

Чем Mars зажевал
шоколадные батончики с. 14

Как легализовать подпольный
мир детского общения с. 40

Секрет Фирмы

№42 (274)
27.10 — 02.11.2008

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

sf.kommersant.ru

деньги невопрос

Где взять средства во время кризиса с. 52

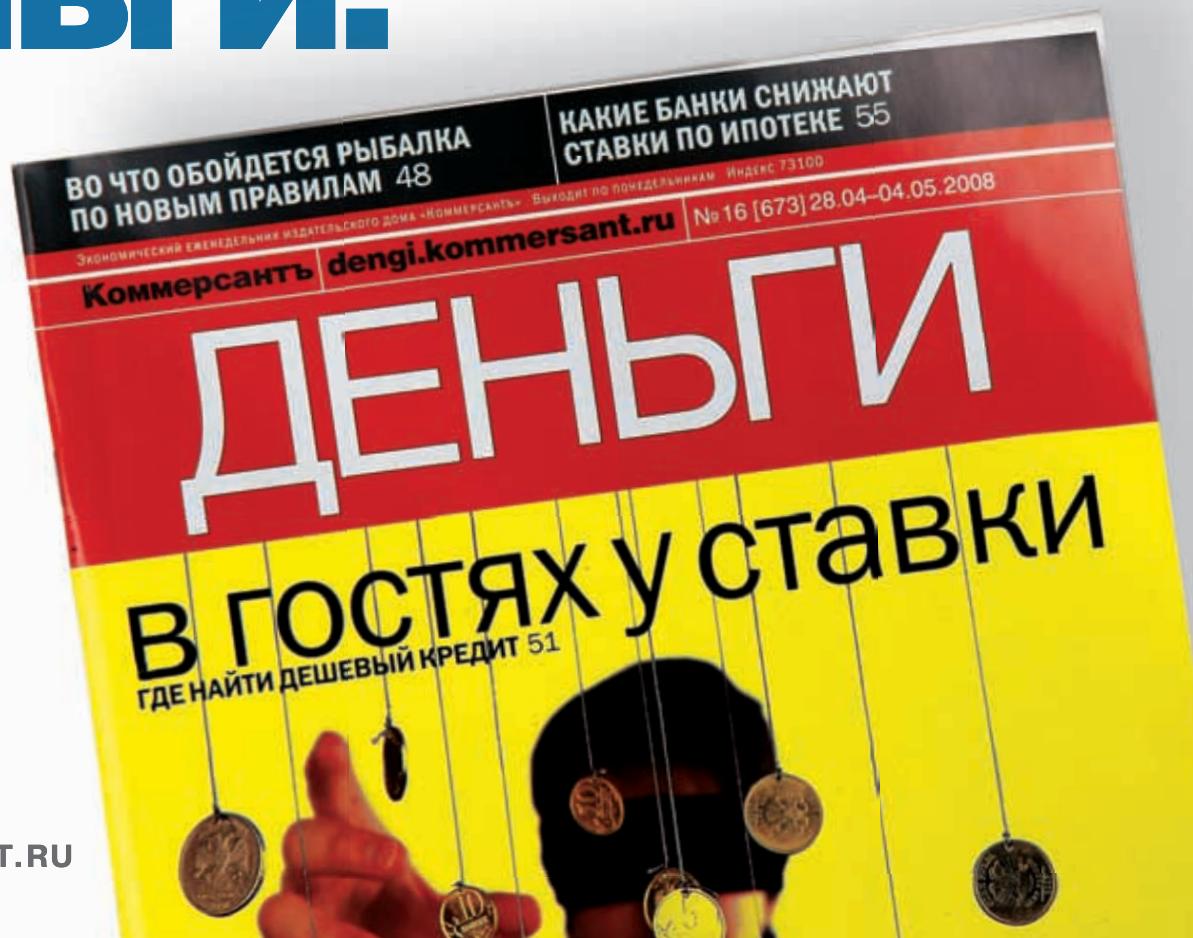


ISSN 1727-417-6
08042
9 771727 417006



тематические страницы **iOne**
информационные технологии

Коммерсантъ. Самые верные деньги.



частная практика



лидеры

«Нам необходимо кого-то поглощать»

В разгар кризиса Mars совершил крупнейшую покупку. Как компания собирается переваривать Wrigley, «Секрету фирмы» рассказал Ричард Смайт [с. 14](#)

диверсификация

Отчаянные чаяния

Выводя на рынок новый брэнд «Винтаж», «Товарищество чаеторговцев» пытается превратить нишевый бизнес в масштабный проект [с. 20](#)

амбиции

Курортный альянс

«Натурамед» стал первой управляющей компанией на российском санаторном рынке. Осталось только сделать бизнес доходным, а для этого нужно тиражировать проект [с. 24](#)

конкуренция

точки роста

Трудности перевоза

Игроки рынка доставки борются за выживание, но не из-за соперничества друг с другом, а из-за транспортных проблем и вымирающих клиентов [с. 28](#)

правила игры

ЦБ в посудной лавке

Полномочия Банка России на фондовом рынке разрастаются до космических масштабов. Приведет это к стабилизации ситуации на биржах или же к госрегулированию курса отдельных бумаг? [с. 36](#)

идеи

заявка на будущее

Мелкая сетка

Не жалея миллионов, сразу несколько медиакомпаний взялись осваивать нишу детских социальных сетей, рассчитывая повторить успех «Одноклассников» и «В контакте» [с. 40](#)

кейс-контроль

Гонки по пересеченной местности

Братья Геращенко хотят обогнать всех с идеей индивидуального гусеничного мотоцикла-вездехода [с. 46](#)

привокации

Лестница в лифте / Полет над парковкой / Неприличное промо [с. 49](#)

перезагрузка

«Бизнес должен давать деньги не милиции, а школам» [с. 50](#)

Я не призываю к отрещению, подобно герою Мамонова в «Острове». Но именно культ потребления делает людей одноклеточными



Андрей Амлинский [с. 45](#)

дневник наблюдений

Как государство создает конвейер по покупке проблемных банков / Зачем агентству недвижимости «Агент 002» понадобился перерыв в бизнесе / Кто вынуждает банки повышать ипотечные ставки / Почему для Philips кризис – это благо / Как дешевеет КамАЗ и как Daimler этим воспользуется / До чего доводят ожидания девальвации [с. 06](#)

лаборатория



антикризисный менеджмент

Кто дает деньги

В кризис компаниям стало гораздо сложнее получить средства в банках, однако доступ к ним все же не перекрыт. Открыты двери и других источников, но не все знают, куда входит [с. 52](#)

антитренд

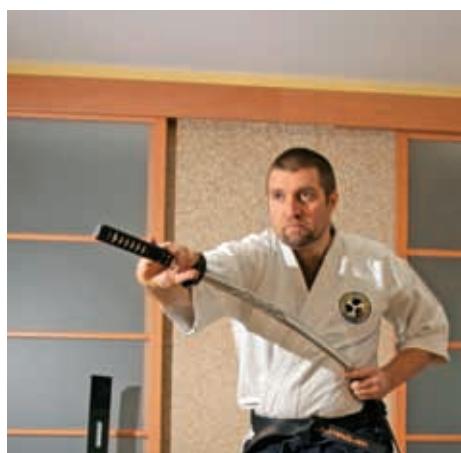
Пятьдесят лет выдержки

В представлении маркетологов человек старше 55 лет неплатежеспособен и занят только проблемой здоровья и дачными грядками. «Секрет фирмы», IQ marketing и OMI развенчивают эти мифы [с. 56](#)

над чем работает

Дмитрий Потапенко

николько не обеспокоен кризисом в ритейле. Он к нему подготовился и теперь подумывает о покупке еще нескольких сетей [с. 60](#)



Когда я вижу в туалете грязь, как во время визита в одно издательство, а к кофе не могут предложить молока — значит, в компании бардак. У меня пропадает желание вкладывать деньги в этот бизнес



Джеймс
Кук [с. 82](#)

прогноз недели

«Курс доллара вряд ли превысит 28 руб.»

[Лариса Макаренко](#) [с. 12](#)

игра

Без границ

Мы открываем для вас международные рынки [с. 64](#)

КНИГИ [с. 68](#)

Тематические страницы **iOne**.
Информационные технологии [с. 71](#)

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

Кабинет 10 ноября
iOne. Информационные технологии 17 ноября
Самые успешные сделки года 24 ноября
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок: (495) 921-2353,
(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

опровержение

Опубликованные в журнале «Секрет фирмы» № 17 от 05.05.-11.05.2008 г. в статье «Предатель в помощь» сведения о том, что «На их счету (Богдана Новорока) к тому моменту числилось уже несколько захватов крупных предприятий на Урале и Ямале». «Чтобы получить контроль над портом, они сговорились с генеральным директором СРП Олегом Запольских «Богдан Новорок» практически на деньги самого порта приобрел 22,5 % акций у мелких держателей — физических лиц. Дальше рейдеры продолжили захват по классической схеме — с уголовными делами, купленными судебными решениями, внедрением своих директоров, шантажом несговорчивых владельцев и выводом активов. Не соответствует действительности.

Редакция журнала

главный редактор

МАРИНА ИВАНОЧЕНКО

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 ШАКЛНОВА

обозреватели

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН,

ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА,

ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

корреспонденты

СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,

НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА,

ПОЛИНА РУСЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА,

ДЕНИС ТЫКУЛОВ, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,

ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДИКИНА

тематические страницы «iOne. Информационные технологии»

АНДРЕЙ УТКИН (редактор)

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МИСИНА

Редакционные службы

главный художник

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

дизайнер

СЕРГЕЙ КАЛИНИН

бильд-редактор

ИРИНА МАЙРОВА

фоторедактор

ОЛЬГА ЕПЛОВА

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»;

Корьланкяту 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

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru, допускается только с разрешения авторов

(издателя) и с письменного разрешения редакции

«Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Заявлен

законом РФ №3520-3 от 23.09.1992 «О товарных

знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест

происхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008



ОАО "МТС"
Генеральный спонсор
Олимпийского комитета
России



Сокращайте расходы

15 коп./мин на все мобильные
МТС вашего региона

Услуга Деловой подход

Звоните 8 800 333 08 90/www.mts.ru

мтс оператор бизнеса





«Этот закон, скорее всего, будет применяться к первым 50–100 банкам, потому что их возможное банкротство способно привести к системным рискам»



Андрей Мельников,
заместитель генерального директора АСВ

Удерживать гибнущие банки от банкротства теперь будет Агентство по страхованию вкладов (АСВ) — оно вложит в капитал проблемных банков 200 млрд руб. из бюджета.

МЧС для банков

текст: **Юлиана Петрова**

Государство намерено поставить скупку проблемных банков на конвейер. На прошлой неделе комитет Госдумы по финансовому рынку одобрил проект закона, расширяющего полномочия АСВ. Теперь агентство не только будет выплачивать компенсации вкладчикам разорившихся банков, но и станет удерживать сами банки от банкротства, находя для них новых инвесторов или вливая бюджетные деньги в капитал. Всего на поддержку банков АСВ получит 200 млрд руб. Предполагается, что новый закон будет действовать до конца 2011 года.

Сценарий действий у АСВ будет несколько. Например, сам зашатавшийся банк находит инвестора, а тот после согласования с ЦБ и АСВ получает деньги из бюджета. Другой вариант: возможного стратега ищет АСВ. А если таковой не същется, АСВ выкупит 75% плюс одну акцию банка за символическую сумму, выделит ему деньги на расчеты с клиентами, а впоследствии перепродаст. Наконец, АСВ может профинансировать сделку по переводу обязательств гибнущей организации в другой банк.

Чиновники не собираются спасать все 1126 кредитных организаций. Инвесторы уже заинтересовались возможностью скупать банки на государственные деньги

Но сладких госпрыников на всех, конечно, не хватит. Чиновники ясно дали понять, что не собираются спасать все 1126 кредитных организаций (столько их работало в стране на начало октября). Заместитель генерального директора АСВ Андрей Мельников заявил, что новые меры будут применяться к первой сотне банков, поскольку их возможное банкротство способно дестабилизировать всю банковскую систему. Кто окажется в кандидатах, догадаться нетрудно: это «социальные» банки с большим числом клиентов-физлиц, а также те, кто обслуживает счета оборонных предприятий, иных госкомпаний, а также крупнейших налогоплательщиков федерального и регионального уровней.

Эксперты положительно оценивают законодательные новации, которые упростят процедуру слияний и поглощений в банковском секторе. Прежде всего, говорит Эдуард Савуляк, директор московского представительства юридической фирмы Tax Consulting UK, исчезнет ключевая помеха при слияниях и банкротствах — условие обязательного уведомления кредиторов банка, которые имеют право досрочно изъять свои деньги. Раньше, чтобы вкладчики не бежали со своими деньгами, банки пользовались различными полузаконными методами. Например, требовали от покупаемого банка, чтобы он убедил своих клиентов

перевести депозиты в векселя (которые, в отличие от вкладов, погашаются по остаточному принципу). В свое время так поступил «СБС-агро» при покупке Агропромбанка. Либо устанавливали запреты и штрафы на досрочное снятие денег, как, например, Альфа-банк, который во время банковского кризиса 2004 года остановил отток клиентов тем, что стал удерживать 10% суммы вклада за досрочное снятие.

Помимо банков, которых АСВ спасет от банкротства, в выигрыше окажутся корпоративные клиенты. «Остатки на расчетных счетах не страхуются АСВ. Поэтому предприятия, имевшие несчастье оказаться клиентами гибнущего банка, обычно не получали ничего — мне не известно ни одного случая, когда бы предприятие по суду смогло „вынуть“ свои деньги из банка-банкрота», — объясняет Савуляк.

Инвесторы уже заинтересовались возможностью скупать банки на государственные деньги. Так, Промсвязьбанк объявил о приобретении Ярсоцбанка, одного из крупнейших в Ярославской области. О своем желании стать центрами консолидации банковского сектора объявили МДМ-банк и Национальная резервная корпорация. Наконец, группа ОНЭКСИМ Михаила Прохорова тоже вознамерилась помочь Центробанку и АСВ спасать пострадавшие банки и специально для этих целей создает банк МФК. □

Илья Гусаков

Генеральному директору АСВ Александру Турбанову предстоит по-государственному подойти к проблеме спасения проблемных банков

золотые слова

Сложности в мировых финансах есть, и там действительно есть кризис. У нас, слава богу, есть сложности, но нет кризиса



Владимир Путин,
премьер-министр РФ

У России, как известно, свой путь, и американские беды нам ни почем, повторяют как мантру представители власти. Но несмотря на это почему-то вливают огромные бюджетные деньги в финансовую систему страны. Пока, правда, выигрывают от этого в основном все те же госкомпании, скучающие конкурентов то за 100, то за 5 тыс. руб.

Поставщики топлива должны вести себя прилично, заключая соглашение, и думать не только о собственных интересах, но и об интересах людей



Дмитрий Медведев,
президент РФ

Критика президента в адрес производителей авиатоплива возымела действие. Он назвал безобразной ситуацию с ценами на керосин, указав, что цена на нефть в мире упала в два раза, а стоимость керосина в стране поражает стабильностью. В итоге уже на прошлой неделе ЛУКОЙЛ решил продавать топливо на 9% дешевле, вскоре подключились и другие нефтяники.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Бюро недвижимости «Агент 002» стало первой жертвой кризиса среди крупных агентств недвижимости. Та же судьба может ожидать и второй риэлтерский проект Михаила Дубинина.

Агент на привале

текст: **денис тыкунов**

БН «Агент 002» официально заявило о приостановке своей деятельности с 1 декабря 2008 года. При этом, по словам его генерального директора Леонида Меньшикова, о ликвидации компании речь не идет, в работе агентства лишь сделана пауза на период кризиса. Как объявили сотрудникам учредители БН «Агент 002» — член совета директоров ОАО «Вимм-Биль-Данн» Михаил Дубинин и председатель совета директоров Brunswick Capital Limited Кристофер Маккензи, решение было принято в связи с нерентабельностью риэлтерского бизнеса в условиях кризиса. «Падение спроса, какая тут может быть работа», — посетовал представитель агентства Руслан Барабаш. К примеру, с января по сентябрь 2008-го спрос уменьшился на 50%, а с сентября по 15 октября — еще на 40%. С 1 по 15 октября текущего года в агентство обратились ровно десять покупателей, и на каждого из них приходилось 15 продавцов квартир.



Основную причину падения спроса в компании видят в ухудшении условий ипотечного кредитования. У БН «Агент 002», которое позиционировало себя как дискаунтер риэлтерского рынка, около 90% сделок проводилось с привлечением жилищных кредитов. «Приостановить деятельность компании сейчас — значит сохранить ресурсы и возможность совершить прорыв после окончания действия негативных факторов на рынке жилья», — оптимистично заявило руководство компании в обращении к коллективу.

Как сообщил **СФ** один из бывших топ-менеджеров агентства Doki (это еще один риэлтерский проект Михаила Дубинина), для игроков рынка недвижимости закрытие БН «Агент 002» стало неожиданностью.

Ведь в сравнении с Doki бюро было более успешным проектом. Появившаяся на некоторых интернет-ресурсах информация о закрытии Doki официально не подтвердилась. Впрочем, с лета 2008 года это агентство сокращает штат сотрудни-

Решение было принято в связи с нерентабельностью риэлтерского бизнеса в условиях кризиса

ков и количество офисов. А по информации собеседника **СФ**, генеральный директор Doki Сергей Кириков недавно вывесил на Headhunter.ru свое резюме. Таким образом, вероятность, что второй риэлтерский проект Михаила Дубинина тоже возьмет продолжительную паузу, весьма велика. □

дневник наблюдений

кто кого

Ипотека пошла назад

Российские банки впервые начали повышать ставки по уже выданным ипотечным кредитам. Пока заемщики готовятся отстаивать права в суде, власти могут остановить этот процесс экономическими мерами.

текст: **иван марчук**

Как стало известно «Коммерсанту», екатеринбургский СКБ-банк и пермский Кама-банк пересмотрели условия по выданной ипотеке. К примеру, СКБ-банк поднял ставки на 3%, до 16,75% годовых. Заемщикам предложили подписать допсоглашения либо расторгнуть договор и досрочно выплатить кредит.

Причин для столь жестких мер две. Первая — кризис, лишивший банки ликвидности. Вторая — ужесточение условий со стороны Агентства по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК). 15 сентября оно заявило, что готово выкупать у своих партнеров по полной стоимости лишь кредиты, выданные под 16% годовых в регионах и 17,5% в Москве. Остальные — с дисконтом.

Впрочем, договоры, разработанные ведущими организациями, рефинансирующими ипотеку, — АИЖК и «ГПБ-ипотека», не предусматривают пересмотра процентной ставки.

Из крупных игроков право менять процент есть у Сбербанка, «Уралсиба», Банка Москвы и некоторых других банков. Но юристы утверждают, что даже им реализовать повышение на практике будет непросто. «Договоры предусматривают пересмотр ставки в случае неблагоприятного изменения конъюнктуры рынка. Доказать в суде, что конъюнктура заставляет банк повышать процент по кредитам, сложно. Прецедентов еще не было», — говорит юрист московской коллегии адвокатов «Князев и партнеры» Игорь Симонов.

Если суды и не испугают банкиров, то страх лишиться господдержки может оказаться более действенным фактором. Директор департамента коммуникаций АИЖК Анна Ярцева заявила, что агентство не будет оказывать финансовую поддержку партнерам, которые в одностороннем порядке меняют ставки. □

три вопроса

Директор по маркетингу Philips Герт ван Кайк рассказал СФ, как корпорация использует кризис себе во благо.



«Секрет фирмы»: Большинство рекламодателей урезают маркетинговые бюджеты. А Philips на днях впервые провел в России форум инновационных решений Simplicity Event. Как так?

Герт ван Кайк: Philips не будет сокращать бюджеты. Мы продолжим инвестировать в отношения с каналами сбыта и магазинами. Когда ситуация на финансовом рынке наладится, мы планируем получить намного больше тех, кто был более скромен в своих тратах.

СФ: Ваша маркетинговая стратегия как-то изменится?

ГВК: Наша целевая аудитория заметно расширилась. В этом году к направлению потребительских товаров добавились еще два сегмента – здравоохранение и осветительные решения.

СФ: Медиаинфляция в России свирепствует. На какие каналы коммуникаций сделаете ставку в следующем году?

ГВК: Планируем больше сотрудничать с госсектором и профессиональными сообществами, работающими в индустрии медицины, световых решений для уличного освещения городов, гостиниц и магазинов и пр. Сделаем ставку на тренинги и образовательные программы. □

Финансовый кризис обернулся удорожанием кредитов для КамАЗа, но оказался на руку его потенциальному партнеру Daimler Trucks.

Пике грузовика

текст: **павел куликов**

Из-за падения спроса на строительную технику КамАЗ перешел с шестидневной рабочей недели на четырехдневную и сокращает количество сотрудников на 10%. По итогам года завод, возможно, снизит выпуск автомобилей на 20%. Компании необходимо поддержать продажи, и на недавнем совещании правительства с автопроизводителями в Тольятти КамАЗ попросил у властей 15 млрд руб. на развитие лизинга и пополнение оборотных средств.

Не дожидаясь милости чиновников, завод уже получил примерно третью этой суммы; правда, со стороны Запада — в виде синдицированного кредита от Citigroup. Ставка по кредиту оказалась втрое выше той, что изначально планировал завод, — LIBOR + 9%, как посчитали на рынке. Пока не ясно, поможет ли кредит КамАЗу решить проблемы со сбытом, но уже очевидно, что сложившаяся ситуация на руку другой западной компании — концерну Daimler Trucks. Еще в июле 2008 года он сообщил, что ведет переговоры о покупке 42% КамАЗа с «Тройкой Диалог», которая контролирует 54,4% акций. Тогда же компании составили протокол о намерениях, где была зафиксирована цена. По некоторым данным, она составляла более \$2 млрд, однако обвал на фондовых рынках существенно ее подкорректировал.

При подписании протокола капитализация КамАЗа в РТС составляла \$3,9 млрд, а на момент написания статьи — \$1,13 млрд. Таким образом, стоимость пакета акций, привязанная к капитализации, упала более чем втрое. Еще месяц назад концерн Daimler выказывал чрезвычайный интерес к сделке, но сейчас с покупкой не спешит; доля в крупнейшем российском автопроизводителе может достаться ему еще дешевле. □



КамАЗ сократил производство, зато нашел кредиторов

Банковская карта «Моя Альфа»

Реклама. ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия Банка России №11326 от 29.01.1998 г. ОАО «Альфа-Банк»

Хранит Ваши деньги...
и лучшие воспоминания

Первая банковская карта
с индивидуальным дизайном*

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

* Первая полноформатная банковская карта с индивидуальным дизайном.



Альфа·Банк

(495) 78-888-78

www.alfabank.ru

8-800-2000-000

(для регионов России)

Девальвация

не будет существенной. Даже если вспомнить худшее для рубля время (конец 1990-х), то курс доллара не превышал 31 руб. за \$1 при отсутствии всяческой его поддержки со стороны государства. Сегодня ситуация объективно гораздо лучше, поэтому курс вряд ли перешагнет отметку 28 руб. Экономических предпосылок, учитывая небезоблачную ситуацию в США, для роста американской валюты нет.

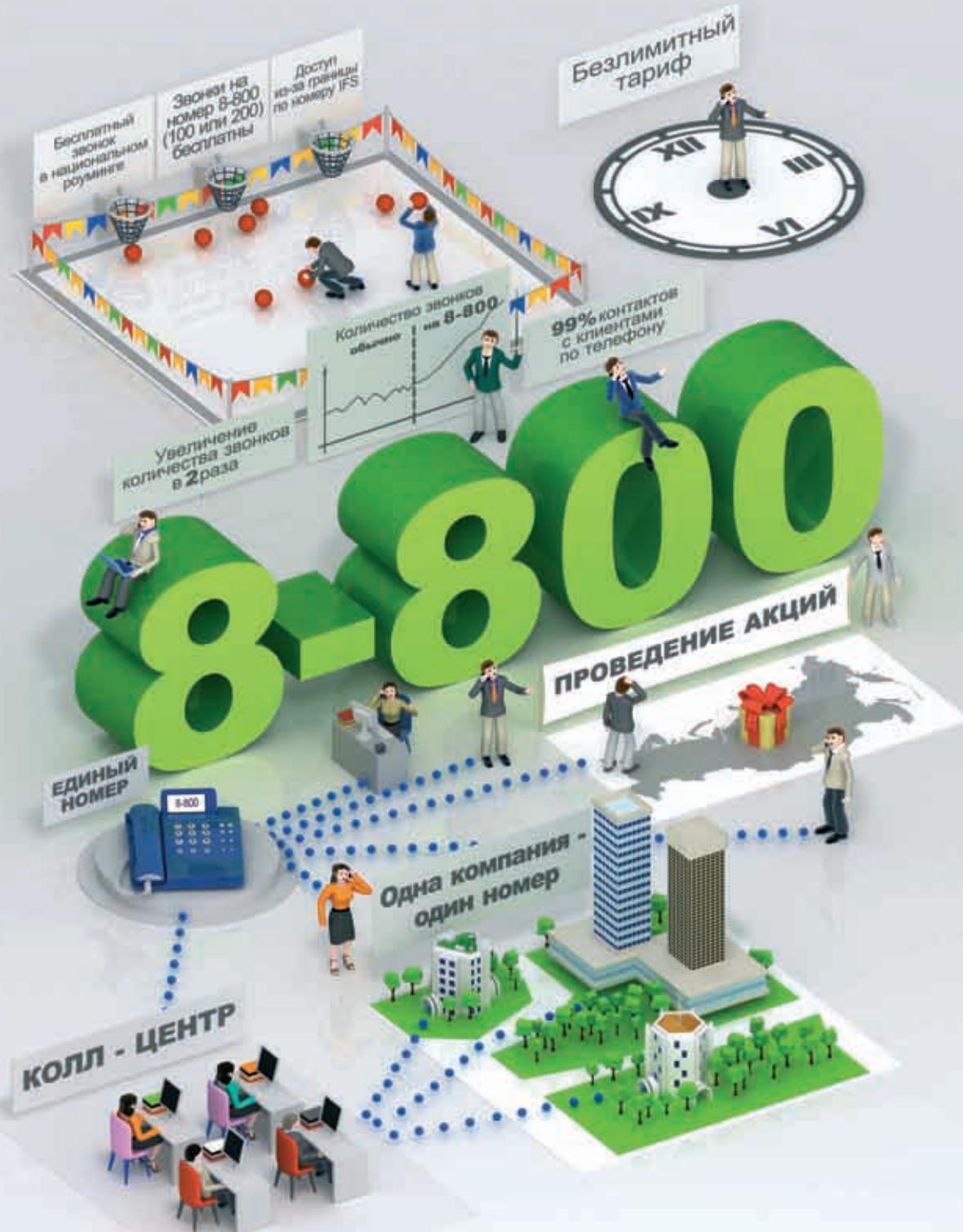


Лариса Макаренко,
старший аналитик агентства «Рус-Рейтинг»

В начале прошлой недели слухи о возможном обесценивании рубля получили подтверждение — народ начал активно скупать валюту, а в обменных пунктах многих банков исчезли доллары и евро. Рост котировок американской валюты можно объяснить резким повышением спроса на нее, так как многие международные инвесторы выводят средства из российской экономики. Население, наученное горьким опытом прошлых кризисов, разбираться в нюансах не стало и бросилось в банки, как только увидело, что курс наличной валюты превысил 27 руб. Вмешался ЦБ и за счет операций на открытом рынке вернул беглеца на место. На момент сдачи номера спецоперация прошла успешно. Но если стоимость нефти упадет, скажем, до \$30 за баррель, то никаких ресурсов не хватит. **СФ**

Акция! **40%** при подключении с 1 октября по 31 декабря*

Скидки до



Подробности по телефону: **8 800 200 00 33**
www.rt.ru

РОСТЕЛЕКОМ

*предложение действительно только для Москвы

«Нам необходимо кого-то поглощать»

текст:
**николай
гришин**
фото:
**евгений
дубин**

В РАЗГАР МИРОВОГО КРИЗИСА ШОКОЛАДНЫЙ МОНСТР MARS СОВЕРШИЛ КРУПНЕЙШУЮ ЗА СВОЮ ИСТОРИЮ ПОКУПКУ. КАК КОМПАНИЯ СОБИРАЕТСЯ ПЕРЕВАРИВАТЬ WRIGLEY, «СЕКРЕТУ ФИРМЫ» РАССКАЗАЛ ПРЕЗИДЕНТ ООО «МАРС» **Ричард Смайт**.

Сотрудников концерна Mars частенько называют «марсианами». Есть за что. Как и подобает инопланетянам, топ-менеджеры транснациональной корпорации не любят рассказывать о себе, раздавать интервью и без лишней шумихи организуют захват новых территорий.

Успехи впечатляют — оборот компании в мире превысил в прошлом году \$20 млрд. В России она в тройке крупнейших производителей продуктов питания, один из лидеров в сегментах шоколадных батончиков, кормов для животных и готовых супов. А 6 октября Mars закрыл сделку по поглощению корпорации Wrigley за \$23 млрд и стал теперь еще и мировым лидером в производстве жевательной резинки, конфет и мармелада.

На марсианина Ричард Смайт ни капли не похож. Больше смахивает на своего голливудского тезку Ричарда Гира — загорелый, улыбающийся, без галстука, верхние пуговицы сорочки расстегнуты, Смайт как будто сошел со страницы глянцевого журнала. Никогда не подумаешь, что на днях его компания влезла в самую глубокую за свою историю долговую яму.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Не страшно?

РИЧАРД СМАЙТ: Сомнений, что справимся нет. Хотя масштаб, конечно, непривычный. Долговую нагрузку я вам раскрыть не могу, но задолженность компа-

нии действительно велика. Впрочем, мы ее снизим до разумных пределов в течение нескольких лет, учитывая тот объем выручки, который приносят обе компании.

Сделка положительно скажется на позициях Mars в разных странах, но в первую очередь выиграет российское подразделение. И у Mars, и у Wrigley рыночные доли в России выше, чем в среднем по миру. По итогам 2008 года наш оборот в России будет около \$2 млрд. Из них \$1,6 млрд — бизнес Mars, остальное — Wrigley.

СФ: В разгар финансового кризиса вы совершаете крупнейшую сделку за всю историю компании. Очевидно, в Mars происходят какие-то глобальные изменения?

РС: Так и есть. С одной стороны, с каждым годом мы убеждаемся, что для удержания лидерских позиций нам необходимо кого-то поглощать, а с другой — по мере развития рынка все труднее выходить с новыми идеями, запускать новые продукты.

Раньше Mars подходил к поглощению компаний как венчурный капиталист: мы покупали бизнесы на ранних стадиях развития — с хорошими идеями, но с незначительной долей рынка. Сейчас стратегия поменялась.

Например, категория кормов для домашних животных развивалась за счет поглощений. За послед-

досье

Персона:

президент
ООО «Марс»
Ричард Смайт

Место рождения:
Великобритания

Место обучения:
University of Oxford

Специальность:
химик

Карьера:
руководил подразделениями Mars
в Греции, Франции,
последние пять лет –
в СНГ

Семейное положение:
женат, шестеро детей
(двою живут в Англии,
остальные в России)

Хобби:
футбол, «20 килограммов назад играл
за университетскую
сборную»

Любимый брэнд:
Mars



\$23 млрд

потратил Mars на покупку компании Wrigley, мирового лидера рынка жевательной резинки. Большая часть этой суммы — кредит пула банков, названия которых в компании не раскрывают

10% от оборота

Mars тратит на рекламу и продвижение, в России компания находится в десятке крупнейших рекламодателей

ние восемь лет Mars совершил три такие сделки, и все они не превышали \$1–2 млрд. Wrigley значительно дороже — \$23 млрд. Но у нас нет сомнений: это то, что нам нужно. Мы становимся мировым лидером на рынке шоколада, жевательной резинки и укрепляем свои позиции в сегменте сахаристых изделий (нешоколадных конфет). — **СФ**).

СФ: Как быстро вам удалось договориться?

РС: С того момента, как семья Марс встретилась с семьей Ригли, до достижения окончательных договоренностей прошло всего несколько недель. Семейные компании умеют быстро принимать решения.

СФ: Где же вы нашли сейчас такие деньги?

РС: Большая часть средств — банковские кредиты, незначительная — собственные средства компании. Сами понимаете, если в условиях кризиса компания может привлечь такие деньги, значит у нее устойчивое финансовое положение.

СФ: Под долговым бременем стратегия компании изменится?

РС: Мы не планируем крупных поглощений в течение нескольких лет. Ужесточим финансовую дисциплину — нам жизненно важно сейчас сблюдать график погашения кредитов. Не исключена возможность сокращения маркетингового бюджета.

СФ: Сколько вы сегодня тратите на маркетинг и продвижение?

РС: В среднем около 10% от оборота. Это не только телевидение, но и «наружка», интернет.

СФ: Вы анонсировали планы строительства под Ульяновском грандиозной шоколадной фабрики. Затраты на Wrigley скажутся на этом инвестпроекте?

РС: Нет. Мы как хотели инвестировать \$200 млн в производство шоколада, так и инвестируем. Плюс

досье

Компания: ООО «Марс»

Владельцы: семья Марс

Активы: производственный комплекс в подмосковном Ступине, Одинцовская кондитерская фабрика, завод Wrigley под Санкт-Петербургом, строящаяся фабрика под Ульяновском

Выручка в 2008 году: \$2 млрд (включая выручку российского подразделения Wrigley)

Основные брэнды: Mars, Snickers, Dove, Whiskas, Pedigree, M&M's, «Гурмания»

Число сотрудников: 3000 человек

3,5 тыс.

торговых представителей в штате
дистрибуторов обслуживают
интересы Mars

еще строим завод кормов для домашних животных мощностью 45 тыс. тонн. Проект будет запущен в 2009 году.

СФ: Вас не беспокоит тот факт, что во время кризиса потребители снижают свои расходы? Ритейлеры говорят, что структура потребления в России меняется на глазах.

РС: В нынешних условиях проблемы возникают у людей, которые торгуют автомобилями и дорогой электроникой. Но если вы хотите купить шоколадный батончик за 60 центов, то вряд ли мировой кризис вас остановит. Давно замечено — рецессия хорошо сказывается на компаниях, которые производят сладкое и вкусное.

Где могут быть проблемы, так это на уровне дистрибуции. Некоторые региональные ритейлеры и дистрибуторы уже задерживают платежи. Мы ожидаем, что на российском рынке будут происходить банкротства ритейлеров, а это может затруднить нашу работу. С другой стороны, наша дистрибуторская сеть была разработана во время кризиса 1998 года, она основана на консигнационном принципе (почти все риски берет на себя поставщик. — **СФ**), что упрощает жизнь дистрибуторам. Мы свято верны принципу взаимовыгодности — если ритейлер убедит нас, что надо пересмотреть основы сотрудничества, а иначе он не выживет, то мы готовы об этом подумать. Но в плане работы с потребителями мы полны оптимизма.

«„А. Коркунов“ нас полностью устраивает в существующем виде»

СФ: Каким образом бизнес Wrigley будет интегрирован в бизнесе Mars?

РС: Мы не объединяем бизнесы на организационном уровне. Управление будет осуществляться в автономном режиме, а менеджеры Wrigley не будут подотчетны мне. Однако некоторые движения все-таки ожидаются. К примеру, мы передали Wrigley весь пакет брэндов сахаристых изделий («Рондо», Starburst и др.). С таким портфелем они моментально оказались вторым номером на рынке с минимальным отрывом от первого (Perfetti Van Melle с брэндами Chupa Chups, Fruittella, Mentos и пр. — **СФ**). Вторым шагом будет объединение процедуры закупок — таким образом мы получим более сильные переговорные позиции при закупке сырья и рекламных площадей. Если раньше мы конкурировали с Wrigley в одних и тех же магазинах за одни и те же торговые места, то теперь конкуренции положен конец. На подходе

«Мы рады, что укрепили свои позиции в конфетах, тем более что наш собственный проект, брэнд „Держава“, потерпел крах»

к кассе покупатель скоро обнаружит единый стенд с продукцией Wrigley и Mars. Ожидаемый эффект экономии от синергии — около 3% от оборота обеих компаний.

СФ: В прошлом году Wrigley купила компанию «А. Коркунов», а у вас как раз слабые позиции в сегменте упакованных конфет. Будете включать «А. Коркунов» в свой портфель?

РС: «А. Коркунов» остается в структуре Wrigley и по-прежнему пользуется определенной автономией. Ничего пока менять не будем.

СФ: Но почему?

РС: «А. Коркунов» — очень успешный бизнес. Он нас полностью устраивает в существующем виде. Мы рады, что укрепили свои позиции в конфетах, тем более что наш собственный проект, брэнд «Держава», потерпел крах (на рынке говорили, что конфеты не пошли из-за слишком высокой цены. — **СФ**). Но единственным блоком продавать конфеты и батончики не будем.

СФ: Быть может, вы не объединяете Wrigley и Mars из-за разницы корпоративных культур?

РС: Мы считаем, что у нас много общего — это наши корпоративные ценности, философия, принципы ведения бизнеса...

СФ: Но у Mars имидж закрытой компании, которая чурается привлекать менеджеров со стороны.

РС: Мы набираем людей со студенческой скамьи и нам нравится их развивать. Люди, которые вырастают в рамках этой культуры, показывают лучшие результаты, чем сотрудники, пришедшие из других компаний.

СФ: Почему?

РС: Уровень ответственности у нас невероятно высок — круг обязанностей выше, чем на аналогичных позициях в других компаниях. Если менеджер не прошел через нашу лестницу тренингов, то это сразу видно. Хотя бывают, конечно, и исключения. К примеру, глава «Вымпелкома» **Александр Изосимов** пришел к нам на пост финансового директора и сделал прекрасную карьеру. Мы искренне жалели о его уходе. Но это как раз то исключение, которое подтверждает правило.

«Теперь для нас главное фокусировка и финансовая дисциплина»

СФ: Как в Mars принимаются решения — импортировать брэнд или разрабатывать его внутри страны?

РС: Самая эффективная модель такая: мы берем продукт, который успешно продается на других рынках,



«Если вы хотите купить

шоколадный батончик за 60 центов, то вряд ли мировой кризис вас остановит»

и начинаем его импортировать в Россию. Если все хорошо, то начинаем строить здесь производство. К примеру, в 1993 году за три месяца мы продали в России батончиков Snickers на \$300 млн. Даже сейчас мы столько их не продаем. Так что мы быстро решили вложить \$200 млн в строительство здесь предприятия и не ошиблись — российское подразделение оказалось самым динамичным и успешным в корпорации. Мы создали этот сегмент с нуля, а он оказался невероятно велик. Батончики приносили нам прибыль, которую мы направляли на развитие других брендов — кормов для животных, сахаристых изделий, супов.

СФ: Но есть же у российского подразделения и собственные наработки.

РС: Да. И это более сложные истории. Бренды «Гурмания», «Рондо» были разработаны в России и для россиян. В 1998 году упали продажи наших соусов Uncle Ben's. Мы привлекли консультантов из McKinsey и вместе с ними стали искать новые ниши. Пришли к выводу, что россияне употребляют много супов, но категории упакованных супов на рынке просто нет. У нас была на примете технология асептической упаковки, и мы ее решили как раз обкатать на проекте «Гурмания». В итоге мы лидеры этого небольшого рынка — выручка на супах достигает \$20 млн в год. У нас не было никаких полевых данных, что продукт будет продаваться, но мы рискули — и выиграли.

СФ: Сейчас вы уже не можете позволить себе такие эксперименты?

РС: Разве что иногда — сейчас мы будем тщательнее их обдумывать. На шоколадном рынке у нас уже есть сильные позиции в основных сегментах — батончики, драже, плитки, а с покупкой Wrigley и упакованные конфеты. В кормах у нас тоже много непересекающихся брендов. Так что скорее всего мы будем думать об улучшении существующих продуктов.

Теперь для нас главное фокусировка и финансовая дисциплина. К примеру, не так давно мы с организационной точки зрения разделили людей, которые занимаются кормами для животных, и тех, кто занимается шоколадом. Параллельно мы удвоили штат — на нас работают 3,5 тыс. торговых представителей. Все делается, чтобы люди могли сосредоточиться на продвижении конкретных марок.

Хотя, конечно, мы оставляем себе возможность заняться прибыльными, но нишевыми бизнесами. Отличный пример — мороженое. Мы отдали этот сегмент целиком на откуп дистрибуторам и занимаем не более 2% российского рынка, так как не рискули тратиться на установку холодильников по всей стране. Тем не менее Россия сейчас на втором месте среди европейских стран по продажам мороженого Mars. А прибыль в этом сегменте выше, чем в других. Правда, развивать это направление, к примеру, строить фабрики в России, мы не собираемся — фокус превыше всего.

СФ: Статус семейной непубличной компании дает Mars какие-то преимущества перед конкурентами?

РС: Есть два достоинства: скорость принятия решений и возможность рисковать. Публичным компаниям постоянно приходится отчитываться перед акционерами и делить с ними прибыль в виде дивидендов. Мы же можем себе позволить большую часть прибыли направлять на собственное развитие, в чем вы сами наверняка уже убедились. **СФ**

МОСКВА,
HOLIDAY INN
LESNAYA

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

Стоимость участия
17000 рублей (без учета НДС)

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

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

IV ЕЖЕГОДНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ
B2B МАРКЕТИНГ:
УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ
В УСЛОВИЯХ
КОНКУРЕНЦИИ

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

«ТОВАРИЩЕСТВО ЧАЕТОРГОВЦЕВ» СОЗДАЛО КРУПНЕЙШУЮ В РОССИИ СЕТЬ ЧАЙНЫХ БУТИКОВ «УНЦИЯ», А ТЕПЕРЬ ВЫВОДИТ НА РЫНОК НОВЫЙ БРЭНД «ВИНТАЖ», ЧТОБЫ ПРЕВРАТИТЬ СВОЙ НИШЕВЫЙ БИЗНЕС В МАСШТАБНЫЙ ПРОЕКТ.

Отчаянные чаяния

текст:
александра
убожененко

В Санкт-Петербурге на Невском проспекте картонный джентльмен крутит педали старинного велосипеда, не забывая при этом попивать чай. Это не галлюцинация — так выглядит витрина чайного бутика «Унция».

Подвижные ретродекорации — фирменный стиль магазина. Внутри дубовые прилавки, клетка с канарейкой, на верхних полках антикварная чайная утварь. У прилавка небольшая очередь, но продавцы не торопятся. С английской невозмутимостью они взвешивают чай, пересыпают его в фирменные пакетики. Обмакнув перо в чернильницу, каллиграфическим почерком подписывают название и перевязывают упаковку золотистой тесьмой. Продается чай не в привычных для россиян граммах, а в унциях (1 унция — 28,35 г). Так людям психологически проще воспринимать бутиковые цены. 30% ассортимента «Унции», которые приносят ей 60% выручки, приходятся на элитные чистые чаи, которые могут стоить по 1,2–1,4 тыс. руб. за 100 г, или «всего» 350–400 руб. за унцию.

«Если попросить назвать чайный магазин, то 40% петербуржцев вспоминают именно об „Унции“. Это очень высокий процент узнаваемости», — ссылается совладелец сети «Унция» **Сергей Николаев** на одно из исследований. В 1990-х годах он вместе с **Леонидом Кукушкиным** и **Олегом Жеребцовым** владел популярной радиостанцией «Модерн». В 2001-м партнеры продали ее Logovaz News Corporation. По независимым оценкам, каждый из них получил \$300–600 тыс.

Жеребцов теперь является совладельцем сети гипермаркетов «Лента» с выручкой \$1,56 млрд по итогам 2007 года, а Николаев — бутикового чайного бизнеса, чей оборот в 2008 году, по его прогнозам, достигнет \$8,5–9 млн. Но Николаев не оставляет надежды сделать из него по-настоящему крупный проект. Он уве-

ряет, что в будущем его компания способна заработать десятки миллионов долларов. Правда, не уточняет, как скоро. Ясно одно — для этого придется все-таки избавиться от налета элитарности.

Первый глоток

Как распорядиться деньгами, полученными от продажи радиобизнеса, Сергей Николаев решил после того, как его приятель **Павел Адауров** пожаловался, что в Петербурге негде купить хороший чай. Товарищи решили исправить этот недостаток.

Николаев отправился в европейское турне. Посетив около 50 магазинов в Австрии, Германии и Франции, он сформировал собственное видение чайного бутика. В августе 2002 года на Петроградской стороне открылся первый магазин под вывеской «Товарищество чаепродавцев».

Через полгода Николаев выкупил долю Адаурова, а спустя еще полгода продал 50% бизнеса другому своему товарищу — **Алексею Асварицу**, который в то время работал в сфере политического пиара. Примерно тогда же магазин поменял название на более лаконичное «Унция». «Товарищество чаепродавцев» стала называться только управляющая компания. В 2004 году под ее управлением было



НИКИТА ИНФАНТЬЕВ



Экспериментируя с элитными сортами чая, Сергей Николаев верит, что создаст компанию с оборотом в десятки миллионов долларов

уже пять магазинов. При этом окупались они в течение года. Сейчас этот срок вырос до полутора-двух лет, в основном из-за увеличения арендных ставок.

Прямых конкурентов у Николаева и Асварища на первых порах не было. Главная проблема заключалась в поставщиках. Изначально «Унция» закупала товар у московских посредников, которые в свою очередь приобретали его у зарубежных производителей. Как считает Николаев, после поставки партнеры могли запросто выставить «Унции» счета с более высокой ценой, чем та, о которой договаривались изначально, или вместо половины заказанных сортов прислать совершенно другие. В итоге владельцы «Унции» задумались над тем, чтобы самостоятельно импортировать чай из Шри-Ланки, Индии, Китая и ароматизированные сорта из Германии.

По словам директора по маркетингу «Русской чайной компании» **Олеси Серебряковой**, для того чтобы с выгодой закупаться напрямую у производителя, нужны большие объемы продаж. В частности, «Русская чайная компания» продает в год около 1 тыс. тонн чая. «Унция» продавала в 2004 году менее 30 тонн. Так что владельцы сети задумались о том, как увеличить объемы до нужного уровня.

Им нужна канарейка

«С чем-то мы угадали, с чем-то пришлось расстаться, что-то скорректировать», — говорит Сергей Николаев. Например, в 2004 году «Товарищество чаепродавцов» решило запустить вторую, более демократичную сеть и открыло два магазина под вывеской «Чай». Инвестиции на запуск одной торговой точки составили \$12 тыс. Сейчас затраты на открытие «Унции» — в среднем \$50 тыс. с товарным наполнением.

Через несколько месяцев от «Чая» пришлось отказаться. «Мы подумали: а вдруг людям плевать на атмосферу „Унции“? — вспоминает Николаев. — Мы сделаем магазины попроще, с пластиковой, а не дубовой мебелью, в новостройках. Затраты будут меньше, чай дешевле (в то время средний чек в „Унции“ составлял 200–250 руб.), таким образом сможем привлечь дополнительный поток клиентов. И мы просчитались. Оказалось, людям важно, чтобы была канарейка, дубовый прилавок, перья и чернильница». Магазины не пользовались популярностью, хотя продавцам даже разрешили сообщать покупателям, что они принадлежат той же компании, что и «Унция».

досье

Компания: ООО «Товарищество чаепродавцов»

Владельцы: Сергей Николаев и Алексей Асварищ

Бренды: «Унция», «Винтаж»

Количество магазинов: 16 собственных, 41 франчайзинговый

Направления деятельности: собственная сеть чайных магазинов, франчайзинг, оптовые продажи, поставки в HoReCa и розничные сети

Выручка в 2008 году: по прогнозам, составит \$8,5–9 млн

ноу-хай

«Товарищество чаепродавцов»:

первым стало развивать в Санкт-Петербурге сеть чайных бутиков; сделало ставку на европейский стиль чайной розницы; выводит на рынок отдельный бренд для развития оптового направления; пытается развивать смежные направления бизнеса.

170 тыс. тонн

составляет объем российского рынка чая, по данным ассоциации «Росчайкофе». В натуральном выражении рынок практически не растет уже семь лет

450 руб.—

средний чек в магазинах «Унция». У близких по формату конкурентов — на 10-15% меньше

В 2004 году при магазине на Невском открылось кафе «Чайная комната». Вход в него сразу и не заметишь. Вывеска висит под потолком, а попасть сюда можно через узкий коридор из магазина. Небольшое помещение под кафе досталось «Унции» в нагрузку от арендодателя. «Нам на Невском помещение очень подходило, поэтому взяли, подумав — потом разберемся, что с этой дополнительной комнатой делать. Год она у нас пустовала, так как ничего придумать не могли, а потом решили сделать хорошее кафе», — рассказывает Николаев. Его партнер Алексей Асварищ в то время обещал, что если проект понравится потребителю, то бизнесмены откроют вторую «Чайную комнату» и будут развивать сеть. Однако развития не последовало. А надпись «сдается в аренду» на стене кафе наводит на мысль, что дни «Чайной комнаты» сочтены. «Закрываем, — подтверждает Сергей Николаев. — Посетителям нравится, но с точки зрения бизнеса неудачный проект». По его мнению, отбить арендную плату на Невском проспекте (в структуре расходов «Чайной комнаты» она достигает 80%) можно было бы двумя способами. Первый — сделать кафе с большой проходимостью (быстро выпил чашку чая и ушел), но это не соответствует концепции бренда «Унция». Второй — открыть собственную кухню и увеличить средний чек, а сделать это не позволяют размеры помещения.

Не оправдало надежд владельцев и направление HoReCa, которым «Товарищество чаепития» занялось в 2004 году. Сергей Николаев считает, что компания вышла на этот рынок слишком поздно. Он был уже занят конкурентами, вроде «Алеф трейд», поставлявшей чай и кофе в петербургские рестораны с 2000 года. К тому же «Товарищество чаепития» долгое время предлагало рестораторам только чай. Кофе под маркой «Кофе кульп» появился в его ассортименте лишь в 2006 году. Сейчас у компании 250 партнеров в этом сегменте, но доля в обороте у подразделения HoReCa незначительна, около 5%.

Сибирский ходок

Зато оптовое подразделение, выделенное из HoReCa, оказалось весьма успешным. Конечно, доля «Товарищества чаепития» в масштабах всего оптового рынка мала: сегмент развесного премиального чая, которым торгует компания, занимает не более 2% от российского чайного рынка. Однако самому «Товариществу чаепития», осуществляющему поставки в 70 городов России, оптовые продажи приносят примерно 30% дохода. Почему на этом фронте «Товариществу чаепития» повезло больше? Ведь конкурентов здесь хватало. Оптовыми продажами премиального развесного чая занимались такие крупные игроки, как датская

Nadin (сейчас ее эксклюзивный представитель в России — «Чайная компания №1»), финская Forsman и та же «Русская чайная компания». Однако в основном они поставляли свою продукцию в чайные отделы при супермаркетах. «Товарищество чаепития» сделало ставку на специализированную розницу — схожие по формату с «Унцией» чайные бутики. К середине 2000-х подобные магазины уже не были редкостью. Например, в Москве появились сети «Кофейная канцелярия», «Этикетъ» и «Чайное подворье» (в настоящий момент последняя не существует), в Омске — «Гильдия», а в родном Петербурге — «Море чая».

Охотников попробовать себя в чайном ритейле было достаточно. И «Унция» стала одной из первых предлагать свою франшизу. Это позволяло ей нарастить объемы продаж минимальными усилиями. Причем заняться франчайзингом компанию подтолкнули извне.

В конце 2004 года к Николаеву и Асварищу обратилась жительница Новосибирска. Будучи в Петербурге, она зашла в магазин «Унция» и захотела открыть у себя в городе такой же. Питерские предприниматели разработали для нее франчайзинговую программу. Партнерство с сибирячкой так и не сложилось, однако труд не пропал даром.

Первое время «Унция» брала с франчайзи только вступительный взнос в размере \$3 тыс. Главным было обеспечение теми определенного канала сбыта. Сегодня единовременная выплата составляет 5 тыс. евро плюс роялти — 3% от оборота магазина. В настоящий момент из 57 магазинов «Унция» 41 открыты по франшизе. По словам Николаева, на будущий год подписаны контракты на открытие еще 30 магазинов. Франчайзинговые отчисления дают компании примерно столько же, сколько и опт.

От винта

В общей сложности, учитывая собственную розницу, франчайзинговых партнеров и опт, сегодня «Унция» продает 100 тонн чая в год. Могла бы и больше.

Крепкая заварка

объем российского рынка чая*



* в стоимостном выражении
Источник: Discovery Research Group

50%

в общем объеме продаж чая
приходится на сегмент премиум

«Странно с таким брэндом, как „Унция“, вставать, например, в „Ленту“. После этого, скажем, „Азбука вкуса“ может на свои полки и не взять»

«Мы слишком увлеклись франчайзингом и в итоге недооценили оптовый бизнес», — признается Николаев. Дело в том, что, оттачивая элитный формат «Унции», компания закупала слишком дорогие для многих потенциальных оптовых покупателей чай. Каков результат?

В 2007 году «Товарищество чайторговцев» стало фасовать чай под брэндом «Унция» (заказы отдаются на аутсорсинг) и продавать их в продуктовые сети. Но на федеральном уровне компания представлена только в «Ленте». То, что здесь помогли прошлые связи с Жеребцовым, Николаев отрицает; вхождение, по его словам, обошлось в 800 тыс. руб. «Унция» присутствует и в остальных сетьях, но только в питерских магазинах. И пока, по признанию Николаева, продажи идут не так хорошо, как хотелось бы.

В сентябре 2008 года «Товарищество чайторговцев» решило стать более демократичным поставщиком и представило но-

вый чайный брэнд «Винтаж». Под этой маркой станут продаваться другие премиальные сорта чая, но существенно дешевле, чем те, которыми компания торгует сейчас. Цены между «Винтажом» и «Унцией» будут различаться на 25–30%. «Цена чая — сложная материя, во многом зависит от времени сбора урожая, от того, на какой плантации он собран, от количества типсов (чайные почки, чем их больше, тем чай дороже и качественнее)», — объясняет Сергей Николаев.

По замыслу владельцев, оптовые продажи в течение ближайшего года должны будут вырасти минимум втрое. Партнеры с выводами пока не спешат. «Мы еще присматриваемся к этому брэнду, изучаем каталоги», — констатирует **Евгений Еремин**, директор ГК «Чайный мир» (развивает собственные чайные магазины «Гильдия»). — Надо понять, насколько „Винтаж“ будет конкурентоспособен». Генеральный директор российской ассоциа-

ции производителей чая и кофе «Росчайкофе» **Рамаз Чантурия** считает, что решение вывести на рынок брэнд «Винтаж» правильное: «Покупатель не будет дезориентирован. На мой взгляд, странно с таким брэндом как „Унция“, вставать, например, в „Ленту“. После этого, скажем, „Азбука вкуса“ может на свои полки и не взять».

Ставка на сторонних ритейлеров оправдана. Ведь перспектив у этого направления может оказаться и вправду больше, чем у франчайзинга и у розницы самой «Унции». «В крупных городах люди заняты, и им некогда ездить в магазин специально за чаем», — признает **Константин Селезнев**, директор московских чайных бутиков «Этикет».

Кроме того, на фоне финансового кризиса и неизбежного падения покупательского спроса многие из тех, кто привык пить премиальные сорта чая, возможно, и перейдут с «Унции» на «Винтаж». **СФ**

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified**

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

продаем

Продам завод, склад, 5-60 тыс. м², Челябинск, тел.(351)2474141

покупаем

Действующую инвест. компанию
+79057946034



РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

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

27 ноября – май 2009	Mini MBA Ключевые функции управления в одной программе
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
24 – 29 ноября	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ PR-ДИРЕКТОР

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

«НАТУРАМЕД» СТАЛ ПЕРВОЙ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИЕЙ НА РОССИЙСКОМ САНАТОРНОМ РЫНКЕ. ОСТАЛОСЬ ТОЛЬКО СДЕЛАТЬ БИЗНЕС ДОХОДНЫМ, А ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО ТИРАЖИРОВАТЬ ПРОЕКТ.

Курортный альянс

текст:
денис
тыкулов

Директор департамента внутреннего туризма компании «Астравел» *Юрий Блейз* с удовольствием уминает шашлык, запивая его красным вином. «Эх, последний вечер, а завтра все эти удовольствия закончатся», — объясняет он. На следующий день Блейз начнет проходить профилактический курс лечения в центре «Натурамед». И в ближайшие десять дней рацион главы департамента «Астравела» будет состоять в основном из овощей. На завтрак — морковный «заяц», на обед — суп из кабачков.

Блейз проходит курс второй раз. Гендиректор «Астравела» не только постоянный клиент «Натурамеда», но и один из первых партнеров. Сотрудничают они с мая 2006 года, когда на базе сочинского санатория «Южное взморье» были запущены программы очищения организма по методу доктора медицинских наук *Юрия Левина*.

За это время компания добилась заметных успехов. В 2007 году ее оборот составил 25 млн руб. (10% выручки всего «Южного взморья»). Хотя «Натурамед» занимал всего 25 из 490 номеров санатория.

Тем не менее, полагают эксперты, «Натурамед» работает на грани убыточности. Чтобы стать финансово успешным проектом, компания должна серьезно увеличить управляемый ею номерной фонд. Решить эту задачу в компании собираются, создав первую в России сеть санаториев. К 2012 году должны появиться 15 санаториев, работающих под брэндом «Натурамед».

Сообразить на троих

Появление центра «Натурамед» стало результатом знакомства председателя совета директоров санатория «Южное взморье» *Ольги Долговой*, *Марии Коваль* и Юрия Левина. «Мы познакомились в 2004 году, на 40-летии „Южного взморья“», — вспоминает



ДМИТРИЙ ПИЛКО

Мария Коваль, сегодня управляющий директор «Натурамеда».

К тому времени разработанная Левиным системой эндоэкологической реабилитации организма методом очищения шлаков на клеточном уровне уже была внедрена на базе санатория «Кивач» в Карелии. Сегодня загрузка карельского санатория на 106 номеров составляет практически 100%. Несмотря на то что недельный курс в нем стоит в зависимости от программы 50–60 тыс. руб., люди, по словам исполнительного директора центра «Кивач» *Светланы Бояровой*, записываются за несколько месяцев вперед.

Для очищения организма по Левину используются лечебное голодание, разгрузочные дни, сокотерапия, натуральные лекарства, а также различные процедуры: водная терапия, массаж и другие. «Подобных методик достаточно», — рассуждает главный врач подмосковного санатория „Зеленый городок“ *Вячеслав Милов*. — Но у Левина хорошо получилось совместить эти составляющие». По его словам, услуги Юрия Левина более чем доступны: 100–150 тыс. руб. стоит обучение методике группы врачей из 10–12 человек. Потом эти специалисты под руководством Юрия Левина выезжают непосредственно на объект для запу-



После процедур «Натурамеда» отыкающие «зеленеют» — таким цветом в получаемых ими распечатках обозначены здоровые органы

досье

Компания: «Натурамед»

Год основания: 2006

Владельцы: Ольга Долгова, Мария Коваль (ей принадлежит управляющий пакет акций менее 25%), имена остальных владельцев не раскрываются

Объекты в управлении: санаторий «Южное взморье» (Сочи), подписанные договоры на управление санаториями «Парус» (Анапа) и «Стеклянная струя» (Кисловодск)

Оборот за 2007 год: 25 млн руб.

ноу-хай

Компания «Натурамед»: стала первой в России компанией, специализирующейся на управлении санаториями; запустила программу очищения организма по методу доктора медицинских наук Юрия Левина; планирует к 2012 году создать первую в стране сеть из 15 санаториев, работающих под единым брэндом.

В первые месяцы загрузка центра была стихийной. «Как правило, одновременно отыкали два-три человека, и если их количество доходило до десяти, то мы очень радовались»

ска программ, что обойдется примерно в 1 млн руб. Оплата услуг проходит через кафедру клинической лимфологии и эндо-экологии Российского университета дружбы народов, которую возглавляет Юрий Левин. После этого санаторий вполне может работать по этой методике.

Руководству «Южного взморья» похвастаться в 2004 году было нечем. С 1990-х крупнейший реабилитационный центр системы Минатома выживал лишь за счет корпоративных заказов. «Частных клиентов не было, с туристическим рынком санаторий абсолютно не работал», — рассказывает Мария Коваль. В сезон заполненность «Южного взморья» составляла 60–70%, а зимой клиенты почти отсутствовали.

После знакомства с Левиным было решено создать центр, работающий по его методике. Для управления центром учреждена компания «Натурамед». Ранее все владельцы санаториев в России осуществляли управление собственными силами, так что «Натурамед» стал первым оператором санаторного рынка. И для Ольги Долговой, и для Марии Коваль это был уже не первый бизнес-проект. Долгова занималась поставками оборудования для ремонта атомных станций, ей принадлежит часть акций «Южного взморья», а Коваль к тому времени владела маркетинговым агентством «Союз консалтинг».

Изначально под программы «Натурамеда» выделили всего десять номеров санатория. Затраты по закупке оборудования и работа по привлечению специалистов легли на бюджет «Южного взморья». В частности, был оборудован кабинет для реабилитации легких. Камни для отделки стен в нем специально привозились из пещер Пермской области. Были приобретены инфракрасная сауна, «Альфа-капсула» для водной терапии и другая аппаратура. По сути, на площадях «Южного взморья» создали мини-санаторий стоимостью около 8 млн руб. В настоящее время «Натурамед» принадлежит Ольге Долговой, Марии Коваль (у нее пакет акций менее 25%), имена остальных владельцев не раскрываются.

«Я вкладывала средства в маркетинговое продвижение проекта, — рассказывает Мария Коваль. — Ставку решено было сделать на женщин». Рекламу давали в основном в женских журналах. Первоначальные вложения в раскрутку центра составили около 10 млн руб. Помимо того, в мае 2006 года были заключены договоры о продаже путевок на программы «Натурамеда» с несколькими туристическими компаниями: «Астравел», «Роза ветров», «Дельфин» и некоторыми другими.

В первые месяцы работы центра загрузка была стихийной. «Как правило, одновременно отыкали два-три человека, если их количество доходило до десяти, то мы очень радовались, — вспоминает Мария Коваль. — Но уже через три-четыре месяца продажи увеличились». Программа «Натурамеда» была ощутимо дороже, чем обычный курс «Южного взморья» (среднегодовая цена в «Натурамеде» — 2,6 тыс. руб. за место в сутки, «Южного взморья» — 1,77 тыс. руб.). Тем не менее уже к концу 2006 года (с мая по декабрь) «Натурамеду» удалось реализовать около 200 путевок и заработать примерно 4 млн руб. «Клиенты рекомендовали нас друг другу», — объясняет причину быстрого роста Мария Коваль.

Номерной фонд профилактического центра постепенно вырос с 10 до 40 номеров. Среднегодовая загрузка центра сегодня составляет 75–78%. Аналогичный показатель в среднем по Сочи — 60–65%, в обычных номерах «Южного взморья» — около 70%. «Клиенту не важно — август или февраль, море теплое или холодное. Он едет на наши программы, — объясняет Мария Коваль. — Я думаю, что в 2009 году мы выйдем на 80%».

Как утверждает Коваль, через полтора года компания окупила все вложения. Помимо 25 млн руб. оборота в 2007-м другие финансовые показатели в компании раскрывать отказались. Причина скрытности в том, что, как уверяют эксперты, относительно окупаемости в «Натурамеде» лукавят.

68%

составила в сезон 2008 года средняя загрузка сочинских отелей, по данным управления по курортному делу и туризму города Сочи

2,6 тыс. руб.

в сутки — такова среднегодовая стоимость места в санатории «Южное взморье» по программе «Натурамеда»

7431 объект

насчитывал санаторно-курортный комплекс нашей страны в 1990 году. Уже к 1995-му, по данным Госкомстата, количество санаториев сократилось до 5810

По словам коммерческого директора Azimut Hotels Company Михаила Фельдмана, компании, управляющие гостиницами, получают 7–10% оборота. «Максимум 15%, но такие условия бывают очень редко,— замечает Фельдман.— Скорее всего, „Натурамед“ как управляющая компания получает процент где-то в этих рамках». Значит, доход центра в 2007 году составил не более 3,7 млн руб., или около 300 тыс. руб. в месяц. «А ведь из этих денег нужно снимать офис, платить людям зарплату, так что рентабельность компании весьма сомнительна,— замечает вице-президент Федерации рестораторов и отельеров Вадим Прасов.— Чтобы эти затраты окупались, необходимо получить в управление пять-шесть объектов».

К этому мнению пришли и в самой компании. Весной этого года «Натурамед» объявил о планах по созданию сети.

Озеленение пациентов

Молоденькая медсестра, встретив у кабинета водного массажа полного мужчину, провожает его по коридору на следующую процедуру. «Куда это его, на массаж, что ли?» — шепчутся две женщины пенсионного возраста, ожидающие очереди на процедуры. В «Южном взморье» коридорная система, так что планы и методы лечения пациентов на виду у всех. В этом отличие от большинства SPA-салонов, где планировка делается с таким расчетом, чтобы пути клиентов не пересекались и у них создавалось впечатление, что они в салоне одни.

«Натурамед» на такую мелочь, как планировка, не обращают внимания. «Нашим клиентам все равно, смотрят на них кто-нибудь или нет, ведь они приезжают за оздоровительным эффектом», — объясняет Мария Коваль.

Заезды в «Южное взморье» по воскресеньям. В этот же день врачи должны прийти в номер к отдыхающему, правда, лишь для первоначального знакомства. Отдыхающие других санаториев, да и клиенты стандартных программ

«Южного взморья» знакомятся с врачами только в день приема.

Процедуры начинаются в понедельник. Пациентов прежде всего диагностируют на приборе «Медискрин» — он определяет электропроводимость кожи в биологически активных точках и позволяет оценить общее состояние здоровья человека. После диагностики пациенту выдается распечатка, где органы, состояние которых неудовлетворительно, выделены красным, здоровые — зеленым. Вторая диагностика пациентов на «Медискрине» проводится в конце лечебного курса. За это время большинство пациентов основательно «зеленеют».

«Мы первые, кто стандартизовали санаторные услуги», — хвастается Мария Коваль. В процессе лечения за каждым отдыхающим закрепляется медсестра, которая сопровождает его на все процедуры. «Они должны звонить клиенту в номер, ждать у процедурного кабинета, заваривать чай», — рассказывает Мария Коваль. — Однако большая часть персонала, привыкнув работать по советским стандартам санатория, так и не смогла переучиться». В результате всех медсестер пришлось уволить. Когда набирали новый персонал, то соискателей тестировал психолог. Сегодня в «Южном взморье» по программам «Натурамеда» работают около 50 человек, заработная плата у них в среднем на 10–20% выше, чем у основного персонала санатория. Правда, стандарты центра распространяются лишь на медицинских работников. Ответственность за обслуживание жилых корпусов, столовой и другой инфраструктуры санатория полностью лежит на «Южном взморье», сотрудники этих подразделений работают без всяких стандартов, по старинке.

«Главное для клиентов „Натурамеда“, что они приезжают „красные“, а уезжают „зеленые“», — рассуждает главный врач анапского санатория «Парус» **Игорь Фролов**. «Парус» должен стать вторым санаторием сети «Натурамед». Договор уже подписан, но подробности сотрудничества

стороны пока не раскрывают. Третий филиал сети «Натурамед» откроется в санатории «Стеклянная струя» в центре Кисловодска. Из 300 мест половину планируется отдать под программы «Натурамеда». Сейчас на объекте идет реконструкция стоимостью около 230 млн руб., которую планируется закончить весной 2009 года.

Из местоположения остальных 12 центров в «Натурамеде» делают коммерческую тайну. Существуют ли в реальности какие-либо договоренности или сеть из 15 центров пока лишь мечта, можно только предполагать. Но в любом случае искать новых партнеров компании будет с каждым годом сложнее. С одной стороны, среди владельцев санаторной недвижимости интерес к методу Юрия Левина растет. Например, полгода назад программы медика были запущены в подмосковном санатории «Зеленый городок». Но для старта этого проекта привлекалась непосредственно группа Юрия Левина. «Единственное, что сделала компания „Натурамед“, — научила медперсонал улыбаться, а не лаять на клиента. Но я не думаю, что их стандарты обслуживания сильно отличаются от гостиничных», — рассуждает генеральный директор компании «ГОСТ отель менеджмент» **Сергей Колесников**. — Ноу-хау здесь лишь медицинская методика, и в качестве консультанта надо привлекать непосредственно ее автора».

Впрочем, в России достаточно санаториев, работающих на грани рентабельности. Но в течение пяти-десяти лет, по мнению экспертов, появится пять-шесть сетей, специализирующихся на управлении санаториями. Например, в ближайшее время в этот сегмент планирует выйти «ГОСТ отель» (принадлежит **Олегу Дерипаске**). «Собственник выберет того, кто предложит ему комплексный пакет профессионального управления», — полагает Вадим Прасов. — Не только медработниками, а всем персоналом санатория». Пока такого пакета у «Натурамеда» нет. Но зато есть фора во времени. **СФ**



«МЭЛОН ФЭШН ГРУП» НЕ НАРАДУЕТСЯ КРИЗИСУ – В КОМПАНИИ НАДЕЮТСЯ, ЧТО ОБАНКРОТИВШИЕСЯ КОНКУРЕНТЫ НАЧНУТ ОСВОБОЖДАТЬ ДЕФИЦИТНЫЕ ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДКИ.

Поездка на такси

Как же все-таки любят наши ритейлеры оглашать планы по «пятилеткам». Дело это благодарное — инвесторы и кредиторы амбициозных до последнего времени любили. И практически безопасное — ну кто в 2012 году вспомнит о том, что говорилось в 2007-м, сколько уж было таких «смелых и отчаянных» фирм, о существовании которых ко времени, когда пора «платить по счетам», мало кто мог вспомнить.

Так что я решила не откладывать в долгий ящик и проверить, как «Мэлон фэшн груп» движется к намеченной цели. Тем более что затея выглядела грандиозной: генеральный директор компании **Михаил Уржумцев** в 2007 году заявил, что намерен вдвое увеличить долю компании на рынке женской одежды и втрое нарастить обороты к 2012 году, открыв 400 магазинов befree и Zarina.

Помочь в продвижении своих марок должен был агрессивный маркетинг. Тут компания с пути не свернула. Например, для популяризации бренда befree стала активно привлекать популярных людей: кумира девушек и питерцев **Андрея Аршавина**, красавцев **Запашных**. Как говорят в «Мэлон», после подобных акций узнаваемость бренда среди целевой аудитории всего за два месяца выросла с 37% до 50%, хотя планировали прибавить в узнаваемости 6% за весь 2008 год.

Но узнаваемость в кошелек не положишь. В конце 2007 года под марками befree и Zarina работали 117 магазинов, с января 2008-го компания открыла 31 магазин, доведя их общее число до 148. То есть если «Мэлон» планирует открывать пусть даже по 40 магазинов в год, то получается, что к 2012-му в сети будет всего 268 магазинов — на 132 меньше, чем в планах.

С другой стороны, Уржумцев ничего и не говорил о равномерном открытии — в компании предпочитают залповый огонь. Оружие уже заготовлено. 1 октября 2008 года «Мэлон фэшн груп» приобрела магазины женской одежды Taxi — добавив таким образом к 148 существующим befree и Zarina еще 16 магазинов. Купив «шашечки», Уржумцев, конечно, мог перепрофилировать площади магазинов под уже существующие марки. В частности, **Филипп Капчи**, директор Sela в Петербурге, предполагает, что

«Мэлон» так и сделает, не захотев тратиться на продвижение новой сети.

Но Уржумцев ожидания конкурентов решительно отмечает. Более того, компания намерена в течение полугода открыть еще с десяток магазинов под брендом Taxi. «Уже в начале следующего года в торговых центрах начнут освобождаться площади, которые прежде занимали франчайзи западных марок. Вот для этого нам и нужна третья марка — чтобы занять освободившиеся площади, особенно на тех торговых площадках, где другие наши бренды — befree и Zarina — уже представлены», — пояснил мне Михаил Уржумцев.

С какой стати франчайзи уйдут с насыженных мест? У Уржумцева есть актуальный ответ: «Финансовый кризис очистит рынок от тех операторов, которые чувствуют себя не слишком уверенно. Возможность получения кредитов у представителей текстильной розницы равна нулю. Поэтому первыми с рынка уйдут игроки, которые занимаются франшизой западных марок. Они вынуждены оплачивать все заказы предварительно за счет кредитов». Финансовую поддержку «Мэлон» оказывают акционеры (основной — датская компания Scandinavian Manufactrust ApS), так что кризис ликвидности ей пока нипочем.

Если все будет развиваться по такому сценарию, амбициозный ритейлер получит серьезный стимул для развития и выполнения заявленных планов. Так что кое-кому финансовый кризис в помощь. **сф**



«Когда люди
в торговом центре
натыкаются на наш
логотип, они обязательно
заходят в магазин.
Из любопытства!»

«На заре эпатажа»
сф №40/2007,
стр. 32–37

«Мэлон фэшн груп» решает квартирный вопрос

План	Расширяйте пополнение брандов за счет сделок M&A	В 2012 году довести число торговых точек сетей Zarina и befree до 400	Полеформить магазины befree в «квартирной» специстике
Факт	В октябре 2008 года куплена сеть женской одежды Taxi	Сеть со 117 магазинов (конец 2007 года) увеличилась до 148 (октябрь 2008-го)	С октября 2007 года переобрудовано всего 2 магазина в Москве и Петербурге
	①	②	③

ИГРОКИ РЫНКА ДОСТАВКИ БОРЮТСЯ ЗА ВЫЖИВАНИЕ, НО НЕ ИЗ-ЗА СОПЕРНИЧЕСТВА ДРУГ С ДРУГОМ, А ИЗ-ЗА ТРАНСПОРТНЫХ ПРОБЛЕМ И ВЫМИРАНИЯ КЛИЕНТОВ.

Трудности перевоза

текст:
Марьяна
комарова

К кабинету генерального директора компании «Сити экспресс» [Андрея Княжинского](#) пробраться непросто: люди разных возрастов и национальностей, одетые в одинаковую сине-красную форму, оккупировали всю территорию фойе, галдят и размахивают одинаковыми портфелями.

На российском рынке компаниям, занимающимся экспресс-доставкой, уж точно свободнее, чем курьерам в фойе «Сити экспресса»: последние несколько лет рынок растет на 30–40% в год и все еще считается крайне неразвитым. «Объем экспресс-доставок, скажем, во Франции примерно в 100 раз больше, чем в России. У нас все только начинается. Люди всю жизнь посыпали с проводниками передавали», — рассуждает [Александр Семенов](#), генеральный директор компании «Гарантпост».

Игроков на этом бурно растущем рынке пока что немного. Семенов утверждает, что в России действуют около ста компаний, занимающихся экспресс-доставкой, но не более десяти работают на федеральном уровне. Правда, в эту десятку он не включает «большую четверку» иностранцев: DHL, TNT, UPS и FedEx, которые вместе занимают до 40% рынка. Но и с иностранными конкурентами работать у российских «доставщиков» получается неплохо: доходность бизнеса — приблизительно 20–30%.

Так что для сторонних инвесторов отрасль получается вполне привлекательной. Недаром солидным финансовым ресурсом обладают почти все сколько-нибудь заметные игроки. Один из лидеров рынка — Pony Express — был создан в 2002 году «Базовым элементом» на основе трех небольших компаний, компанию СПСР в конце 2004 года купила «Ренова», а за «Гарантпостом» стоят акционеры из Номос-банка.

В эту бочку меда и решила запустить лапу «Почта России». Весной ФГУП предварительно договорилось с Объединенной авиа-

строительной корпорацией (ОАК) о закупке грузовых самолетов — правда, ни сколько самолетов купят, ни когда это произойдет, оговорено не было. На их базе в будущем предполагалось создать, как скромно выразился директор департамента ОАК по работе с госорганами [Олег Красных](#), «структурку, подобную DHL» (правда, у DHL своих самолетов — аж 250). Летом «Почта» подписала меморандум о взаимопонимании уже с «Аэрофлотом» — чтобы выйти в лидеры рынка экспресс-доставки. Если обе договоренности будут выполнены, то у «конкурента DHL» (в которого, может быть, преобразуют уже принадлежащую почте систему экспресс-доставки «EMS Почта России») будут собственные самолеты от ОАК и определенное количество перевозок на рейсах «Аэрофлота».

Теоретически выход на рынок подобного прогосударственного монстра вполне возможен. Но [СФ](#) не удалось найти напуганных перспективами соревнования с госкорпорацией среди курьерских компаний. «Лет через сто они нам вырастят великого конкурента, если судить по темпам развития почты», — шутит один из участников рынка. Сомневаются в реальности планов даже в самой «Почте Рос-



ции». «Пока сохраняется нынешнее финансовое положение компаний, эти планы вряд ли будут реализованы», — про-комментировали в пресс-службе.

Впрочем, возможное появление мощного конкурента для игроков рынка проблема менее значительная, чем уже существующие.

Бегом по пробкам

Каждый будний день, когда стрелки часов показывают 14.00, к гостинице «Украина» начинают съезжаться десятки желтых машин, из которых выходят десятки людей в желтых куртках со стопками желтых пакетов и папок. Около десяти минут случайные прохожие могут изумленно наблюдать это странное сбощие; потом люди в желтом идут обратно к своим автомобилям и разъезжаются кто куда. Если посмотреть в это время на Москву с высоты птичьего полета, то можно увидеть россыпи желтых пятен и в других местах. Это курьеры компании DHL встречаются в заранее намеченных точках, чтобы перераспределить еще не разданные утренние заказы и получить новые пакеты.

Правда, такой красивой картины получается отнюдь не всегда. Иногда желтые машины вместо того, чтобы синхронно съезжаться к точке назначения, стоят в одних и тех же пробках.

Дорожное движение — вообще проблема номер один для служб экспресс-доставки, когда им нужно перевезти посылки по городу. Именно с этой проблемой столкнулась компания «Сити экспресс». В 1993 году на рынке активно действовали только международные операторы,

и работавший в Москве по контракту швейцарец *Петер Юрз Борен* на пару с российским партнером решил создать компанию, которая занималась бы доставкой корреспонденции внутри столицы. Крупные компании на такие короткие дистанции не разменивались, посылки в пределах города они доставляли медленно и дорого.

Идея прекрасно работала до начала 2000-х, пока курьеры «Сити экспресса» не начали застревать в московских пробках. Однако швейцарец не сдался и придумал нехитрое, но эффективное ноу-хау — курьеров, передвигающихся общественным транспортом.

Впрочем, внутригородской доставкой «Сити экспрессу» обойтись не удалось. На московский рынок быстро слетелись конкуренты, и пришлось выходить в регионы. С 1997 года компания открыла более 50 филиалов в крупных городах России.

Конкурент «Сити экспресса», компания «Гарантпост», с самого начала делала ставку на развитие в регионах — еще в 1990-м она начинала работать в сотрудничестве с «Почтой России» как международная система экспресс-доставки. Но ФГУП с 2004 года решило развивать этот бизнес самостоятельно. В почтовых отделениях теперь сидят «EMS Почта России» и компания СПСР, созданная в свое время Минсвязи.

«Гарантпосту», в одно прекрасное утро оставшемуся без филиальной сети, пришлось выстраивать бизнес фактически заново. Собственными офисами компания не ограничивается. «Мы работаем



ОЛЕГ ХАРСЕЕВ

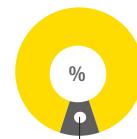
157 895
населенных пунктов
в России; только
42 000 из них обслуживает «Почта России»
и максимум 11 000 —
частные операторы
экспресс-доставки

во всех городах Российской Федерации. В крупных создали свои структуры, в других открыли представительства и работают с агентами», — рассказывает Александр Семенов.

Агенты — это, как правило, небольшие локальные курьерские службы, а то и все индивидуальные предприниматели. Часто они работают сразу на нескольких федеральных играх: заводить своих курьеров для доставки в городок на 50 тыс. населения невыгодно. Расширяет

1984, сентябрь
В Россию пришел первый экспресс-перевозчик — компания DHL

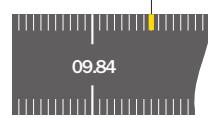
\$120 млн



2001, декабрь
Такого объема достиг российский рынок экспресс-доставки

2002, июнь
10% клиентов российских экспресс-перевозчиков составляют физические лица, 90% — юридические

2002, ноябрь
«Базовый элемент» консолидировал несколько компаний доставки под брендом Pony Express





35–40

посылок
в день должен
доставлять
курьер службы
экспресс-
доставки.
Правда, распо-
лагаются пунк-
ты назначения
недалеко друг
от друга

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

свою сетку исключительно за счет собственных филиалов только упорный «Сити экспресс». Остальные компании, даже международные, не брезгуют услугами «малышей». «На Сахалине есть городок Ноглики, недалеко от которого проходит добыча нефти, сами компании при этом базируются в Южно-Сахалинске. Бывает, мы доставляем грузы до Южно-Сахалинска и оттуда железной дорогой отправляем до Ногликов. Там их встречает человек, который на своем грузовике отвозит

посылки получателю в Ноглики,— рассказывает **Дэн Макграт**, менеджер по маркетинговым коммуникациям DHL в России, добавляя, впрочем, что эта схема скорее исключение. До крупных населенных пунктов DHL довозит посылки своими силами.

Экспресс до Сахалина

Расстояния — это, как несложно догадаться, основная головная боль междугородних курьеров. Если в Европе стандартный

срок перевозки отправления — одни сутки, то в России экспресс-доставкой считается все, что идет меньше недели. К тому же компаниям, передающим грузы наземным транспортом, сложно гарантировать сроки доставки, не говоря уже о безопасности грузов. «В России дороги — те, по которым можно добраться из Москвы, заканчиваются в районе Новосибирска», — констатирует **Юрий Павлюк**, директор по маркетингу и сбыту TNT Express.

Часто трудности возникают даже на дорогах европейской части страны. «За доставку в Санкт-Петербург мы отвечаем своей головой. Но иногда погода мешает — в районе Пскова есть дамба, где из-за слякоти пробки порой бывают протяженностью до 50 км. Естественно, тогда машина придет не вовремя», — рассказывает Александр Семенов.

При таких сложностях обеспечить доставку отправлений, например в Восточную Сибирь или на Дальний Восток, тем более может только авиатранспорт.

Первым делом пассажиры

12 октября DHL отправила посылку на МКС с космонавтом **Ричардом Гэрриотом**. Правда, своим звездолетом компания пока что не обзавелась, и посылка путешествовала на космическом корабле «Союз».

Регионы России ближе, чем космос. Тем не менее своих воздушных судов для доставки корреспонденции у DHL ненамного больше, чем космических кораблей. На регулярной основе выполняют

40 тыс.

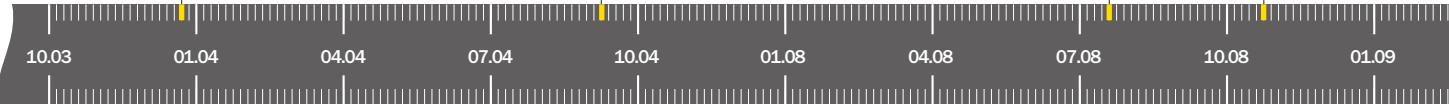
2003, декабрь
Столько отделений обслуживает созданная «Почтой России» компания «EMS Почта России»

2004, сентябрь
Компании «Армадилло» и «Армадилло бизнес посылка» вошли в состав холдинга Geo Post



20%

2008, октябрь
Таким было падение спроса на экспресс-доставку корреспонденции в связи с кризисом



ЕСЛИ в Европе стандартный срок перевозки отправления — одни сутки, то в России экспресс-доставкой считается все, что идет меньше недели

рейсы два самолета, принадлежащих DHL: они курсируют по маршруту Лейпциг—Москва и Хельсинки—Санкт-Петербург. Пока только на этих направлениях количество посылок достаточно, чтобы заполнить грузовой самолет.

Если средств на собственные суда с трудом хватает даже у международного гиганта, то что уж говорить о российских компаниях. Единственный выход — загружать посылки на борт пассажирских самолетов, следующих по нужному маршруту. «Расписание авиарейсов часто меняется, рейсов мало и они не регулярные, на них нельзя полагаться на 100%. Экспресс-доставщиков много, каждый стремится отправить свой груз на определенном самолете, а он не резиновый», — говорит Юрий Павлюк. Поэтому перед Новым годом и другими праздниками, когда количество отправлений возрастает, доставщикам приходится стоять в авиационных пробках, иногда по несколько суток.

У авиакомпаний же свои приоритеты как правило, государственные. «На прошлой неделе мы не могли в течение двух дней отправить груз в Петропавловск-Камчатский: авиакомпании загружали все самолеты только молочными продуктами. Может быть, местные власти обнаружили поставки йогуртов с меламином из Китая и спешили обеспечить школы отечественными продуктами», — предполагает Александр Семенов. Для экспресс-перевозчика же каждый отмененный рейс или забитый багажный отсек — беда: приходится искать альтернативные пути доставки.

С этой точки зрения последний месяц для авиаперевозчиков — сплошная череда проблем, плавно сливающихся в одну большую трагедию. Началась она с повышения цен на керосин, из-за которого перевозчикам с начала года пришлось поднять стоимость своих услуг как минимум на 20%. Президент **Дмитрий Медведев** потребовал снизить цены на керосин в ближайшие две недели. Но пока нефтяники снижают оптовые цены только на 10–12%, а за последний год керосин подорожал

на все 80%. Прибавилось проблем и с самими авиакомпаниями. «Всех волнует кризис авиаперевозок. Банкротство угрожает членам альянса AirUnion, в „Дальавиа“ началось сокращение персонала, о прекращении грузовых перевозок по некоторым направлениям объявила „Сибирь“. Происходит сокращение рейсов или целых маршрутных направлений, иногда на рейсы просто не принимаются грузы. В Москве топливо дешевле, и самолеты заправляются сразу на два перелета — туда и обратно, а грузы не берут», — говорит коммерческий директор компании СПСР **Надежда Романова**. В результате соблюдать сроки экспресс-доставки очень сложно, хотя мы и делаем для этого все от нас зависящее».

Грозовые перелеты

Скорого улучшения ситуации поставщики не ожидают, тем более что впереди пик нагрузок — Новый год. Приходится в спешном порядке перестраивать логистические цепочки. «Мы сейчас как раз прорабатываем вопросы о запуске собственных рейсов по России», — рассказывает **Наталья Бочкова**, коммерческий директор DHL в России. Правда, как именно компания будет выкручиваться — покупать собственные самолеты или договариваться с авиаперевозчиками, пока не разглашается.

В выигрыше окажутся те, кто с самого начала строил деятельность по большей части на наземных перевозках. Среди крупных игроков фактически одна такая компания — DPD. Под этим брэндом в России работает группа компаний «Армадилло», стартовавшая с перевозок нефтеоборудования в Западную Сибирь для работавших там техасских компаний. Лишь потом DPD занялась доставкой документов и посылок — сначала для тех же клиентов. «Сейчас у нас самая большая наземная сеть перевозок в стране, — уверяет **Леонид Зондер**, коммерческий директор DPD. — 80% грузов перевозится именно с ее помощью, при этом 80% из них доставляются в течение двух суток».

У большинства других перевозчиков пропорция обратная — только 20% посылок доставляются без помощи самолетов. Так что им придется постараться, чтобы ухватиться за клиентами, которые убегают от них к более оперативным и дешевым перевозчикам. Цена, скорость доставки и размер региональной сети — основные факторы, определяющие привлекательность услуг доставщиков для конкурентов.

В остальном перевозчики отличаются друг от друга незначительно. Компании покрупнее предлагают несколько вариантов доставки (стандартная, к определенному времени, экономная — когда срок доставки не принципиален), разные виды упаковки и время забора посылки. Например, международные компании принимают заказы на текущий день до 13:00; если клиент позвонит в 14 часов, то его заказ отправят на следующий день. «Сити экспресс», чтобы выделиться на общем фоне, принимает заказы до конца рабочего дня, и может отправить посылку уже после его окончания. Как правило, перевозчики работают с юридическими лицами (80–90% клиентов) «в кредит» — выставляют им счета в конце месяца по итогам сотрудничества. Такая схема, конечно, не слишком радует перевозчиков, но именно по ней работает «большая четверка».

Для поиска клиентов компании используют главным образом активные продажи — директ-майл, телефонный обзвон. Менее активно они дают рекламу в СМИ, и только DHL запускала в 2005 году яркую кампанию с использованием наружной рекламы.

Теперь усилий для поиска клиентов придется прилагать больше — начинает сказываться экономический кризис. «Если раньше клиент отправлял, к примеру, 500 посылок в день, то сейчас только 430. Падение почти на 20%», — констатирует Александр Семенов. «Сегодня из-за кризиса от наших услуг отказались два клиента. Пока в целом заметных изменений мы не видим, но ожидаем», — делится мнением Юрий Павлюк.

Нелетающие рейсы и банкротящиеся клиенты неминуемо обострят конкуренцию. Российские просторы не помогут расширить рынок. Придется активнее охотиться за клиентами и делать схемы доставки более «приземленными», меньше полагаясь на воздушные перевозки. □

2018 год. В России уже не сотня и даже не несколько сотен, а несколько тысяч экспресс-перевозчиков, как больших, так и маленьких — точного их числа никто не знает. И никто этому не удивляется, ведь еще десять лет назад во Франции и Германии было по тысяче экспресс-перевозчиков, а у нас страна огромная, да и времена меняются.



Александр
Семенов,
генеральный
директор
компании
«Гарантпост»

Российские компании доминируют на нашей территории и жестоко потеснили международных перевозчиков. И даже не только на своей территории: в России появилась своя крупная компания — крупнее, чем DHL — и успешно конкурирует с бывшей «большой четверкой» даже на таких чуждых для себя территориях, как Америка и Европа.

А вот населенные пункты, куда не доставляют посылки экспресс-доставкой, еще остались — как в мире, так и в России: к сожалению, нового, быстрого и, главное, дешевого далеко лежащего транспорта, способного перевозить большие объемы грузов, пока так и не изобрели. До сих пор есть медвежьи углы, куда и за неделю не добраться.

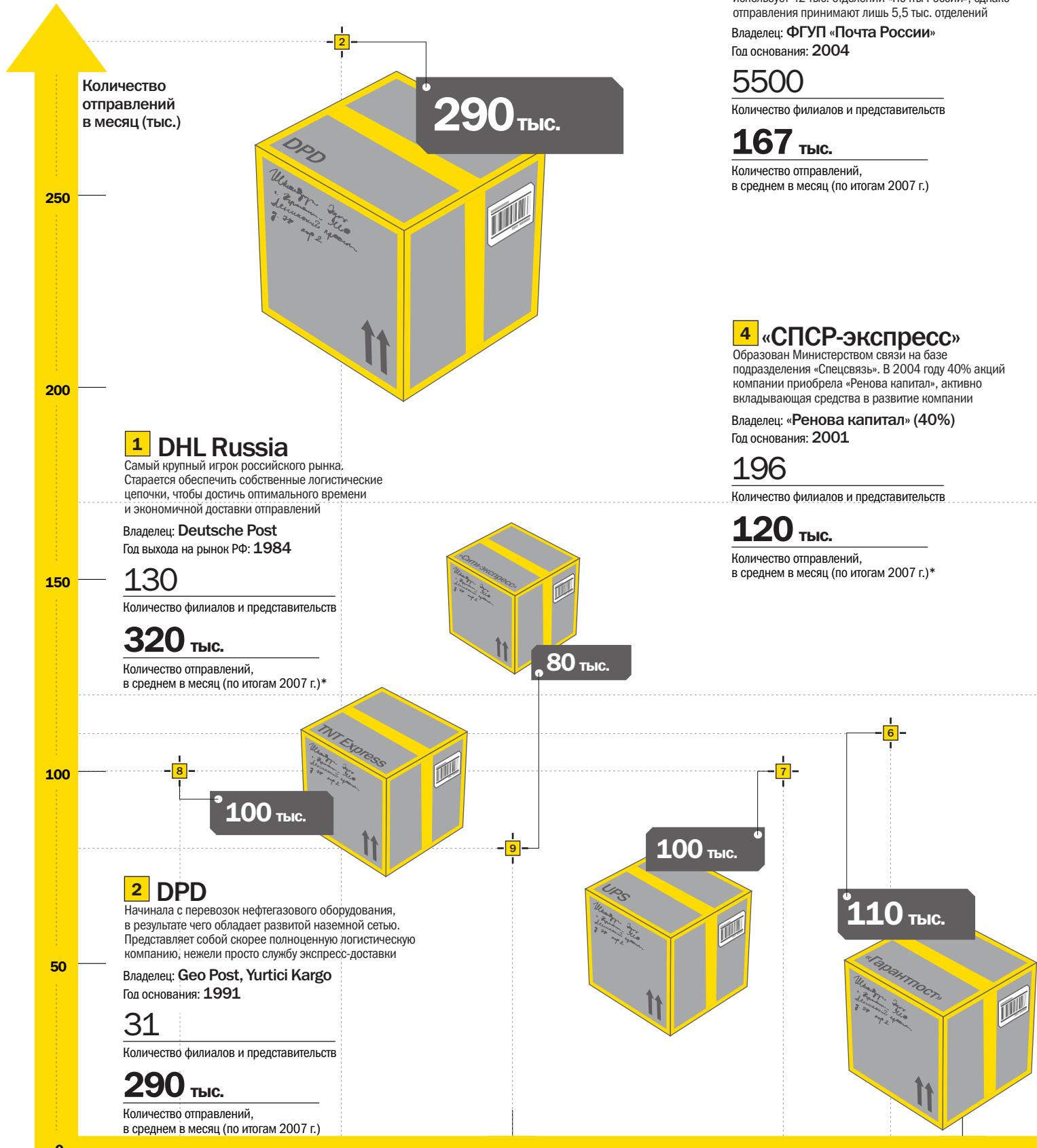
Курьерам же доставлять почту по городам гораздо легче, чем сейчас. Москва встала из-за пробок уже окончательно, но курьеры передвигаются с помощью ранцевых двигателей, которые крепятся за спиной и позволяют подниматься над землей. Можно спокойно перелетать из одного конца города в другой, чтобы доставить посылку.

Основная часть отправлений — это по-прежнему бумажная корреспонденция. Ведется активная экономическая деятельность, строятся города, космические корабли, в экспериментальном режиме проводится разработка искусственной планеты. Нужно пересыпать оригиналы документов, много технической документации для строительства заводов — по электронной почте это все не отпаришь.

Зато появились новые категории грузов, например: наночипы, маленькие домашние роботы, вода в таблетках для пустынных регионов Земли и Луны. Хотя иногда попадаются и «древние» грузы. Например, недавно мы пересыпали из Голландии живых цыплят и аудиокассеты. **СФ**

Почтовое ускорение

крупнейшие экспресс-перевозчики российского рынка





5 Pony Express

Стал значимым игроком рынка после того, как был приобретен в 2002 году «Базовым элементом» и затем объединен с двумя другими небольшими компаниями экспресс-доставки. Предоставляет также логистические услуги

Владелец: «Базовый элемент»
Год основания: 1992

119

Количество филиалов и представительств

120 тыс.

Количество отправлений,
в среднем в месяц (по итогам 2007 г.)*

120 тыс.

6 «Гарантпост»

Начинал деятельность в рамках системы EMS, но после того как «Почта России» решила развивать этот сервис самостоятельно, активно наращивает работу в регионах

Владелец: «Номос-банк»
Год основания: 1990

92

Количество филиалов и представительств

110 тыс.

Количество отправлений,
в среднем в месяц (по итогам 2007 г.)

7 UPS

Крупнейшая мировая сеть UPS в России не является лидером рынка, однако активно развивает дополнительные сервисы и собственные перевозки

Владелец: United Parcel Service
Год выхода на рынок РФ: 1988

80

Количество филиалов и представительств

100 тыс.

Количество отправлений,
в среднем в месяц (по итогам 2007 г.)*

8 TNT Express

Один из старейших игроков рынка. Стремится конкурировать не за счет активного расширения в регионах и увеличения количества филиалов, а за счет повышения качества предоставляемых услуг и дополнительных сервисов

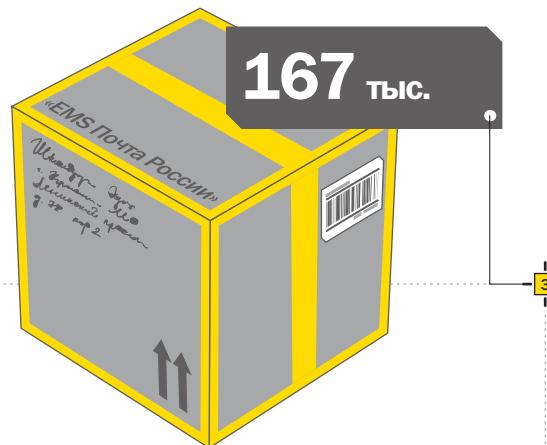
Владелец: TNT Holding B.V.
Год выхода на рынок РФ: 1989

13

Количество филиалов и представительств

100 тыс.

Количество отправлений,
в среднем в месяц (по итогам 2007 г.)



167 тыс.

9 «Сити-экспресс»

Компания создана как служба внутригородской доставки, но впоследствии распространила свой бизнес и на регионы. Единственный крупный игрок рынка, принадлежащий частным акционерам

Владелец: группа физических лиц
Год основания: 1993

50

Количество филиалов и представительств

80 тыс.

Количество отправлений,
в среднем в месяц (по итогам 2007 г.)*

Источник:
данные компаний
*оценка участников рынка

конкуренция

правила игры

ПОЛНОМОЧИЯ БАНКА РОССИИ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ РАЗРАСТАЮТСЯ ДО КОСМИЧЕСКИХ МАСШТАБОВ. ПРИВЕДЕТ ЛИ ЭТО К СТАБИЛИЗАЦИИ СИТУАЦИИ НА БИРЖАХ ИЛИ ГОСРЕГУЛИРОВАНИЮ КУРСА ОТДЕЛЬНЫХ БУМАГ?

ЦБ в посудной лавке

текст:
**Юлия
Гордиенко**



На фоне падения фондового рынка вмешательство государства в его жизнь кажется меньшим из зол

В Госдуму внесен законопроект, который позволит Центробанку покупать и продавать ценные бумаги, в том числе акции, и совершать сделки репо с этими бумагами. Список бумаг будет определяться советом директоров ЦБ. 17 октября закон был принят в первом чтении, второе и третье запланированы на 23 октября (к этому времени номер **СФ** уже уйдет в печать).

Похоже, в результате кризиса полномочия ЦБ на фондовом рынке разрастутся до таких размеров, что ни у кого уже не возникнет вопросов, кто победит в извечной борьбе за звание мегарегулятора финансового рынка — Центробанк или ФСФР.

«Бобрам» в помощь

Изначально речь шла о том, что Центробанк получит только возможность продажи ценных бумаг — покупка предусмотрена не будет. Хотя первая версия законопроекта позволяла регулятору совершать практически весь спектр операций на фондовом рынке, соавтор документа депутат **Владислав Резник** (тот самый, чью дачу на прошлой неделе арестовали испанские власти) пообещал, что ко второму чтению в законопроект будет внесена ограничительная поправка. «Допускать на биржу Центральный банк в качестве полноценного игрока никто не будет», — цитирует парламентария «Интерфакс».

Такой расклад устроил участников рынка, которые признали, что возможность продажи ценных бумаг стала для регулятора жизненно необходимой.

До недавних пор ЦБ мог совершать сделки только по гособлигациям и выпускавшим им самим облигациям Банка России (ОБР), которые на рынке в шутку именовали «бобрами». Этого было достаточно. Под залог этих бумаг, входивших в так называемый «ломбардный список», Банк России предоставлял кредиты коммерческим банкам, совершая операции прямого репо. Однако с госбумагами связывались в основном самые крупные игроки, зачастую обладавшие государственным капиталом, которые впоследствии могли перекредитовывать уже более мелкие банки. Однако разгоревшийся кризис ликвидности и необходимость выдавать спасительные кредиты все

Варианты последствий выхода ЦБ на фондовый рынок



большему кругу коммерческих банков заставили регулятора расширить «ломбардный список», включив в него корпоративные облигации.

В итоге сложилась анекдотическая ситуация: выдавать кредиты под залог корпоративных бумаг ЦБ мог, а продавать их на открытом рынке, если банк не исполняет обязательства по сделке репо,— нет. «Новый законопроект нужен регулятору для того, чтобы иметь возможность избавиться от залога по невыплаченным кредитам»,— говорит аналитик по стратегии компании «Тройка Диалог» **Андрей Кузнецов**.

Однако реализацией заложенных и не выкупленных банками бумаг присутствие ЦБ на фондовом рынке, похоже, не ограничится.

Центральный спекулянт

«Центробанку дается некоторая свобода: он сможет как покупать, так и продавать ценные бумаги, в том числе акции»,— сообщил **сф** член финансового комитета Госдумы и соавтор законопроекта **Павел Медведев** о финальных итогах обсуждения перед вторым и третьим чтениями в Госдуме.

Несмотря на то что покупать и продавать акции Центробанк сможет только

при совершении сделок репо, эти ограничения, по словам депутата, скорее формальные. Само слово «репо» в тексте закона отсутствует. Вместо него используется формулировка «совершение обратной сделки». Кроме того, цитирует Медведев текст законопроекта, реализация (то есть продажа) акций допускается «при отказе контрагента от исполнения обязательств по такой обратной сделке». Однако, признается Медведев, что именно считать обратной сделкой, в документе не уточняется. Не указываются и срок совершения обратной сделки или причины отказа контрагента от обязательств. По сути, уверяет соавтор законопроекта, это дает Центробанку право покупать и продавать любые акции, которые сочтет нужным совет директоров ЦБ, если они прошли процедуру листинга (включение бумаги в котировальные списки фондовых бирж).

Таким образом, Центральный банк фактически получает неограниченные возможности для спекулятивных сделок на рынке ценных бумаг. С учетом денежных объемов, которыми способен оперировать ЦБ, перспектива весьма угрожающая.

Участники рынка и наблюдатели, однако, уповают на здравый смысл регулято-

ра, который воздержится от роли спекулянта. «Я даже не рассматриваю такой вариант,— говорит владелец компании «Финам» **Виктор Ремша**.— Это было бы катастрофой как для ЦБ, так и для фондового рынка и в конечном счете привело бы к снижению рейтинга России». «Не думаю, что в ЦБ есть ярые сторонники того, чтобы поиграться на фондовом рынке»,— вторит глава «Интерфакс-ЦЭА» **Михаил Матовников**.

Однако и без сознательных манипуляций поводов для беспокойства хватает: такая машина, как Центробанк, может приводить фондовый рынок и без злого умысла. «Если банк не сможет выкупить обратно акции, проданные ЦБ в рамках сделки репо, регулятору придется продавать эти бумаги на рынке»,— качает головой генеральный директор управляющей компании «Альфа-капитал» **Михаил Хабиров**. Регулятор будет вынужден «сливать» бумаги по любым ценам, что усилит проседание рынка.

Донор для рынка

Однако парламентарии, ознакомившись с законопроектом, рисуют в своих головах благие картины. По словам Павла Медведева, покупка и продажа акций Центральным банком в рамках сделок

экспертное мнение

— Выход Центробанка на фондовый рынок его стабилизирует. Госактивы будут использованы для снижения волатильности. Если остальные игроки будут знать, что на рынке присутствует ЦБ, это заставит их умерить спекуляции. В идеи поддержки регулятором в разумных пределах отдельных бумаг нет ничего плохого. Регулятор давно использует подобную практику на валютном рынке, покупая или продавая рубли в рамках установленного ценового коридора. Здесь может использоваться тот же принцип. Самый главный минус — вмешательство государства в рыночную экономику. Однако такую тенденцию мы видим во всем мире.

за



Максим Троценко,
вице-президент компании
«Брокеркредитсервис»

— Появление ЦБ на фондовом рынке может сильно повысить его волатильность. Это слишком крупный игрок, и его действия при нынешних небольших объемах рынка (около 100 млрд руб.) будут вызывать резкие колебания цен и раскачивать курс бумаг. Даже если ЦБ станет просто реализовывать бумаги из «ломбардного списка», это только усилит риск дальнейшего обвала. Кроме того, увеличиваются и коррупционные риски. Надеюсь, что этот законопроект принимается лишь «на всякий случай» — в качестве психологической поддержки. Думаю, этот инструмент будет использоваться в самую последнюю очередь.

против



Кирилл Тремасов,
директор аналитического
управления Банка Москвы

Центробанк получает неограниченные возможности для спекулятивных сделок на фондовом рынке. С учетом денежных объемов, которыми способен оперировать ЦБ, перспектива угрожающая

репо задумана прежде всего как инструмент для регулирования объема денежного обращения.

Пока, объясняет депутат, ЦБ делает это в том числе с помощью все тех же ОРБ, выпуская облигации, когда хочет забрать деньги с рынка, и выкупая их назад, чтобы снова влить рубли в экономику. «То же самое он может делать и с другими бумагами, — проводит параллель Павел Медведев. — Когда ЦБ совершает операциюrepo, он, строго говоря, предлагает банкам отдать свои ценные бумаги, а взамен предоставляет им ликвидность».

Именно поддержание ликвидности рынка Центробанком, а не спекулятивные покупки — цель этого законопроекта, уверяет **сф** президент Ассоциации региональных банков и коллега Павла Медведева по комитету в Госдуме **Анатолий Аксаков**.

«У регулятора много других инструментов для повышения ликвидности», — возражает ему глава аналитического департамента Банка Москвы **Кирилл Тремасов**, который, как и Михаил Хабаров, опасается, что ЦБ может увести рынок вниз.

Однако большинство игроков оценивают действия ЦБ положительно. «Раньше, имея много денег, банки предоставляли средства другим участникам рынка — банкам и инвесткомпаниям, а в качестве обеспечения брали акции», — вспоминает вице-президент БКС **Максим Троценко**. — После недавних печальных событий на рынке репо они практически перестали это делать — слишком большие риски». Если вместе с ними эти функции возьмет на себя ЦБ, это может ускорить приток денег на рынок, что увеличит его обороты и вызовет рост — или хотя бы прекратит падение. Главное, добавляют участники рынка, чтобы рискованная игра не принесла больших убытков самому Центробанку.

На деньги ЦБ под залог акций рассчитывали было и инвесткомпании — по крайней мере, депутат Резник обещал внести соответствующую поправку во втором чтении законопроекта. Такая возмож-

ность действительно обсуждалась, говорит Павел Медведев, но только в кулуарах: в итоге ЦБ решил ограничиться рефинансированием банков и не лезть в чужую епархию.

Сбербанк на ниточке

Однако все сферы для приложения сил на фондовом рынке Центробанком еще не исчерпаны. Российские парламентарии дадут регулятору возможность открыто влиять на курс акций на фондовом рынке. По крайней мере, на акции одного эмитента.

По словам депутата Медведева, в Госдуму будет внесена поправка к закону о Банке России, согласно которой регулятор сможет покупать и продавать акции Сбербанка, контролирующим акционером которого является. Правда, с двумя оговорками: доля ЦБ при этом не должна составлять меньше 50% плюс одна акция; кроме того, чтобы Банк России начал операции с ценными бумагами Сбербанка, понадобится специальное разрешение правительства.

Похоже, осторожно говорит Павел Медведев, что в течение ближайших двух-трех недель правительство может дать добро на покупку бумаг Сбербанка. Разумеется, такая мера прибавит акциям Сбербанка устойчивости, уверен генеральный директор Fleming Family and Partners Asset Management **Андрей Успенский**.

По сути, это будет напоминать то, как государство поддерживает курс рубля на валютном рынке при помощи денежных интервенций — с той разницей, что в роли «рубля» здесь выступают акции крупнейшего в стране госбанка. Не превратится ли «голубая фишка» в марионетку, курс которой государство будет просто назначать свыше?

Участники рынка шутят, что невидимая рука рынка стала уже настолько невидимой, что впору говорить об ее исчезновении. А это значит, что на стремящемся к нулю фондовом рынке все средства хороши. Особенно государственные. **сф**

МОСКВА,
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY

ВЛАДЕЛЬЦАМ
И РУКОВОДИТЕЛЯМ
ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ,
ЭКСПЕРТАМ
ПО УПРАВЛЕНИЮ
ТОРГОВЫМ БИЗНЕСОМ,
АНАЛИТИКАМ РЫНКА
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

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

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

КОНФЕРЕНЦИЯ
ЯРМАРКА РИТЕЙЛА:
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

11.11.2008

Темы конференции

Маркетинговые стратегии
розничной торговли:
реальность и перспективы

—
Клиентские ожидания:
сервис глазами покупателя

—
Интегрированный маркетинг
бренды: вовлечение партнера
и потребителя

—
Product placement на рынке
ритейла: новые возможности

Сегментация потребите-
лей — основа эффективного
мерчандайзинга

—
Программы лояльности:
как удержать клиента

—
Стратегии повышения
эффективности розничного
бизнеса



Мелкая сетка

«С ребенка по нитке — взрослому рубаха». Так полагают сразу несколько медиакомпаний, энергично взявшись за освоение ниши детских социальных сетей. У бизнесменов до сих пор перед глазами укоризной стоит пример невесть откуда взявшихся Альберта Попкова и Павла Дурова, с энтузиазмом одиночек перепахавших российский интернет-трафик. Рассчитывая повторить успех «Одноклассников» и «В контакте» на уровне детей, компании не жалеют миллионов на агрессивный промоушн и «прибамбасы», о которых пользователям взрослых российских сетей остается только мечтать.

текст:
дмитрий черников
иллюстрация:
роман годунов



C

уперкотенок: «Хочу узнать, как ты выглядишь...»

Леголас: «А ты стройная, суперкотенок? И сколько тебе лет?»

Суперкотенок: «Мне 11, напиши мне эсэмэску»

Леголас: «А мне 14»

Леголас: «По внутренней почте пришли мне номер»

Суперкотенок: «Урааа! У меня есть парень!!!»

Твидер1: «Малышка очень хотела и получила»

Дождливым октябрьским вечером в чате детской социальной сети «Твиди» много-людно. Стартовавший в конце сентября проект медиаолдинга РБК за первые три недели «набрал» более 10 тыс. пользователей от шести до 16 лет, из которых 2–3 тыс. постоянно онлайн. Управляющий «Твиди» (инвестиции — \$6 млн) и заместитель генерального директора по маркетингу компании «Медиа Мир» (входит в группу РБК) 44-летний **Олег Ульянский** намерен конкурировать с сетью «Страна Смешариков» (общие вложения до выхода на самоокупаемость — \$1 млн), а также с аналогичными нишевыми проектами медиагруппы «Живи!» (\$20 млн) и ВГТРК (\$3 млн). При этом все они будут конкурировать со взрослыми «Одноклассниками» и «В контакте». «Мой старший сын, которому 10 лет, сидит „В контакте“ вместе со всем классом. Дата рождения вымышленная, фотография — спецназовца в маске, чтобы не смущать модераторов, отсевающих детей. Это целый подпольный мир, существующий среди взрослых», — говорит 31-летний **Аскар Туганбаев**, руководитель интернет-проектов ВГТРК, в том числе соцсети для подростков «Мир Бибигона». «Когда дочка оказывается без интернета, то сразу начинает нервничать. Хотя ей только 11, но она очень много времени проводит „В контакте“ вместе с друзьями», — рассказывает 38-летний **Юрий Кацман**, один из создателей журнала «Секрет фирмы», ныне генеральный директор «Живи!».

«Легализация» подпольного мира детского общения в интернете озолотит перво-проходцев быстрее, чем создателей взрослых соцсетей. Пока «Одноклассники» конвертируют трафик через эсэмэски и рекламу, у детских сетевых магнатов возможностей для обогащения гораздо больше: здесь и игры, и брэндингование товаров, и образовательные услуги. Продукт для детей от шести до 12 лет легко и рентабельно стан-

Моего ребенка порно пока не интересует. Я слежу за тем, что он просматривает «В контакте». Это музыка, клипы. А с девочками — только переписка

Аскар Туганбаев,
руководитель интернет-проектов
ВГТРК



Возможностей для обогащения

у детских сетевых магнатов гораздо больше, чем во взрослых социальных сетях: здесь и игры, и брэндингование товаров, и образовательные услуги

дартизировать, говорит Кацман; позже возникает желание отличаться друг от друга.

Даже во время кризиса родители скорее откажут в чем-то себе, чем своим детям. Поэтому битва за миллионы российских детей обещает быть свирепой и небюджетной. Но с принципами.

Чип и Дейл спешат на помощь

По субботам Юрий Кацман пьет кофе в своей галерее «Фото-лофт» на Винзаводе. Если на любви к искусству деньги делать он не стремится, то в детском проекте финансовый результат стоит во главе угла. Впрочем, материальная озабоченность социальной нагрузке проекта не помеха.

«Когда Туганбаев сказал мне, что хочет делать сеть, в которой будет не детям интересно, а родителям спокойно, то я подумал, что дело в корпоративной этике человека из госструктуры,— рассказывает Юрий, чей проект — часть обширного медийного стартапа „Сноб-медиа“, созданного в этом году под руководством основателя „Коммерсанта“ **Владимира Яковлева** на деньги миллиардера **Михаила Прохорова**.— Но в ходе разговора по поводу вакансии главного редактора в нашем проекте выяснилось, что Аскар искренне так считает, он довольно авторитарный отец. Идеологически мы разные». Кстати, вакансия главного редактора в детском проекте «Живи!» до сих пор открыта.

«Они реально любят детей,— говорит Туганбаев про основателей „Сноба“.— Но представления о жизни детей у них идеалистические. Я работал у **Ирины Хакамады** с молодежью и знаю ситуацию с юными поколениями в регионах». По его словам, «Мир Бибигона» поможет реализовать спартанскую модель воспитания, изложенную в «Государстве» Платона: «Многие родители, которым сейчас 30–40 лет, находятся в жизненном кризисе, выпивают, живут без устремлений, грызут „семачки“ у телевизора. Государству поздно их спасать, надо спасать детей в обход родителей». ВГТРК намерена обеспечить обязательную регистрацию детей на уроках информатики в «Мире Бибигона». А через пару лет Туганбаев прогнозирует распространение государства герметичного детского интернета, когда с целью обезопасить ребенка от порочных сайтов и вредного общения в ноутбуке будет «защита» единственно возможный браузер с единственным доступной соцсетью.

«Все это очень похоже на полицию, которая воспитает очередное инфантильное поколение,— говорит Кацман.— В каждом классе есть говнюк. А тут тебе говорят: заходи в наш мир, тут нет говнюков. Так вот, мы не хотим играть в мир без говнюков. Потому что они есть везде. Мы не будем убирать их из нашего проекта — можно по этому поводу плакать, или посыпать их, или становиться такими же говнюками». Преимущества сетевого госпроекта на старте Кацман сознает, но считает, что дети гораздо бескомпромисснее взрослых в отношении качества про-

дукта: «Будет конкуренция контента, драйва. Мы готовы бороться и ставить Спанчбоба, а не только Чебурашку со звездой в голове».

«Ништяки» концепта

Олег Ульянский, живущий преимущественно в Израиле, вспоминает, как его восьмилетняя дочь **Мера** впервые восторженно рассказала ему про детскую израильскую сеть Tiro, сделанную компанией Tweegee. В ней «сидит» примерно 85% израильских детей от восьми до 14 лет. Партнерство в проекте «Твиди», который контролирует РБК, держится на технологическом участии израильской стороны и финансом — российской. В «Твиди», как и в Tiro, для детей разработаны онлайн-игры, сервисы поиска, общения, хранения фото- и видеофайлов, новостная лента и инструменты для сайтостроительства. Американский прототип израильского проекта — Tweegee.com — недавно вошел в шорт-лист самых успешных стартапов года по версии сайта TechCrunch.

«Вэгатээрэшники обращались ко мне с вопросом, не проще ли купить проект РБК, чем тужиться над своим. Но пока это всего лишь каталог флеш-игр», — признается Аскар Туганбаев. К общению пользователей как главному фактору успеха социальной сети Туганбаев относится скептически: «Будущее за производителями контента». Поэтому он не скрывает, что детский телеканал «Бибигон» в случае получения своей частоты станет мощным средством продвижения «братской» социальной сети. «Ни один из конкурентов не сможет с нами бороться. Мы получим большой массив прав на детскую продукцию вроде мультфильмов и сможем начинить детскую сеть контентом отличного качества», — говорит Аскар. Сейчас «Мир Бибигона» работает в тестовом режиме, онлайн обычно не более десятка пользователей, из которых большая часть — модераторы. «Через неделю в эфир телеканала „Россия“ пойдут проморолики, тогда народ будет более активен», — обещает Туганбаев.

43-летний отец пятерых детей **Даниил Глушанок**, гендиректор компании «Новые медиа», которая курирует «Страну Смешариков» в рамках группы компаний «Смешарики», первыми тремя месяцами существования проекта доволен. Сеть делает





Услышав от дочери Мерав восторженный рассказ об израильской сети Tiyo, Олег Ульяновский решил запустить аналогичный проект в России

вслух», — напускает он на себя таинственный вид. По данным СФ, имеется в виду слово ProFun. С весны проект находится на стадии программирования. Но основной принцип сайта Кацман рассекретил: «Управлять сетью станут родители по принципу „умной толпы“». Будет два ярко выраженных раздела — детский и взрослый. Если большинство родителей на своем форуме решат, что слово „х...“ нельзя употреблять в детской части, так тому и быть. А если нет? Тогда подумаем...» Официальный старт проекта запланирован на март-апрель 2009 года. «„Твиди“ сырватый проект. Там по сути одни игры. Мало „мяса“. С таким „мясом“ мы можем открыться через месяц. „Твиди“ пока не „вау“, — отметил конкурентов Юрий Кацман.

«Снобят» по осени считают

«Кризис нам не мешает. Кризис нам помогает, потому что дешевеют маркетинговые услуги», — говорит Олег Ульяновский. До конца 2009 года «Твиди» намерена привлечь 300 тыс. юзеров, в основном за счет BTL-акций. В сентябре-октябре промоутерыхватили 1000 школ. Интерес к проекту уже проявили компании из FMCG и кинопроката. Ульяновский видит много способов окупиться: и баннерная реклама, и продакт-плейсмент («Например, можно всех футболистов в игре одеть в футболки Coca-Cola») и, конечно, брэндинг. Через три года в «Твиди» планируют выйти на прибыль.

Даниил Глушанок рассказывает, что инвестиции в «виртуальную песочницу» «Смешариков» планируется вернуть в 2010 году, когда аудитория проекта составит около 2 млн человек (на сегодня в «Стране Смешариков» зарегистрировано примерно 130 тыс. юзеров, ежедневная аудитория проекта в будни 15–17 тыс. человек, по выходным — 20–25 тыс.). «Рентабельность затеи может „плавать“ от 30 до 70% в год», — говорит Даниил.

Зарабатывать на детях Глушанок собирается многообразно. Во-первых, традиционной контекстной и баннерной рекламой. Во-вторых, привлекая спонсоров — уже заключено соглашение с «Детским миром». А «Мегафон» выступит спонсором многопользовательской онлайн-игры «Приключения в Стране Смешариков» (аналог легендарной Smack

ставку на интерактивность. Топ-юзеры поощряются баллами от других пользователей, а эти баллы администрация «Страны Смешариков» разменивает на «смешинки», на которые можно будет купить товары в офлайновых магазинах или скачать с портала «ништяки» вроде детского мультимедиа. «Конкурировать с брэндом „Смешариков“ очень тяжело. У нас на 80% готовая аудитория, все воспитаны на мульфильме», — уверенно говорит Даниил Глушанок.

Когда речь заходит о контенте его проекта, Юрий Кацман предпочитает отмалчиваться, отказываясь раскрыть даже вероятное название сети. «Это слово с двумя смыслами при произнесении



Юрий Кацман считает, что руководить детской интернет-сетью должны родители по принципу «умной толпы»

the Penguin), которую планируется запустить в декабре. Но, например, в бесплатной версии игры возможности юзеров будут ограниченны, так что третий источник дохода — платные сервисы. «Игра — основной плановый источник дохода. Многие сервисы „Смешариков“ уже оплачиваются эсэмэсками. Правда, нередко дети транжирят деньги с родительских телефонов. И в сети мы будем убеждать ребят просить родителей о подарках „по-хорошему“, а не действовать втайне», — комментирует Глушанок.

«Брэндингование товаров — самый простой и верный способ вернуть и приумножить инвестиции», — рассуждает Юрий Кацман. Выход на самоокупаемость у детской сети медиагруппы «Живи!» запланирован на весну 2011 года. Тогда к проекту, по расчетам, должно присоединиться около 5 млн детей. Часть из них будет отпрывками читателей «Сноба» — запланированы совместные акции двух проектов. «Но вообще ни о каких избранных детях речь не идет, это будет массовый продукт», — замечает Кацман.

Однако Аскару Туганбаеву проект «Живи!» кажется элитарным: «Там тяжелая графика, нужен хороший интернет. И очень смелые родители, которые не боятся за детей в сети». А бояться, по мнению Аскара, стоит.

Охота на педофила

При всех стратегических разногласиях участники бурно формирующегося рынка признают важность борьбы с главной проблемой детского нетворкинга — педофилями. Одна из ключевых опций сетей — публикация своих фото участниками — в «Стране смешариков» недоступна. А группа модераторов мониторит активность участников, и если им покажется, что за образом «ребенка» проступает почерк взрослого, то аккаунт будет уничтожен.

Юрий Кацман надеется решить проблему педофилии с помощью «некоего физического прибора». Прибор, производить который будет все та же компания «Живи!», приобрести «за недорого» в магазине сможет только родитель при доказательстве своего отцовского или материнского статуса. А вводить регистрационные данные (в том числе пароль, указанный на приборе) смогут только дети. «Наши психологи сразу поймут, заполнял анкету ребенок или взрослый», — говорит Кацман.

Для защиты от педофилов при регистрации на Tvidi.ru нужно ввести уникальный восьмизначный код, который указан на приглашениях, вручаемых строго детям.

Больше всего отсевом педофилов озабочен Аскар Туганбаев. Он полагает, что счет латентных педофилов в стране идет на десятки процентов. «Как активный блогер я наблюдаю множество скрытых любителей подростковой сексуальности. Когда начинаешь общаться с ними, то это быстро «вылезает», типа, присыпает фотку 14–15 летней девочки и пишет: я бы ее трахнул». Туганбаев составил обобщенный портрет русского педофила — угрозы для его маленьких клиентов: «Это мужчины между двадцатью и сороком, с неудавшейся семейной жизнью, снимающие однокомнатную квартиру, любящие аниме и тинейджерские сериалы».

Ловушек для педофила в «Мире Бибигона» будет в избытке. В соцсети жестко прописана структура: регистрируясь, ребенок автоматически попадает в свой виртуальный класс (отражение реального), где за его поведением будет следить реальный школьный учитель или модераторы, если учитель не пользуется интернетом. Обычно 80% трафика остается внутри класса — школьники общаются между собой. Педофила же тянет на «серфинг» по сотням анкет. А в остальном пространстве сети модераторы (предполагается 50–60 человек в штате) будут оценивать сценарий его поведения. «Если человек за один заход в аккаунт посмотрел 100 анкет, а в чатах знакомится конкретно с целью встречи, или просто гадит нехорошими словами, то это сигнал, — объясняет Туганбаев. — Поэтому и приглашения на регистрацию раздаем пока только лично». «Имейте в виду: мне 26 и я снимаю однокомнатную квартиру», — не к месту вспоминает корреспондент СФ. «Вас, действительно, я плохо знаю...» — говорит Туганбаев, и в его голосе появляются металлические нотки. СФ

На трех последних вечеринках, где я побывал, люди занимались одним и тем же — играли в шарады. Средний класс, оплот здравомыслия, заигрался. Между тем эпоха меняется. Если в 1990-е было веселое время, то наступает откровенно невеселое, трудное. Когда в Токио начинается землетрясение, то первый его знак — дрожание ложечек на кухне. Можете считать, что ложечки уже задрожали.



О бжираловка закончилась. Вот реальный пример из еще вчерашней жизни. Я много лет не смотрю телевизор. Но прошлым летом дети захотели смотреть мультики. У нас дома даже не было антennы, дело шло к ночи, жена мне сказала: «Поезжай». И я как ходил по квартире, так и поехал в круглосуточный магазин в рваной майке и потертых джинсах. Стоя в очереди с антенной за 48 руб., я разговорился с двумя милыми девушками, судя по виду, менеджерами среднего звена. Тут им выносят огромную плазменную панель. А я говорю честно: «Пять лет телек не смотрел, девчата!» Они на меня недоверчиво покосились. Но мой приклик «доходяги» вкупе с небритыми щеками, наверное, убедил их в искренности заявления. И тут им выносят как бонус к плазме небольшой телевизор. И вдруг одна из девушек говорит: «Слушай, давай мужику телевизор подарим». Она делает широкий жест — и вот я с телевизором! Дальше счастливые обладатели большой плазмы садятся в малолитражку, взятую в кредит, а я, к их дикому изумлению, — в свой Mercedes ML. Такова сказка о парадоксах русского среднего класса.

Я не призываю к оправданию, подобно герою Мамонова в «Острове». Но именно культ потребления делает людей одноклеточными. Олег Тиньков мне жаловался, что хотел увлечь новыми перспективами и идеями таких же амбициозных молодых людей из провинции, как он сам. В итоге он понял, что люди хотят просто сытно дожить до старости. На них и работает реклама пива, играющая на образе чувака с повисшими на нем телками.

У «Страха и ненависти в Лас-Вегасе» прекрасный подзаголовок — «Путешествие в сердце американской мечты». Русской мечты сегодня не существует. Но мне кажется, что путешествие к ней мы начинаем именно сейчас. □



Григорий Геращенко хочет первым занять пустующую нишу легких гусеничных мотоциклов-вездеходов

КОМПАНИЯ «А-ТЕХ» ХОЧЕТ ПРЕДЛОЖИТЬ ПОТРЕБИТЕЛЮ ЛЕГКИЙ ГУСЕНИЧНЫЙ МОТОЦИКЛ-ВЕЗДЕХОД ИНДИВИДУАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ. ЕСТЬ ЛИ У ПРОЕКТА БУДУЩЕЕ, ВЫЯСНЯЮТ ЭКСПЕРТЫ «СЕКРЕТА ФИРМЫ».

Гонки по пересеченной местности

текст: **алексей гусаков**

«**О**фиса у нас пока нет»,— объясняет коммерческий директор «А-тех» **Григорий Геращенко** по пути от метро к гаражу. Там мы должны сфотографировать вездеход-мотоцикл и встретиться с **Эдуардом Геращенко**, братом Григория. Фирма братьев «А-тех» зарегистрирована в ноябре 2005-го. Учитывая тот неистощимый энтузиазм, с каким Григорий рассказывает о технических характеристиках их совместного с братом детища, вполне вероятно, что офис компании не понадобится и в последующие три года. Основной рабочий процесс для этих людей происходит не в виртуальном пространстве финансовых, юридических или торговых отношений, а непосредственно на месте сборки. Братья Геращенко пытаются выпустить на российский рынок первый в стране (и мире) мотоцикл-вездеход на гусеничном ходу.

Как и многие великие компании в начале своего пути, бизнес братьев Геращенко пока помещается в гараже. В нем, кроме самого вездехода и полок, заставленных инструментами, есть легковой прицеп, нестарая еще «пятерка» и пыльный остов от китайского скутера, с которого братья в свое время сняли двигатель для первой модели вездехода. По словам Григория, на первый мотоцикл-вездеход у них ушло около \$70 тыс. без учета стоимости труда. Некоторые детали пришлось делать своими руками, некоторые заказывали на заводах. «Отказывали себе буквально во всем»,— вспоминает Григорий. Как поясняет Эдуард, стоимость производства зависит от множества условий. Если хо-

рошо отработать производственный процесс, то себестоимость одного вездехода составит около \$4 тыс.

Идея легкого мотоцикла-вездехода была не спонтанной. Григорий и Эдуард увлекаются охотой, потребность в компактном вездеходном средстве передвижения они в полной мере ощутили на собственном опыте. «Мы знаем, что такое лес»,— говорит Эдуард Геращенко. Думается, это неплохой слоган для будущей рекламной кампании машины.

«Вся конструкция,— рассказывает Эдуард,— заточена под минимальный вес и компактность». Сухой вес сделанного братьями гусеничного мотоцикла составляет 100 кг. Такой показатель достигается главным образом за счет широкого использования алюминиевых сплавов. Несмотря на гусеницы, мотоцикл без труда умещается в прицепе легкового автомобиля, для хранения ему тоже не нужно много места. Мощность двигателя — 8–12 лошадиных сил, что обеспечивает скорость до

35–45 км/ч. Одной из важных особенностей вездехода является нестандартная конструкция гусениц. Для максимальной маневренности они должны быть выпуклыми. Именно такая конструкция, по словам Эдуарда Геращенко, позволяет легче поворачивать руль и обеспечивает более плотное сцепление с грунтом.

При разработке мотоцикла-вездехода ставка была сделана на простое и явное конкурентное преимущество: необходимо было создать такое транспортное средство, которое могло бы проехать там, где раньше можно было пройти только пешком. Из-за малого веса и оригинальной конструкции гусениц вездеход не вязнет в глубокой грязи, но при этом удобен

тоциклов-вездеходов индивидуального назначения, которая никем еще не занята. Предполагается, что цена вездехода, который собираются выпускать братья Геращенко, составит \$7,5–8,5 тыс. При этом средняя стоимость квадроцикла, который является самым близким из возможных конкурентов, по словам Эдуарда, в районе \$12,5 тыс. Братья рассчитывают, что их легкие вездеходы будут востребованы лесными хозяйствами, спасательными и пограничными службами и, разумеется, индивидуальными охотниками, рыболовами, просто любителями экстремальной езды. По мнению Эдуарда Геращенко, картина рынка станет определенной не раньше, чем через три-четыре года. Через пол-

Идея легкого мотоцикла-вездехода не была спонтанной. «Мы знаем, что такое лес», — говорит Эдуард Геращенко. Думается, это неплохой слоган для будущей рекламной кампании машины

в передвижении по горам, особенно там, где крутые и каменистые склоны — их можно без труда преодолевать, ведя его рядом под тягой.

«Сегодня мы законодатели мод в нашей нише рынка», — говорит Эдуард Геращенко. — Прямых конкурентов у нас нет, у нас есть конкуренты рядом». Имеются в виду прежде всего квадроциклы Yamaha, Bombardier и других крупных производителей вездеходных средств. При внушительном стаже присутствия на рынке эти компании, однако, пока не в состоянии предложить более или менее соответствующий по техническим параметрам аналога.

Оценив рынок, братья пришли к выводу, что на нем существует ниша легких мо-

тора года после выхода на рынок компания «А-тех» рассчитывает наладить производство от 800 до 1 тыс. вездеходов в год.

Сейчас основная задача компании — найти инвестора, который бы помог осуществить проект. Правда, серьезным поиском братья занялись лишь в 2007 году. Самая большая трудность, по словам Эдуарда Геращенко, состоит в том, чтобы отыскать людей, которые смогли бы грамотно оценить перспективы проекта. «Одним инвесторам нужно чудо, какое-нибудь революционное и загадочное открытие», — сетует Эдуард. — А другие просто не знают, с какой стороны подступиться к проекту. Они видят железку, и им кажется, что для промышленного выпуска такой железки нужен целый завод». «Большинство инвестиционных фондов заточено под информационные технологии», — говорит Григорий, — в этих условиях очень трудно найти людей, готовых вложиться в производство вездехода». На Западе, по словам Эдуарда, с поиском денег под проект вездехода было бы легче. Несмотря на это братья пока не намерены продавать свою идею иностранцам. «Хотелось бы здесь, в России, сделать что-нибудь стоящее», — говорит Григорий, любовно смахивая капли дождя с бензобака вездехода. □

экспертное мнение

— **Идея** выглядит очень привлекательной. Хорошо продуманная конструкция обеспечивает вездеходу довольно широкие маневренные возможности, что не характерно для тяжелых квадроциклов и снегоходов. Проблема такого рода проектов, как правило, заключается в отсутствии грамотного менеджмента. Если авторам проекта гусеничного мотоцикла-вездехода удастся привлечь профессионалов, которые наладят компактное производство и переведут его из состояния «гаражной разработки» в категорию бизнес-проекта, он может оказаться успешным и выйти на прогнозируемые показатели.

инвестировать



Максим Шевченко,
Managing Director, Venture Capital Funds

— **У легкого** гусеничного мотоцикла-вездехода в России обнадеживающие перспективы. Наше бездорожье требует инновационных решений. Если удастся преодолеть главную болевую точку отечественного автопрома — низкое качество итогового продукта, то при относительно невысоких ценовых параметрах и отсутствии прямых конкурентов есть все шансы рассчитывать на успех. Однако определяющим станет этап коммерциализации изделия. В этом смысле у данного проекта есть одна хорошая черта: подобно многим известным западным брендам, он стартовал в гараже.

инвестировать



Николай Никольский,
председатель правления ассоциации НАЙРИТ

бизнес-план

Потребность в инвестициях:

\$800 тыс.

Предполагаемый срок возврата инвестиций:

2–2,5 года

Выход на самоокупаемость:

1 год

Предполагаемый оборот:

\$7–9 млн спустя три года после выхода на рынок

Планируемая прибыль:

\$4 млн (при выходе на заявленный оборот)

**Города —
заезженная пластинка XX века.
Они задыхаются в пробках,
а по окраинам растут трущобы.
Но возможно, решение проблемы
лежит на поверхности —
надо сделать города
еще больше.**



«Черные» циклопические кубы, конусы и башни тянулись на сотни километров во все стороны. И как бы пристально мы ни взглядывались, казалось, страшный город просто не имеет конца». В рассказе Лавкрафта «В хребтах безумия» исследователи Антарктиды находят город древних существ, построенный задолго до появления человека. Цивилизация похожих на морские звезды монстров прежде всего поражает полярников размерами своих городов — фантастические постройки из черного базальта даже при взгляде с самолета тянутся до самого горизонта. Сегодня герои рассказа удивились бы гораздо меньше — мы вступаем в эпоху сверхгородов, ничем не уступающих поселениям, придуманным Лавкрафтом.

Urb Italia, Euro Lowlands или Greater Lagos — эти длинные названия стоит запомнить: возможно, по ним станут учить географию наши дети. Вместо Турина, Рима и Милана — огромное поселение Urb Italia с населением 50 млн человек к 2015 году. В крупнейшем нигерийском городе Лагос в следующем десятилетии тоже будут жить десятки миллионов людей. Причем большая часть — в трущобах. Общее население трущоб в мире достигнет к 2020 году 2 млрд человек. Создание «бесконечных городов» решит многие проблемы: исчезнет разница между городом и пригородом, люди перестанут постоянно путешествовать от окраины к центру — центров у мегагородов будет много. Правда, рядом с мегагородами возникнут мегатрущобы, и в сотнях миллионов «недогорожан» — главная опасность. Ведь и у Лавкрафта цивилизация древних погибла от восстания обслуги. □

лучшее из блогов

Дэвид Миллер,

бизнес-консультант

Профessor Марк Бауэрлейн в работе «Тупейшее поколение» отмечает, что студенты теперь не думают, а просто передирают информацию из интернета. Это реальная угроза для бизнеса. PR-агентство Porter Novelli в прошлом году даже учредило дочернюю фирму для своих молодых сотрудников, иначе те потерялись бы в конкуренции со старшими коллегами.

Blog: [The source on how we live, work and play](http://www.creativeclass.com/creative class)

<http://www.creativeclass.com/creative class>

Марк Кьюбан,

миллиардер

Как разбогатеть? Ведь все этого хотят. Во-первых, надо экономить на всем — на воде, на кофе, на бигмаках. Если у тебя есть кредитка, ты не хочешь быть миллионером. Второе правило — узнай кухню бизнеса на работе, к черту университеты. Третий пункт — жди кризиса. Все успешные люди склоняют состояния во времена неопределенности. И эти «новички» сейчас на коне.

Blog: [The Mark Cuban Weblog](http://blogmaverick.com)

<http://blogmaverick.com>

Джейф Джарвис,

медиагур

Сегодня я купил одну акцию Apple. И тут же потерял на ней доллар. В эти темные времена мне кажется важным совершать такие патриотические акты. Вспоминаю, как Джордж Буш призывал американцев заниматься шопингом после 11 сентября 2001-го. Всем, кто думает о глобальном устойчивом будущем, самое время позовинить теперь своему брокеру. Правда, когда я звонил своему, голос у него был очень и очень печальный.

Blog: [BuzzMachine](http://www.buzzmachine.com)

<http://www.buzzmachine.com>

идеи провокации



РЕКЛАМЩИКИ УСТРОИЛИ СЮРПРИЗ В ЛИФТЕ:
ПРЕДЛАГАЮТ ПОДУМАТЬ О СЕРДЦЕ И ПРОЙТИСЬ ПЕШКОМ.

Лестница в лифте

текст: **алексей гусаков**

«Примите меры. Любите свое сердце» – такие слова вы прочитали бы на дверях лифта однажды утром, если бы ваш офис выбрали сотрудники Lowe в качестве места проведения партизанской рекламной кампании для маргарина Becel (брэнд Unilever). И это не единственная неожиданность, с которой вам пришлось бы столкнуться в начале рабочего дня. Открывшиеся двери показали бы вам не обычную стенку лифта, не привычное зеркало или несколько бумажных объявлений, а невероятно правдоподобное изображение ведущей вверх лестницы.

Трудно сказать, многих ли людей подобная реклама заставит изменить намерение воспользоваться лифтом. Однако нет сомнения, что придуманный директором проекта Джаном Апайдином креатив рассчитан на людей с крепкими нервами. Иллюзия лестницы настолько правдоподобна, что у потенциального потребителя Becel есть шанс получить инфаркт, так и не оценив заботу Unilever о своих кровеносных сосудах. Название брэнда Becel, который уже давно позиционируется как необходимое условие здорового образа жизни, образовано от сокращения BCL (Blood Cholesterol Lowering – снижение уровня холестерина в крови). Аналогичные продукты с пониженным содержанием холестерина в разных странах Unilever выпускает под торговыми марками Flora и Promise. Компания не в первый раз прибегает к использованию образа лестницы в продвижении марки Becel. В прошлом году канадским отделением Ogilvy (для рекламы маргарина Flora) был сделан ролик, герой которого – мучающийся от одышки офисный клерк, которому пришлось воспользоваться эскалатором как простой лестницей. □



Неприличное промо

В то время как аналитики пишут о кризисе печатных СМИ, чешские рекламисты ищут, как можно по-новому использовать журнальное пространство. Производитель мужского белья Styx Underwear на развороте журнала изобразил голый мужской зад так, что одна ягодица находилась на одной странице, другая – на другой. Между страницами, в самую середину этой фотографии, рекламисты вставили обычную визитку. На одной ее стороне виден логотип компании, а на другой напечатан слоган: «Это единственный раз, когда мы попадем в вашу задницу». □



Полет над парковкой

Специалисты австралийского агентства Razor Sydney придумали, как нестандартно анонсировать старт известного автомобильного шоу Top Gear Australia на телеканале SBS. На обоих концах ряда запаркованных автомобилей парковки в центре Мельбурна промоутеры установили по мульяжу-трамплину, чтобы возникло впечатление, будто создатели шоу решили превратить парковку в место для одного из своих экстремальных испытаний. На самом деле прыгать с трамплина никто, разумеется, не собирался. Особый интерес к необычной рекламе проявили журналисты и полиция. □



АВТОР СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ О БАНДИТАХ *Вадим Волков* РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», КАК ПОБЕДИТЬ СИЛОВЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ.

«Бизнес должен давать деньги не милиции, а школам»



НИКИТА ИНФАНТИЧЕВ

Профессор Европейского университета Вадим Волков — один из немногих людей, у кого остались приятные воспоминания от общения с питерскими братками. «Я ощущал реальную пульсацию жизни», — так вспоминает он свой проект по изучению их мира. Толчком, побудившим Волкова заняться опасным исследованием, стало любопытство. Проходя мимо здания РУБОПа, он постоянно задавался вопросом, что же это за люди выходят из него и садятся в свои тонированные «мерседесы»: бандиты или рубоповцы? В результате исследования Волков пришел к выводу, что между ними нет разницы — и те и другие являются силовыми предпринимателями. По сути, они торгуют своей способностью к принуждению. Например, могут принудить ненадежного партнера к выполнению обещания. Почему же в российском бизнесе так много силовых предпринимателей?

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Чем силовой предприниматель отличается от обычного?

ВАДИМ ВОЛКОВ: Эти люди по-разному решают для себя пушкинскую дилемму: «Все куплю, сказал злато. Все возьму, сказал булат». У силовых предпринимателей есть одно серьезное достоинство: они умеют захватывать и перераспределять активы, чем внушают к себе уважение и страх. Один бизнесмен из Екатеринбурга мне недавно сказал: «У нас главный тренд — не попасть под Чемезова» (Сергей Чемезов, глава корпорации «Ростехнологии»). — **СФ**). Ранее Чемезов ярко продемонстрировал свою квалификацию



на АвтоВАЗе, где убрал других силовых предпринимателей — «неэффективных бандитов» из группы СОК. Однако в менеджерских умениях современные силовые предприниматели проигрывают «мирным» бизнесменам. Как и бандиты 1990-х, они попадают в зависимость от своей собственности. Им нужно либо переучиваться, либо брать нормальных менеджеров в долю.

СФ: Получается, что силовые предприниматели — это паразиты. Ценность создают другие, а они приходят на гото-венько.

ВВ: Не совсем так. На самом деле сила фундаментальнее рыночного обмена. Вся экономическая наука искусственна — она теряет смысл, когда участники рынка оказываются в ситуации неравной безопасности. В «человека экономического», Homo economicus, встроен внутренний запрет на применение силы. Он ищет выгоду, но репертуар его по-

нельзя быть одновременно и торговцем, и воином? Так ведь его тогда никто не услышал, все только посмеялись.

СФ: Почему мы застряли в средневековье?

ВВ: Полагаться на силу — естественная привычка человека. Люди будут использовать ее до тех пор, пока не натолкнутся на серьезное ограничение. Например, вы заводите уголовное дело против конкурента и сами попадаете под статью за превышение должностных полномочий. В России люди, которые могли создать систему ограничений, ограничивающую применение силовых методов, сами являлись игроками «рынка силы». Им такая система невыгодна, ведь они одновременно и воины, и торговцы. В итоге мы имеем множество альтернативных поставщиков силы, которые сами становятся источниками рисков: «Этот маргинальный „коммерс“ ни с кем не работает? Давай-ка его швартнем!» Если вы вооруже-

«Предприятия, производившие охранные услуги, — города-государства, княжества, королевства и другие политические организации — занимались сбором охранной дани, составлявшей важнейший источник их дохода. Чистый доход военной элиты складывался из совокупных сборов с подданного мирного населения».

Волков В. В.
Силовое предпринимательство: экономико-социологический анализ
М.: ГУ-ВШЭ, 2005

«Если Вы безоружны, то „я ваш товар раздербаню, а вас убью“ — как было в записке одного „бизнесмена“ другому, которую мне удалось перехватить. Это древние, архаичные и вместе с тем вечные отношения»

иска ограничивается только мирными способами. А если государство не дает всем равных гарантий безопасности, то на рынок выходит силовой предприниматель и корректирует пропорции обмена. Ценность силы применительно к российскому рынку даже можно измерить — это разница между рыночной стоимостью актива и ценой, по которой его купил заказчик «наездов» со стороны прокуратуры или налоговой.

СФ: Экономист будет настаивать, что это искажение рынка.

ВВ: А кто сказал, что это не норма? Рыночная экономика и государство как гарант безопасности игроков — лишь недавнее историческое исключение из правила. Раньше торговцы были одновременно и воинами. Посмотрите, как действовали викинги. Они захватывали стратегические точки, монополизировали сбор дани и организовывали удаленную торговлю. Вещий Олег ведь в 907 году прибил щит к вратам Царьграда не из грабительских побуждений, а чтобы восстановить разорванный Византией торговый контракт. Когда твоих «коммерсов» выгнояют, грабят или убивают, с твоей стороны должна следовать, как говорят наши бандиты, «ответная комбинация». Интересно, что российская бизнес-среда сейчас не очень сильно отличается от картины тех времен. У нас воины и торговцы до сих пор не отделены друг от друга — силовыми партнерами бизнеса становятся ФСБ, милиция и даже санитарная служба. Помните, каков был этический посыл письма экс-главы Госнаркоконтроля Виктора Черкесова:

ны, и я вооружен, значит, можно вести бизнес по учебнику Самуэльсона. Если вы безоружны, то «я ваш товар раздербаню, а вас убью» — как было в записке одного «бизнесмена» другому, которую мне удалось перехватить. Это древние, архаичные и вместе с тем вечные отношения».

СФ: Несчастным российским «коммерсам» сужено вечно отбиваться от силовых предпринимателей? В посткризисном мире наверняка будет высокий спрос на силу.

ВВ: Судьба силового предпринимательства в России зависит от того, куда будет инвестировать страна: в человеческий капитал или в охранников. Сравните Англию и США. В Америке огромное количество вооруженных полицейских на улицах, и их постоянно не хватает, а английские бобби носят только дубинки. Почему? Потому что общества по-разному инвестировали ресурсы в безопасность. Англичане вложились во внутренний контроль над человеком — создали мощную систему воспитания и образования, а американцы во внешний, то есть в полицейских и тюрем. Инвестиции в силу дают краткосрочный эффект. Если поставить на всех углах полицейских, они, конечно, отпугнут преступников. Но чем после этого займутся миллионы стражей порядка? Инвестиции в программы воспитания, образования, школы, секции позволят сформировать внутренние механизмы контроля. Отнимать и обманывать просто не позволит воспитание. В результате возникнет деловая среда, где силовики не будут нужны в таком количестве. Так что бизнес должен давать деньги не милиции, а школам. **СФ:**

В КРИЗИС КОМПАНИЯМ СТАЛО ГОРАЗДО СЛОЖНЕЕ ПОЛУЧИТЬ СРЕДСТВА В БАНКАХ, ОДНАКО ДОСТУП ТУДА ВСЕ ЖЕ НЕ ПЕРЕКРЫТ. ОТКРЫТЫ ДВЕРИ И ДРУГИХ ИСТОЧНИКОВ, НО НЕ ВСЕ ЗНАЮТ, КУДА ВХОДИТЬ.

Кто дает деньги

текст:
**наталья
шакланова**

«Шеф, все пропало: банк требует от нас досрочно погасить долг, так как из-за кризиса сам оказался в полном ауте, а денег нам взять негде — никто не дает!» — кричит на улице в мобильный мужчина без зонтика, не обращая внимания на дождь.

Сегодня в редкой компании финансисты не думают о том, где взять деньги. Например, до кризиса активно работали банки, теперь же многие из них решили переждать трудные времена, приостановив выдачу кредитов или сократив их объемы. Некоторые кредитные учреждения просят заемщиков гасить долг в авральном порядке.

И все-таки найти средства хоть и сложно, но можно.

Не спешите

Если вы аккуратный плательщик, а трудности возникли у самого кредитора, не торопитесь платить. Вовсе не факт, что требование банков о досрочном погашении суд признает законным. Особенно если банк уверяет, что кризис — это форс-мажор, который дает право пересматривать отношения с клиентами. «Гражданский кодекс говорит о форс-мажорных обстоятельствах только как об основании для освобождения от ответственности,— поясняет юрист фирмы Magisters **Павел Садовский**.— Нигде в законе не сказано, что форс-мажор является основанием для досрочного требования долга».

В договоре с клиентом банк вправе указать финансовый кризис как одно из условий досрочного погашения. Однако в этом случае должна быть дана исчерпывающая характеристика понятия с четкими параметрами, что же следует понимать под кризисом. Скажем, цена на нефть упадет до \$10 за баррель или доллар сравняется по стоимости с рублем (так же четко надо прописывать другие условия, позволяющие банку требовать должника

раньше времени). Иными словами, кредитор должен заранее описать возможные сценарии развития событий. Пока про-видцы среди банков замечены не были. Приметы кризиса становятся очевидны-ми только после того, как он свершился, так что у заемщика существуют неплохие шансы доказать свою правоту. Как есть шансы найти деньги. Например, в банках, которые не отвернулись от бизнеса.

Деньги в банке

Как отмечает руководитель проекта кредитного online-оператора ProCredit **Анна Баранова**, из 104 банков, получающих заявки от представителей малого и среднего бизнеса (МСБ) через портал ProCredit.ru, около 60% временно приостановили прием. Остальные 40% ужесточили требования к заемщикам. С начала августа рублевые ставки увеличились на 3–5 процентных пунктов и сегодня составляют от 18% до 30% годовых. Только 10% клиентов ProCredit демонстрируют рост объемов кредитования МСБ (до кризиса рост был у всех). Среди них — Юникредитбанк, «Сосьете Женераль Восток», МДМ-банк и другие.

Те, кто имеет административный ре-сурс, могут попробовать попасть в число избранных, которых будут кредитовать

экспертное мнение

— Если в кризис встает вопрос, где найти деньги для рефинансирования оборотных средств, мой ответ — у себя. Каким образом? Надо приводить в порядок бизнес. Снижать затраты, проанализировать доходы и понять, что относится к стабильным доходам, а что — к зоне риска. И сокращать эту зону. Прежде всего долю рискованных проектов, тем самым высвобождая ресурсы. Сегодня выживут те, кто не делал ставку на авантюрные идеи. У Ralf Ringer их нет: мы работаем на средний класс, который в России есть и, полагаю, останется после кризиса. Кризис очистит страну от проектов, не подкрепленных добавочной стоимостью и необходимостью.



Натела Черкащенко,
финансовый директор
Ralf Ringer

— Не очень верится, что денег стало меньше. Просто те, у кого они есть, не стоят у наших дверей. Главная задача — найти таких людей. Я встречался с руководством нескольких крупных книжных магазинов и сетей и выяснил: падения спроса на книги сегодня нет. Следовательно, неплатежи и нехватка оборотных средств могут возникнуть по вине либо банков, либо посредников. Поэтому «Гелеос» стал выходить на конечных потребителей, то есть на магазины, напрямую, минуя оптовиков. Оборачиваемость крупных игроков книжного рынка — от шести месяцев до полутора лет. Мы пытаемся сократить этот показатель до четырех месяцев.



Левон Григорян,
генеральный директор
издательского дома «Гелеос»

ВТБ, Россельхозбанк, Сбербанк и другие банки за счет государственной «матпомощи» на общую сумму 950 млрд руб. Еще 50 млрд, но уже в долларах, распорядится ВЭБ: он выдаст займы компаниям на погашение задолженности перед иностранными кредиторами.

Предполагается, что все государственные деньги пойдут на стимулирование особо важных отраслей: сельского хозяйства, оборонной и нефтедобывающей промышленности, автомобилестроения, ритейла, строительства и девелопмента. Кого именно кредитовать, будут решать сами банки — правительство обещает советовать. ВТБ и Сбербанку уже рекомендовано выделить средства на кредитование продуктовых ритейлеров, в их число попали X5 Retail Group, «Магнит», «Дикси», «Седьмой континент» и др. Правда, средства будут предоставляться для рефинансирования старых заемов и оборотных средств, а не на новые проекты. Есть риск, что реальный сектор денег не дождется: госбанки приберегут их для себя, на случай, если серьезные проблемы возникнут у них самих.

Малый и средний бизнес может обратиться за помощью в Российский банк развития (РосБР), Межкоммерцбанк, КМБ-банк. Государственный РосБР в рамках федеральной программы поддержки МСБ работает с 58 финансовыми институтами, из них 21 представлен в Москве. В их числе Русь-банк, Газинвестбанк, СКБ-банк, Русский инвестиционный альянс, «Славянский», «Юникор». В Русь-банке кредиты на развитие бизнеса предоставляются под 24–26%, максимальный срок — два года, сумма — до 10 млн руб. (см. таблицу). В ВТБ 24 можно получить средства и под 14–17%, максимальная сумма — 143 млн руб., срок — до пяти лет. С начала

2008 года портфель «малых» кредитов в ВТБ 24 вырос на 82% — до \$69,7 млрд.

Межкоммерцбанк запустил свою программу в апреле этого года и в кризис не только ее не приостановил, но и увеличил с 1 октября максимальную сумму кредита в два раза — до 50 млн руб. Правда, с сентября ставки по некоторым программам были повышенны на полтора-два процентных пункта — до 17–22% годовых в рублях. По словам управляющего директора по кредитованию малого и среднего бизнеса Межкоммерцбанка **Инны Касьяновой**, до 2010 года банк планирует довести долю МСБ в кредитном портфеле до 40% общего объема (пока около 8%). У ВТБ 24 на долю «малышей» приходится 18%.

Правда, далеко не все компании рискнут брать кредиты под нынешние высокие проценты.

Иностранная помощь

Заденьгами можно обратиться и в международные институты развития. В России наиболее известные из них — Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и Международная финансовая корпорация (структура Всемирного банка). «Семь лет назад институты развития были одним из немногих источников финансирования российского бизнеса. Сейчас, в период кризиса, их роль существенно возрастает», — подтверждает партнер группы «БДО Юникон» **Денис Тарадов**. Так, в августе этого года Совкомбанк получил от ЕБРР 1 млрд руб. для кредитования малого и среднего бизнеса, а Мастер-банк в октябре — 234 млн руб.

Пресс-секретарь ЕБРР **Ричард Уолис** подтвердил **СФ**, что все больше российских компаний обращается к ним за поддержкой. По его словам, устав ЕБРР запрещает

Кто помогает «малышам»*

БАНК	МАКСИМАЛЬНАЯ СУММА **	МАКСИМАЛЬНЫЙ СРОК, ЛЕТ	СТАВКИ ГОДОВЫХ В РУБ., %
ВТБ 24	143 МЛН РУБ.	5	14-17
МДМ-БАНК	60 МЛН РУБ.	7	18-30
МОСКОММЕРЦБАНК	50 МЛН РУБ.	10	17-22
ОТП-БАНК	1 МЛН ЕВРО	12	15-18
РАЙФАЙЗЕНБАНК	2,5 МЛН ЕВРО	10	17-22
РУСЬ-БАНК	10 МЛН РУБ.	2	22-24
СВЕДБАНК	30 МЛН РУБ.	3	19-20
ЮНИАСТРУМ БАНК	80 МЛН РУБ.	7	19-22
ЮНИКРЕДИТБАНК	\$3 МЛН	2,5	20-30

* УСЛОВИЯ КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В МОСКВЕ

** ДЛЯ СУММ, УКАЗАННЫХ В ВАЛЮТЕ, ЭКВИВАЛЕНТ В РУБЛЯХ

ИСТОЧНИКИ: PROCRREDIT.RU, «СЕКРЕТ ФИРМЫ»



Бизнес ищет деньги не только в банках, но и у себя под ногами

кредитовать только предприятия, занятые в производстве оружия, спиртсодержащей продукции, а также игорный бизнес. С 1993 года ЕБРР выдал в России кредитов малому бизнесу на \$6 млрд и инвестировал в другие предприятия еще \$9 млрд.

«Компания должна быть прозрачной, иметь историю финансовой отчетности, нормальное корпоративное управление и не наносить вред окружающей среде или хотя бы быть готовой его уменьшить», — объяснил **сф** Ричард Уолис основные требования к заемщикам. Ставки ЕБРР никогда не раскрывает. По словам Тарадова, они находятся на приемлемом уровне и могут колебаться от LIBOR + 3% до LIBOR + 7%. Тарадов знает о компаниях, подавших заявки в ЕБРР, но не называет их, ссылаясь на то, что «это клиентская информация».

Фонд оплаты

Начальник управления аналитических исследований «ВТБ управление активами» **Иван Илюшин** называет еще один источник привлечения средств — фонды прямых инвестиций (Private Equity Funds). Они могут скорректировать свою стратегию, приступив к выдаче займов, не входя при этом в капитал заемщика. Или же использовать смешанную схему — вхождение в капитал плюс долговое финансирование. «Учитывая, насколько сегодня высок спрос на деньги и как дорого за них готовы платить заемщики (речь может идти и о 20–30% годовых), это может быть хорошей идеей для привлечения средств от инвесторов, у которых еще остались ресурсы», — отмечает Илюшин.

Среди фондов, готовых так поступить, источники **сф** называют Baring Vostok Capital Partners, Delta Capital, Aurora Russia, Renova Capital, Prosperity Capital

Management, Templeton, Neva-Rus, East Capital, Volga River One Capital Partners, Eagle Venture Partners, Quadriga Capital.

Как отмечает Денис Тарадов, фонды прямых инвестиций ведут непубличную деятельность, предпочитая тщательно скрывать информацию о своих сделках, о которых крайне редко становится известно. Как правило, одно из условий финансирования — получение возможности влиять на управление компанией, даже если речь не идет о вхождении в ее капитал. Это не всем по вкусу, но поделиться властью иногда лучше, чем вообще продать бизнес.

Любителям острых ощущений

Самый экстремальный вариант — занять средства на «черном» рынке кредитов, где работают частные лица — ростовщики, которые оказывают услуги в том числе и компаниям. Подобными предложениями забиты печатные и электронные СМИ. Позвонив по одному из них, **сф** выяснил, что «черные» ссуды выдаются только под залог недвижимости в размере 50–60% стоимости от нее. Ставки — 7–10% в месяц (то есть в год 84–120%), до кризиса было 5–6%. И дорого, и рискованно, к тому же можно нарваться на криминал.

Партнерские связи

Одолжить деньги могут и коллеги по бизнесу, которые настолько заинтересованы в контрагентах, что готовы их финансировать. По словам финансового директора «Car cascade лизинг» **Алексея Смирнова**, лизинговые компании могут занять деньги у партнеров, страхующих оборудование на случай его порчи, утери, кражи, гибели (когда предмет лизинга не подлежит восстановлению) и прочих неприятнос-

тей. Свободные средства у страховщиков есть, ведь лизинговые компании платят им премии, которые размещаются, например, на банковских депозитах. Сейчас, по словам Алексея, «Car cascade лизинг» ведет переговоры о привлечении займов у крупных компаний, чьи названия не разглашаются.

Отдельные предприятия недостаток оборотных средств восполняют за счет усиленной работы с должниками. Как рассказал президент торгового дома «Пиво-воды» **Алексей Каневский**, их главная проблема — клиенты, получившие продукцию с отсроченным платежом и имеющие дебиторскую задолженность. Это розничные магазины и сети, из-за кризиса потерявшие возможность своевременно оплачивать уже реализованный товар. В большинстве случаев «Пиво-воды» вынужден был в сентябре прекратить отгрузки должникам на прежних условиях. «Мы ужесточаем условия сделок, иногда поднимаем отпускные цены, предлагаем покупателю оплатить товар по факту его отгрузки», — поясняет Каневский.

В середине 2008 года усилила работу по возврату дебиторской задолженности и «Car cascade лизинг». Как рассказал Алексей Смирнов, была введена централизованная система оповещения неплатильщиков. Им стали звонить и напоминать о долге уже через десять дней после просрочки очередного платежа (раньше — гораздо позже, и звонки не были систематическими). Кроме того, региональные сотрудники службы безопасности почти все рабочее время стали посвящать работе с местными неплатильщиками. Если пропущены два платежа, автомобиль у клиента забирается (компания специализируется на автолизинге). Усилия оправдались: в сентябре уровень просроченной задолженности снизился более чем на 20% и составил вполне приемлемые для компаний 2,5% общего лизингового портфеля.

Несмотря на нынешние непростые времена, некоторые предприниматели находят в них и плюсы. «Мы воспринимаем кризис как очищение», — говорит **Левон Григорян**, генеральный директор издательского дома «Гелеос». — Типа клизмы. Неприятно, иногда больно, но зато после этого легко». Главное, чтобы процесс очищения не привел компаний к фатальному исходу. **сф**

В ПРЕДСТАВЛЕНИИ МАРКЕТОЛОГОВ ЧЕЛОВЕК СТАРШЕ 55 ЛЕТ НЕПЛАТЕЖСПОСОБЕН И ПОГЛОЩЕН ДВУМЯ СТРАСТЯМИ — ЗДОРОВЬЕМ И ДАЧНЫМИ ГРЯДКАМИ. ИССЛЕДОВАНИЕ «СЕКРЕТА ФИРМЫ», IQ MARKETING И OMI (ONLINE MARKET INTELLIGENCE) РАЗВЕНЧАЛО ЭТИ МИФЫ.

Пятьдесят лет выдержки

текст:
**нина
данилина**



Борис Кондратов вложил свои сбережения в создание и развитие сайта «Третий возраст»

Ягодка опять

У героини *Веры Алентовой* из фильма «Москва слезам не верит» жизнь началась в 40 лет. У *Нины Артамоновой*, учительницы английского из Москвы, — в 52 года.

Когда закрылась частная школа, в которой она преподавала последние восемь лет, Нина Михайловна расстроилась — «всего три года до пенсии, а тут такая напасть». Но вскоре поняла, что теперь может позволить себе то, до чего не доходили руки в 20, 30 и 40 лет. «Раньше я растворялась в воспитании детей, работе и хлопотах по хозяйству. А после пятидесяти неожиданно получила массу свободного времени и зажила активно», — говорит она.

Теперь Нина Михайловна водит машину, катается на велосипеде, ходит на фитнес, дважды в год выбирается в Европу. Средства позволяют: муж работает в девелоперской компании, а сама Нина Михайловна три раза в неделю преподает деловой английский сотрудникам московских компаний.

На уроке после выходных Нина Михайловна обычно интересуется у своих 20–35-летних учеников, как прошел уик-энд. «Чаще всего у них все-sero и буднично — сидел дома, смотрел телевизор», — рассказывает она. — А у меня всегда контрапункт — то выбралась в велопоход по Подмосковью, то сходила на выставку фотографий или на урок танцев».

Но маркетологи отказываются верить в жизнь после пятидесяти. Они живут в мире вечно молодых, где после 49 лет человек становится невидимкой. И не хотят понять, что аудитория «50+» самая быстрорастущая в мире. Сейчас она подпитывается за счет бэби-бума 1946–1964 годов. Кризис рождаемости конца XX века только усугубляет тренд.

По прогнозам MIT AgeLab, в ближайшие нескольких лет 50% населения Европейского союза перешагнет планку 65 лет. 24% населения Москвы, по данным департамента социальной защиты населения столицы, — лица пенсионного возраста.

Производители, поглощенные борьбой за молодежь, не замечают, что у многих пенсионеров есть средства. Среди зрелых потребителей достаточно удачливых бизнесменов, специалистов своего дела, родителей состоятельной публики, рантые,

живущих на доходы от сдачи в аренду квартир и комнат. 77% участников исследования СФ, IQ marketing и OMI в возрасте от 55 лет продолжают работать и останавливаются не собираются. 10% неработающих финансово помогают детям, 10% удалось накопить сбережения, 4% сдают в аренду квартиру.

В октябре этого года на ВВЦ должна была пройти первая российская выставка-ярмарка «Третий возраст: 50+». Но она передвинулась на неопределенный срок. **Татьяна Зарецкая**, руководитель дирекции специальных выставочных проектов департамента выставочной деятельности ОАО «ГАО ВВЦ», которая работала над мероприятием и общалась с представителями бизнеса, недоумевает: «У меня сложилось мнение, что бизнес недооценивает пожилых. На самом деле это знания, опыт, а порой и состоятельность».

Борис Кондратов, основатель интернет-портала «Третий возраст», еще более категоричен: «Все, что связано сейчас с аудиторией от 55 лет, сводится у нас к газете „Шесть соток“, пенсионным вкладам, фармакологии и ликвидации морщин. Выпускать товары для пожилых боятся».

Спелые юзеры

Наталья Александровна удалила свою анкету с сайта знакомств через пять минут после ее создания. «Для всех особей женского пола там запрограммирована графа „девушка“. Мне было не до смеха, когда я увидела свою анкету. Она начиналась со слов „56-летняя девушка познакомится с парнем до 65 лет“».

Рунет не заинтересован в аудитории от 55 лет. На Западе, напротив, бэби-бумеров поощряют наслаждаться жизнью и общаться со сверстниками социальные сети для тех, кому за 50: Saga Zone, Friends Over 50, Second Prime, Over 50s. Там ищут любовь и общение те, кого утомила конкуренция с двадцатилетними на молодежных сайтах.

Для многих юзеров Рунета старше 55 лет точкой входа в сеть стали «Одноклассники». Сейчас на сайте зарегистрированы примерно 300 тыс. пользователей от 55 лет. В масштабах сети из 22 млн пользователей это немного — всего 1–1,5%. А вот поколение, которое через несколько лет перешагнет рубеж 55 лет, в десять раз активнее. «12% нашей аудитории — муж-

чины и женщины в возрасте от 45 до 54 лет. В целом, это отражает общую тенденцию в интернете, где такая аудитория составляет 13%», — говорит **Ирина Андреевская**, специалист по PR «Одноклассники.Ru».

Если бы у Бориса Кондратова было несколько миллионов долларов, он не стал бы изобретать велосипед. «Я бы сделал торговую марку продуктов питания для пожилых типа американской ThirdAge. Если бы каким-то чудом у меня оказалось несколько миллиардов, то действовал бы по аналогу британской империи SAGA, создавшей отели, радиостанции, журналы и организовавшей круизы для пожилых», — говорит начинающий предприниматель.

У Бориса Федоровича Кондратова нет миллиардов и миллионов, зато есть время и небольшие сбережения. Ему 62 года, из них 40 он работал в медиа: комментатором «Маяка» и «Вестей», а затем коммерческим директором ТВЦ. После выхода на пенсию он решил создать площадку для общения людей своего возраста. «В США в каждом штате по несколько сайтов и журналов для пожилых людей. У нас эта ниша пока не занята. Есть издания для женщин, для садоводов, но сайта, который бы концентрировал темы, волнующие пенсионеров, нет», — размышляет Борис Кондратов.

Летом он запустил в Рунете первый специализированный интернет-журнал для зрелой аудитории — «Третий возраст». 90% посетителей сайта — от 45 лет. В ближайшие годы сообщество «Третий возраст» планирует набрать 1 млн пользователей. Создатели надеются на пополнение зрелой аудитории выпускниками университетов компьютерной грамотности для пожилых, созданных в крупных российских городах.

«Когда я закупаю продукты в „Ашане“, нередко вижу своих ровесников с полными тележками продуктов. Так что маркетологи зря ставят крест на тех, кому за 55», — уверен Борис Кондратов.

Наше исследование подтверждает, что сегодня пенсионеры сохраняют покупательскую способность дольше, чем в прежние годы. 35% опрошенных планируют в ближайшие пять лет крупные покупки (квартира, дача, машина) или открытие собственного проекта

о проекте

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

(8%). Устроить личную жизнь и написать собственную книгу намерены по 7% участников, а отправиться в путешествие — 14%.

Из шестидесяти в сорок

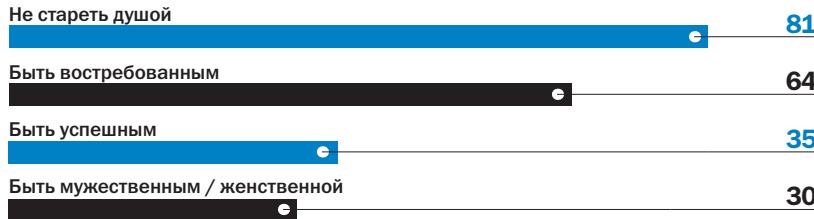
Взрослая дочь рассказала 55-летней **Елене Николаевне** о своих занятиях в школе гейш «Миламар». А через пару недель Елена Николаевна уже осваивала основы чувственного массажа, навыки соблазнения и походку гейши: «Дочка говорила, что на этих курсах становятся настоящими женщинами. Я подумала, что мне это тоже может пригодиться». Пока, правда, эти знания ей не пригодились. Но о потраченных \$300 женщина не жалеет. «С возрастом меня стало тянутуть обучаться чему угодно. Это не первый мой тренинг за последние полгода», — признается она.

Согласно исследованию The Wall Street Journal, зрелые женщины тратят на одежду больше, чем молодые. Например, американки расходуют на пополнение своего гардероба около \$27 млрд в год.

«Количество желаний и потребностей с возрастом у людей не уменьшается, но, напротив, увеличивается. Любой мужчина хочет быть более мужественным,

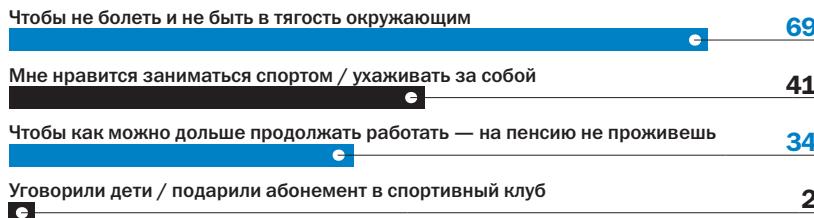
Духом молоды

Какие ценности вы считаете важными в жизни?



Не дождитесь

Для чего вы стараетесь быть в форме?



Респонденты могли выбрать до трех вариантов ответа

Источник: «Секрет фирмы», IQ marketing и OMI Russia (совместное исследование аудитории от 55 лет)

а женщина более женственной. Большинство участников нашего исследования эту гипотезу подтверждают», — говорит генеральный директор агентства IQ marketing **Наталья Степанюк**.

24% опрошенных жалеют, что в их молодости не было многих вещей, которые появились или стали доступны только теперь. 52% стараются наверстать упущенное сейчас и с интересом относятся ко всем новинкам. Причем 55–60-летние больше не считают себя пожилыми. Молодыми себя ощущают 92% участников исследования.

«Главная ценность для людей этого возраста — молодость, — говорит руководи-

тель проектов компании ОМИ **Айгуль Мавлетова**. — Более 90% опрошенных признаются, что главное для них ощущать свою молодость через востребованность: они готовы работать, пока хватит здоровья, финансово помогают своим детям и стараются поддерживать здоровье, занимаясь спортом и соблюдая определенный режим питания».

Во времена прошлогоднего глобального интернет-исследования, проведенного компанией ACNielsen в 41 стране мира, потребители в возрасте за 50 лет охотно откликнулись на идею перевести время назад. 70% респондентов от 45 лет ответили, что шестьдесят лет — это новый сред-

ний возраст. То есть стиль жизни в шестьдесят мало отличается от стиля жизни, свойственного среднему возрасту.

С новым средним возрастом мало кто из маркетологов умеет работать. Бэби-бумеры хотят вновь быть молодыми, но они менее лояльны к брендам, чем молодежь. Как показало исследование СФ, IQ marketing и ОМИ, аудитория 55+ не имеет предпочтений относительно конкретных брендов. 61% ответили, что не являются приверженцем какой-либо компании и стараются пробовать новое. 63% скрупулезно подходят к выбору покупок, стараясь узнать о товаре побольше и сравнивая варианты. Им нужна не иллюзия, а экологичность товара (67%), цена (55%), российское производство (39%) и удобная упаковка (9%).

Они не хотят покупать крем для стареющей кожи или туры для пенсионеров. Зато не против видеть в рекламе символы своей молодости — музыку, которую слушали в 20 лет, походы, в которые ходили, и сообщество, которое жило когда-то теми же интересами. В тройке символов молодости участников нашего исследования — песни Высоцкого, The Beatles, БАМ.

На ностальгической нотке успешно сыграла шведская туристическая компания Rosa Bussatna. Ее розовые автоприцепы курсируют по всему миру, заполняясь европейскими пенсионерами, которые в молодости увлекались альпинизмом.

Генеральный директор компании ОМИ **Александр Шашкин** уверен, что бренды могут успешно коммуницировать с пожилыми людьми на языке их молодости: «Назад в будущее — вот главная идея. Однажды мы проводили исследование по одежде из шерсти среди женщин за 60. Проект из коммерческого перерос в соци-

методика

Методика исследования

Концепция исследования сформулирована специалистами IQ marketing на основе изучения существующих трендов.

В ходе исследования выработаны базовые гипотезы и проведено в общей сложности 12 глубинных интервью. Полученные данные проанализированы экспертами агентства и затем проверены с помощью онлайн-опроса пользователей интернет-панели Online Market Intelligence (OMI).

Панель — это сообщество людей, участвующих в социологических и маркетинговых исследованиях, а также в тестировании и разработке новых продуктов за вознаграждение. Панель компании ОМИ на сайте Anketka.ru насчитывает около 180 тыс. членов в России и СНГ, которые реагируют более чем из 100 источников: сообщество по интересам, почтовых служб, поисковых систем, порталов знакомств и т. д. При регистрации панелист указывает свои электронный и почтовый адреса и заполняет подробную про-

фильную анкету, что позволяет в дальнейшем обращаться к целевым аудиториям — потребителям различных товаров и услуг. Панель ОМИ соответствует профессиональным стандартам ESOMAR и CASRO в области качества данных. Участниками онлайн-исследования стали живущие в российских городах-миллионниках мужчины и женщины от 55 лет. С помощью случайной выборки был определен 261 респондент. Каждый из них заполнил анкету, содержащую 36 вопросов.

альный — респонденты со слезами на глазах рассказывали о содержимом своих шкафов, первых платьях, танцах и первой любви. Интервью в итоге длились по два и более часа вместо 30 минут».

Первенцы на выезде

К Юрию Григорьеву, 56-летнему генеральному директору сети туристических агентств «Орко-тур», в последнее время зачастали ровесники. «Приходят те, с кем я когда-то работал или служил в армии. Причем многие из них — „первенцы“: Так мы называем людей с чистыми загранпаспортами, которые собираются за границу впервые», — рассказывает он. Несмотря на то что компания не специализируется на турах для пенсионеров, среди клиентов — примерно 20–25% туристов от 55 лет.

Увеличение потока зрелых путешественников вполне объяснимо. «Люди стали лучше жить, вырастили детей. Среди них масса состоятельных людей, полковники, генералы», — говорит Юрий Григорьев. Сам бизнесмен уволился в запас из офицерского звания по состоянию здоровья в 45 лет. Пять лет развивал свой бизнес, а к 50-ти уже имел стабильный доход и свободное время. Свою пенсию 7 тыс. руб. он даже не снимает с книжки — нет необходимости. «Все самое хорошее в жизни у меня случилось после пятидесяти», — говорит он.

На Западе 50-летние уже правят рынком. 75% всех активов Америки находится в руках тех, кому за 50. Американцы за 50 управляют \$900 млрд, покупают 41% всех новых автомобилей и тратят на путешествия на 74% больше, чем 18–49 летние.

«С теми, кому за пятьдесят, сложнее работать не потому, что у них нет потребностей или возможности купить. У них нет дикой алчности, которая есть у молодых, — тем все время всего мало. А когда человек уже доказал всем, что хотел, и готов пожить для себя, дефицитная модель потребления сменяется профицитной. Поэтому и работать с ними не так просто: тут надо думать, само не продастся. Напрягаться же никто особо не хочет, поэтому привычно заявляют, что их аудитория — „30+“ с доходом выше среднего», — анализирует ситуацию Наталья Степанюк.

Специализированные туры для аудитории «55+» продаются настолько успешно,

«Когда человек уже доказал всем все, что хотел, и готов пожить для себя, дефицитная модель потребления сменяется профицитной. Поэтому и работать с ними не так просто: тут надо думать, само не продастся»

что западные турфирмы позволяют себе отказать молодежи. Когда правительство США приняло закон о дискриминации, который запрещал компаниям вводить ограничения по возрасту клиентов, компания Saga, предлагающая круизы тем, кому за 50, наотрез отказалась продавать туры всем желающим. Saga выбила себе поблажки, заявив, что ее постоянные клиенты откажутся от услуг компании, так как многие люди за 55 лет не желают отдохнуть вместе с молодежью.

Австрийские супермаркеты AdeG Aktiv Markt 50+ кажутся старомодными: в них более яркий свет, широкие проходы между стеллажами, низкие полки, ценники

с большими буквами, места для сидения, на некоторых стеллажах лежат очки, чтобы можно было прочитать мелкий шрифт на упаковках. Сотрудникам магазина — за 50, и они более дружелюбны со своими ровесниками, чем молодые продавцы. Первая точка в Зальцбурге за месяц опередила по продажам остальные точки сети AdeG на 5%. Тогда же AdeG (принадлежит немецкому розничному продавцу Edeka, управляющему более 900 магазинами в Австрии) решила срочно клонировать формат, открыв еще три магазина.

Расчетливые австрийцы вовремя поняли, что будущее — за прошлым. **СФ**

direct
mail

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

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

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



www.kommersant.ru

реклама

лаборатория

над чем работает



текст:
татьяна юрасова
фото:
григорий собченко

Игорь Вайншток

генеральный директор научно-производственной компании ЗАО «Партнер»

Минувшим летом «Партнеру» потребовалось придумать названия для новых продуктов. Компания обратилась к своим сотрудникам и благодаря этому сэкономила много денег.

— Среди наших новинок — несколько лекарственных препаратов, БАД и продуктов функционального питания. Основная сложность в том, что к названию много требований — оно должно быть охраноспособным, чтобы можно было зарегистрировать товарный знак, фонетически приятным и создавать доверие к продукту, а также соответствовать его специфике.

К сентябрю сотрудники нашей рекламно-коммерческой службы названия придумывать не смогли. Платить же занейминг стороннему агентству — удовольствие не из дешевых. Весь комплекс услуг по одному названию с учетом проверки его на чистоту, а также тестирование на восприятие его целевой группой стоит десятки тысяч долларов. Поэтому мы объявили конкурс среди сотрудников и учредили премии. Приказ о конкурсе вывесили в инtranете, объявили о нем на оперативном совещании и попросили руководителей довести его до сотрудников.

За месяц мы получили 185 различных вариантов названий. Их придумывали бухгалтеры, научные сотрудники, производственники и т. д. Как поется у Высоцкого в песне про ученых на картошке, они денежек покумекали и выправили дефект. После отсева наименований, не соответствующих требованиям, у нас осталось 24 названия очень хорошего качества. Теперь компания обеспечена ими с запасом. Мы только что подвели итоги и определили пятерых победителей, которые получат по 10 тыс. руб. Всем участникам конкурса будет объявлена благодарность в приказе. □



Дмитрий Потапенко

управляющий партнер сетей
«Гастрономчикъ» и «Продэко»

Кризис в ритейле не беспокоит Дмитрия Потапенко. К нему он подготовился заранее, начав сокращать издержки уже в мае. А теперь подумывает о покупке еще нескольких сетей.

— «Косты» мы начали резать с мая. Помните, тогда банки подняли ставки по кредитам? Вот это и стало для нас спусковым крючком с точки зрения экономии, а вовсе не перебои с поставками товаров и не нынешний финансовый кризис. Мы срезали издержки постепенно, и к октябрю — в зависимости от сети и региона — сократили площади наших магазинов на 5–40%; персонал — на 5–42%; ассортимент — на 15–60%. При этом наши продажи упали в среднем всего на 16%, то есть мы еще и значительно увеличили прибыль.

Когда в начале кризиса у наших поставщиков начались трудности с финансированием, и проблемы с поставками продуктов в сети стали очевидными, я сказал своим топ-менеджерам: «Парни, бонусов не будет. Либо в это трудное время остаетесь и бьетесь за компанию, либо идите на х...!» Двоих ушли, остальные остались, хотя и потеряли бонус в размере от 15% до 25% от своих зарплат. В суммарном выражении это примерно 0,5% от совокупного оборота сетей — колоссальные деньги.

Недавно мы подготовили новое штатное расписание и с 1 ноября сократим персонал еще на 10% — и в Москве, и в регионах. Но, честно говоря, мне этот кризис серьезной проблемой не кажется, я даже подумываю о новых покупках: есть интересные сети в Москве, в Сибирском регионе. Поэтому чем больше мы срежем «костов» и получим свободных денег, тем проще будет договариваться о кредитах на покупку.

Меня беспокоит другое: как бы люди не впали в потребительскую депрессию и не стали меньше покупать. Если это случится, я опять буду резать «кости». □

текст:
татьяна юрасова
фото:
юрий мартынов



текст:
татьяна юрасова
фото:
евгений дудин

Наталья Аксенова

генеральный директор маркетингового
агентства AG Loyalty

Небольшое агентство привлекает высококлассных специалистов, которых крупные компании сокращают из-за кризиса. Это позволит ему усилить свои позиции на рынке.

— Мы готовимся к тому, что часть наших проектов закроется — с началом кризиса компании сокращают свои расходы на PR и рекламу, увольняют пиарщиков. Однако клиентам выгоднее отдать свои задачи по PR на аутсорсинг, и мы готовим для них интересные предложения. Чужие сокращения — это еще и возможность утолить собственный кадровый голод. Раньше мы с этой целью привлекали «дауншифтеров» — так мы называем топ-менеджеров в отставке. Заработав деньги, эти люди отходят от дел, но за интересную работу иногда берутся. Как-то в разговоре с экс-CIO крупнейшего банка страны я упомянула о потребности в ИТ-программе, заточенной под нужды PR. Ее создание обошлось бы нам как минимум в \$20 тыс., а он все сделал из любви к искусству.

Сейчас «дауншифтеров» мы привлекаем целенаправленно — наши коммуникационные ресурсы могут пригодиться топ-менеджерам, которых как самых дорогостоящих сокращают в первую очередь. Так, недавно мы принимали участие в тендере, объявленном компанией-производителем товаров для мужчин. Подготовили очень хорошее предложение с помощью знакомого директора по маркетингу — эту женщину сократили из крупной компании такого же профиля. Через неделю мы порекомендовали ее в профильный журнал в качестве эксперта для ведения колонки. Вскоре на нее вышел работодатель и предложил ей хорошую работу.

Сейчас мы можем набирать лучших специалистов. На днях открыли позицию «менеджер проекта» и уже получили 216 резюме. Мы укрепляем свою команду, ведь кризис 1998 года показал, что выживают только сильные компании. **СФ**

секрет успеха игра для умных

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

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

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



НОВОГОДНИЕ ТУРЫ: ОСОБЫЕ ЦЕНЫ – СЕКРЕТ УСПЕХА!

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



ПОЛОВИНА ПУТИ В ИГРЕ ПРОЙДЕНА. НЕСМОТРЯ НА НЕСТАБИЛЬНОСТЬ ЭКОНОМИКИ, МНОГИМ ИЗ ВАС УДАЛОСЬ СОБРАТЬ НА СЧЕТАХ ОГРОМНЫЕ СУММЫ. НО ИЗ-ЗА КРИЗИСА ИНВЕСТИЦИИ В СТРАНЕ МАЛОПЕРСПЕКТИВНЫ. ЧТОБЫ НАЙТИ ПРИМЕНЕНИЕ ВАШЕМУ КАПИТАЛУ, МЫ ОТКРЫВАЕМ ДЛЯ ВАС МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ.

Без границ

Итак, у вас есть два пути. Вы можете оставаться на уровне «Бизнес»: продав все пассивы и перестав делать ходы, вы надежно защитите себя от рисков. Правда, неминуемо отстанете от тех игроков, которые рискнут двигаться дальше, на игровой уровень «Деньги». Если вы примкнете к этим смельчакам, то с большой долей вероятности найдете способ многократно увеличить свой капитал. Не исключено, правда, что вы потеряете все свои сбережения. Мы как всегда приветствуем тех, кто не боится рисковать.

Перейти на новый игровой уровень смогут не все желающие, а лишь те, чей банковский счет после продажи всех пассивов и закрытия долговых обязательств будет превышать 1 млрд игровых рублей. Учтите: выйдя на международные пассивы, вы будете оперировать единой валютой, стоимость которой выше

Чтобы вы почувствовали себя акулой международного бизнеса, мы предоставим вам супероружие, о котором мечтают инвесторы

привычных рублей. Поэтому после перехода на уровень «Бизнес» ваш банковский счет похудеет на несколько нулей. Не пугайтесь: на вашем рейтинге изменения не отразятся.

На новом игровом уровне у вас будет возможность инвестировать в национальные экономики 18 стран. Оказавшись на игровой клетке с названием того или иного государства, вы получите SMS-сообщение с предложением купить любые два из трех доступных активов в этой стране. К вашим услугам разнообразные предложения: как супервыгодные, так и абсолютно провальные, покупка которых может разорить вас. На этом уровне мы уже не сможем предложить вам подробный долгосрочный прогноз развития экономик всех 18 стран. Мы предлагаем вам ориентироваться на собственную интуицию и логику, подкрепленную знанием закономерностей экономической географии. Например, не нужно обладать эксклюзивной информацией, чтобы понять, что вложения в овцеводство на Аляске малоэффективны. Зато в Соединенном королевстве, где производителей превосходной шерсти чтут даже в парламенте, инвестиции могут принести хорошую прибыль.

Кстати, о прибыли. До сих пор минимальное ее значение равнялось нулю. Будьте готовы к тому, что на новом игровом уровне ваша прибыль окажется отрицательной. Другими словами, невыгодные вложения не просто не принесут вам дохода — они могут разорить вас. Если отрасль, в которую вы решили инвестировать, не характерна для данного государства, если экономика страны нестабильна, вы в зоне риска. Но и темпы роста в странах с нестабильной экономикой могут быть большими.

Чтобы вы почувствовали себя акулой международного бизнеса, мы предоставим вам супероружие, о котором мечтают инвесторы. Игроки, поднявшиеся до уровня «Деньги», смогут видеть в своих личных кабинетах прогнозы по экономикам всех 18 стран на ближайшие 12 часов. Размер вашего капитала зависит от вашей внимательности: предвидите повышение стоимости актива — немедленно вклады-

Кроме того, мы вновь не исключаем возникновения форс-мажорных обстоятельств. Например, в результате банковского кризиса вы можете потерять до 70% наличных средств (критическая клетка №1) или из-за правительственного кризиса лишиться одного из своих активов (критическая клетка №2).

Мы по-прежнему оставляем вам возможность получать кредиты. Условия кредитования остаются прежними, и мы будем рассказывать о прогнозах изменения кредитных ставок.

Ваши представительские расходы с повышением статуса вновь вырастут. Например, может возникнуть необходимость сделать подарок премьер-министру любой из 18 стран (450 тыс. игровых рублей) или даже президенту (800 тыс.), купить дом где-нибудь в Бразилии (860 тыс.) или собственный самолет (1,2 млн). А что вы хотели? Как-никак, положение обязывает. □

вайте в него деньги, понимаете, что предстоит падение — переводите средства в другие отрасли.

Разумеется одного внимания мало. Чтобы преуспеть в игре, вам по-прежнему не обойтись без удачи. Не исключено, что изменения в национальных экономиках будут столь стремительными, что вы не успеете за ними. Правительственный переворот или дефолт могут изменить состояние национального рынка до неузнаваемости. Продать тот или иной актив вы сможете только на бирже — и не факт, что вы окажетесь на нужной клетке в преддверии кризиса. Мы не исключаем, что какое-то время биржи вообще будут закрыты — в условиях экономического кризиса это популярная мера. Пока биржи не откроются, вы не сможете избавиться от невыгодных активов.

Еще не поздно присоединиться к игре! Чтобы зарегистрироваться, отправьте SMS с кодом профессии на номер 1050. На сайте www.igra-uspeh.kommersant.ru вы найдете подробную инструкцию и правила, а также топ-100 участников игры.



ТИМОФЕЙ ЯРЖИКОВ

На минувшей игровой неделе мы предполагали, что после резкого спада на отечественном рынке правительство примет оперативные меры для стабилизации ситуации. Однако этого не случилось. Экономический кризис в полном разгаре. На рынке наблюдается стагнация, и не более половины всех отечественных предприятий приносит инвесторам хоть какую-то прибыль.

Акулы в поисках бума

В целом ситуация для инвестиций в России крайне неблагоприятная, в то время как на западных рынках открываются интересные возможности. Поэтому, начиная с игрового уровня «Бизнес», мы даем вам возможность инвестировать за рубежом.

С переходом в статус акул международного бизнеса ваша жизнь сильно изменится. Теперь вы уже не будете продавать и покупать акции конкретных предприятий, к нашим услугам — целые отрасли промышленности разных стран. Подобно тому, как на уровне «Бизнес» у каждого предприятия был свой коэффициент риска, на новом уровне такие коэффициенты будут присвоены каждой из отраслей. Но раньше коэффициенты были заранее установлены в пределах от 0,9 до 1,2, теперь же разброс будет гораздо боль-

ше. Более того, если прежде мы заранее сообщали значения коэффициентов для каждого предприятия, то на новом игровом уровне вы будете определять их самостоятельно, опираясь на собственные познания и логику. Мы представим вам лишь примерный прогноз и только для некоторых государств. Вы же понимаете: прогнозировать развитие экономической ситуации в 18 странах мира — очень не простая задача.

Учитывайте, что экономики 18 стран, куда вы можете инвестировать, развиваются неравномерно. В некоторых государствах возможны резкие повышения стоимости активов, которые зависят от общего состояния экономики, политической ситуации, инвестиционного климата и т. д. Если вы сможете правильно определить эти бумы, то увеличите

свое состояние на сотни процентов в течение одного-двух игровых дней. Наш совет: исследуйте состояние различных отраслей промышленности в разных странах, пытаясь «отловить» начало возможного роста.

Например, в странах **BRIC** (напомним, инвестировать в российские предприятия на уровне «Бизнес» нельзя) разница в стоимости активов в период всплеска экономики и в период относительной стагнации может достигать 100%. А в **Западной Европе** резкие всплески на будущей игровой неделе маловероятны. Зато они возможны в некоторых странах **Восточной Европы**, где после присоединения к ЕС продолжается рост отдельных отраслей экономики.

Вкладывая в экономики развитых стран, вы, разумеется, рискуете меньше, чем ин-

вестирия в нестабильные государства. Зато и выиграть в итоге можете меньше. Так, например, в **Германии** экономические показатели с большой долей вероятности будут расти в течение всей игровой недели. Но темпы роста не превысят 7% в день. Аналогичная ситуация сложится и в **Японии**, где, впрочем, ожидается некоторый всплеск экономики к концу игровой недели.

Довольно резкое повышение стоимости активов химической промышленности ожидается к концу недели в **Великобритании**. После стагнации в середине недели рост экономических показателей может превышать 20% в день.

В стабильно развивающейся **Австралии** резкое повышение экономических показателей ожидается уже в начале недели — с началом туристического сезона возможен приток инвестиций.

В начале недели мы ожидаем и внезапного экономического бума в **Анголе** — в связи с решением национального правительства увеличить объемы нефтедобычи.

Во **Вьетнаме**, которому не свойственен быстрый рост экономических показателей, в начале недели тем не менее возможно их стремительное повышение в связи с притоком иностранных инвестиций в производство каучука.

Но помните, что эти данные относятся только к отраслям, перспективным дляложений, а не к стране в целом.

Для тех, кто заинтересован в приобретении кредитов, сообщаем: в течение будущей недели ставка по кредитам значительно не изменится, колебания возможны в пределах 1–2%, причем минимальные показатели ожидаются во второй половине игровой недели. **СФ**



Германия

расход

Польша

расход

Израиль

биржа

Кувейт

расход

Вьетнам

Азиатский банк

Япония

критическая клетка №1

Тихоокеанский банк

Малайзия

расход

Индия

биржа

Китай

уровень «ДЕНЬГИ»

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

Надежда Копытина НАПИСАЛА ЖИВУЮ КНИГУ, ГДЕ ПРОДЕКЛАРИРОВАЛА СВОЕ НАМЕРЕНИЕ ПОПАСТЬ В РЕЙТИНГ FORBES. НО НИ СЛОВОМ НЕ ОБМОЛВИЛАСЬ ОТОМ, КАКИМ ОБРАЗОМ СОБИРАЕТСЯ ЭТО СДЕЛАТЬ.

Женская проза

текст: **дмитрий крюков**

Копытина Н.
Хочу попасть
в Forbes: путь
к миллиарду
Надежды
Копытиной



М.: Эксмо,
2008
Переплет / 208 с.

Не в деньгах счастье. Пора бы уже подумать о высоком. Вот и Надежда Копытина из пяти предпринимателей, изъявивших желание поделиться деньгами в телевизионном шоу «Капитал», стала третьей, кто выпустил книгу о себе. В прошлом году российские читатели познакомились с бизнес-биографией одного из основателей «Евросети» **Евгения Чичваркина** (книгу он, правда, написал не сам). В начале этого года на литературном поприще выступил президент УК «Тройка Диалог» **Павел Теплухин**.

У Копытиной книга получилась по-женски личная. Все равно как **Александр Блок** сказал в свое время об **Анне Ахматовой**: «Она пишет стихи как бы перед мужчиной, а надо как бы перед Богом». И вроде не грубо сказал, но как-то обидно.

Мужчин в книге множество. Знакомьтесь: **Юра** — первый гражданский муж и компаньон по спекулянтскому бизнесу, который приютил бедную абитуриентку, провалившуюся на экзаменах в МГУ и вдобавок проигравшую родительские деньги в «наперсток». Правда, потом Юра взял да изменил. Дальше были два литовца, посоветовавшие Надежде торговать дефицитным товаром — крабовыми палочками. Правда, позже они откалились с ней работать, потому что их не устроили объемы продаж. Или мудрый единомышленник **Владимир Степанкин**, брошивший Надежду, когда она оказалась на грани банкротства. Наконец, нынешний, уже официальный муж **Антон**, которого Надежда чуть не бросила сама, испугавшись, что он слишком хорош для нее.

Обо всех перипетиях, выпавших на ее долю, Копытина пишет открыто, я бы даже сказал, не без удовольствия. В конечном счете это работает на авторский замысел. Сегодня ни о ком из мужчин Надежда не судит плохо. Всем она благодарна. Ведь благодаря им она, с одной стороны, осознала себя сильной женщиной, а с другой, поняла, что истинное партнерство — это не со-

Книга у Копытиной получилась по-женски личная.

Все равно как Блок сказал в свое время об Анне Ахматовой: «Она пишет стихи как бы перед мужчиной, а надо как бы перед Богом». И вроде не грубо сказал, но как-то обидно

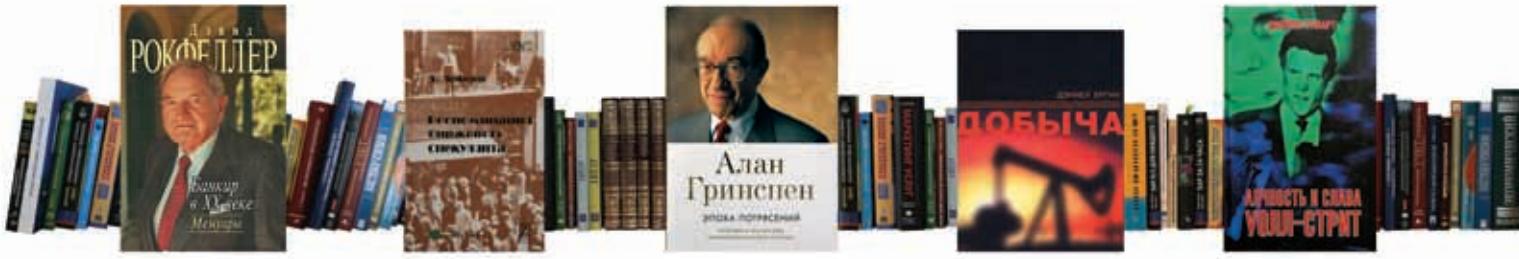
перничество. Нет смысла конкурировать: в нашей постоянно расширяющейся Вселенной хватит места всем.

Однако, по правде говоря, начиная читать эту книгу, я искал ответ на один вполне конкретный вопрос. Примерно полгода назад мне довелось редактировать статью о бизнесе Надежды Копытиной — компании «Ледово». Речь шла о том, что в течение нескольких лет «Ледово» на раскрученном рынке теряло обороты, в компании сменилось 13 директоров по продажам, отделы сознательно саботировали работу друг друга. В 2007 году в «Ледово» наконец появилось подобие управления, и компания начала выкарабкиваться — выручка увеличилась на 35,8%. Догадываетесь, какой вопрос не давал мне покоя? Я хотел узнать: а что делала Надежда Копытина все то время, пока ее компания катилась под откос?

Ответ на него в книге вроде бы и есть, но формальный, так что можно считать, что его нет. Надежда признается, что слишком увлекалась новыми проектами, забывая о рутинной работе. Однако о деталях проекта и работы не распространяется. Не рассказывает она и о том, чем могла бы гордиться, — каким образом спасала «Ледово» от банкротства. Вернее, опять говорит о пользе позитивного мышления, умении мечтать. Все это, бесспорно, очень важно. Но в бизнесе есть и другие, более прагматичные ноу-хау, о которых было бы интересно узнать. Впрочем, не случайно книга выпущена при содействии журнала *Cosmopolitan*, а не *Forbes*, куда Копытиной только предстоит попасть. Если, конечно, получится.

Коль скоро вы хотите узнать что-то новое про бизнес Надежды Копытиной, то книга не по адресу. Другое дело, если вы ищете легкое чтение. Прочитать книгу человека, который чего-то добился, много полезнее, чем «148екс-советов». **СФ**

ГЛАВА АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ «БДО ЮНИКОН» *Андрей Дубинский* ЛЮБИТ ЧИТАТЬ ИСТОРИИ ИЗ ЖИЗНИ УОЛЛ-СТРИТ: БИЗНЕСМЕНАМ НУЖНО ЗНАТЬ, ЧТО ТАКОЕ ФИНАНСОВАЯ КУХНЯ CASINO CAPITALISM. ДУБИНСКИЙ УВЕРЕН: **В основе побед и поражений лежит отнюдь не тонкий финансовый расчет, а первобытная алчность.**



Майкл Льюис
«Покер лжецов»

Захватывающая по откровенности история карьеры молодого трейдера в преусспевающем инвестиционном банке Salomon Brothers. По сути это история развития Уолл-стрит в середине 1980-х, в которой с неподражаемым американским юмором описываются приемы окоплачивания простаков.

Эдвин Лефевр
«Воспоминания биржевого спекулянта»

Биография Джесси Ливермора, одного из величайших спекулянтов в человеческой истории. Наверное, самая лучшая книга о биржах и биржевой игре.

Джеймс Стюарт
«Алчность и слава Уолл-стрит»

Просто поражает книга о Майкле Милкене — авторе идеи «мусорных облигаций», потрясшей фондовые рынки в 1980-е годы.

Дэниел Ергин
«Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть»

Беспристрастная история превращения нефти из малозначимого природного ресурса в мощнейший инструмент борьбы за мировое господство. В ней — вся история зарождения первых нефтяных империй, в частности корпорации Standard Oil Джона Рокфеллера. Книга дает возможность не только увидеть закулисные интриги политиков, но и понять психологию участников нефтяного рынка.

Дэвид Рокфеллер
«Банкир в ХХ веке. Мемуары»

Автор — внук Джона Рокфеллера, основателя Standard Oil, миллиардера начала 1900-х, когда годовой доход представителя среднего класса не превышал нескольких тысяч долларов. При всем разнообразии книги мне интересны именно те страницы, где Дэвид рассказывает о по-



рядках, царивших в семье, о некоей «рокфеллеровской философии». С одной стороны, три поколения семьи Рокфеллер по праву носят статус самых агрессивных, жестких, а порой и жестоких бизнесменов. С другой стороны, они снискали всемирную славу как благотворители и филантропы. Но главным в этой книге для меня стал дух трудолюбия. Несмотря на то, что семья Рокфеллер владела значительной долей акций в Chase Manhattan Bank, где работал Дэвид, он честно прошел в нем путь от рядового клерка до вице-президента.

Алан Гринспен
«Эпоха потрясений. Проблемы и перспективы мировой финансовой системы»

Экс-глава федеральной резервной системы США — личность безусловно легендарная. Несколько десятилетий мировые рынки прислушивались к каждому его слову. Отношение к Гринспену неоднозначно, но именно с его именем связывают положительные тенденции в американской экономике «клиントоновского» периода. Мне же его мемуары запомнились достаточно откровенными характеристиками, которые он дает всем президентам США, с которыми работал, начиная с Никсона. Уверен, что этот мир делают именно такие люди, как Гринспен, — последовательные и прагматичные профессионалы с блестящим чувством юмора, уверенные в своей правоте. Во всяком случае, сейчас его твердости и профессионализма экономике крайне не хватает. **СФ**

почта

спроси СФ

«Я никак не могу понять, зачем Сбербанк так открыто говорит, что цены на жилье упадут? Приводит точные цифры падения. Перестает кредитовать практически всех строителей. Урезает ипотеку, подняв проценты и ужесточив условия по ней. Безусловно, это окажет отрицательное влияние на спрос на недвижимость и создаст некоторую панику, а соответственно, погубит большинство девелоперов и других мелких банков, имеющих плохие ипотечные портфели.

Вопрос в том, что именно Сбербанк является лидером по кредитованию девелоперов и по выдаче ипотеки. В первую очередь именно он и ощутит на себе все последствия своих же высказываний. Зачем тогда рыть себе яму? Думает, что в случае чего государство еще подбросит средств? Эти средства нам нужны для решения более серьезных проблем. Если мы их так глупо станем транжирить, то и при цене нефти \$200 за баррель будем бедной и недоразвитой страной.

Я не вижу ничего плохого, если недвижимость немного подешевеет. Неужели надо все делать одним ударом? Может, сделать это плавно? Пусть компании закончат стройки. Пусть тот, кто хочет взять ипотеку, возьмет ее. Надо просто не забывать, что именно с падения цен на недвижимость и начался финансовый кризис в США, а до нас пока докатилась одна волна. Если в России повторится все, что было в США, вот тогда и у нас будет конкретный кризис...»

Николай Голиков, Новосибирск
ведущий аналитик ООО «Компания „Холидей“»

«Хороший проект. Для пользователей банковских карт выгодно подобное объединение. Но возникают вопросы обслуживания этих банкоматов. Кто будет содержать и развивать службу поддержки? Как будут регулироваться отчисления на нее и т. д. Кроме того, в местах повышенного спроса может возникнуть проблема нехватки наличности в одном из банков. К этому же можно отнести вероятность очередей и пр.».

Suniverse (комментарий читателя на сайте журнала)

«Банкомат на двоих»

СФ №41(273) 20.10.2008

Павел, Москва

Карьера консультанта

Подумываю о консалтинговой деятельности в сфере коммуникативной подготовки персонала. С чего начать?

«Трудно понять, что скрывается за термином „коммуникативный консалтинг“, – рассуждает управляющий партнер компании RQlab Павел Буков. – Скорее всего, или консалтинг в сфере внутренних коммуникаций, или консультирование по вопросам корпоративной культуры». Как полагает эксперт, чаще всего в эти области приходят специалисты по PR или по управлению персоналом. Желательно, чтобы они имели профильное образование, а также менеджерский опыт, дающий представление об устройстве и основных принципах работы организации. Начинать карьеру можно как работая в компаниях (которые в перспективе могут стать вашими клиентами), так и будучи консультантом другого профиля. Например, в консалтинг по корпоративной культуре часто приходят из рекрутинга, постепенно усложняя круг решаемых задач. Однако, по словам Павла Букова, консультировать только по вопросам корпоративной культуры экономически нецелесообразно, нужно использовать более широкий диапазон услуг. Еще один способ заняться консалтинговой практикой – начать с проведения бизнес-тренингов, потом можно переключиться на HR-консалтинг, внедрять в компаниях процедуры оценки персонала, технологии обратной связи и т. д.

Сергей Соколов, Петрозаводск

Время – деньги

Проводим оперативные совещания практически ежедневно. Как отследить, чтобы все решения выполнялись?

Кризис заставляет компании не только экономить, но и сокращать время на реализацию принятых решений. Чтобы максимально ускорить введение антикризисных мер, специалисты советуют придерживаться нескольких простых правил. Прежде всего необходимо сосредоточиться на принятии тех решений, реализация которых возможна в ближайшие три месяца. Начинать более длительные проекты в постоянно меняющихся условиях не стоит. За каждое решение должен отвечать один конкретный человек. Требуйте от него, чтобы через пару дней после совещания он представил конкретный план действий по реализации порученного ему проекта. В ряде случаев стоит предусмотреть несколько вариантов действий на случай незапланированных событий на рынке. Впрочем, не стоит пытаться предугадать все возможные сценарии – достаточно двух-четырех наиболее реалистичных. По истечении срока, отведенного на реализацию проекта, стоит провести совещание для оценки эффекта от предпринятых шагов и для планирования новых инициатив. Переход на такой график работы позволит компании стать более мобильной, что в нынешних непростых условиях оказывается весьма существенным преимуществом.

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



iOne

информационные технологии

ione.kommersant.ru

Верить без страха

В конкурсе «i-контекст» награжден очередной победитель и обещаны новые задания [с. 79](#)

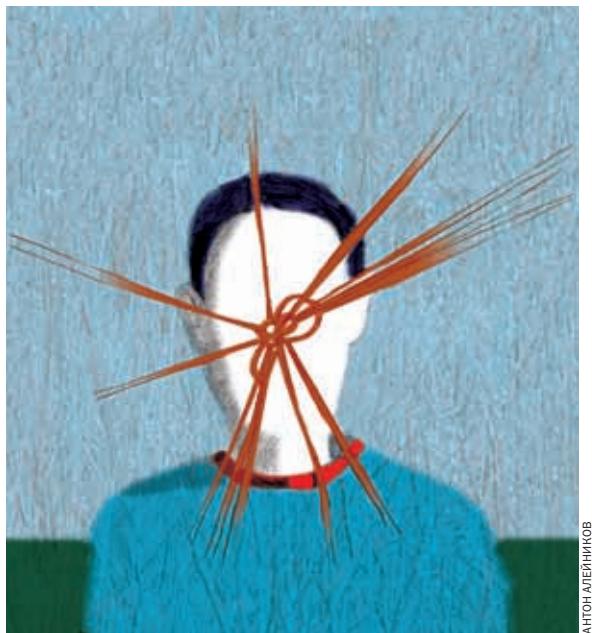
Шире взгляд

Новые мониторы доказывают, что качественная картинка не обязана стоить дорого [с. 80](#)

800-й на проводе

Зачем крупным компаниям телефоны бесплатного вызова, где приходится платить за все входящие звонки [с. 76](#)





В целом прогнозы для ИТ-индустрии неутешительны. Крупнейшие компании могут закончить следующий финансовый год, показав суммарный результат на \$170 млрд хуже, чем в текущем. Но не все.

Вектор не для всех

Две последние недели ИТ-бизнес был практически полностью заморожен. Хотя падение темпов продаж в секторе b2c было отмечено еще в начале года, корпоративный сектор оставался относительно стабильным. Однако в сложившейся кризисной ситуации, считают эксперты, объем средств, направляемых на покупку компьютеров и ПО, сократится и в b2b-секторе.

По мнению агентства Bloomberg, в следующем году объем общемирового ИТ-рынка, который оценивается в \$3,4 трлн, может сократиться на 5%, что в денежном выражении составит до \$170 млрд. Это будет первым серьезным спадом в отрасли с 2001 года.

Однако не у всех дела идут плохо. Google ухитрился показать по итогам третьего квартала чистую прибыль в размере \$1,35 млрд, что на 26% выше прошлогоднего показателя. Уверенный рост продемонстрировал и Intel, заметно опередив ожидания. Эксперты опасались, что на фоне кризиса спрос на процессоры и чипсеты Intel существенно сократится. Однако в третьем квартале 2008 финансового года чистая прибыль достигла \$2,01 млрд. Аналитики Intel прогнозируют, что в четвертом квартале 2008 года корпорация несмотря на кризис получит выручку в размере от \$10,1 до \$10,9 млрд > Computerra-online

Вторая свежесть

Бренд 1990-х Apricot, покинувший рынок ПК полтора десятилетия назад, снова в бою.

Компания Apricot, о которой все благополучно забыли в конце прошлого века, явила нетбук PicoBook Pro — он должен поступить в продажу в конце октября. Нетбук построен на базе 1,2-гигагерцевого процессора VIA C7-M, имеет 8,9-дюймовый экран с разрешением 1024 x 600 пикселей. Емкость жесткого диска — 60 гигабайт, объем оперативной памяти — 1 Гб. Apricot PicoBook Pro поддерживает беспроводную связь Wi-Fi и Bluetooth. Также в нетбуке есть кардридер, слот ExpressCard и 1,3-мегапиксельная камера. Время автономной работы — четыре часа. В общем, ничего особенного: стандартные для средненького нетбука характеристики. С предустановленной ОС на базе Linux устройство будет стоить \$480, а Windows XP — \$565.



Компания Apricot была хорошо известна 15 лет назад, когда ей удавалось какое-то время на равных конкурировать с IBM и HP. Затем ее купила японская Mitsubishi и ликвидировала в 1999 году.

Не совсем ясно, чем руководствовались маркетологи, выводя на рынок экс-брэнд, о котором помнят разве что пользователи со стажем. Но даже они вряд ли отдадут предпочтение «компьютеру, знакомому с детства». А для поколения поможете это просто еще один новый производитель из третьего эшелона > Lenta.ru

Microsoft Business Forum 2008

Корпорация Microsoft приглашает читателей журнала «Секрет фирмы» на конференцию, посвященную инструментам управления и контроля над бизнесом в период кризиса.

Microsoft Business Forum 2008 пройдет в Москве 14 ноября 2008 года с 10:00 до 17:00 в отеле Radisson SAS (Бережковская наб., д. 2). Докладчики — топ-менеджеры ведущих российских предприятий крупного и среднего бизнеса — поделятся опытом повышения эффективности бизнес-процессов, управления продажами и стратегического планирования. Получить более подробную информацию и зарегистрироваться можно на сайте www.mbf2008.ru. Ваш персональный код регистрации — 100012. iOne является информационным спонсором Microsoft Business Forum 2008.



Kraftway рекомендует ОС Windows Vista® Home Premium



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 Idea на базе процессоров Intel® Core™ 2 Quad поставляются с расширенным пакетом программного обеспечения.

www.kraftway.ru

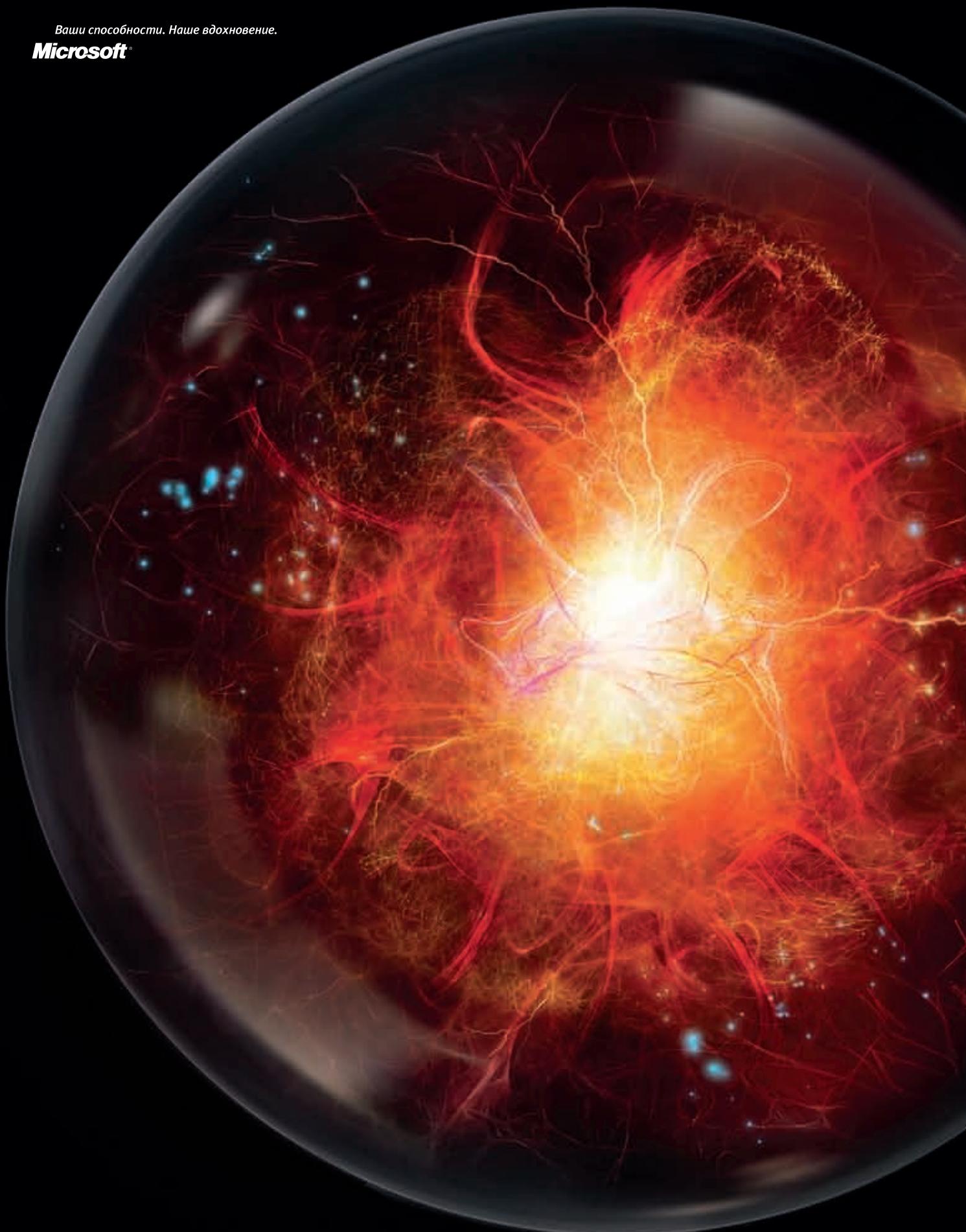
Intel, логотип Intel Core и Core являются товарными знаками на территории США и других стран. Товар сертифицирован. Реклама.



Четыре ядра.
Вне конкуренции.

Ваши способности. Наше вдохновение.

Microsoft®





Объединение и интеграция данных – как никогда прежде. SQL Server® 2008 предоставляет встроенные возможности для интеграции данных любых форматов.

Контроль: управляйте данными как никогда прежде. Новая встроенная возможность сжатия данных позволит вам работать с миллиардами строк данных, обрабатывая их еще быстрее, чем прежде.

Доступ к данным – как никогда прежде. SQL Server® 2008 идеально интегрирован с привычными приложениями Microsoft® Office.

Превратите данные вашей компании в новую форму энергии.

Представляем Microsoft® SQL Server® 2008. Покорите стихию данных. Количество форматов данных, а также сами объемы данных, с которыми вам приходится работать, в последние годы демонстрируют взрывообразный рост. С новым SQL Server® 2008 вы можете использовать энергию этого информационного взрыва, объединяя, управляя и направляя ее на решение ваших задач, как никогда раньше. Узнайте, что несет в себе новая энергия, на www.SQLpower.ru



СОЛИДНАЯ КОМПАНИЯ ДОЛЖНА ИМЕТЬ ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ, ВЕБ-САЙТ И «ГОРЯЧУЮ ЛИНИЮ» С НОМЕРОМ 8-800. ЧТО ЖЕ ТАКОЕ УСЛУГА FREE PHONE – ЭЛЕМЕНТ ИМИДЖА ИЛИ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ?

800-й на проводе

текст: Айван



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Заморская цифирь

Мода на номера 8-800, по которым можно бесплатно звонить из любого уголка страны, пришла в Россию вместе с транснациональными компаниями.

Еще в 1967 году крупнейший американский оператор AT&T предложил услугу бесплатного вызова. Разумеется, бесплатным он был только для звонящего — за все платил вызываемый абонент. Оператор предлагал покупать специальные номера, обеспечивающие этот сервис. С начала 1980-х, когда у AT&T появилась техническая возможность предоставлять клиентам единый телефонный номер на всей территории США, «восьмисотые» стали весьма привлекательны для

бизнеса. С их помощью организовывали рекламные кампании, маркетинговые исследования, предоставляли справочно-информационные услуги и т. д.

К середине 1980-х в Соединенных Штатах насчитывалось более 3 млн таких номеров, а возможность бесплатного звонка в компаниюочно вовсю в сознание потребителя как проявление внимания со стороны производителя и его готовности к диалогу.

В России предоставление услуги free phone (бесплатный вызов) развивалось примерно по такому же сценарию. В 1997 году компания «Аудиотеле» стала первым лицензированным оператором по предостав-

лению услуг интеллектуальной сети связи (ИСС), в число которых входил и бесплатный вызов по коду 8-800.

Однако основной вклад в развитие рынка на федеральном уровне на первых порах внес «Ростелеком». Позже к нему подключился «Межрегиональный транзит телеком» (МТТ). Игрошки помельче занимались перепродажей номеров, закупаемых у трех указанных компаний. Однако в последние годы сразу несколько операторов — «Транстелеком», «Голден телеком» (теперь входит в состав «Вымпелкома»), Orange Business Service, «Арктил» и др. — построили собственные сети междугородней и международной связи, включаяющие ИСС, получили лицензии и коды и начали предоставлять такие услуги самостоятельно (см. таблицу на стр. 78).

По данным исследовательской компании ComNews Research, с 2005 по 2008 год количество номеров free phone в России выросло в 15 раз (с 300 до 4500). Эксперты полагают, что годовой объем этого рынка уже перевалил за \$100 млн. В 2008 году ожидалось его удвоение.

В пределах одного кода возможны номера от 0000 до 9999 (четыре последних цифры). Это означает, что суммарная емкость, которой располагают российские операторы для предоставления услуги 8-800, достигла 100 тыс. номеров. Почему же из них востребовано менее 10%?

Приятная округлость

Состав компаний, работающих в России и использующих номера бесплатного вызова, весьма пестр: от транснациональных корпораций вроде Procter & Gamble до, например, веб-сайта, который предлагает вылечить всех от микоза, не сообщая клиентам ничего, кроме номера бесплатного телефона.

Однако есть закономерность: чем крупнее компания, тем больше в ее телефонном номере нулей и повторяющихся комбинаций цифр. У фирм попроще и номера более тривиальные.

Соответственно, разной будет и цена на такие номера у операторов, отличаясь порой

Суммарная емкость, которой располагают российские операторы для предоставления услуги 8-800, достигла 100 тыс. номеров

в десятки, если не в сотни раз. **Светлана Лучкина**, специалист по связям с общественностью компании «Аудиотеле», объясняет ценовой разброс так: «Мы делим номерную емкость на категории в зависимости от „красоты“ номера — чем „красивее“, тем дороже». Так же, по ее словам, поступают и остальные игроки рынка.

Самые «красивые» номера можно добыть только на аукционе. Например, два года назад «Ростелеком» выставил на торги шесть VIP-номеров с кодом 8-800-100 по \$6 тыс. за лот. Один из них ушел за \$17,5 тыс.

Однако не всегда покупателя интересуют номера с нулями или повторяющимися цифра-

ми. Оператор «Сервис-коммюниейшн» в 2003 году договорился с компанией «Комбеллга» о продвижении через нее своих номеров. Та закупила у «Сервис-коммюниейшн» несколько сотен номеров 8-800-777 и продала два из них сетям «Спортмастер» и «М.Видео» (сумма сделок неизвестна). Эти компании, входившие в пул «Шесть семерок» (см. [сф №01/2001](#)), имеют московские телефоны 777-7771 и 777-7775 соответственно. Обе сети в 2003 году начали экспансию в регионы и благодаря коду 777 получили номера бесплатного доступа, повторяющие их столичные телефоны: 8-800-777-7771 и 8-800-777-7775.

Состав компаний, использующих номера бесплатного вызова, весьма пестр: от транснациональных корпораций до веб-сайта, предлагающего вылечить всех от микоза

«То, что одна компания считает „красивым“, другой может не подходить. Критерии у всех специфические. Это могут быть повторяющиеся цифры или вариант, когда последние цифры можно записать в виде названия фирмы. Например, 8-800-XXX-BANK», — говорит **Марк Верезубов**, начальник отдела маркетинга услуг фиксированной связи «Вымпелкома».

На Западе популярны «восьмисотые» номера, где конечные цифры передаются сло-

вом, раскрывающим профиль компании или соответствующим ее названию. Это объясняется тем, что в США и других странах на аппаратах фиксированной связи рядом с цифрами традиционно обозначались буквы, как на мобильных телефонах. В России система «буквы вместо цифр» не прижилась, отчасти потому, что русские слова заметно длиннее английских и в четыре буквы не укладываются. Один из немногочисленных российских примеров буквенных но-



Здесь бы были конкуренты,
будь X7 автомобилем

roverpc evo

Процессор 624 Mhz

Сенсорный 3,2-дюймовый экран
GPS-навигация
Технология Touch Lens
Windows Mobile 6.1 Professional
EDGE, GPRS, Bluetooth, Wi-Fi

Телефон в Москве
(495) 777-28-38

Горячая линия на территории России
8-800-333-28-38

www.roverpc.ru

Реклама. Товар сертифицирован

Чем крупнее компания, тем больше в ее телефонном номере нулей и повторяющихся комбинаций цифр. У фирм попроще и номера тривиальные. Разными будут и цены на них у операторов

меров — 8-800-333-TAXI, где буквы передают цифры 8294. Это проект «Taxi-800», развивающийся оператором «Новател» и объединяющий более десятка московских таксомоторных парков (звонок клиента, поступающий на номер бесплатного вызова, одновременно уходит всем участникам «Taxi-800»).

Если проявить смекалку, то можно дешево купить номер, который не кажется оператору ценным, но при замене цифр буквами легко запоминается, например: 4663 (НОМЕ), 6233 (ОВЕД) и т. д. «Некрасивые» номера стоят гораздо дешевле. В компании «Аудиотеле» номер 8-800-505-XXXX «без изысков» при подсоединении по тарифному плану «Эконом-ный» достается клиенту бесплатно. А вот за номер «второй категории красоты» (первую можно приобрести лишь по договорным ценам) придется отдать 54 тыс. руб.

Входящий груз

Помимо единоразовых платежей при подключении владельцу номера предстоит ежемесячно вносить абонентскую плату и деньги за трафик. Эта

статья расходов оказывается самой существенной. Клиентам «Аудиотеле» местные звонки обходятся от 0,65 до 0,81 руб. за минуту (чем больше месячный трафик, тем ниже тариф). Звонки из регионов значительно дороже: минута стоит от 3,24 до 4,05 руб. Однако самыми накладными становятся звонки, которые клиент производит с мобильного: 4,06–4,46 руб. за минуту.

Количество звонков напрямую зависит от величины компании и ее присутствия в регионах. По словам **Михаила Малыгина**, руководителя контакт-центра обслуживания клиентов группы компаний «Ростосстрах», на номер бесплатного вызова 8-800-200-0-900 ежемесячно поступает более 30 тыс. звонков, что составляет около 30% всех обращений в контакт-центр. В целом же в группу «Ростосстрах», по словам Малыгина, звонят свыше 2,2 млн раз, из этих обращений централизованно обрабатываются свыше 1,2 млн звонков. Для этого во всех основных регионах созданы диспетчерские службы, а call-центры компаний работают круглосуточно.

Нагрузка на call-центр сети «Л'Этуаль» значительно ниже, чем у «Росгосстраха»: около 500 звонков день непосредственно от покупателей и еще 300–400 — по вопросам обслуживания дисконтных карт.

«Горячая линия» «Л'Этуаль» работает по продленному графику семь дней в неделю, чтобы люди из других временных поясов тоже могли дозвониться в удобное для них время», — говорит **Анна Оболенская**, координатор департамента CRM ООО «Алькор и Ко» (владеет сетью «Л'Этуаль»).

Сигналы с мест

Что дает компании бесплатный для клиентов номер? Как отмечает Михаил Малыгин, «наличие у компании единого федерального номера с кодом 800 свидетельствует об ее успешности и является эффективным элементом программы формирования бренда». Благодаря введению повременной оплаты местных вызовов и широкому проникновению мобильной связи позитивный эффект от такой формы взаимодействия с клиентами только увеличивается.

Особенно важно наличие free phone для компаний, реализующих широкомасштабные программы лояльности. «Горячая линия» «Л'Этуаль» также осуществляет поддержку магазинов по вопросам обслуживания дисконтных карт «Л'Этуаль», а это тоже немалая часть работы наших операторов: на сегодня у нас зарегистрировано более 5 млн держателей накопительных дисконтных карт. Конечно же, мы должны предоставлять информацию о накоплениях на каждой карте, восстанавливать утерянные карты, проводить регистрацию карт и т. д.», — объясняет Анна Оболенская. По ее словам, после

введения бесплатного номера количество звонков из регионов заметно выросло. Михаил Малыгин согласен, что единый федеральный номер 8-800 дает возможность сделать звонок за счет компании, что значительно расширяет аудиторию потенциальных клиентов, обеспечивая им быстрый и удобный телефонный доступ к интересующей информации.

Ускользающая красота

Казалось бы, одна из задач компании, намеревающейся использовать free phone, — любой ценой купить дорогой номер с запоминающимися цифрами. Однако номера бесплатного доступа разных абонентов начинают походить друг на друга из-за непременных нулей, симметричных сочетаний цифр и т. д. Однако главная угроза, по-видимому, исходит из интернета. По мере распространения широкополосного доступа все больше пользователей обращаются к Сети как к глобальной справочной. И если у компании есть free phone, то тем более у нее есть корпоративный сайт, где и указан телефон бесплатного доступа.

Что будет с услугой 8-800, когда операторы лишатся денег, которые они сейчас получают от торговли «красивыми» номерами? Возможно, придется снижать цены и брать масштабом, как сделали в свое время операторы сотовой связи. Например, американская United World Telecom предоставляет услуги 8-800 на всей территории США, броя с абонента всего \$20 месячной платы и 8 центов за минуту входящего трафика, что в несколько раз ниже, чем аналогичные расценки российских операторов. i

Основные игроки российского рынка free phone

КОД ОПЕРАТОРА	КОМПАНИЯ — ВЛАДЕЛЕЦ НОМЕРНОЙ ЕМКОСТИ
100	«РОСТЕЛЕКОМ»
200	«РОСТЕЛЕКОМ»
202	«АРКТЕЛ»
300	«ВЫМПЕЛКОМ»*
333	«МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТ ТЕЛЕКОМ»
500	ORANGE BUSINESS SERVICES
505	«АУДИОТЕЛ»
555	«МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТ ТЕЛЕКОМ»
700	«ВЫМПЕЛКОМ»*
777	«СЕРВИС-КОММЮНИКЕЙШН»

*ДО ФЕВРАЛЯ 2008 ГОДА УСЛУГИ ПРЕДОСТАВЛЯЛИСЬ КОМПАНИЕЙ «ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ», ВОШЕДШЕЙ ЗАТЕМ В СОСТАВ «ВЫМПЕЛКОМА».

В АВГУСТЕ IONE ПОДВЕЛ ИТОГИ ОЧЕРЕДНОГО КОНКУРСА «И-КОНТЕКСТ», ТЕМУ ДЛЯ КОТОРОГО ПРЕДЛОЖИЛА КОМПАНИЯ AT CONSULTING: «ГДЕ ДОЛЖНА ПРОХОДИТЬ ГРАНИЦА МЕЖДУ АУТСОРСИНГОМ И СОБСТВЕННЫМИ ИТ-ПРОЦЕССАМИ БОЛЬШИХ КОМПАНИЙ?». 8 ОКТЯБРЯ ПОБЕДИТЕЛЬ КОНКУРСА ПРИШЕЛ К НАМ В ГОСТИ, ЧТОБЫ И ПРИЗ ПОЛУЧИТЬ, И СЕБЯ ПОКАЗАТЬ.

Верить без страха

текст: ольга александрова-мясина

Обладателем ноутбука Sony Vaio стал научный работник, специалист в области молекулярной биологии **Алексей Богданов**. Так как автором темы для конкурса была компания AT Consulting, то вручать награду приехала представитель этой компании — директор по маркетингу **Богдана Фесина**. Все участники процедуры награждения остались довольны тем позитивным настроем, которым была отмечена встреча.

Приятно осознавать, что читатели нашего журнала — интересные, образованные и разносторонние люди. И вдвойне приятно, что они проявляют творческий подход к формам коммуникации, предлагаемым iOne.

Сегодня жизнь заставляет людей больше внимания уделять реальному общению и проблемам, забыв на время про интернет и интерактив. Финансовый кризис волнует всех, в том числе участников конкурса и организаторов. Через всю обложку этого номера «Секрета фирмы», где напечатано победное эссе Алексея Богданова, идет заголовок «Кризисные страшилки». Кто летом, когда объявлялся конкурс, мог подумать, что тема номера будет именно такой? А в прошлом номере **СФ** опубликован материал «Уроки выживания», где директор петербургского представительства ИТ-корпорации TietoEnator **Петер Линдберг** говорит: «Кризис открывает дополнитель-

ные возможности: аутсорсинг всегда оказывается на повестке дня в крупных компаниях, когда рынок падает. Передача ИТ-задач на аутсорсинг гарантирует клиентам до 70% сокращения расходов» (см. **СФ** №41/2008). Вот и еще один ответ на вопрос, поставленный перед участниками в рамках конкурса «и-контекст», но данный уже не в формате эссе об оправданности аутсорсинга, а как программа действий ИТ-компаний в неблагоприятных условиях.

Наверное, только ленивый не написал сегодня в своем сетевом дневнике об ухудшающейся экономической ситуации, рассчитывая если не на виртуальную палочку-выручалочку, то по крайней мере на дружеское сочувствие. Найдем ли мы теперь его в Сети?

Прогнозы коллег по ИТ-цеху неутешительны. В блогах все чаще заходит разговор, что «эпоха web 2.0» медленно, но верно движется к закату. Такую судьбу пророчат и видеохостингам, и «Одноклассникам», и даже старожилу в какой-то мере архитектору российской блогосферы — проекту LiveJournal. Социальным сетям придется затянуть пояса, и кто знает, смогут ли они после этого дышать. В условиях кризиса бесплатным сервисам будет тяжело: если раньше у интернет-компаний были деньги, чтобы содер- жать сайты, предназначенные для массового общения, то теперь это может оказаться не-



После победы в конкурсе «и-контекст» Алексею Богданову уже ничего не страшно

позволительной роскошью. Будем надеяться, что до закрытия таких сайтов дело не дойдет и всем коммуникационным сервисам удастся сохранить свои проекты для пользователей.

Как бы то ни было, мы рас- считываем на то, что общение

в Сети будет продолжаться, в том числе между iOne и его читателями. Мы надеемся на лучшее и приглашаем вас на наш сайт, где в скором времени должны появиться новые темы для эссе. Следите за анонсами конкурса «и-контекст» на ione.kommersant.ru. 

ОБИТАТЕЛИ ОФИСА СЧИТАЮТ, ЧТО МОНИТОР ДОЛЖЕН БЫТЬ БОЛЬШИМ И ЯРКИМ, ЧТОБЫ СКРАШИВАТЬ ТРУДОВЫЕ БУДНИ. НА ЧТО ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ВОЗРАЖАЕТ: МОНИТОР ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕШЕВЫМ. СОВРЕМЕННЫЕ ЖИДКОКРИСТАЛЛИЧЕСКИЕ ДИСПЛЕИ СПОСОБНЫ ПОЛОЖИТЬ КОНЕЦ ЭТОМУ СПОРУ.

Шире взгляд

текст: **станислав куприянов**

Современный офисный монитор обязан быть жидкокристаллическим, как бы ни сопротивлялись этому управленцы, отвечающие за корпоративные финансы. Во-первых, такой дисплей дает максимальную четкую картинку, благодаря чему глаза пользователя гораздо меньше устают. Такой монитор не нужно настраивать, а значит, компаниям нужно меньше дорогостоящих системных администраторов. Кроме того, электроэнергии 19-дюймовый ЖК-дисплей потребляет в два-три раза меньше, чем его электроннолучевой 15-дюймовый предшественник — кто знает, какими темпами теперь, когда РАО ЕЭС больше нет, будет дорожать киловатт.

Цены на ЖК-мониторы упали так сильно, что за те деньги, на которые год назад можно было купить лишь устройство с диагональю 17 дюймов, сегодня можно приобрести вполне приличный 19- и даже 22-дюймовый дисплей с неплохой цветопередачей, вполне соответствующей производственным потребностям, — все-таки на нем с документами предстоит работать, а не фотографии разглядывать. Кино тоже лучше смотреть дома, на диване, нежели в офисном кресле.

Ну и последнее, но весьма важное обстоятельство: когда вместо серого подслеповатого 15-дюймового ЭЛТ-монитора вам установят 19-дюймового красавца, вы сразу заметите, сколько свободного пространства вдруг образовалось на столе. 



Acer F-22

Стоимость: **9 тыс. руб.**
Диагональ: **22 дюйма**
Разрешение: **1680 x 1050 пикселей**
Качество изображения: **8**
Контрастность для работы в офисных приложениях вполне приемлемая.
Цена / качество: **9**



Philips 190V9FB

Стоимость: **5,5 тыс. руб**
Диагональ: **19 дюймов**
Разрешение: **1280 x 1024 пикселя**
Качество изображения: **7**
Картина среднего качества, зато четкая и контрастная.
Цена / качество: **8**



LG W1934S

Стоимость: **5 тыс. руб.**
Диагональ: **19 дюймов**
Разрешение: **1440 x 900 пикселей**
Качество изображения: **7**
Изображение яркое, а вот с контрастностью и насыщенностью дела обстоят хуже.
Цена / качество: **9**



Samsung 2233NW

Стоимость: **8700 руб.**
Диагональ: **22 дюйма**
Разрешение: **1680 x 1050 пикселей**
Качество изображения: **9**
Со скидкой на бюджетность картинка вполне даже сочная.
Цена / качество: **7**



CATALOG KOMMERSANT KATALOG

Коммерсантъ каталог

рекламное издание | 2008 июнь | №6 |

ОДЕЖДА ЖЕНСКАЯ	18, 20, 22	УКРАШЕНИЯ	78
ОБУВЬ ЖЕНСКАЯ	28	ЧАСЫ	84
ОДЕЖДА МУЖСКАЯ	36	BEAUTY	88
ОБУВЬ МУЖСКАЯ	42	LIVING	90
YOUNG FASHION	46, 48	УСЛУГИ	98
КУПАЛЬНИКИ	64	НАПИТКИ	100
ДЕТИ	74	ЕДА	102, 104



ВЕЩЬ О ВЕЩАХ

путеводитель
по модным
покупкам

каждый месяц
с газетой «Коммерсантъ»
и журналом «Деньги»

www.kommersant.ru

реклама

принципы *Джеймса Кука*

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СУПЕРМАРКЕТА КРЕДИТОВ «КРЕДИТМАРТ» АМЕРИКАНЕЦ **ДЖЕЙМС КУК** БОЛЬШЕ ВСЕГО В ЖИЗНИ ЖАЛЕЕТ О СЛУЧАЯХ, КОГДА НЕ ДОВЕРИЛСЯ ИНСТИНКТУ.

Плохие новости — лучшие

друзья инвесторов. Кризис дает им возможность купить «со скидкой» компании, которые в долгосрочной перспективе все равно будут процветать.

Учась в колледже, я приходил в библиотеку, раскрывал альбом какого-нибудь курса и обводил фото девушек фломастером, приговаривая: «Так, с этой крошкой я не прочь познакомиться». Идея «Одноклассников» настолько очевидна, что любой инвестор должен чувствовать себя униженным, что не додумался до этого первым.

Меньше всего в школе я любил математику, зато историю всегда обожал — она учит здравому смыслу.

Инвестор рассуждает, отталкиваясь от своего потребительского опыта. Видишь прикольный магазин — почему бы не растиражировать его в сотни раз? Это — инстинкт обывателя, помноженный на желание заработать.

Всегда стараюсь доверять своему чувству. Я хотел вложиться в сеть кофеен еще в 1994 году. Но отговаривали русские друзья: «В России никто не заплатит доллар за чашку кофе!» Я их убеждал, но в душе зародилось сомнение. Всего годом позже открылся «Кофе хауз», а затем его конкуренты. Я ошибся и потерял деньги.

Когда я покупал дом в Париже, моим конкурентом был брат премьер-министра Франции. Я победил — наверное, он решил, что я связан с русской мафией. Если уж все «выходцы» из России ассоциируются с мафией, то надо хотя бы извлекать из этого выгоду.

Удачный стартап — красавая история с измеримыми результатами. Как ты можешь масштабировать бизнес? Стать большим? Вот американская история с ипотекой. Банки перестали просчитывать стратегию, раздавая кредиты всем подряд. Масштаб ценой разума — вот их ошибка.

Я никогда
не видел успешного пессимиста.
Вера в успех творит успех.
Стартапер должен глядеть весело



Меня настораживает, если у создателя стартапа дорогие часы и люксовые машины. Стартапер должен быть голоден.

Когда я беседовал с Олегом Тиньковым, он показался мне этаким *ta-
verick* («неприкаянным скитальцем»). Однако для меня это не минус.

Даже с великой идеей неудачники не преуспеют. Отличная идея — далеко не все. Главное — люди.

Когда я вижу в туалете грязь, как во время визита в одно издательство, а к кофе не могут предложить молока — значит, в компании бардак. У меня пропадает желание вкладывать деньги в этот бизнес.

1990-е были изумительными. Посмотрите на сегодняшних миллионеров. Людей были очень простые идеи о том, как заработать деньги. Без всяких бизнес-планов они полагались на инстинкт. Бумажки с обоснованием и расчетами могут неплохо выглядеть, но это уже детали. **СФ**

записал **алексей гостев**

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 скетчный код активации.

Купите скетч-карту,
соприте защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
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 в курьерской
службе доставки «Москартсервис»:
тел. (495) 925 8893, www.cardservice.ru
(только для жителей Москвы);
в интернет-магазине «Звони.Ру»:
тел. (812) 336 6099, www.zvoni.ru
(только для жителей Санкт-Петербурга)
или в агентстве подписки
«Интер-Почта»: тел. (495) 500 0060,
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

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 Заря» 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 «Очаково», на табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «Балканской звезды» концерном Altavis. Теперь иностранцам противостоят 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 «Очаково» — 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 «Очаково», 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 предложенными продать компанию с самого момента ее приватизации. В середине 1990-х годов с ним пытались договориться неизменный Heublein и Carlsberg, два года назад — Anheuser-Busch, совсем недавно — SABMiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «Очаково» 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 «Очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, «Очаково» осталось в собственности государства, в 2001 году оно пришло к строительству завода в Краснодаре, затем были заложены производственные мощности в Белгороде, в 2004 году «Очаково» 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, в 2005 году, несмотря на стагнацией в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в Тимеле (запуск намечен на май 2006 года). Опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил Кочетова не экономить на рекламе. Если некогда на маркетинг в «Очаково» 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 «Очаково» (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 Заря» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брендами. Тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с семьями «Арпест престик» и ILE DE BEAUTE, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию Nouvelle Etoile, разработку которой лично контролировала гендиректор «Новой Заря» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «Новой Заря» 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 Заря», 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 Заря» были разработаны два вида одеколона «МЭР», который по сей день поставляется столичному градоначальнику. По инициативе Витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «Новой Заря» — «Товарищество „Брокар и Ко“», женский «Глянец» ухватился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «Новой Заря», **но дивидендов с этого компании не получила**. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокар», успевшая раньше «Новой Заря» 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**, выпускавшие привычные «Злато скифов» и «Анну Каринину» Nouvelle Etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. Пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «Новая Заря» 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 Зарю» 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. Проведенные анализировав 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 контролльный 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

На правах рекламы