко не будет.

Как вы уже поняли, правило «кто не рискует, тот не пьет шампанского» действует и на нашем игровом поле. И речь, конечно, пойдет не о «Советском полусладком». Если вы перейдете из разряда «белых воротничков» в бизнесмены, вырастут не только ваши доходы, риски, но и представительские расходы. Раньше, когда вы были офисным клерком, поход в ресторан обходился вам в 100 игровых рублей, а в новом статусе вечеринка в ресторане

в честь дня рождения выльется уже в 28 тыс. Раньше вашего супруга порадовал бы недорогой подарок за какие-то 50 игровых рублей, а теперь, чтобы сделать жене (или мужу) приятное, придется потратить уже 45 тыс. Как вы понимаете, «траты на ветер» на новом уровне вырастут в разы.

В общем, в новом статусе вы будете оперировать куда большими, чем раньше, средствами, всерьез и по-крупному рисковать и, мы надеемся, выигрывать тоже по-крупному. Взвесили все «за» и «против»? Вперед, игра продолжается! □

## Переквалифицировавшись из «белых воротничков» в бизнесмены, вы сможете сами принимать решения о том, сколько вкладывать в то или иное предприятие

Переквалифицировавшись из «белых воротничков» в бизнесмены, вы сможете сами принимать решения о том, сколько именно вкладывать в то или иное предприятие. Обратите внимание, что существенно вырос минимальный размер сделки — теперь он составляет 500 тыс. игровых рублей. Рассumeется, если вы хотите вложить больше, мы не станем вас ограничивать.

Оказавшись на игровой клетке с указанием определенной отрасли, вы получите SMS-сообщение с предложением инвестировать в предприятия этой сферы или отказаться от сделки. Мы предоставим вам свободу выбора: учитывая, что в каждой отрасли на нашем игровом поле работают три различных предприятия, мы предложим вам акции двух из них. От того, какой выбор вы сделаете, зависит размер вашей будущей прибыли, ведь каждая из участвующих в игре компаний имеет коэффициент риска: 0,9, 1 или 1,2. Если коэффициент ниже единицы, стоимость бизнеса и прибыль будет расти медленно, если выше единицы — прибыль будет увеличиваться в соответствии с коэффициентом, как и потери от скачков, которые будут претерпевать котировки акций. Прибыль от вложений начисляется на ваш счет после прохождения каждого игрового круга.

К сожалению, на новом игровом уровне уже не получится продавать и покупать активы в любой момент. Чтобы приобрести акции предприятий в той или иной сфере, надо оказаться на игровой клетке с указанием соответствующей отрасли. А продать любой из своих активов можно, только оказавшись на клетке «Биржа». Другими словами, чтобы сделать выгодные ин-

дополнительные средства: к вашим услугам четыре банка, которые с легкостью выдадут вам кредит. Однако следует учитывать, что размер кредита не может быть больше, чем стоимость половины ваших пассивов. Правда, в отличие от предыдущего игрового уровня, ставка по кредиту со временем будет меняться (прогнозы о ее колебаниях вы найдете на стр. 69). Оказавшись на клетке «Банк», вы сможете решить, брать ли вам кредит, учитывая существующую кредитную ставку, или стоит подождать до лучших времен.

В жизни любого бизнесмена рано или поздно наступают черные дни. То же происходит и в нашей игре. Мы искренне желаем вам миновать такой период и не оказаться ни на одной из «критических клеток» на нашем игровом поле. Одна из них — «Проверка ФНС» — будет означать для вас потерю

Для вновь прибывших — полные правила игры на сайте <http://www.kommersant.ru/igra-uspesh>. Там же вы найдете топ-100 ведущих игроков.



ЛЕОНИД ФИРСОВ

Небольшой кризис, который начался на прошлой игровой неделе, к счастью, не оказался системным. После небольшой коррекции рынок вновь вернулся в стадию бурного роста. Наш прогноз на будущую неделю — позитивный практически для всех отраслей экономики.

## Хватай, пока горячо

**Особое внимание** мы рекомендовали бы уделить тем отраслям, возможность для инвестиций в которые открывается только с уровня «Бизнес». Ведь приток инвестиций, как известно, всегда стимулирует активное развитие. Так, рекордсменами по темпам роста на будущей неделе, по нашим прогнозам, будут компании автомобилестроительной отрасли, рекламные предприятия и СМИ. Акции этих эмитентов, по нашим прогнозам, за текущую игровую неделю могут вырасти в цене в несколько раз. Тем, кто успеет приобрести активы в этих отраслях по относительно невысокой стоимости, можно только позавидовать: ожидается, что их прибыльность будет расти еще большими темпами, чем стоимость акций.

Возможность для инвестиций в компании **авиастроительного сектора и энергетики** на текущей игровой неделе также появилась впервые. Однако в отличие от автомобилестроения, рекламы и СМИ приток инвестиций в эти сферы не спрово-

цирует бурного роста. По нашему мнению, это вызвано большой зависимостью предприятий этих отраслей от государства, а значит, большей инертностью.

Бурный рост промышленности, строительства, с большой долей вероятности спровоцирует и рост в **металлургическом секторе**, в **химической промышленности**.

Государственная программа по поддержке **высоких технологий** по-прежнему оказывает положительное влияние на компании этого сектора: их акции вторую игровую неделю подряд демонстрируют устойчивый рост.

Рост экономики и благосостояния населения по-прежнему будет позитивно сказываться на **строительной** отрасли. По нашим прогнозам, предприятия этого сектора в течение ближайшей игровой недели будут демонстрировать бурный рост.

Развитие **деревообрабатывающей** промышленности, по всей вероятности, несколько затормозит ввод квот на экспорт

древесины. В связи с этим предприятия этого сектора будут расти не столь быстрыми темпами, как СМИ или автомобильные компании.

Также относительно невысокие темпы роста будут демонстрировать **транспортные** компании. Мы связываем это с планами по изменению системы налогообложения, обсуждаемыми в правительстве.

Относительно небольшой рост мы ожидаем на предприятиях **лесной промышленности**. Отсутствие бурного роста в период, когда экономика находится на подъеме, опять же объясняется высокой степенью государственного вмешательства в эту сферу.

Благодаря увеличению объема импорта в страну и, как следствие, росту конкуренции, компании, работающие в секторе **легкой промышленности**, на текущей игровой неделе также не будут демонстрировать бурного роста.

Стабильно высокими темпами будет расти финансовый сектор, что опять же отражает общее состояние рынка. Бур-

ный рост экономики спровоцирует и большой интерес к **банковским кредитам**. И если в начале игровой недели банки будут давать кредиты под 10% годовых, то уже к середине игровой недели банковский процент увеличится. Достигнув пика к середине недели, величина кредитных ставок в банках снова начнет снижаться — правда, до уровня начала игровой недели она уже не опустится.

Цены на **недвижимость** и **земельные участки**, как и прибыль в этих секторах, продолжат тенденцию рынка в целом и в течение всей игровой недели будут расти.

**Малый бизнес** также отражает позитивное состояние экономики. По нашим прогнозам, самых впечатляющих результатов на будущей неделе стоит ожидать от **строительных** и **сельскохозяйственных** предприятий. Компании, предоставляющие услуги в **сфере обслуживания**, напротив, не продемонстрируют бурного роста — в течение ближайшей игровой недели их стоимость, скорее всего, кардинально не изменится. На наш взгляд, это связано с тем, что в нынешнем состоянии экономики население предпочитает делать крупные покупки и долгосрочные вложения. Прибыльность предприятий малого бизнеса будет не такой впечатляющей, как дивиденды от акций: увеличения показателей в несколько раз ждать не приходится. Максимальных значений они достигнут, скорее всего, к середине недели, а затем будут постепенно снижаться.

Учитывая цикличность рынка, мы прогнозируем некоторое падение темпов роста к концу текущей игровой недели. Насколько глубоким будет это падение, к сожалению, пока предсказать трудно. **СФ**



# уровень **«бизнес»**

Стоимость SMS для абонентов МТС, «Билайна» и «Мегафона» не превышает 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](http://www.igra-uspeh.kommersant.ru)



банк  
«Стабильный»



нефтяная  
промышленность



расход



ритейл



биржа



финансы

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

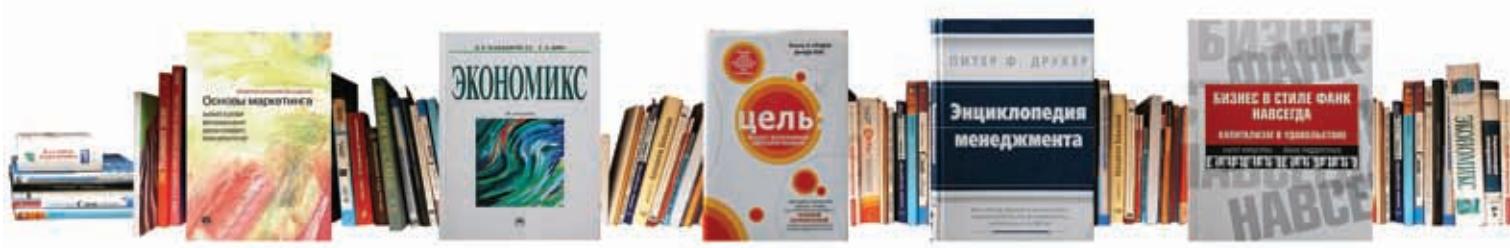
21

22

23

24

ЕСЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЮ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И СОВЛАДЕЛЬЦУ ГК «ВИКТОРИЯ» **Николаю Власенко** УДАЕТСЯ ПОПАСТЬ В КНИЖНЫЙ МАГАЗИН, ОН С УДОВОЛЬСТВИЕМ ПРОВОДИТ ТАМ ВРЕМЯ. ПО ЕГО МНЕНИЮ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НУЖНО ЧИТАТЬ ПЕРВОИСТОЧНИКИ. ОН ЖАЛЕЕТ О ТОМ, ЧТО **писательский дар, особенно в деловой литературе, дается не каждому автору.**



#### Филип Котлер «Основы маркетинга»

Одна из первых книг, которые были изданы в России про маркетинг. Но гораздо больше впечатлений я получил, когда открыл рот слушал Котлера вживую на семинаре. Потраченных на это 1000 евро совершенно не жалко. Наверное, я не стал бы брать на себя ответственность и рекомендовать эту книгу профессиональным маркетологам. Но времена меняются, а книги Котлера, как и труды Адама Смита, все равно остаются первоосновой.

#### Питер Друкер «Энциклопедия менеджмента»

Сильная книга, квинтэссенция 60-летней работы автора. Когда я ее читал, делал много пометок, и теперь периодически листаю страницы и освежаю в памяти прочитанное.

#### Стэнли Л. Брю, Кэмпбелл Р. Макконнелл «Экономикс»

Один из самых популярных в мире учебников, энциклопедия макро- и микроэкономики. Держу на полке, периодически просматриваю те или иные разделы и каждый раз получаю удовольствие. Отлично написано и систематизировано — о конкуренции, регуляторах и т. п. Книга прекрасно иллюстрирована, много графиков. Много раз переиздавалась. Но от корки до корки читать ее трудно — толстая. Несколько раз пытался прочитать целиком и не смог. На столе ее держать неудобно, да и в портфель не засунешь. Но хорошо, если она всегда будет где-то рядом.

#### Элияху М. Голдрат, Джейф Кокс «Цель. Процесс непрерывного совершенствования»

Герой этого производственного романа Алекс Рого борется с излишками запасов, опаздывающими заказами и несинхронной работой производственных участков. Ему помогает гуру — физик Иона. Как романтик автор средненький, но книга дала мне новый взгляд на финансовый учет. Она говорит о том, что аксиомы финансового менеджмента хороши только для преподавателей вузов и нерадивых сотрудников планово-экономических отде-

лов. Финансовая служба компаний всегда хочет поднять свою значимость — у них специфическая работа, термины. Голдрат посмотрел на ее работу свежим взглядом. Как любое гениальное произведение, книга имеет много планов, и теория ограничений — это еще один ее аспект. Я подарил «Цель» всем своим менеджерам, чтобы мы на мир смотрели с одних и тех же позиций.

#### Келл А. Нордстрём, Йонас Риддерстрале «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта»

Два шведа оригинально анализируют современную бизнес-среду и делают вывод: с каждым годом творческие люди становятся богаче, а заурядные — все беднее. Капиталом становятся мозги. Шведы не первыми об этом сказали, но они подобрали очень интересные примеры, а потом изложили хорошим языком. Эта книга — манифест противопоставления рутинны и креативности. Так что развивайте в себе творчество, господа!

#### Илья Ильф, Евгений Петров «Золотой теленок»

Остап Бендер предстает как предприниматель во всей красе. Обаятельный и симпатичный, со своей этикой. Мне кажется, это обязательная книга для прочтения в периоды творческих застоев и плохого настроения. Как говорил барон Мюнхгаузен, «серьезное лицо — еще не признак ума... все глупости на Земле делаются именно с этим выражением». **СФ**



СЕРГЕЙ КИСЛЕВ

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](http://www.kommersant.ru),  
[conference@kommersant.ru](mailto:conference@kommersant.ru)

IV ЕЖЕГОДНАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ  
B2B МАРКЕТИНГ:  
УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ  
В УСЛОВИЯХ  
КОНКУРЕНЦИИ

реклама

29.10.2008

Особенности маркетинга  
услуг в секторе B2B

В чем особенности брэндинга  
на рынке B2B

— Маркетинговый бюджет  
для компаний сектора B2B.  
Какой бюджет можно считать  
эффективным

— Тендер на рынке B2B:  
различные способы поиска  
и оценки новых партнеров

Особенности работы  
в различных отраслях  
на рынке B2B

Выявление новых перспектив-  
ных продуктов и технологий:  
потенциал и производствен-  
ные возможности компании  
для создания нового продукта

— Способы определения  
оптимальной ценовой  
стратегии для продукта/услуги

— Особенности выхода  
на региональные рынки  
для компании сектора B2B

Особенности работы  
с корпоративными  
клиентами

Что важнее на рынке B2B:  
удержание существующих  
клиентов или умение  
привлекать новых.

Где искать и как находить  
нужных клиентов

— Лояльность корпоративных  
клиентов на рынке B2B

— Необходимость сегментации  
корпоративных потребителей

Эффективные методы  
продаж на рынке B2B

Особенности исследований  
на рынке B2B

— Управление каналами сбыта  
и продвижения на рынке B2B

— Современная система продаж  
сложных товаров на рынке B2B

почта

«**Дмитрий Агарунов** — человек, конечно, известный, но лучше бы он рассуждал о медиабизнесе, а не о глобальной экономике и футурологии. Когда москвич говорит, что хочет переехать в Сибирь и даже перевести туда всю компанию, становится смешно. Когда он предсказывает такое будущее всему отечественному бизнесу, становится еще смешнее. Согласно его прогнозу, в России должны появиться „поселения, где будут объединяться по 15–20 компаний“. Кто согласится жить в таких поселениях, как будет происходить процесс увольнения, обеспечиваться досуг и отдых, он при этом не сообщает. Не говоря уже о том, что денег на новое эксклюзивное поселение взять пока неоткуда. Так что подобная идея — самая настоящая утопия, сотрясение воздуха. Сделать нелепый прогноз и попасть с ним на страницы издания проще простого. Найти новый актуальный тренд в своей сфере бизнеса и заработать на этом деньги — значительно сложнее».

**Алена Федотовская, Мурманск**

«Вместо Gucci будете брать

„Васю Пупкина“ из Костромы»

СФ №39(271) 06.10.2008

«**Вот здравая мысль** о том, что недвижимость начнет дешеветь весной 2009 года. А то надоело уже, когда риэлтеры и застройщики взахлеб кормят рынок информацией о растущих как на дрожжах ценах, невзирая ни на какую объективную реальность. Да еще и пишут в интернете, что, мол, никакого кризиса нет, это просто журналисты подняли волну. Стыд и срам. Нужели всерьез рассчитывают, что им поверьят? А ведь они здравые в общем-то люди и денег уже заработали выше крыши. Нехорошо, конечно, радоваться чужим проблемам (тем более что кризис коснется всех), но хочется спросить: о чём вы, ребята, думали, когда раздували цены до облаков? Что так будет продолжаться вечно? Дождемся падения цен на недвижимость в три-четыре раза, тогда и посмотрим, кто был прав. Мое мнение такое: цены сначала упадут на 20–30%, а потом волна снижения пойдет дальше. Но \$5–6 тыс. за метр застройщикам больше не видать как своих ушей».

**Георгий, Москва**

«Прогноз недели»

СФ №39(271) 06.10.2008

спроси СФ

Оксана Матвеева, Санкт-Петербург

**Рекламная пауза**

**Чем чреват нынешний финансовый кризис для небольшого рекламного агентства?**

Российский рекламный рынок снижает темп. К такому выводу пришли в международном агентстве ZenithOptimedia. Агентство понизило прогноз темпов развития рекламного рынка России с 25% до 22%. Основная причина — финансовый кризис.

Опасения потребителей за свое будущее и неуверенность в завтрашнем дне подтолкнут их к экономии. Да и компании тщательно пересмотрят свои бюджеты с целью сократить издержки.

По прогнозам ZenithOptimedia, предметы роскоши, путешествия и развлечения — категории, глобальные бюджеты которых пострадают первыми, если потребители станут меньше тратить. Так что если среди ваших клиентов есть рекламодатели из этих отраслей, будьте готовы к тому, что они пересмотрят контракты в сторону уменьшения бюджетов.

Самым оптимистично развивающимся сегментом российского рекламного рынка остается интернет. В ZenithOptimedia предполагают, что снижение не коснется российской интернет-рекламы и к концу 2008 года расходы в этом медиа увеличатся на 75%. Так что самое время усилить онлайн-направление вашего бизнеса.

Екатерина, Нижний Новгород

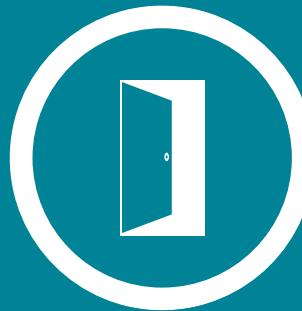
**Китайская жажда**

**Остались ли еще ниши, в которых российские производители могут опередить китайцев?**

Победить иностранцев можно только с помощью асимметричных решений, ведь ко всем барьерам, которые их сдерживали до сих пор, они успешно адаптировались. «Нужно внедриться в один из компонентов себестоимости китайской продукции. Это может быть сырье, рабочая сила, но наиболее выгодно сотрудничать на уровне идей. В Китае сейчас кризис идей, скоро им придется их покупать, а не копировать. Россияне не прогадают, если поставят воспроизведение идей на поток», — говорит Александр Сазанович, руководитель программы МВА «Стратегический менеджмент и предпринимательство» бизнес-школы МИРБИС.

Остались у Китая и другие слабости, которыми можно воспользоваться. Например, сейчас Китаю грозит дефицит пресной воды. Поднебесная располагает всего 7% мировых запасов гидроресурсов. Китайское правительство рапортует, что к 2030 году потребности в воде достигнут максимального уровня. Гидроресурсы будут задействованы полностью, лишних запасов не останется, и бороться с засухами станет гораздо сложнее. «Куда обратится Китай? Надо сделать так, чтобы хотя бы за водой они обратились к нам, а не в Канаду», — говорит Александр Сазанович.

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



# кабинет

## Шумовая завеса

Чем покрыть стены, потолок и пол, чтобы  
сотрудники стали менее агрессивными с. 78

## Отиск качества

Кто в России умеет вырезать печати,  
которые невозможно подделать с. 80

## Прожекты перестройки

Как превратить заброшенный заводской цех  
в просторный и эффектный офис с. 76



ЗАБРОШЕННЫЕ ФАБРИКИ И ЗАВОДЫ МАНЯТ НЕ ТОЛЬКО ИСКАТЕЛЕЙ ОСТРЫХ ОЩУЩЕНИЙ, НО И СОЛИДНЫЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ОБЛЮБОВЫВАЮТ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОИХ ОФИСОВ.

# Проекты перестройки

текст: диана россоховатская



ЕВГЕНИЙ ДДИН

Арендаторов привлекает в промышленных постройках нестандартная фактура, дающая простор для стильных дизайнерских решений

Адаптированные под жилье или офис заводские помещения в мире принято называть лофтами, хотя изначально лофт — типичный для Нью-Йорка формат жилой недвижимости (порой не уступающий в цене пентхаусу). На Западе лофтами называют также верхние этажи торговых и складских помещений и верхние апартаменты многоэтажных домов (в переводе с английского *loft* — «чердак»). В начале прошлого века в Нью-Йорке резко подскочили цены на недвижимость, и вынесенные за черту города фабрики и склады стали переоборудовать под жилье. В 1950-е годы заброшенные промзоны облюбовала богема: вслед за *Энди*

**Йорхолом** на Восточной 47-й улице Манхэттена многие художники открыли в них галереи и мастерские. С тех пор «лофт» обозначает любое обжитое заводское помещение.

Редевелопмент промышленных построек сегодня одна из ключевых тенденций московского рынка офисной недвижимости. «Подобных проектов будет становиться все больше в связи с дефицитом полноценных бизнес-центров и с отсутствием площадок для строительства в Москве», — прогнозирует главный архитектор проектов архитектурного бюро „Остоженка“ *Валерий Каняшин*. — Стоимость аренды в таких офисах — на среднем уровне, что привлекает арендаторов из са-

мых разных сфер бизнеса». По данным компании Knight Frank, аренда в бывших промышленных строениях стоит от \$600 до \$1000 за 1 кв. м в год, а это среднерыночные показатели для объектов класса В.

## Металл и индастриал

Главное, что привлекает арендаторов в промышленных постройках, — нестандартная фактура, дающая простор для стильных дизайнерских решений. Это и внушительные площади (500–1000 кв. м), и высокие потолки (от 3 до 10 м), и большие, зачастую во всю стену, окна, и фабричная атрибутика — кирпичная кладка, бетонные полы, открытые строи-

тельные конструкции и т. д. Пространство таких зданий эффективно само по себе и не нуждается в интерьерных изысках. Кирпичная кладка или бетонная основа стен часто ничем не отделяется, а покрывается лаком или штукатуркой. Балки, вентиляционные решетки и металлические трубы акцентируются как декоративные детали интерьера. В цветовой гамме преобладает металлик и контрастные сочетания.

В отделке офисных лофтов традиционно используются деревянные шпонированные панели, ковролин, подвесные потолки, гипсокартон, металл и стекло. При планировке помещения ставка делается на функциональность. «Мебель часто подбирается в стиле *hi-tech*, но соблюдение этого требования совсем не обязательно — для таких помещений нередко заказываются также коллекции из ДСП, МДФ, которые могут выглядеть не менее технологично, чем чисто металлические конструкции», — комментирует *Наталья Бебик*, коммерческий директор компании «Феликс».

В то же время нестандартное пространство производственных зданий нередко ограничивает возможности проектировщиков. «Из-за большой глубины корпуса, разных высот этажей и сложной конфигурации плана неизбежно возникают некоторые потери площадей», — говорит Валерий Каняшин. — При недостатке территории возникает проблема и с размещением необходимого количества парковочных

## Стильная брутальность

Для ведущего игрока рынка автомобильного ритейла компания «Феликс» осуществила поставку мебели для оборудования подразделений, занимающихся продажами и оформлением автомобилей, а также зоны приемной, зала ожидания и интернет-кафе, рабочих мест для персонала и кабинета руководителя.

Работая над проектом меблировки одного из офисов заказчика, специалисты «Феликса» столкнулись с определенной сложностью: не-

обходимо было создать комфортную клиентскую зону в помещении, значительную часть которого занимает экспозиция автомобилей. Дизайнеры решили эту задачу, расставив оперативную мебель в несколько линий. Теперь к каждому сотруднику обеспечен свободный доступ, при этом автомобили не перестали находиться в центре внимания. Зона отдыха в автосалоне предназначена для руководителей высшего звена, партнеров, гостей и клиентов компании. При ее оборудова-

нии «Феликс» стремился создать максимально комфортную и стильную обстановку. Заказчик предпочел диваны с хромированными ножками из коллекции «Вейт», выполненные из натуральной кожи. С диванами хорошо сочетаются стеклянные столики с хромированными опорами. В зоне отдыха есть барная стойка, отделанная металлом и плиткой. Изюминка интерьера — эффектно оформленные фотографии известных людей, посещавших мероприятия, которые организует автодилер.

мест, поскольку организация паркинга под существующим зданием — весьма трудоемкая и дорогостоящая процедура». С другой стороны, продолжает эксперт, промышленные площадки, как правило, обладают готовыми энергетическими мощностями, а при возведении объекта с нуля приходится не меньше года решать вопрос с подведением к нему электрических сетей.

При зонировании помещения оптимально использовать перегородки из стекла или гипсокартона. «Разрабатывая проект обустройства офиса компании „Дейл лимитед“ в помещении лофта, наши специалисты предложили зонировать с помощью стеклянных перегородок серверную, где находится большое количество оборудования с мигающими разноцветными лампочками», — приводит пример Наталья Бебик. — Такой объект выглядит как гигантский системный блок компьютера в прозрачном корпусе. Дизайнеры предложили поднять его над уровнем пространства офиса, организованного по принципу open space, сделав центром внимания и декоративным элементом интерьера».

## Дело — труба

Хотя реконструкция промышленных построек в Москве идет полным ходом, «чистых»

лофтов на столичном рынке почти нет. Большинство арендаторов ценят в этих помещениях не индустриальную эстетику, а метраж и готовую «коробку». «Арендаторы или собственники часто скрывают фабричную атрибутику под евроремонтом, и лофт превращается в open space с потолками высотой более 3 м и большими окнами», — сетует директор департамента консалтинга, аналитики и исследований консалтинговой компании Blackwood **Ольга Широкова**.

Оценить по достоинству нестандартные декорации бывших фабрик и заводов получается в основном у компаний, занимающихся творческой деятельностью, — именно они чаще всего выступают заказчиками офисов в лофтах. Наиболее удачными проектами по редевелопменту московских промзон специалисты называют центр современного искусства «Винзавод» и деловой квартал «Красная роза 1875». Первый объект занимает территорию старинного пивоваренного завода «Московская Бавария» общей площадью 20 тыс. кв. м, здесь арендуют помещения фото- и арт-галереи, художественные и архитектурные мастерские, дизайнерские студии, бутики. Второй располагается на территории бывшей шелковой фабрики «Красная роза» и представляет собой ком-

плекс из 10 бизнес-центров классов А и В площадью 170 тыс. кв. м. Пока полностью отстроены четыре бизнес-центра — «Савин», «Строганов», «Мамонтов» и «Морозов», — в них находятся офисы компаний Knight Frank, «ТНК-BP менеджмент», группы компаний Konzept и др.

По словам одного из авторов проекта в «Красной розе» (заказчик проекта — компания KR Properties) архитектора **Марии Хеллави**, концепция интерьера состояла в том, чтобы максимально сохранить старую фактуру, добавив в нее современные коммуникации. Стены здания очистили от штукатурки, под которой обнаружилась оригинальная кирпичная кладка. Один из двух корпусов бизнес-центра был возведен с использованием силикатного кирпича, ко-

торый не устроил проектировщиков, — его пришлось заменить старым кирпичом. Чугунные колонны, покрытые противопожарными смесями, решили оставить в интерьере. Оригинальным декоративным элементом стали найденные в этом же здании старые чугунные чаны, когда-то использовавшиеся для покраски ткани. Их почистили, покрасили и в качестве интерьерного украшения выставили в VIP-зоне.

Нереконструированных промышленных объектов в Москве и ее окрестностях еще более чем достаточно. Мария Хеллави уверена, что спрос на офисные лофты будет только расти: «Эти помещения выглядят пафосно и говорят об определенном статусе людей, которые могут себе позволить их арендовать».

Реклама



Офисная мебель

СДМЕБЕЛЬ  
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ

www.spmobel.ru  
(495) 725-47-57

ПОТРАТИВШИСЬ НА СОЗДАНИЕ АКУСТИЧЕСКОГО КОМФОРТА В ОФИСЕ, РУКОВОДИТЕЛЬ СОЗДАЕТ УСЛОВИЯ ДЛЯ СПОКОЙНОЙ ПРОДУКТИВНОЙ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ.

## Шумовая завеса

текст: **ольга карпова**



ИВАН ГРАНКИН

Работа в шумном помещении — причина стрессов. Головные боли и невнимательность в конце рабочего дня тоже последствия постоянного гула. «Накапливаясь в организме, воздействие акустических раздражителей приводит к повышенному кровянистому давлению, сонливости, нервозности и другим неприятным последствиям», — говорит **Татьяна Смирнова**, технический специалист российского подразделения компании Rockwool. Основные шумы в офисе — звук работающей оргтехники и речь сотрудников. Особенно остро стоит эта проблема для офисов open space, где звуковые волны не встречают на своем пути почти никаких препятствий, а количество персонала в залах велико.

«Нередко при обустройстве офисов главные условия заказчиков — побыстрее и поде-

шевле, — рассказывает **Андрей Павлов**, директор инновационного департамента компании „Астарта престиж“. — Чаще всего мы сами напоминаем о необходимости усилить звукоизоляцию в определенных помещениях офиса». Такими помещениями для любой компании являются переговорные комнаты, кабинеты руководителей, бухгалтерия.

«Показать преимущества хорошей акустики невозможно, это же не вид из окна, — считает **Александр Боганик**, главный инженер компании „Акустические материалы и технологии“. — Хорошая акустика или плохая, станет ясно, когда закончится ремонт и офис начнет работать. В большом торговом центре, отделанном с применением звукопоглощающих материалов, люди проводят больше времени просто потому, что им комфортно. У нас

же пока результат от применения акустических материалов воспринимается как что-то эфемерное. Даже если смета на ремонт увеличится на \$5 тыс. за счет акустических материалов, ее могут „зарубить“. Хотя в большинстве случаев затраты куда более значительны».

В идеале над проблемой правильного акустического климата в здании должен задуматься архитектор на стадии проектирования. При хорошей звукоизоляции в здание не просачиваются звуки извне. А вот бороться с шумами, источник которых находится в помещении (так называемые воздушные шумы), можно с помощью звукопоглощающих материалов. Благодаря своей преимущественно пористой структуре они «впитывают» энергию звуковой волны, частично превращая ее в теп-

ловую. Отраженный от поверхности звук становится значительно слабее.

### Шумопоглотители

Звукопоглощающие материалы могут выглядеть вполне декоративно и применяться на этапе финишной отделки помещений. Производством таких изделий занимаются многие предприятия. На российском рынке представлены стекловолокна компаний Ecophon, из базальтовой ваты — Parafon (Швеция), шпонированные Decor Acoustic (Израиль).

Другой вид шумопоглотителей — плиты из каменной ваты «Акустик баттс» или «Флор баттс» компании Rockwool (Дания) и акустические системы на их основе «Шуманет» и «Шумостоп» (Россия). Использование плит возможно только в составе звукоизолирующей конструкции с применением обычных строительных материалов, например гипсокартона. Такая конструкция стены бывает как однослойной (плиту зашивают между двумя слоями гипсокартона), так и многослойной (чертят несколько таких слоев). Последний вариант сложен в монтаже, дорог, но в сравнении со стеной из кирпича или пеноблоков дает больший эффект, обеспечивая более высокую степень изоляции.

Использование в отделке помещений плитки и камня на полу или стенах ухудшает акустику — звук отскакивает от этих материалов. Не способствуют акустике и низкие потол-

ки. Кстати, потолок — основная звукопоглощающая поверхность в офисе. Эффективность акустических потолков выражается коэффициентом от 0 до 1. При нуле звук полностью отражается от поверхности, при единице — полностью поглощается. Потолок со значением, равным 0,6–0,7, уже считается акустическим.

Если снизить уровень шума с помощью акустического подвесного потолка невозможно (например, при очень высоких потолках, потолках сложной конфигурации, с окнами или остекленными), используются звукопоглощающие стеновые панели. В учебных центрах и конференц-залах рекомендуется комбинировать акустический потолок и панели. Это позволяет избежать «порхающего эха». Полностью обшивать стену панелями не обязательно. Обычно они крепятся на расстоянии 0,5 м и выше от пола с таким расчетом, чтобы быть на уровне уха человека, независимо от того, стоит тот или сидит.

Для защиты помещения от ударных шумов, передающихся по перекрытиям здания (локанье каблуков, звук передвигаемых стульев) предусмотрена конструкция «плавающего пола». Один из возмож-

ных вариантов защиты от «вертикальной информации» (так еще называют ударные шумы) — поместить между железобетонной плитой перекрытия и напольным покрытием звукопоглощающую плиту.

Единое потолочное пространство и пол, разделенный перегородками, способствуют распространению звуков по всему офису. Поэтому лучше, если каждое помещение будет иметь свои пол и потолок.

Высота крепления подвесного потолка в разных помещениях различается. Это зависит от модели потолка, размера помещения, конкретных акустических задач. Не зная основных принципов

Решить проблему тишины на рабочем месте можно и локально, с помощью потолков «островов». «Островок» крепится над конкретным рабочим местом, например над стойкой ресепшина. Таким образом, в шумной приемной появляется место с хорошей слышимостью и разборчивостью речи.

### Тише, еще тише

В России появляется все больше офисных зданий, в которых применяются современные материалы для создания звукоизолирующих конструкций, например офисы компаний ЛУКОЙЛ и РОСНО, бизнес-центры «Берлинский дом»

в проекте запланирована звукоизоляция стены 60 дБ, а наши строители рассуждают так: «Это еще зачем? Хватит с них и 45 дБ». Но на этапе приемки заказчик все равно вызовет эксперта-акустика и попросит довести звукоизоляцию до нужного значения».

Обустраивая офис, полезно задумываться о шумовых характеристиках всех предметов интерьера. Например, некоторые настольные экраны и офисные перегородки имеют повышенный звукопоглощающий коэффициент.

В Европе, особенно в Британии, широко применяют устройства, излучающие звук в противовес офисному шуму. «Они могут выглядеть как пото-

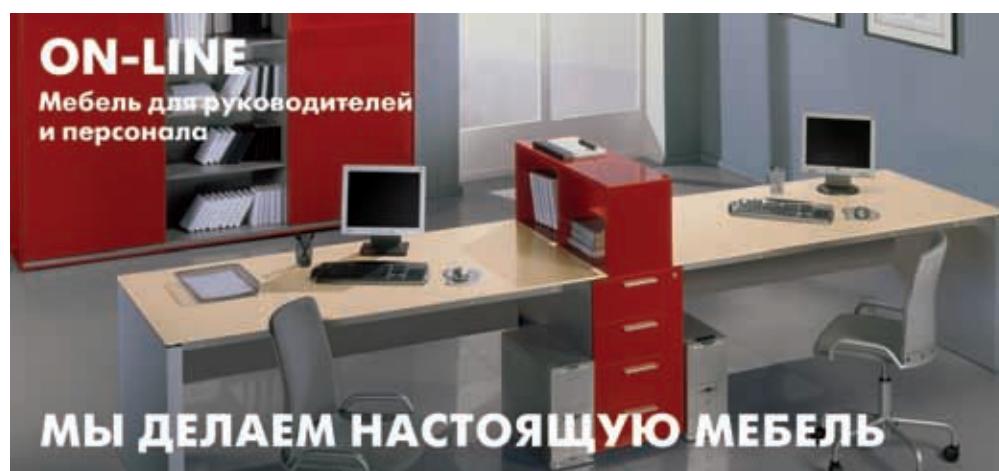
**«Нередко при обустройстве офисов главные условия заказчиков — побыстрее и подешевле. Чаще всего мы сами напоминаем о необходимости усилить звукоизоляцию в определенных помещениях»**

работы с акустическим материалом, можно не получить никакого эффекта, потратив немалые деньги. Например, цена квадратного метра обычного подвесного потолка — 140 руб., а акустического потолка Focus (Ecophon) — 660 руб. И это не самый дорогой вариант.

в Москве и «Петровский форт» в Санкт-Петербурге.

«Культура использования звукопоглощающих материалов очень развита в Европе, — рассказывает Александр Боганик. — Внимательно к акустике относятся и в российских представительствах европейских компаний. Бывает, что

лочный светильник или картина. Излучая шум в диапазоне человеческой речи (1000 Гц), они подавляют офисный гул, — рассказывает Константин Переведенцев, директор по продажам компании «Соло». — В России этих устройств пока нет. И скорее не потому, что это дорого, а просто непривычно». 



ON-LINE  
Мебель для руководителей и персонала  
МЫ ДЕЛАЕМ НАСТОЯЩУЮ МЕБЕЛЬ

КамБио  
Гран-при премии «Российская Квартира»  
в номинации «Офисная мебель»

Тел.: +7 (495) 231-3311  
www.kambio.com

Реклама

ШЕРЛОК ХОЛМС УВЕРЯЛ ВАТСОНА, ЧТО ЛЮБУЮ ПЕЧАТЬ МОЖНО ЛЕГКО ПОДДЕЛАТЬ С ПОМОЩЬЮ СЫРОЙ КАРТОФЕЛИНЫ. ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О ПЕЧАТЯХ СОВРЕМЕННОМУ ПОТРЕБИТЕЛЮ, ЧТОБЫ НЕ ПРИШЛОСЬ ИСКАТЬ ПОМОЩИ У СЫЩИКОВ?

## Оттиск качества

текст: **ольга карпова**



GETTY IMAGES / FOTOBANK

Чем солиднее организация, тем больше степеней защиты имеет используемая ею печать

Всех участников российского штемпельного рынка можно условно разделить на три группы. «Во-первых, это российские представители мировых производителей штемпельной продукции, расходных материалов и оборудования — „Тродат XXI“ (Trodat, Австрия) и „Колоп-М“ (Colop, Австрия), — рассказывает **Анна Зайцева**, заместитель генерального директора по маркетингу и развитию компании „Полиграфыч“.— Во-вторых, российские производители штемпельной продукции и оптовые продавцы штемпельных товаров мировых производителей — „Полиграфыч“, GRM

и др. Наконец, региональные изготовители, производящие штемпельную продукцию для конечных потребителей».

До начала 1990-х годов изготавливать печати можно было только с разрешения органов внутренних дел. В 2001-м в России было отменено обязательное лицензирование штемпельно-граверных предприятий. Именно на 2001–2002 годы пришелся бурный рост штемпельных производств и одновременно — количества поддельных печатей. Подделка печатей, как гербовых, так и обычных удостоверительных, и сегодня не редкость. Поэтому в отсутствие лицензиро-

вания стоит ориентироваться на наличие у производителя сертификата. Он как минимум означает, что компания располагает оборудованием, позволяющим изготавливать печати с основными и дополнительными степенями защиты, которые невозможно подделать.

На данный момент действует две системы сертификации: «Печатьсерт» (орган сертификации — ВНИИ полиграфии) и «Полиграфсерт» (Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям). Сертификация по системе «Печатьсерт» происходит заочно, а вот специалисты Федерального агентства по печати оценивают

производственный процесс лично. Как результат — не такое уж и большое число обладателей сертификата «Полиграфсерт», всего 62 компании.

Сертификация является «условно-добровольной», поскольку ГОСТ Р51511–2001 «Печати с воспроизведением герба РФ» обязывает указывать номер сертификата в микротексте по окружности гербовой печати. Какой именно нужно иметь сертификат для изготовления гербовых печатей, ГОСТ не оговаривает. Однако организации, где требования к качеству печатей повышенны (МВД, ФНС, ФСБ, ФСО), ориентируются на «Полиграфсерт».

**Защита.** Существует порядка 10–12 элементов защиты печати от подделки. Из них чаще всего используются четырепять. Защитные элементы, обязательные для нанесения, прописаны ГОСТом только для гербовых печатей. Это микротекст «черный на белом» и «белый на черном» с высотой букв от 0,5 до 0,8 мм, с линиями толщиной не более 0,08 мм и др. Из микролиний может состоять как окружность вокруг герба, так и изображение орла.

Сколько и какие защитные элементы будут на удостоверительной печати, зависит от желаний заказчика и возможностей изготовителя. Часто для защиты печатей используют гильоширные сетки — композиции из сложнопересеченных кривых тонких линий. Технология «гильош» используется также для защиты документов и ценных бумаг.

Эффективной дополнитель-

ной защитой печати считается нанесение на оттиск фотографии. Ведь для того, чтобы сделать печать, скажем, с фото-портретом, необходимо иметь оборудование с очень высокой степенью разрешения, а таких аппаратов в России немного. Печати с фото часто заказывают для личного пользования. Изображение при этом может быть любым. В одной компании, например, вспоминают клиента, заказавшего печать с портретом любимой собаки.

**Дополнительные меры.** Поскольку государственной регистрации печатей в России нет, крупные компании ведут реестры изготовленных печатей и штампов по собственной инициативе. «Это способ обезопасить клиентов и самих себя, — говорит Анна Зайцева. —

**Печати с фото часто заказывают** для личного пользования. Изображение при этом может быть любым. В одной компании вспоминают клиента, заказавшего печать с портретом любимой собаки

При включении печати в реестр ей присваивается индивидуальный номер, а клиенту выдается свидетельство. Индивидуальный номер печати отражается в виде микротекста по ее окружности, что служит дополнительной степенью защиты. Информация в электронном реестре хранится беспрерывно, и может быть востребована по официальному запросу УВД о том, изготавливалась ли данная печать».

**Технологии.** Степень защищенности печати напрямую зависит от технологии ее изготовления. До недавнего времени самый большой объем печатей

делали из фотополимера — прозрачного материала белого или зеленого цвета. Поскольку сделать из фотополимера печать с высокой степенью разрешения и какими-либо степенями защиты очень проблематично, то этот материал был и остается лидером и в количестве поддельных печатей.

А вот печати, выполненные из резины методом лазерной гравировки, для «фальшивопечатников» практически недоступны. При этом цена на резиновые и фотополимерные печати во многих регионах России практически одинакова. Метод лазерной гравиров-

ки позволяет достичь высокого разрешения изображения, а значит, в дизайне печати можно воспроизвести любой сложный элемент. Также метод лазерной гравировки позволяет использовать любой из защитных элементов.

Новинкой на российском рынке считаются флеш-печати, наполненные краской. Флеш-технология была изобретена в Японии в 1960 годах и пользуется спросом во всем мире. При применении флеш-печатей не требуется штемпельная подушка, что удобно во время командировок и при подписании договоров вне офиса. ☎



## КАЧЕСТВО В ДЕТАЛЯХ

Компания «ФЕЛИКС» — крупнейший производитель и поставщик мебели в России, работающий на рынке с 1991 года

Наш принцип — качество во всем. Неизменно высокий уровень качества достигается благодаря вниманию к деталям и тщательному контролю на всех этапах производства мебели и обслуживания клиентов.

Золотой Знак качества  
«Российская Марка»



Международный  
сертификат  
ISO-9001-2001



# МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ:  
(495) 933-77-77 (многокан.); [www.felix.ru](http://www.felix.ru)



По вопросам качества обслуживания вы можете обращаться в приемную генерального директора компании «ФЕЛИКС» по тел.: (495) 771-60-87

# принципы Евгения Гинера

ПОД РУКОВОДСТВОМ НЫНЕШНЕГО ПРЕЗИДЕНТА **ПФК ЦСКА** СТАЛ ПЕРВЫМ РОССИЙСКИМ КЛУБОМ, ВЫИГРАВШИМ КУБОК **УЕФА**. А **\$800 МЛН**, ВЛОЖЕННЫЕ ГИНЕРОМ И ПАРТНЕРАМИ В УКРАИНСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ,— ПРОСТО ХОББИ.

**Единственный** фактор правоты — результат.  
*Если ты сделал, что обещал, — ты прав. Можно спорить, как ты это сделал, но это уже следующий вопрос.*



## **Нельзя** всегда верить в победу.

Желать можно, но не верить. Чтобы верить в победу, надо сделать все, чтобы она стала реальной, а не искать ее в области фантазии. Да, мы обыграли сборную Англии. Но сыграли мы с ними семь-восемь раз, большинство побед, думаю, было бы за ними.

## **Я бы не смог** руководить

«Спартаком» или «Локомотивом». Даже если бы купил их. Можно, будучи топ-менеджером ТНК-ВР, перейти управлять «Газпром нефтью» или ЛУКОЙЛом. Футбольный клуб — другое. ЦСКА навсегда останется в моем сердце. Даже если доктора запретят мне думать о футболе.

## **Меня** вдохновляет движение.

Человек не должен останавливаться. Сейчас вот я двигаюсь к старости. Как говорит моя четырехлетняя внучка — «жизнь, дедушка, очень коротка». А если кроме шуток, то моя ближайшая личная цель — организовать бизнес так, чтобы я смог больше времени проводить с семьей и путешествовать. Я вполне преуспел в финансовой и профессиональной областях. Мне скоро 50, и на Земле еще много мест, где я не был.

## **Не люблю** праздновать свои дни рождения.

Если бы можно было собраться и просто отдохнуть, чтобы никто не вставал и не начинал произносить хвалебные тосты, — это было бы здорово. Вот ходить в гости — другое дело.

## **Лучше** взять меньше работы,

но сделать ее хорошо. Но не бери работы больше, чем можешь выполнить — все сделаешь плохо, кому она тогда будет нужна?

**Мне** неудобно, когда человек ждет в приемной. Даже если кто-то пришел без записи, я все равно его принимаю. Это ломает весь график, но я не могу иначе.

**Я всегда** смотрю на нового человека через «черные» очки и никогда через «розовые». Ведь от незнакомого можно ожидать чего угодно. Лучше потом снять «черные» очки и извиниться, что думал о нем плохо, чем позволить человеку сделать тебе подлость и оставить шрам на сердце.

**Судьбу** нельзя обмануть, но и испытывать судьбу нельзя. Если ты не сеешься на машине по городу пьяный со скоростью 250 км/ч, то тебе суждено остаться живым? Вряд ли. Но это не значит, что судьба твоя такая плохая. Ты просто сам дурак, потому что упустил то, что тебе было предназначено.

**Принял** решение — не жалей. Ведь чтобы понять, правильным ли оно было, надо прожить одну и туже жизнь дважды, и в тех же условиях принять другое решение. Но это невозможно. Допустим, моя команда проиграла 1:0. Я ошибся с заменой? А если бы я принял другое решение, может, я проиграл бы 3:0. Как это проверить? Как сыграть дважды? Никак.

**Никому** ничего не хочу доказывать — кроме себя. Большинство людей почему-то завидуют чужому успеху. Как говорила моя мама, «не переживай, сынок, их зависть — на их плечах».

**Я сначала** создаю себе трудности, а потом с гордостью их преодолеваю. Возможно, это не совсем умно, но иначе не могу. **СФ**

записал **владислав коваленко**

# Скетч-карта — подписка за минуту!

Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»  
на еженедельный деловой журнал  
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скетч-карта —  
это пластиковая карта, содержащая  
под специальным защитным  
слоем скретч-код активации.

Купите скетч-карту,  
сотрите защитный слой,  
позвоните по телефонам:  
8 800 200 2556, (495) 721 2882  
или активируйте карту на сайте  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) — и Вы подписаны.  
Скетч-карты выпускаются сроком  
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скетч-карты Вы можете  
в редакции ИД «Коммерсантъ»:  
тел. (495) 721 2882 или 8 800 200 2556  
(звонок бесплатный для всех регионов  
РФ), [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru), в курьерской  
службе доставки «Москартсервис»:  
тел. (495) 925 8893, [www.cardservice.ru](http://www.cardservice.ru)  
(только для жителей Москвы),  
в интернет-магазине «**Звони.Ру**»:  
тел. (812) 33-66-099, [www.zvoni.ru](http://www.zvoni.ru)  
(только для жителей Санкт-Петербурга)  
или в агентстве подписки  
«Интер-почтa»: тел. (495) 500 0060,  
[www.interpochta.ru](http://www.interpochta.ru) (только для жителей  
Москвы).

**Технологии успешного бизнеса** —  
100 страниц уникальной информации  
о технологиях современного  
бизнеса, об удачном  
и неудачном опыте российских  
и международных компаний,  
о лучших сделках,  
оригинальных решениях,  
красивых идеях,  
об актуальных проблемах бизнеса —  
обо всем, что должен знать  
современный руководитель  
компании, чтобы уверенно  
вести ее к успеху.



подписка на 6 месяцев на журнал

**Коммерсантъ**

**Секрет фирмы**



служба подписки: 8 800 200 25 56

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

9 9 9 9 9

У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК. ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. Последний вариант, увы, не исключает развитие событий по первым двум сценариям. Если отбросить военную терминологию и перейти на языки бизнеса, то тогда **рынок пытается подмять под себя несколько корпораций** с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых. В знаменитом романе Джеймса Фенимора Купера «Последний из могикан» герой Ункас погиб от руки вражеского гуриона. **наши «Последние из могикан» пока держатся** и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что в многих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, **им удалось завоевать без особых усилий** — сопротивления почти не было. Екатеринбургский концерн «Калина» **три года бился за рынок** со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. Московская «новая зара» пока не сдается, с наибольшим размахом бизнес-интервенции проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акционерами приходится примерно 80% всех продаж. Только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «Патра», «Байкальская пивоваренная компания», «Комбинат им. Степана Разина» и ПИТ достались неизменным «тинькофф» — Sun Interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в **пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом** — московский пивоизделийный комбинат «Чаково», на табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «Балканской звезды» концерном Altavis. Теперь иностранцам противостоит лишь Ростовский «Донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. В сентябре «Донтабак» договорился с корпорацией Galaner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «Арнест», одновременно выполняющий заказы от Schwarzkopf & Henkel и L'Oréal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. Соперничество с международными корпорациями — это **прежде всего конкуренция бюджетов** инвестиционных и маркетинговых. **Соотношение сил неизбежно будет неравным**. Расходы Sun Interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «Чаково» — составили всего-навсего \$20 млн. С другой стороны, в этом, наверное, и заключается романтика бизнеса — **бросить вызов заведомо превосходящим силам**. Можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «Чаково», на долю экспорта приходятся считанные проценты от общего объема продаж — маленькие победы, которые придают уверенности в будущем, но в конечном итоге придется сдаться борьбе — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, и на выигрыш в конкуренции не всегда способен влиять даже самый сильный лидер. В случае неудачного исхода, поднимает самооценку, вероятно поэтому так спокойно настроен хозяин «Донского табака» Иван Саввиди: «в спорте проигрыш более сильному не считается зазорным». Несговорчивый пивовар, иностранцы **смогли бы наладить производство в России** с предложением продать компанию с самого момента ее приватизации. В середине 1990-х годов с ним пытались договориться неизменные Heublein и Carlsberg, два года назад — Anheuser-Busch, совсем недавно — SABMiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «Чаково» продаваться не будет. «В создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на бледечке принести ее иностранцам только потому, что **у них есть лишние деньги**», — пояснил он однажды в интервью «Секрету фирмы». У Алексея Кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут **позволить себе тратить сотни миллионов долларов** на покупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (было время, когда президент «Чаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, «Чаково» осталось в собственности, в 2000 году оно попало в список компаний, которым ямы и приступила к строительству завода в Краснодаре, затем были заложены производственные мощности в Белгороде, в 2002 году завод «Чаково»росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась. Если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. Но Алексей Кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на проводимую стратегию. Известно, что в 2005 году в Краснодаре началась стагнация в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в Краснодаре (запуск намечен на май 2006 года), опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил Кочетова не экономить на рекламе. Если некогда на маркетинг в «Чаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, Алексей Кочетов слишком долго руководит «Чаково» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. Более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**. Последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем Кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **трудно расставаться с главным делом своей жизни**. Наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии: «ну продадим мы компанию, заработаем миллиард», — рассуждает Кочетов, — а дальше что с ним делать?» Начальница запахов, **девять лет назад никому бы и в голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брендами. Тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с семьями «Арпст престик» и ILE DE BEAUTE, последние уже согласились включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию Nouvelle Etoile, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решилась на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного ЗАО перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались Антонине Витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой зари», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. Натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. Первым делом Витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. С тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерам «новой зари» были разработаны два вида одеколона «МЭР», который по сей день поставляется столичному градоначальнику. По инициативе Витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „Брокар и Ко“», женский «Глянец» ухватился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». **но дивидендов с этого компании не получила**. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокар», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, сказав, что у потребителей не оформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. До последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**, выпускавшиеся раньше «злато скифов» и «анну каренину» Nouvelle Etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. Пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая зара» создает собственную сеть магазинов. За последние два года компания открыла семь салонов в Москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «Новую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «Роколора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «Роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. Промышленные новации требовали денег, и Самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «Роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого Самохин не раскрывает, «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «Роколора», — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов.. заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. Компания начинала с производства кремов, но потерпела фiasco: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесцвечивающее средство «блонди плюс», Самохин нащупал свою нишу, так появилась серия красок «Роколор». вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «Роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «Роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. Когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'Oréal, P&G и Schwarzkopf. «Роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. в частности, «Роколор» пробует закрепиться в салонах красоты с помощью новой марки «Гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «создание нишевых продуктов — **единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями**, — говорит вице-президент «Роколора» Константин Дисперов. — **их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество**. Конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», дамский угодник. «все продаются и покупаются, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «Донского табака» Иван Саввиди. После избрания в Госдуму он передал Жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. Саввиди пришел на «Донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **превратившись в собственника «Донтабака»**, он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «Донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет. и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «Донтабака» сократилась вдвое. Убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс. Саввиди пока не удается вывести из пике предприятия, давшее ему путевку в жизнь. Иван Саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга России, помимо любимого «Донтабака» руководит Холдингом «Группа Агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. Среди преуспевающих предприятий Холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. Однако Саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «Ростов» компании «АгроФест-Дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение Саввиди, — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объединены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции. **оптимизм в компании зашкаливает**: на «Донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой Asmoloff, появившейся в прошлом году. до этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век». теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты Super Slims под названием «тисс». как заверяет Иван Саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

**Лучшие компании делятся с нами своими секретами**  
**Мы делимся с ними секретами**  
**других лучших компаний**

## Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ [sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

На правах рекламы