

Кто из туроператоров
имеет шансы выжить с. 14

400 тыс. руб. вложат «Русские
фермы» в каждую корову с. 26

Секрет фирмы

№43 (275)
03.11 — 09.11.2008

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

sf.kommersant.ru

пир вместо чумы

Какие отрасли выиграют
от финансового кризиса

с. 56

ISSN 1727-4176
08043
9 771727 417006



**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY**

РУКОВОДИТЕЛЯМ И ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОРГАНИЗАЦИЙ И КОМПАНИЙ

**Стоимость участия
16500 рублей (без НДС)**

Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании —
бесплатно

—
Для подписчиков
ИД «Коммерсантъ» —
скидка 10%

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

III ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ШКОЛА ТОП-МЕНЕДЖЕРА: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИЙ

03.12.2008

Темы к обсуждению

Сопротивление изменениям
в организации

—
Корпоративная культура
и производственный комфорт
в условиях преобразований

—
Управление преобразованиями:
содействие в приобретении
новых навыков

Эффективные Т&Д-решения

для достижения
бизнес-целей компании

—
Особенности мотивации
персонала в период
реорганизации

—
Стратегическая коммуникация
с сотрудниками в ходе
глобальных организационных
изменений

частная практика



кризис

«Тоже шарахнет, но не так страшно»

Кризис, накрывший финансовый рынок, докатился до реального сектора. Президент «Натали турс» Владимир Воробьев рассказал, как собирается выживать туристическая отрасль [с. 14](#)

работа над ошибками

Бедная Bata

Мировой обувной брэнд Bata уже в четвертый раз пытается выйти на российский рынок. Перед новыми владельцами Bata стоит непростая задача – не повторить ошибок предшественников [с. 20](#)

амбиции

Молочный король

Второй по величине производитель молока в России ГК «Русские фермы» рассчитывает поменять этот статус на звание крупнейшего производителя сыра моцарелла [с. 26](#)

конкуренция

точки роста

Разница в рознице

Подсевшие на кредитную иглу продуктовые ритейлеры срочно ищут способы, как избежать банкротства. Остальным самое время к ней пристраститься [с. 32](#)

правила игры

Фундаментальный перекос

Московские власти помогут девелоперам деньгами. Правда, рынок это вряд ли спасет. В выигрыше, как обычно, окажется столичное правительство [с. 40](#)

идеи

заявка на будущее

Сумеречная зона

Какой товар можно перетащить из офлайна в онлайн или наоборот, заработав на этом [с. 44](#)

wow

Мебель из ларца / Караоке для iPod / Бусы времени [с. 48](#)

кейс-контроль

Мешать не вредно

Топливный коктейль из угля и воды [с. 50](#)

провокации

Facebook наизнанку / Чистый вымысел / Дела сердечные [с. 53](#)

перезагрузка

«Надежда и отчаяние – это не противоположности» [с. 54](#)

Если глобальный пожар погаснет хотя бы к этой весне, то кредитные рынки для нас откроются к концу 2009 – началу 2010-го, не раньше. Терпите



Олег
Парьков [с. 49](#)

дневник наблюдений

Как ВЭБ будет спасать российские компании от иностранцев / Чем экспаты поплатились за долги «Эльдорадо» / С какой целью «Инкомавто» разрушает отрасль / Для кого «Фазтон» покупает чешские заправки / Что будет с российскими авиакомпаниями / На что рассчитывает государство, объединяя фильмофонды [с. 66](#)



лаборатория

управление кризисом

Окна роста

Многие прежде благополучные предприятия останавливают производство, сокращают работников и распределяют активы. Но для ряда рынков кризис оказался настоящим Клондайком [с. 56](#)

логистика

Управление хранения

Склад обычно не на виду, однако от его работы часто зависит эффективность бизнеса. Оптимизировать логистические процессы помогают информационные системы, которые, впрочем, надо еще умело внедрить [с. 62](#)

над чем работаете

Андрей Новиков

В работе над вращающимся билбордом-флюгером для бренда Brahma самым сложным оказалось найти подрядчика и согласовать его установку на Кутузовском проспекте [с. 66](#)



Я научилась разговаривать с теми, кто ворует мое время. Научила сотрудников приходить ко мне с готовыми решениями и докладывать результат, а не процесс



Ирина
Люшна [с. 82](#)

игра

Глобальная поддержка

На игровом уровне «Деньги» ставки велики как никогда [с. 70](#)

блоги

«Если ваш босс вечно в стрессе, вы тоже превратитесь в невротика»

[Сет Годин](#) [с. 52](#)

сценарии

«Государство породило киборга из розничной сети, предприятий, производящих продукты, и банка, выдающего карточки для покупок»

[Сергей Белинский](#) [с. 37](#)

прогноз недели

«Даже крупным авиаперевозчикам придется поделиться независимостью»

[Вильям Болтер](#) [с. 12](#)

КНИГИ [с. 74](#)

online [с. 79](#)

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: [iOne. Информационные технологии](#) 17 ноября, 8 декабря. [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

Редакция журнала

главный редактор
МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА
выпускающий редактор
АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь
АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
заместители главного редактора
ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО,
ЕЛЕНА ЛЮКТИОНОВА

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 РУСЯЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА,
ДЕНИС ТЫКУЛОВ, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,
ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ,
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДИКИНА

тематические страницы «iопе. 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;
т. (495) 943-9110,
943-9108; (495) 921-2353

дирекция по маркетингу и PR
директор
АЛЛА МАЛАХОВА;
т. (495) 943-9784

продажи по подписке и в розницу
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
т. (495) 721-1201, факс (495) 721-9077
Отпечатано в Финляндии. Типография «Сканвэб АБ»,
Корьланкяти 27, Коувала
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз.

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АДРЕС РЕДАКЦИИ
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
Тел.: (495) 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

Ваше по праву

Elegance*
+ 150 000 руб.

Executive*
+ 64 000 руб.



PILOT

Декоративные
накладки «под дерево»

Последние витинные диски
Концепт зимней экипировки

Передние противотуманные
фонарики

Защита переднего бампера



Каждому принадлежит право мечтать, право стремиться к лучшему и, конечно, право на выбор. Компания Honda предлагает вам выбрать автомобиль Honda Pilot в двух комплектациях – Pilot Elegance или Pilot Executive и получить весомые подарки. В зависимости от комплектации: стоимость опций к Elegance составит 150 000 рублей, к Pilot Executive – 64 000 рублей. Традиционно, в заботе о безопасности, Honda дарит комплект зимних шин вне зависимости от комплектации автомобиля. Все это – Ваше по праву.

Акция действует с 01 октября по 31 декабря 2008.

Информацию об организаторе акции, правилах её проведения, количестве, сроках, месте и порядке предоставления подарков уточняйте у официальных дилеров Honda или на сайте www.honda.co.ru

www.pilotrussia.ru www.honda.co.ru

Официальные дилеры Honda в России: **Москва:** Хонда Отрадное (495) 995-5522; Хонда на Тульской (495) 780-0880; Хонда Шереметьево (495) 225-5222; Хонда на Волгоградском (495) 676-9000; Хонда Черемушки (495) 779-4949; Хонда Строгино (495) 739-0303; Хонда Бусиново (495) 777-4800; Хонда на Щелковском (495) 617-0017; Хонда Марьино (495) 500-3434; Хонда Измайлово (495) 166-0010; Хонда Бутово (495) 717-8282; Хонда Севастопольский (495) 779-3737; Хонда на Каширском (495) 363-0000; **С-Петербург:** Хонда Лиговский (812) 495-6848; Хонда Пискаревский (812) 703-0880; Хонда Пулково (812) 740-1515; Хонда на Петроградской (812) 325-6622; Хонда Красносельский (812) 777-3366; Хонда Лахта (812) 777-7765; Хонда Кудрово (812) 611-0011; Хонда Озерки (812) 999-9444; **Екатеринбург:** Хонда на Бебеля (343) 367-6777; **Иркутск:** Хонда Кузьмиха (3952) 422-555; **Казань:** Хонда на Космонавтов (843) 276-0505; Хонда на Амирхана (843) 525-3151; **Кемерово:** Аккурат Авто (384) 231-0661; **Киров:** Хонда на Корчагина (8332) 40-1515; **Краснодар:** Хонда на Дзержинского (861) 258-5088; **Красноярск:** Фаворит (3912) 59-5930; **Курск:** Хонда на Южном (4712) 730-730; **Набережные Челны:** Хонда Закамье (8552) 708-708; **Нижний Новгород:** Хонда Верхние Лейкёры (831) 460-9860; Хонда на Московском (831) 220-0010; **Новосибирск:** Сан Мастер (383) 230-1530; **Омск:** Хонда на Кордном (3812) 578-700; **Пермь:** Хонда на Восстания (342) 267-7919; Верра Моторс (342) 268-9944; **Ростов-на-Дону:** Юна Моторс (863) 227-8731; **Самара:** Автоимпорт (846) 926-2288; **Ставрополь:** Хонда на Южном (865) 257-1717; **Сургут:** Автоуниверсал Восток (3462) 21-4747; **Тольятти:** Хонда Автоград (8482) 54-5050; **Томск:** Евразия Авто (3822) 780-000; **Тула:** Виста Авто (4872) 25-0505; **Тюмень:** Хонда на Федоринского (3452) 680-000; **Ульяновск:** Акцентра АМС (8422) 794-579; **Челябинск:** Хонда на Каширских (351) 282-2626

Реклама

*Изящество. **Роскошь. ***Люкс.



«ВЭБ будет спасать только активы, существенные для заемщиков и утраты коих угрожает экономической безопасности России»



Владимир Дмитриев,
председатель Внешэкономбанка

Компании, набравшие кредитов под залог ценных бумаг, столкнулись с проблемой переоценки этих залогов. Единственным шансом спасти положение становятся кредиты ВЭБа.

Пропущенный звонок

текст: **Юлиана Петрова**

В ближайшие дни наблюдательный совет Внешэкономбанка примет решение о начале рефинансирования внешних долгов отечественных предприятий. Государство в лице ВЭБа намерено выдать \$50 млрд в виде кредитов крупнейшим отечественным корпорациям, в противном случае их активы станут собственностью зарубежных кредиторов. Решение о первом транше в \$10 млрд будет принято на днях.

Мера весьма своевременная, говорят аналитики. В последние месяцы многие заемщики, считающиеся первоклассными, получили от западных и российских банков серию так называемых *margin calls* — требований или пополнить залог (ценные бумаги, обесценившиеся из-за обвала фондового рынка), или погасить ссуды досрочно. В противном случае банк-кредитор сможет сделать с заложенными акциями что угодно.

Так, в ближайшее время АФК «Система» должна будет внести дополнительный залог — собственные акции или акции МТС — по кредиту \$700 млн, взятому девелоперской «дочкой» «Система-Галс» в прошлом году у ВТБ. Депозитарные расписки «Системы-

Гальса», заложенные по кредиту, на Лондонской фондовой бирже с начала этого года подешевели почти вдвое. Переговоры о реструктуризации кредитов, взятых на покупку швейцарских фирм Sulzer и Oerlikon, сейчас ведет «Ренова».

В дверь «Альфа-групп» позвонили аж дважды. Компании придется либо пополнить обеспечение по выкупленному Deutsche Bank облигационному займу на \$1,5 млрд, обеспеченному 16,2% акций «Вымпелкома», либо досрочно вернуть ссуду Deutsche Bank. Если стороны не придут к соглашению, банк получит право продать заложенные акции «Вымпелкома». Второй *margin call* «прозвенел» по ссуде \$1 млрд, полученной в апреле под залог депозитарных расписок X5 Retail Group. С апреля расписки подешевели втрое, и банки-кредиторы Deutsche Bank и BNP Paribas потребовали от холдинга либо внести дополнительное обеспечение, либо погасить кредит.

Всего, по данным Центробанка, в последнем квартале этого года предприятия должны выплатить по внешним долгам \$47,5 млрд и еще \$115,7 млрд — в следующем году. Чтобы избежать долговой кабалы и ухода ценных активов за рубеж, предприятия бросились за помощью во Внешэкономбанк. Правда, спасти ВЭБ будет не всех, а только предприятия с «существенными» активами, утрата которых угрожает экономической безопасности России.

Помощь не будет бескорыстной. Госбанк получит тот же залог, что и иностранные кредиторы, плюс дополнительное обеспечение в виде экспортной выручки и поручительства акционеров. □

Государство намерено выдать \$50 млрд в виде кредитов крупнейшим отечественным корпорациям — в противном случае их активы станут собственностью зарубежных кредиторов

мы-Галс», заложенные по кредиту, на Лондонской фондовой бирже с начала этого года подешевели почти вдвое. Переговоры о реструктуризации кредитов, взятых на покупку швейцарских фирм Sulzer и Oerlikon, сейчас ведет «Ренова».

В еще худшей ситуации оказался алюминиевый холдинг Олега Дерипаски UC Rusal, который в апреле этого года получил кредит в \$4,5 млрд на покупку 25-процентного пакета «Норильского никеля» у синдиката из 11 западных банков. Компания обязалась поддерживать по кредиту обеспечение, превосходящее размер ссуды в полтора раза (то есть \$6,75 млрд). Между тем доля в «Норникеле» стоит меньше \$3 млрд, и компании не хватает до нужного уровня около \$4 млрд. Сейчас UC Rusal в спешном порядке ведет переговоры об отсрочке.

Еще раньше из-за отсутствия активов, которые можно было бы заложить, «Базэл» Олега Дерипаски лишился долей в Magna и Hochtief. А недавно стало известно, что компания взяла синдицированный кредит в 460 млн евро, чтобы выполнить требование *margin call* и сохранить долю в австрийской строительной компании Strabag, приобретенной в 2007 году на заемные средства.

Василий Шапошников

От Владимира Евтушенко потребовали дополнительный залог

золотые слова

Мы туда как менеджеры не пойдем, хуже менеджеров, чем мы, нет



Игорь
Шувалов,
вице-премьер

Стали проявляться контуры «мягкой национализации», которую намерены практиковать российские власти. Они будут выкупать привилегированные акции и облигации терпящих крах компаний. При этом государство не намерено присутствовать в их капитале длительное время и, боже упаси, ввязываться в управленические дела.

Знаете что? Главное — сделать эту работу. А деньги — это всего лишь деньги



Игорь
Сечин,
вице-премьер

Российская нефтяная отрасль вовсю готовится к вероятному сокращению потребления нефти в Европе. Правительство ведет масштабные переговоры с китайскими властями о многомиллиардных кредитах на 20 лет в счет поставок нефти. Пока подписан лишь меморандум о взаимопонимании по сотрудничеству в нефтяной сфере, но то ли еще будет. □



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Пострадавшая от налоговых претензий сеть «Эльдорадо» форсирует борьбу с издержками: под сокращение попали сразу три иностранных топ-менеджера компаний.

Экспат сделал свое дело

текст: **павел куликов**

Крупнейшую российскую сеть электроники «Эльдорадо» покинули трое высокопоставленных экспатов: вице-президент по продажам, сервису и обучению Алекс Шенделл, руководитель отдела сервисных продаж Шон Меги и руководитель отдела сегментации покупателей Джон Полак.

О массовом сокращении офисных работников гендиректор сети Игорь Немченко заявил еще в июле 2008 года. Он объявил, что в «Эльдорадо» на одного «белого воротничка» приходится девять продавцов, в то время как в западных сетях вчетверо больше. Желаемое соотношение, по словам Немченко, составляет один к двенадцати, и добиться его гендиректор сети собирался, уволив 1 тыс. человек. Однако никто тогда и не мог предположить, что среди них окажутся Шенделл, Меги и Полак. Последний не успел проработать в сети и полугода.



кто кого

Подстава для дилера

По информации газеты «Коммерсантъ», дилеры «Элекс-полюс» и «Фаворит-авто» наябедничали на демпинг со стороны «Инком-авто». Пошатнуть позиции любителя распродаж вряд ли удастся.

текст: **татьяна комарова**

Дилеры направили в ФСФР и главе АвтоВАЗа письмо, в котором утверждают, что «Инком-авто» продаёт автомобили Lada по цене ниже, чем отпускная цена завода. Они приобрели «ВАЗ-21074» у конкурента по 149 тыс. руб., в то время как отпускная цена составляет 150 937 руб., а рекомендованная розничная — и вовсе 161 503 руб. Генеральный директор «Инком-авто» Владимир Франке обвинения опровергает: «Это подстава со стороны конкурентов».

Тем не менее у «Инком-авто» репутация постоянно демпингующего дилера, за что он уже успел поплатиться. Из-за несогласованной распродажи автомобилей в середине октября с дилером расторгла соглашения по Москве «Северсталь-авто», поставлявшая «Инком-авто» автомобили SsangYong и Fiat. АвтоВАЗ примеру своих коллег вряд ли последует: отбирать право торговать машинами у дилера, который продаёт четверть машин компании в московском регионе (по данным самого «Инком-авто»), было бы нерационально. Вероятно, «Инком-авто» отделается штрафами или уменьшением квот. А ведь именно за квоты, которые устанавливаются по итогам годовых продаж, скорее всего, и борется «Инком-авто», снижая цены и наращивая продажи. Получается, что АвтоВАЗ — главный, кому стоит задуматься, почему дилеры готовы продаёт Lada даже ниже оптовой цены и отчего складские запасы завода все равно сопоставимы с двухмесячным объемом продаж предприятия. С начала лета практически все дилеры реализуют автомобили АвтоВАЗа со скидками или подарками на 15–25 тыс. руб. Это уводит дилерскую маржу почти в минус, зато помогает хоть как-то стимулировать неуклонно падающий спрос на отечественные автомобили и тем самым поддерживать на прежнем уровне доходы от обслуживания проданных машин. □

Два года назад появление в «Эльдорадо» Шенделла и Меги ознаменовало новый виток в развитии: в компании решили повернуться к покупателям лицом и отойти от модели жесткого дискаунтера. В «Эльдорадо» даже не отрицали того, что название сети ассоциировалось у покупателей с отвратительным обслуживанием.

Бывший вице-президент по продажам крупнейшей в мире сети электронники Best Buy Алекс Шенделл был нанят президентом «Эльдорадо» Игорем Яковлевым, чтобы «сделать покупателей и сотрудников друзьями». А Шон Меги должен был развивать федеральную сеть сервисных центров Hi Technic — она тоже была призвана работать на лояльность клиентов.

Теперь в «Эльдорадо» говорят, что «сервис и продажи поднялись на новый уровень», а цент-

ры Hi Technic к концу года будут открыты во всех крупных российских городах. «Поскольку основной объем работ выполнен, контракты топ-менеджеров завершены досрочно», — констатирует PR-директор сети Илья Новохатский. Экспаты об-

Экспаты обходились недешево.

В условиях кризиса и под напором обрушившихся на компанию налоговых претензий от них избавились

ходились, как выражаются в компании, недешево. В условиях кризиса и под напором обрушившихся на компанию налоговых претензий от них избавились, когда поняли, что механизм реформ уже запущен. «Дальнейшее развитие этих направлений будет делегировано российским менеджерам», — говорит Игорь Немченко. □

три вопроса

Генеральный управляющий ресторанных холдинга «Арпиком» **Михаил Зельман** рассказал, как за последнюю пару недель пересмотрел перспективы бизнеса.



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ

«Секрет фирмы»: Недавно вы говорили, что кризис может быть даже выгоден рестораторам: на нервной почве люди чаще едят. Прогноз не оправдался?

Михаил ЗЕЛЬМАН: Пока мы, рестораторы, кризиса не чувствуем.

СФ: Почему тогда «Арпиком» сокращает штат на 30%?

М3: Компании занимаются текущей операционной деятельностью и развитием. В нашем случае рост был 70% в год, поэтому очень много людей работало над строительством будущего. В связи с тем, что будущее, которое мы ожидали, по объективным причинам (это и ситуация с девелоперами, и финансовый кризис) стало невозможным, мы, к сожалению, сокращаем штат. Это только люди, которые работали на развитие, – 30% административного персонала, а не всего холдинга.

СФ: Если ранее «Арпиком» прирастал на 70% ежегодно, то какие прогнозы на 2009 год?

М3: Те рестораны, которые мы анонсировали в Киеве, Новосибирске, Лондоне и Петербурге, мы откроем. В условиях кризиса мы все равно будем расти. Но это будут считанные проценты. □

Один из лидеров петербургского топливного рынка холдинг «Фаэтон» покупает крупного чешского оператора заправок. В одиночку такой десерт переварить будет непросто.

Не по зубам

текст: **полина русакова**

Компания «Фаэтон» собирается купить сеть Pap Oil, работающую в Чехии, за \$100 млн. Осуществить задуманное российский холдинг, занимающийся производством и продажей топлива, рассчитывает весной будущего года.

Ни один независимый российский игрок доселе не приобретал европейских активов. Правят бал на рынке нефтепродуктов крупные вертикально интегрированные холдинги, да и иностранцы настороженно относятся к российским бизнесменам. Однако в условиях кризиса, породившего нехватку денег во всем мире, привередливые европейцы пересмотрели подход к делу.

«Фаэтон» готовится к поглощению компании, которая по масштабам крупнее заправочного бизнеса самого петербургского холдинга: «Фаэтон» владеет почти сотней АЗС, а сеть Pap Oil стоит из 140 точек.

«Фаэтон» уже около года прицеливается к чешской компании, тендер выиграл два месяца назад, но так до сих пор и не знает, где возьмет деньги на поглощение. В самой компании говорят, что ведут переговоры с несколькими банками.

«Вполне вероятно, что „Фаэтон“ действует в интересах какого-нибудь более крупного холдинга, которому сделку могли бы либо не одобрить, либо компании не хочется вносить приобретение в свою отчетность», — считает Екатерина Кравченко, аналитик «Брокеркредитсервис».

В Чехии из российских игроков представлен только ЛУКОЙЛ (около 40 заправок). Кстати, именно компания Вагита Алекперова является одним из ключевых партнеров «Фаэтона» по продаже топлива на московском рынке. А дружба, как известно, не имеет границ. □



ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

В тени небольшой компании «Фаэтон» вполне может скрываться нефтяной гигант



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Госструктуры изобретают свои способы сокращения издержек. Объединив несколько государственных фильмофондов, власти надеются повысить их прибыльность в несколько раз.

В любом месте веселее вместе

текст: **ина селиванова**

Как стало известно газете «Коммерсантъ», шесть из семи государственных фильмофондов, владеющих правами на показ фильмов, созданных на советских и российских киностудиях, будут объединены в одну структуру «Объединенная государственная киноколлекция» на базе фильмофонда киностудии «Союзмультфильм». «Первая и самая главная цель объединения — сохранить коллекцию, работать над ее реставрацией, переводом в цифровые форматы», — говорит глава фильмофонда «Союзмультфильм» Василий Шильников.

По оценкам главы службы международных связей и проката ФГУП «Киноконцерн „Мосфильм“» Сергея Симагина, реставрация одной картины и подготовка ее к телепоказу обходится в \$10 тыс. Покупка специального реставрационного оборудования — слишком дорогое удовольствие даже для «Союзмультфильма», самого успешного фильмофонда из всех, кто войдет в будущую структуру. Приобретение же такой аппаратуры для крупного объединения вполне оправданно.

Продажа прав на показ картин, созданных на советских и российских киностудиях, — довольно выгодный бизнес. Фильмофонд «Мосфильма», не вошедший в объединение, ежегодно зарабатывает более \$6 млн, имея в своем распоряжении всего 2,5 тыс. картин. Будущее объединение получит права на 7,2 тыс. наименований фильмов. Правда, доход от их проката пока с мосфильмовским не сравнялся. По данным «СПАРК-Интерфакс», в 2007 году совокупная выручка шести объединяемых фильмофондов составила \$735 тыс. Планируется, что за счет оптимизации системы управления фильмофондами и продажи картин из различных фильмотек пакетами прибыль будущего объединения будет в несколько раз выше этой суммы. Точную цифру Василий Шильников назвать отказался, однако выразил надежду, что объединение сможет приблизиться к показателям «Мосфильма». □

дневник наблюдений

ретроспектива

Россия начала рекламировать рубль как средство оплаты в международной торговле. Пока единственной страной, которая поверила в рекламную кампанию, оказался Вьетнам.

29 ИЮЛЯ 2008 ГОДА

Владимир Путин заявил, что необходимо использовать рубль в мировой торговле. «С основными экспортерами надо разговаривать с тем, чтобы они внедряли в практику своей деятельности рублевые расчеты», — сказал премьер.

6 ОКТЯБРЯ 2008 ГОДА

Путин предложил использовать рубль во взаимных расчетах белорусскому премьер-министру Сергею Сидорскому. Официального ответа пока не последовало, но Лукашенко продолжает говорить о возможном кредите от Москвы в долларах.

27 ОКТЯБРЯ 2008 ГОДА

Дмитрий Медведев предложил перейти на расчеты в рублях президенту Вьетнама Нгуен Минь Чиету. Вьетнамский лидер дал положительный ответ. Впрочем, никаких подробностей о том, как это будет осуществляться технически и сроках перехода на российскую валюту, не последовало.

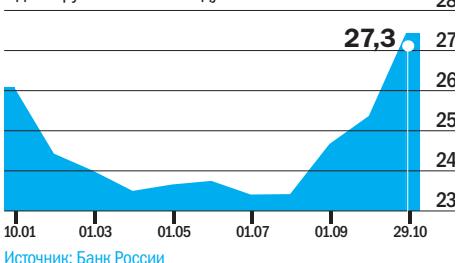
28 ОКТЯБРЯ 2008 ГОДА

Премьер-министр Владимир Путин сделал предложение о переходе на расчеты в российских рублях главе Госсовета Китая Вэнь Цзябао. Впрочем, он предложил при двусторонней торговле использовать не только рубль, но и юань. Китай, как и Белоруссия, пока оставил предложение без ответа. □

Русские горки

динамика курса рубля к доллару США в 2008 году

руб./\$



Процесс

консолидации авиаотрасли продолжится — в него будут вовлечены все перевозчики. В 2009 году возможны массовые разорения авиакомпаний, мелкие региональные перевозчики и вовсе исчезнут с рынка. Выживут максимум пять-шесть национальных игроков. Если правительство не поможет кредитными средствами и не отменит импортные пошлины на ввоз современных воздушных судов, в отрасли начнется великая депрессия.



Вильям Болтер,
стратегический консультант
совета директоров
авиакомпании SkyExpress

Подконтрольный государству «Аэрофлот» обратился к Минтрансу с предложением передать авиакомпании блокпакет S7 Airlines. Это похоже на вздох отчаяния: 25% акций бывшей «Сибири» государство пытались было продать с аукциона, но они оказались никому не нужны. Дело в том, что влиять на деятельность S7 этот пакет не позволяет: его владельцы не имеют даже права ввести своего человека в совет директоров. Между тем инициативу «Аэрофлота» можно считать публичным предложением к объединению, и весьма своевременным. Создавая машины «Авиалинии России», чиновники Минтранса не скрывают: должно остаться два-три игрока на весь рынок. Чтобы попасть в эту тесную компанию, даже крупным перевозчикам придется поделиться независимостью.

Изучать обложки бизнес-журналов... Или быть на обложках бизнес-журналов?



СКОЛКОВО
Московская школа управления

Войдите сегодня в круг людей, которые определяют завтрашний день.

Executive MBA в Московской школе управления СКОЛКОВО. Обучение у профессоров лучших бизнес-школ мира. Развитие персональных качеств под руководством личного наставника. Общение в уникальной среде выдающихся людей, у которых есть чему научиться. Приходите и станьте первыми.

«Тоже шарахнет, но не так страшно»

текст:
**дмитрий
крюков**
фото:
**евгений
дубин**

КРИЗИС, НАКРЫВШИЙ ФИНАНСОВЫЙ РЫНОК, ДОКАТИЛСЯ ДО РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА. ПРЕЗИДЕНТ «НАТАЛИ ТУРС» **Владимир Воробьев** РАССКАЗАЛ, КАК БУДЕТ ВЫЖИВАТЬ ТУРИСТИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Как финансовый кризис ударил по туризму?

ВЛАДИМИР ВОРОБЬЕВ: У нас последствия стали ощущаться буквально в последние несколько дней. Продажи снизились на 20–30% по сравнению с тем, что было до кризиса, и с теми прогнозами, которые мы строили. Является ли это катастрофой? Наверное, нет. Нам не надо останавливать производство, потому что все производство в туризме — на базе компьютера. С этой точки зрения нам гораздо легче пережить кризис, чем какому-нибудь сталелитейному предприятию. Помогает и то, что сейчас летний сезон завершился, а зимний еще не начался. И мы оперативно можем изменить количество самолетов и отелей, которые будут предложены на рынке.

Вообще, последние несколько лет турограсль росла высокими темпами. В натуральном выражении компания «Натали турс» — на 30–40% в год. Такие же показатели демонстрировали остальные лидеры. Поэтому сейчас небольшой откат, может быть, даже будет на руку. Появится время подумать о росте производительности труда, повышении квалификации кадров.

СФ: Вы уверены, что откат будет небольшим и, упав на 20–30%, рынок достиг дна?

ВВ: Я вспоминаю 1998 год. Падение было, но как раз такого уровня. В 1999-м объемы продаж по Испании,

нашему основному направлению, снизились где-то на 30%, а уже начиная с 2000-го стали восстанавливаться. Откат был краткосрочный.

СФ: Дефолт 1998-го был проблемой отдельно взятой России. Сейчас кризис общемировой. Его с Великой депрессией сравнивают.

ВВ: Опять же с точки зрения туризма это, может быть, даже лучше. Потому что когда кризис шарахнул в России, моментально отельеры сказали: «Ага, этим русским отели не понадобятся», — и начали распродавать их на другие рынки. Сейчас этого нет. Они, наоборот, смотрят в нашу сторону и говорят: «Ага, у них тоже шарахнет, но не так страшно, как в Англии или Германии». И продолжают номера держать под российский рынок. С этой точки зрения нам проще.

СФ: Отельеры дают более выгодные условия?

ВВ: Пока нет. Конечно, сильно переживают, что же будет на следующий год. Но Россия — это рынок last minute (туры, продающиеся в последний момент).

СФ: Есть надежда, что успеют все-таки российские туристы вскочить в поезд и продажи выровняются. Пока шквала спецпредложений, например от отелей Таиланда или Эмиратов, мы не видим.

СФ: А вы сами верите, что россияне вскочат в поезд?

ВВ: Глубина продаж, понятно, снизилась. Если в прошлом году в это время Новый год активно продавал-



досье

Персона:

президент ГК
«Натали турс»
Владимир Воробьев
Год рождения: 1965
Место рождения:

Москва

Образование:

Московский
авиационный
институт; кандидат
физико-математи-
ческих наук

Карьера:

с 1992 года
возглавляет
«Натали турс»,
компания названа
в честь жены,
с которой Воробьев
создавал бизнес

Семейное

положение:

женат, имеет троих
сыновей



28 ОКТЯБРЯ 2008



«Небольшой откат, может быть, даже будет на руку. Появится время подумать о росте производительности труда»

ся, то сейчас продажи вялые. С другой стороны, два-три года назад ситуация была такой же. Тогда новогодние продажи стартовали только в десятых числах ноября. Думаю, шквал продаж начнется сразу после ноябрьских праздников. Не сидеть же в России 10 дней и мерзнуть.

«Даже арбитраж не успеешь выиграть»

СФ: Рост на 30–40% в год наверняка не давался даром. У «Натали турс» серьезная долговая нагрузка?

ВВ: Мы всегда очень осторожно относились к займам. Как-то и не пришлось особо брать кредитов под развитие бизнеса. Поэтому сейчас чувствуем себя уверенно.

СФ: Есть ли, по-вашему, туроператоры, чья долговая нагрузка в ситуации кризиса кажется рискованной?

ВВ: Мы получаем полуофициальную информацию о том, что несколько ведущих операторов последнее время активно занимали у банковских структур и под оборотные средства, и под развитие. Конечно, сейчас у этих компаний наступят тяжелые времена.

Основным игроком на туристическом рынке является Мастер-банк. В свое время он был уполномочен «Аэрофлотом» на предоставление банковских гарантий туроператорам, поэтому традиционно некоторые туркомпании имеют с ним хорошие, довери-



досье

Компания: ГК «Натали турс»

Владельцы: Владимир и Наталья Воробьевы

Выручка в 2006 году: \$290 млн

Выручка в 2007 году: \$500 млн

Направления работы: занимается организацией морских круизов и туров в восемь стран, в числе которых Испания, Греция, Италия, Турция, ОАЭ и Таиланд

Что касается туроператоров, то у них кассовый разрыв, когда не хватает денег на операционную деятельность, возникает где-то в конце января и продолжается до конца апреля, когда начинаются активные продажи лета. Но эти три месяца пережить не составляет больших проблем. Поэтому я не ожидаю громких банкротств. Банки тоже прекрасно понимают: если деньги появляются в апреле, какой смысл создавать проблемы в феврале? Можно пару месяцев подождать. За пару месяцев даже арбитраж не успеешь выиграть.

СФ: Многие туроператоры рассчитывают, что покроют издержки в высокий сезон, когда туристический поток возрастет. Но что будет, если продажи и летом окажутся меньше, чем ожидалось?

ВВ: Еще раз подчеркну: туры покупаются заранее, поэтому туроператоры могут направить месячный оборот на то, чтобы расплатиться по прежним долгам. А что такое месячный оборот? Например, в ситуации «Тез тура» это по крайней мере \$100 млн. Если брать «Капитал тур» — \$25–30 млн. Если финансовый менеджмент компании работает правильно, то даже

«В первую очередь пострадать могут принимающие компании и отели. У туроператоров кассовый разрыв возникает где-то в конце января»

тельные отношения. Говорят, там достаточно серьезные кредиты выданы, и что еще на шесть месяцев, где-то до марта 2009-го, они продлены.

СФ: То есть операторы должны были погасить кредиты осенью, но не сделали этого?

ВВ: Да. Правда это или нет — не думаю, что кто-то будет особо распространяться.

СФ: Возможны ли крупные банкротства на туристическом рынке?

ВВ: Надо понимать специфику бизнеса. Она заключается в том, что мы кредитуемся туристами. Условно говоря, туры оплачиваются за три недели до вылета, а оплата услуг партнеру производится через неделю или две после того, как турист прибыл на отдых. Поэтому в первую очередь пострадать могут принимающие компании и отели.

в условиях кризиса проблему можно преодолеть. Понятно, что если компания накопила долги, превышающие ее месячный оборот, это не есть хорошо. Могли бы было накопить такие долги? За прошлое лето можно было.

«Издержки перекладывали на туроператоров»

СФ: Чем был так плохо минувший летний сезон?

ВВ: Это не связано с теми процессами, которые обострились сейчас. Летом наблюдалось резкое удешевление авиационного топлива. И, как следствие, рост издержек опережал рост доходов компаний. Ну вот, например, если в прошлом году в среднем кресло на Таиланд обходилось примерно в \$700, то в этом уже \$950. Цены стали расти буквально с первых чи-

50%

на столько выросли в цене туры по сравнению с прошлым годом. Основная причина – удорожание авиакеросина и, как следствие, перелета

20–30%

составило падение спроса на туристические услуги из-за финансового кризиса



сел июня, когда программы уже были сверстаны и самолеты полетели.

СФ: «Натали турс» повышала цену на туры задним числом?

ВВ: Закон о туристической деятельности позволяет ставить перед туристами вопрос об изменении стоимости договора. И некоторые операторы, в основном второго-третьего эшелонов, так и поступали. Компании ведущие, к которым имеет отношение «Натали турс», старались как-то прогнозировать подобные вещи и не допускать перекладывания проблем на туристов.

СФ: Сильно пострадал туристический рынок из-за коллапса AirUnion? Все-таки не последний перевозчик...

ВВ: Но и не первый. В этом году они уже по весне отдали приоритет регулярным рейсам, и чартерных программ у них было незначительное количество. Так что потери минимальные.

СФ: С учетом цены на авиакеросин крах каких-то перевозчиков ожидает?

ВВ: Нет. Нельзя сказать, что кто-то из основных игроков сейчас зашатался. Кроме того, как это ни парадоксально, рынок чартерных перевозок оказался для компаний в этом году более рентабельным, потому что по чартерным рейсам авиакомпании все издержки перекладывали на туроператоров, а по регулярным были вынуждены брать на себя. В частности, «Красэйр» (основная авиакомпания в составе AirUnion.— **СФ**) поэтому и получила финансовые проблемы.

СФ: На базе AirUnion, ГТК «Россия» и «Атлант-Союза» создается новый авиаперевозчик. Есть ли уже понимание того, как он будет сотрудничать с туротраслью?

ВВ: Пока нет. Договоры на зимний период с «Красэйром», разумеется, уже не заключались. Коммерческие службы ГТК «Россия» и «Атлант-Союза» действуют самостоятельно. Будет новая структура — наверное, назначат ответственного.

«Я не вижу горячих голов»

СФ: Какие антикризисные меры разрабатывает «Натали турс»?

ВВ: Как всегда, в первую очередь страдает маркетинговый бюджет. В крайнем случае от рекламы на телевидении откажемся. Это как-никак \$5 млн.

СФ: Кадры сокращать не собираетесь?

ВВ: У нас традиционно есть небольшая текучка, которая сейчас резко замедлилась. Тем не менее обычно за зимний период штат сокращается на 15–20%, потому что сотрудники сами увольняются, а новые на их место не принимаются. Набор начинается с марта. Если мы подойдем к марта с пониманием того,

3–4 туроператора

через пару лет, по прогнозу Владимира Воробьева, будут контролировать 70% туристического рынка

что рынок не вырастет, значит, мы просто сократим пустые штатные единицы.

Вообще у меня достаточно оптимистичный взгляд на события. В том числе потому, что остановился рост зарплат на рынке. За последний год они выросли на 50%, что значительно опережало рост производительности труда и вело к снижению рентабельности. Теперь при сокращении объемов я всегда необходи́мую прибыль доберу ростом рентабельности.

СФ: Почему вы уверены, что сможете увеличить рентабельность на падающем рынке?

ВВ: Рентабельность повышается за счет увода продукта из спецпредложений в нормальные продажи. А сделать это возможно за счет снижения объемов. Я не вижу сейчас горячих голов, которые хотят воспользоваться ситуацией и увеличить свои рыночные доли — слишком высока цена. Если раньше сложно было договориться, чтобы вместо явно лишних двух рейсов поставить один, поделив его пополам, то сейчас удается это сделать. Еще год назад мы при таких продажах давали бы инструкции отделу маркетинга опускать цены. Сейчас иначе. Спроса нет? О'кей. Урезаем объемы до того спроса, который есть.

Вот компаниям, которые имеют большие задолженности и привыкли последние несколько лет существовать за счет перекредитования, видимо, придется серьезно задуматься о поиске стратегического партнера или инвестора.

СФ: Кстати, недавно TUI Mostravel Russia и «ВКО Тревел» заключили стратегическое партнерство — будут совместно работать в Египте. Как, по-вашему, за этим стоит нечто большее?

ВВ: Ни для кого не секрет, что сейчас компания TUI Travel PLC вместе с господином Мордашовым ([Алексей Мордашов](#), владелец компании S-Group Capital Management — **СФ**) задумали процесс структурирования рынка. Не готов комментировать, произошла ли там сделка по ВКО или же они заключили договор предварительный. Но то, что объявленное стратегическое партнерство — элемент этой сделки, у меня лично сомнений не вызывает. В том, что TUI на этом не остановится, у меня тоже сомнений нет. Абсолютно ясно, что Thomas Cook даже при всех тех финансовых проблемах, которые возникли, в стороне стоять не будет. Дальше, есть «Интурист». Наверное, другие участники рынка будут думать, примкнуть им к кому-то или играть самостоятельно. Процесс, в принципе, идет. Не позднее чем через два-три года рынок будет консолидирован.

СФ: Что значит консолидирован?

«В крайнем случае от рекламы на телевидении откажемся. Это как-никак \$5 млн»

ВВ: Это означает, что два-три ведущих игрока будут контролировать 70% рынка. Ну, или три-четыре.

СФ: Вы, конечно же, видите «Натали турс» в этой тройке-четверке?

ВВ: Время покажет: мы не в стороне от процесса.

«20–30% фирм тихо закроются»

СФ: До сих пор мы говорили о туроператорах. Как кризис затронет турагентства?

ВВ: Турагентствам гораздо тяжелее. У них серьезные постоянные затраты — аренда офисов, в первую очередь. Мы можем сократить программы, поднять отпускные цены и тем самым компенсировать падение объемов. Агентства не могут этого сделать. Я не думаю, что сейчас арендодатели начнут «ходить в положение» и снижать арендные ставки или туроператоры — повышать агентскую комиссию на 30–40%. Поэтому для агентств снижение объемов на 20–30% может привести к тому, что они начнут выходить в отрицательную рентабельность. И в агентской среде, я полагаю, зимой может произойти очень серьезное сокращение: 20–30% фирм тихо закроются.

СФ: Кто первый кандидат на выход?

ВВ: В первую очередь небольшие агентства, которые открывались последние несколько лет, где работают собственники. Для них такое решение может быть достаточно легким.

СФ: В каком смысле?

ВВ: Муж закрыл и сказал: «Жена, теперь ты сидишь дома и уделяешь время ребенку». Плюс для всех, в первую очередь для ребенка.

СФ: Для этого хорошо еще, чтобы муж где-то работал.

ВВ: Ну понятно. Конечно. **СФ**

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

- Недвижимость • Деловые предложения
- Ланч • Работа и образование
- Автомобили, логистика, грузоперевозки
- Бизнес-маркет
- Business-guide (юр. услуги, финансы, деловые предложения, недвижимость)

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

Коммерсантъ

МИРОВОЙ ОБУВНОЙ БРЭНД BATA В ЧЕТВЕРТЫЙ РАЗ ПЫТАЕТСЯ ВЫЙТИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК. ТРИ ПРЕДЫДУЩИЕ ПОПЫТКИ ПРОВАЛИЛИСЬ. ПЕРЕД НОВЫМИ ВЛАДЕЛЬЦАМИ BATA СТОИТ НЕПРОСТАЯ ЗАДАЧА — НЕ ПОВТОРИТЬ ОШИБОК ПРЕДШЕСТВЕННИКОВ.

Бедная Bata

текст:
иван
марчук

Управляющий партнер компании Т.В.А. *Александр Бугров* с удовольствием вспоминает, как он в первый раз в порядке эксперимента надел туфли от Bata и отправился на конференцию. По словам Александра, его несколько раз спросили, где он их купил. В тот момент компания Т.В.А. еще только вела переговоры о приобретении франшизы мирового бренда, и эти вопросы лишь утвердили уверенность Александра в успехе.

«Мы искали массовый продукт, который в том числе можно было бы продавать в регионах, — вспоминает он. — Что-то вроде Zara в одежде. Как-то в заграничной поездке я увидел магазин Bata. Зашел, посмотрел и понял: это то, что я искал. Bata — это Zara в обуви».

Bata пытались привести в Россию уже три раза. Все попытки закончились ничем. Среди обувщиков громкие сообщения о подобных планах уже начали вызывать улыбку. «Я каждый год комментирую выход Bata в Россию. Привык уже. Не везет им с нашей страной», — говорит руководитель пресс-службы компании Ralf Ringer *Александр Греб*. Но Александр Бугров верит, что сможет прервать череду неудач.

Три пришествия

Александр Бугров называет Bata итальянской маркой: «Для потребителей это важно. Италия — страна с традиционной сильной обувной промышленностью. Хотя на форумах в интернете я периодически читаю, что нас обвиняют во лжи: „У вас марка канадская, а вы ее как итальянскую позиционируете“. Но я считаю так: если обувь сшили в Италии, то она — итальянская».

Определить национальную принадлежность Bata невероятно сложно. Компания создана в 1894 году в Чехии. Ее основатель *Томас Бата* сделал ставку на производство недорогой обуви.

Расчет оказался верным: к 1930-м годам Bata — мировой лидер по обороту на обувном рынке. Постепенно компания стала транснациональной. После прихода в Чехословакии к власти прокоммунистического режима компания свернула там свою деятельность и перенесла штаб-квартиру в Канаду, где та находится до сих пор. Дизайнерский же центр и большинство заводов действительно располагаются в Италии. Всего в мире работают 5,5 тыс. магазинов под маркой Bata, а общий оборот компании превысил, по оценкам специалистов, \$3 млрд. При этом Bata остается частной фирмой, принадлежащей семье Бата, и своей финансовой информации не раскрывает.

Первую попытку завоевать Россию Bata предприняла самостоятельно в 1994 году, объявив о выходе на рынки Восточной Европы и стран бывшего СССР. В Москве первый магазин компании открылся в конце 1994-го, а к 1998 году у компании работало здесь 23 торговых точки. Но тут случился кризис, которого российское подразделение Bata не пережило. Иностранные обувщики закрыли свое представительство. Причины испуга были понятны: российский обувной рынок за год сократился почти вдвое. В 1997 году в Рос-

149 евро

ции было продано 210 млн пар обуви, а в 1999-м — всего 120 млн. Bata решила, что далее вкладывать средства в нашу страну неперспективно.

Второй выход Bata состоялся в 2003 году. На этот раз брэнд начали продвигать два российских предпринимателя — **Алексей Климашин** и **Павел Усачев**. Они зарегистрировали компанию Al Miro и получили от Bata право эксклюзивно представлять марку в нашей стране. Планы у бизнесменов были грандиозными. За год они обещали открыть 50 магазинов по всей России. Приход новой марки вызвал бурный интерес. Прежде всего, компания первой на российском обувном рынке стала работать по принципу супермаркета: каждая модель была представлена несколькими размерами, покупатель сам мог выбрать обувь и отнести ее к кассе. Также Bata стала первой компанией, решившейся представлять в одном магазине весь ценовой диапазон обуви — от 300 руб. до 10 тыс. руб. за пару.

На этот раз все закончилось через полгода. В 2004-м бизнесмены, успев открыть четыре магазина, продали свою компанию самой Bata за 850 тыс. евро. На рынке причины неудачи объясняют по-разному. Бугров уверен, что у Климашина и Усачева обувь была только дополнительным бизнесом, а в самом рынке они разбирались не слишком хорошо. Другие утверждают, что причиной провала стало отсутствие реальной помощи со стороны Bata. «Компания сама не проявляла после 1998 года особенной активности по продвижению марки в России, а без реальной поддержки вывести новый брэнд на рынок очень сложно», — говорит коммерческий директор исследовательской компании «Маркет мастерс» **Татьяна Матюхова**.

Купив посредническую компанию, Bata попытала завоевать российский рынок сама. Обувщики, которым от Al Miro пере-

стоят в Италии женские сапоги Bata из новой коллекции осень-зима.

Точно такие же сапоги в фирменном магазине в Москве продаются за 7590 руб.



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Александр Бугров убедил итальянских партнеров, что без обуви на меху в регионы не выйти

досье

Компания: Т.В.А.

Оборот: \$3,1 млрд у всей компании Bata (оценочные данные), объем российских продаж не раскрывается

Брэнды: Bata, Honigman, TNT

Географический охват: Воронеж, Кемерово, Краснодар, Краснодарск, Старый Оскол

экспертное мнение

— **Bata** с Россией не везет просто катастрофически. Первый выход компании закончился кризисом 1998-го, этот начался в условиях нового кризиса. Сейчас продержаться и создать крупную сеть без финансовой поддержки со стороны самой Bata будет невероятно сложно. Компании Т.В.А. стоит приготовиться к тому, что деньги к ним начнут возвращаться через три-пять лет. Отсутствие рекламы — еще один просчет компании. В России о Bata слышали мало. Для регионов их обувь уже даже не средний сегмент, а премиальный. Убедить человека купить дорогое для уровня его доходов обувную марку, о которой он ничего не слышал, будет непросто.



Антон Титов,
владелец компании
«Обувь России»

— Несмотря на предыдущие неудачные попытки захвата российского рынка, мы полагаем, что на этот раз у Bata есть все шансы на успешное развитие. Поможет кризис и быстро меняющаяся ситуация с настроениями и предпочтениями потребителей. Потребители на какое-то время станут менее капризны в отношении «модности» фасонов и будут больше ценить дешевую качественную обувь под проверенным мировым брендом. Опять же в текущем раскладе у Bata есть отличные шансы отбить региональных франчайзи у крупных игроков российского рынка и выстроить одну из крупнейших в России обувную сеть.



Виктор Ларионов,
управляющий партнер MOST
Marketing Виктор Ларионов

шли четыре магазина, пообещали увеличить к 2007 году их количество до 13. Новые точки планировалось открывать в Москве и Санкт-Петербурге. Экспансия началась летом 2006 года, когда компания открыла новый магазин в Москве, в Олимпийской деревне. Как рассказала **СФ** одна из сотрудниц российского отделения Bata, месторасположение выбирали непосредственно итальянские руководители. Им оно показалось очень привлекательным. Однако что хорошо итальянцу, для русского оказалось неприемлемым. В магазине практически не было покупателей — улица, где он располагался, была слишком малолюдна. Меньше чем через год его закрыли, а о дальнейшей экспансии предпочитали больше не говорить.

Очередную неудачу на рынке объяснили просто — конкуренция в среднеченовом сегменте стала значительно выше, чем в начале 2000-х. Bata пришлось «отбирать» клиентов у других брендов и сетей. К тому же формат, который заявляет Bata, — монобрендовый магазин, не самый простой для среднеченового сегмента. Покупатели предпочитают видеть несколько марок в одном месте, чтобы было из чего выбрать. Монобрендовые магазины на обувном рынке считается логичным открывать только в дорогом ценовом сегменте, для поклонников той или иной марки. Подвело компанию и плохое знание российского рынка иностранными менеджерами.

Специально для России

В 2006 году переговоры с Bata начали Александр Бугров и управляющий партнер Т.В.А. **Владимир Капустин**. Бывшие топ-менеджеры компании «Энроф» (развивает

брэнды Mexx, СК, Bingo, TopShop) предложили свои услуги по выводу обувного бренда на российский рынок. В 2007 году Т.В.А. стала франчайзи марки, а в июне заработал первый магазин Bata в Воронеже.

За год Т.В.А. успела открыть пять магазинов. География весьма разнообразна: Воронеж, Кемерово, Краснодар, Краснодар, Старый Оскол. В ближайшие два месяца к ним присоединятся еще три: в Москве, Новосибирске, Нижнем Новгороде, а также второй магазин в Краснодаре. Итого к концу года у компании уже будет девять магазинов. Также Т.В.А. ведет переговоры о выкупе четырех магазинов, принадлежащих самой Bata.

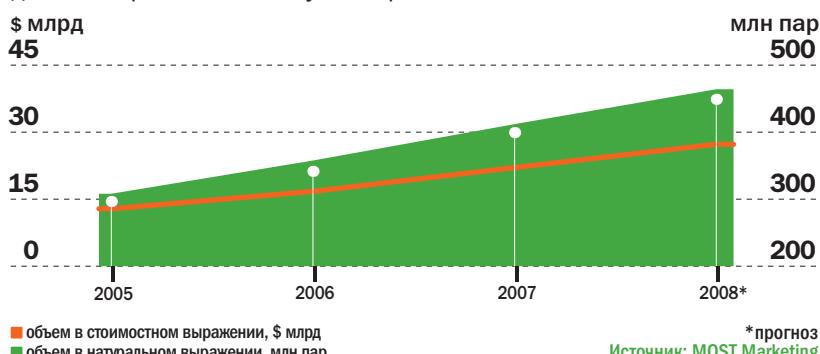
Всего же компания развивает в России два формата: city store (от 100 до 300 кв. м) и super store (от 200 до 400 кв. м). Магазины отличаются ассортиментом и количеством продаваемых аксессуаров — ремней, сумок и одеждой из кожи. В city store их продажа дает 20% от оборота магазина, а в super store — до 7%. При этом super store работают в формате самообслуживания. Магазины формата city store открываются в небольших городах. Сейчас Bata в этом формате представлена в Краснодаре и Старом Осколе.

Размер инвестиций в проект в Т.В.А. не раскрывают. По приблизительным оценкам Ralf Ringer, открытие магазина площадью около 300 кв. м обходится в 4,2 млн руб. В эту сумму включена аренда помещения, ремонт и торговое оборудование. Получается, что открытие шести магазинов обошлось компании не менее чем в 25 млн руб.

Места для своих новых магазинов, как утверждает Бугров, он выбирал случайно.

На широкую ногу

динамика российского обувного рынка



40 предприятий

в 26 странах принадлежат сегодня компании Bata и производят обувь под ее маркой

Единственное условие — большое количество народа. «Мы открываем магазины лишь в торговых центрах, где большой трафик посетителей. Стоимость обуви Bata позволяет нам создавать новые торговые точки не только в крупных городах, но и в небольших, где доходы населения невысоки», — утверждает он. Действительно, стоимость летней обуви в магазине колеблется от 800 руб. до 3 тыс. руб. за пару, зимней — от 3 тыс. руб. до 7 тыс. руб. При этом магазины Bata останутся монобрендами, т. е. обуви других марок на их полках не будет.

Участники рынка говорят, что решение открывать магазины в регионах вполне разумно. «Bata — это Ford мировой обувной промышленности: известный бренд, огромные ресурсы, качественная продукция по экономичным ценам. Все, что нужно для захвата рынка», — считает **Антон Титов**, генеральный директор компании «Обувь России». Как считает Александр Греб, обувной ры-

нок России заполнен, конкуренция весьма высока, так что вывести новую марку здесь очень сложно. «В регионах у Bata будет еще и другая проблема: москвичи эту марку знают, а вот жители провинции вряд ли имеют представление о ней, так что компании придется инвестировать серьезные средства (годовой бюджет — от \$3 млн) в рост знания бренда», — говорит Греб. Между тем в Т.В.А. утверждают, что рекламного бюджета у них не предусмотрено вовсе. Хорошее расположение в торговом центре и демократичные цены, по замыслу руководства компании, — достаточные условия для раскрутки бренда. Исполнительный директор компании «Обувь XXI века» **Александр Шапорев** уверен, что это не так: «Продать что-то в регионах можно только при рекламной поддержке. Иначе большинство покупателей просто пойдут на рынок, не понимая, за что они переплачивают, выбирая обувь в магазине. Кроме того, в России продажа зимней

коллекции дает магазинам от 60% до 80% оборота. Зимняя обувь стоит дороже летней, и люди стараются покупать ее в известных магазинах. Но у иностранцев нет обуви для зимы в российском понимании — с мехом, способной выдержать серьезные морозы».

По словам Александра Бугрова и Владимира Капустина, эта проблема как раз решена. Они сумели убедить иностранных коллег в необходимости зимнего ассортимента, в том числе обуви на меху. Небольшая линейка подобных моделей в ассортименте уже присутствовала и ранее. Но компания договорилась о ее расширении: «Мы понимали, что без обуви на меху работать в России будет просто невозможно, и смогли договориться о ее производстве на предприятиях Bata спе-



www.almin.ru

Москва, Бережковская наб., 12 а
e-mail: info@almin.ru
+7 (495) **789-38-39**

Казань, ул. Набережная, д.1
e-mail: info@almin-kazan.ru
+7 (843) 240-72-72

Кейтеринг

Офисы

Гостиницы

Рестораны

- Бытовая химия
- Средства гигиены
- Товары для кухни
- Продукты питания
- Упаковочные материалы
- Предметы сервировки стола
- Товары для офиса
- Уборочный инвентарь
- Одноразовая посуда
- Хозтовары
- Профессиональная одежда
- Изделия из стекла, керамики, фарфора



Владимир Капустин хочет верить, что марка Bata пришла в Россию навсегда

циально для нас. Мы предложили главе направления франчайзинга приехать в Красноярск на Новый год и посмотреть, в чем там ходят. Но он поверил нам на слово».

Опять двадцать пять

О своих дальнейших планах Бугров распространяться не любит. Хотя еще в конце лета он был полон оптимизма, даже взял франшизу двух одежных израильских брендов — Honigman и TNT. Собирался развивать эти магазины параллельно с Bata. В планах значились Москва, Красноярск, Санкт-Петербург.

«До конца года мы должны открыть еще четыре магазина. Что будет дальше, пока сложно прогнозировать», — говорит Бугров

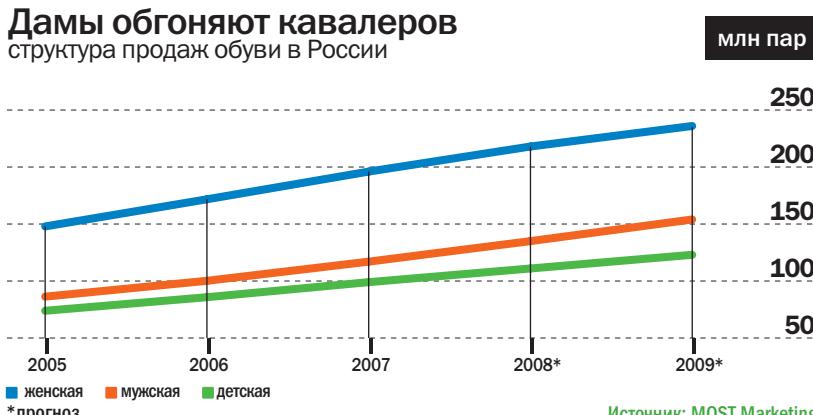
ров. После чего пускается в долгие размышления о кризисе и о том, даст ли государство денег современному бизнесу. «Пока мы развивались на средства учредителей, имея небольшой кредитный портфель, но в дальнейшем хотели его расширить. На ведущие банки надеемся. Однако кредит под 12–16% мы себе позволить можем, а вот 25%, которые сейчас предлагают банки, — уже нет», — утверждает он. Бугров мечтает обеспечить Т.В.А. место в тройке лидеров обувного рынка. Для этого компании придется открыть как минимум 150 магазинов. На собственные средства сделать это будет весьма непросто. А говорить о том, оказывает ли ему какую-то финансовую помощь сама Bata, Бугров отказывается.

На рынке уверены, что Bata помогать своему франчайзи готова только советами. Европейцы, судя по всему, устали от неспокойного российского рынка: рискнуть, дав свой бренд и обеспечив ассортиментом очередных желающих, они готовы, но помогать материально — нет. Конкуренты говорят, что это и есть самая большая проблема проекта. «Оборачиваемость денег в нашей сфере — девять месяцев. Банки же никогда не кредитовали обувщиков более чем на три-шесть месяцев. Мы считаемся сектором экономики с высокими рисками. К тому же последние две зимы были в России экстремально теплыми, что привело к спаду продаж зимней обуви. Так что ситуация на обувном рынке крайне тяжелая. Многие магазины просто исчезнут», — говорит Александр Шапорев. — Так что лучшего времени для выхода на российский рынок было бы не придумать. Но при одном условии — финансовая поддержка владельца франшизы. Если открыть магазины в основных городах и вложить в них деньги из расчета на возврат в течение нескольких лет, то рынок уже был бы их».

По сути, очередной выход Bata в Россию может столкнуться с привычными трудностями: финансовым кризисом и отсутствием интереса к российскому рынку со стороны самой Bata. Так что, вероятно, и четвертая попытка не станет последней. Но, как говорится, попытка не пытка. **СФ**

Дамы обгоняют кавалеров

Структура продаж обуви в России



самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



Коммерсантъ Business

Три рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: газете «Коммерсантъ», еженедельнике «Коммерсантъ Власть», еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ», которые гарантированно увидят вашу рекламу, — самая большая совокупная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламоноситель. Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business» планируются так же, как для отдельного издания.

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: (8 499) 943 91 08 /10 www.kommersant.ru

ВТОРОЙ ПО ВЕЛИЧИНЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МОЛОКА В РОССИИ
ГРУППА КОМПАНИЙ «РУССКИЕ ФЕРМЫ» РАССЧИТЫВАЕТ ПОМЕНЯТЬ
ЭТОТ СТАТУС НА ЗВАНИЕ КРУПНЕЙШЕГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ
МОЦАРЕЛЛЫ.

Молочный король

текст:
александра
убоженко

«Когда я только начинал заниматься молочным животноводством, один журналист про меня написал: „Даниленко хочет стать молочным королем России“, — вспоминает владелец „Русских ферм“ **Андрей Даниленко**. — Я тогда посмеялся, а теперь понял: на самом деле хочу».

Сегодня «Русские фермы» с оборотом свыше 2 млрд руб. и объемом производства 100 тонн в день — второй в стране производитель молока. Первый — «Красный Восток-агро», который выпускает около 500 тонн. Сырье «Русских ферм» принимают на переработку крупнейшие игроки рынка молочных продуктов: «Вимм-Билль-Данн» и «Юнимилк». «Мы давно работаем с Даниленко, — рассказывает **Павел Исаев**, директор по коммуникациям компании „Юнимилк“». — И хотя перерабатываем почти 2 млн тонн молока в год и у нас более тысячи поставщиков, но среди них лишь 3% дают продукт европейского качества. Даниленко один из них». Поэтому, например, «Юнимилк» использует сырье «Русских ферм» для производства детского питания и творожков, где к молоку предъявляются повышенные требования, и закупает продукцию по цене более высокой, чем у многих других производителей.

Не для всей продукции требуется молоко самого высокого качества. Поэтому переработчики часто смешивают качественное молоко — более жирное и с высоким содержанием белка — с менее качественным или же добавляют в него сухое молоко. И сильно переплачивать за качество продукта резона не видят.

Сам Даниленко считает, что не все в порядке в его молочном королевстве, точнее в его внешней политике. «Многие годы у меня не было ощущения, что мы получаем достойную оценку качества нашего молока», — сетует он. По словам Андрея Даниленко, у производителей сырого молока рентабельность даже



«РУССКИЕ ФЕРМЫ»

В каждую корову «Русские фермы» собираются вложить около 400 тыс. руб.

в самых успешных хозяйствах не превышает 10%, в то время как у переработчиков она более 20%. «При этом для того, чтобы организовать переработку молока, требуется в 10 раз меньше вложений, чем в создание молочного комплекса для производства аналогичного объема продукции», — оценивает Даниленко.

Он родился в США, где есть поговорка: «Молочная ферма строится для внуков». «Прибыль она начинает приносить только через поколение. И все бы ничего, если бы не надо было возвращать кредиты», — объясняет Даниленко. — В России я могу получать их на пять-восемь лет, а это очень короткий для молочного животноводства срок. Мировая практика — от 15 до 30 лет». Год назад Даниленко твердо решил заняться производством готовой продукции, а не только поставкой сырья переработчикам, как было ранее.

«Русские фермы» инвестировали 450 млн руб. в строительство заводов по производству итальянских сыров. Мощность заводов в Московской и Белгородской областях составит 4,5 тыс. тонн в год. Для сравнения: наиболее заметный сегодня отечественный производитель моцареллы — «Севский маслодел» из Брянской области (брэнд «Умалат») — выпускает око-



Молоко высокого качества нужно далеко не для всех видов продукции. И переработчики не видят резона переплачивать

ло 480 тонн. Первая партия итальянских сыров от «Русских ферм» должна быть изготавлена на заводе в Подмосковье на итальянском оборудовании, под присмотром итальянских же технологов в декабре 2008 года. Второй завод в Белгородской области заработает летом следующего года.

Правда, новый проект Андрея Даниленко вызывает ощущение дежа-вю.

Мытый немытого везет

«На овощном рынке серьезной конкуренции пока нет, поэтому есть уникальная возможность застолбить себе позиции и стать со временем лидером», — прогнозировал Андрей Даниленко в интервью «Секрету фирмы» пять лет назад (см. СФ №08/2003). Тогда основным направлением «Русских ферм» было овощеводство. И Даниленко первым в стране додумался продавать вымытые брэндированные овощи под маркой «Кладовая солнца». Но не срослось.

«Кладовая солнца» казалась золотой жилой: маржа с «нарядно» выглядящего, чис-

того картофеля, свеклы и моркови была 15–25%, в то время как их «немытые» собратья приносили всего 5–10%. Ритейлеры брали брэндированную продукцию охотно: в 2003 году «Русские фермы» оценивали свою долю в 7% от всех овощей, продающихся в столичных супермаркетах.

Однако постепенно Андрей Даниленко убедился, что брэнд — это не только подспорье, но и бремя. «Единственный способ устойчиво работать с сетями — обеспечить им равномерные поставки в течение всего года. Из-за климатических условий мы не можем себе этого позволить, поэтому вынуждены были закупать импортный товар. Все, что мы зарабатывали на собственных урожаях, „съедалось“ за те месяцы, когда мы закупались за границей», — объясняет Даниленко. Объем сторонних закупок овощей в «Русских фермах» достигал в среднем 50%, а в зимние месяцы доходил и до 70%. При таком количестве чужого товара возникала еще одна проблема: было сложно контролировать качество продукта. Так что ритейлеры

досье

Компания: ГК «Русские фермы»

Год основания: 1999

Владелец: Андрей Даниленко

Выручка в 2007 году: более 2 млрд руб.

Активы: «Дмитровские молочные фермы», «Белгородские молочные фермы», «Дмитровское село»

Виды деятельности: производство и переработка молока, растениеводство, строительство сельскохозяйственных объектов, продажа сельхозоборудования, консалтинг

ноу-хай

Группа компаний «Русские фермы»:

начинает масштабный проект по производству итальянского сыра моцарелла в России;

планирует продавать свою продукцию по ценам на 30–40% ниже зарубежных производителей сыров; отказалась от сотрудничества с ритейлерами и рестораторами напрямую, сделав акцент на работу через дистрибуторов.



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ

«Чтобы организовать переработку молока, требуется в 10 раз меньше вложений, чем в создание молочного комплекса для производства аналогичного объема продукции»

возвращали «Кладовую солнца» не менее охотно, чем брали: возврат из магазинов порой составлял 50%.

Андрей Казючиц, управляющий компанией «Тульская нива» (выпускает овощи под одноименной маркой), не согласен с тем, что дела столь критичны. «Когда мы выращиваем сами и потом продаем брэндированные овощи, то рентабельность сохраняется на уровне 20%. Когда закупаем импортный товар, то рентабельность стремится к нулю. Однако полученная ранее прибыль не съедается», — утверждает Казючиц. По его мнению, проект «Кладовая солнца» застопорился потому, что «Русские фермы» так и не стали крупным производителем овощей. Сейчас компания ежегодно выращивает около 15 тыс. тонн овощей в Белгородской и Московской областях. Для сравнения: соседи по Подмосковью «Дмитровские овощи» — около 100 тыс. тонн.

Хотя рост потребления брэндированных овощей, и в первую очередь картофе-

ля, по экспертным оценкам, составляет 40% в год, в декабре 2007 года Даниленко продал брэнд «Кладовая солнца» и свои контракты с сетями «Дмитровским овощам». Земля осталась за «Русскими фермами». На ней продолжают выращивать овощи, но продают ее уже не под брэндом, а по пате. Сумму сделки стороны не раскрывают. Сам Даниленко замечает лишь, что продал удачно. По экспертным оценкам, он мог выручить \$10 млн. Деньги не плохие, если учесть, что материальные активы в сделке не участвовали. Но ведь первопроходец Даниленко помышлял о лидерстве.

Молочник поневоле

«Вся моя деятельность в качестве фермера мало общего имеет со стратегическим подходом к бизнесу, — улыбается Андрей Даниленко. — Я и молоком-то начал заниматься случайно. Мне была нужна дополнительная земля под овощи. В 1997 году мне ее предложили в Дмитровском райо-

\$4 млрд

составляет, по данным ИКАР, емкость российского сырного рынка

не Подмосковья, но с жестким условием: молочная ферма в нагрузку. Пришлось взять». Нагрузка состояла из трех сотен пожилых коров. Резать их местная администрация категорически запрещала, а поднять надои и сделать ферму прибыльной не получалось. Фактически она спонсировалась из овощных доходов. Однако в 2000 году Даниленко все-таки пригласил консультантов, которые рассказали, как обновить стадо и перестроить ферму.

В 2001 году началось строительство «Дмитровских молочных ферм» с современным оборудованием и стадом из голландских коров. Прежние были распроданы среди местного населения или пущены на убой (для администрации главным было сохранить молочное хозяйство, а не конкретное поголовье). Инвестиции в проект превысили 100 млн руб. Через пару лет «Дмитровские молочные фермы» стали одним из крупнейших производителей молока в Московской области. А в 2005 году друзья из фермерских хозяйств пригласили Даниленко присутствовать на встрече с губернатором Белгородской области **Евгением Савченко**. Губернатор, наслышанный об успехах Даниленко в Дмитровском районе, сам предложил ему работать на своей земле. В создание белгородского молочного комплекса «Русские фермы» вложили уже 1,5 млрд руб.

Сегодня у компании 1 тыс. коров в Подмосковье и 6 тыс. в Белгородской области. В 2009 году стадо должно увеличиться до 10 тыс. голов. Таким образом, основную ошибку, допущенную в овощном проекте, Даниленко учел: сырья на производство моцареллы должно хватить. В будущем году на эти нужды «Русские фермы» планируют пустить 50% своего молока. Остальное компания продолжит поставлять другим участникам рынка.

В свое время у «Кладовой солнца» быстро появились конкуренты в родном отечестве: «Дмитровские овощи», «Белая дача», «Тульская нива». Между производителями брэндированных овощей развернулась ценовая конкуренция, которая сильно повредила «Русским фермерам». В сег-

300

инвестпроектов в области молочного животноводства на общую сумму 84,6 млрд руб. было заявлено в России в 2007 году

34,9%

на **столько**, по данным Росстата, подорожали молочные продукты за I полугодие 2008-го

менте моцареллы Даниленко сильных конкурентов в ближайшем будущем не ждет. Для ее производства требуется молоко с высоким содержанием белка, что предполагает специальный рацион питания коров. По мнению Даниленко, мелкие фермерские хозяйства смогут обеспечить подобной продукцией только небольшие локальные рынки, для крупных такие «заморочки» слишком хлопотны.

«Преимущество Даниленко в том, что ставка сделана на новый для российского рынка сегмент. Наши сыроделы производят в основном полутвердые сыры, а ниша „молодых“ сыров, которые планируют выпускать «Русские фермы», пока не заполнена», — подтверждает **Татьяна Рыбалкова**, ведущий эксперт ИКАР. Единственные реальные конкуренты

«Русских фермеров» — это зарубежные производители.

Поиск сырной дырки

«Моцарелла — скоропортящийся товар, хранится не более 20–30 дней. Мы как минимум выигрываем в скорости», — выкладывает Даниленко свои козыри. Как максимум «Русские фермы» собираются выигрывать и в стоимости. По расчетам компании, ее моцарелла при продаже оптом будет стоить 200–250 руб. за килограмм, что на 30–40% дешевле импортных сыров. Такая экономия достигается за счет отсутствия затрат на таможню и сокращения издержек на логистику.

Намаявшись с ритейлерами во времена «Кладовой солнца», Даниленко планирует осуществлять поставки как в розницу, так

и в HoReCa (в новом проекте «Русские фермы» всерьез рассчитывают на рестораторов) через оптовые компании. «Я лучше пожертвую 10% своей прибыли, раздам оптовикам, а они пусть уже распихивают по ресторанам и магазинам», — говорит Даниленко. Исполнительный директор консалтингового агентства «Ресткон» **Андрей Петраков** убежден, что это правильный подход: «Самим договариваться с ресторанами, взваливать на себя их проблемы — „у нас закончилась партия, срочно довезите!“ — производителю не к чему. Но оптовики не будут перезаключать контракты, если им не предложить товар на 30% дешевле. Тогда они смогут „скинуть“ и ресторану 15%, и заинтересовать его в новом поставщике».

Коллеги по цеху относятся к начинанию «Русских ферм» более сдержанно.

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

ЭТО вне конкуренции

МОНОПОЛИЯ НАЧИНАЕТ И ВЫИГРЫВАЕТ

Коммерсантъ 



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу:

в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com, www.ozon.ru и www.labirint-shop.ru



ДМИТРИЙ ЛЕБДЕВ

Для производства моцареллы требуется молоко с высоким содержанием белка, что предполагает специальный рацион питания коров

В нагрузку к земле компания получила три сотни пожилых коров. Резать их местная администрация категорически запрещала, а поднять надои и сделать ферму прибыльной не получалось

«Для производства одного килограмма сыра требуется 10 килограммов сырого молока,— говорит **Элеонора Чернецкая**, руководитель по связям с общественностью в регионах „Вимм-Билль-Данна“.— Если ожидаемого спроса не будет, то компания может потерять серьезные средства».

По данным Даниленко, в 2007 году объем импорта «молодых» итальянских сыров составлял 9 тыс. тонн. С начала 2008 года объем потребления моцареллы в Рос-

сии вырос на 25%. Переговоры с рестораторами также подтвердили, что они готовы увеличивать закупки моцареллы. Однако разразившийся кризис может внести в эти планы негативные корректизы. В частности, многие рестораторы уже заявили, что приостанавливают свое развитие. «Мы начинали проект еще до кризиса, в него уже вложена большая часть инвестиций, и отступать нам некуда»,— признается Андрей Даниленко.

Кисломолочное дело

динамика роста российского рынка сыра



* прогноз
Источник: Discovery Research Group

К тому же он строил заводы с тем расчетом, чтобы их можно было легко переориентировать на выпуск твердых и полутвердых сыров, например по французским или голландским технологиям. Хотя такие сыры менее маржинальны и конкуренция в этом сегменте выше. Наконец, заводы смогут производить и традиционные молочные продукты. «Жирность нашего молока все равно больше, чем необходимо для моцареллы. Из излишков будем делать масло. Очень качественное, такое, как в свое время „Вологодское“,— говорит Даниленко. При отсутствии спроса на дорогую моцареллу эта продукция «из излишков» может стать основной».

Если же все будет хорошо, то через пять лет «Русские фермы» рассчитывают окупить инвестиции в создание перерабатывающих заводов и занять 40% от всего объема импортируемого в страну итальянского сыра— по разным оценкам этот сегмент составляет 50–80 млн евро. «Есть вероятность, что через год я вам скажу: поковырялся я в этом деле, продам-ка все другому переработчику, пусть он ковыряется,— улыбается Даниленко.— А может быть, через год я скажу: это самое умное, что я сделал за свою карьеру».



Николай Шитов вышел из капитала Городского ипотечного банка в самое время: покупателю, Morgan Stanley, перепродать актив будет куда сложнее.

Ипотечный подвох



Полтора года назад, вскоре после сделки с инвестбанком Morgan Stanley, глава Городского ипотечного банка (ГИБ) Николай Шитов в разговоре с корреспондентом **СФ**, помнится, сомневался: а не поспешили ли акционеры (у Шитова был миноритарный пакет) с продажей актива целиком? Не лучше ли было привлечь портфельного инвестора и через пару лет, то есть к концу 2008-го, продать банк стратегу — за большие, разумеется, деньги? Покупка тогда обошлась американцам, по оценкам, в сумму около \$200 млн. Но, как говорится, глаза боятся, а руки делают: оценить правильность собственного решения Шитов, оставшийся у руля ГИБа, вероятно, смог уже осенью прошлого года, когда мировые банки стала накрывать первая волна кризиса. Секьюритизация активов на Западе, которой в схеме фондирования ГИБа отводилась роль «фабрики» по рефинансированию

ипотечных кредитов, встала намертво. Акционерам ничего не оставалось, как переложить груз денежных забот на собственные плечи. Сейчас, говорит Шитов, большая часть фондирования привлекается за счет Morgan Stanley.

Тем не менее в докризисные времена ГИБу удалось выполнить почти все, обещанное **СФ**: он действительно начал выдавать кредиты свыше \$1 млн и кредиты без первоначального взноса. Вооружившись западными технологиями риск-менеджмента, банк стал рассматривать заявки заемщиков в течение 24 часов.

Однако кризис внес свои корректизы — для самого Morgan Stanley наступили не лучшие времена. Только в сентябре инвесторы вывели из фондов средства на общую сумму \$46 млрд. Конечно, банк оказался удачливее таких коллег по цеху, как Merrill Lynch или Fannie May, и остался на плаву. Однако от ипотечных активов решил избавляться. После продажи нескольких ипо-

течных «дочек» за рубежом с молотка было решено пустить и контрольный пакет Городского ипотечного банка.

Покупатели на актив периодически появлялись, но быстро исчезали: интерес к ГИБу проявлял владелец УРСА-банка **Игорь Ким** и экс-совладельцы Экспобанка **Кирилл Якубовский** и **Андрей Вдовин**. Однако на днях объявился новый претендент на 51-процентный пакет ГИБа: банковская группа сенатора **Глеба Фетисова** «Мой банк». Зачем ему понадобился актив на столь проблемном рынке?

Сейчас денег для того, чтобы «тянуть» ипотеку, нет ни у кого, считает глава ипотечного направления Альфа-банка **Илья Зибарев**: за последнее время объем выдаваемых ипотечных кредитов по рынку сократился втрое. А в группе Фетисова есть ипотечный банк — «Мой банк. Ипотека». По размеру активов он заметно уступает ГИБу (1,2 млрд руб. против 12,8 млрд). Скорее всего, Фетисов рассчитывает, что Morgan Stanley, избавившись от контрольного пакета, сохранит за собой фондирование ГИБа. После сделки в его портфель мог бы влиться и «Мой банк. Ипотека» — чем не способ получить доступ хоть к каким-нибудь денежным ресурсам?

Ход переговоров в банке не комментируют, но те \$100 млн, которые, по мнению аналитиков, можно выручить за продажу контрольного пакета ГИБа, банку Morgan Stanley в нынешней ситуации что мертвому припарки. **СФ**

«В России» Morgan Stanley

хотел иметь дело только с Городским ипотечным банком. Других вариантов покупки американцы не рассматривали»

«Ипотечных дел мастер»
СФ №04/2007, стр.26–29

«**В России** Morgan Stanley хотел иметь дело только с Городским ипотечным банком. Других вариантов покупки американцы не рассматривали»

«Ипотечных дел мастер»
СФ №04/2007, стр.26–29

Однако кризис внес свои корректизы — для самого Morgan Stanley наступили не лучшие времена. Только в сентябре инвесторы вывели из фондов средства на общую сумму \$46 млрд. Конечно, банк оказался удачливее таких коллег по цеху, как Merrill Lynch или Fannie May, и остался на плаву. Однако от ипотечных активов решил избавляться. После продажи нескольких ипо-

Сторонняя поступь Городского ипотечного банка

План	Засыпите региональные присутствия и в 2007 году вйти в 12 регионов	Выдавать крупные ипотечные кредиты на сумму свыше \$1 млн	Представлять ипотечные кредиты без первоначального взноса
	1	2	3
Факт	Банк имеет офисы в 22 российских регионах	Банк вернулся к прежней минимуму: размер кредита не превышает \$1 млн	ГИБ начал было представлять подобные кредиты, но сейчас прекратил их выдачу

ДО ПРОДУКТОВЫХ РИТЕЙЛЕРОВ ДОБРАЛСЯ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС. ПОДСЕВШИЕ НА КРЕДИТНУЮ ИГЛУ СРОЧНО ИЩУТ СПОСОБЫ ИЗБЕЖАТЬ БАНКРОТСТВА. ОСТАЛЬНЫМ САМОЕ ВРЕМЯ ПРИСТРАСТИТЬСЯ К НЕЙ.

Разница в рознице

текст:
полина
русева

— **Девушка**, а вы знаете, что в стране кризис? — таким нетривиальным способом решил завести знакомство с корреспондентом **СФ** в поезде Москва—Пенза менеджер среднего звена сети «Патэрсон».

По тому, что **Кирилл** (фамилию он предусмотрительно не назвал) в дорогом костюме и при галстуке едет в плацкартном вагоне, можно заключить: и вправду кризис.

По словам менеджера «Патэрсона», на недавнем совещании якобы была нарисована такая стратегия: «Если умирать, то гордо; если терпеть, то стоически; если продаваться, то срочно». На деле получилась коллективная стратегия российского ритейла. Гордо умерла столичная сеть «Гроссмарт» из 190 магазинов, перенесшая два дефолта по облигациям. Стоически терпит красноярская сеть «Алпи», в августе уже допустившая технический дефолт по облигациям. Вопрос о продаже активно решает питерская «Норма».

Ритейлерам приходится несладко. Если раньше сетевики хвастали показателями дохода с квадратного метра торговой площади, то теперь — отношением долга к EBITDA. «На своей шкуре кризис мы ощутили месяц назад, — вспоминает **Николай Власенко**, председатель совета директоров и совладелец калининградской ГК «Виктория». — Утяжелилась процедура выдачи кредитов, долгосрочные займы прекратились, овердрафты усложнились, при пролонгации и переоформлении кредитов начались проблемы». За месяц ставки по кредитам поднялись в среднем в два раза — теперь они превышают 20% годовых.

Изменившаяся среда обитания заставляет меняться и обитателей: из избалованных неженок сети вынуждены превращаться в борцов за выживание. Или вымирать.

Черепахи, вперед!

«Бизнес идет как всегда, и никаких проблем мы не видим», — рассказывает **СФ** генеральный директор немецкой сети супермаркетов Billa **Кристиан Хартен**. Компания развивалась со свойственной немцам основательностью: за четыре года работы в России ритейлер открыл не более 40 супермаркетов. Для сравнения, российский «Седьмой континент» только за 10 месяцев текущего года запустил 13 магазинов, сравнимых по площади.

Сложностей с привлечением денег в компанию Хартен не испытывает. Оно и понятно: материнская Rewe Group с 12 тыс. магазинов в Европе и оборотом 45 млрд евро выделяет своей «дочке» кредитные линии с низкими процентными ставками. А в конце октября щедрые немцы приобрели для Billa российскую сеть «Ням-ням» (состоит из 13 «магазинов у дома») примерно за \$100 млн (чуть больше трети прошлогодней выручки самой Billa). Впрочем, Хартен сам называет свою компанию исключением на рынке.

Поисками подобной богатой «мамочки» озабочена сейчас большая часть ритейлеров. Но не всем страждущим суждено получить доступ к успокоительной инъекции.

999

49



Девять сетей могут обрести ее в лице государства — последние недели они ведут активные переговоры о доступе к денежному мешку в кабинете у вице-премьера **Игоря Шувалова**. В число избранных попали лидеры по обороту в 2007 году — X5 Retail Group, «Седьмой континент», «Мосмарт», «Лента», «Дикси», «О'Кей», «Магнит», «Холидей классик» и «Виктория». «Деньгопроводами» выбраны ВТБ и Сбербанк. Обсуждаемая ставка по кредитам — 15–18% годовых в рублях.

По словам Николая Власенко, Сбербанк готов поддержать компании, у которых отношение долга к EBITDA не более 3 (в эту цифру попадают лишь четыре компании из вышеупомянутой девятки — см. схему на стр. 38–39). Другой участник встречи сообщил **СФ**, что предправления Сбербанка **Герман Греф** и вовсе готов протянуть руку помощи только X5 и «Седьмому континенту». Тем не менее в конце октября сеть «Мосмарт», у которой соотношение долг / EBITDA составляла на конец прошлого года 4, получила кредит в Сбербанке (сумма займа не разглашается).

«Как и все компании, мы встречаемся с любым банком, у которого есть возможность кредитования. На названия не смотрим, смотрим на возможности», — резюмирует Николай Власенко.

Пока банки не торопятся делиться наличностью с ритейлерами, сети пытаются выкручиваться самостоятельно. Стартовых направлений два: продавать и не возвращать.

«Все равно что продавать. Что купят, то и нужно продавать. Переговоры ведем и по земельным участкам, и по объектам недвижимости», — говорит председатель



350 тыс.

маленьких частных магазинов ведут торговлю в городах России. На подобную несетевую цивилизованную розницу приходится около 80% продаж в стране

совета директоров и совладелец калининградской ГК «Вестер» **Олег Балычев**. Общая стоимость выставленного на продажу имущества — \$50 млн. На один из участков претендует сеть Real, которую развивает Metro Group. «Самохвал» пытается продать 10 земельных участков (более 30 га) и 17 объектов недвижимости (около 35 тыс. кв. м) за более чем \$300 млн по схеме sale and lease-back — продажа с последующей арендой, под 15% годовых от суммы сделки.

Не у всех сетей есть что продавать. Но зато есть что не вернуть. Один из собеседников **СФ** оговорился по Фрейду: «В отсутствие возможности кредитоваться у банков поставщики — это единствен-

ный, ой, один из возможных инструментов для пополнения оборотных средств». Время для сетей в прямом смысле стало деньгами.

«Несмотря на то что покупатель несет в кассу наличные, большинство сетевых операторов говорят о желании увеличить и без того немалые отсрочки платежей», — рассказывает **Сергей Кубанов**, национальный менеджер по работе с ключевыми клиентами алкогольного производителя «Исток».

Некоторые ритейлеры, по словам Кубанова, сообщают об изменениях в платежах в ультимативной форме (особенно остро этот вопрос стоит в Сибири): «либо



2008, апрель
Российские ритейлеры, по данным Ernst & Young, чаще иностранных используют IPO и облигации для привлечения капитала. За рубежом предпочтение отдают прямым инвестициям



799⁹

конкуренция



\$2 млрд

требуется девятым крупнейшим розничным сетям для пополнения оборотного капитала и рефинансирования долгов. При этом государство готово выделить 200 млрд руб. (около \$7,7 млрд) через ВТБ и 500 млрд руб. (примерно \$19,2 млрд) через Сбербанк

НИКИТА ИНФАНТЬЕВ

новые условия, либо разрыв контракта». Как ни странно, поставщики все чаще выбирают теперь второе. В результате — оголение продуктовых полок образца эпохи развитого социализма. Пустота уже бросается в глаза в некоторых «Самохвалах», «Мосмартах» и «Седьмых континентах».

Лопнувшее терпение и боязнь за собственный бизнес вынуждают поставщиков принимать меры. Большая часть подстраховалась от ритейлерских неплатежей, подняв цены. По словам совладельца и члена совета директоров сети АБК **Леонида Абаюшкина**, в сентябре произошло «радикальное повышение в оптовом звене»: если в прошлых годах был рост на

10–20%, то сейчас 20–60% по отдельным категориям.

Ситуация на руку крепко стоящим на ногах сетям. «Если поставщики пойдут на 10–15% вниз по цене, мы пойдем и на покупку в предоплату», — рассказывает Леонид Абаюшкин о планах АБК, соотношение долг / EBITDA которой равно 1. Более крупные сети — X5, «Магнит» — хотят дисконт 30–50%. В докризисный период за предоплату поставщики готовы были на скидку максимум 5%.

Уже не хуже

18 сентября, в день падения американского банка Lehman Brothers, владельцу «Вес-

тера» Олегу Большеву позвонил партнер из инвестфонда, с которым Большев вовсю должен был подписать сделку по продаже 17% акций «Вестер-девелопмент» (входит в группу «Вестер»). «Он сказал: „Олег, я должен извиниться, но у вас в России такая ситуация, мы вынуждены остановить процесс“, — вспоминает Большев. — После этого у меня внутри екнуло, и я понял: надо срочно что-то придумать».

Спустя месяц совладелец «Вестера» снова бодр и решителен. Он придумал: «Если понадобится, я буду сокращать площадь магазинов до 200 кв. м (с нескольких тысяч. — **СФ**). Когда магазины станут меньше, все полки будут заполнены».

Впрочем, до такой усушки вряд ли дойдет: задолженность группы «Вестер» — около \$200 млн (из них на розницу приходится \$80 млн). За прошедший месяц Большев сумел погасить \$20 млн тела кредита, через два месяца собирается погасить еще столько же. «В итоге за четыре месяца мы уменьшим „тело“ примерно на 25% и в следующие погасим столько же — кредит сократится вдвое. После этого жить и работать будет легче», — как мантру повторяет он. Большеву удалось реструктурировать долги с «Уралсибом», «Возрождением» и Промсвязьбанком, а Сбербанк 15 октября выдал кредит на \$23 млн сроком на три года.

Тем не менее без сокращения издержек внутри компании не обойтись. Ритейлеры уже запустили процессы по затягиванию поясов.

Первый шаг — пересмотр инвестиционных планов. «То, что находится в начальной стадии строительства, заморозим, — разъясняет позицию „Виктории“ Николай

14,8%

2008, сентябрь
На столько, по данным Росстата, за восемь месяцев текущего года подорожал продуктовый набор потребителя

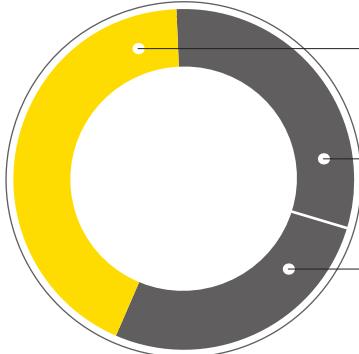
2008, октябрь
С июня по октябрь 2008 года акции «Дикси» потеряли в цене 46%. Бумаги сети «Магнит» подешевели на 37%, акции X5 упали на 60%

2008, декабрь
Несмотря на кризис, сеть «Магнит» надеется до конца года довести число точек до 2500. Сейчас в сети 2405 магазинов



Есть формат!

структура продовольственного розничного рынка*



Дискаунтеры
Оборот: \$23,5 млрд
Рост по сравнению с 2006 годом: 48%
Супермаркеты
Оборот: \$16,7 млрд
Рост по сравнению с 2006 годом: 36%
Гипермаркеты
Оборот: \$14,8 млрд
Рост по сравнению с 2006 годом: 72%

* данные за 2007 год; объем рынка сетевой торговли принят за 100%
Источник: UBS

Власенко.— Если объект в процессе завершения (более 80%), он будет достроен. Ведь каждый магазин — это дополнительный cash flow. Нужно забыть, сколько вы туда уже вложили, и рассмотреть такой проект фактически с нуля: сколько еще нужно потратить и какую отдачу получишь в краткосрочном периоде.

По словам директора департамента по связям с инвесторами X5 **Анны Каревой**, в компании решено сократить календарные на текущий год почти на 30% — с \$1,4 млрд до \$1 млрд. Сокращение коснется дорогостоящих долгосрочных проектов (со сроком сдачи в 2009–2011 годах).

Иной способ урезания расходов — сокращение персонала. «Патэрсон» и «Алпи» расстаются с третью сотрудников. Более чем на 800 человек уменьшится штат X5 (примерно 2% от общего числа работников). «Виктория» планирует ужаться на 10% (в компании трудятся около 17 тыс. человек). Сокращения касаются сотрудников рекламного и PR-отделов, дирекций по развитию и нескольких нестратегических подразделений. Почти везде нетронутым остается персонал в магазинах. «Покупатель — та наша единственная священная корова, которую мы всегда всеми силами будем ублажать», — резюмирует Николай Власенко.

Битва с издержками разворачивается и непосредственно на полках. Уже предвидятся изменения в ассортименте. «Мы активнее стали отслеживать потребительские предпочтения и оборот конкретных товаров, иначе есть риск получить продукт, который будет не прода-

ваться, а лежать на полке», — говорит Николай Власенко. Кроме того, начинается переключение на более дешевые товары. «Лента», например, не исключает пересмотр соотношения низкий ценовой сегмент / средний / премиум с нынешних 30/50/20 до 40/40/20.

Желание предоставить покупателю вос требованный, но более дешевый товар, и при этом не потерять маржу, подталкивает ритейлеров активнее развивать собственные торговые марки (СТМ). «Патэрсон» выпустил под private label эмульсионный ликер, похожий по вкусу на ирландский Baileys. «Копейка» клеит свой брэнд на те категории продуктов, где собственно торговая марка не имеет значения, например молоко, сахар. За счет отсутствия трат на маркетинг и полноценную логистику сеть «удешевляет» продукт на 5–20%. За три года компания хочет увеличить долю СТМ с нынешних менее 20% в выручке до 40%.

Покупай не хочу

По большому счету, кризис разделил российские сети на два лагеря — поглотителей и поглощаемых. К первой группе собеседники **СФ** относят X5, у которой есть как сильная акционерная поддержка в лице «Альфа-групп», так и государственная помощь. «Лидеру рынка не дадут умереть», по словам генерального директора одной из сетей. Представители X5 не скрывают, что готовы к приобретениям «нуждающихся».

Сеть «О'Кей» тоже нацелена на скупку региональных сетей. По словам бывшего

«ашановца», генерального директора компании **Патрика Лонге**, его компания «выйдет из кризиса без проблем». «О'Кей» успела еще до кризиса, весной, договориться с ЕБРР о \$200 млн кредита на семь лет. Первый транш объемом \$90 млн уже направлен на «оптимизацию кредитного портфеля».

Во вторую группу попадают преимущественно ритейлеры, чьи облигации торгуются с годовой доходностью выше 15%. На конец лета высокий показатель демонстрировали в частности бумаги «Мосмарт», «Самохвала», «Магнолии», «Вивата» и «Алпи». Единственная застрахованная в этом списке сеть — «Мосмарт», акционеры которой — **Михаил Безелянский** и **Андрей Шелухин** в октябре увеличили уставный капитал сети, выпустив допэмиссию на 750 млн руб. Выкупят ее сами же бенефициары.

Пиршество уже началось: красноярская сеть «Алпи» полторы недели назад подписала договор о продаже части своих помещений группе X5 за \$240 млн (сделка еще не закрыта).

«Если год назад владельцы сетей продавали свой бизнес примерно по 12 EBITDA, то сейчас можно спокойно предлагать им 5–6 EBITDA, и никто не плюнет тебе в лицо», — говорит Николай Власенко. Публичные продуктовые сети — «Дикси», «Магнит» и X5 торговались в октябре по мультиликатору 5–8 EBITDA.

Так рождаются сетевые монстры. «Мы ожидаем, что пять-семь компаний консолидируют большую часть российского продовольственного ритейла», — высказывает свое видение будущего вице-президент ГК «Дикси» **Федор Рыбасов**. — Через пять-шесть лет на их долю будет приходить 25–35% розничного рынка (при том, что сейчас крупные игроки занимают около 10%). — **СФ**».

В результате у компаний, которые смогли к началу осени избавиться от большей части кредитов, имеют мощных акционеров или успели привлечь денежное финансирование до его замораживания, есть шансы стать очагами кристаллизации сетей. С учетом того, что консолидироваться теперь можно экономнее (например, покупка «Карусели» сейчас могла бы обойтись X5 не в \$925 млн, как это случилось полгода назад, а примерно в три раза дешевле), время жить в кредит только начинается. □

2033 год. Самой актуальной темой последних лет, как некогда финансовый кризис и глобальное потепление, стал дефицит натуральных продуктов. В попытках его победить государство породило киборга: он слепился из розничной сети, предприятий, производящих для нее продукты, и банка, выдающего людям карточки для покупок. Нет такого перекрестка, где не было бы магазинов этой сети.



Сергей Белинский,
директор
направления
«торговля / ТНП»
Центра отраслевой
экспертизы
SAP СНГ

Основная масса народа зависит в виртуальном мире: дистанционная торговля и ее технологическая продвинутость достигли немыслимых масштабов. Заказ потребителя «мне как обычно» не вызывает у торговцев продуктами недоумения. Подобно тому как 25 лет назад английские молочники каждое утро доставляли клиентам свой продукт, в России сегодня прижилась практика «приезда» ежедневных завтраков на дом.

Не выходя из дома, можно бродить по супермаркету — с помощью киберперчаток, киберочков и 3D-экрана реально пощупать и даже понюхать интересующий продукт. Если нужно, в течение 15–20 минут магазин доставит «пробники» по пневмопочте.

На фоне заполонившей все и вся синтетической еды «натуральный продукт» поглощают либо любители деликатесов, либо фанаты, не жалеющие никаких денег для его приобретения. Как 25 лет назад продвинутые европейцы-винолюбы создавали свои погреба, покупая фьючерсы на урожай и фиксируя тем самым цену на будущие бутылки, так в нашей стране прижились фьючерсы на уникальные продукты — чтобы без проблем получить кусок мяса с кровью или свежевымолоченную гречку.

Традиционные розничные сети прочно вросли в торгово-развлекательные центры. Поскольку человеческое общение стало большой ценностью, в магазины ходят именно ради коммуникации друг с другом. Это такие клубы по интересам, где, например, регулярно проводятся встречи со знаменитыми фермерами.

Проблем с доставкой купленных в магазине продуктов больше нет: умные роботы донесут товар или до твоего машиноместа, или прямо до квартиры. Как раз сегодня мне должны доставить кило любимых фиолетовых помидоров и ящик картошки со вкусом яблока. ☺

Кушать подано

расстановка сил в стане крупнейших продуктовых ритейлеров

Выручка за 2007 год, \$ млн



1 X5 Retail Group*



Сети: «Пятерочка», «Перекресток», «Меркадо», «Карусель»

Год основания: 2006

Количество магазинов

(сентябрь 2008 г.): 1027

5284

Выручка за 2007 год, \$ млн

4000

2 «Магнит»*



Сеть: «Магнит»

Год основания: 1994

Количество магазинов

(сентябрь 2008 г.): 2405

(не считая 11 гипермаркетов)

3676

Выручка за 2007 год, \$ млн



3000

5 «Дикси Групп»*



Сети: «Дикси», «Мегамарт», «Минимарт», «Ви-марк»

Год основания: 1992

Количество магазинов

(сентябрь 2008 г.): 425

1431

Выручка за 2007 год, \$ млн

6 «Седьмой континент»*



Сети: «Седьмой континент», «Наш»

Год основания: 1994

Количество магазинов

(сентябрь 2008 г.): 137

1405

Выручка за 2007 год, \$ млн

2000

8 «Виктория»*



Сети: «Виктория», «Квартал», «Дешево», «Кэш»

Год основания: 1993

Количество магазинов

(сентябрь 2008 г.): 243

1200

Выручка за 2007 год, \$ млн



1000

12 «Вестер»**



Сеть: «Вестер»

Год основания: 1990

Количество магазинов

(сентябрь 2008 г.): более 50

631

Выручка за 2007 год, \$ млн



Вероятные покупатели

0

1

2

3

4

5

Сумеречная зона

3

4

5

3 «Лента»**



Сеть: «Лента»

Год основания: 1993

Количество магазинов

(сентябрь 2008 г.): 31

1559

Выручка за 2007 год, \$ млн



7 «О'Кей»***



Сети: «О'Кей»,
«О'Кей - экспресс»
Год основания: 2001
Количество магазинов
(сентябрь 2008 г.): 35

1200

Выручка за 2007 год, \$ млн

13 «Фирма
«Омега-97»***

Сеть: «Патэрсон»
Год основания: 1997
Количество магазинов
(сентябрь 2008 г.): около 100

500

Выручка за 2007 год, \$ млн

14 «Самохвал»***



Сеть: «Самохвал»
Год основания: 2001
Количество магазинов
(сентябрь 2008 г.): более 60

320

Выручка за 2007 год, \$ млн

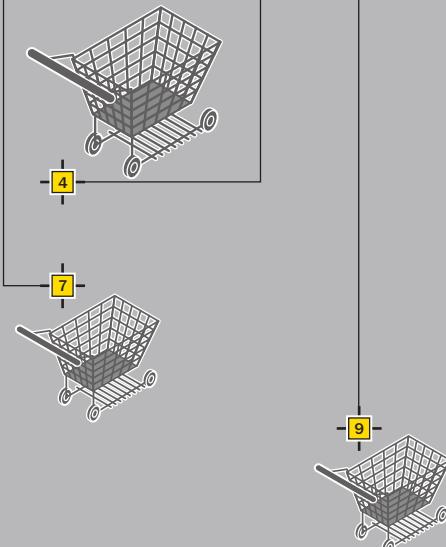
11 «Мосмарт»***



Сети: «Мосмарт», «Макси»,
«Экспресс», «Мосмартик»
Год основания: 2002
Количество магазинов
(сентябрь 2008 г.): 83

748

Выручка за 2007 год, \$ млн



Кандидаты на выход с рынка

4 «Копейка»***



Сеть: «Копейка»
Год основания: 1998
Количество магазинов
(сентябрь 2008 г.): 489

1490

Выручка за 2007 год, \$ млн

9 «Алпи»***



Сеть: «Алпи-Маркет»
Год основания: 2003
Количество магазинов
(сентябрь 2008 г.): 67

800

Выручка за 2007 год, \$ млн

Вероятные покупатели

Соотношение долг / EBITDA менее 3
Такой показатель государство считает приемлемым и готово
оказать финансовую поддержку в виде кредита, что позволит
ритеялерам начать скупку менее удачливых игроков

Сумеречная зона

Соотношение долг / EBITDA между 3 и 4
Сами ритеялеры такой показатель считают приемлемым,
утверждая, что при такой долговой нагрузке еще удается
привлекать кредиты в банках. Но спокойствие в этой зоне
уже в ближайший месяц может быть нарушено

Кандидаты на выход с рынка

Соотношение долг / EBITDA более 4
Высокая долговая нагрузка не позволяет компаниям привлекать
кредиты, и они могут стать объектом недружественных
поглощений или вообще прекратить деятельность

* текущее соотношение

** прогнозное соотношение на конец 2008 года

*** показатель по итогам 2007 года

**** показатель по итогам 2006 года

(по мнению экспертов, соотношение на текущий
момент изменилось незначительно)

Торговые форматы

- гипермаркет
- супермаркет
- дискаунтер
- магазин у дома

Источники: рейтинг газеты «Коммерсантъ»,
«Топ-50 российских ритеялеров», данные компаний,
оценка «Секрета фирмы»

конкуренция

правила игры

МОСКОВСКИЕ ВЛАСТИ ПОМОГУТ ДЕВЕЛОПЕРАМ ДЕНЬГАМИ. ПРАВДА, РЫНОК ЭТО ВРЯД ЛИ СПАСЕТ. ВЫГОДУ, КАК ОБЫЧНО, ИЗВЛЕЧЕТ СТОЛИЧНОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО.

Фундаментальный перекос

текст:
**татьяна
комарова**



Для большинства столичных девелоперов субсидии городских властей так и останутся голубой мечтой

Осень оказалась для девелоперов непростой — строительная отрасль стала одной из первых жертв кризиса. Девелоперы оказались между мельничными жерновами. С одной стороны банкиры, которые не выдают кредиты на строительство или делают это крайне неохотно и под безумные проценты (вплоть до 50% годовых). С другой — потенциальные покупатели, предпочитающие выжидать, глядя на сокращение объемов ипотечного кредитования, падение фондовых рынков и начавшееся снижение цен на квартиры (по данным ARN.ru, за последние две недели октября жилье на вторичном рынке подешевело на 6%).

Результаты налицо. О временной заморозке еще не начатых проектов заявили сразу несколько крупных компаний: Mirax Group, Midland Development, «Торговый квартал» и даже «Интеко», отказавшаяся от проекта в Киеве. Тяжелое положение у публичной «Системы-Галс» — она тоже заморозила несколько проектов. На прошлой неделе ВТБ, предоставлявший девелоперу кредит, потребовал от материнской АФК «Система» заложить в качестве дополнительного обеспечения по кредиту акции другой «дочки» — МТС (очень сильно упали в цене заложенные ранее акции «Системы-Галс» — с мая приблизительно в 26 раз). Резко снизились и объемы строительства: за девять месяцев 2008 года построено только 2 млн кв. м жилья (из предполагавшихся 5,3 млн). Рынок замер.

Но своих в беде не бросают. Московское правительство решило поддержать попавших в тяжелую финансовую ситуацию девелоперов. В начале октября мэр **Юрий Лужков** заявил, что только до конца 2008 года правительство Москвы выделит московским застройщикам \$2 млрд из профицита городского бюджета. Эти деньги достанутся девелоперам как в виде субсидий, так и в качестве платы за долю в их проектах. Для распределения средств была создана так называемая антикризисная комиссия под руководством первого заместителя мэра **Юрия Росляка**, призванная осуществлять финансовый мониторинг экономики, промышленности, строительства и малого бизнеса. Правда, на какие проекты будут потрачены обещанные деньги,

К чему приведет финансовая поддержка столичных застройщиков



сколько их точно будет и как станет расчитываться стоимость этих проектов, пока непонятно — все меры по поддержке нужно проводить законодательно. Обещанные мэром \$2 млрд могут оказаться очередным красивым, но не волплощенным заявлением.

Зато уже заработал другой механизм поддержки девелоперов — дополнительные закупки социального жилья по итогам тендеров, проводимых департаментом имущества. Первые попавшие «под раздачу» уже есть: город выкупит у группы ПИК более 300 тыс. кв. м жилья в ближнем Подмосковье, у «Главстрой» — 120 тыс. кв. м и около 100 тыс. кв. м — у СУ-155.

Примеру московских властей, вполне возможно, последуют и регионы, где строительство и вовсе практически прекратилось из-за еще меньшей доступности кредитов. В Петербурге власти собираются объявить конкурсы на строительство бюджетного жилья на землях застройщиков; о планах помочь девелоперам заявляют и в Ростовской области.

Лимит на пряники

Правда, бюджетных денег на всех не хватит. По оценкам **Олега Разина**, заместителя генерального директора Vesco Consul-

ting, задолженность московских девелоперов в совокупности составляет около \$15 млрд. Поэтому помочь достанется только избранным, уверены участники рынка. «Так не бывает, чтобы \$2 млрд потратили, и они никому не помогли. Бенефициары будут точно. Но это будут „особы, приближенные к императору“», — уверен **Александр Имшенецкий**, генеральный директор девелоперской компании «Бенефит инжиниринг». «Прежде всего перепадет основным игрокам, крупным — „кростам“, „капиталам“, „мираксам“, „дон-стройям“ и т. п.», — говорит **Ирина Могилатова**, генеральный директор риэлтерско-консалтинговой компании Tweed.

Благодаря московским финансовым вливаниям крупные игроки смогут продать хотя бы часть квартир оптовым покупателям в условиях практически неживого рынка. Это позволит им погасить текущие задолженности и достроить уже начатые проекты, не снижая цен. «Большинство застройщиков надеется, что цены на жилье не снизятся, и продолжают стоять не на жизнь, а на смерть ради сохранения ценового пузыря, из-за чего продаж нет. И в этих условиях крупный покупатель, который выкупит долю жилья, для них единст-

венное спасение», — полагает **Омар Гаджиев**, управляющий партнер компании Panorama Estate.

Но глобальных проблем девелоперов вливания от московского правительства не решат — с этим согласны даже те, кто практически гарантированно получит средства от столичного правительства. «Для того чтобы рынок недвижимости вернулся к прежним объемам строительства, необходимы кардинальные меры. Речь идет прежде всего о решении вопроса с длинными кредитными линиями компаниям-застройщикам, а также об открытии обеспеченных кредитных ресурсов для физических лиц на приобретение жилья», — говорит руководитель пресс-службы СУ-155 **Федор Сарокаша**.

Правда, решать проблемы предстоит не только правительству. «Даже после того как этот госзаказ будет осуществлен, проблема не решится. Все равно у конечных покупателей денег на покупку квартир по таким ценам не появится, доходы просто так не возрастут, а безработица даже усилится», — считает Омар Гаджиев.

Неадресная помощь

Едва ли деньги дойдут до небольших игроков. «Мелкие девелоперы, которые то-

экспертное мнение

— Я одобряю меры, которые принимает московское правительство, они правильные. Мы же не можем допустить, чтобы столица нашей Родины была недостроена и покупатели остались ни с чем; чтобы у нас сложилась такая же ситуация, как в Казахстане, где полстолицы не построено. Да и девелоперам коммерческой недвижимости, я полагаю, помогут: Москва никогда не допустит, чтобы «Сити» остался недостроенным, это знаковый проект для города в целом. А девелоперы, в свою очередь, должны чем-то за такую помочь заплатить — бесплатного сыра не бывает. Поэтому все правильно.

за



Ирина Могилатова,
генеральный директор
брокерско-консалтинговой
компании Tweed

— Я думаю, что на рынке должны действовать естественные рыночные процессы. Чем быстрее это произойдет, тем скорее рынок сможет выйти из кризиса. Если какие-то процессы препятствуют нормальному развитию, то это мешает закономерному разрешению ситуации. Безусловно, у нашего правительства благие намерения, но как это отразится на самом рынке, пока сложно сказать. Ясно, что конечные покупатели как нуждались в жилье, так и продолжают в нем нуждаться. Эти меры не позволят сделать квартиры более доступными, а значит, дисбаланс между предложением и спросом будет сохраняться.

против



Омар Гаджиев,
управляющий партнер
девелоперской компании
Panorama Estate

же набрали кредитов и у которых однажды проекта, могут обанкротиться», — полагает Олег Разин. Тяжело будет и девелоперам, занимавшимся коммерческой недвижимостью. Намерено ли правительство их спасать, пока непонятно. С точки зрения спроса офисы и склады выглядят еще менее перспективно, чем жилье. Иностранные компании, которые были основными арендаторами высококлассных площадей, сокращают свое присутствие в России; отечественные компании в рамках снижения издержек увольняют сотрудников и переезжают в офисы поменьше и попроще.

И если девелоперы, уже практически закончившие строительство, смогут несколько снизить цены и продать объекты, то компаниям, которые только разрабатывают проекты и нуждаются в кредитах для их воплощения, придется не-

Несладко придется и смежным бизнесам. У риэлтеров объем работы резко убавится: если финансовые вливания властей поддержат-таки цены на нынешнем уровне, то в ближайшие полгода количество сделок на рынке недвижимости значительно уменьшится. Поэтому уже сейчас многие риэлтеры сокращают штаты, а некоторые и вовсе закрываются (первой ласточкой стало бюро недвижимости «Агент 002»). Произойдут перестройки у подрядчиков и консультантов. В то время как традиционные партнеры крупных застройщиков получат деньги за свои услуги (стоимость их придется понизить, чтобы не остаться без работы), в целом объем заказов резко сократится. По оценкам Panorama Estate, девелоперы уже заморозили более 60% проектов. Строить будет нечего, а консультировать — некого.

Благодаря финансовым вливаниям крупные игроки смогут продать хотя бы часть квартир оптовым покупателям в условиях практически неживого рынка

легко. «Банки не хотят работать даже с крупными и известными компаниями, у которых большое портфолио реализованных проектов. С компаниями, не имеющими опыта или накопленных активов, даже разговаривать никто не будет», — говорит Гаджиев.

В результате крупные компании станут выкупать участки и проекты у разоряющихся небольших фирм. Правда, весьма вероятно, что продавать проекты, вместо того чтобы их просто заморозить, будут не только мелкие, но и крупные компании. «Наша компания уже рассматривала несколько таких предложений», — говорит Гаджиев. Уже началось перераспределение рынка, проектов, участков. Возможно и банкротство большого количества игроков, которые не смогут рассчитаться с долгами. В числе «павших» или скрупленных могут оказаться и крупные компании, не слишком приближенные к властям, говорит Ирина Могилатова. Кому именно не повезет, сказать сложно в силу крайней закрытости большинства компаний строительного сектора, не любящих разглашать свои финансовые показатели.

Выиграет от подобной «помощи», как обычно, московское правительство, которое не преминет еще больше усилить свое влияние на рынке недвижимости. Девелоперы ждут госзаказов как манны небесной. Но, в отличие от маны, бюджетные средства с неба не падают.

«Москва просто так разбрасываться деньгами не будет, и совершенно точно чего-то потребует взамен. Или отберет участки под строительство, или увеличит долю города», — полагает Ирина Могилатова. Кроме того, деньги девелоперам, возможно, будут предоставляться взамен пакетов акций компаний или долей в проектах. Обмен этот сейчас может быть весьма выгодным. Так, при покупке акций «Системы-Галс» в мае 2007 года отношение стоимости капитализации к стоимости портфеля проектов достигало 1,57, в конце октября оно составляло уже 0,01 (если исходить из оценки портфеля проектов на 1 июля, произведенной Cushman & Wakefield / Stiles & Ryabokovbylko). Рынок станет прогосударственным, более концентрированным, но при этом не прибавит в прозрачности. **СФ**

МОСКВА,
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY

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

Формы участия
18000 рублей (без учета НДС)
6500 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

КОНФЕРЕНЦИЯ
ЯРМАРКА РИТЕЙЛА:
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

11.11.2008

Темы конференции

Маркетинговые стратегии
розничной торговли:
реальность и перспективы

Клиентские ожидания:
сервис глазами покупателя

Интегрированный маркетинг
брэнда: 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



Сумеречная зона

В мире активно формируется пограничная зона между офлайн- и онлайн-реальностями. По статистике, на планете уже более 1,4 млрд человек регулярно пользуются интернетом. Онлайн-мир вторгается в офлайн, и современному бизнесу нужно быть готовым к встрече нового интернет-зависимого поколения. Даже если речь идет о таких традиционных сегментах, как автопром или товары повседневного спроса. Придумать идею для нового бизнеса сегодня просто — надо только задать себе вопрос: какой товар можно «перетащить» из офлайна в онлайн? Или, может быть, наоборот?

текст:
алексей гусаков
иллюстрация:
тимофей яржомбек



В

есной 2008-го модный японский ритейлер Uniqlo придумал незамысловатый способ мотивации пользователей Google Toolbar. Каждому, у кого была кнопка Uniqlo, ведущая на сайт ритейлера, предлагались вещи под брэндом Google. Примерно в это же время выпускник Королевского колледжа искусств в Лондоне *Кристиан Зузунага* придумал использовать экранный пиксель как основной элемент оформления дивана. Датский текстильный производитель Kvadrat взялся сделать для этого дивана ткань, а итальянская компания Mогозо SpA даже решилась запустить его в продажу. Одновременно американский дизайнер *Яна Бревик* придумала дизайн для не совсем обычных обручальных колец. Женское кольцо сделано в виде разъема в сетевой плате компьютера, мужское — в форме контакта, которым заканчивается любой сетевой шнур. Здесь не обошлось без дискриминации по половому признаку. Женское кольцо допускает различные цветовые решения — от желто-золотого до черного. Кольцо для мужчин выполнено в единственном цветовом варианте — прозрачном.

Рожденные в Сети

Некоторые продукты рождаются в Сети и только потом воплощаются в реальном мире. С развитием и распространением новых виртуальных миров широко популярным стало моделирование одежды для своего онлайн-двойника. Известный симулятор Sims совместно с ритейлером H&M устроил для своих пользователей специальный фэшн-конкурс. Игроки Sims соревновались в дизайнерском искусстве, и лучшие модели H&M выставил на продажу в почти тысяче торговых точек в США, Великобритании, Нидерландах, Швеции, Бельгии, Гонконге, Франции, Германии и Китае. Цена онлайн-одежды составляла примерно \$15. Вместе с этим появились фирмы (например, Fabjectory), специализирующиеся на превращении виртуальных героев в куклы.

С другой стороны, известны случаи, когда компании при запуске того или иного продукта в оффлайне имитируют поведение, характерное исключительно для онлайн-бизнеса. Например, американский производитель шоколада Tcho запустил бета-версию линии темного шоколада, которую потребитель может приобрести только онлайн или в магазине при фабрике производителя.

Компании, ориентированные на детский рынок, тоже не упускают случая войти в перспективную нишу пограничных товаров. Этим летом появилась информация

Если бы моряков было столько же, сколько пользователей интернета, вместо иконок и пикселей везде оказались бы якоря и всякая морская символика

Ольга Грачева,
бизнес-директор Instant Grass Russia



Цифровая реклама в автобусах Нью-Йорка

стала контекстной. Специальная GPS-система отслеживает местонахождение транспортного средства и передает на цифровые панели соответствующие рекламные сообщения и изображения

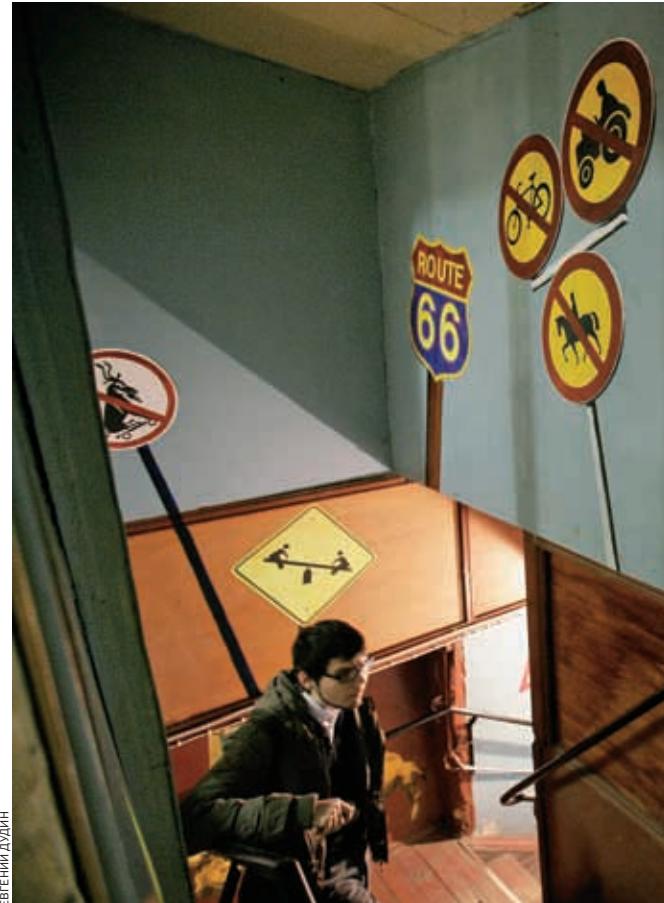
о производителях детских игрушек, делающих ставку на симбиоз онлайн- и офлайн-продукта. Пионером в этой области стала компания Webkinz. Идея в том, что каждая игрушка, продаваемая потребителю, имеет свой уникальный код. Этот код нужно ввести на сайте компании. Таким образом плюшевый зверь приобретает своего сетевого двойника, который сразу же начинает требовать заботы и ухода. Маленький потребитель получает возможность иметь дело с совсем странным продуктом, так как существование подобной игрушки невозможно полностью отнести ни к реальному миру, ни к миру сайта Webkinz. Идея стала настолько востребована, что у Webkinz появились подражатели, а вокруг сайтов с аватарами игрушек стали создаваться детские социальные сети.

Вполне возможно, в скором времени несложно будет представить себе свадьбу в пограничной онлайн- / офлайн-реальности. Гости разместятся на пиксельных диванах Могоzo, молодожены обмениваются кольцами с сетевыми разъемами и контактами, вместо марша Мендельсона заиграет скачанный с iTunes хит Plug in Baby, одежда у всех присутствующих будет смоделирована в симуляторе Sims, а на десерт подадут бета-версию мороженого от Tcho.

Реклама по требованию

В 2006 году аналитики Jupiter Research предсказали активное сращивание онлайн- и офлайна на уровне рекламы. Сейчас стало ясно, что это предсказание было справедливым. Реклама оказалась одной из самых восприимчивых к слиянию сфер бизнеса. В США практику выхода в офлайн начал Google. Для лидера интернет-рынка страны путь в реальную жизнь начался с продажи рекламных мест в американских газетах и журналах. Поначалу речь шла только о нераспроданных самими изданиями баннерах, затем пользователям Google стала доступна услуга тематического размещения офлайн-рекламы в специализированных изданиях. Клиенты получили доступ более чем к 20 журналам разной тематической направленности. Пользуясь традиционной онлайн-привилегией купить рекламное место на аукционе, пользователи получили возможность продвигать свою продукцию в печатных СМИ. Со временем амбиции гиганта затронули и рекламу на радио. В январе 2006 года корпорация купила за \$102 млн платформу для продажи радиорекламы dMarc Broadcasting.

Один из самых нестандартных и интересных путей проникновения онлайн — сервисы, размещающие рекламу на крышах зданий. С распространением служб вроде Google Earth или Windows Live Local такие проекты могут со временем занять свою уникальную нишу в бурно развивающемся потоке рекламного рынка. Пока же, как показал печальный опыт RoofShout, предложения по размещению рекламы на бесхозной крыше остаются невостребованным.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В стремлении совместить цифровую и нецифровую реальность рекламисты находят подчас самые невообразимые и удивительные формы. Продвижение средствами ambient media предполагает, что рекламная конструкция органично вписывается в окружающую среду, а иногда и вовсе является ее неотъемлемой частью. Компания Leica для рекламы камеры Leica D-Lux 3 собрала из конструктора Lego «пиксельную» собаку. Собачьи «монументы» выставили по всей Германии в многолюдных местах. По замыслу рекламистов, более чем наглядно удостоверившись, как непрятожно и размыто могут выглядеть вещи при небольшом разрешении, потребитель должен был сделать выбор в пользу D-Lux 3.

Подобным же образом совсем недавно отличились специалисты из китайского отделения DHL. На фирменные фургоны и одежду сотрудников были прикреплены большие компьютерные курсоры. Таким образом агентство Ogilvy & Mather продвигала новую систему онлайн-мониторинга движения грузов.

Свежий пример инновационной рекламы на улицах Нью-Йорка и вовсе стирает грань между интернет-жизнью и реальным миром. Управление городским транспортом города решилось на эксперимент: в автобусах начали транслировать цифровую рекламу. Здесь не было бы ничего необычного, ведь цифровая реклама на транспорте давно не новость, если бы не одно «но». Дело в том, что реклама в автобусах Нью-Йорка ста-



Как показала практика российского турагенства Cheap Trip, бизнес на стыке онлайн и офлайна, построенный вокруг интернет-комьюнити, может быть вполне прибыльным

ла контекстной. Специальная GPS-система отслеживает местонахождение транспортного средства и передает на цифровые панели соответствующие рекламные сообщения и изображения. Например, проезжая фешенебельные районы города, находящиеся в салоне люди будут наблюдать рекламу предметов роскоши. А находясь в районе с большим количеством забегаловок — рекламу Starbucks за углом. До этого подобную попытку вместе со справочной службой Yell.com предпринимали власти Лондона.

Terra incognita

В России зона слияния онлайн и офлайна используется менее интенсивно. По словам бизнес-директора компании молодежного маркетинга Instant Grass Russia Ольги Грачевой, несмотря на обилие идей у рекламных агентств, клиенты относятся к подобным способам продвижения настороженно. Весной 2006 года интернет-сообщество, форумы и блоги обошла новость о новом алкогольном коктейле «Йад». Пожалуй, это был один из самых ярких примеров применения онлайн-риторики в сфере вполне реального онлайн-бизнеса. СМИ предрекали ему хоть и короткую, но успешную судьбу на рынке, а вирусное тиражирование в Сети изображений нестандартных бутылок с яркими этикетками создавало новому бренду эффективный бесплатный промоушн.

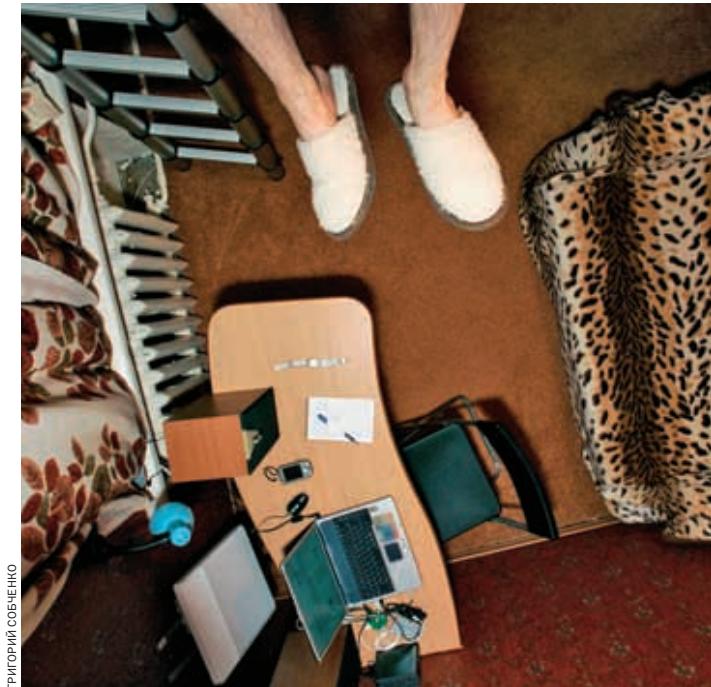
Корреспондент **СФ** решил выяснить дальнейшую судьбу «пограничного» бренда. «Самое сложное,— рассказала арт-директор киевского агентства Allberry **Вита Гребенева**,— было разработать дизайн бутылки. Идея создания самого бренда мы придумали после анализа интернет-ситуации в целом, и это не заняло много времени». Предполагалось, что «Йад» будет продаваться в нескольких вкусовых вариантах. Проблем с размытостью целевой аудитории у продукта не было, спрос должны были обеспечить волна интереса к интернету и широкое распространение интернет-сленга в офлайновом общении. Однако российский заказчик не стал рисковать, и «Йад» просто не выпустили на рынок.

На сегодняшний день российские рекламные агентства и в реальной жизни по сравнению со своими западными аналогами довольно редко прибегают к нестандартным формам продвижения. Компаний, интересующихся новой «пограничной» сферой, не так уж много. «Мы довольно часто работаем в „пограничной“ зоне онлайн / офлайн,— рассказывает управляющий партнер компании „Скрытый маркетинг“ **Михаил Гейшерик**,— проводим вечеринки и презентации для блоггеров (лидеров мнений), специальные блоггерские предпремьерные просмотры кинофильмов, sampling новинок электроники и цифровой техники». Таков обычный инструментарий компаний, продвигающих продукты «пограничными» способами.

Для Ольги Грачевой появление онлайн-символики в офлайне представляется явлением логичным и закономерным: «Так как множество людей пользуются интернетом, символы легко считаются. Это неотъемлемая часть повседневной жизни потребителей, бизнеса рекламодателей и составной элемент любой приличной рекламной акции». В этих условиях, по мнению Ольги, интеграция онлайн и офлайн-сфер представляется перспективным трендом.

Одним из эффективных промоходов, по словам Ольги, может стать создание вокруг определенного бренда закрытого сообщества или конвертация офлайн-потребителей в онлайн-персонажей, у которых больше возможностей для коммуникации. «Интегрировать интернет-решения в офлайновые акции — путь, по которому движется реклама. Промежуточной зоны между интернетом и жизнью не существует,— неожиданно заканчивает разговор бизнес-директор.— Есть жизнь, в которой важную роль играет интернет, являющийся инструментом, пригодным для решения различных человеческих потребностей».

Симбиоз двух сфер реальности можно найти не только в области рекламы и маркетинга. Как показала практика российского турагенства Cheap Trip, бизнес на стыке онлайн- и офлайн-жизни может быть вполне доходным и перспективным. Работа Cheap Trip строится вокруг интернет-комьюнити, где пользователи оставляют свои заявки или периодически вывешиваются горящие предложения. По словам представителя компании, сейчас у агентства проблема с масштабированием клиентского потока, менеджеры просто не успевают обрабатывать запросы. Как обычный офлайновый актив, несколько раз комьюнити пытались украсть, и для восстановления своего бизнеса агентству приходилось обращаться в службу поддержки LiveJournal. **СФ**



ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

ЯПОНЕЦ **Тошихико Сузуки** УМЕСТИЛ МЕБЕЛЬ ДЛЯ КУХНИ, СПАЛЬНИ И РАБОЧЕГО КАБИНЕТА В ТРИ НЕБОЛЬШИХ ЯЩИКА.

Мебель из ларца

текст: **сергей начаров**

Разработанный по заказу японской компании Atelier OPA комплект мебели создан специально для тех, кто ютится в комнатах наподобие той, где обитал Раскольников. Ноу-хау под названием «кенчикукагу» — это три светло-коричневых ящика на колесиках, занимающие площадь чуть больше 1 кв. м. Дизайнер постарался сделать комплект не только компактным, но еще и максимально функциональным. У кухни свое освещение, раковина с краном, электроплита, несколько ящиков, рабочая поверхность. Другая коробка легко превращается в кровать с длинной лампой над головой, местом для ноутбука и многочисленными полками. В третий кейс, который открывается подобно книге и становится офисным кабинетом, дизайнеру удалось всунуть даже мягкое кресло, тоже на колесиках. Предложение, возможно, и стало бы популярным в России, если бы не цена. Отдать за три коробки \$7,5 тыс. (именно столько стоит кенчикукагу на японском Amazon) решится не каждый. □



Караоке для iPod

Специально для любителей петь компания Griffin создала устройство iKaraoke, работающее с iPod. Гаджет состоит из модулятора, микрофона и кабеля для подключения к источнику звука. iKaraoke делает фонограмму из любой песни, записанной на iPod. Это происходит при помощи подавления звуковых частот, на которых обычно передается вокал. Прямо с микрофона можно ставить аудиотрек на паузу, перематывать вперед или назад либо восстанавливать оригинальный вокал трека. Входящее в комплект программное обеспечение позволяет создавать караоке-видео на компьютере пользователя. Стоит iKaraoke около \$60. □

Бусы времени

Дизайнер Торуни Арнадоттир нашла замену настенной кукушке: бусы. Чтобы превратить украшение в часы, нужно повесить его на специальную вращающуюся шестеренку. Двигаясь по ней, синие бусины отсчитывают минуты, а красные — часы. Кроме того, есть серебристая бусина, обозначающая полночь, и золотистая, которая сообщает о наступлении полудня. □



Фотоальбом на брелоке

С **Digital Foci Pocket Album** просматривать любимые фотографии можно в любое время и в любом месте. Гаджет представляет собой брелок для ключей, выполненный в виде цифровой фотокамеры с экраном диагональю 1,5 дюйма и разрешением 128 x 128 пикселей. Встроенная флеш-память емкостью 8 Мб позволяет закачать в карманный фотоальбом до 74 снимков, которые можно пролистывать вручную или в режиме слайд-шоу. Устройство оснащено литий-полимерными аккумуляторами, сетевыми адаптерами и портами USB. Экран на основе органических светоизделий OLED отличается повышенной яркостью и контрастностью. Батарея устройства рассчитана на девять часов работы. Весит оно всего 34 г и стоит около \$30. □

Сейчас модно говорить: «Я предвидел кризис еще в ...». Присоединюсь и я к пророкам, тем более что пророчество задокументировано. В сентябре прошлого года на конференции BBPG Retail Technologies организаторы собрали среди 50 видных фигур прогнозы развития ритейла на 2008 год — краткое эссе на тему «Что год грядущий нам готовит». Только двое, в том числе и ваш покорный слуга, предположили, что грянет кризис ликвидности.



Тут же сделаю оговорку: я не думал, что шарахнет с такой силой. В сегодняшней Америке паралич воли — какие-то меры принимаются, но на стратегические шаги сил у нынешнего руководства уже нет. Так что хорошо, если глобальный пожар погаснет хотя бы к этой весне, тогда кредитные рынки для нас откроются к концу 2009 — началу 2010-го. Не раньше. Вот такой прогноз. Терпите.

До счастливых времен доживут не все. Рост продаж автомобилей, например, остановится — выдача автокредитов сокращается в несколько раз. В продуктовом ритейле в первой десятке сетей страны соотношение долга к EBITDA ниже 3, что считается нормальным, лишь у половины компаний. У остальных — много больше. В 2007 году в «Холидей классик» — крупнейшей сибирской сети, акционером которой является наш фонд, соотношение было 9. И стало страшно. По итогам этого года, надеюсь, будет 4. Ровно то, что правительство требует от ритейлеров, обратившихся к нему за помощью.

У небольших региональных сетей, как сказали бы аналитики, динамика разнонаправленная. Кто-то, как «Кировский» в Екатеринбурге, долгов не имеет и чувствует себя превосходно. Кто-то растял бизнес на продажу и стремился добиться размера любой ценой за кредитные деньги. Нет продления кредита, нет оплаты поставщикам, пустые полки и через два месяца — банкротство.

Но не все плохо. Слабые уйдут, освободятся ниши. Появятся свободные площади, зарплата перестанет расти на 40% в год. Если супермаркет конкурента стоит в 100 метрах от нашего и конкурент разорился, куда пойдут потребители? Главное — выжить. □



РОССИЙСКИЕ УЧЕНЫЕ ПРЕДЛОЖИЛИ ДЕШЕВЫЙ МЕТОД ПРЕВРАЩЕНИЯ УГЛЯ В ЖИДКОСТЬ. ЕГО НАДО СМЕШАТЬ С ВОДОЙ — И ОН БУДУТ ГОРЕТЬ НЕ ХУЖЕ МАЗУТА.

За четыре года бывший сотрудник НИИ Владимир Пеннер собирается построить компанию стоимостью в сотни миллионов долларов

Мешать не вредно

текст: алина меледина, алексей гостев

Пензенский инженер **Владимир Пеннер** всю жизнь пытается заставить воду гореть. Звучит странно, но, смешав 30–40% воды и 60–70% каменного угля, можно получить горючую смесь, которой, как обычным мазутом, вполне можно топить котельные. Вся трудность — в смещивании. Если частицы будут слишком крупные, смесь расслоится на воду и уголь. Но если разбить масло на столь малые частицы, что силы поверхностного натяжения не смогут его «оградить» от воды, то два материала перемешаются, образовав стойкую горючую сuspензию, КПД горения которой будет примерно в два раза выше, чем у обычного угля.

Владимир Пеннер, генеральный директор ООО «Творческое объединение „Наука“», уверен, что именно его технология Renamat (технология измельчения и перемешивания) может продвинуть мировую энергетику на несколько шагов вперед. В Renamat вещества измельчаются потоками воды с использованием сил кавитации. Чтобы получить однородную смесь, нужно измельчить исходное сырье до частиц размером меньше 200 нм. «Частицы такого размера можно чрезвычайно плотно „упаковать“, что и позволяет получить очень стойкий материал», — объясняет Пеннер.

Внешне полученное по этой технологии водно-угольное топливо очень похоже на мазут, но обладает совершенно другими характеристиками. Во-первых, оно не пахнет, а во-вторых, ме-

нее разрушительно для окружающей среды. «Уголь сжигают в ТЭЦ с очень большим загрязнением на выходе: 18,5% всех выбросов в атмосферу — это „вклад“ угля, плюс около 10% загрязнений воды и почвы», — рассказывает Пеннер. — В результате сжигания угля на ТЭЦ образуются золошлаковые отвалы, которых в России уже накоплено 1,3 млрд тонн! Из-за угрозы экологической катастрофы многие ТЭЦ было решено перевести на газ. Но газ сейчас — продукт очень дорогой. Цена на уголь в несколько раз ниже. Если ввести в тепловую энергетику Renamat, мы получим дешевое экологически чистое топливо».

В основу технологии положены результаты исследований, выполненных Пеннером и его коллегами с 1982 по 1992 год. Этот метод можно использовать не только в энергетике — он годится и для производства строительных материалов, и, например, в технической химии. В совет-

ское время Пеннер работал в красноярском филиале Всероссийского научно-исследовательского института галургии. Еще в советское время уголь, превращенный в водно-угольную супспензию, пытались транспортировать по трубопроводам, как нефть. Сегодня пензенские изобретатели хотят вернуться к этой идеи — в будущем водно-угольную смесь, созданную по технологии Пеннера, можно будет подавать по трубам непосредственно в котельные установки. «Наше открытие позволит резко снизить объемы железнодорожных перевозок и количество потребляемого дефицитного газа. Уголь является механической смесью органических и неорганических материалов, доля которых колеблется от 5% до 45%. Разделить их

коцементном и бесцементном строительстве, в пищевой промышленности. На днях разработчики Renamat вернулись из Греции. Там они вели переговоры о введении своей технологии в производство оливкового масла. Размельчение оливок поможет получить в несколько раз больше продукта. Инвестиции в этот процесс относительно небольшие — около \$0,5 млн для создания одной установки.

По словам Вячеслава Солоницына, планируемое время возврата инвестиций — один год. «Через год капитализация компании должна составить \$100 млн, а через четыре года это будут сотни миллионов долларов», — заявляет он. \$4–5 млн — именно столько потребуется Renamat для осуществления амбициозных планов.

Водно-угольную смесь, созданную по технологии Пеннера, можно подавать по трубам непосредственно в котельные установки. Для превращения одной тонны угля в водно-угольное топливо нужно будет потратить всего 2 кВт энергии

очень непросто, а транспортировать песок или глину через всю страну абсурдно», — говорит создатель Renamat.

Пеннер — не первый разработчик водно-угольного топлива. Тем не менее, по утверждению партнера венчурного фонда Ruvento **Вячеслава Солоницына**, ставшего инвестором Renamat, применявшимся до сих пор способы измельчения угля слишком дороги и делают топливо нерентабельным. Зато созданная на Renamat смесь будет, по словам разработчиков, не дороже мазута. Положенный в основу технологии кавитационный принцип измельчения уже защищен двенадцатью патентами.

Renamat применяется во многих производственных сферах: ее используют в низ-

бизнес-план

Потребность в инвестициях:

\$4–5 млн

Оборот через четыре года:

\$20–25 млн

Капитализация компании через четыре года: \$100 млн

Предполагаемый срок возврата инвестиций: 7 лет

Прежде всего средства пойдут на создание производства Renamat-установок.

Однако столь оптимистичные прогнозы не распространились на водно-угольное топливо: несмотря на его экологичность и высокий КПД, энергетики не спешат переводить ТЭЦ на высокотехнологичную смесь. Сумма затрат здесь на порядок выше: по словам Вячеслава Солоницына, замена установок на электростанциях составит около 10% ее стоимости, или в среднем \$8–10 млн. Время возврата инвестиций — несколько лет. Однако сама технология переработки малозатратна: для превращения одной тонны угля в водно-угольное топливо нужно будет потратить всего 2 кВт, а это, по современным расценкам, обойдется в \$1.

В продвижении своей технологии Владимир Пеннер особенно надеется на китайский рынок: по результатам мониторинга, именно он особенно нуждается в новых ТЭЦ и в энергосберегающих технологиях. Выход нового топлива на рынок запланирован в 2012 году. Однако пока это всего лишь планы: спроса на водно-угольное топливо нет, и в работе его детище нанотехнологии можно увидеть лишь в лабораториях. □

экспертное мнение

— **Эту технологию** я считаю привлекательной для нашего рынка, особенно для строительной сферы. Перспективы водно-угольного топлива вызывают большие сомнения. Но на рынке стройматериалов потребность в таком материале есть. До наступившего кризиса рост цен на цемент ежегодно составлял 30%. Когда опять начнется активное строительство, все повторится. Поэтому если сейчас найти свободные деньги для внедрения технологии переработки золошлаковых отходов, в посткризисные времена это поможет остановить обвальный рост цен на цемент.

инвестировать



Араик Манучарян,
генеральный директор компании
«Центрстрайм»

— **Это бесспорное** открытие и будущее нашей промышленности. Но мне кажется, что цифры научных-разработчиков еще предстоит не один раз проверить на практике, в более мелких масштабах, например, на том же производстве оливкового масла. Помимо \$8 млн на переоборудование ТЭЦ мало. Потребление угля в его нынешнем виде в металлургии и в энергетике встроено в существующие технологические цепочки; просто «вырвать» старые технологии использования угля и заменить их новыми — это десятки миллионов долларов. Поэтому надо считать и перепроверять бизнес-планы еще и еще раз.

инвестировать



Андрей Скоч,
член комитета
Государственной думы РФ
по промышленности

Компании
могут стоить не только
миллиарды, но и триллионы
долларов. Самая большая
корпорация в мире занимается
облачным компьютерингом,
а в ПК останутся лишь сетевая
карта и видеоадаптер.



Бизнес-гуру Клейтон Кристенсен еще лет десять назад открыл закон сохранения точек высокой привлекательности в бизнесе. В 1970-е изготовители «железа» были такими же модными и «прикольными», как сегодня — «стэнфордские мальчики» **Ларри Пейдж** и **Сергей Брин** и их компания Google. Потом королями прибыльности стали создатели программных продуктов. Сегодня точки привлекательности меняют хозяев в очередной раз: производители ПО испытывают трудности, а самые большие прибыли оказались в зоне производителей программного обеспечения как сервиса, таких как Google.

Американский компьютерный гуру **Хью Маклеод** уверен, что гиганты будущего — это компании, которые сконцентрируют в своих руках облачный компьютеринг, т. е. обработку данных на удаленных серверах. Пакет Google Documents, где текст можно редактировать прямо в окне браузера, уже избавил многих пользователей от необходимости открывать Microsoft Word. Сегодня создаются сайты-платформы, где разрабатываются и используются приложения, а также хранятся массивы данных — например, Salesforce.com. Как и в эпоху Microsoft, тот, кто сумеет привлечь максимальное число пользователей и разработчиков, получает огромное преимущество. Концентрация на рынке облачного компьютеринга породит гигантов, которые будут контролировать почти все аспекты работы с информацией. Если верить Маклеоду, надо выводить деньги из акций подешевевшего «Газпрома» и вкладывать их, скажем, в Salesforce. Пока еще не поздно. □

лучшее из блогов

Грант Маккрэ肯,
бизнес-антрополог

Проблема общества потребления в том, что радость от обладания собственностью быстро деградирует в невнятное чувство комфорта. Когда экономика на спаде, мы начинаем заниматься психологическим реинжинирингом комфорта в радость. Дом становится центром нашей жизни, вещи в нем — атрибутами нашей личности, а не последствиями спонтанных покупок.

BLOG: **Intersection of Anthropology and Economics**
<http://www.cultureby.com/trilogy>

Билл Тейлор,
основатель журнала *FastCompany*

Вот примета, по которой вы можете судить о масштабности переворота, происходящего в наше время. В 1988 году Руперт Мердок заплатил \$3 млрд за журнал *TV Guide*. Несколько дней назад успевшее сменить нескольких владельцев издание было продано за \$1. Нынешний кризис — это вам не 1991 и не 2001 годы. Поверьте, он куда радикальнее изменит лицо мира.

BLOG: **Bill Taylor: Practically Radical**
<http://discussionleader.hbsp.com/taylor>

Сет Годин,
гуру маркетинга

В сети сотни «работных» сайтов предлагают описания компаний и должностей. Но нигде вы не найдете портрета потенциального начальника. А жаль. Задумайтесь о своем боссе. Если он вечно в стрессе, то и вы превратитесь в невротика. Если работаете на «нарцисса», мало-помалу станете сиять глянцем, а результат отйдет на второй план. Если начальник «быковат», то друзьям придется забыть о ваших хороших манерах.

BLOG: **Seth Godin's Blog**
http://sethgodin.typepad.com/seths_blog

идеи провокации



Дела сердечные

Корпорация **Mirax Group** запустила очередную промокампанию, продвигающую строящийся в районе Кутузовского проспекта деловой комплекс Mirax Plaza. С наступлением сумерек на 32-35-м этажах здания загорается конструкция в форме гигантского пульсирующего сердца, обтянутая транслюцентным полотном. Имитация «биения» достигается мерцанием софитов мощностью 80 кВт. Смысл метафоры раскрывает растянутый ниже баннер «Mirax Plaza: сердце деловой Москвы». В рамках предыдущей рекламной кампании в поддержку Mirax Plaza на фасаде здания был размещен баннер «Загляни в будущее». □



Чистый вымысел

Под слоганом «Белизна, которая длится дольше» стартовала кампания стирального порошка Tide, разработанная в немецком рекламном агентстве Leo Burnett Frankfurt. На одной из самых загазованных улиц Франкфурта рекламисты разместили белоснежные билборды с логотипом Tide. Спустя несколько недель они покрылись пылью, однако отдельные участки, напоминающие своими очертаниями предметы одежды, остались чистыми благодаря покрытию из специально обработанного хлопка, способного отталкивать пыль. Цель кампании – убедить потенциальных клиентов в том, что одежда, выстиранная Tide, максимально долго остается белоснежной. □

НАКАНУНЕ ВЫХОДА В ПРОКАТ НОВОЙ КОМЕДИИ ОТ PARAMOUNT PICTURES У СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ FACEBOOK ПОЯВИЛСЯ АНТИСОЦИАЛЬНЫЙ ДВОЙНИК.

Facebook наизнанку

текст: *диана россоховатская*

Пародийный сервис стал частью масштабной PR-кампании, развернутой Paramount Pictures накануне выхода на экраны комедии «Как потерять друзей и заставить всех тебя ненавидеть» (How to Lose Friends & Alienate People). Пользователям Anti-Social Networking предлагается примерить на себя роль главного героя – неудачливого британского журналиста Сидни Янга (в фильме его сыграл *Саймон Пегг*), который, оказавшись в штате нью-йоркского журнала о знаменитостях, получает скандальную известность благодаря дурным манерам и вульгарным шуткам. «Обществу наскучил Facebook в его нынешнем виде, и нам захотелось создать нечто противоположное и забавное с помощью традиционных инструментов, доступных его пользователям», – объясняет идею *Дэн Лайт*, глава интерактивного отдела Picture Production Company Group. В «антисоциальной» сети можно безнаказанно беспрепядельничать – откровенно хамить в переписке, оставлять издевательские комментарии к фотографиям других пользователей, портить их аватары, отправлять ко дню рождения виртуальные воздушные шары с надписью «Не-навижу тебя», уведомлять «друзей» от имени администратора об удалении их аккаунтов, а также создавать топ-лист «худших друзей». По словам Лайта, разрабатывая функционал для этого сервиса, авторы представляли, что учинил бы Сидни Янг, стань он пользователем соцсети. Это приложение стало дополнением к официальной странице фильма на Facebook, где размещены трейлеры, информация об актерах, а также постеры и обои для рабочего стола компьютера. □



АВТОРЫ КОНЦЕПЦИИ «УПРАВЛЕНИЯ ЧЕРЕЗ НАДЕЖДУ» РАЗЪЯСНИЛИ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ» ЕЕ СУТЬ.

«Надежда и отчаяние — это не противоположности»



ДМИТРИЙ ЛЕБДЕВ

Барбара Перри и **Гарри Хатсон** знают о том, что такое надежда, не понаслышке. Потому что сами пришли к ней через отчаяние. В 1995 сына Перри насмерть сбил водитель-лихач. Жизнь Хатсона тоже не была лишена серьезных семейных неурядиц, не говоря уж о том, что он долгое время, словно солдат, работал на ненавистной ему работе. Эти истории остались бы простыми фактами их биографий, если бы Перри и Хатсон не провели новаторское исследование на тему «Надежда как управленческая технология». Они проверили, как надежда влияет на работу людей. Хатсон и Перри не просто показали, что люди, которые надеются, достигают лучших результатов; с их точки зрения, надежда — это вполне нормальный менеджерский инструмент. **СФ** выяснял у авторов, как он работает.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Зачем вы решили связать надежду с менеджером?

БАРБАРА ПЕРРИ: Это давняя история, которая началась на конференции по Total Quality Management лет пятнадцать назад. На ней обсуждалась тема, как преодолеть страх. К концу вечера мы заметили, что у нас кончилась энергия, и мы, да и другие участники, ощущаем депрессию. Тогда мы высказали предположение, что страх возникает именно тогда, когда ему уделяют слишком много внимания. Так, может быть, стоит обратить внимание на тему надежды? С тех пор как мы задали этот вопрос, в мире произошло много измений.



Сейчас очень серьезно изучается биология положительных эмоций и пересматривается подход к обучению психиатров.

СФ: Тем не менее объяснения, основанные на негативе, популярнее. Почему?

ГАРРИ ХАТСОН: Дело в том, что страх — это способ понимания мира, связанный с древним лимбическим мозгом, унаследованным нами от первых млекопитающих. К нему проще получить доступ. Это кнопка, на которую можно нажимать, — вот на нее и давят. Посмотрите на избирательную компанию республиканцев — она основана на страхе стихийного бедствия или техногенной катастрофы. Можно ли с помощью этой кнопки по-настоящему помочь человеку? Мы считаем, что нет. Если нажимать на нее слишком часто, люди просто станут заторможенными и не смогут реагировать на сигналы.

СФ: А каким образом поможет надежда?

БП: Надежда приносит энергию, что делает ее очень эффективным способом организации труда. Когда мы спрашивали людей о том, как вообще можно использовать надежду в работе, они лишь

СФ: Как это сделать?

ГХ: Мы обнаружили, что надежда поконится на пяти китах: возможность достижения цели; свобода действия; внутренняя значимость того, на что надеешься; открытость и сотрудничество.

СФ: Кажется, что этот набор можно приложить к чему угодно. К вере, например.

ГХ: Нет, вера не сочетается с открытостью. Ее можно потерять, выставив на всеобщее обозрение.

СФ: Хорошо, как все-таки эти пять принципов работают?

БП: В отношении каждого из них нужно придерживаться правила золотой середины. Надежда обитает где-то в середине шкалы. Если человек сталкивается с чем-то слишком сложным, у него пропадает надежда, если с чем-то недостаточно трудным — оно недостойно надежды. Возьмем, к примеру, принцип свободы действия. Если я буду слишком много на него полагаться, я стану сумасшедше активным фанатиком, если совсем никак — пассивным рабом. Середина — это сладкое местечко для каждого принципа.

СФ: Как применять ваш метод в ситуации кризиса? Внушать увольняемым надежду на возвращение?

«Старый индеец-чироки делился жизненной мудростью со своими внуками:

— Внутри меня идет битва. Это жестокая битва, и в ней участвуют два волка. Один волк — это страх, гнев, зависть, уныние, сожаление, жадность, бесстыдство... высокомерие, эгоизм и неверие. Другой волк — это радость, мир, любовь, надежда... истина, сострадание и вера. Та же битва идет внутри каждого из вас и внутри каждого человека.

Дети задумались над его словами, а потом один из них спросил:

— Дедушка, а какой волк выйдет победителем?

И старый чироки ответил:

— Тот, которого ты кормишь».

Гарри Хатсон,
Барбара Перри
«Надежда как инструмент управления»
М: Альпина бизнес букс,
2008

«Нельзя сказать сотруднику, что положение улучшится — и вы позовете его обратно. Это ведь будет ложь, а надежда работает только на реальном основании. Единственное обнадеживающее послание, которое можно дать сокращаемым, — отнесись к ним с уважением»

хлопали глазами. Но, если нам удавалось разговорить человека так, чтобы он рассказал историю о том, как надежда помогла ему решить какую-то проблему, он заряжался энергией на наших глазах. Кроме того, есть четкая корреляция между надеждой и сервисным поведением. Продавец, лишенный надежды, просто сидит и делает свои дела, не обращая внимания на покупателя: он считает, что последнему невозможно помочь. Продавец с надеждой совсем иное дело. Он знает своего клиента и стремится ему помочь.

ГХ: Хотите пример? Посмотрите на сеть Best Buy — ее генеральный директор **Брэд Андерсон** постоянно говорит о надежде публично. Причем совершенно сознательно. И это отражается на его сотрудниках. Они действуют весьма самостоятельно, словно управляют собственным бизнесом.

СФ: Посыпать негативные сигналы мы худо-бедно умеем. Но вот, что такое управление через надежду, представить трудно. Это какая-то система?

ГХ: Надежда слишком тесно связана с человеческой природой. Формализовать человека невозможно, поэтому надежда — это не система и не формула. Мы можем лишь подготовить сцену, чтобы она появилась.

ГХ: Нет. Нельзя сказать сотруднику, что положение улучшится и вы позовете его обратно. Это ведь будет ложь, а надежда работает только на реальном основании. Единственное обнадеживающее послание, которое можно дать сокращаемым, — это отнесись к ним с уважением.

СФ: Может, надежда способствует нарастающему отчаянию?

БП: Нет, надежда и отчаяние — это не противоположности. Реальная противоположность надежде — это зло, когда менеджеры стремятся не к лучшему, а к худшему.

ГХ: То, что сейчас люди в отчаянии, не так плохо. Отчаяние иногда выполняет важную функцию — дает чувство реальности. Когда вы знаете, какова реальность, вы можете снова вернуть надежду.

СФ: Чего же все-таки нужно добиваться?

ГХ: Коррекции добродетелей бизнеса. Ведь в чем фундаментальная причина финансового кризиса? Бизнес подменил добродетель пороком. Мы сказали, что жадность — это хорошо. Надежда может способствовать избавлению людей от чрезмерного эгоизма.

СФ: Какие еще пороки позволят искоренить надежду?

ГХ: Извините, мой мозг уже умер. **СФ**

В ВОДОВОРОТЕ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА МНОГИЕ ПРЕЖДЕ БЛАГОПОЛУЧНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОСТАНАВЛИВАЮТ ПРОИЗВОДСТВО, СОКРАЩАЮТ РАБОТНИКОВ И РАСПРОДАЮТ АКТИВЫ. НО ДЛЯ РЯДА РЫНКОВ КРИЗИС ОКАЗАЛСЯ НАСТОЯЩИМ КЛОНДАЙКОМ.

Окна роста

текст:
юлиана
петрова

«Производителям алюминиевой тары кризис только на руку: люди начинают экономить и предпочитают проводить вечера не в ресторанах и на вечеринках, а дома, поднимая настроение старыми добрыми напитками в алюминиевой банке», — убежден президент европейского отделения американской Ball Corporation **Майкл Хердман**. Поэтому несмотря на тяжелые времена компания не собирается менять планы по строительству в Ростовской области завода алюминиевой тары мощностью 1,5 млрд банок в год и стоимостью 100 млн евро. Более того, Хердман сообщил, что компания уже набрала заказов для 100-процентной загрузки первой линии будущего завода, поэтому не исключает возможности строительства в России еще двух новых заводов Ball Corporation.

Производство алюминиевой тары отнюдь не единственный сектор, который станет развиваться в условиях кризиса. Опросив экспертов, **СФ** составил перечень рынков и ниш, процветающих при нынешнем финансовом коллапсе. Как оказалось, все «островки благополучия» можно разделить на пять основных групп: отрасли с растущим государственным заказом; сектора, которые развиваются по мере роста свободной наличности на руках у населения; услуги по взысканию долгов; антикризисные корпоративные услуги, способствующие снижению затрат; а также потребительские рынки с низкой чувствительностью к колебаниям спроса.

Аналитики полагают, что для мелких и средних частных вкладчиков, потерявших надежду на рост акций и разуверившихся в надежности банковских депозитов, многие из этих секторов могут оказаться вполне привлекательной инвестиционной идеей.

У страны за пазухой

Кризис 1998–1999 годов показал, что наилучшие шансы на выживание имеют компании, завязанные на госзаказ и финансируемые из различных федеральных и региональных бюджетных программ. То же самое относится и к нынешнему кризису. Военно-промышленный комплекс, дорожное строительство, ЖКХ и геологоразведка, предрекают эксперты, останутся на плаву, что бы ни случилось.

Например, только в 2009-м по сравнению с годом нынешним оборонный госзаказ вырастет на 26%, до 1,3 трлн руб. Цифры по дорожному строительству тоже поражают воображение. Транспортная стратегия России до 2015 года предполагает, что из бюджетных и внебюджетных источников на развитие транспортной системы будет тратиться по \$114 млрд ежегодно. Только на строительство и ремонт автодорог правительство ежегодно ассигнуует \$8,7 млрд в год, плюс к этому \$2,5 млрд на мосты. Гарантированную помочь от государства, озабоченного тем, что разведанные месторождения полезных ископаемых быстро исчерпываются, получат и геологи. По словам министра природных ресурсов **Юрия Трутнева**, объем финансирования геоло-





АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

Осознание кризиса пришло к населению

В сентябре-октябре, и уже в сентябре розничные продажи сейфов по сравнению с августом выросли на 36%

гозаведки до 2020 года из средств бюджета увеличится вдвое — до 544 млрд руб.

А вместе со средствами компаний эта сумма достигнет 4 трлн руб.

Правда, простой инвестор имеет ограниченные возможности заработать на инфраструктурном и оборонном бума. Самое доступное — покупать акции специализированных строительных компаний, таких как «Мостотрест», «Севзапэлектросетьстрой», «Бамтоннельстрой», перспективных оборонных предприятий, вроде «Пирометра» или «Алмаз-Антея», наконец, геологоразведчиков. Но проблема в том, предупреждает **Константин Комиссаров**, руководитель аналитического управления ГК «Регион», что ак-

ции даже самых блестящих компаний будут вести себя так же, как фондовый рынок в целом. Поэтому частнику с \$1–2 млн сейчас лучше не вкладыватьсь в ценные бумаги, а покупать готовый бизнес во вспомогательных секторах, где уровень стартовых инвестиций пониже, нежели в строительном подряде или производстве цемента. Речь идет о компаниях по торговле стройматериалами, бульдозерами, экскаваторами и другой строительной техникой.

Бриллиантовый дым

Легендарный американский миллиардер **Уоррен Баффет** когда-то произнес крылатую фразу: «Золото — это металл, который

Денис Адамский (Московский ювелирный завод): «Для ювелирных ритейлеров кризис — стимулятор продаж»

выкапывают из земли, когда приходит кризис, и закапывают обратно, когда кризис проходит». Справедливость этого замечания подтвердили последние месяцы, когда граждане стали сметать с прилавков магазинов золото и ювелирные изделия с бриллиантами.

Кризис стал манной небесной для тех, кто предлагает альтернативные способы вложения наличности, оказавшейся на руках у населения после спешного изъятия депозитов из зашатавшихся банков. В выигрыше оказались прежде всего ювелирные сети, отмечающие внушительный всплеск продаж этой осенью. По словам генерального директора Московского ювелирного завода **Дениса Адамского**, в первые восемь месяцев этого года через сбытовую сеть завода ювелирных украшений было продано на 70% больше по сравнению с тем же периодом 2007-го, причем традиционно провальний отпускавгуст выдался столь же удачным, как и март — месяц высокого спроса.

Впрочем, эксперты считают драгметаллы сомнительной альтернативой «живым» деньгам: простому «физику» приходится платить при покупке золотого слитка 18% НДС плюс высокую розничную наценку, а продавать-то в любом случае придется с дисконтом. И чтобы вложения оправдались, золото должно подорожать за год минимум на 30–40%. А вот стать профессиональным участником ювелирного рынка в условиях кризиса весьма выгодно. По оценкам Дениса Адамского, минимальная сумма вложений в ювелирный ритейл на начальном этапе — \$350 тыс. на один ювелирный магазин, причем достоинством этого бизнеса считается высокая оборачиваемость товара (несколько раз в год). В столичных городах с крупными сетями мелким игрокам соперничать трудно, а вот регионы слабо освоены ювелирными сетями, отмечает Адамский. Поэтому лучшая возможность для свежеиспеченного ритейлера захватить рынок — занять отдельно взятый регион и закрыть доступ туда конкурентам. Специалист считает конъюнктуру рынка бриллиантов благоприятной для ритейлеров: «Алроса» уже объявила о снижении добычи алмазов, на 30% сокращает поставки De Beers. Это приведет к росту спроса и цен в ближайший год, прогнозирует Адамский.

Наибольшую выгоду от финансового кризиса

получили поставщики услуг по сбору долгов: коллекторы и юридические фирмы, специализирующиеся на взыскании недоимок

Все в сейф

Сегодня люди, следуя девизу «Мой дом — моя крепость», предпочитают держать сбережения не в банках, а дома. Это уже породило небывалый спрос на сейфы, который, по прогнозам, сохранится и в ближайшие два года. Во всем мире производители сейфов благословляют кризис: судя по газетным сообщениям, в Великобритании, Франции, Германии, Египте сбыт «денежных ящиков» растет на 25–30% в месяц. Похожий ажиотаж наблюдался и в России.

По словам **Ильи Духовного**, директора по маркетингу компании «Промет» (крупнейшего отечественного производителя сейфов), осознание кризиса пришло к на-

селению в сентябре-октябре, и уже в сентябре розничные продажи сейфов через сбытовую сеть «Промета» по сравнению с августом выросли на 36%. Таких скачков прежде не было, отмечает Духовный. Причем в Москве настоящим бестселлером считаются несгораемые взломостойкие сейфы ценовой категории от 2 тыс. евро. Известно, что сумма, помещаемая в сейф, не должна превышать стоимость сейфа больше чем в 20 раз,— значит, в таких сейфах граждане хранят до 1,5 млн руб. сбережений.

Производство сейфов слишком затратно, а вот инвестиции в торговлю, как выяснилось, вполне доступны для среднего инвестора. По просьбе **СФ** Илья Духовный подсчитал стоимость «входного билета» в торговлю сейфами. Хороший магазин занимает площадь не менее 100 кв. м, плюс необходимо вложить в товары \$100–150 тыс., не считая расходов на персонал, охрану и рекламу. Залогом успеха в этом бизнесе главный маркетолог «Промета» считает место расположения магазина: «Хороших мест для торговли сейфами в городе гораздо меньше, нежели для салонов связи». Наилучшим вариантом считаются площади в популярных гипермаркетах типа «Твой дом». С учетом высокой оборачиваемости капитала (у самых успешных дилеров «Промета», по оценкам Духовного, она доходит до 10–12 раз в год) и розничной торговой наценки 35–40% затраты на магазин можно окупить меньше, чем за год. Тем не менее эксперт не склонен искушать судьбу, оценивая перспективы сейфового бизнеса в следующем году: «В самом худшем случае выручка не упадет».

Верни, я все прошу!

Однако наибольшую выгоду от финансового кризиса получили поставщики услуг по сбору долгов: коллекторы и юридические фирмы специализирующиеся на взыскании недоимок.

Неплатежи растут как снежный ком. По данным Центробанка, объем просроченного долга предприятий перед отече-

экспертное мнение

— **Кризис** породил много интересных инициатив. Например, появилась интернет-площадка

по торговле просроченными векселями стройкомпаний. Расчет верный — многие кредиторы, скупая через такую биржу долговые обязательства, смогут впоследствии претендовать на свою долю в их активах.

Неплохо себя чувствуют и игроки рекламного рынка. На радио и в других СМИ развернулась кампания по продаже недвижимости как «защитного» инвестинструмента, инициированная, как мне представляется, крупнейшими московскими застройщиками, не желающими снижать цены. Однако для рекламного рынка этот позитивный эффект будет носить краткосрочный характер.



Константин Комиссаров,

директор аналитического управления ГК «Регион»

— **Кому** будет хорошо в условиях кризиса? Очевидно, что независимо от отрасли в наилучшем положении окажутся консервативно растущие компании с умеренной долговой нагрузкой. Хорошо себя будут чувствовать коллекторы долгов и производители товаров первой необходимости. Кроме того, в условиях финансовой рецессии будут востребованы любые корпоративные услуги, которые помогут компаниям снижать затраты. Прежде всего, услуги аутсорсинга (ИТ, корпоративных автопарков и проч.).

В ближайшее время наш фонд закроет сделку по приобретению компании, занимающейся аутсорсингом информационных систем.



Ульф Перссон,

управляющий партнер фонда прямых инвестиций Mint Capital

Десятка процветающих

Проведя мини-опрос экспертов, **СФ** составил перечень отраслей, рынков и сегментов, которые либо сохраняют стабильность в условиях финансовой рецессии, либо и вовсе стали развиваться благодаря кризису.

1 Коллекторы долгов и юристы, специализирующиеся на банкротствах.

2 Поставщики сейфов.

3 Ювелирные магазины и сети.

4 Производители продуктов питания.

5 Производители лекарств.

6 Оборонная промышленность.

7 Отрасли с фиксированными тарифами (операторы фиксированной телефонной связи, сетевые энергокомпании).

8 Строители дорог, мостов, социального жилья.

9 Поставщики услуг, направленных на снижение затрат (кадровые агентства, занимающиеся нормированием труда и оптимизацией, аутсорсинговые компании).

10 Юридические и финансовые консультанты по сделкам слияний и поглощений.



Кирилл Дмитриев (Icon PE): «Сейчас у инвесторов масса возможностей. Активы упали в цене раз в десять, а число владельцев, готовых продать долю в компании, резко выросло»

ственными банками на 1 сентября составил 121,5 млрд руб.— против 86,1 млрд руб. на начало 2008 года. С начала года объем долговых портфелей, переданных банками коллекторам, вырос примерно втрое, причем резкий рост начался летом. «Юристы по делам о банкротстве и взысканию просроченной задолженности сегодня завалены работой. Мы участвуем в трех-четырех судебных процессах в день»,— поясняет управляющий партнер крупной юридической группы «Интеллект-С» (Екатеринбург) **Евгений Шестаков**.

Велик спрос и на несудебные методы выколачивания долгов, очень часто незаконные. Например, один из юристов на условиях анонимности рассказал **СФ**, как его фирма помогла одному из небольших банков взыскать недоимку с кирпичного завода, на котором было введено конкурсное производство. Очередь кредиторов выстроилась большая: одному только Сбербанку завод был должен около 100 млн руб., причем имущества завода хватало на погашение лишь малой части требований. Тогда переговорщики, представляющие интересы этого малого банка, договорились с кирпичным заводом о том, что тот возвратит недоимку кирпичом. Обе стороны действовали через подставные фирмы. Товар был реализован на рынке, и в результате мелкий кредитор практически полностью вернул свои деньги, тогда как Сбербанк не получил ничего.

Кризис породил и новую услугу — коллекторство наоборот, иными словами, выколачивание клиентских средств из банков, оказавшихся на грани разорения. Это настоящая проблема, поясняет **Эдуард Савуляк**, директор московского представительства юридической фирмы Tax Consulting UK. Если вклады физических лиц на сумму до 700 тыс. руб. компенсируются Агентством по страхованию вкладов, то остатки средств на расчетных счетах предприятий, а также платежи, застравшие в банке, автоматически попадают в разряд безнадежных долгов. «Я не знаю ни одного случая, когда бы предприятию удалось по суду „вынуть“ свои деньги из банка-банкрота»,— говорит Савуляк. Отчаявшиеся предприятия обращаются к специалистам-переговорщикам. А те выходят на банковских менеджеров сред-



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ

Эдуард Савуляк (Tax Consulting UK): «Не знаю ни одного примера, когда бы компании удалось по суду вынуть свои деньги из банка-банкрота»

него звена примерно с таким предложением: «Для вас 10 млн руб. не деньги, верните нам 70%, а 30% можете удержать в качестве вознаграждения за хлопоты». Обычно это срабатывает, говорят эксперты. Надо ли говорить, что переговорщики тоже не остаются внакладе.

Комбинат в туалете

Весьма востребованы и услуги по взысканию дебиторской задолженности, добавляет Евгений Шестаков: на реальный сектор уже накатился вал неплатежей. Розничные сети не платят производителям и дистрибуторам, застройщики — субподрядчикам и поставщикам стройматериалов, машиностроители — лизинговым компаниям. Причем все больше компаний используют кризис как предлог для намеренного затягивания платежей по своим обязательствам, даже если их финансовое положение более или менее благополучно. И предприятия, натерпевшиеся от недобросовестных контрагентов и потерявшие всякую надежду получить свои деньги обратно, обращаются к коллекторам. «Мы собираем всю информацию о неплательщике и затем даем ему понять, что разглашение сведений о его платежной недобросовестности нанесет вред его деловой репутации».

Один из экспертов поведал **СФ** о курьезном эпизоде из своей недавней практики: крупный металлургический комбинат имел обыкновение работать через «технические» торговые дома, ежегодно открывая новые фирмы. И те поставщики, которые имели несчастье оказаться

в дебиторах перед закрытием очередного временного торгового дома, не получали ничего. Причем, как выяснили коллекторы, все эти фирмы регистрировались по адресу, где находился общественный туалет. Аналитики восстановили цепочку, иллюстрирующую связь между владельцами металлургического комбината и «техническими фирмами». После чего обратились к руководству комбината, предложив им поразмышлять на тему, что произойдет с репутацией комбината после того, как «туалетная» торговля станет достоянием гласности. И комбинат заплатил.

«Для всех юристов, специализирующихся на возврате долгов, сейчас поистине золотое время», — резюмирует Шестаков. Не случайно опрошенные **СФ** эксперты единодушно причислили коллекторский бизнес к секторам с наибольшей инвестиционной привлекательностью для частных инвесторов на ближайшие два года.

Хлеб насущный

«Случился кризис или нет — люди не перестанут есть и болеть», — констатирует управляющий партнер фонда прямых инвестиций Mint Capital **Ульф Перссон**. Про-

Для юридических фирм, специализирующихся на взыскании долгов, нынешний кризис — настоящий Клондайк. Они завалены работой



Евгений Шестаков,
управляющий партнер группы юридических компаний «Интеллект-С»

для детей. Не случайно консорциум фондов Icon PE и Russia New Growth Fund, управляемый компанией «Тройка Диалог», собирается в ближайшее время купить контрольный пакет обремененной долгами сети «Банана-мама», торгующей товарами для детей и будущих мам.

У инвесторов сегодня масса возможностей по весьма разумной цене войти в хорошие, динамичные компании, воспользовавшись их финансовыми трудностями. Такой тактикой руководствуются многие инвестиционные фонды. «Мы смотрим на компании с хорошими показате-

ЕСЛИ года два назад компании потребительского сектора приобретались за 9–11 EBITDA, то теперь речь идет о 2–3 EBITDA

довольствие и лекарства относятся к товарам, мало чувствительным к колебаниям доходов и спроса. А посему компании, работающие на этих рынках, сохраняют инвестиционную привлекательность и в условиях финансового спада, отмечает эксперт.

Из-за высокой капиталоемкости фармацевтической отрасли частному инвестору средней руки купить фармацевтический завод вряд ли будет по карману. Но у него масса возможностей в сельском хозяйстве. Можно приобрести птицефабрику, пеперелиновое хозяйство или ферму по разведению кроликов, советуют аналитики.

По оценкам управляющего директора фонда прямых инвестиций Icon Private Equity **Кирилла Дмитриева**, мало подверженны влиянию кризиса сектора, связанные с производством и сбытом товаров

лями роста выручки и валовой прибыли, у которых есть долги, выбираем лидеров и капитализируем их. Расплатившись с долгами, он увеличит свой отрыв от конкурентов», — поясняет Кирилл Дмитриев. Причем многие компании фонды и инвесторы могут купить практически за бесценок. По словам Дмитриева, если года два назад компании потребительского сектора приобретались за 9–11 EBITDA, то теперь речь идет о 2–3 EBITDA. Так, по сведениям инсайдеров, за «Банана-маму» фонды заплатят сумму, равную ее задолженности перед поставщиками и банками, то есть примерно 1,5 млрд руб.

Получается, что кризис подстегнул развитие многие рынков и ниш, а значит, у инвестора по-прежнему нет недостатка в привлекательных инвестиционных идеях. **СФ**

СКЛАДСКОЕ ХОЗЯЙСТВО ОБЫЧНО НАХОДИТСЯ НЕ НА ВИДУ. НО ОТ РАБОТЫ СКЛАДА ЧАСТО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА. ОПТИМИЗИРОВАТЬ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ ПОМОГАЮТ СПЕЦИАЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ, КОТОРЫЕ, ВПРОЧЕМ, НАДО ЕЩЕ УМЕЛО ВНЕДРИТЬ.

Уравнение хранения

текст:
igor
тичугин,
наталья
царевская-
дякина

Учет на складе можно вести и без всякой автоматизации — с помощью тетради в клеточку или таблиц Excel. Но качество учета при этом будет сильно зависеть от добросовестности исполнителей. Если начальник склада — человек аккуратный, то все изменения будут вовремя фиксироваться, а нужные документы быстро готовиться. В противном случае руководство не получит полной информации о том, что, в каком количестве и где лежит на складе и какие деньги компании на нем «заморожены».

Кроме того, все время набирать дополнительных сотрудников на склад не удастся: слишком много там важных бизнес-процессов. Нужно анализировать движение товаров, формировать отчеты, готовить и печатать первичные складские и платежные документы, поставлять нужные данные в бухгалтерские программы и другие управленические системы. Для автоматизации этих функций и служат программы складского учета.

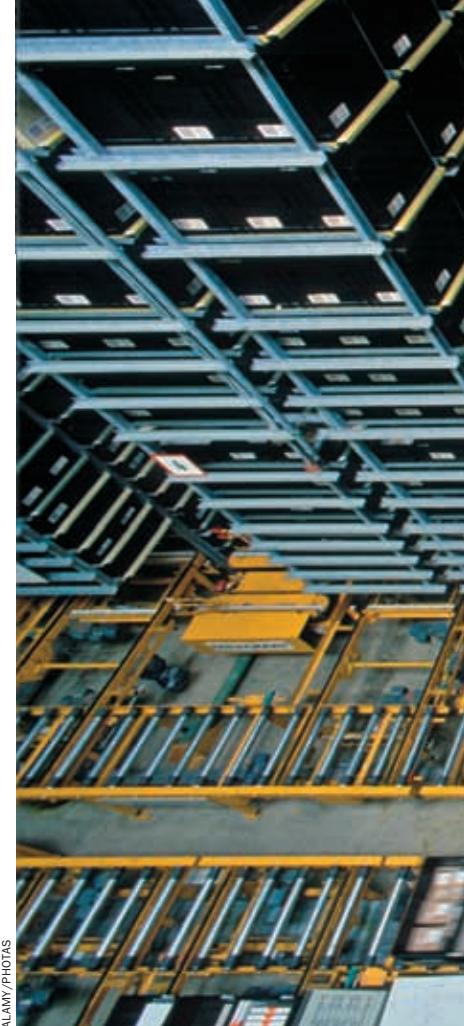
В последнее время на рынке систем складской автоматизации произошла подмена понятий: сейчас любую систему с функцией адресного хранения (когда указываются точное местоположение и характеристики товара) называют Warehouse Management System. Но WMS — это система, обеспечивающая не просто учет, а комплексную автоматизацию управления складскими процессами. Такие системы умеют ставить задачи, связанные с размещением определенных товаров, их перемещением в зависимости от срока хранения, и контролировать выполнение поставленных задач. WMS в состоянии посчитать экономическую выгоду, прогнозируя заполнение мест хранения. Для многих компаний подобные задачи неактуальны, и полноценные WMS-системы им не нужны.

Между тем большое количество недорогих и несложных по конфигурации программ предназначено для решения типовых

аналитических и учетных задач, не требующих специального функционала. К ним относятся российские разработки компаний «Фолио», 1С, «Штрих-М», CoreIMS и других. Они предназначены для малых и средних предприятий, например для небольших торговых центров с собственными складами. Такие программы используют систему штрихкодирования — данные в них заносятся с помощью сканеров штрихкодов.

Бюджетное решение

В прошлом году руководство компании «Логистик сервис», оказывающей материнской фирме — группе «Нисса центрум» — услуги хранения и перевозки полиграфического оборудования и запчастей к нему по всей России, решило автоматизировать свой склад. Склад не очень большой, площадью 4 тыс. кв. м, но не плохо оборудованный (категории В+). «У нас весьма обширный и миниатюрный по объему ассортимент: пружинки, болтики, гайки, — поясняет заместитель генерального директора „Логистик сервис“ **Михаил Ильинский**, — который тяжело отличить визуально. Например, винты с правой и левой резьбой, реле с одной ножкой или тремя. Легко запутаться».



ALAMY/PHOTOS



Современный склад — это высокотехнологичное предприятие с полностью автоматизированными бизнес-процессами

Предварительно в компании подсчитали расходы на увеличение числа новых учетчиков, кладовщиков и их обучение и поняли, что дешевле купить систему складского учета. Она сама показывает, где какой товар лежит, кому и сколько отгрузить, так что любой сотрудник научится работать с ней за две недели. Рабочая группа рассмотрела около десяти продуктов и быстро пришла к выводу, что крупные зарубежные системы не подходят. «Мы смотрели и на полноценные WMS-системы, и на складские модули SAP и Microsoft Dynamics, — вспоминает Михаил Ильинский. — Но они встали бы нам в такие деньги, что компания потеряла бы свое конкурентное преимущество, пытаясь окупить подобную систему». Кроме того, логистики сочли, что западным решениям не хватает гибкости для доводки под клиента, поскольку их разработчики сидят за рубежом. Компании нужна была программа, способная подбирать и отпускать по заказу товар, а справиться с этим в состоянии и отечественная система. Так что выбор остался за продуктом CoreIMS.

Проект по внедрению занял семь месяцев. Месяц из них ушел на инвентаризацию, сопровождавшуюся остановкой бизнеса: на четыре дня склад встал на учет.

и вручную пересчитывали остатки. С помощью специалистов CoreIMS штрихкоды производителей на поступающих в «Логистик сервис» грузах были заведены в систему, создан список номенклатуры хранения. «Теперь полную инвентаризацию можем провести за выходные силами трех сотрудников, — гордится Михаил Ильинский, — а выборочную, по просьбе клиента, вообще в любой момент: включаем сканеры штрихкодов — и опись готова». Сис-

тя запас прочности, — резюмирует Михаил Ильинский. — Мы теперь можем обслуживать на 50% больше клиентов с тем же качеством и по той же цене».

Наставник для робота

Подобные системы складского учета, отмечает консультант CoreIMS **Александр Черняев**, вполне подходят для складов площадью не более 5 тыс. кв. м и номенклатурой в несколько сотен товаров. Как

«Умные» версии WMS-систем работают по системе pick-to-light: диоды указывают путь перемещения грузов, зажигаясь по мере передвижения погрузчика

тема подсказывает, что нужно сделать с товаром — куда его поместить, откуда забрать. Внедренцы из CoreIMS дополнили систему финансовым учетом и статистикой, интегрировали программу документооборота, сейчас занимаются увязкой складской логистики с транспортной.

Как и раньше, склад, включая зону погрузки, комплектации, приемки и маркировки, обслуживают восемь человек. По планам система должна окупиться к концу 2009 года. «У компании увеличил-

правило, небольшие склады специализируются на обслуживании одного рынка — краски, мебель, ТНП. Основные задачи таких складов — добиться прозрачности складской структуры и избежать проблем с пересортицей. Этого требует постоянная необходимость проводить инвентаризацию и учитывать товарные остатки. Мероприятия трудоемкие и затратные, и системы складской автоматизации стоимостью \$50–60 тыс. способны облегчить жизнь и помочь навести порядок.

«Технологии информационных систем применительно к цепочке создания стоимости можно назвать поистине всепроникающими, ведь каждый вид деятельности по созданию стоимости одновременно использует (потребляет) и продуцирует информацию... Например, при операциях внутренней логистики информационные системы применяются для контроля над погрузочно-разгрузочными работами, доставок по расписанию, управления расходованием сырьевых запасов».



Майкл Портер
«Конкурентное преимущество:
как достичь высокого
результата и обеспечить
его устойчивость»
М.: Альпина бизнес бокс, 2008

Тратить же \$300 тыс. (средняя цена системы WMS на начальном этапе) для этих целей бессмысленно. WMS требуются компаниям с разветвленным порядком хранения, несколькими складами, собственным транспортом, большой товарной номенклатурой, куда входят товары различного режима хранения. Разумеется, нужны такие системы крупным логистическим фирмам, для которых хранение грузов — основной бизнес.

WMS — целая методология управления складами. Топология склада в ней, например, описывается графически в виде матричной структуры: проходы, ряды, точные координаты ячейки на полке, полки — в стеллаже, стеллажа — на складе. Каждое место хранения имеет набор характеристик (тип, условия хранения, размеры, максимальный вес размещаемого груза, приписанный товар или владелец). Такая система позволяет полноценно анализировать состояние склада и управлять его работой. «Умные» версии WMS-систем работают по системе pick-to-light, когда территория склада подсвечивается разноцветными диодами, указывающими путь перемещения грузов. Система отслеживает выполнение задания в режиме онлайн, зажигая огни по мере передвижения погрузчика. В более сложных устройствах грузчик работает в специальных очках, в которых отображается только его маршрут. Глобальная цель

разработчиков WMS — уменьшить число человеческих ошибок, когда система сама диктует шаги персоналу, освобождая его от раздумий и сводя до уровня роботов.

«Для крупных складов с огромным товарооборотом, площадями и штатом сотрудников WMS-система — необходимое условие существования в современном мире. Работать сейчас без нее — все равно что писать роман на печатной машинке», — считает Александр Черняев.

Прибыль на складе

В 2006 году уральской компании «Кинетика» предстоял переезд на первый свой склад класса А: 11 тыс. кв. м площади, 15 м в высоту, 15 тыс. паллетомест. «Новый склад мы хотели автоматизировать по всем правилам», — рассказывает ИТ-директор „Кинетики“ **Павел Коптелов**. — Чтобы максимально использовать такие площади, решили ввести систему адресного хранения». Заказчики у компании известные — DHL, «Техносила», Kraft Foods, Unilever и им подобные. «Кинетика» (у компании сейчас несколько складов общей площадью 30 тыс. кв. м и восемь распределительных центров на территории УФО) оказывает им полный комплекс логистических услуг: ответственное хранение товаров, доставка грузов, информационное сопровождение и управление цепочками поставок. Так что объемы запасов, номенклатура и способы обработки товаров у компании велики: в одну погружную форму порой заводится до 2 тыс. наименований.

Проектная группа посмотрела семь программных продуктов. В шорт-листе остались две системы: EXceed WMS от немецкой компании Infor и отечественная Solvo, которая, несмотря на допотопный и неудобный интерфейс, устраивала «Кинетику». Но не победила ни та, ни другая. «Откуда про нас узнала компания „Корус консалтинг“, я не знаю, — интригует Павел Коптелов. — Но от них вдруг поступило предложение внедрить систему Manhattan Associates' ILS. Предложение нам понравилось, особенно план ввода системы. Переговорили со знакомыми в компании „Алиди“, тоже внедрившей эту систему, расписали все возможные риски и способы их нейтрализации — и решились».

15 декабря 2006 года новый склад должен был начать работу, поэтому сроки внедрения были очень короткими — на

проект отводилось всего три месяца. «Кинетика» настаивала, чтобы внедрение было максимально «коробочным», по стандартной процедуре. Все «навороты» решили делать позже, когда склад запустится и станет ясно, что еще потребуется от системы. «Этот расчет полностью себя оправдал, — уверяет Коптелов. — Если бы начали что-то дополнять от себя, мы бы, наверное, до сих пор внедряли систему».

Много времени и внимания компания уделила обучению персонала и тестированию системы, даже потратила на это лишний месяц. Но все равно запустить систему в эксплуатацию без сучка без задоринки не удалось. Свою роль сыграл человеческий фактор: из-за неправильно внесенных данных в системе произошло несколько сбоев, что привело к эффекту «снежного кома». Систему остановили и начали разбираться. Внедренцы порой задерживались на складе за полночь, организовали дежурство для консультаций пользователей системы. Ошибки пользователей-новичков Павел Коптелов считает самым большим риском при внедрении WMS-системы. Главное, чтобы хватило сил эти оплошности исправить, иначе внедренческий проект может умереть на корню.

У Павла Коптелова нет сомнений в эффективности системы: без нее использовать складские мощности, рассчитанные на несколько тысяч наименований продукции, было бы невозможно. Да и сам такой склад, а вместе с ним работа в области логистических услуг («Кинетика» начинала как региональный дистрибутор слабоалкогольных напитков) компаний были бы не по зубам. «Каждое паллетоместо должно давать прибыль, — рассуждает Коптелов, — иначе оно теряет ликвидность. Без системы оно приносит бы нам, условно говоря, сто рублей, а приносит тысячу».

Цена внедрения

WMS, как и любая серьезная управлеченческая система, требует столь же серьезного подхода к внедрению и сопровождению. Ее необходимо настроить под требования конкретного склада, под его товарную матрицу, номенклатуру, бизнес-процессы. Около полутора после запуска систему нужно доводить до ума. Она требует постоянной поддержки, обновления большого числа параметров, чем должна заниматься корпоративная ИТ-служба.

Но главное — компания и ее руководители должны быть готовы к тому, чтобы довести внедрение до конца.

В логистической компании «Алиди», с которой советовался Павел Коптелов, дело до конца пока не доведено. Здесь та же система Manhattan Associates' ILS, и устанавливали ее тоже «Корус консалтинг». Но пока система работает в усечненном варианте. Проект ведется уже несколько лет, сроки его завершения все время отодвигаются.

«В этом виноваты обе стороны,— дипломатично комментирует ИТ-директор „Алиди“ **Константин Старовойтov**, пришедший в компанию уже после начала внедрения.— Мы сами не совсем верно подошли к проекту, не осознавали масштаб необходимых изменений. Проект затянулся, наш склад частично работает

«Каждое паллетоместо должно давать прибыль, иначе оно теряет ликвидность. Без системы оно приносило бы нам, условно говоря, сто рублей, а приносит тысячу»

через нашу ERP-систему, из которой печатаются листы подбора для действий с товаром». При этом Старовойтov уверен, что для логистической компании WMS-система так же важна, как биллинг для телеком-оператора: «Именно этот актив позволяет вывести логистику на качественно новый уровень, обеспечивает конкурентное преимущество компании — скорость и качество обслуживания клиентов».

«Жаль, что взаимопонимания с внедренцами не находится,— жалуется Старовойтov.— Когда я пришел в компанию, у нас было автоматизировано 10–15% склада. С но-

вым директором по логистике мы были сильно заинтересованы в завершении проекта, пытались сдвинуть его с мертвой точки, но никаких подвижек не произошло».

Ситуация для внедренческих проектов довольно распространенная. Со всеми задачами, сформулированными в ТЗ, в плановые сроки не справились, в том числе, как следует из слов Старовойтова, из-за организационных недоработок «Алиди». Консультанты готовы работать за дополнительные деньги, а заказчик считает: нужно доделать то, за что уже заплачено. Уступать пока никто не хочет. **СФ**

classified

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

Всё
для победы!

дизайн | реклама | PR

748-93-92
www.de-tally.ru



**С ВЫСОТЫ ОТКРЫВАЮТСЯ
НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ**

LINK и Открытый университет Великобритании
открывают путь к вершинам управленческого
мастерства

MBA

Выберите ближайший к Вам учебный центр:

www.ou-link.ru, marketing@ou-link.ru

+7 (495) 661-08-72



**LAW
FIRM
LIMITED**

Москва, ул. Арбат, 10
Тел.: (495) 933 72 99
Лондон, W1T 7PD
180 Tottenham Court Road,
Tel.: +44 (0) 207 907 1460

www.LawfirmLtd.com

АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ
И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА
АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИ

БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ



РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

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

27 ноября – май 2009	Mini MBA Ключевые функции управления в одной программе
17 – 22 ноября	<ul style="list-style-type: none"> • ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР • ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ • АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ДИРЕКТОР
24 – 29 ноября	<ul style="list-style-type: none"> • PR-ДИРЕКТОР • ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ • ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
16 – 20 декабря	РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК БЕЗ УЩЕРБА РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

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

лаборатория

над чем работаете





Владислав Романцев

директор по стратегическому развитию
масложирового холдинга «Эфко»

«Эфко» оказалось выгоднее инвестировать в строительство зернового терминала, чем заморозить проект на время финансового кризиса.

— Средний срок строительства завода или терминала — три-четыре года. У нас в «Эфко» правило: завод строим за год.

Чуть больше года назад мы начали осваивать Таманскую портовую зону в Краснодарском крае. Стартовали со строительства масляного терминала и портового завода по производству спецжиров. Все это мы строили практически в чистом поле, при полном отсутствии инфраструктуры.

Масляный терминал будет работать не только на «Эфко», но и на остальные масложировые комбинаты. Наибольшую поддержку на этапе строительства мы получили от холдинга «Солнечные продукты». И в следующий наш проект они будут инвестировать наравне с нами.

К концу 2009 года планируем построить в Тамани зерновой терминал, мощность которого по перевалке составит 5 млн тонн в год. Сейчас многие замораживают проекты. Но мы свой проект приостановить не можем. Во-первых, в России не хватает портов для экспорта зерна. Во-вторых, мы уже серьезно вложились в строительство морской составляющей терминала. Сейчас целесообразнее этот проект реализовать, чем заморозить. Несмотря на финансовый кризис мы найдем средства для его завершения. В новом терминале заинтересованы практически все зерновые трейдеры. □

текст:
нина данилина
фото:
юрий мартьянов



Александр Ушаков

генеральный директор торгового дома «Нордтекс»

Во время кризиса российские текстильщики пытаются потеснить ослабевших конкурентов на европейских рынках.

— У «Нордтекса» сегодня инвестиционных проектов уже на \$120 млн. Кризис приостановил наши вложения в строительство. Сейчас необходимо закончить те, что уже начаты — например, ТЭЦ, которая обошлась нам в \$30–35 млн.

Я уверен, кризис отразится и на наших конкурентах из Юго-Восточной Азии. Китайцы уже не могут больше демпинговать, в том числе и из-за ужесточения борьбы с «серым» импортом. В итоге

и объемы их продукции падают, и стоимость стала выше.

Последние месяцы мы наращиваем объемы продаж бязи и постельного белья на 15–20% в месяц. То же и с тканями для спецодежды — мы впервые ощущаем, что можем существенно подвинуть на рынке иностранных производителей. Мы усилили экспортную экспансию: поставляем за рубеж ткани для спецодежды и домашний текстиль. В последнее время выросли объемы продаж нашей продукции клиентам из Украины, Казахстана. В сентябре «Нордтекс» открыл уже четвертое представительство в Евросоюзе — теперь у нас

есть подразделения в Латвии, Эстонии, Чехии и Румынии. Местные текстильщики обанкротились, и у нас есть возможность уверенно встать там на ноги.

В ближайшей перспективе работа с торговыми сетями Европы. Переговоры уже проведены, остается только немного адаптировать продукцию под сложившиеся у них стандарты. Для Чехии мы делали комплекты постельного белья без простыни (так у них принято), а вот английские сети поставили требование: нужен пододеяльник с застежкой на пуговицах. До конца года планируем увеличить долю экспорта в объеме продаж с 5% до 10%. □

Андрей Новиков

директор по планированию
агентства Universal McCann

Нестандартный рекламный проект стал для команды медийного агентства Universal McCann проверкой на прочность.

— Рекламодатели часто заинтересованы в нестандартных проектах, но этот интерес редко разделяют операторы наружной рекламы. В работе над проектом для бренда Brahma самым сложным оказалось найти подрядчика.

Идея родилась из последнего ролика Brahma: там яркий флюгер эффектно крутился на фоне синего неба, передавая ощущение морского ветра. Но одно дело сделать разовый флюгер для ролика, и совсем другое — возвести на Кутузовском проспекте огромный щит-флюгер.

Переговоры с подрядчиками заняли больше месяца — никто не хотел браться. Рискнуть решилась лишь компания Gallery. Подрядчик должен был полностью перекроить стандартный билборд: усилить конструкцию из-за мощных ветровых нагрузок, а главное, внедрить в нее электромотор, приводящий щит в движение. Не меньших усилий требовало согласование проекта с властями столицы.

Проект грозили сорвать случайности. Когда все было готово к запуску, выяснилось, что аккумуляторы, предназначенные для бесперебойного питания, не подходят для имевшегося у нас мотора. А ведь флюгер должен вращаться целый день! Нужный источник питания удалось найти буквально за день до запуска. Но когда я проезжал по Кутузовскому и увидел крутящийся флюгер, не смог сдержать восторга и закричал: «И все-таки он вертится!» **СФ**

текст:
нина данилина
фото:
евгений дудин

ЕВГЕНИЙ ДУДИН



УЖЕ СТАЛО ХОРОШЕЙ ТРАДИЦИЕЙ, ЧТО МЫ ПРЕДОСТАВЛЯЕМ ВАМ ШАНС ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПОЛЕЗНЫМИ ЗНАКОМСТВАМИ, ПОЛУЧИТЬ ДОСТУП К НАУЧНЫМ РАЗРАБОТКАМ И ПОВЫСИТЬ КВАЛИФИКАЦИЮ ПЕРСОНАЛА. КОНЕЧНО, НА ИГРОВОМ УРОВНЕ «ДЕНЬГИ», ГДЕ СТАВКИ ВЕЛИКИ КАК НИКОГДА, МЫ НЕ ОСТАВИМ ВАС БЕЗ ПОМОЩИ.

Глобальная поддержка

Итак, воспользоваться «спасательным кругом», он же Круг ресурсов, вы сможете, как всегда, оказавшись на клетке №36 игрового поля. Здесь вас ждет масса привлекательных предложений.

Например, вы обезопасите себя от влияния форс-мажорных обстоятельств. Как вы помните, попадание на критическую клетку №1 грозит потерей большей части наличных средств из-за банковского кризиса. На Круге ресурсов вы можете получить единовременную защиту от банковских кризисов в любой стране — за 10 млн условных единиц.

Вдвое дешевле — в 5 млн игровых у. е. — обойдется неприкосновенность ваших активов в случае любых правительственные кризисов и переворотов в любой из стран, куда вы инвестируете свои средства. Увы, подобная неприятность

вы сможете существенно увеличить свою прибыль.

Ноу-хау для нефтедобывающей отрасли повысит коэффициент доходности отрасли на 0,4. Далеко не в каждой стране этого будет достаточно, чтобы вывести нефтедобывачу с убыточного уровня. Зато там, где эта отрасль и без того приносит высокую прибыль, применение высокотехнологичных ноу-хау значительно повысит

стране, — 3%. Больше того, у вас также будет возможность повлиять на снижение экспортных пошлин на нефть в экзотической Венесуэле — это обеспечит рост прибыльности на 2%. За услуги лоббистов придется отдать 14 млн у. е. Наконец, в Китае вы сможете повлиять на снижение налогов в легкой промышленности, что повысит прибыльность отрасли на 4% — за 18 млн у. е.

В условиях глобального дефицита персонала возможность нанять квалифицированные кадры обходится недешево, зато в перспективе может принести хороший доход. Так, всего за 6 млн у. е. вы сможете переманить грамотных специалистов на израильские энергетические предприятия и в США на объекты ВПК. И в той, и в другой отрасли этот шаг повысит прибыльность на 2%.

Теперь у вас в руках все инструменты для покорения вершин мирового бизнеса. Не ограничивайте свои амбиции! □

Инвестируя в экономику зарубежных стран, вы играете на чужом поле, не имея налаженных связей или влиятельных знакомых. Мы поможем вам обрести поддержку и защиту. Теперь у вас в руках все инструменты для покорения вершин мирового бизнеса

ожидает инвесторов в каждой стране, где высокая доходность компенсируется нестабильной политической ситуацией. Защита от последствий попадания на критическую клетку №2 также предоставляется единовременно.

Мы не раз давали вам возможность убедиться, что доступ к последним научным разработкам может существенно повысить доходность практически всех отраслей промышленности. Приобрести перспективные научные исследования вы сможете и на уровне «Деньги». Так, всего в 5 млн у. е. обойдется покупка технологий для автомобилестроительной отрасли. Это приобретение добавит 0,3 к коэффициенту доходности отрасли в любой стране.

Технологии для военно-промышленного комплекса стоят чуть дороже, 9 млн у. е. — они позволят вам повысить коэффициент доходности на 0,2. Вам кажется, что этого мало? Однако обратите внимание: почти во всех странах, где есть возможность инвестировать в ВПК, эта отрасль либо суперприбыльна, либо приносит незначительный убыток. С помощью современных технологий вы легко превратите убыточность в уверенную прибыль.

Ноу-хау в химической промышленности позволит повысить коэффициент доходности отрасли на 0,3 — всего за 7 млн у. е. Вы наверняка обратили внимание, что химическая промышленность почти везде приносит стабильный доход. Став обладателем ноу-хау в области химической промышленности,

ваши доходы. Обойдется эта волшебная возможность в 12 млн у. е.

Инвестируя в экономику зарубежных стран, вы играете на чужом поле, не имея налаженных связей или влиятельных знакомых. Мы поможем вам обрести поддержку и защиту. Например, всего за 11 млн у. е. вы сможете лоббировать ваши интересы во Вьетнаме. Мы обещаем, что местное лобби поможет снизить экспортные пошлины на каучук, что повысит прибыльность отрасли на 3%. Услуги лоббистских кругов, которым по силам снизить налоговые выплаты на добычу полезных ископаемых в Мексике, обойдутся в 12 млн у. е. Прогнозируемый рост прибыльности этой отрасли, уже приносящей наибольший доход в этой

У вас по-прежнему остается возможность присоединиться к игре, отправив SMS с кодом профессии на номер 1050. Подробную инструкцию, полную версию правил игры «Секрет успеха» и топ-100 игроков вы найдете на сайте www.igra-uspeh.kommersant.ru.



ИРИНА ДЕДЧАЙЛОТ

Теперь, когда у вас есть возможность получить ощущимую поддержку на зарубежных рынках, игра становится еще интереснее. Впрочем, если вы продолжаете инвестировать в отечественные компании, вас тоже ожидают хорошие известия.

ПОЗИТИВ ПО ВСЕМ ФРОНТАМ

Игровая неделя, по нашим прогнозам, начнется с резкого повышения доходности **мало-зийских** компаний, производящих микроэлектронное оборудование. Ситуация обусловлена решением местного правительства о выделении субсидий для высокотехнологичных предприятий. Однако эти меры не будут иметь долгосрочного эффекта: уже к середине игровой недели экономические показатели снизятся и, скорее всего, стабилизируются на достигнутом уровне.

Контракт на производство беспрецедентно большой партии автомобилей, полученный **южноафриканскими** автомобилестроительными компаниями не без помощи местного правительства, будет способствовать резкому, но кратковременному увеличению доходности отрасли.

Протекционистские меры **вьетнамского** правительства по поддержке компаний, занятых в производстве каучука, приведут к резкому повыше-

нию доходности предприятий этой отрасли. В то же время увеличиваются риски вложений в другие сферы в этой стране.

В середине недели кратковременный всплеск деловой активности ожидается в **Китайе**. Наиболее благоприятно он скажется на легкой промышленности, зато в золотодобыче и овцеводстве риски вложений вырастут.

Незначительные всплески экономической активности ожидаются во второй половине игровой недели в **Польше** и **Исландии**. В этот период повысится доходность отраслей, которые характерны для данных стран, но риски вложений в проблемные сферы также увеличатся.

Первая половина игровой недели будет также благоприятной для **мексиканской** экономики.

Тех, кто не пожелал покорять заокеанские просторы и продолжает инвестировать в отечественную экономику, оставаясь на уровне «Белые во-

ротнички» и «Бизнес», мы спешим порадовать: кризис на нашем рынке миновал. Хотя ситуацию еще нельзя назвать стабильной, инвестиции в отечественные предприятия начинают приносить прибыль. Рост стоимости активов замечен во всех отраслях. В целом этот период можно охарактеризовать как благоприятный для инвестиций с позитивным прогнозом на будущее.

Для тех, кто продолжает играть на поле «Белые воротнички», сообщаем: малый бизнес в целом пережил кризис более болезненно, чем крупный, поэтому процесс восстановления, по всей видимости, затянется на продолжительное время. Темпы роста стоимости организаций малого бизнеса еще долго не приблизятся к отраслевым показателям в крупном бизнесе. Максимальные, хотя и относительно небольшие, показатели роста будут демонстрировать деревообрабатывающие компании. А стоимость активов в ритейле и об-

служивании и вовсе будет падать. Максимальной прибыли стоит ожидать от тех же деревообрабатывающих компаний и предприятий пищевой промышленности.

Зато в крупном бизнесе (помимо «Бизнес») заметны позитивные тенденции. Так, уже в начале игровой недели стоимость активов в сегментах **высоких технологий, металлургии, авиа- и автомобилестроения** продемонстрирует уверенные показатели роста — до 6% в течение одного игрового дня. Причем в металлургическом секторе и автомобилестроении с большой долей вероятности показатели значительно не изменятся в течение недели. Зато в сфере высоких технологий уже к концу игровой недели темпы роста стоимости активов могут достигать 30% в течение одного игрового дня: сказывается программа господдержки, начатая еще в докризисный период.

Примерно таких же показателей к концу недели добываются активы в сфере **рекламы**: мы ожидаем, что, ощущив окончание кризисного периода, компании примутся наверстывать упущенное и постепенно начнут увеличивать свои маркетинговые бюджеты.

Активы **средств массовой информации**, стоимость которых в начале игровой недели будет расти неуверенно, окончат неделью в числе лидеров по темпам роста.

Позитивная, благоприятная для инвестиций ситуация сложится в **химической, нефтяной** промышленности, **энергетике** и **ритейле**.

Зато в **транспортном** сегменте и **финансовом** секторе последствия кризиса будут ощущаться дольше всего: темпы роста стоимости активов окажутся минимальными по рынку. **СФ**



уровень **«ДЕНЬГИ»** круг ресурсов

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



МЕМУАРЫ **Рэя Крока**, ОСНОВАТЕЛЯ MCDONALD'S, ВПОЛНЕ МОЖНО ЭКРАНИЗИРОВАТЬ ПО-ГОЛЛИВУДСКИ: В НИХ ЕСТЬ НАКАЛ СТРАСТЕЙ, ДЕНЬГИ, ПРЕДАТЕЛЬСТВО, ЛЮБОВЬ И ХЭППИ-ЭНД.

Король бигмака

текст: **Юлия Фуколова**

Рэй Крок
McDonald's:
Как создавалась
империя



М.: АЛЬПИНА
БИЗНЕС БУКС,
2008
Обложка /
Пер с англ. /
386 с.

«Я верую в Бога, семью и McDonald's. А когда я на работе — порядок обратный». Такое мог сказать только Рэй Крок, создавший самую известную сеть фаст-фуда.

Книги о первых шагах мировых корпораций уже не взрывают мозг будущим бизнесменам. Истории про то, как отцы-основатели корпели в гаражах, собирали на коленках диковинные приборы, а потом зарабатывали свой первый миллион, постепенно начинают приедаться. Но мемуары Крока — случай особый. Даже враги признавали, что есть три вещи, которые создатель McDonald's умел делать как никто другой: продавать гамбургеры, зарабатывать деньги и рассказывать истории. В том, что книга удалась, наверняка немалая заслуга самого предпринимателя. Даже странно, что ее перевели у нас только сейчас, хотя вышла она в 1977 году.

Рэй Крок — живое воплощение американской мечты (но о корнях он тоже не забывает, то и дело упоминая о своей «чешской прижимистости»). Он доказал, что в 53 года жизнь не кончается, а скорее наоборот. Скромный коммивояжер полжизни продавал бумажные стаканчики и чудо техники под названием «мультимиксер», а потом в солнном калифорнийском городке Сан-Бернардино увидел закусочную братьев Макдоналд. И загорелся идеей открыть такую же в родном Чикаго. А потом еще и еще. Братья Макдоналд не горели желанием самостоятельно тиражировать удачный бизнес, поэтому Крок заключил с ними контракт на развитие сети.

Впоследствии это сотрудничество развалилось, и Кроку пришлось выкупить долю Макдоналдов и все права на уже раскрученный бренд за огромные отступные — \$2,7 млн. А немножко раньше ему пришлось расстаться с \$400 тыс.: обаятельный мошенник **Клем Бор** «кинул» молодую компанию на операциях с земельными участками. Впрочем, неудачи не помешали Кро-

ку создать одну из самых успешных франчайзинговых сетей. Он в деталях описывает, как подбирал сотрудников и партнеров, как выстраивал систему взаимоотношений с поставщиками и франчайзи. Например, со злостью и сарказмом вспоминает «бунт на корабле», когда у компании начались трения с Ассоциацией владельцев ресторанов McDonald's.

Но самое главное — это продумывание до мелочей рецептуры блюд и системы обслуживания в закусочных. Крок рассказывает о жареной картошке и гамбургерах так, словно это самый лакомый деликатес на свете. Получилось довольно занимательно — можно не любить подобные продукты, но с удовольствием читать об их производстве.

Не менее интересной получилась и любовная линия: первая жена, новая любовь, расставание, второй брак — и наконец обретение счастья. «Я понял, что отдал

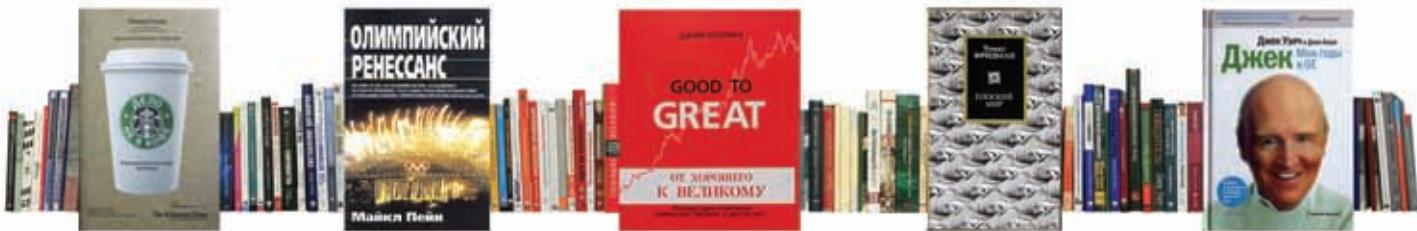
Есть три вещи,
которые создатель McDonald's
умел делать как никто другой:
продавать гамбургеры, зарабатывать
деньги и рассказывать
истории

бы все, что угодно, даже McDonald's, чтобы получить Джони», — пишет Рэй Крок.

Единственное, чего в книге нет, так это отношения наемных работников к компании и к ее потогонной системе труда. В конце концов, именно благодаря McDonald's на рынке появился неологизм MacJob («мак-работа») — слово для обозначения низкооплачиваемого труда без перспектив роста. Впрочем, в книге независимого журналиста **Джона Ф. Лава** с интригующим названием «McDonald's. О чем молчит бигмак?» (ее перевод вышел в издательстве «Эксмо» в 2007-м) ничего подобного тоже нет. В ней чуть больше букв и цифр, но по эмоциям и динамичности авторский вариант выигрывает.

В общем, ни трения с персоналом, ни глобальная война, объявленная фаст-фудовским калориям, — ничто не мешает империи Рэя Крока кормить мир бигмаками и по сей день. **СФ**

ПРЕЗИДЕНТ ОРГКОМИТЕТА «СОЧИ-2014» **Дмитрий Чернышенко** БОЛЕЕ 15 ЛЕТ ЗАНИМАЕТСЯ РЕКЛАМОЙ И МАРКЕТИНГОМ, А НА ГОССЛУЖБУ ПЕРЕШЕЛ СРАВНИТЕЛЬНО НЕДАВНО. ПО ЕГО МНЕНИЮ, РАЗНИЦА МЕЖДУ ЭФФЕКТИВНЫМ УПРАВЛЕНЦЕМ И НОВИЧКОМ В ТОМ, ЧТО ПЕРВОМУ ОПЫТ И ИНТУИЦИЯ ПОЗВОЛЯЮТ БЫТЬ НАСТОЛЬКО МУДРЫМ, ЧТОБЫ УЧИТЬСЯ НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ. **ДЛЯ ЭТОГО И НУЖНЫ КНИГИ.**



**Майкл Пейн
«Олимпийский ренессанс»**

Пожалуй, самая профессиональная и глубокая книга об олимпийском движении. Известный британский маркетолог Майкл Пейн разрабатывал и реализовывал маркетинговые программы 15 Олимпиад. Ему удалось превратить убыточное мероприятие, которым когда-то были Олимпийские игры, в самый известный брэнд в мире. Уникальная история успеха, много полезной информации. Для меня лично — книга, в которой много добрых знакомых, друзей и легендарных персонажей.

**Джим Коллинз
«От хорошего к великому»**

Энциклопедия современного бизнеса в изложении выдающегося американского исследователя. Уверен, что книга вызовет бурю эмоций и сомнений в душе каждого читателя. Настоятельно рекомендую ее своим сотрудникам. Автор провел глубокое исследование 1,5 тыс. известных компаний и описал принципы, руководствуясь которыми предприятие способно вырваться из массы посредственостей и стать выдающимся. Перефразируя известное выражение, Коллинз заявляет, что «хорошее — враг великого». Любопытна его терминология в отношении путей достижения цели. Он делит людей на «лис» и «ежей». «Лисы» стремятся к нескольким целям одновременно и зачастую не достигают ни одной. «Ежи» видят суть и вычленяют только ее из всего разнообразия бизнес-целей. Быть хорошим или быть великим — выбор остается за читателем.

**Томас Фридман
«Плоский мир. Краткая история XXI века»**

Книга, которая произвела на меня неизгладимое впечатление. Томас Фридман, известный международный обозреватель The New York Times, предлагает читателю свое видение современной мировой экономики и политики, согласно которому общество вступило в третью фазу глобализации. В книге звучит философская мысль о том, что с развитием высоких технологий процесс глобализации распространя-

ется не только на крупные корпорации, но и на отдельных людей. Их успех теперь зависит не от места рождения или жительства, а от их личных качеств, способностей и желаний. Необходимым условием является лишь доступ к средствам связи.

**Говард Бехар
«Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks»**

Из этой книги можно многое почерпнуть с точки зрения развития корпоративной культуры. Автор, бывший топ-менеджер Starbucks, формулирует 10 заповедей создания корпоративной культуры и приводит примеры из истории всемирно известной сети кофеен. В основе ее стратегии лежит принцип человеческого отношения, то есть руководство рассматривает рядового сотрудника как партнера. Возможно, в этом и заключается секрет многолетнего успеха брэнда, который стал уже частью национальной культуры США.

**Джек Уэлч, Джон Бирн
«Джек. Мои годы в GE»**

Увлекательное жизнеописание одного из самых неординарных топ-менеджеров. Джек Уэлч прошел путь от рядового менеджера до CEO мирового промышленного гиганта General Electric. На мой взгляд, это издание может служить универсальным практическим пособием для менеджеров любого уровня, так как в нем анализируются все бизнес-процессы, которые могут происходить в компаниях. При этом Уэлч не навязывает стандартных решений, а, наоборот, предлагает читателям самим определять свой путь. 



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

5

книг, рекомендованных для прочтения на ночь во

время кризиса. Хотя, конечно, лучший совет таков: «раньше надо было читать, дядя!» Книг про контраварийный менеджмент почти нет — в последние годы тема была немодной. Но если тщательно поискать, кое-что отыщется.



Альфред Кинг
«Тотальное
управление
деньгами»

Раз кризис у нас финансовый, то и главную книгу надо искать в финансовых разделах. А точнее, нужна информация о борьбе за кэш, ведь проблемы у компаний — как больших, так и не очень — с ликвидностью. В корпорациях этим вопросом занимается подразделение, которое называется «казначейство». С профессиональными, надо полагать, казначеями. К тому же у наших больших компаний для борьбы за ликвидность теперь есть Внешэкономбанк, а у маленьких — только собственная расторопность и настойчивость.

С одной стороны, ничего сложного в этом деле нет: заставляй крутиться деньги быстрее, принуждай платить быстрее и тяни с оплатой — вот и вся наука. Конечно, лучше всего просто иметь в команде одного из тех, за кого двух небитых дают, — того, кто успел в 1990-е поработать в обстановке тотального дефицита денег. Но если такого человека нет, прочитать что-нибудь внятное не поможет. На нашем рынке нашлась только одна книга на русском языке с цельным и без лишнего формализма взглядом на управление кэшем (который в наши дни, как известно, король). Здесь собрано все — от роли бюджетирования и маркетинговых акций до работы с запасами, дебиторкой и использования инфляции во благо. Конечно, лучше бы про российские реалии, но наши авторы пока не сподобились что-либо написать по этой теме. Максимум, на что их хватает, — осветить работу с дебиторской задолженностью, сделав упор на выбивание долгов.

Книгу рекомендуется читать в очереди в обменный пункт, где есть надежда закупить доллар по 28 руб. Описано поведение людей в кризисных ситуациях — от тюльпаномании в Голландии XVII века до доткомовского пузыря XXI века. Впрочем, история учит тому, что ничему не учит, — в следующее издание по праву должны войти примеры помешательства на рынке недвижимости. В общем, всем будущим леммингам (действия инвесторов с поведением этих зверьков сравнил как раз автор этой книги) посвящается.



Роберт Меншель
«Рынки и безумство
толпы»

Только в этой книге описывается, куда бежать, когда в лавке полыхает пламя. Про промышленные аварии, пожары и пищевые отравления, которые случились у вас или по вине вашей компании. Что делали менеджеры в таких ситуациях в реальности — и что им надо было сделать. Описание кризисов, наверное, и составляет главную ценность этой книги. Хотя про финансы тут ни строчки, правила поведения во время паники, дыма и полной неразберихи как минимум поучительны.



Роберт Хит
«Антикризисное
управление
для руководителей
и менеджеров»

Автор, сотрудник Массачусетского технологического института, долго изучал влияние сбоев на работу цепочек поставок. Звучит скучновато, но насыщенность книги примерами спасает ситуацию. Этот труд — своеобразный гибрид книг Кинга и Хита, правда, чуть более научообразный (все-таки автор немец), чем необходимо для хорошего усвоения. Сбои поставок в России дело обыденное, так что лозунг автора «Будьте готовы к неприятностям» звучит очень даже актуально. Как известно, шок — это по-нашему.



Йосси Шеффи
«Жизнестойкое
предприятие»

Наверное, самая полезная новелла в этом сборнике статей из журнала Harvard Business Review — статья Тома Коуплена (между прочим, одного из авторов классического труда по оценке стоимости компаний) о тонкостях срезания затрат в тощие времена. Легко сказать, что резать «кости» надо решительно, но не подрывая основ будущего роста. Вот многие и говорят. А как это сделать, не довольствуясь одним только сокращением штата, которым часто все и ограничивается? Читайте Коуплена.



Том Коупленд
«Управление бизнесом
в бурные времена»

5

КНИГИ ИЗ СПИСКА БЕСПОЛЕЗНОГО ЧТЕНИЯ. ПЛОХИХ КНИГ В КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА НЕ БЫВАЕТ, ВЕДЬ ЛЮБОЕ ЧТЕНИЕ СПОСОБНО ОТВЛЕЧЬ ОТ ТЯЖЕЛЫХ МЫСЛЕЙ. НЕ ВСЕМ ЖЕ, КОГДА ВСЕ ОТВРАТИТЕЛЬНО, ИСКАТЬ ИСТИНУ НА ДНЕ СТАКАНА. НО ОБИДНО, ЧТО НЕКОТОРЫЕ КНИГИ КАК ТОТ ЗАБОР: НА ОБЛОЖКЕ – ОБЕЩАНИЕ, А ПОД НЕЙ – ОБМАН И РАЗОЧАРОВАНИЕ. ТОГДА УЖ ЛУЧШЕ ДЕТЕКТИВ ПОЧИТАТЬ – ВСЕ БОЛЬШЕ ПОЛЬЗЫ.

Суверенный финансовый менеджмент еще глупее, чем суверенная демократия. Вместо того чтобы признать, что Россия не родина финансовой науки и для того, чтобы эту науку постигать, необходим английский язык, наши профессора кинулись изобретать финансы с нуля. И похожи на шаманов, рисующих карты углем на пергаменте в эпоху победившего GPRS. Термин «финансовая устойчивость» придуман советскими финансистами, но не умер и в капиталистической России. Многолетно и малоприменимо.



Алексей Грачев
«Финансовая
устойчивость
предприятия»

В книжных магазинах есть целые полки книг с названием «Антикризисное управление». Вот типичный представитель. Коктейль из анализа финансовой отчетности, искусства ведения переговоров, рационализации ассортимента, правовых основ банкротства и почему-то инноватики — все это в одном флаконе, все на примитивном уровне и суконным языком. Автор написала еще несколько учебников на непонятно как связанные темы — от хозяйственного права до стратегического менеджмента. Мусорная литература.



Наталья Круглова
«Антикризисное
управление»

Очередная неудачная попытка перенести модную нынче концепцию Enterprise-wide Risk Management (ERM) на российскую почву. На Западе ее за пределами крупнейших публичных компаний никто не использует. Но в России такие нюансы никого не волнуют — тем более консультантов. Замешал ERM с азами финансового анализа — и готово дело. Осилив 200 страниц о необходимости ERM для продуктовой лавки, всех риск-менеджеров вы будете считать проходимцами, получающими деньги непонятно за что. И будете, наверное, правы.



Денис Гончаров
«Комплексный подход
к управлению рисками»

Многие теории менеджмента имеют своих страстных сторонников и противников. Но в направлении к секте больше всего (ну, может быть, кроме **Рона Хаббарда**) продвинулся Project Management (PM; управление проектами). Там есть свой язык, свои семинарии и храмы со своими проповедниками. Пара из них и написала эту книгу. Не то чтобы я считал ее совсем никудышней — просто на усвоение тайных символов и тайного знания PM может уйти слишком много времени. А терпящий крушение проект ждать не будет.



Санджжив Пурба,
Джозеф Зуккеро
«Спасение проекта»

Скажу честно: к такого рода литературе, как книги **Брайана Трейси**, я испытываю давнюю и стойкую неприязнь. Вот уж в самом деле лучше потратить время на детектив. **Дейл Карнеги**, с которого и начался российский триумф этих пособий для андроидов, был еще туда-сюда. Дальше — только хуже.

Некоторые авторы подобных книг еще делают над собой усилие и разбавляют свои опусы различными примерами (чаще всего затертыми историческими анекдотами сомнительного качества). Но не таков Трейси! «Будьте настойчивы и решительны, не дайте своей энергии и энтузиазму попасть под колеса разочарования», «станьте специалистом по кризисам», «85% неудач вызваны неумением правильно взаимодействовать с нужными людьми». Ну ладно, первое утверждение — это **Джеймс Рили**, английский поэт XIX века, который писал для детей, без назидательности ему никак. Но второй и третий советы — редкостной глубины бесполковщина, которая непонятно что значит, и непонятно, как должна быть использована. И так на 170 страницах.

И почему я нисколько не удивился, узнав, что автор пришел в пропаганду из девелопмента? Ах да, в прошлом нашем обзоре (см. с. №37/2008) в этом же жанре отличился **Дональд Трамп**. Ну, по крайней мере я теперь спокоен за дальнейшую судьбу **Сергея Полонского**. Девелоперам теперь самое время писать книги, дорожка проторена. Может, кто-то и переплюнет Трейси, который их навалял аж 45 штук. с. №



Брайан Трейси
«Критический
момент»

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

почта

спроси СФ

«Интересно, создатели детских социальных сетей понимают, какая возможность у них есть по удержанию пользователей на своих ресурсах и в будущем? Ведь дети взрослеют, хотят скорее окунуться в мир взрослых. Вот тут нужно не упустить своего шанса. Все детские сети в той или иной степени закрыты. Нужно вовремя создать и дать взрослеющему ребенку „инвайт“ в новую социальную сеть для подростков. Некий „лепрозорий“ для тех, кто вышел из детских сетей. Фактор закрытости и таинственности подростковой сети тоже должен сыграть. Если подойти к проекту с головой и проследить, чтобы в подростковую сеть получали „инвайты“ только „выпускники“ детских соцсетей, то можно откусить кусочек трафика у „В контакте“ или тех же „Одноклассников“.

Fenidik (комментарий читателя на сайте журнала)

«Мелкая сетка»

сф №42(274) 27.10.2008

«При взгляде на холеное, лоснящееся лицо „не-Ванги“ Сергея Полонского меня терзают смутные сомнения в том, что лично он, а не только его команда, работает до трех-четырех часов утра. Еще больше сомнений вызывает продуктивность такой работы. В Японии есть сэлэри-мэны, которые реально много работают, а спят по четыре-пять часов в сутки. „Наградой“ им служит напрочь испорченное здоровье к 40 годам, и это в лучшем случае. Если команда Сергея действительно хочет построить „лучшую девелоперскую компанию в мире“, то сейчас, в разгар кризиса, самое время высыпаться и продумывать стратегические вопросы, а ресурсы понадобятся тогда, когда кризис пойдет на спад. Хотя, возможно, ребята до утра размышляют над тем, где бы сейчас привлечь деньги. Про „светлую энергию «Евросети»“ забавно сказано: радует, что человек не утратил чувства юмора в непростых условиях.

„Без «Дон-строя» и «Интеко», без самолетов авиакомпании S7 была бы другая страна“. Ну тогда можно сказать, что и без палаток „Шаурма“, разбросанных по всей России, тоже была бы другая страна. А если говорить про бизнес, то почему бы не попробовать наконец-то поступиться маржей, скинуть цены на 20-30% и посмотреть на результат? Ведь перекредитованные девелоперы сейчас так нуждаются в деньгах...»

Александр Кириллов, Key SAP consultant, Masterdata

«Фанк-клуб: Сергей Полонский»

сф №41(273) 20.10.2008

Иван, Пенза

В надежные руки

Я руковожу фирмой. Как подготовить сына с дипломом менеджера в преемники, чтобы в нем не видели «сынка»?

Лучше это делать постепенно – так сын узнает бизнес, а сотрудники фирмы узнают его. Сначала стоит взять сына на позицию менеджера проекта: в вузе ему наверняка читали курс по проектному менеджменту. Здесь он сможет проявить свои организационные и коммуникативные навыки, ведь менеджер проекта координирует работу разных подразделений компании. Оптимальный срок проекта – полгода-год, считает консультант по карьере из компании Job Search Coach Мария Самиуллина. За это время сын войдет внутрь бизнеса и познакомится с людьми.

Второй шаг – позиция менеджера по развитию. Здесь он займется общением с клиентами, то есть внешней стороной бизнеса. По мнению Самиуллиной, год работы или полный бизнес-цикл – достаточный срок, чтобы показать результаты.

Следующая ступень – пост заместителя гендиректора по операционному управлению. Это позволит вашему сыну сосредоточиться на разработке и внедрении продуктов. По сути он становится правой рукой генерального директора. Он знает бизнес изнутри и снаружи и, что важно, работая на этих позициях, едва ли переходит дорогу кому-то из сотрудников. Сын готов к управлению компанией, отцу можно отходить от дел.

Андрей Жулин

Старт недвижимости

Запускаем интернет-базу по недвижимости. Какие действия предпринять, чтобы удачно начать проект?

Чтобы привлечь внимание потенциальных рекламодателей – риэлтеров и застройщиков – нужно «засветиться» в профильных СМИ. Для этого хорошо придумать какую-нибудь фишку. Например, портал Gdeetotdom.ru указал место жительства президента России Дмитрия Медведева, отметив его на карте.

Далее рекламодателей будет интересовать посещаемость вашего сайта. Потребителей же проще всего привлечь контекстной рекламой в поисковых системах: Google AdSense, «Бегун», «Яндекс.Директ». Нужно выкупить у этих компаний слова, при вводе которых ваш сайт будет в первых строчках «поисковиков». Удовольствие не самое дешевое. Например, слово «новостройки» стоит около \$2 за каждый переход на сайт, однако можно найти и менее популярные слова, стоимость которых составляет, например, 1 цент за переход.

Повысить посещаемость сайта можно участием в различных блогах. «Правда, если вы напишете: „Здравствуйте! У нас открылся сайт. Милости просим!“, то эту запись модератор быстро удалит, – рассуждает руководитель аналитического центра RWAY Александр Пыпин. – Можно, например, опубликовать экологическую карту Москвы и вывешивать в блогах ссылку на нее».

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.

Подписываемся под каждым словом. Подпишитесь и вы.



подписка 01–06 2009

Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

Специальные предложения

При оплате подписки до 15.11.2008 через редакцию скидка до 15%

Коммерсантъ+ уникальная возможность подписаться на несколько изданий по льготной цене

ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

Секрет фирмы

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Реальные примеры ведения бизнеса.

А

Ежемесячный глянцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

Автомобиль в России—больше, чем средство передвижения.

Weekend

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

Журнал о культуре отдыха.

CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

Коммерсантъ+ Бизнес

Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Лидер

Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Комплекс

Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Актив

Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Базис

Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Подписка через редакцию

Чтобы оформить подписку

Стоимость подписки на первое полугодие 2009 года

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; с помощью платежной системы Яндекс. Деньги; через любое отделение Сбербанка РФ (квитанция прилагается); безналичный расчет; по подписным скретч-картам.

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

для физических лиц

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

для юридических лиц

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

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

Москва,
Мос.обл.

Регионы

КОММЕРСАНТЪ	1922.58	—
КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ	514.14	1242.78
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ	658.68	1453.32
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ	607.86	1402.50
КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ	420.42	633.60
КОММЕРСАНТЪ WEEKEND	652.08	—
CITIZEN K (за 2 НОМЕРА)	242.00	288.86
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС	3264.36	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР	3102.00	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ	2727.12	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ	1597.20	2597.76
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС	1059.30	1956.24
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС	1434.84	2325.18

Цены на подписку сроком 6 месяцев в рублях с учетом НДС, действительны при оплате до 15.11.08.

Подписной купон срок подписки с 1 января по 30 июня 2009 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

Кв. офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

курьер

почта (до почтового ящика)

почта (заказная бандероль)

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

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, **ОКПО** 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, **ОКПО** 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Квитанция

Кассир

принципы Ирины Люшни

СОВЛАДЕЛЕЦ И ПРЕЗИДЕНТ ГОРОДСКОЙ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ **ИРИНА ЛЮШНЯ** ПЕРВОЙ В РОССИИ РЕШИЛАСЬ СТРАХОВАТЬ **РИСКИ** ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА. ПРИЧЕМ РИСКИ САМОГО ЭТОГО РЕШЕНИЯ ПРОСЧИТАТЬ НЕВОЗМОЖНО. ЧИСТАЯ ИНТУИЦИЯ.

Чтобы решить проблему, надо выйти за ее пределы. Вот дальтоники, например, видят мир в других цветах, и мы не знаем, чье восприятие – наше или их – более «правильное». То есть проблема может выглядеть не так, как показывает наша «программа» восприятия мира. Чтобы найти по-настоящему эффективное решение, нужно посмотреть на мир с другой точки, ну или хотя бы в другом цвете.

Человек с техническим образованием может многое. Из технарей выходят отличные бизнесмены, поэты, врачи, строители. Не знаю почему, но случаи обратного перехода редки. Поэт не становится математиком.

Никогда не делай то, чего хочется. Всегда следуй внутреннему голосу. В бизнесе, особенно российском, иначе нельзя – рынок меняется очень быстро. Ты принимаешь стратегическое решение почти интуитивно, а вот тактику уже просчитываешь с математической точностью.

Наемный менеджер ничем не отвечает перед собственником. Да, у него есть должность и зарплата, которые он может потерять, но это фактически ничто по сравнению с собственностью акционеров, которой он рискует. Кроме того, наемный менеджер постоянно боится – боится сделать что-то не так. Страх снижает эффективность управления. А собственник не боится совершать ошибки. В конце концов, он отвечает своими деньгами перед самим собой.

Я научилась разговаривать с теми, кто ворует мое время. Научила сотрудников приходить ко мне с готовыми решениями и докладывать результат, а не процесс. Года два назад вы бы увидели в моем кабинете стол, заваленный бумагами. Теперь он чист. Я раздала эти бумаги своим заместителям – сама занимаюсь больше стратегией и контролем ключевых показателей. Эффективность работы компании от этого не снизилась, скорее наоборот.

Мне нравится, что я совладелец и руководитель в одном лице. Я считаю, это наиболее эффективная модель управления в нынешних условиях



Чрезмерный контроль свойствен в большей степени мужчинам.

Особенно это заметно на отдыхе. Вот сидит он на пляже, сидит, потом вдруг хватается за мобильный телефон и начинает названивать: «Ну, как у нас там продажи сегодня?» Или ему звонят с вопросами. Мне на отдыхе звонят лишь в самом крайнем случае – за две недели отпуска один-два раза.

Я люблю читать мемуары, написанные известными бизнесменами. Бертил Торекуль «Сага об IKEA», Дон Содерквист «Откровения вице-президента компании Wal-Mart»… Здесь есть чему поучиться. Другая категория книг, которые мне интересны – рассуждения математиков или физиков о моделях, описывающих окружающий мир. Вот, например, Дэвид Дойч в книге «Структура реальности» рассказывает о Вселенной через понятия квантовой физики. Его идея: мы существуем здесь и сейчас с определенной, конечно довольно большой, но – вероятностью. То есть теоретически вас сейчас тут нет. Забавно.

Видимо, у меня легкая рука. Помню, когда мне надо было в первый раз уволить сотрудника, я всю ночь не спала. Это был самый тяжелый момент в моей жизни. Но, отпустив нескольких человек «на свободу», я увидела, что они нормально устраиваются. **со**

записал **владислав коваленко**

читайте в следующем номере

(в продаже с 10 ноября)



частная практика

Владелец сети «Матрица» Тимур Гизатуллин захватил башкирский продуктовый рынок и нацелился на Москву. Но жадность кредиторов заставила уйти в окопы

конкуренция

Мировой финансовый кризис ударил по российской банковской системе. Как будут выживать в этой ситуации средние и мелкие региональные банки?

идеи

Придумайте свою вселенную и заработайте миллиарды — вот бизнес-схема создателей новых культурных миров, в центре которых стоят герои романов, комиксов, мультсериалов и киносаг

лаборатория

Принято считать, что экологическая ответственность не имеет ничего общего с реальным бизнесом. Генеральный директор «Hewlett-Packard Россия» Оуэн Кемп доказывает, что «зеленые технологии» могут принести реальную прибыль



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

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 зари» пока не сдается, с наибольшим размахом бизнес-интервенции проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акционерами приходится примерно 80% всех продаж. Только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «Патра», «Байкальская пивоваренная компания», «Комбинат им. Степана Разина» и ПИТ достались неизменным «тинькофф» — Sun Interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в **пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом** — московский пивоизделийный комбинат «Чаково», на табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «Балканской звезды» концерном Altavis. Теперь иностранцам противостоит лишь Ростовский «Донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. В сентябре «Донтабак» договорился с корпорацией Galaner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «Арнест», одновременно выполняющий заказы от Schwarzkopf & Henkel и L'Oréal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. Соперничество с международными корпорациями — это **прежде всего конкуренция бюджетов** инвестиционных и маркетинговых. **Соотношение сил неизбежно будет неравным**. Расходы Sun Interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «Чаково» — составили всего-навсего \$20 млн. С другой стороны, в этом, наверное, и заключается романтика бизнеса — **бросить вызов заведомо превосходящим силам**. Можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «Чаково», на долю экспорта приходятся считанные проценты от общего объема продаж — маленькие победы, которые придают уверенности в будущем, но в конечном итоге придется сдаться борьбе — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, и на выигрыш в конкуренции не всегда влияет финансовая сила. Впрочем, 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 Донбассе**, но Иван Саввиди с **предложениями продать компанию** с самого момента ее приватизации. В середине 1990-х годов с ним пытались договориться неизменные Heublein и Carlsberg, два года назад — Anheuser-Busch, совсем недавно — SABMiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «Чаково» продаваться не будет. «В создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на бледечке принести ее иностранцам только потому, что **у них есть лишние деньги**», — пояснил он однажды в интервью «Секрету фирмы». У Алексея Кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут **позволить себе тратить сотни миллионов долларов** на покупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (было время, когда президент «Чаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, «Чаково» осталось в собственности, в 2000 году оно попало в список «100 лучших компаний России» и приступила к строительству завода в Краснодаре, затем были заложены производственные мощности в Белгороде, в 2004 году завод «Чаково»росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась. Если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. Но Алексей Кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на проводимую стратегию, впрочем, 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 «Чаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, Алексей Кочетов слишком долго руководит «Чаково» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. Более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**. Последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем Кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **трудно расставаться с главным делом своей жизни**. Наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии, «ну продадим мы компанию, заработаем миллиард», — рассуждает Кочетов, — а дальше что с ним делать?» Начальница запахов, **девять лет назад никому бы и в голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брендами. Тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с семьями «Арпест престик» и ILE DE BEAUTE, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию Nouvelle Etoile, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решилась на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного ЗАО перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались Антонине Витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой зари», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. Натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. Первым делом Витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. С тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерам «новой зари» были разработаны два вида одеколона «МЭР», который по сей день поставляется столичному градоначальнику. По инициативе Витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „Брокар и Ко“», женский «Глянец» ухватился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари», **но дивидендов с этого компании не получила**. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокар», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, сказав, что у потребителей не оформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. До последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**, выпускавшиеся раньше «злато скифов» и «анну каренину» Nouvelle Etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. Пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая зари» создает собственную сеть магазинов. За последние два года компания открыла семь салонов в Москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «Новую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «Роколора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «Роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. Промышленные новации требовали денег, и Самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «Роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого Самохин не раскрывает, «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «Роколора», — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов.. заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. Компания начинала с производства кремов, но потерпела фiasco: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесцвечивающее средство «блонди плюс», Самохин нащупал свою нишу, так появилась серия красок «Роколор». вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «Роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «Роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. Когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'Oréal, P&G и Schwarzkopf. «Роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. в частности, «Роколор» пробует закрепиться в салонах красоты с помощью новой марки «Гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «создание нишевых продуктов — **единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями**, — говорит вице-президент «Роколора» Константин Дисперов. — **их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество**. Конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», дамский угодник. «все продаются и покупаются, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «Донского табака» Иван Саввиди. После избрания в Госдуму он передал Жене 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