

**1 трлн руб.** должны банкам  
получатели ипотечных кредитов с. 61

**Что построит «Бенефит  
инжиниринг»** на дне кризиса с. 28

# Секрет фирмы

**№44** (276)  
10.11 — 16.11.2008

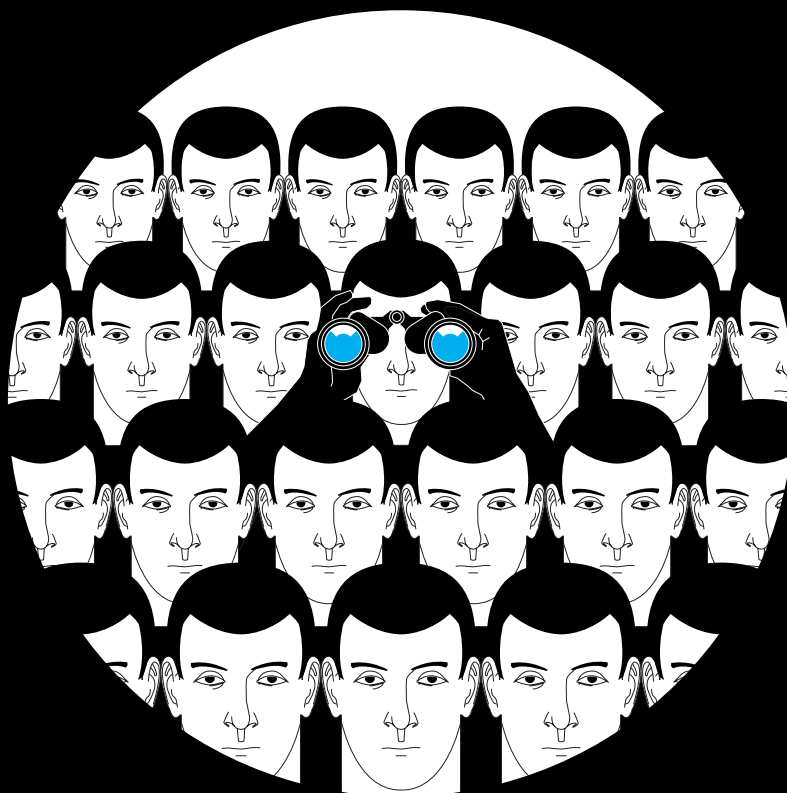
[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

**Коммерсантъ**

технологии успешного бизнеса

# последний кадр

Как избавиться от лишних людей и не потерять нужных с. 52

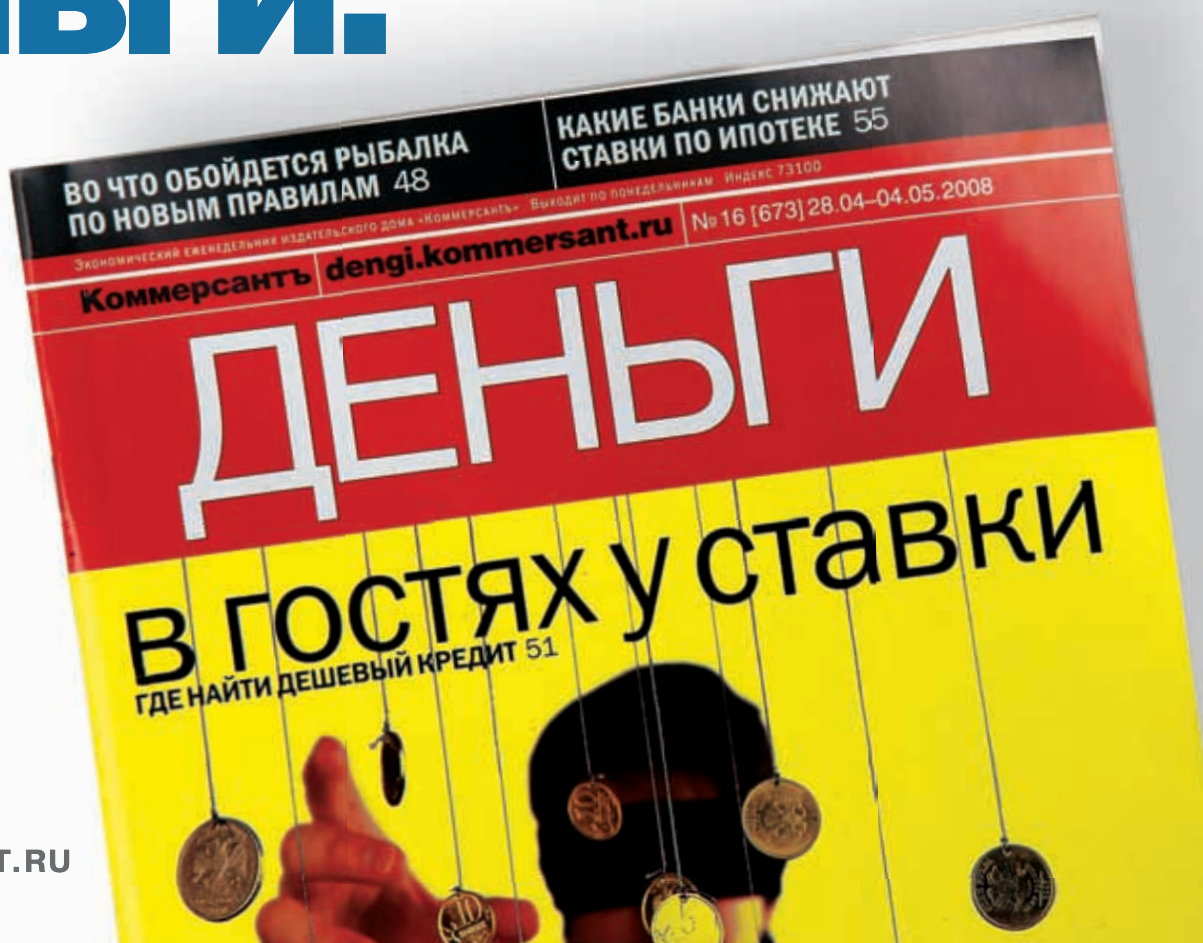


ISSN 1727-417-6

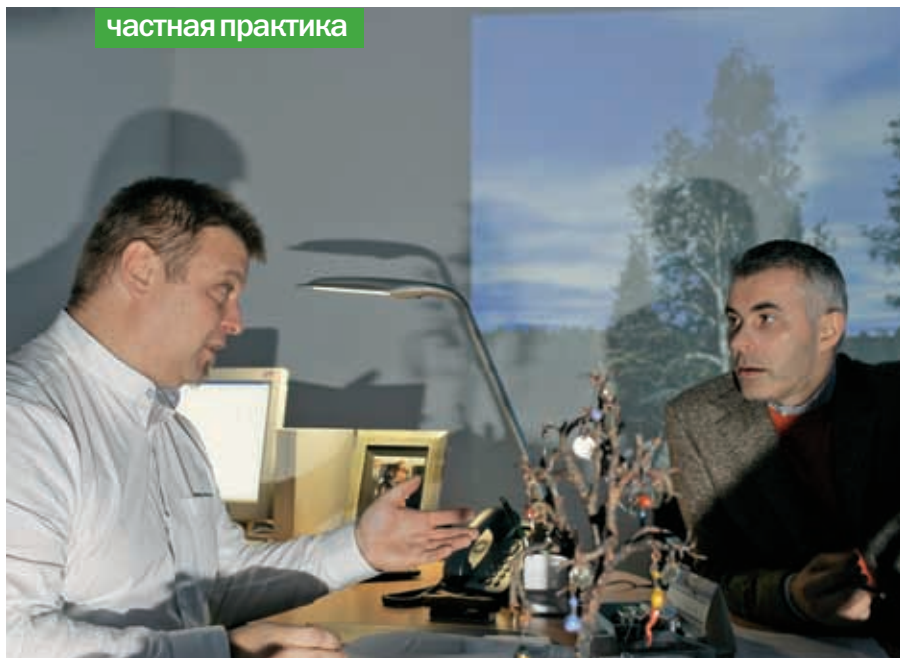




# Коммерсантъ. Самые верные деньги.



## частная практика



b2b

### «Нужно сидеть и спокойно ждать»

Президент Rover Computers Сергей Шуняев объяснил главе компании «Дымов» Вадиму Дымову, почему бизнес, который стареет за три месяца, — это не жуть, а совсем наоборот [с. 16](#)

### работа над ошибками

#### Башкирский Нео

Владелец сети «Матрица» Тимур Гизатуллин захватил продуктовый рынок Башкирии и нацелился было на Москву. Но непомерное кредитное бремя заставило уйти в глухую оборону [с. 24](#)

### стратегия

#### Соло московского гостя

Застройщик «Бенефит инжиниринг» стал аутсайдером столичного рынка недвижимости и предпочел Москве Калининград [с. 28](#)

### истории

#### Двуглавый фармацевт

Холдинг «Натур продукт» мечется между розницей и производством. В итоге реализовывать амбициозные планы удастся не всегда [с. 32](#)

## конкуренция

### точки роста

#### Пора по банкам

Региональным банкирам продаваться крайне невыгодно, но не продаваться они не могут. Их время прошло. Наступает час банковских коллекционеров [с. 34](#)

## идеи

### заявка на будущее

#### Вселенский размах

Фанаты виртуальных вселенных превращаются в сверхлояльные династии потребителей

[с. 42](#)

## WOW

Пресс для эстетов / Гусарики из СВЧ / Лампа-медвежонок [с. 46](#)

### кейс-контроль

#### Летучая мышь

Студенты МФТИ породили наручную мышь для ПК [с. 48](#)

### провокации

Окно-приманка / Дорожка в Голливуд / Кровь общего пользования [с. 51](#)

*За десятки тысяч лет человек по морфологии, да и по поведению недалеко ушел от животных*



Сергей Недорослев [с. 47](#)

## дневник наблюдений

Почему «дочки» МИАНа такие бедные / Как Алексей Кудрин объясняет вектор движения денег на Запад / Какая нефтяная компания будет сниться авиаторам / Почему девелоперы подаются в управдомы / Сможет ли МТС дать «Вымпелкому» асимметричный ответ / Кто поможет производителям цемента быть в шоколаде / Удастся ли «Одноклассникам.ру» превратить миллионы посетителей в миллионы рублей / Кто будет в одиночку пить «Советское шампанское» [с. 06](#)



лаборатория

сокращения кадров

## Норма убыли

Сколько сотрудников стоит сократить? Нормирование труда и численности персонала — надежный способ рассчитать, кто в компании лишний, а кто необходим для работы **с. 52**

ипотечное кредитование

## Спаси нельзя сохранить

Банкиры предлагают реанимировать рынок ипотеки за государственный счет. Насколько это оправданно и не уйдут ли средства на латание совершенно других «дыр»? **с. 61**

над чем работаете

## Светлана Захарова

«Росгосстрах-жизнь» внедряет компьютерную систему, которая сможет сама обрабатывать до 85% полисов, определяя также, надо ли применять повышающие коэффициенты по договору **с. 64**



*Стратегии никогда не реализуются полностью. Как только написал план на листке бумаги, он уже устарел, и это нормально. Главное — понимать цели: что допустимо, а что нет*



**Игорь Пономарев с. 82**

игра

## Прикупить власти

Играем на деньги в парламентские выборы **с. 68**

блоги

Зачем менять брэнд? Это обещание потребителю, что его ожидания перемен и дальше будут удовлетворяться

**Том Асакер с. 50**

сценарии

2018 год. Сформировался костяк из 30–50 крупных банков, но разветвленную сеть филиалов имеют не более десяти

**Андрей Бекарев с. 39**

прогноз недели

Платежеспособность населения к концу года может снизиться на 15–20%.

**Елена Докучаева с. 14**

Тематические страницы  
Кабинет **с. 75**

ИД «Коммерсантъ»

готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

**Самые успешные сделки года 24 ноября**

**Юпе. Информационные технологии 8 декабря**

**Лучшие публичные компании 15 декабря**

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

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

Редакция журнала

**главный редактор**

МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

**выпускающий редактор**

АНДРЕЙ УТКИН

**ответственный секретарь**

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

**заместители главного редактора**

ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО,

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

**редакторы тем**

АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН,

ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ИГОРЬ ПИЧУГИН,

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**специальные корреспонденты**

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,

НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА

**обозреватели**

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН,

ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА,

ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРАСОВА

**корреспонденты**

СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,

НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА,

ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА,

ДЕНИС ТЫКУЛОВ, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,

ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

**тематические страницы «Юпе. Информационные технологии»**

АНДРЕЙ УТКИН (редактор)

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

**Редакционные службы**

**главный художник**

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

**дизайнер**

СЕРГЕЙ КАЛИНИН

**билд-редактор**

ИРИНА МАЙОРОВА

**фоторедактор**

ОЛЬГА ЕПЛОВА

**литературный редактор**

ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

**корректоры**

ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА

**верстка**

ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

**инфографика**

ВЕРА ЖЕГАЛИНА

**автор дизайн-проекта**

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

**Учредитель**

ЗАО «Коммерсантъ.

Издательский дом»

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

**Издатель**

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

**рекламная служба**

**директор**

ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;

тел. (499) 943-9110,

943-9108; (495) 921-2353

дирекция по маркетингу и PR

**директор**

АЛЛА МАЛАХОВА;

тел. (499) 943-9784

**продажи по подписке и в розницу**

ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;

тел. (495) 721-1201, факс (495) 721-9077

Отпечатано в Финляндии. Типография «Сканвэб АБ»,

Корваланкату 27, Коувола

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз.

**ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1

Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996

E-mail: sf@kommersant.ru

**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU**

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной

в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары

и услуги подлежат обязательной сертификации

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

(издателя) и с письменного разрешения редакции

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

законом РФ №3520-1 от 23.09.1992-О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест

происхождения товаров

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008





DEPO Computers рекомендует ОС Windows Vista® Business

# ЭКСПЕРТАМ ОТ ЭКСПЕРТОВ



Реклама. Товар сертифицирован.

## DEPO Neos 420USF – российский компьютер мирового уровня

DEPO Neos 420USF – современное доступное решение для организации офисных рабочих мест, разработанное с учетом потребностей образовательных и медицинских учреждений, банковской сферы и страховых компаний. Функциональный, тихий и энергоэкономичный компьютер предназначен для решения каждодневных задач и работы со стандартным набором офисных приложений.

- Низкий уровень шума, 25 дБ
- Ультракомпактное исполнение, размеры 300x65x260 (ВxШxГ, мм)
- Использование энергосберегающих технологий, потребляемая мощность 32 Вт (при 100% нагрузке)
- Подлинная Windows Vista® Business
- Процессор Intel® Atom™ 230
- Оперативная память 512–1024 Мб DDR2
- Жесткий диск 80–160 Гб SATA
- Оптический привод DVD-R или DVD-RW
- Устройство для карт памяти SD/MMC/MS/SD
- Интегрированный сетевой адаптер Gigabit Ethernet

## МЫ ИХ СДЕЛАЛИ! ДЛЯ ВАС!

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



**Не надо** делать из меня популяризатора каких-то схем.  
Вексельная схема — это использование векселей вместо  
денежных переводов, и такой расчет абсолютно законен



**Александр Сенаторов,**  
председатель совета директоров ГК МИАН



ЗАО МИАН признано банкротом. По мнению экспертов, инициатором этой процедуры стала сама группа МИАН. Не исключено, что теперь ей придется банкротить еще одну «дочку».

## Война с клоном

ТЕКСТ: **денис тыкулов**

МОСКОВСКИЙ арбитражный суд поставил точку в деле ЗАО МИАН, признав компанию банкротом. Правда, представитель «большой четверки» риэлтерских агентств, как и раньше, может спокойно продолжать работу. Процедуре банкротства подверглась компания, которая до 2006 года являлась управляющей в ГК МИАН. Но в последнее время группа МИАН всячески открепляется от своего тезки. «С 2006 года ЗАО МИАН не ведет никакой деятельности и не имеет штата сотрудников. ЗАО МИАН не имеет никакого отношения к бизнесам ГК МИАН», — утверждал глава группы МИАН Александр Сенаторов в сообщении, разосланном СМИ летом этого года.

Развод МИАНов произошел два года назад, когда ФНС предъявила налоговые претензии к ЗАО МИАН. В этом же году компания практически была выведена из состава группы. В результате маленький МИАН взял на себя долги всей большой группы.

Согласно постановлению суда, конкурсным управляющим ЗАО МИАН назначен бывший временный управляющий предприятия Анатолий Кропотин. По его данным, у ЗАО МИАН выяв-

ловного дела», — объясняет руководитель корпоративной практики «ФБК-право» Александр Ермоленко.

Риэлтерская группа далеко не первой применила такой ход. По словам старшего партнера юридической фирмы «Мегаполис лигал» Игоря Коношкина, в конце 1990-х подобные схемы были очень популярны среди бизнесменов, выводивших из-под удара основной бизнес, жертвуя его ничтожной частью. Десять лет назад схему обкатали «Интеррос» и Росбанк. «Доказать, что банкротство было умышленным, практически нереально. Для возбуждения уголовного дела нужно найти прямое указание руководства о банкротстве компании», — объясняет Игорь Коношкин.

В последнее время подобных примеров стало меньше, но они все равно есть. В частности, по похожему сценарию разбивается банкротство оптовых компаний в составе розничных торговых холдингов — ЗАО «Связной» (входило в ГК «Связной») и ООО «Сониквай» (до 2005 года считалось «дочкой» «Техносилы»).

Впрочем, у группы МИАН новая напасть. Эксперты отмечают проблемы еще одной ее структуры — «МИАН-девелопмента». В сентябре ее облигации показывали доходность около 30%, а сейчас — примерно 52%. Не исключено, что Сенаторову придется банкротить еще одну «дочку», тем более что схема уже обкатана. □

**Развод МИАНов** произошел два года назад, когда ФНС предъявила налоговые претензии к ЗАО МИАН. В этом же году компания практически была выведена из состава группы

лено 44 кредитора. Однако требования подали лишь десять структур. Реально попали в реестр всего восемь компаний с общей суммой претензий 2,5 млрд руб.

По версии ФНС, ЗАО МИАН, используя незаконную вексельную схему, недоплатило в казну 600 млн руб. налогов. С учетом штрафов и пеней эта сумма удвоилась, составив 1,2 млрд руб. Чуть позже, в 2007 году, суд подтвердил законность претензий налоговиков. В марте текущего года группа Сенаторова заплатила налоговикам 600 млн руб. основного долга. А уже в мае небольшая саратовская компания ИФК «Гианея» подала в суд требование о банкротстве ЗАО МИАН, которое задолжало ей 1,4 млн руб. Кредитором саратовская фирма стала, выкупив долг МИАНа у местной фирмы. Вскоре к саратовской компании добавились и другие кредиторы, в числе которых и структуры ЗАО «Корпорация МИАН», претендующие на 119,6 млн руб.

По мнению экспертов, инициатором банкротства, скорее всего, стала группа Александра Сенаторова. Заплатив основной долг, МИАН лишил ФНС возможности инициировать банкротство. «Штрафы и пени при определении признаков банкротства не учитываются и не могут являться поводом для возбуждения уго-



Найти настоящий МИАН кредиторам будет непросто

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

*Основная часть средств, ушедших за рубеж из страны, связана с необходимостью банков и предприятий резервировать валюту для выплат по внешним долгам*



**Алексей Кудрин,**  
министр финансов РФ

**Бегство** капитала из России, по мнению финансиста, вот-вот должно остановиться — деньги, мол, уже накоплены, и российские компании запросто рассчитаются с западными кредиторами. Министр пообещал новый «антикризисный» пакет с многочисленными благами — от госгарантий по кредитам до субсидирования процентных ставок.

*Мы рассматриваем достигнутые договоренности как серьезный шаг в процессе конструктивного сотрудничества авиационных и нефтяных компаний*



**Александр Дюков,**  
президент компании «Газпром нефть»

**Мечты** авиаторов близки к осуществлению. «Газпром нефть» переходит на формульное ценообразование при продажах авиакеросина «Аэрофлоту». Контракты будут заключаться без посредников и с ориентацией на котировки агентства Platts. Вот только смогут ли покупать топливо по западным ценам менее крупные авиаперевозчики, пока не ясно. □



ОЛЕГ ХАРЧЕВ

В условиях кризиса строители активно осваивают смежные рынки — управление недвижимостью и ЖКХ. В регионах же начали вспоминать приемы работы с поставщиками образца 1998 года.

## Со стройки в канализацию

текст: **Иван Марчук**

Глава компании СУ-155 Юрий Жданов создал с немецкой компанией Remondis совместное предприятие «Ремондис-155». Заниматься СП будет уборкой улиц, сбором, сортировкой, вывозом и переработкой твердых бытовых отходов, очисткой воды, ремонтом водопровода и канализации, водоснабжением.

Ведущий юрисконсульт Института экономики города Дмитрий Гордеев оценивает российский рынок ЖКХ в \$28 млрд. При этом он пока почти полностью принадлежит государству. Частники работают только в сфере лифтового хозяйства, где их доля составляет 90%, и в обеспечении электроснабжения — около 25%. «Кризис заставляет строителей искать новые ниши. Сфера ЖКХ многим может показаться привлекательной, хотя прибыль там невелика», — считает Гордеев.



КТО КОГО

## Однобокий ритейл

МТС приготовила достойный ответ «Вымпелкому», купившему «Евросеть». Компания договорилась с сетью «Беталинк» о превращении ее магазинов в свои офисы продаж. МТС это обойдется в гораздо меньшую сумму.

Текст: **павел куликов**

**По договору** с МТС все 650 магазинов «Беталинка» до конца года перейдут под брэнд оператора и прекратят продажу каких-либо мобильных контрактов, кроме МТС. Это ответный удар «Вымпелкому», который в конце октября стал владельцем «Евросети» — крупнейшей в России сети по продаже сотовых телефонов и контрактов. Теперь «Вымпелкому», помимо менее сотни собственных точек продаж, принадлежит более 5 тыс. магазинов «Евросети» — против 1,7 тыс. у МТС. Однако по предписанию ФАС «Евросеть» должна оставаться мультибрендовой еще в течение трех лет. Да и в самом «Вымпелкоме» не против. «Если салоны такой крупной сети перекрасить в черно-желтые цвета, в них не потянутся абоненты других операторов, — считает пресс-секретарь „Вымпелкома“ Екатерина Осадчая. — Компания просто загнется, ведь у нее много бизнесов, помимо продажи контрактов». В ближайших планах «Вымпелкома» сделать так, чтобы «Евросеть» выполняла функции офисов продаж оператора, например специальную настройку телефонов.

МТС же не боится отпугнуть чужих абонентов. По словам директора по связям с общественностью компании Елены Кохановской, покупателей должны привлечь низкие цены на телефоны любых марок: их оператор будет поставлять своим партнерам по соглашению с Vodafone. В магазины, которые перейдут под брэнд МТС, телефоны попадут по цене на 10% ниже рыночной. Так что «Беталинк» мало того что выручит около \$2 млн в месяц за ренейминг салонов, так еще и имеет шансы нарастить объемы продаж. Конечная же цель расщедлившейся МТС — переключить «Вымпелком» по количеству контролируемых салонов и при этом не рисковать, вкладывая крупные деньги в их покупку. □



Строители ищут золотую жилу в ЖКХ

Падающий рынок недвижимости и невозможность получить долгосрочные кредиты от банков заставляют профильные компании активно осваивать новые ниши. Директор «СМУ-3 Инвест» Елена Козырева говорит, что в ближайшее время многие застройщики займутся управлением коммерческой недвижимостью. «Раньше работали по схеме „построил — продал — строим дальше“. Сейчас новых проектов ни у кого нет, так что единственный путь — сдавать в аренду. Окупить затраты на строительство быстро не получится, но хоть какие-то деньги», — объясняет Козырева. Необычайный интерес среди строителей наблюдается и к госзаказам. То же СУ-155 планирует увеличить долю госзаказа в своих проектах с 50% до 80% и готово к снижению рентабельности до 7–10%. Как считает гендиректор ком-

пании О.С.Г. Леонид Крутицкий, «раньше такая рентабельность застройщиков не устраивала, а сейчас за заказами скоро выстроится в очередь».

В регионах строители нашли свой способ противостоять кризису и активно внедряют методы оплаты образца 1998

**Кризис** заставляет строителей искать новые ниши. Сфера ЖКХ многим может показаться привлекательной, хотя прибыль там невелика

года. Небольшие компании в октябре массово начали предлагать поставщикам стройматериалов расчеты бартером: «вы нам кирпич, а мы вам квартиры». Оперативно продать это жилье, правда, сейчас почти нереально, и плохие времена пробуждают древние инстинкты. □

Совладелец «Инком-недвижимости» **Сергей Козловский** рассказал, почему он готов возместить покупателям домов в поселках Villagio Estate до 30% стоимости дома в случае падения цен на недвижимость.



### «Секрет фирмы»: Кризис порождает хитроумные маркетинговые ходы?

**Сергей Козловский:** У многих покупателей нет уверенности, как будет дальше развиваться рынок недвижимости. Просто слов от компаний явно недостаточно. Мы решили показать, что наши покупатели застрахованы от снижения цен.

### СФ: Но ведь вы сами от этого не застрахованы?

**СК:** Мы готовы немного потерять в доходе от каждого проданного дома — девелоперу важно, чтобы дома у него в поселках покупали стабильно, постоянно.

### СФ: Как будете рассчитывать сумму компенсации?

**СК:** Мы привязываемся к стоимости столичной «вторички», которую регулярно рассчитывает Росстат. В этом есть плюс — индекс не привязан к какому-то узкому сегменту. Механизм расчета очень прост. Допустим, что к моменту, когда клиент заканчивает оплачивать дом, Росстат покажет снижение цен на 18%. Мы возвращаем клиенту 18% внесенной суммы. Все просто. И честно. □

Планы производителей цемента самостоятельно нарастить производство пошли ко дну. Правительство готово протянуть утопающим «соломинку» длиной 200 млрд руб.

## Тазик с цементом

текст: **Юлия Семеркина**

Минрегионразвития собирается помочь цементной отрасли выйти из кризиса. С начала года спрос на цемент упал, вслед за ним снизились и цены (с начала года почти в два раза). Ситуация осложнилась из-за хлынувшего в страну импортного цемента, который с января 2008-го перестал облагаться пошлиной.

Совместно с участниками рынка министерство собралось разработать новую федеральную целевую программу «Развитие цементной отрасли на 2009–2011 годы». Средства из госбюджета выделят на создание инфраструктуры для строящихся и действующих заводов и на компенсацию процентных ставок по кредитам.

«Это очень эффективная мера, способная повысить потенциал цементной отрасли. На 200 млрд руб. можно будет построить до 20 новых заводов», — подсчитывает Павел Быстров, генеральный директор «Регионцемента».

Зачем нужны новые заводы, если на дворе и так кризис перепроизводства? Для конкуренции с иностранными производителями, которые имеют возможность производить более качественный цемент с меньшими затратами. «Все российские заводы изношены, их давно пора обновлять. Новый завод — это инвестиции в качественный цемент, гарантированное производство без сбоев на десятилетия вперед», — уверен Андрей Филатов, генеральный директор «Цемграда».

Обновить заводы за счет государства — идея, конечно, привлекательная. Но проблем отрасли, по мнению ее участников, она все равно не решит. «Новая федеральная программа не будет эффективной, если пошлины не введут снова», — считает Павел Быстров. Строительство цементного завода в лучшем случае занимает три года, окупается он еще лет пять-десять.

По информации **СФ**, опасаются цементники зря: с Нового года пошлина, скорее всего, вновь будет повышена, и заживут они как в шоколаде — то бишь в цементе. □



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Минрегионразвития устремился помочь внезапно обедневшим цементникам



# Акция! Скидки до **40%** при подключении с 1 октября по 31 декабря\*

Скидки до



\*предложение действительно только для Москвы

Подробности по телефону: **8 800 200 00 33**  
[www.rt.ru](http://www.rt.ru)



Лицензия № 29777 Министерства Российской Федерации по связи и информатизации



В конце октября интернет-сеть «Одноклассники.ру» ввела плату за регистрацию. Чтобы получить полноценный доступ к сайту, новым пользователям придется раскошелиться.

#### сентябрь 2007

Латвийская компания Forticom приобрела 30% «Одноклассники.ру». До сделки с Forticom 100% компании принадлежало создателю сайта Альберту Попкову. Эксперты оценили сделку в \$10 млн.

#### август 2008

Запуск на «Одноклассниках.ру» первого платного сервиса. Режим «Невидимка», позволяющий анонимно просматривать чужие страницы, обходится пользователю в 100–140 руб. ежемесячно.

#### сентябрь 2008

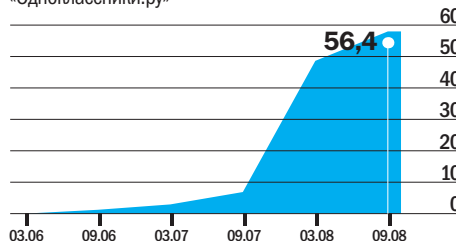
Контролирующим акционером «Одноклассников.ру» становится фонд Digital Sky Technologies Юрия Мильнера. Попков уходит от оперативного управления компанией. Появляется платная услуга по удалению с «Одноклассников.ру» негативных оценок за свои фото — цена вопроса 101 руб.

#### октябрь 2008

Соцсеть устанавливает для пользователей лимит на число размещенных фотографий. Размещение дополнительных фото обходится примерно в 100 руб. за каждые 20 штук. Приблизительно 120 руб. в месяц стоит услуга, позволяющая ставить более высокие оценки за фотографии другим пользователям. □

### Взрыв общения

динамика посещаемости сайта «Одноклассники.ру»\*



\*количество посетителей в месяц (с момента запуска проекта в марте 2006 года)



РОМАН ЯРОВИЦЫН

Производители шампанского не поделили «советское» наследие

Производители «Советского шампанского», опасаясь, что права на брэнд могут перейти в руки одного игрока, готовят пути отступления.

## Брызги шампанского

текст: **александра убоженко**

Вокруг «Советского шампанского» тлеет скандал. Рекламное агентство «Кауфман продакшн» (принадлежит компании «Винэксим») в августе получило право на эксклюзивное продвижение марки от ФКП «Союзплодоимпорт». Производители «Советского шампанского» — РИСП, Московский комбинат шампанских вин, «Игристые вина» и «Исток» отреагировали на это событие письмом премьер-министру, где предлагали передать марку в управление учрежденной ими в 2007 году ассоциации «Производители шампанских вин». «Мне непонятна инициатива „Союзплодоимпорта“. У „Винэксыма“ нет своих мощностей и опыта в продвижении шампанского», — говорит Владимир Михневич, директор по маркетингу «Истока».

Однако теперь стало известно, что права на марку остаются у «Союзплодоимпорта», а «Кауфман продакшн» займется не только рекламой брэнда, но и розливом «Советского шампанского» на мощностях Нижегородского завода шампанских вин. В «Союзплодоимпорте» утверждают, что привлечение «Кауфман продакшн» пойдет на пользу другим игрокам — компания будет продвигать брэнд, а разливать его станут несколько игроков. По данным «Бизнес Аналитики», доля марки сократилась с 43,8% в 2005 году до 26,1% в первой половине 2008-го. «Производители потратили на рекламу марки с 2004 по 2008 год 52 млн руб. Это просто смешно. Мы за год потратим больше и эффективнее», — утверждает Станислав Кауфман, вице-президент «Винэксыма».

В благотворительность «Винэксыма» другие производители верят с трудом и просчитывают «пути отхода». Например, «Исток» планирует сосредоточиться на продвижении собственного шампанского «Золотая коллекция» и других брэндов, если кто-то из производителей получит какие-либо преференции. □



# METRO

Партнер для профессионалов



**Офисные  
товары по  
выгодным  
ценам!**

**Выгодно и удобно!**

- Открыты 7 дней в неделю 24 часа в день\*
- Широкий ассортимент по мелкооптовым ценам
- Гарантия качества продукции
- Надежность и доверие миллионов

Реклама



**Легко и просто  
Пробная карта клиента**

Компания: .....  
ФИО: .....  
Телефон (код) ..... Адрес: индекс .....  
г. .... ул. ....  
дом ..... корпус .....

**METRO**

00044444801

**КАРТА КЛИЕНТА**  
ДЛЯ ЕДИНОВРЕМЕННОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ



6430101000044448011150

Если вы хотите получать наши красочные журналы и каталоги, а также информацию о спец-предложениях и акциях, укажите свою контактную информацию здесь и передайте вместе с Картой Клиента кассиру во время оплаты покупки в нашем торговом центре.

Для совершения пробного визита в один из наших торговых центров вырежьте по линии разреза ваши контактные данные и Карту Клиента, предназначенную для единовременного совершения покупок, и предъявите их кассиру при покупке. Карта действительна до 31 декабря 2008 г. Условия получения постоянной Карты Клиента вы можете узнать на [www.metro-cc.ru](http://www.metro-cc.ru).

\*В Москве и Санкт-Петербурге с 23.30 до 00.05 кассы магазинов закрываются на технический перерыв. В других городах магазины работают до 22.00 и позже. Подробности на [www.metro-cc.ru](http://www.metro-cc.ru)

# Платежеспособность

населения к концу года может снизиться на 15–20% и достигнет минимума весной будущего года. В сентябре покупательская активность в городах-миллионниках уже упала на 9,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Меж тем потребительские расходы в течение года увеличились на 15–20%. Выплаты по ипотечным кредитам к весне могут вырасти с 30-40% от ежемесячного дохода семьи до 60%, что серьезно осложнит проведение таких платежей.



**Елена Докучаева,**  
генеральный директор коллекторского  
агентства «Секвойя кредит консолидейшн»

Одно из крупнейших в России коллекторских агентств «Секвойя кредит консолидейшн» представило исследование «Рынок коллекторских услуг в условиях кризиса ликвидности. Кредитная культура должников». Его результаты оказались на руку коллекторам — спрос на их услуги уже вырос в полтора раза. Но итог весьма мрачен для заемщиков: 45% из более 1 тыс. опрошенных агентством должников сказали, что им «перестало хватать денег» на выплаты по кредиту. У их работодателей те же беды: по данным Центробанка, объем просроченной задолженности растет на 2% быстрее, чем объем кредитования. В итоге для кредиторов коллекторы становятся настоящей командой спасателей: до конца года сумма только проданных банками агентствам долгов перервалит за \$1 млрд. [СФ](#)





# ECASH — БАНК В МОБИЛЬНОМ ТЕЛЕФОНЕ

С начала сентября дан старт проекту ECASH российской компании «ЮНИКОР ФИНАНС». О проекте, решившем, по мнению организаторов, задачу мобильных платежей в России, расскажет заместитель Генерального директора «ЮНИКОР ФИНАНС» Александр ХОРОШИЛОВ.

— **Насколько я понял, ECASH — это установленная на телефон программа управления счетом в банке. Где можно подключить свой телефон к Вашей услуге?**

— Да, система ECASH позволяет дистанционно управлять банковским счетом или банковской картой и осуществлять оплату за товары и услуги через мобильный телефон или Интернет. ECASH — услуга банковская: на вклады граждан в банках распространяются государственные гарантии, система страхования вкладов у нас в стране довольно эффективна. Поэтому у нас не было и мысли создавать квази-деньги, мы изначально рассматривали наш продукт не как эмиссию электронной валюты, а как информационную систему для банка, клиента и официально зарегистрированных платежных систем. Но даже для платежных систем, включая всемирно известные, безналичные расчеты осуществляют банки. Поэтому подключать телефон к ECASH Вы пойдете именно в банк.

— **А что такое ECASH? Можно ли дать краткое, но емкое определение?**

— ECASH — это система, обеспечивающая клиентам круглосуточную мобильность, удобство, быстроту платежей и высокую степень безопасности проведения финансовых операций. Функционирует она следующим образом. У человека есть мобильный телефон, в этом телефоне находится специальное банковское приложение. Чтобы активировать его, необходимо знать пароль. Этот пароль выдает процессинговый центр «ЮНИКОР ФИНАНС». А далее через это приложение клиент банка, замечу, не одного банка, он может быть клиентом сразу нескольких банков, выбирает, с какого счета он хочет выполнить платеж.

— **Получается, ПИН-код на все счета у человека один?**

— Нет, до ПИН-кода мы еще не дошли. Когда человек пришел в банк, открыл счет и запросил в банке ECASH, банк «привя-

зывает» его номер телефона к счету, то есть по аналогии с выдачей пластиковой карты проверяет наличие указанного клиентом в заявлении телефона и выдает ПИН-код. И работник банка с помощью специального защищенного механизма Личного кабинета Банка устанавливает клиенту право управления счетом. Опять же аналогично пластиковой карте клиент может поменять ПИН-код либо в банке, либо самостоятельно со своего телефона.

— **А если телефон будет украден?**

— Теоретически злоумышленник может подобрать пароль и ПИН-код. Поэтому я бы не рекомендовал выбирать простой пароль, как-то «4444», «55555». Здесь очень применимы рекомендации из пластикового бизнеса: не записывать на видном месте ПИН-код, не хранить вместе с телефоном, периодически его изменять. А вот имея 3-5 карт с разными ПИНами, да еще проводя их ежеквартальное изменение, пользоваться ими будет крайне неудобно. Так что для владельцев нескольких счетов или карточек ECASH — очень удобный выход.

— **Вы часто сравниваете ECASH с банковскими карточками. Но карточкой невозможно управлять счетом без банкомата. А как управлять счетом через ECASH?**

— Надо сказать, что далеко не каждый банк позволяет управлять счетом через банкомат. ECASH заключает в себе не только функции, схожие с пластиковой картой. В нашем решении заключена Ваша возможность использовать телефонный аппарат одновременно как программу «Банк-клиент», расчетную карту, членскую карту какого-либо сообщества, уличный терминал моментальной оплаты и информационный киоск. Вы можете самостоятельно, направив в процессинг ECASH с мобильного телефона команду, сделать перевод средств с Вашего счета — и тогда ECASH для Вас не более чем программа «Банк-клиент». Либо Вы, опять же, направив в процессинг ECASH с мобильного телефона команду, можете подтвердить запрос магазина на списание с Вашего счета определенной суммы средств. Тогда ECASH для Вас будет аналогом пластиковой карточки. Если у Вас уже есть такая карта, Вы можете управлять ею через мобильный телефон. Вы остаетесь

держателем карты, Вы по-прежнему пользуетесь карточной системой. Просто Вы уже не достаете карту. На мой взгляд, это удобнее.

— **Возможно. Но некоторые карты как раз имеет смысл демонстрировать.**

— Понимаю, о чем Вы. Да, кому-то интересно получить «платиновую» или «золотую» карточку как элемент престижности. Для таких клиентов мы в будущем разработаем Gold ECASH. А если серьезно, то на первых порах возможность сделать платеж с помощью мобильного телефона как раз и есть тот самый элемент. Это еще не массовая услуга, и те, кто уже подключен, еще успеют удивить свое окружение. Прогресс не стоит на месте, и через пару лет этим уже никого не удивишь, но пока, на старте, сам клиент будет позиционировать мобильный платеж как нечто, выделяющее его из общей массы. Это как первая иномарка в городе в советское время.

— **За что уже платят те, кто начал пользоваться мобильными платежами?**

— Первые платежи были предсказуемы. Это оплата за мобильную связь, немного платежей за услуги ЖКХ. Платежей в магазинах пока очень мало, но с 1 сентября, с даты официального открытия услуги, прошло не так много времени. Важно, что клиенты осознали: ECASH проста в использовании и значительно упрощает управление банковскими и лицевыми счетами, достаточно только наличия мобильного телефона или Интернета. Отзывы, которые поступили к нам, такие: моментально, неожиданно удобно, стильно, приятно. Негативных отзывов пока нет, но мы ждем критические замечания: совершенной системы нет, и тот, кто не развивается, тот отстает. Мы будем прислушиваться к клиентам, к пожеланиям наших партнеров — банков и платежных систем, и, пользуясь их советами, улучшать ECASH.

**ECASH — новая реальность безналичных платежей!**

ООО «ЮНИКОР ФИНАНС»  
г. Москва, ул. Нижняя Масловка,  
д. 8, 1-й этаж  
+7(495)3801270  
www.e-cash.ru  
info@e-cash.ru

# «Нужно сидеть и спокойно ждать»

текст:  
елена  
локтионова  
фото:  
евгений  
будин

ПРЕЗИДЕНТ ROVER COMPUTERS **Сергей Шуняев** ОБЪЯСНИЛ ГЛАВЕ КОМПАНИИ «ДЫМОВ» **Вадиму Дымову**, ПОЧЕМУ БИЗНЕС, КОТОРЫЙ СТАРЕЕТ ЗА ТРИ МЕСЯЦА,— ЭТО НЕ ЖУТЬ, А СОВСЕМ НАОБОРОТ.

У Сергея Шуняева есть лось. Просто лось. Большой и красивый. Он гуляет по кабинету владельца Rover Computers среди берез. Правда, настоящих. Лось, впрочем, тоже ненастоящий. Картинка а-ля «В мире животных» разворачивается на огромном 3D-экране, занимающем две стены.

**ВАДИМ ДЫМОВ:** Для чего это?

**СЕРГЕЙ ШУНЯЕВ:** Чтобы видеть, как менеджеры работают.

**ВД:** Так... лось здесь при чем?

**СШ:** Мы недавно переехали в этот офис, поэтому пока я просто сделал несколько заставок, которые меняются.

**ВД:** А вы сможете не только смотреть, но и включиться, чтобы поговорить с сотрудниками?

**СШ:** Да, смогу.

**ВД:** То есть Большой Брат следит за тобой. Сотрудники знают?

**СШ:** Конечно.

**ВД:** Еще я думал, что вот зайду к Сергею, и у него будет стоять такой огромный компьютер, навороченный.

**СШ:** Дома у меня да, такой, а здесь нет. Ну, я ж говорю, мы переехали недавно. Здесь все будет меняться.

Меняться приходится и самой Rover Computers. Единственного до недавнего времени российского

сборщика ноутбуков (после ухода с этого рынка «НКА-групп» с брендом iRU) мало того что в последние годы теснят западные производители, так теперь еще и свои дышат в спину. Сборку ноутбуков запустили «К-Системс» и Dero Computers.

Бывший лидер российского рынка мобильных ПК утратил лидерство под прессингом азиатских производителей. В 2007-м, правда, Шуняев сумел вернуть свою компанию по доле рынка если не на первое место, то хотя бы в первую пятерку (наряду с Acer, Asustek, Samsung и Toshiba, по данным ITResearch). Однако в первой половине 2008-го Rover вновь «за бортом». В пятерке лидеров — Acer, Asustek, HP, Samsung, Toshiba, вместе контролирующие 77% российского рынка ноутбуков.

**ВД:** Как все-таки так получилось, что вы перестали быть первыми?

**СШ:** Ну как можно сравнивать нас с какой-нибудь Toshiba или Dell? Которые не то чтобы на порядок, на несколько порядков больше, чем мы. Мы никогда не пытались с ними бороться напрямую. Нам главное выживать, в смысле зарабатывать деньги. Первые мы или нет — какая мне разница, мы зарабатываем на жизнь, и хорошо.

**ВД:** Но дело в том, что на вашем обороте все это тоже сказалось не лучшим образом. Насколько мне известно,





# 77%

российского рынка ноутбуков контролируют пять западных компаний. Когда-то Rover был здесь лидером. Теперь его задача — найти и застолбить свою нишу

# \$1 млн

столько должно было стоить Rover строительство завода в Китае, если бы кризис не спутал все планы



Сергей Шуняев вынужден подсчитывать, на сколько упадут продажи из-за кризиса

в 2005-м у вас было \$200 млн, а в прошлом году — всего \$140 млн.

**СШ:** Вопрос оборота меня волнует, но не тревожит. Гораздо больше интересует прибыль. В этом году она, правда, будет ниже, чем в прошлом. Сколько точно в процентах, я сейчас не знаю. Потому что как отразится кризис — непонятно.

**ВД:** А вот «К-Системс» и Деро собираются как-то бороться с транснационалами.

**СШ:** Я знаю людей, которые там работают. Они все из нашей компании — и в Деро, и в «К-Системс». Ничего у них не получится. Давайте посмотрим.

**ВД:** Правильно ли я понимаю, что чем глубже в Россию проникают западные производители, тем сложнее выживать компаниям, подобным вашей?

**СШ:** Да. Чем больше они денег тратят на этот рынок, тем сложнее выживать местным производителям. С вами не так?

**ВД:** С нами нет, у нас другая ситуация. У нас рынок очень пропатриотичный. Плюс у нас нет компании, которая доминировала бы на рынке. В компьютерах мы отдали первенство Западу и не боремся.

**СШ:** Не только в компьютерах.

**ВД:** Ну, в автомобилях тоже. В технике, скажем так. К тому же сложилось мнение, что наша техника хуже.

**СШ:** В общем-то мы тем и занимаемся, что пытаемся доказать — наше не хуже.

## «Ну какой дурак будет компьютеры покупать»

Рассказывая Вадиму Дымову о том, каково положение Rover в кризисное время, Сергей Шуняев не забывает трижды плюнуть через левое плечо.

**СШ:** Пока еще живы, слава богу.

**ВД:** Покупают люди ноутбуки в кредит?

**СШ:** Да, конечно. Мы сами не продаем, но вот у наших дилеров процентов пятьдесят продаж шло раньше в кредит. Сейчас, конечно, другая ситуация. Это не значит, что теперь наши продажи упадут на 50%.

### досье

**Компания:** Rover Computers

**Владельцы:** президент Сергей Шуняев и четыре топ-менеджера компании

**Оборот в 2007 году:** \$140 млн

**Активы:** завод «Арсенал» в Александрове

**Бренды:** Roverbook, RoverPC, Rovermate, Roverscan, Rovermedia, Rovershot

**Количество сотрудников:** 500 человек (без учета завода «Арсенал» и ресторана «Версия 1.0»)

# 9990 руб.

— такова самая низкая цена новинки от Rover — мини-ноутбука Roverbook Neo

Многие из тех, кто планировал покупать ноутбук, все равно купят, пусть даже не в кредит. То есть наши продажи упадут сильно, но не на 50%, а, скажем, на 25%. Но вообще сейчас на нашем рынке ситуация не очень хорошая. Из-за двух вещей — кризиса и перегрева — у всех компаний очень большое затоваривание на складах.

**ВД:** А вы сильно зависите от кризиса?

**СШ:** Да, конечно. Потому что ну какой дурак будет компьютеры покупать, когда есть не на что.

**ВД:** Зависимость может быть разная — может от того, что покупательная способность снизилась, а может от того, что сам закредитован.

**СШ:** И так, и так, но с кредитами, по счастью, разобрались, и нас по-прежнему кредитуют, по крайней мере в том же объеме.

**ВД:** Ставки выросли?

**СШ:** Нет. Но я не понимаю, что будет дальше с банковским сектором. Хотя и говорят по телевизору, что, во-первых, кризиса нет, во-вторых, всем уже дали деньги, но судя по всему, во-первых, кризис все-таки есть. А во-вторых, деньги, которые дали, все ушли на разрешение банками своих вопросов, например на закупку акций Сбербанка тем же Сбербанком. Поэтому сейчас на нашем рынке кредитование остановлено. Не у нас пока (тьфу-тьфу-тьфу).

**ВД:** Сокращения планируете?

**СШ:** Нет, сокращать никого не будем. Единственное — понизим выборочно зарплату, так что, может, кто-то сам уйдет.

**ВД:** Большой штат?

**СШ:** Не считая ресторана «Версия 1.0» и завода «Арсенал» — около 500 человек.

**ВД:** Достаточно много. В принципе, если эффективно убирать 100 человек, то это уже будет \$100 тыс. Еще у вас в Китае было представительство.

**СШ:** Закружили. Китайцы воруют. У нас есть там сейчас несколько представителей, но офис мы закрыли.

**ВД:** Какие-то позитивные стороны в кризисе есть, как думаете?

**СШ:** Сейчас я позитивных сторон не вижу никаких.

**ВД:** А я нашел позитивную сторону и готов поделиться. Кризис заставляет людей задуматься над эффективностью собственного бизнеса.

**СШ:** Это да.

**ВД:** Мы улучшили свои показатели во время кризиса, вот прямо улучшили. Во-первых, провели сокращения. Если раньше я мог себе позволить дополнительных людей, которые просто ни черта не делали, как выясняется, то сейчас я всех подчищаю. И с этой точки зрения кризис в чем-то даже полезен. Он заставляет увидеть картинку по-другому.

## «Первые мы или нет — какая мне разница, мы зарабатываем на жизнь, и хорошо»

**СШ:** У вас тоже сейчас спад?

**ВД:** Скорее переоценка стратегии. Я намерен был развиваться активно, а теперь больше работаю над эффективностью. На следующий год заморозил инвестпроекты и сосредоточился только на качественных показателях. Безусловно, на меня кризис тоже сильно влияет. Я два года назад сделал облигации и по своей глупости четыре месяца назад не вышел из них. Поверил в рынок и решил остаться. Сегодня так получается, что нужно доказывать банку свою состоятельность.

**СШ:** Это сложно.

**ВД:** Ну да, но тем не менее я надеюсь, что все будет нормально.

**СШ:** Мы все надеемся, но на самом деле может быть что угодно.

## «Мы люди маленькие»

Интерес производителей к сегменту мобильных ПК не удивителен — продажи ноутбуков стремительно растут. Если верить ITResearch, в 2007 году в России было продано 2,5 млн ноутбуков — на 63,9% больше, чем в 2006-м. Сегмент настольных ПК более скромный — рост на 9,5%, до 9,4 млн штук. В этом году ситуация похожая. За первое полугодие объем поставок мобильных ПК был на уровне 1,47 млн, на 62,7% больше, чем за аналогичный период 2007-го. Понятно, что в свете кризиса все не будет столь безоблачно, но тренд очевиден.

Однако Rover Computers, как уверяет Сергей Шуняев, несмотря на тренд, не планирует до последней капли крови биться за не поделенные еще мировыми гигантами 23% рынка мобильных ПК. Rover делает основную ставку на гаджеты — маржинальность там выше, чем у ноутбуков. Совсем недавно Rover выпустил мини-ноутбук Rover Neo (так называемый «нетбук»), который планирует продавать в салонах сотовой связи как гаджет.

**ВД:** Почему гаджеты, когда рынок ноутбуков постоянно растет?

**СШ:** Мы локальная компания. В связи с тем, что сейчас идет глобальная битва за Россию, мы, как люди маленькие, стараемся занять какую-то нишу, где сможем спокойно жить. Вот, например, наш ноутбук Roverbook стоит примерно \$600, его продавать достаточно сложно. Тогда мы выпускаем коммуникаторы Rover PC (хорошие коммуникаторы сейчас стоят дороже ноутбуков) и спокойно влезает в нишу с большей прибылью. Вообще, на гаджетах сейчас делается основная прибыль. Надо просто чувствовать тенденции. На рынке ноутбуков, пока там идет ценовая игра, бессмысленно пытаться что-то



Вадиму Дымову в России все время приходится быть начеку

заработать, нужно сидеть и спокойно ждать, когда все утихнет.

**ВД:** На каких именно гаджетах зарабатываете?

**СШ:** Прежде всего это коммуникаторы, потом mp3-плееры, аксессуары (внешние хард-диски, внешние DVD, флеш-накопители, блоки питания и т. д.). Сейчас у нас оборот гаджет-направления и ноутбуков делится примерно пополам, ну, может, ноутбуков чуть побольше. С точки зрения чистой прибыли, процентов девяносто дают гаджеты. На коммуникаторах и mp3-плеерах маржа очень большая — 35%, на ноутбуках — 15%.

**ВД:** Я не являюсь поклонником техники, тем не менее мечтал заниматься таким бизнесом, как вы. Не знаю почему, но меня всегда тянуло к железкам. Но вот я подумал: ведь у вас бизнес очень быстро стареет?

**СШ:** Продукция — да, время жизни одной модели устройства — три месяца.

**ВД:** Да, не дай бог себе такой бизнес, который стареет за три месяца. Это же жуть.

**СШ:** Почему, наоборот, хорошо.

**ВД:** Отчего же?

**СШ:** Компьютер — это расходный материал. Он не сильно от картриджа отличается. Время другое — по меньшей мере год вы им пользуетесь. А картридж за месяц уходит. Но все равно срок понятен, и это хорошо, планировать можно.

**ВД:** Насколько я понял, стратегия выживания локальных производителей — просто правильно реагировать на новые тренды?

**СШ:** Да, совершенно верно.

**ВД:** Дизайн играет какую-то роль? Вы прибегаете к услугам разработчиков?

**СШ:** Нет, не прибегаем, мы на столько не поднялись, чтобы делать свой дизайн. Можно, конечно, его делать, но это связано с дополнительными расходами, которые мы то ли потянем, то ли не потянем. Не хотим рисковать. Поэтому у нас стандартные китайские устройства, которые все лучше и лучше по дизайну.

**ВД:** Кто сегодня глобальные игроки?

**СШ:** В ноутбуках очень сильны китайские компании — Acer, Asustek. Также американцы Dell и HP, ну и Toshiba тоже трепыхается.

**ВД:** Что произошло с IBM?

**СШ:** Они продали бренд китайцам — компании Lenovo.

**ВД:** Вы ведь с Lenovo тоже вели переговоры по продаже доли в своей компании?

**СШ:** Мы с ними работаем по коммуникаторам. А продажу давайте не обсуждать сегодня — когда продадим, мы это скажем.

**ВД:** Были еще переговоры с фондами...

**СШ:** Пока не будем это обсуждать.

## Назад в будущее

динамика оборота Rover Computers\*



\* включая дистрибуцию чужих марок  
\*\* прогноз

Источник: Rover Computers



**ВД:** Сейчас, я думаю, нужно очень осторожно обсуждать такие темы.

**СШ:** Вы с Чичваркиным поговорите на эту тему. Очень рекомендую. Я просто встречался с ним недавно. Человек очень сильно изменился после продажи «Евросети».

**ВД:** Изменился? Почему?

**СШ:** Ну как, я думаю, он надеялся больше получить.

**ВД:** А мне он нравится, я думаю, он хороший парень. Несмотря на то, что трешует иногда.

**СШ:** Хороший, да.

**ВД:** Россия — такая страна, где все время надо быть начеку. Честно скажу: мне иногда хочется подучиться, но всегда думаешь, как ты будешь воспринят сообществом. Вот у меня большая компания, оборот в этом году уже будет полмиллиарда долларов. И как-то вот думаешь об этом.

**СШ:** Ну, не знаю, возможно, вы и правы.

## «Мы очень не любим работать с сетями»

В прошлом году Шуняев купил в Александрове за \$4 млн завод «Арсенал», чтобы собирать там свою технику. Сегодня он уже не исключает возможности расстаться с производством.

**ВД:** Бытует мнение, что собирать в России ноутбуки нельзя, маржи не будет никакой.

**СШ:** Правильно, не надо собирать, мы не будем этого делать.

**ВД:** Так вы же на «Арсенале» собираете.

**СШ:** Собираем. Я же не сказал, что мы не собираем, я сказал, что не будем собирать.

**ВД:** Почему?

**СШ:** Все приходит к тому, что надо в Китае собирать. Есть таможенные моменты, благодаря которым коммуникаторы, например, выгодно собирать в России — пошлина на комплектующие меньше, чем на готовую продукцию. А mp3-плееры невыгодно. Мы будем что-то, конечно, собирать в России, это касается техники hi-end, а в основном все будет выпускаться в Китае.

«**Мы** улучшили свои показатели во время кризиса. Если раньше я мог себе позволить дополнительных людей, которые ни черта не делали, то сейчас я всех подчищаю»

**ВД:** Что с «Арсеналом» будет?

**СШ:** Продадим.

**ВД:** Что сейчас там собираете?

**СШ:** Свое и чужое.

**ВД:** Люди там квалифицированные?

**СШ:** Нет. Это сборочное производство.

**ВД:** Мне интересно — у людей тоже веры нет в будущее?

Что вот я работаю на заводе в Александрове, мы сейчас собираем компьютеры Rover, я буду улучшаться, поступлю в радиотехнический техникум. Есть такой тренд, или люди не верят в будущее?

**СШ:** Вы знаете, дело в том, что нашему производству нужно какое-то количество квалифицированных людей, но не очень большое. В основном там нужны люди на конвейер, которые просто аккуратно выполняют свою функцию.

**ВД:** Китайцы в этом плане лучше?

**СШ:** Нет, они точно так же работают. Китайцы дешевле, но это ладно, потому что здесь тоже недорого. Но если взять всю логистику, то есть доставку сюда запчастей, получается, что лучше собирать там. В нашем деле важно, чтоб как можно меньше денег было заморожено в сроки поставки — время в пути и т. д. Нам нужно, чтобы товар как можно скорее попал к конечному потребителю, иначе он успеет устареть.

**ВД:** Вы как-то хотели в Китае строить завод, причем говорили, что он обойдется вам всего в \$1 млн. Чем дело кончилось?

**СШ:** Хотели, но сейчас я считаю, что чем меньшим владеешь в бизнесе и чем больше отдаешь на аутсорсинг, если это возможно, конечно, тем лучше.

**ВД:** Да, согласен. Интернет у вас в планах есть?

## «ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК» открывает больше возможностей для Вашего бизнеса.

С 1 октября по 31 декабря 2008 года всем юридическим лицам, обслуживающимся в московской сети банка, бесплатно предоставляются следующие услуги:

- открытие и ведение расчетного/текущего счета в российских рублях и иностранной валюте;
- установка и обслуживание системы «Банк-Клиент».

Руководителям и главным бухгалтерам организаций, открывших расчетные счета, Банк предложит бесплатный выпуск и годовое обслуживание пластиковых карт: Visa Classic или MasterCard Standart для ООО и Visa Gold или MasterCard Gold для ЗАО, ОАО, ФГУП. Предоставление финансовых услуг коммерческим организациям, осуществляющим деятельность в различных областях бизнеса, — одно из приоритетных направлений деятельности ОАО «ПРБ». Сотрудничество Банка с корпоративными структурами основывается на индивидуальном подходе, учитывающем специфику бизнеса каждого Клиента.

Клиентам Банка доступен широкий спектр высококачественных услуг, консультации квалифицированных специалистов по вопросам кредитования, размещения свободных денежных средств, лизинга, расчётов и другим услугам.

По результатам оценки Международного рейтингового агентства Moody's Банку присвоены рейтинги B3/Baa2.ru/E+, прогноз «стабильный».

на правах рекламы

«Нашему производству нужно какое-то количество квалифицированных людей. В основном нужны люди на конвейер, которые аккуратно выполняют свою функцию»

**СШ:** Да. Я надеюсь, что года за три мы полностью перейдем на прямые продажи. Мы запускаем новый сайт, на котором все можно купить.

**ВД:** Было бы здорово, если бы в интернете можно было самому себе собрать компьютер, это был бы очень сильный ход.

**СШ:** Это у нас тоже будет. Знаете, есть такое понятие: mongolian barbeque.

**ВД:** Нет, не знаю.

**СШ:** Это когда стоит стол с разными продуктами, вы выбираете то, что вам надо, сваливаете в одну тарелку, и вам все вместе это готовят. Если вы сходите на сайт, например, Ruma.com, то увидите, что там есть mongolian barbeque — «Сделай себе кроссовки». Выбираешь там себе такую кожу, сякую... Мы будем делать то же самое. До конца года, думаю, запустим.

**ВД:** Вы будете это все продвигать?

**СШ:** Да, конечно.

**ВД:** Какой у вас вообще бюджет на продвижение?

**СШ:** Мы тратим около \$200 тыс. в месяц своих и не своих денег.

**ВД:** В смысле — не своих?

**СШ:** Ну, Intel и т. д.

**ВД:** Сергей, если не секрет, каковы у вас затраты на продвижение в сетях?

**СШ:** С сетями вопрос очень индивидуальный сейчас. Практически каждая отгрузка оговаривается отдель-

но. Невозможно оценить. Мы очень не любим работать с сетями.

**ВД:** С точки зрения того, что это низкорентабельно?

**СШ:** Да, очень низкорентабельно.

**ВД:** С продуктами такая же ситуация. Самое низкорентабельное — работать с сетями.

**СШ:** Поэтому мы и хотим продавать напрямую, со своего сайта. Мы и сейчас продаем, но очень мало — скажем, сотню штук в месяц.

**ВД:** Это хорошо, что у вас есть такая возможность, потому что колбасу, например, нельзя продавать с сайта.

## «В окна смотреть в Москве не люблю»

Колбасу нельзя продавать в интернете, а ноутбуки можно. Еще можно превращать в бизнес свои увлечения. Как это делают и Шуняев, и Дымов — оба «в свободное от работы время» рестораторы, байкеры и меломаны.

**ВД:** У вас ведь есть свой мотосалон?

**СШ:** Да, небольшой.

**ВД:** Там «Харлеи» продаются?

**СШ:** Да, но в основном мы сейчас занимаемся тюнингом.

**ВД:** Какой у вас мотоцикл?

**СШ:** У меня Harley-Davidson, штук шесть-семь.

**ВД:** У меня немножко другая история, я тащусь от мотокросса и эндуро. У меня KTM Adventure 990 для путешествий, а Honda для кросса.

**СШ:** И как КТМ?

**ВД:** Вообще, я считаю, что 990-й просто идеальный мотоцикл для поездок по России на дальние расстояния. Езжу на нем регулярно. Например, в Суздаль. У меня там дом

## резюме

### Вадим Дымов:

— Довольно интересная и содержательная беседа у нас получилась. Хотя мы занимаемся вроде бы абсолютно разными бизнесами, проблемы наши очень схожи: логистика, таможня, налогообложение. С удивлением узнал, что в связи с воровством в Китае пришлось свернуть офис, я думал эта проблема у нас в стране гораздо острее стоит. Возможно, трудности дистанционные, и в России Сергею проще все контролировать. Отличная идея с сайтом, на котором можно самому собрать компьютер, очень важно, чтобы там все было удобно и понятно. Жаль, такое нельзя сделать с колбасой, например. Хотя кто знает, что бу-

дет лет через пять. Абсолютно верное, по-моему, решение Rover Computers — реагировать на глобальные изменения и тренды, использовать их. Таким образом они могут быть даже эффективнее в отдельных сегментах на локальном рынке, чем транснациональные компании. Тем не менее я бы еще раз подумал о собственном дизайне для устройств и некоторых гаджетов. Коммуникаторы, компьютеры и mp3-плееры — такие вещи очень часто на виду, люди хотят их показывать, гордиться ими. Особенно молодежь. Желая Сергею и его компании выстоять в непростые времена и стать лучше. Все предпосылки для этого есть.

### Сергей Шуняев:

— Мне очень понравилась атмосфера нашей встречи. Я получил удовольствие, общаясь с Вадимом Дымовым. Жаль только, колбасы он с собой не принес, а то бы мы подегустировали. И получили бы еще большее удовольствие. А если серьезно, когда встречаются люди, каждый из которых преуспел в своей области, знакомятся, общаются — они взаимно полезны друг другу. Полезны главным образом возможностью обмениваться накопленными мыслями, идеями и азартом. Ну и для дела подобные встречи никогда не бывают лишними.

Успешное предпринимательство требует совершенно противоположных качеств: скрупулезности и энтузиазма одновременно. Вадим — интуитивный бизнесмен, как и я. Плюс мы оба игроки и в жизни, и в бизнесе. Кроме того, мы оба создали и развиваем бизнесы в России, что немало важно. Конечно, очень разные бизнесы. Но всегда ведь интересно узнать, что творится на чужой поляне. И про свою рассказать. То есть себя показать и на других посмотреть. К тому же выяснилось, что у нас с Вадимом много общего — мы оба байкеры, рестораторы, оба любим музыку. А когда интересы общие, то и разговор лучше клеится.

и производство керамики. Я вообще люблю города, где есть какая-то свобода. В Москве отдохнуть не получается никак. Наверное, потому что я все-таки не «московский», а «владивостокский». Я терпеть не могу эти пробки, они меня из себя выводят, эти кольца — первое, второе, третье... Братство кольца какое-то, честное слово. Такая закольцованная жизнь.

**СШ:** Нет, я скорее люблю Москву, чем нет, но в окна смотреть в Москве не люблю.

**ВД:** Поэтому у вас в кабинете нет окон?

**СШ:** Ну да. А зачем они? Чтобы увидеть что? Я до дома доезжаю, и там уже можно в окна смотреть. Кстати, насчет Суздаля — что за керамическое производство у вас там?

**ВД:** Можно приехать с семьей туда, приглашаю, поселиться там, полепить. Прямо вот глина там, мастер обучит, обожгут и потом в «Республике» заберете это все.

**СШ:** В «Республику» я хожу часто.

**ВД:** Это у меня такая отдушина. Я сам там периодически встаю за прилавок. В отличие от чиновников мне доставляет удовольствие быть с людьми и работать с людьми. Если говорить о людях — у вас же вроде много родственников в компании работают?

**СШ:** Они не занимают большие должности.

**ВД:** А ваша жена, которая была вице-президентом?

**СШ:** Она сейчас работает в моем ресторане.

**ВД:** Слушайте, ну мы с вами похожи — вы мотоциклист, я тоже, у вас есть ресторан, у меня тоже, «Дымов №1».

**СШ:** Да, точно. Я еще занимаюсь организацией концертов — инвестирую в дружественную компанию TCI. В этом году ничего в этом направлении не делал, в следующем собираюсь привезти AC/DC, Rammstein традиционно.

**ВД:** А моя любимая группа Manic Street Preachers. Знаете такую?

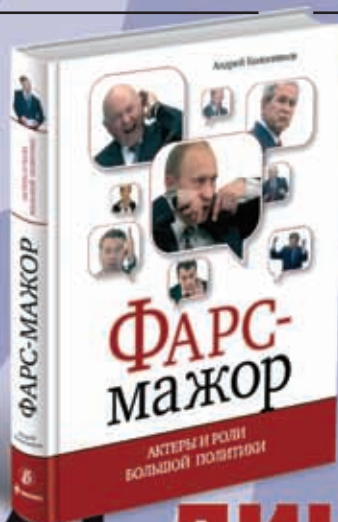
**СШ:** Конечно.

**ВД:** Они недавно приезжали. Мне кажется, первое поколение бизнесменов — это такие люди, в большей степени творческие. Я думаю, что про нас лет через сто еще будут вспоминать, что вот были такие люди, и чем они только ни занимались. Потому что потом наши бизнесы, которые отойдут в наследство детям или будут проданы кому-то, трансформируются, станут более жесткими, системными. Поэтому здорово, что сейчас все вот так. А с другой стороны, может, и не здорово. Было бы приятно, если бы я был, скажем, третьим. Пришел бы уже так, папину империю реставрировал — и все.

**СШ:** Абсолютно согласен. **СФ**

## ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют книжный проект

библиотека **Коммерсантъ**



# ВЛАСТЬ ЛИЦ. ЛИЦА ВЛАСТИ лидеры: вблизи и без ретуши

Покупайте книгу в магазинах :  
“Библио-глобус”, “Москва”, “Московский дом книги”, “Новый книжный” и других крупнейших магазинах страны,  
а также на сайтах [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru), [www.labirint-shop.ru](http://www.labirint-shop.ru), [www.bibliion.ru](http://www.bibliion.ru) и [www.bolero.ru](http://www.bolero.ru)



ВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ «МАТРИЦА» **Тимур Гизатуллин** ЗАХВАТИЛ ПРОДУКТОВЫЙ РЫНОК БАШКИРИИ И НАЦЕЛИЛСЯ БЫЛО НА МОСКВУ. НО НЕПОМЕРНОЕ КРЕДИТНОЕ БРЕМЯ ЗАСТАВИЛО РИТЕЙЛЕРА УЙТИ В ГЛУХУЮ ОБОРОНУ.

## Башкирский Нео

текст:  
**никтолай  
гришин**

**Тимур Гизатуллин** сосредоточено листает финансовый журнал. В рейтинге рублевых миллиардеров он на 318-м месте с состоянием 6,1 млрд руб. — совсем неплохо для 34-летнего регионального ритейлера.

— В следующем году многих в этом списке уже не будет, — говорит он.

— И вы вылетите?

— А черт его знает. Азарт поутих.

Еще бы. «Матрица» бурно росла, скупая все подходящие для своих магазинов помещения в Уфе и временами на кредитные деньги забрасывая десант в другие регионы. В итоге соотношение долга к EBITDA в конце прошлого года у нее было около 9 (общий долг холдинга сейчас 4,2 млрд руб.). Для сравнения: у лидера рынка X5 Retail Group — 3,2, а многострадальной компании «Марта» для старта распродажи активов хватило и 6. «Матрица» увлекалась девелопментом, выпускала облигации и поговаривала о возможном IPO. По нынешним временам роскошь непозволительная.

Сейчас приходится платить по счетам — попытка придать бизнесу федеральные масштабы захлебнулась в долгах. «Матрица» пытается нарастить прибыль в уже открытых магазинах и отчаянно снижает издержки.

### Погружение в «Матрицу»

Тимур Гизатуллин легок на подъем. Начиная 22-летний выпускник Башкирского госуниверситета в 1996 году с оптовой торговли алкоголем — поставщики предоставляли товарные кредиты, так что особых ресурсов его компании «Новое время» и не требовалось. Оптовому удалось достаточно быстро раскрутиться — к настоящему времени эта компания контро-

лирует 65% оптового башкирского алкогольного рынка.

Но после кризиса 1998 года Гизатуллин столкнулся с серьезными проблемами. «Чуть ли не треть покупателей из розничных сетей разорялись и обращались в бегство. Свои деньги из магазинов приходилось вытрясать», — поморщившись, вспоминает Гизатуллин. Выход из ситуации нашелся неординарный: в 2000 году башкирский предприниматель решил стать ритейлером. Начал было открывать специализированные алкогольные магазины «Мастер вин», но уже через год решил, что будущее за универсальной розницей. Как нельзя кстати подвернулось предложение от финансовой группы «Уралсиб», которая за \$400 тыс. продала предпринимателю розничную сеть «Универсал-трейдинг». Впрочем, настоящей сетью пять разрозненных магазинов площадью 500–700 кв. м в Уфе, взятых в аренду у муниципалитета, можно было назвать с большой натяжкой. Одни магазины торговали через прилавки, другие с открытым торговым залом, но все как один приносили убытки.

Первым делом Гизатуллин придумал общее название для сети — «Матрица» (первая часть известной кинотрилогии вышла в 1999 году). Однако, как уверяет предприниматель, творение братьев **Вачовски** здесь ни при чем. Он хотел, чтобы название сети ассоциировалось с упорядоченной математической системой, а не с фильмом.

Упорядочивать было что: Гизатуллин закупил в магазины современное торговое оборудование, ввел единые стандарты обслуживания и ассортиментную матрицу. «Мы не стали изобретать велосипед — в логистике и выкладке использовали технологии, уже обкатанные западными и российскими ритейлерами», — рассказывает Гизатуллин. Отбить потраченные \$400 тыс. удалось буквально за год.

«Матрица» сделала ставку на формат супермаркета, который в то время практически не был представлен в Башкортостане — бал правили дискаунтеры и продуктовые рынки. Так что сеть стянула обеспеченную публику со всего города. Параллельно Тимур развивал бизнес по оптовой торговле алкоголем и розничные винные магазины (сейчас их 10).

К концу 2004 года Гизатуллину удалось открыть уже 21 супермаркет в Уфе и окре-

## 9

стностях, обзавестись распределенным центром и собственной логистической компанией для обслуживания розницы. «Конкурентов у нас не было по простой причине — мы не давали им выйти на рынок. Торговой недвижимости, подходящей для супермаркетов, в Уфе не так много, а мы контролировали все предложения и выигрывали все тендеры», — признает предприниматель. Очаги конкуренции теплились лишь в районных центрах — Нефтекамске, Октябрьске, но там были серьезные проблемы с платежеспособным спросом.

Понятно, что агрессивная стратегия требовала постоянного притока кредитных денег. Но Гизатуллина это мало смущало — выручка сети позволяла выполнять обязательства перед банками, а цена недвижимости (и соответственно, залоговая база для будущих кредитов) быстро росла.

## Сам себе девелопер

Статус регионального ритейлера амбициозному уфимцу быстро надоел. В 2005 году компания разместила трехлетний облигационный заем на 1,2 млрд руб. под 12,32% и открыла первый магазин в Москве на улице Милашенкова, недалеко от Третьего транспортного кольца. Причем сразу в формате гипермаркета площадью около 5 тыс. кв. м. «Так сложилось, что нам удалось найти уникально интересное предложение на рынке недвижимости, а попробовать свои силы в столице хотелось всегда», — объясняет Гизатуллин. Параллельно компания вывела на рынок Уфы новый для себя формат дискаунтера — «Оптимаркет».

Сейчас эксперименты с форматами Гизатуллин считает ошибкой и «Оптимаркеты» не развивает (он успел открыть два таких магазина). По его словам, небольшой сети все же целесообразнее сосредоточиться на одном формате — супермаркетов.

### досье

**Компания:** «Матрица холдинг»

**Владелец:** Тимур Гизатуллин

**Оборот в 2007 году:** 7,35 млрд руб.

**Рентабельность по EBITDA:** 9,7%

**Активы:** 36 магазинов в Уфе, один в Москве, два в Самаре, 10 магазинов «Мастер вин» в Башкирии, оптовая компания «Новое время»

**Бренды:** «Матрица», «Мастер вин», «Оптимаркет»

**Количество сотрудников:** 3,5 тыс. человек

Тимур Гизатуллин винит банки в своих проблемах и одновременно просит у них кредиты

— такое соотношение долга к EBITDA было у «Матрицы» по итогам 2007 года. Для сравнения: у лидера рынка X5 Retail Group — 3,2, а нормальным считается коэффициент не более 3



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН



## экспертное мнение

— **Проблемы** сейчас у всех сетей. Но хуже всего компаниям, которые работали на публичном рынке и агрессивно росли. Мы же, к примеру, развивались неспешно, опираясь преимущественно на собственные силы, так что сейчас чувствуем себя более-менее уверенно, хотя наши банки-кредиторы в коме. С другой стороны, у «Матрицы» все-таки много собственной недвижимости, которую можно использовать в качестве залога — это выгодно отличает компанию от сетей, развивающихся на арендованных площадях. Пересмотр ассортимента в сторону более дешевых товаров — совершенно верное решение. У людей реально стало меньше денег. Мы в январе тоже подчистим ассортиментную матрицу.



**Олег Пономарев,**  
владелец калининградской  
сети «Семья», председатель  
Союза малых сетей России

— **«Матрица»**, безусловно, в зоне риска — опасения по поводу этого эмитента в инвестсреде витают уже несколько месяцев. Но шансы выбраться из долговой ямы есть. Недвижимость, на которую они и тратили заемные деньги, сейчас для них стала как подушка финансовой безопасности. Сильные позиции на домашнем рынке — тоже большой плюс. Не исключено, что местные власти будут ратовать за спасение сети. Ведь цена вопроса не так уж велика. В конце концов, у «Матрицы» весьма диверсифицированный бизнес — в крайнем случае они смогут оперативно продать недвижимость и не допустить дефолта.



**Максим Клягин,**  
аналитик УК  
«Финанс менеджмент»



Элитный ассортимент «Матрицы» пришлось сократить

Да и экспансия в Москву не задалась — найти подходящие по цене и расположению объекты не удавалось. Все перехватывали более проворные конкуренты.

В 2006 году Гизатуллин попытался подойти к захвату новых территорий с другой стороны — он начал вести переговоры о слиянии с пермской сетью «Виват». Речь шла о создании СП на паритетных началах и объединении закупок. Однако договориться не удалось. Гизатуллин объясняет это тем, что не смог оценить эффект от возможного слияния. Владелец «Вивата» **Вадим Юсупов** ссылается на то, что «Матрица» не хотела отделять свой розничный бизнес от оптового. На рынке же посчитали, что амбициозные региональные бизнесмены просто не смогли поделить контроль над объединенной компанией.

Толком выйти за пределы региона не удалось. Меж тем на домашнем рынке нарастала конкуренция. В Уфу пришли «Рамстор», «Патэрсон», «Мосмарт» и другие федеральные игроки. Хотя по итогам первого полугодия 2008-го на «Матрицу» (у компании 36 магазинов в Башкортостане) все равно приходилось 75% от общей выручки всех местных супермаркетов. Как признался источник **сф** в одной из федеральных сетей, работающих в Уфе, Гизатуллину удалось отхватить самые лакомые места, а конкуренты разместились по остаточному принципу, во многом благодаря доверительным отношениям Гизатуллина с властями республики. «Про протекционизм говорить абсурдно, — утверждает Тимур. — Хотя, конечно, идем навстречу властям — если надо поддержать местных производителей, то всегда пожалуйста».

В прошлом году Гизатуллин придумал, как найти недорогие торговые площади — он решил строить их сам. «Матрица» участвовала в строительстве торговых объектов и раньше или выкупала площад-

ки под свои магазины (80% недвижимости сети — в собственности). Теперь компания решила развернуться вовсю: она начала строить три торговых центра в Уфе, приобрела недвижимость в Самаре и объявила о планах строительства пяти магазинов в Москве. Финансировать эти проекты компания собралась на кредитные деньги, а также за счет размещения второго облигационного займа на 2 млрд руб.

## Волны кризиса

Но не тут-то было. Первой ласточкой надвигающихся проблем стала отмена размещения второго облигационного займа. «Пообщавшись с потенциальными инвесторами, мы поняли, что деньги достанутся нам под 20% годовых, а ни один девелоперский проект такую ставку не осилит», — говорит Гизатуллин.

Между тем над «Матрицей» уже сгустились тучи — долговая нагрузка компании, по оценке Райффайзенбанка, приблизилась по итогам 2007 года к 9 EBITDA (нормальным считается не более 3). В таких условиях по-прежнему жить в кредит стало крайне рискованно.

Тогда Гизатуллин нанял компанию IBPG Capital, чтобы та нашла среди инвестфондов покупателя на 30–40% сети. Эти деньги позволили бы снизить долговое бремя «Матрицы» и выполнить задуманное. Однако поиски, похоже, оказались безуспешными. Если еще в сентябре Тимур говорил, что переговоры с одной из западных компаний близки к завершению, нужно только согласовать параметры выхода инвестора из капитала «Матрицы», то сейчас об этих переговорах уже не вспоминает.

Оно и понятно. «Мы активно развивались на кредитные деньги, но сейчас это стало самой главной проблемой», — поясняет Гизатуллин. Еще в начале 2008-го



# 22 года

было Тимуру Гизатуллину, когда он организовал свой первый бизнес — оптовую компанию по торговле алкоголем «Новое время»

предприниматель отказался от крупных банковских кредитов, покупки новых помещений, свернул планы московской экспансии и сосредоточился на достройке уже запущенных проектов в Самаре и на оптимизации работы магазинов в Уфе.

Наращивать прибыль магазинов «Матрица» пыталась за счет увеличения ассортимента готовой еды (с 10% до 20% от оборота) и реконструкции старых магазинов. В результате оборот некоторых точек вырос на 20%. EBITDA margin холдинга по итогам 2007 года была 9,7%, в 2008-м Гизатуллин рассчитывает выручить 11,7%, а в 2009-м выйти на 12,6% (для сравнения: у X5 Retail Group 9%). Жить без банковских займов оказалось не так уж сложно. «Ритейлеру не нужны кредиты на оперативный бизнес — оборудование покупается в лизинг, поставщики дают товарные кредиты. Ритейлерам деньги нужны только для покупки недвижимости, а это направление мы приостановили», — поясняет Гизатуллин.

Но главное — Гизатуллин занялся наконом своими долгами — всю прибыль он начал направлять не на новые проекты, а на погашение долга. В итоге сейчас, по собственным расчетам «Матрицы», долг/EBITDA компании не превышает 4 (долги розничного подразделения 1,4 млрд руб., EBITDA — 350 млн руб.). В июне компания благополучно прошла через очередную оферту по облигациям.

Опасения Гизатуллина сбылись уже в сентябре — банки-кредиторы (Связьбанк, «Уралсиб», МДМ-банк и др.) прекратили рефинансировать кредитные линии «Матрицы». Компания неожиданно для себя должна была срочно погасить долги на 300 млн руб. Гизатуллин не стал оригинальничать и на 10–15 дней увеличил сроки оплаты поставщикам, что быстро позволило вынуть из оборота 200 млн руб., еще 100 млн сеть заплатила из денег, которые должны были пойти на реконструкцию магазинов. Первую волну кризиса удалось преодолеть.

Далеко не всем поставщикам новые условия оплаты пришлись по нраву, и «Матрица» сократила ассортимент магазинов, преимущественно в части более дорогих товаров, которые дольше стоят на полках. По мнению Гизатуллина, спрос на элитные продукты все равно падает, так что переориентация ассортимента на недорогие, быстро оборачиваемые товары не отпугнет клиентов. Параллельно «Матрица» вплотную взялась за борьбу с издержками — сократила около 20% персонала, прекратила закупки торгового оборудования и ремонт магазинов. «Хоть лампочки выкручивай», — шутит Тимур.

Но не все так печально. Есть и хорошие для «Матрицы» новости — кризис ударил и по конкурентам. К примеру, по словам Гизатуллина, X5 Retail Group вела переговоры об аренде нескольких помещений

# 600 млн руб.

предстоит «Матрице» отдать владельцам ее облигаций 12 декабря 2008 года

в Уфе, чтобы открыть там свои супермаркеты «Перекресток». Однако ни одного магазина открыто так и не было. Как пояснили **СФ** в пресс-службе X5, «регион компании по-прежнему интересен, но конкретных планов запуска там „Перекрестков“ нет».

При этом Гизатуллин не стал бросать недострой — в первых числах декабря обещает запустить гипермаркет в Самаре, который строится там уже год. В начале следующего года планируется достроить ТЦ в Уфе на 44 тыс. кв. м. Его «Матрица» рассчитывает продать (деньги пойдут, как обычно, на снижение долга), оставаясь при этом «якорным» арендатором.

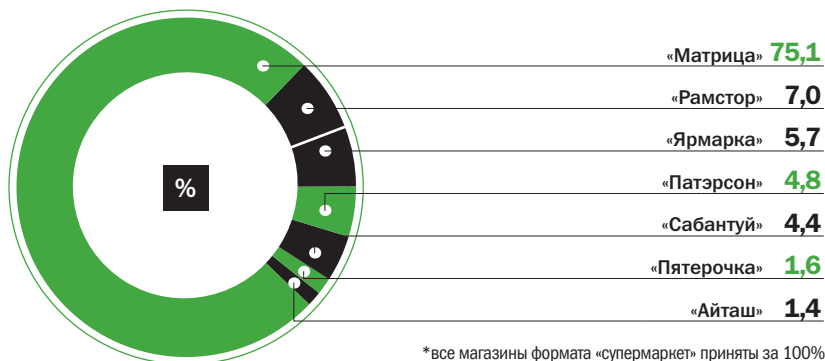
Хотя до следующего года еще нужно дожить. Дамокловым мечом над бизнесом Гизатуллина висит погашение облигационного займа, которое пройдет 12 декабря. «Ситуация очень серьезная. Погашение облигаций они, может быть, и пройдут, но не исключено, что за это им придется отдалиться какой-нибудь федеральной сети. Уфа интересна многим», — предполагает аналитик Банка Москвы **Сабина Мухамеджанова**.

Впрочем, по словам Гизатуллина, после нескольких оферт и скупки компанией облигаций с рынка от 1,2 млрд руб. займа осталось около 600 млн. Из оборотных средств такую сумму запросто не изъять, поэтому сейчас бизнесмены вновь обратились к банкам — пытаются привлечь краткосрочные кредиты, чтобы избежать дефолта по облигациям. Благо собственная недвижимость еще позволяет обеспечивать кредиты. «Всех необходимых денег пока не нашел, — признается ритейлер, — но ситуация улучшается на глазах». В конечном итоге он надеется на деньги ВЭБ (который, к слову, купил на днях Связьбанк) или Сбербанк.

«Банки всех подвели — спровоцировали рост ритейла, кредитуют нас и параллельно покупателей, — сетует Гизатуллин. — Теперь кредиты стали практически недоступны — мы не можем развиваться, а люди покупают меньше продуктов. В итоге все мы оказались в банковской ловушке». По иронии судьбы, выбраться из этой ловушки без помощи все тех же банкиров Гизатуллину уже не светит. **СФ**

## Робкие конкуренты

доля сети «Матрица» на рынке Уфы\*



ЗАСТРОЙЩИК «БЕНЕФИТ ИНЖИНИРИНГ» СТАЛ АУТСАЙДЕРОМ СТОЛИЧНОГО РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ И ПРЕДПОЧЕЛ МОСКВЕ КАЛИНИНГРАД, А В РАЗГАР КРИЗИСА ЗАЯВИЛ О ЗАПУСКЕ САМОГО ГЛОБАЛЬНОГО ПРОЕКТА В СВОЕЙ ИСТОРИИ.

## Соло московского гостя

текст:  
денис  
тыкулов

«Нам, как и **Михаилу Прохорову**, просто повезло, и в кризис мы вошли с кэшем», — рассуждает генеральный директор и основной владелец компании «Бенефит инжиниринг» **Александр Имшенецкий**. На этот самый кэш весной 2009 года его компания начинает в Калининграде реализацию масштабного проекта — строительство целого района, включающего 350 тыс. кв. м малоэтажного жилья и 72 тыс. кв. м городской инфраструктуры. И это притом, что из-за разразившегося кризиса нехватку денежных средств испытывают гораздо более крупные застройщики, например ПИК и «Система-Галс». А Mirax Group вообще заявила о намерении заморозить строительство объектов общей площадью 10 млн кв. м. Относительно скромному застройщику (стоимость активов «Бенефит инжиниринг» сегодня составляет \$98 млн) удалось встретить кризис в лучшей финансовой форме, чем другим девелоперам. Но сможет ли он на этом заработать?

### Знакомство с соседом

Строительный бизнес для Александра Имшенецкого начался в 1996 году со знакомства с соседом, реализовавшим несколько жилых проектов в Москве. Имшенецкий до этого времени успел поработать брокером на бирже, возглавлял компанию по производству отделочных материалов. Сосед неосторожно похвастался фантастическими прибылями застройщиков. В среднем, рентабельность в этом бизнесе составляла 100–200%.

Не прошло и трех месяцев после разговора, как Александр Имшенецкий организовал фирму «Бенефит инжиниринг», где сегодня ему принадлежит контрольный пакет акций (остальные доли у физических лиц, имена которых не раскрываются). «Сейчас сложно вспомнить, кто придумал эту игру слов „инжи-

ниринг выгод и преимуществ“, — говорит Имшенецкий о названии компании. —

На первом этапе мы располагали суммой примерно \$700 тыс.». Правда, чтобы войти в когорту столичных компаний, занимающихся строительством нового жилья, этих денег не хватило. Равно как и связей.

«Бенефит инжиниринг» пришлось довольствоваться реконструкцией жилых домов. «Восстановление фасадов, замена деревянных перекрытий — дело очень трудозатратное, это совершенно другая стройка», — отмечает директор по маркетингу компании «Пересвет-инвест» **Ирина Кирсанова**. Рентабельность здесь была в два раза ниже, чем при строительстве нового жилья, хотя, впрочем, тоже неплохая — в среднем 50–100%.

С нуля «Бенефит инжиниринг» сумела построить в Москве лишь один объект, инвестировав в него \$18 млн, — поселок таунхаусов «Мещерский» на Сколковском шоссе в 2003 году. При этом конъюнктура рынка менялась отнюдь не в пользу мелких и средних игроков, к числу которых принадлежал «Бенефит инжиниринг». В середине 1990-х доля города в проектах застройщиков составляла 20–30%. При этом, по словам Имшенецкого, большинство вопросов можно было решить на уровне префектур, что серьезно облегчало жизнь. В последние годы одобрение дает только мэрия. Финансовая нагрузка городских властей на застройщиков увеличилась до 50–60% от стоимости проекта. Это могут быть квартиры, выделяемые городу под социальные нужды, их денежный эквивалент или проведение на соответствующую сумму общественных работ, например, по прокладке коммуникаций, строительству детских садов и пр. «В столице бизнес вести некомфортно. Москве не нужны инвесторы», — открыто говорит Александр Имшенецкий.

Инвесторы Москве нужны, но охотников строить в столице недвижимость слишком много, поэтому городские власти имеют возможность выбирать и создают комфортные условия далеко не всем. По крайней мере, «Бенефит инжиниринг» в число избранных не попал. В начале 2000-х он даже приобрел несколько небольших участков, но так и не решился затеять там строительство. В течение нескольких лет земля просто



Потерпев неудачу в столице, Александр Имшенецкий решил отыгаться в Калининграде

## досье

**Компания:** ЗАО «Бенефит инжиниринг»

**Владельцы:** около 20 акционеров — физических лиц; контрольный пакет принадлежит Александру Имшенецкому

**Активы:** компания «Западный терминал» (застройка Калининграда); компания «Бенефит фундамент» (занимается укреплением фундаментов без отселения жителей); компания «Биоэнергетика» (разрабатывает и производит биотопливо); гостиница Benefit Plaza в Воронеже

**Стоимость активов компании в 2005 году:** \$40 млн

**Стоимость активов компании в 2008 году:** \$98 млн

## ноу-хау

**Компания «Бенефит инжиниринг»:**

- ушла из Москвы, сконцентрировав усилия на Калининграде;
- за последний год продала площадки в Москве и других городах России, аккумулировав средства в банковских инструментах;
- разработала масштабный проект реконструкции кварталов в восточной части Калининграда.

оставалась на балансе компании. «Бенефит инжиниринг» стал искать счастья в регионах.

## Западная вольница

Отдыхая в 2000 году в Калининграде, Александр Имшенецкий присмотрел в центре города площадку под строительство. На ней располагался небольшой дом всего на четыре семьи. Московскому бизнесмену этот проект показался крайне интересным и выгодным, ведь в столице инвесторы охотно берутся за расселение пя-

тиэтажных хрущевок. Однако Имшенецкий не учел специфику калининградского рынка, где, в отличие от Москвы, было много пустых участков под застройку, стоило только поискать. «Когда мы начали строить, то местные застройщики очень удивлялись, ведь вокруг было полно свободных площадок, — вспоминает Имшенецкий. — В общем, выглядели мы Иванушками-дурачками».

Впрочем, настоящих «дурачков» из москвичей сделали позже, в 2003 году, когда жилой дом площадью 1,8 тыс. кв. м был



### Агентство «РОСПЕЧАТЬ»

КОРПОРАТИВНАЯ ПОДПИСКА НА ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ

На правах рекламы

- каталог из более чем 7000 изданий, в том числе зарубежных издательств;
- курьерская доставка изданий в любое время по любому адресу в Москве и Московской области;
- гарантия своевременности доставки;
- персональный менеджер и курьер;
- специальная упаковка изданий;
- собственный автопарк и экспедиционный комплекс площадью 5000 кв.м.

ГИБКАЯ СИСТЕМА СКИДОК

**123995, г. Москва, просп. Маршала Жукова, 4**  
**тел./факс: (495) 921-25-26, 921-25-35 [www.rospr.ru](http://www.rospr.ru)**



# 569<sub>га</sub>

**составляет** суммарная площадь кварталов Калининграда, которые «Бенефит инжиниринг» планирует реконструировать в течение 25–30 лет. Это около 2,5% всех городских площадей

сдан. Учитывая, что в его строительство «Бенефит инжиниринг» вложила \$400 тыс. собственных средств и чуть больше \$1 млн от частных соинвесторов, а выручка от продажи квартир составила \$2 млн, калининградский дом принес прибыль около \$500 тыс. Всю сумму местный представитель «Бенефит инжиниринг» вывел на собственные счета. «В начале 2000-х там царил климат, как в Москве в 1990-х, — оправдывает неудачный старт директор по развитию компании „Бенефит инжиниринг“ **Ярослав Козлов**. — Заявление написали, но этот человек до сих пор не арестован. Он же местный, абориген — его же всем жалко».

Тем не менее обманутый застройщик предпочел климат не менять и продол-

жил работать в Калининграде. В 2004 году там был открыт офис компании «Западный терминал», являющейся дочерней структурой «Бенефит инжиниринг». Строительство следующих двух домов проходило под непосредственным контролем Имшенецкого, для которого Калининград стал практически постоянным местом жительства. Оно того стоило: вложив в дома 248 млн руб., «Бенефит инжиниринг» выручил 352 млн руб.

## Мотодевелопер

С тех пор как губернатором стал бывший вице-спикер Госдумы **Георгий Боос**, Калининград называют городом байкеров. Сам губернатор ездит на скоростных спортбайках. Два года назад это увлече-

ние неожиданно захватило и Александра Имшенецкого, который до этого увлекался горными лыжами. «Да я как-то понял, что это бессмысленное какое-то увлечение, — объясняет он смену хобби. — Поднимаешься наверх, чтобы спуститься вниз, а потом снова поднимаешься». То ли дело мотоцикл. «На этом аппарате можно везде проехать: по любым пробкам, по лестницам, газонам», — расхваливает Имшенецкий свой байк класса супермото. Бизнесмен уверяет, что пришел к мотоспорту самостоятельно. Тем не менее не скрывает, что с калининградскими властями он накоротке. «В Москве я не могу прийти в кабинет к Лужкову и рассказать о своих проблемах, в Калининграде с этим гораздо проще. Доходность такая же, как в столице, а власти относятся к бизнесу гораздо лояльнее», — резюмирует Имшенецкий.

В сентябре 2008 года «Бенефит инжиниринг» объявила о реализации самого масштабного проекта за всю историю компании — о комплексном строительстве нового района в Калининграде. Правила игры в анклав «Бенефит инжиниринг» усвоила. Застройщик нашел участок 82 га в центральной части города между Московским проспектом и улицей Гагарина, на котором нет никаких построек, а значит, не требуется дополнительных затрат на отселение жителей. Строительные работы должны начаться весной следующего года. «Но это только для общественности проект стартует сейчас, — объясняет Ярослав Козлов, — для нас он начался еще три года назад». К настоящему моменту в него уже вложено примерно \$10 млн. Эти деньги пошли на геологические исследования, разработку концепции, проектные работы. Общие инвестиции в проект составят около \$400 млн. Прогнозируемая чистая прибыль в зависимости от поведения рынка — от \$200 млн до \$300 млн. Подобным размахом в регионах сегодня могут похвастаться немногие компании. Разве что «Базовый элемент — регион», входящий в империю **Олега Дерипаски**; в начале 2009 года компания приступит к строительству 400 тыс. кв. м жилья в Нижнем Новгороде. Проект потянет на \$500–600 млн.

Готовясь к старту калининградского проекта, «Бенефит инжиниринг» продала участки под застройку в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Воронеже.

# direct mail

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

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

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

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

реклама



# 1200 евро

стоит 1 кв. м в калининградских домах бизнес-класса; цена элитной недвижимости — 2000 евро

Освоить их компания не успела. Она сохранила только два небольших участка в московском районе Солнцево и уже построенный в Воронеже отель Benefit Plaza. Вырученные средства были аккумулированы в структурированных банковских продуктах — депозитах с плавающей ставкой. Впрочем, своих денег компании все равно хватит только на 20% стоимости проекта. Еще около трети должен внести норвежский инвестиционный фонд. Партнера в компании не раскрывают, но из норвежцев интерес к российской недвижимости в свое время проявлял фонд Eastern Property и семейная компания Wenaas Holding, специализирующаяся на пошиве спецодежды и инвестициях в недвижимость. Оставшиеся 50% компания рассчитывает привлечь от реализации квартир. И здесь начинается самое интересное.

## Большой куш

Средняя цена калининградских квартир от «Бенефит инжиниринг», продажа которых начнется весной следующего года, составит 1,2 тыс. евро за 1 кв. м. «В принципе, цена вполне адекватная, соответствующая нижнему сегменту бизнес-класса, хотя малоэтажная застройка, как правило, может претендовать и на более высокий класс», — рассуждает директор компании «Миэль — инвестиции в регионы» **Алексей Пашкевич**.

Проблема в том, что сегодня жилье не продается ни по адекватным, ни по сниженным ценам. По словам управляющего партнера компании Blackwood **Константина Ковалева**, покупателей жилья в Калининграде можно разделить на две категории: местные жители, на которых приходится 60–70% продаж, и частные инвесторы из Москвы, Петербурга и богатых сырьевых регионов. «Но больше 50% жителей Калининграда при покупке квартиры пользовались ипотечными кредитами, а количество частных инвесторов в последнее время сократилось практически до нуля», — размышляет Ковалев. — Так что с реализацией квартир у компа-

# 5%

покупателей жилой недвижимости в Калининграде составляют жители Германии

нии будут большие проблемы». Директор по маркетингу компании «Калинка-риэлти» **Ирина Наумова** добавляет, что даже та небольшая группа покупателей, которая имеет желание и собственные средства на покупку квартир, в связи с кризисом будет гораздо осторожнее. Ведь строительство из-за недостатка финансирования практически на любом этапе может быть заморожено, и гораздо безопаснее приобретать готовое жилье.

«В первое время, конечно, нам придется вложить собственные средства, а с лета кризис пойдет на спад и начнутся продажи», — не сдаётся Имшенецкий. Эксперты уверены, что его прогноз излишне оптимистичен. «Рынок восстановится лишь через два-три года», — считает Константин Ковалев. По мнению председателя экспертного совета ИК «Финам» **Сергея Хестанова**, весной 2009 года кризис только достигнет дна: «В это время произойдет максимальное снижение доходов населения, и об увеличении покупательной способности мечтать не стоит».

Почему в то время, когда другие застройщики сворачивают работу по новым объектам, «Бенефит инжиниринг» спешит потратить драгоценный кэш на довольно рискованный проект? Скорее всего, дело не в излишне оптимистичном восприятии действительности.

«Этот проект для нашей компании приоритетный, и строительство должно вестись согласно утвержденному плану-графику», — признается Александр Имшенецкий. Застройка жилого района должна закончиться в 2015 году. Если он будет сдан в срок, согласно договоренности с городом «Бенефит инжиниринг» сможет претендовать на право реконструировать другие кварталы в восточной части Калининграда. В таком случае общая площадь проекта увеличивается уже до 569 га. «Трудно планировать в таких масштабах, но на 25–30 лет работы для нашей компании должно хватить», — полагает Имшенецкий. Впрочем, сегодня судьбу многих девелоперских компаний трудно прогнозировать и в пределах нескольких месяцев. **СФ**

# AMERICAN MEDICAL CENTERS

HEALTH MANAGEMENT

## ИНВЕСТИРУЙТЕ В ЗДОРОВЬЕ



СВОЁ



БЛИЗКИХ



СОТРУДНИКОВ

### Программы прикрепления:

- Персональный врач-куратор
- Персональный лечащий врач
- Вызов врача на дом и в офис
- Диспансеризация, вакцинация
- Круглосуточная медицинская помощь
- Прикрепление напрямую и через страховые компании

(495) 933-7700

www.amcenter.ru

О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯХ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С НАШИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ



ХОЛДИНГ «НАТУР ПРОДУКТ» МЕЧЕТСЯ МЕЖДУ РОЗНИЦЕЙ И ПРОИЗВОДСТВОМ. В ИТОГЕ ПРЕТВОРЯТЬ В ЖИЗНЬ АМБИЦИОЗНЫЕ ПЛАНЫ УДАЕТСЯ НЕ ВСЕГДА.

## Двуглавый фармацевт

Я очень люблю мюсли-батончики. Особенно «клубнику в йогурте» и «банан в шоколаде». И даже предпринимала попытку перенести свое пристрастие на страницы **сф** — хотела написать о конкуренции на рынке натуральных батончиков. Однако моего начальника не впечатлили \$2,3 млн — таков оборот российского лидера этого небольшого рынка, пищевого комбината «Линфас», ежегодно производящего около 360 тонн батончиков. Шеф поморщился, материал не состоялся.

Хорошо, что у председателя совета директоров холдинга «Натур продукт» **Сергея Низовцева** другое мнение. «Натур продукт» нащупал для себя в мюслях золотую жилку, и в июне этого года компания вложила около \$10 млн в «здоровое» продовольствие. Планы амбициозные: через два года батончики под брендом Naturino должны приносить компании \$5 млн ежегодно. Верится с тру-

дом — в «Натур продукте» слова час-теняко расходятся с делом.

После того как в 2005-м «Ренова капитал» вошла в состав акционеров холдинга (сейчас доля

В конце прошлого года стало понятно, что количеством торговых точек рынок не поразишь, и «Натур продукт ритейл» решил наращивать маржу и развивать собственные торговые марки. До конца 2009 года доля private label должна вырасти до 5% в общем объеме продаж. К слову, в «Аптеках 36,6», в которых private label появились еще в 2005-м, собственные товары занимают не более 4%.

Весной менеджеры компании надумали сосредоточиться на производстве: в ближайшие два года они хотят удвоить объемы продаж только лекарственных средств — до \$88 млн. «Натур продукт интернэшнл», по данным DSM Group, по итогам августа занимал 89-е место в рейтинге российских производителей. А, к примеру, компания «Верофарм», входящая в топ-5 российских производителей лекарственных средств, в прошлом году продала препаратов на \$139,5 млн. Так что столь громкое заявление «Натур продукта» можно расценивать как негласное стремление компании попасть как минимум в десятку лидеров-производственников.

Метания из стороны в сторону вряд ли способствуют осуществлению амбициозных планов. Впрочем, лично я и дальше буду поддерживать производителя мюсли-батончиков рублем. Если таких, как я, будет много, у «Натур продукта» есть шанс вырваться в лидеры хотя бы в здоровом питании. **сф**

«В Омске нас воспринимают как аптечную сеть, в Москве — как производителя медикаментов, а в Волгограде ассоциируют с биологическими добавками»

«Рецепт для „Здоровых людей“»

**сф** №27/2006, стр. 24-28

фонда составляет 65,26%), началась реструктуризация. Из «солянки» 20 бизнес-структур «Натур продукт» трансформировался в два независимых дивизиона — «Натур продукт интернэшнл» (производство лекарственных средств и парафармацевтики) и «Натур продукт ритейл» (розница). С тех пор акценты в стратегии развития перемещаются то на одно, то на другое подразделение.

Два года назад ставку сделали на розницу — аптечную сеть «Здоровые люди». По задумке акционеров, в 2008 году сеть должна была войти в число крупнейших игроков на аптечном рынке. Реальность оказалась сурова: «Натур продукт» по итогам этого года не досчитается половины «Здоровых людей», ведь вместо заявленных 500 аптек действуют не более 250.

### «Натур продукт» в поисках идеала





# стратегия вашего бизнеса — экспансия в регионы?



## Коммерсантъ Регионы

Для вас — предложение «Коммерсантъ Регионы». Разместите Вашу рекламу в любом из 13 региональных выпусков ежедневной общенациональной деловой газеты «Коммерсантъ».

Газета распространяется по 54 областям РФ, общий тираж — 66 000 экз. Регулярно выходят цветные тематические страницы: «Компании», «Строительство», «Банк», «Телеком», «Дом», «Стиль», «Путешественник», «Quality», «Промышленность», «Авто», «Business Guide» и др.

Региональные выпуски газеты «Коммерсантъ» печатаются в следующих городах РФ: Волгоград, Воронеж, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Самара, Казань, Екатеринбург, Уфа, Новосибирск, Омск, Пермь, Хабаровск, Красноярск, Саратов, Челябинск, Тюмень, Ростов-на-Дону, Краснодар, Владивосток.

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

РЕГИОНАЛЬНЫМ БАНКИРАМ ПРОДАВАТЬСЯ КРАЙНЕ НЕВЫГОДНО, НО НЕ ПРОДАВАТЬСЯ ОНИ НЕ МОГУТ. ИХ ВРЕМЯ ПРОШЛО. НАСТУПАЕТ ЧАС БАНКОВСКИХ КОЛЛЕКЦИОНЕРОВ.

# Пора по банкам

ТЕКСТ:  
**юлия  
гордиенко**

«Не хотите оказаться в обанкротившемся банке, переводите деньги в „Сбер“». SMS такого недвусмысленного содержания получили две недели назад вкладчики некоторых региональных банков.

Атакам подвергся Запсибкомбанк, Ханты-Мансийский банк, один из крупнейших игроков Казани — Татфондбанк. Особенно пострадали из-за мобильного терроризма екатеринбургские банки: «Северная казна», Уральский банк реконструкции и развития (УБРиР) и Банк24.ру. Так, президент УБРиР **Сергей Дымишаков** заявил, что всего за две недели на волне паники вкладчики забрали из банка 2,5 млрд руб. Успокаивали вкладчиков местные власти: с клиентами того же УБРиР встречался свердловский министр экономики и труда **Михаил Максимов**.

«Я лично слышал не один десяток жалоб на Сбербанк от клиентов», — свидетельствует совладелец УРСА-банка **Андрей Бекарев**. По уверениям топ-менеджера, сообщения с призывами исходили даже от руководства местных структур Сбербанка.

В самом Сбербанке отдельные «перегибы на местах» признали и даже уволили руководителя одного из отделений Восточно-Сибирского банка Сбербанка.

«Волны паники были точечными, но они странным образом возникли в тех местах, где были сильны региональные банки, а Сбербанк имел слабые позиции», — сопоставляет факты Андрей Бекарев. «Для Сбербанка это действительно хороший шанс получить новых вкладчиков и существенно упрочить свои региональные позиции», — согласен **Виктор Четвериков**, глава Национального рейтингового агентства.

Но это хороший шанс не только для Сбербанка. Кризис — традиционное время «перелета» вкладчиков в объятия банков с государственным и иностранным участием. Однако, в отличие от

кризиса 2004 года, в этот раз регионалы могут лишиться не только вкладчиков, но и независимости.

## Понаехали

Судьба региональных банков во многом схожа. До кризиса 1998-го они «работали» кошельками либо местных крупных промышленных предприятий, либо администраций. «Муниципальный банк традиционно имел дело со средствами города, — перечисляет крупных игроков Новосибирской области Андрей Бекарев. — Банк „Левобережный“ — с областной администрацией: старые связи сохранились даже после того, как администрация перестала быть в нем мажоритарием».

Такие симбиозы оказались на редкость жизнестойкими, особенно в период кризиса. «Они не брали кредитов, не играли в государственные ценные бумаги и не пользовались срочными инструментами на валюту», — описывает рецепт успешной кредитной организации Виктор Четвериков. Не ошибается тот, кто ничего не делает.

Постепенно, впрочем, кэптивным банкам пришлось переквалифицироваться в настоящих рыночных игроков. Требования ЦБ к капиталу банков предполага-

1

КАССА





ли постоянные денежные вливания от акционеров в их кредитные организации. «Предприятиям не хотелось тратить на банк те средства, которые можно было вложить в собственное развитие», — вспоминает первый вице-президент Ассоциации региональных банков России (ассоциация «Россия») **Владимир Гамза**. В итоге они избавлялись от контрольного пакета, но, оставаясь ключевыми клиентами, неофициально сохраняли свое влияние на банки. Если в 1998 году кэптивных банков на рынке было больше половины, то сейчас — около 20%, подсчитывает эксперт.

Между тем на регионы активно наступали филиалы федеральных банков. В розничном бизнесе «местные» противостояли им с трудом. «Федералы» подкупали красивой упаковкой, хорошим ассортиментом банковских продуктов, технологичными офисами. Однако в обслуживании корпоративных клиентов пришедшие игроки добились немногого: годами складывавшиеся связи региональных банков с местными предприятиями оказались на редкость прочными.

Отдельные игроки становились настоящими банковскими звездами не только регионального, но и федерального уровня. Например, банк «Уралсиб» образовался в 2005 году путем слияния пяти региональных банков («Уралсиб», Автобанк-НИКОйл, Брянский народный банк, Кузбассульгбанк и ИБГ «НИКОйл»), которые объединились вокруг главного актива — купленного **Николаем Цветковым** банка «Уралсиб». Он, в свою очередь, еще в бытность Башкредитбанком также активно поглощал региональные банки.



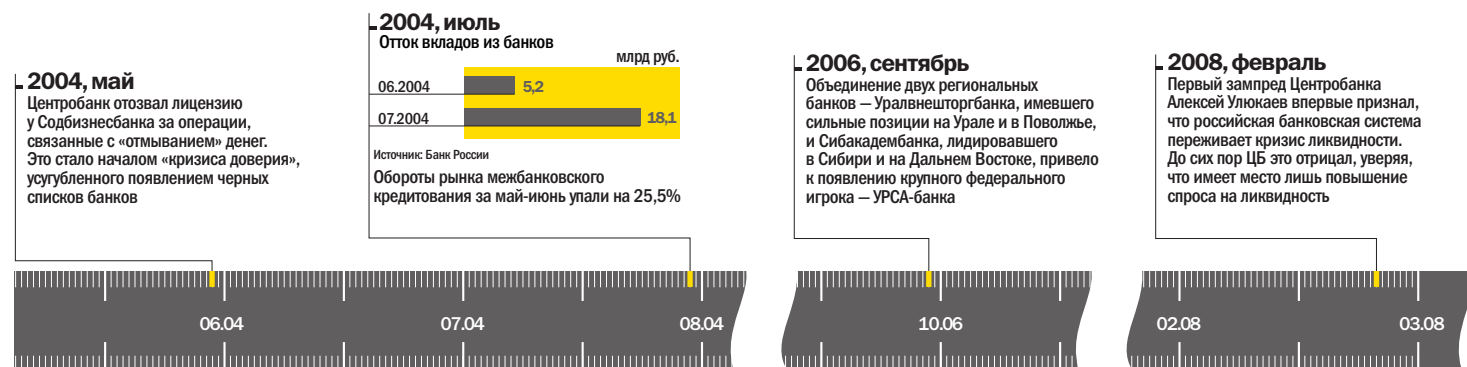
ТАТЬЯНА КРАВЧЕНКО

**8 млрд руб.** выделил Центробанк на спасение банка ВЕФК. Он стал первым и пока единственным банком, план санации которого согласовали ЦБ и АСВ. В начале ноября ВЕФК возобновил работу, а вот покупателей на проблемный актив пока не нашлось

Яркий пример «нового времени» — УРСА-банк **Игоря Кима**. Основанный на базе Русского народного банка, до кризиса 1998-го он обслуживал лишь одного клиента — Западно-Сибирскую железную дорогу. В 1998-м он объединился с Сибкадембанком и разжился денежными потоками от сибирского отделения Российской академии наук. «В то время мы полностью попадали под определение кэптивного банка», — вспоминает Андрей Бекарев. — Однако вскоре стало очевидно: карманные банки никогда не займут значительную долю рынка». Амбиции акционеров заставили банк уже через два-три года повернуться лицом к ры-

ночному бизнесу: он начал работать со сторонними компаниями, активно развивал розницу, а в 2004-м стал первым сибирским банком, в капитал которого вошел ЕБРР. В том же году Игорь Ким приобрел контрольный пакет в лидировавшем в уральском регионе Уралвнешторгбанке, на который и было решено сделать ставку.

Два года ушло на объединение: кредитные организации обменивались топ-менеджментом и ключевыми сотрудниками. В сентябре 2006-го банки провели масштабный ребрендинг, отказавшись от местечковых названий и переименовавшись в УРСА-банк, который сейчас





**1,5%**—  
на столько,  
по прогнозам,  
превысил  
октябрьский  
отток вкладов  
физлиц сен-  
тябрьские  
показатели.  
Тогда частные  
вкладчики  
50 крупней-  
ших россий-  
ских банков  
вывели  
54 млрд руб.

ТАТЬЯНА КРАВЧЕНКО

входит в топ-15 российских банков по активам.

## Невидимая скупка

Однако после УРСА-банка зарождения звезд подобного масштаба в российской банковской вселенной не наблюдалось. Например, калининградский Инвест-банк, входящий в «Конверс групп» **Владимира Антонова**, собранный в апреле этого года по аналогичной модели из четырех банков, пока занимает лишь сотую строчку по активам.

Сложившаяся ситуация удивления не вызывает. В очереди за региональными банковскими активами у амбициозных

местных банкиров а-ля Ким были серьезные конкуренты — федеральные и иностранные игроки, чьи амбиции подкреплены еще и хорошим денежным ресурсом. Когда в начале года ассоциация «Россия» провела масштабное исследование, выяснилось, что за последние три года около половины региональных игроков продали контроль или блокпакет федеральным банкам или банкам с иностранным участием. Так, в конце 2007 года банк «Сибирь» вошел в UniCredit Group после поглощения итальянцами бывшего акционера банка, казахстанского АТФ-банка, за 1,7 млрд евро. Французскому Societe Generale принадлежит самарский

Русфинанс банк (ранее Промэк-банк). В мае IFC купил 20% акций Ростпромстройбанка, входящего в альянс Игоря Кима, за \$22 млн и т. д.

Средний мультипликатор, по которому до кризиса продавались региональные банки, составлял 4 капитала, уверяет генеральный директор «Интерфакс-ЦЭА» **Михаил Матовников**. Это было время продавцов. Теперь настал черед покупателей.

## В чужом пиру ликвидность

Если 1998 год регионалы пережили спокойно, потому что ни на что не претендовали, то в 2008-м проснувшиеся амбиции сыграли с ними злую шутку. Как и «взрослые» банки, региональные успели набрать кредитов, но в отличие от «взрослых», получить доступ к деньгам им теперь куда труднее.

Так, с 20 октября Центробанк запустил беззалоговые аукционы. Однако основным условием для участия в аукционе оказался рейтинг международных агентств не ниже ВВ по классификации S&P и Fitch или В3 по классификации Moody's. Среди региональных банков таких всего около 40, говорит Владимир Гамза, — вдвое меньше, чем самих регионов.

Взять деньги под залог ликвидных активов, входящих в так называемый ломбардный список ЦБ, небольшие регионалы тоже не могли. Несмотря на то что список был значительно расширен, в него в основном входят федеральные и муниципальные облигации и займы крупных корпораций. Их в портфелях большинства кредитных организаций, работаю-

**7** млрд руб.

**2008, октябрь**

Таков был отток средств из уральских банков с начала сентября по первую половину октября. Вкладчики в регионах напуганы слухами о скором банкротстве банков

**200** млрд руб.

**2008, октябрь**

Столько выделено Агентству по страхованию вкладов на санацию банков. На эти деньги АСВ будет выдавать займы для оздоровления проблемных банков, приобретать их акции, организовывать торги по продаже имущества и т. д.

**2008, сентябрь**

Начало банковских распродаж. ВЭБ приобрел Связь-банк за символические 5 тыс. руб. Месяцем позже за ту же сумму ВЭБ купил банк «Глобэкс», который к моменту сделки несколько дней отказывался возвращать вкладчикам депозиты

07.08 08.08 09.08 10.08 11.08 12.08

## «Волны паники были точечными, но они странным образом возникли в тех местах, где были сильны региональные банки, а Сбербанк имел слабые позиции»

щих с малым и средним бизнесом, разумеется, не оказалось.

Был и третий источник денег — кредитование под залог качественных активов, векселей, облигаций, не имеющих рыночных котировок (положение Центробанка 312-П). Там, однако, крылось сразу два подвоха: во-первых, предприятие, бумаги которого идут в залог, должно иметь организационную форму ОАО (таких среди компаний среднего и малого бизнеса немного), во-вторых, его рентабельность должна была быть не ниже среднеотраслевой. «Небольшие объемы финансирования этим путем региональные банки получают, но они недостаточны», — сокрушается Владимир Гамза.

### Дешевы и сердиты

Теперь в поисках денег региональные банкиры вынуждены сами стучаться к инвесторам, в том числе к местным администрациям. Так, правительство Татарстана в середине октября заявило о приобретении 25% акций Татфондбанка за 2 млрд руб. с мультипликатором 1,4 капитала.

Поддержка местных властей и первые беззалоговые аукционы, в которых приняли участие крупные региональные банки, позволили местным банкирам на некоторое время вздохнуть спокойно. Но не всем. Получив в двадцатых числах октября 5 млрд руб. от Сбербанка и ЦБ, глава и совладелец банка «Северная казна» **Владимир Фролов**, по сообщениям местной прессы, признался: этих денег для покрытия разрывов ликвидности банку недостаточно. В итоге и он не исключил возможность продажи контрольного пакета банка стороннему инвестору.

Инвесторы, желающие недорого прикупить испытывающие трудности региональные банки, разумеется, найдутся: охота уже началась. Так, Промсвязьбанк приобрел контроль над Ярсоцбанком для обеспечения его платежеспособности. О мультипликаторах сделок говорить не приходится: сейчас такие банки покупаются по цене неисполненных обязательств. Рыноч-

ных сделок, уверяет Михаил Матовников, сейчас в банковском секторе попросту нет. Они возможны, оптимистично возражает аналитик компании «Брокеркредитсервис» **Денис Мухин**: качество активов у всех игроков крайне разное, и не все готовы продаться за бесценок.

Однако над рыночными сделками будут довлеть мультипликаторы публичных банков. По сведениям Мухина, Сбербанк сейчас торгуется с коэффициентом 0,9 капитала, «Возрождение» и ВТБ — с коэффициентом 0,6. А еще в начале года Сбербанк котировался в 3,4, «Возрождение» — в 2,9, а ВТБ — в 1,9 капитала.

По мнению Андрея Бекарева, рынку придется надолго забыть о непрофильных инвесторах и фондах, рассчитывающих заработать на банках по-быстрому. Центрами притяжения, которые всерьез займутся скупкой региональных игроков, будут два-три стратегических инвестора из банковского сектора. Они смогут быстро наладить в покупаемом проблемном банке антикризисное управление, прогнозирует Бекарев.

Он не скрывает, что одним из таких скупщиков планирует стать УРСА-банк. Игорь Ким вынашивал захватнические планы еще до кризиса: он является мажоритарным акционером банка «Южный регион», Восточного экспресс-банка, Эталонбанка и Ростпромстройбанка, которые входят в отдельный от УРСА-банка альянс. Слияние мелких региональных игроков с «большим» банком могло бы понизить его рейтинги. Кроме того, совместно с Icon Private Equity (управляющий партнер и президент **Кирилл Дмитриев**) Ким собрался скупать небольшие региональные банки, объединять их и создавать кредитную организацию федерального уровня, аналогичную УРСА-банку. На это акционеры отвели \$200–300 млн. «До сих пор из отведенной суммы не потратили еще ни копейки, — радуется глава Icon, — ждали правильного момента». Дождались: сейчас, по словам Дмитриева, у фонда нет отбоя от предложений. Первая сделка состоится уже в этом месяце.

Большая рыба тоже не дремлет. Президент Альфа-банка **Петр Авен** на недавнем пресс-брифинге заявил, что Альфа-банк готов участвовать как в санации банков на деньги, выделяемые АСВ, так и покупать региональные кредитные организации на собственные средства. Предправления Альфа-банка **Рушан Хвесьюк** уточнил, что прежде всего интересуется регионами, в которых банк уже присутствует и которые хорошо знает. В частности топ-менеджер отметил Екатеринбург. Скупать активы Альфа-банку будет на что: на днях он подал заявку в ВЭБ на получение \$400 млн длинных, «десятилетних», по выражению Хвесьюка, кредитов от ВЭБа.

О желании участвовать в санации банков заявил глава МДМ-банка **Олег Выugin**. В Башкирии, по словам Четверикова, ходят слухи, что санировать всех и вся собирается «Уралсиб», чьи позиции там исторически сильны.

«Настораживает не только тот факт, что под завесой кризиса могут начаться не совсем рыночные поглощения, но и то, насколько нагнетается общественное мнение относительно необходимости укрупнения банковской системы, сокращения количества банков то до 600, то до 200», — беспокоится директор региональной платежной системы «Золотая корона» **Виктория Смоленская**.

Чтобы укрупнение пошло снизу, Владимир Гамза предлагает создать на базе Российского банка развития (РБР, дочернего банка ВЭБа) федеральный холдинг, куда могли бы входить любые региональные банки с активами не более 1 млрд евро. «Деньги у РБР есть, кроме того, в последние годы он занимался вопросами рефинансирования региональных кредитных организаций под различные программы и достаточно неплохо знает их бизнес», — говорит Гамза. Эксперт вспоминает, что Германия и Франция уже прошли этот путь. Сейчас по нему идет Италия: небольшие кооперативные региональные банки сначала сбиваются в региональный холдинг, а потом такие холдинги собираются в федеральный пул под эгидой второго по величине итальянского банка Intesa.

Так или иначе, лучшего времени для появления российского Intesa не придумать. Нужно только найти инвестора посмелее. И покрепче зажмуриться. □



**2018 год.** В России сформировался костяк из 30–50 крупных банков. Однако владеют разветвленной сетью филиалов не более десяти из них: основную часть вопросов клиенты решают дистанционно, через мультимедийные средства связи.



**Андрей Бекарев,**  
заместитель  
председателя  
совета директо-  
ров и совладе-  
лец УРСА-банка

**Оставшиеся** «физические» отделения полностью автоматизированы: профессии операциониста больше не существует, а единственный работник, обслуживающий филиал, приходит клиенту на помощь, только если тот не справился с техникой. Это, впрочем, большая редкость. В некоторых отделениях, конечно, стоят банкоматы и терминалы с функцией cash-in, принимающие наличные деньги. Играя роль винтажного декора, они настраивают посетителей на ностальгический лад: бумажные деньги умерли несколько лет назад, теперь последние дни доживают и пластиковые карты. Расплачиваются в магазинах просто: достаточно поднести к кассовому аппарату руку, в которую вшит RFID-чип. Он представляет собой объединенную информационную систему, сочетающую функции кошелька, удостоверения личности, ключей от дома и машины, страхового полиса и медицинской карты.

Чтобы выжить, небольшие банки обрели узкую специализацию: так, появились банки, обслуживающие только виноделов, сталелитейщиков или ткачей. Другие кредитные организации специализируются только на оказании услуг состоятельным клиентам. За последние несколько лет на стыке науки и финансирования появился своеобразный симбиоз — венчурные научные банки, которые вкладываются в новые разработки (много лет назад этим занимались только инвестиционные фонды).

Грани между региональными и федеральными банками практически стерлись. Не имеет значение даже разница во времени: система банковских взаиморасчетов происходит не в течение рабочего дня, как десять лет назад, а круглосуточно. Самая высокая конкуренция на рынке — среди виртуальных финансовых центров. И тут уже не имеет значения, где находится банк — в центре Москвы или в сибирской деревне. **СФ**

## Остов сокровищ крупнейшие региональные банки по размеру активов

### «Ак Барс»

Казань

Имея административный ресурс, банк «Ак Барс» доминирует на рынке финансовых услуг Татарстана. Как и УРСА-банк, «Ак Барс» вышел за пределы своего региона и имеет 26 филиалов в крупных городах России

Год основания: 1993

Акционеры: администрация Казани, ООО «ХК „Ак Барс“», Резервный фонд по обслуживанию государственного долга Республики Татарстан, «Татнефть», «Связьинвестнефтехим»

**198,9 млрд руб.**

Активы

**23,3 млрд руб.**

Капитал

### Татфондбанк

Казань

Создан в 1994 году несколькими ваучерными инвестфондами. Ныне второй по величине банк Республики Татарстан и Приволжского региона. Основной бизнес — работа с корпоративными клиентами, особенно в сельском хозяйстве и пищевой промышленности. Также развивает розничный бизнес

Год основания: 1994

Акционеры: компании «Гелио-полис», «Татагролизинг», «Артуг», «Булгары плюс». Считается, что фактическими акционерами являются топ-менеджеры Татфондбанка и банка «Ак Барс»

**43,6 млрд руб.**

Активы

**5,8 млрд руб.**

Капитал

### Центр-инвест банк

Ростов-на-Дону

Крупнейший региональный банк Ростовской области. Имеет филиальную сеть в 32 городах Ростовской и Волгоградской областей и Краснодарского края

Год основания: 1992

Акционеры: ЕБРР (27,45%), Немецкая корпорация инвестиций и развития DEG (22,45%), президент банка Василий Высоков и Татьяна Высокова (17,85%), Erste Bank (9,8%) и др.

**48,2 млрд руб.**

Активы

**4,7 млрд руб.**

Капитал

### Первый объединенный банк

Самара

В конце 2005 года банк главы «Волгабурмаша» Андрея Ищука «Самарский кредит» осуществил слияние с Новобанком Леонида Михельсона, в результате чего и образовался «Первобанк». Вскоре он обошел по активам бывшего лидера регионального рынка — «Газбанк»

Год основания: 2006

Акционеры: банк контролируется главой газовой корпорации «Новатек» Леонидом Михельсоном

**38,3 млрд руб.**

Активы

**4,3 млрд руб.**

Капитал

### «Северная казна»

Екатеринбург

В феврале 2008 года банку удалось привлечь портфельного инвестора — шведский инвестфонд East Capital; сумма сделки составила 28 млн евро. Как и другие банки региона, в середине октября пострадал от паники вкладчиков, и его глава Владимир Фролов не исключил продажи банка

Год основания: 1992

Акционеры: председатель совета директоров Владимир Фролов (22,5%), ЗАО «Урал-авиа» (19,5%), инвестфонд East Capital (10%)

**43,1 млрд руб.**

Активы

**4,2 млрд руб.**

Капитал

Ростов-на-Дону

Казань

Самара

## Уральский банк реконструкции и развития

Екатеринбург

С 2006 года активно наращивает филиальную сеть, которая на середину этого года насчитывала 95 отделений в 10 регионах России. В октябре банк стал жертвой паники среди вкладчиков и ввел ограничение на снятие денег через банкоматы: не более 5 тыс. руб. в день

Год основания: 1990

Акционеры: «Русская медная компания», Росимущество, члены совета директоров банка Игорь Алтушкин, Ирина Гайворонская, Максим Нишанов

**50,0 млрд руб.**

Активы

**3,2 млрд руб.**

Капитал

## Сургутнефтегазбанк

Сургут

В основном служит для размещения средств материнской компании, обслуживания ее бизнеса и реализации зарплатных проектов для сотрудников и клиентов «Сургутнефтегаза». Тем не менее банк постепенно увеличивает объем услуг сторонним компаниям

Год основания: 1990

Акционеры: ОАО «Сургутнефтегаз» (91,6%), «Северавтотранс»

**42,1 млрд руб.**

Активы

**4,6 млрд руб.**

Капитал

Ханты-Мансийск

Тюмень

Екатеринбург

Новосибирск

## Запсибкомбанк

Тюмень

Создан на базе Тюменского территориального управления Промстройбанка бывшего СССР. В середине октября губернатор Тюменской области Владимир Якушев и губернатор Ямало-Ненецкого АО Юрий Неелов увеличили свою долю в банке до контрольной

Год основания: 1990

Акционеры: «Уренгойгазпром», «Надымгазпром», «Сибкомплемонтаж», правительство Тюменской области и Ямало-Ненецкого АО

**49,1 млрд руб.**

Активы

**4,3 млрд руб.**

Капитал

## Ханты-Мансийский банк

Ханты-Мансийск

Государственный банк, контролируемый правительством ХМАО. В конце октября 2008 года банк увеличил уставный капитал на 40% путем доэмиссии и приобрел новых акционеров

Год основания: 1992

Акционеры: департамент государственной собственности ХМАО, Евразийский банк развития (ЕАБР; учрежден Россией и Казахстаном), компании «Ферросплав инвест» и «Ист капитал», чьи пакеты также управляет ЕАБР

**117,6 млрд руб.**

Активы

**10,9 млрд руб.**

Капитал

## УРСА-банк

Новосибирск

Создан в 2006 году в результате объединения Сибкадаембанка и Уралвнешторгбанка. Хотя УРСА-банк выходец из регионов, сейчас он в топ-15 российских банков по активам

Год основания: 2006

Акционеры: председатель совета директоров Игорь Ким, члены совета директоров Андрей Бекарев и Александр Таранов, ЕБРР, «СМ.арт» и «Тройка Диалог»

**280,5 млрд руб.**

Активы

**22,3 млрд руб.**

Капитал

Источник: рейтинг «Интерфакс-100. Банки России. Основные показатели деятельности — III кв. 2008 года» (данные об активах и капитале банков), «Секрет фирмы»





# Вселенский размах

Слово «фантазер» в русской бытовой филологии традиционно проходит по разряду обидных. Особенно его любят употреблять женщины, чтобы побольнее уколоть мужчину за маленький заработок и вялость делового темперамента. Между тем, уже давно налицо расхождение между языком и реальностью: богатство и успех сильно полюбили людей с воображением. Сегодняшние фантазеры конструируют миры, которые заселяют сначала выдуманными героями, а затем вполне реальными персонажами, превращая фанатов причудливых вселенных в сверхлюбяльные династии потребителей.

текст:  
**дмитрий черников**  
иллюстрация:  
**анна музыка**



**В** телевизоре, водруженном на стойку бара «Альбион», надывается *Дэвид Гэхан* из *Dereche Mode*. «Вот мы находимся в Охотном ряду, это самый центр. Аренда аналогичного места в нашем виртуальном городе обойдется примерно в 50 руб. за 1 кв. м в месяц. Бюджетно, — осматривается вокруг 26-летний *Евгений Сыромятников*, управляющий компании «Диптаун». — Напиться в компьютерном баре вы не сможете, но зато поболтаете с приятными людьми, послушаете прикольную музыку». Вместе с тремя партнерами Евгений заканчивает разработку виртуального мира, созданного на основе концепции виртуального города Диптаун, изложенной в трилогии автора «Дозоров» *Сергея Лукьяненко* «Лабиринт отражений», «Фальшивые зеркала» и «Прозрачные витражи».

«Лукьяненко на 90% не писатель, а бизнесмен. Он создает миры, на которых затем зарабатывает миллионы. Так было с сагой о дозорах, так будет и с Диптауном, где у Лукьяненко фиксированный процент от прибыли. Мы очень рассчитываем на бренд вселенной Диптауна», — прогнозирует Сыромятников, которого тоже мотивируют будущие «миллионы». Если по сюжету Лукьяненко программист Дмитрий Дибенко создавал Диптаун, накачавшись наркотиками, то в реальности проектом заняты практичные и трезвые люди. Остальные совладельцы компании — программисты *Дмитрий Рот* из Новосибирска и *Дмитрий Кашицын* из Алма-Аты, а также друг Лукьяненко и прототип «компьютерного мага» в «Лабиринте отражений» канадский предприниматель *Сергей Кузнецов* — пригласили Сыромятникова еще в 2005 году для подготовки запуска «Диптауна» в коммерческую эксплуатацию и поиска инвесторов.

«Google уже пытался купить „Диптаун“, но \$1 млн не те деньги, которые нам интересны, — уверенно рассуждает Евгений. — *Андроник Назаретян* из компании *Enteretica* вообще предлагал нанять к нему для продолжения работы над идеей. Высокопоставленный сотрудник Роспотребнадзора решил, что напал на суперлохов, и предложил \$50 тыс. Но один банк в 2007 году заказывал консалтерам оценку нашей компании. Получилось 17–18 млн евро. Дешево мы не продадимся». По расчетам Сыромятникова, если инвестор так и не найдется, то проект стартует через полгода, если же искомые 100 млн руб. (минимум — 20 млн руб.) будут найдены, то через два месяца. Правда, 2–3 млн руб. на рекламную кампанию все равно достать нужно позарез. «Стартануть втихаря никому не хочется», — вздыхает Евгений.

Лукьяненко нас часто спрашивает: ребята, когда вы запустите наш виртуальный мир? Имейте совесть! Хоть он и не бедствует, но много денег не бывает



**Евгений Сыромятников**,  
управляющий компании «Диптаун»



«**Сотрудник** Роспотребнадзора решил, что напал на суперлохов, и предложил нам \$50 тыс. Дешево мы не продадимся»

## Трендсеттинг

По легенде, фантаст **Рон Хаббард** в военные 1940-е годы как-то обронил на встрече с коллегами по перу, что бороться с падающими тиражами надо через создание своего собственного мира, сообщества, где читатели будут потреблять любую продукцию, «крещенную» автором. Позже он основал процветающую ныне церковь саентологии. Отец «Звездных войн» **Джордж Лукас** проделал похожую операцию. Не случайно, согласно переписи 2003 года 390 тыс. британцев признали себя последователями культа джедаев, а следовательно, и потребителями бесконечных теле-, мульт-, сериальных версий киноэпопеи и разнообразных видеоигр, игрушек, чипсов и других носителей джедайской мифологии.

В компьютерных играх игровую реальность, вселенную, а также ее описание принято называть термином «сеттинг». Сеттинг объединяет историю, географию, экономику, космологию мира, создавая почву для правил жизни в игре. Подобно вселенной после большого взрыва, эти миры живут по законам постоянного расширения своих границ. По играм Warcraft, DragonLance, Dungeons & Dragons ставятся фильмы и сериалы, пишутся книги, рисуются комиксы, выпускаются линии детских игрушек и молодежная одежда с узнаваемой символикой. То же самое происходит со вселенной героев комиксов компании Marvel или литературным Гарри Поттером.

«Чтение заменяется видеоиграми, поэтому писатели подгоняют сюжет и антураж книги таким образом, чтобы облегчить его адаптацию для компьютерной игры», — признается в интервью **сф** известный фантаст **Ник Перумов**, по совместительству американский микробиолог. — Более того, все чаще наблюдается обратный процесс, когда книга является новеллизацией той или иной игрушки. В Штатах это дошло уже до абсурда, когда новеллизируется карточная игра Magic: The Gathering. Будущее — за кросс-платформенными решениями, когда разом появляются и книга, и видеоигра, и, возможно, какие-то анимационные ролики». Сам Перумов получил «существенную „по жизни“ сумму» от компании 1С за права на игру по мотивам книги «Алмазный меч, деревянный меч», действие которой, как и большинства остальных книг писателя, происходит во вселенной Упорядоченное.

При этом авторы креативов, то есть вселенных, ревностно относятся к вторжению в мифологию продукта. Хотя Перумов, осуждаемый поклонниками **Толкиена** за коммерческое использование вселенной Средиземья в своих ранних работах, всецело за свободное использование вселенной Упорядоченное другими авторами: «Мне не нужны никакие отчисления, я вполне удовлетворюсь поставленной в начале книги ссылкой: „Написана в мире, созданном Ником Перумовым“». Я не Джоан Роулинг, запретившая фантастические рассказы по Гарри Поттеру. Подобная практика глубоко отвратительна».

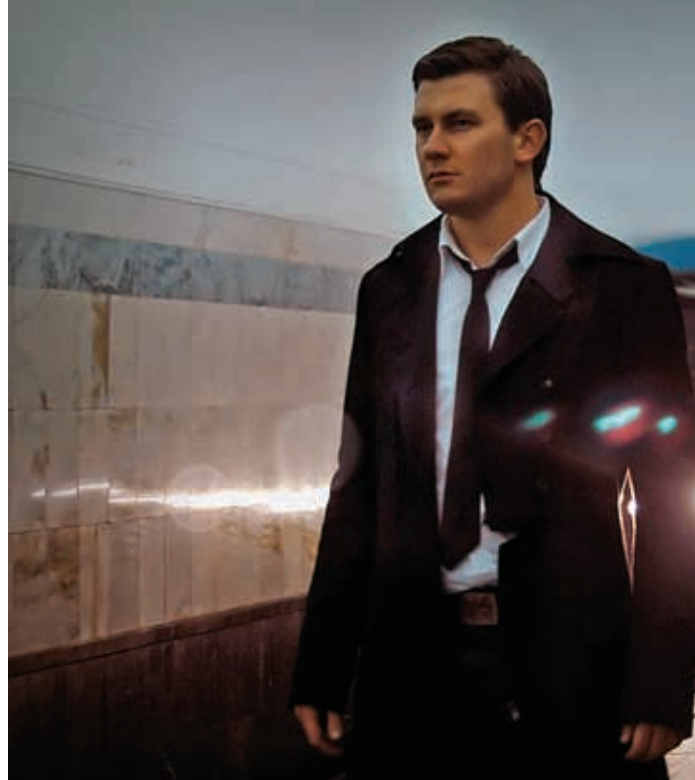
«Ника Перумова считают пиратом от фэнтези», — говорит московский журналист и писатель **Дмитрий Глуховский**, автор бестселлера «Метро 2033». — Имя себе нужно зарабатывать соб-

ственными оригинальными идеями, не выезжая на чужих. А уж за паразитирование на брэнде точно надо платить правообладателю. Если кто-то собирается начать зарабатывать на этом деньги, речь пойдет о полноценной франшизе».

## Офисный шлем

«Диптаун — это разумная утопия. И, прежде всего, пространство для идеальной работы, b2b онлайн-решение», — говорит Евгений Сыромятников. Он отмахивается от сравнений с Second Life, которая «всего лишь игра»: «Там нет реальной валюты, а у нас будут рубли. Там нет юридической базы для деятельности компаний, а мы будем подчиняться законам России. Например, IBM закрыла свое представительство в Second Life, потому что не имела законных оснований заставить нанятых работников трудиться». Согласно замыслам создателей и Лукьяненко, Диптаун станет полноценным виртуальным городом с тысячами компаний, которые откроют в нем свои магазины и офисы. По словам Сыромятникова, рост виртуальной коммерции подхлестнет происходящее сейчас быстрое удешевление шлемов виртуальной реальности.

Несмотря на концептуальное сходство с литературным прототипом как городом невиданной свободы, реальный Диптаун будет отличаться от версии Лукьяненко. Например, вместо такси перемещения по городу будут происходить методом телепортации через сеть кабинок, устроенную по аналогии с метро. Кроме того, если у Лукьяненко регистрация в Диптауне







Во вселенной Дмитрия Глуховского разумная жизнь сохранилась только в туннелях московского метро

была проста, то на практике для полнокровной деловой жизни в проекте пользователю понадобится сертификат цифровой подписи. По словам Сыромятникова, в России уже несколько лет существует нормативная база для использования цифровой подписи. Настало время широко ее применить для совершения покупок, найма сотрудников и других операций в интернете. Авторы Диптауна планируют зарабатывать не только на аренде площадей компаниями, но и на стандартной рекламной модели. «Сейчас я поеду на встречу с представителем Nokia, — замечает Сыромятников. — Мы собираемся им предложить рекламную опцию: все телефоны в Диптауне будут представлены их моделями».

## 2033 удовольствия

Роману Дмитрия Глуховского «Метро 2033» повезло. По бестселлеру 2005 года сейчас создается компьютерная игра, игра для мобильных телефонов, ведутся переговоры с голливудскими киностудиями об экранизации. «Видеоигра выйдет осенью следующего года одновременно по всему миру, издавать ее будет третий в мире игрок на рынке PC-игр — американский гигант THQ, — рассказывает Дмитрий.

«Метро 2033» Глуховский задумал еще в школе, начал писать — на втором курсе университета. Закончил к 25 годам. В будущем году, когда выйдет сиквел к роману, автору уже стукнет тридцать, так что сеттинг — небыстрый старт. Композиция и сюжет романа «Метро 2034», который сейчас только создается и с 15 октября публикуется на сайте m2034.ru в форме своеобразного текстового сериала, по признанию Глуховского, выстраивается с оглядкой на лучшие американские остросюжетные телесериалы. Разумеется, это сделает книгу более привлекательной для кинопродюсеров, потому что превратит ее в почти готовый киносценарий. «С одной стороны, я паразитирую на массовых маниях, таких как ядерная война, апокалипсис, пророчества индейцев майя, а с другой — ввожу в книгу размышления о становлении личности, о смертности человека и примирении с ней, — говорит Дмитрий. — Вот и получается, что по книге создают трехмерные игры-шутеры, а доценты русской литературы из Сорбонны пишут хвалебные отзывы».

## Семейная лавка

«Убить босса?! Поднимется ли у меня рука исполнить американскую мечту?» — фирменные цитаты Гомера Симпсона давно украшают спины и животы «продвинутых» американцев, считающих себя не чуждыми самоиронии. Продажи только маек с «Симпсонами» и только в США составили в 2007 году \$20 млн. «Симпсоны в кино» собрал в мировом кинопрокате более \$550 млн. За несколько недель до премьеры фильма в июне прошлого года сеть супермаркетов 7-Eleven переоборудовала 11 своих магазинов в Kwik-E-Marts, вымышленную торговую сеть из мультфильма. После этого продажи магазинов-трансформеров выросли вдвое, не говоря уже о том, что одних чашек с логотипом «Симпсонов» за неполный месяц было продано на \$1,1 млн. Точные годовые обороты мультяшной вселенной подсчитать никто не берется, однако цифра от \$3–4 млрд называется часто.

Рекордные обороты (\$2 млрд) от другого проекта компании Fox — мультсериала «Семьянин» (в российском прокате «Гриффины») — принесли в этом году его создателю **Сету Макфарлейну** \$100-миллионный контракт до 2012 года. Общие продажи DVD с мультфильмом за восемь лет составили \$400 млн, продажи одежды и другого «мерчендайзинга» превысили \$200 млн. При этом стоимость пилотных серий проекта в 2000 году обошлась всего в \$50 тыс.

Несколько меньше успехи мультситкома «Южный парк». В месяц на сайт шоу заходит более 1 млн человек, чтобы заодно посмотреть рекламу, 50% доходов от которой идет в карман создателей мультфильма **Трея Паркера** и **Мэтта Стоуна**. Три видеоигры, две линии игрушек от компаний Mirage и Mezco, одежда с символикой сериала вполне тянут на несколько десятков миллионов долларов чистой прибыли, что особенно приятно правообладателям на фоне низкой себестоимости проекта — пилотная серия обошлась продюсерам всего в \$1200. Не случайно самое любимое Паркером и Стоуном публичное фото выдержано в пародийном стиле фотослужбы журнала Fortune: оба в богатых костюмах и строгих галстуках сидят с выражением лиц а-ля «покорители вселенной». Правда, иногда легче изобрести свой мир, чем покорить чужой. **сф**



КОМПАНИЯ TAISIN ПРИДУМАЛА УДОБНЫЙ ФОРМОВЩИК ДЛЯ ЛЬДА. НЕБОЛЬШОЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЦИЛИНДР ПРЕВРАЩАЕТ КУСКИ ЛЬДА В МИНИАТЮРНЫЕ МЯЧИ.

## Пресс для эстетов

ТЕКСТ: **алексей гусаков**

**Лед** все чаще становится материалом для различных инноваций. Формовщик Taisin Ice Ball Mold вполне вписывается в «ледяное движение». Внешне это цилиндр, внутри которого имеется специальная выемка. За час можно выплавить три-четыре десятка «льдышек». Имеется несколько разновидностей форм: например, бейсбольный и баскетбольный мячи, а также сердце.

При небольших размерах (в самом компактном варианте — 130 x 180 мм) гаджет весит 2 кг и больше. Диаметр выплавляемой ледовой фигуры — от 30 до 80 мм. Помимо эстетических задач формовщик Taisin решает и сугубо практические. Кроме людей, для которых важно не спеша смаковать свой коктейль в айс-баре, есть потребители попроще: они озабочены тем, что обычный колотый лед в их стакане с виски тает чересчур быстро. Лед сферической формы, производимый Taisin, превращается в воду гораздо медленнее. □



## Гусарики из СВЧ

**Скоро** выпадет снег. Производители обуви заранее готовят потребителя к холодному времени года. Компания CozyFeet воплотила в жизнь странную идею: Ее сапожки нужно периодически подогревать в микроволновке. Следуя современному тренду производить «экологически ориентированные» товары, CozyFeet создала свою обувь из специальной смеси, включающей в себя пшеницу и высушенную лаванду. Достаточно подержать сапоги в микроволновке пару минут — и два часа тепла вашим ногам гарантированы. Сетевые обозреватели уже озадачились вопросом, насколько гигиенично использование СВЧ-печи в качестве места для подогрева повседневной обуви. Впрочем, возможность поставить эксперимент обойдется недорого: стоят «растительные гусарики» CozyFeet всего \$24. □

## Худое сиденье

**Padwa Design** предлагает клиентам худеть не вставая с места. Новый гаджет разработан специально для ленивых. Сжигать калории помогает особая система регуляции температуры. Как сообщается на сайте Padwa Design, можно самому «создать революционно индивидуальную окружающую среду». Кресло получило название Hobart I-Cool. Цену производитель пока держит в секрете. □



## Лампа-медвежонок

**Образ** плюшевого медвежонка широко используется производителями самых разных товаров. Британский дизайнер **Мэтью Кинели** выбрал, пожалуй, один из самых радикальных способов его модификации. Он просто оторвал медведю голову, а вместо нее приделал к игрушке лампу с абажуром. Получился ночник Teddy Bear, который, как сказано в рекламном тексте, «должен привлечь внимание всех ваших гостей». «Возможно, у Тэда нет головы, — замечает другая реклама, — но ведь он освещает всю комнату!» У медведя небольшие размеры — около 30 см в высоту. Стоит он примерно \$100. □

**Окна** моего кабинета смотрят на Московский зоопарк, на летний вольер с обезьянами. Я иногда наблюдаю за перемещениями мартышек и удивляюсь тому, что за десятки тысяч лет человек по морфологии, да и по поведению недалеко ушел от животных.

**Н**апример, основным способом научиться чему-то новому для нас остается подражание. Если вы собираетесь творить стартап или не знаете, куда инвестировать — посмотрите на другие страны. Скажем, в Канаде и Финляндии активно развиваются услуги по цивилизованному хранению вещей. Вам жалко выкидывать родной удобный диван? Ну так отдайте его на недорогой платный склад, вместо того чтобы везти на дачу под Переславль-Залесский. Пока у нас население лишено мобильности, культура обрастания вещами заменяет культурное складирование. Если сделаете такую компанию, вы будете в убытке год, два. Но затем на рынок придет глобальная хранительная фирма и купит ваш бизнес, потому что стартапить здесь обойдется дороже.

Недавно вернулся из Италии приятель. Рассказывает, как познакомился с 92-летним австралийцем — на соседних лежаках загорали. Чрезвычайно бодрый парень, в свои 92 после пары долгих перелетов весело отдыхал с симпатичной подружкой. Качество жизни уже сегодня не меняется до 75, а то и до 90 лет при правильном питании и распорядке дня. Такой сдвиг повлечет за собой потребность в новых продуктах, ведь в 60 лет уже не будешь пить водку или курить. Попробуйте продать вкусную конфетку или другой синтетический мусор этому 90-летнему бойцу — он свою последнюю наверняка съел лет 40 назад.

В общем, похоже, все, что связано с продлением жизни, и продукты для продливших жизнь — наиболее перспективно. Но! Выложиться в этой сфере придется как следует — в этом возрасте люди уже настолько сильные и мудрые, что деньги у них забрать непросто. Как когда-то сказал мне посол Афганистана в России: «Сергей, деньги не жизнь, с ними нельзя расставаться так быстро». □

в следующих номерах в фанк-клубе: Евгений Чичваркин, Сергей Полонский, Андрей Амлинский, Олег Царьков







Физтеховец Владимир Минаев и его однокурсники создали наручную компьютерную мышь

СТУДЕНТЫ МФТИ РАЗРАБОТАЛИ КОМПЬЮТЕРНЫЙ МАНИПУЛЯТОР, КОТОРОМУ НЕ ТРЕБУЕТСЯ ПОВЕРХНОСТЬ. СМОЖЕТ ЛИ ОН СТАТЬ КОНКУРЕНТОМ КОМПЬЮТЕРНОЙ МЫШКЕ, РАССУЖДАЮТ НАШИ ЭКСПЕРТЫ.

## Летучая мышь

**Компьютерной мыши** предрекают смерть уже несколько лет, но пока без нее не обходится почти ни один компьютер. Студент пятого курса МФТИ **Владимир Минаев** с сокурсниками тоже решил включиться в «крестовый поход» против мыши — сначала исключительно по велению сердца. «Поначалу мы вообще занимались Micrise как хобби», — вспоминает Владимир Минаев. Сегодня в команде разработчиков манипулятора Micrise четыре человека. Micrise, которым студенты собираются «убивать» мышь, — это две алюминиевые скрепки, они надеваются прямо на руку. Владимир и еще двое его сокурсников отвечают за техническую сторону проекта. Студент пятого курса физфака МГУ **Виктор Мезрин** заведует менеджментом.

Оказывается, все дело в полусантиметровом черном квадрате. Это акселерометр — измеритель ускорения. Как объясняют Владимир и Виктор, именно использование такой микросхемы делает возможным трехмерное манипулирование. Акселерометры широко применяются в современной технике. Например, они встроены в любой ноутбук. Как только акселерометр фиксирует падение компьютера, головки жесткого диска поднимаются. «Акселерометры есть везде, — говорит Владимир, — но только нам пришла идея совместить принцип их действия и компьютерную мышь».

Любому человеку, набирающему текст на компьютере, знакомо чувство дискомфорта, когда нужно переключать руку с клавиатуры на мышь. Идея Micrise первоначально заключалась в том, чтобы позволить пользователю осуществлять манипуляцию курсором прямо над клавиатурой, а не на мышином коврике.

«В своей разработке мы не опирались ни на что», — утверждает Владимир. Он рассказывает, что только после того как они подали заявку на патент, выяснилось, что у Microsoft были похожие проекты. Но все они не могут в полной мере считаться аналогами Micrise, потому что обладают принципиально иной функциональностью. «У Logitech тоже есть похожие мышки, — продолжает Владимир, — но все они сделаны на основе гироскопа». Гироскоп точнее измеряет положение тела в пространстве, но по сравнению с акселерометром он сложнее устроен. Гироскоп обойдется производителю пример-

но в \$15 за единицу, в то время как акселерометр стоит всего \$1,5. Кроме того, из-за наличия механики гироскоп может сломаться. «Нашу мышь невозможно сломать», — говорит Владимир, открывая дверь в одно из учебных помещений МФТИ, которое больше напоминает обычный офис. Там корреспондент **сф** получает наконец возможность ознакомиться с гаджетом.

Манипулятор представляет собой алюминевую скрепку, удобно фиксирующуюся на кисти. На уровне ладони пользователя находятся две touch-кнопки, одна для клика, другая для скролла. Micrise можно использовать и как обычную мышь,водя им по горизонтальной поверхности, и как игровой джойстик. Потенциал применения манипулятора

ране ноутбука трехмерную модель земного шара.

Планируемая себестоимость Micrise — не больше \$10. На рынке стоимость нового манипулятора будет варьироваться от \$40 до \$50. «Чтобы наладить производство, нам нужно 50 кв. м и пара станков», — говорит Владимир Минаев. По его словам, потенциальный рынок устройств такого рода оценивается в 400 тыс. штук ежегодно, и Micrise вполне может выйти на производство 40 тыс. манипуляторов в год. Это соответствует прибыли \$0,5–1 млн в зависимости от условий договора с заказчиком.

Через несколько месяцев, когда разработка функционала новой мыши будет полностью завершена, Виктор Мезрин планирует всерьез заняться поиском инвестора. «Мы готовы взять на себя всю тех-

**«ЭТО близко к утопии. Мы понимаем, как производить, но не понимаем, как продавать». В планах разработчиков наладить производство под определенный канал сбыта**

настолько широк, что не стоит ограничивать его перемещением курсора на экране. По словам Владимира, их прибор может найти применение также в 3D-анимации и робототехнике. Полезным Micrise окажется и для тех, кто часто имеет дело с презентациями. С развитием трехмерного интернета, когда пользователю предоставляется множество возможностей для объемной проектировки и навигации в 3D-пространстве, появляется потребность в принципиально новых средствах манипулирования виртуальными объектами. На эту тенденцию и делают ставку разработчики Micrise. «В общем, наша мышь не имеет ничего общего с мышью в принципе», — подытоживает Виктор Мезрин, в то время как корреспондент **сф** с манипулятором на кисти возвращает на эк-

ническую сторону, — объясняет Виктор. — В России есть все технологии, чтобы произвести такую мышь». Сам Виктор перед тем как присоединиться к команде Micrise, работал в инновационной компании. В проект его привело желание запустить какой-нибудь стартап. По словам Виктора, налаживать собственные каналы продаж гаджета они не собираются. «Это близко к утопии, — говорит он. — Мы понимаем, как производить, но не понимаем, как продавать». В планах у разработчиков наладить производство под определенный канал сбыта — в идеальном варианте инвестпартнером должна стать сеть магазинов цифровой техники. «Нам нужны инвестиции в продажи, — признается Виктор, — в разработку инвестиций не требуется». Хотя сам процесс технической разработки и написания программного обеспечения был трудоемким и сложным. Первоначальная потребность в инвестициях у команды разработчиков небольшая — всего \$20 тыс. «Мы готовы вписать брэнд сети, которая инвестирует в продажу Micrise, в брэнд манипулятора, — говорит Владимир. — Если мы не найдем инвестора, возможно, нам придется просто продать идею другому производителю, например Logitech». □

#### экспертное мнение

— **Мы стремимся** быть новаторами в цифровых технологиях и устройствах, но в этом проекте настораживает неоднозначность восприятия продукта потребителем. Многие вещи стали нам близки и понятны, несмотря на свое несовершенство. Например, водителям намного удобнее крутить баранку, а многофункциональный джойстик в управлении автомобилем так и не получил признания. Пока нет понимания надежности устройства и гарантийных обязательств производителя, рано говорить о желании инвестировать в этот товар и поставить его на прилавок.

#### отказать



**Сергей Чаплыгин,**  
директор по маркетингу  
компании «Белый  
ветер — цифровой»

— **Современные тенденции** в мире ПК требуют развития новых средств взаимодействия с компьютером. Классическая мышь уже не может в полной мере удовлетворять потребности пользователей, а существующие решения пространственных мышек не получили распространения во многом из-за их недостаточного удобства и высокой цены. Поэтому идея создания манипулятора, который объединяет в себе принципиально новую конструкцию, простоту и удобство использования, а также обладает относительно низкой ценой, представляется весьма перспективной.

#### инвестировать



**Алексей Киреев,**  
исполнительный директор  
ассоциации НАИРИТ

#### бизнес-план

**Потребность в инвестициях:**  
от \$20 тыс.

**Предполагаемый срок возврата:**  
меньше года

**Планируемый объем производства:** 40 тыс. штук в год

**Планируемая прибыль:**  
\$0,5–1 млн в первый год

# Мозги компьютера пасуют перед живыми конкурентами. Молодой американец заставил миллионы людей походя решать задачи, которые не под силу самым мощным процессорам.



«А теперь проверим, что вы не зомби-робот» — таким жизнерадостным приветствием встречает почтовый сервис Google Gmail любого нового пользователя при попытке завести аккаунт. Точно так же происходит на любом почтовом или коммуникационном сервисе в Сети. Маленькие искривленные буквы обычно выстраиваются в какое-то русское или английское слово.

Американец **Луис фон Эн**, создатель той самой программы для выявления «зомби» CAPTCHA, используемой большинством сайтов, всегда страдал от того, что люди без толку тратят секунды своего времени. Теперь все изменилось: с 2007 года пользователи, как рабочие пчелки, становятся частью огромного «коллективного интеллекта» всякий раз, когда пытаются доказать, что они не зомби. Программа подсовывает им фразу, выбранную наугад из отсканированного архива газеты The New York Times (NYT). Чтобы исключить ошибку, каждое слово дают на «оцифровку» несколько раз. Как только достигнуто нужное число совпадений, слово ставится на место — уже в распознанном виде. Каждый день в мире в программе CAPTCHA набирается 200 млн слов — в результате оцифровка архива NYT с 1857 года, на которую, казалось, уйдут многие годы, была завершена всего за 24 месяца. Луис фон Эн планирует вдохнуть смысл и в другие бессмысленные действия в интернете: «Если люди в 2007-м потратили 9 млрд часов, раскладывая на ПК пасьянс солитер, почему бы им вместо этого не делать что-то полезное? Например, распределять мелодии по жанрам или переводить тексты?» □

## лучшее из блогов

**Джефф Джарвис,**  
журналист

**Журналист** — это смотритель. Смотрители работают в скучных музеях, где они все контролируют и показывают людям, куда идти. Работа диджея в этом смысле больше похожа на жизнь современных сетевых медиа. Он работает в какой-то танцплощадки, и от людей на танцполе зависит, станут они танцевать под его мелодии или нет.

Blog: **BuzzMachine**  
<http://www.buzzmachine.com>

**Сет Годин,**  
гуру маркетинга

**Большинство** работников умственного труда проводят время, делая одну из этих трех вещей: реагируют (плохо) на внешние ситуации; отвечают (хорошо) на внешнюю информацию; придумывают новые идеи или события. Разница между вторым и первым пунктом проста. Вы реагируете на лекарство — это плохо, ваш организм откликается на лечебные меры — это хорошо.

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

**Том Асакер,**  
экс-управляющий GE

**Брэнд** — это не устойчивое обещание, это вполне изменяемое ожидание, которое создается в сознании представителей вашей аудитории. Сеть магазинов Wal-Mart, например, трансформируется для того, чтобы поддерживать постоянную эволюцию своего бренда в представлении потребителя, особенно женщин. В планах ритейлера — радикально изменить дизайн своих магазинов. Зачем ему это? Вероятно, стоит дополнить определение термина «бренд» следующим утверждением: это обещание потребителю, что его ожидания перемен и дальше будут удовлетворяться. Это просто, это реальность.

Blog: **A Clear Eye**  
<http://www.acleareye.com>





В ГОНКОНГЕ ЖУРНАЛ О ПУТЕШЕСТВИЯХ U MAGAZINE ВОВЛЕКАЕТ СВОИХ ЧИТАТЕЛЕЙ В МИР ТУРИЗМА И ПРИКЛЮЧЕНИЙ ЧЕРЕЗ НАРИСОВАННЫЙ НА ОКНЕ АВТОБУСА ИЛЛЮМИНАТОР.

## Окно-приманка

ТЕКСТ: **алексей гусаков**

**U Magazine** — самый популярный в Гонконге журнал о путешествиях. Согласно идее, которую пытались донести до аудитории специалисты рекламного агентства JWT, новая кампания журнала должна показать читателю, насколько это увлекательно — с головой погрузиться в мир туризма. Правда, способ коммуникации, к которому прибегла креативная команда во главе со **Стивеном Ли** и **Хьюго Ю**, оказался не вполне обычным.

Идея рекламной кампании U Magazine такова: читая журнал, перенестись в далекие страны так же легко, как почувствовать себя в салоне самолета, сидя в обычном городском автобусе. Для этого на автобусные окна были наклеены изображения иллюминаторов. У смотрящего из салона пассажира создавалась иллюзия присутствия в самолете. Автобусы агентство выбрало не случайно. В них большинство жителей Гонконга читают газеты и журналы. Внизу каждого «стикера-иллюминатора» была подпись: «Читайте — и пусть путешествие начнется».

У проекта есть прототип. Около года назад Air India Express проводила похожую кампанию под слоганом «Путешествия по воздуху по цене наземных». Авиаперевозчик тоже использовал стикеры с изображением иллюминаторов на окнах автобусов. В то время как иллюминаторы U Magazine предназначались для тех, кто сидит внутри салона, наклейки Air India могли читать люди снаружи.

«Основная идея этого эмбиент-промо — как только вы принимаетесь за чтение интересных статей журнала, в вашем сознании начинается виртуальное путешествие», — поясняют создатели рекламы. □



## Дорожка в Голливуд

Для продвижения камеры Cyber-shot компания Sony сделала ставку на звездные амбиции потребителей. Стенд, разработанный к Санкт-Петербургской фотоярмарке, помогает посетителю ощутить себя звездой. Новая камера Sony оснащена системой распознавания лиц. Подходя по красной дорожке к стенду, составленному из силуэтов людей с Cyber-shot в руках, посетитель видит свое лицо на широкоформатных мониторах. И как только он улыбнется, следует серия вспышек: Cyber-shot свое дело знает. □



## Кровь общего пользования

**Итальянскому** студенту-маркетологу **Федерико Лодолини** пришла в голову идея, как привлечь внимание публики к ежегодному кинофестивалю в городе Песаро. В этом году гостем фестиваля был известный режиссер хоррора **Дарио Ардженто**. Местом проведения кампании Лодолини выбрал общественный туалет. Оказавшись внутри кабинки, посетитель рисковал почувствовать себя героем одного из ужасиков Ардженто. Внутренние стены Лодолини «украсил» пятнами крови и отпечатками рук. Завершала картину жуткая надпись на зеркале: «Тебе нравится Дарио?» □

СКОЛЬКО СОТРУДНИКОВ СТОИТ СОКРАТИТЬ? НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА И ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА — НАДЕЖНЫЙ СПОСОБ РАССЧИТАТЬ, КТО В КОМПАНИИ ЛИШНИЙ, А КТО НЕОБХОДИМ ДЛЯ РАБОТЫ.

# Норма убыли

ТЕКСТ:  
**татьяна  
юрасова**

## На глазок

В конце сентября в инвестиционно-строительной компании «Дружба» прошла волна увольнений — сократили служащих головного офиса, которых давно можно было бы уволить. По словам заместителя генерального директора по персоналу **Лилии Коноровой**, людей просто жалели.

Но этим дело не закончилось. Когда ситуация на рынке ухудшилась, пришлось закрывать инвестпроекты — началась вторая волна сокращений. Сейчас компания увольняет уже 30% «офисного планктона», причем решения принимаются «на глазок». «Руководителям хорошо известно, кто и как работает», — объясняет Конорова.

Последует ли за этим третья волна, неизвестно. Похоже, что в «Дружке», как и во многих других компаниях, не знают, сколько именно людей нужно для эффективной работы. Пока бизнес рос, руководители не думали о том, что нанимают избыточный персонал. Но когда в разгар финансового кризиса пришлось срочно «резать косты», оказалось, что рассчитывать численность офисного персонала начальники толком не умеют.

Хотя, например, в той же «Дружке» два года назад был положительный опыт — в компании решили повысить прибыльность своей газеты «Сделка» и сократили 30% операторов call-центра, принимавших объявления от клиентов. Прежде чем приступить к увольнениям, менеджеры проанализировали работу операторов — провели «фотографирование» их рабочего времени, сделали хронометраж выполняемых ими операций. Оказалось, что организация труда в call-центре не учитывала неравномерность входящих звонков в течение дня, из-за этого почти треть рабочего времени операторов тратилась впустую. Режим работы call-центра изменили с учетом активности кли-

ентов, и число сотрудников уменьшили на треть.

Конечно, оператор выполняет стандартные действия, поэтому нормирование его труда провести несложно. Но в случае с другими категориями персонала руководителям придется серьезно поломать голову. Особенно если проблема возникла именно сейчас, в период кризиса, и решить ее надо как можно быстрее.

## Формула счастья

К большому сожалению менеджеров, одной волшебной формулы для нормирования численности персонала не существует. Зато есть много подходов — научных и не очень.

Например, легендарный **Джек Уэлч** оптимизировал численность персонала в GE, используя простую формулу: 20:70:10. 20% — это лучшие люди, их нужно максимально поощрять, в том числе карьерным ростом. 70% — середнячки, им хватает и повышения зарплаты. 10% — аутсайдеры, их следует безжалостно увольнять. Возможно, какие-то организации сегодня пойдут по пути Уэлча.

Ведущий тренер компании «Центр оргпроект» **Михаил Чулкин** называет нормирование «наследием тейлоризма» — за меха-









ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Игорь Чепенко из «Броквестсервиса» рассчитал всех лишних людей

**20%** — это лучшие люди, их нужно максимально поощрять, в том числе карьерным ростом.  
**70%** — середнячки, им хватает и повышения зарплаты.  
**10%** — аутсайдеры, их следует безжалостно увольнять

нистичность подхода. «Когда меня просят дать формулу, чтобы определить численность людей, я обычно отвечаю: „Давайте научим их работать по-новому, а потом и посчитаем“, — говорит Чулкин. По его мнению, только практика может быть критерием численности: надо смотреть, как сотрудники действуют, понять, какие их действия полезны, какие — нет. Затем все бесполезные действия исключить, научить людей работать в новых условиях, а уже потом вычислять нормативы. «Нормирование численности без оптимизации бизнес-процессов — это лишь бусин-

ка из ожерелья», — соглашается Лилия Корева.

Но даже если бизнес-процессы отлажены, рассчитать нормы численности сотрудников непросто. Руководителю придется определить множество разных показателей (в зависимости от вида труда и его сложности) — объемы работы, нормы выработки, нормы времени на обслуживание клиента или единицы оборудования и т. д. Многим просто некогда заниматься такого рода анализом.

Как вариант, можно нанять консультантов или обратиться, скажем, в НИИ труда

и социального страхования. По словам начальника управления нормативов по труду НИИ труда **Алексея Шибаева**, интерес к нормированию численности персонала проявляют крупные предприятия газовой и нефтяной отраслей, а также министерства и ведомства. По наблюдениям исполнительного директора HR-студии «Время людей» **Светланы Сидоркиной**, растет спрос на нормирование труда для офисных сотрудников — бухгалтеров, программистов, менеджеров по продажам и т. д.

Однако оплачивать услуги консультантов сегодня могут не все. **СФ** обнаружил руководителей, которые не ленятся сами вычислять свои нормативы.

## Обнуление кадров

«Моя цель — ноль человек. Пока я не дойду до нуля, не успокоюсь», — на полном

«Если вижу работника в подсобке, он сразу попадает „под отстрел“. Там ему не место — он должен быть или на мини-складе, или разгружать товар с машины и сразу доставлять его в зал»

серьезе рассуждает управляющий партнер сетей «Гастрономчикъ» и «Продэко» **Дмитрий Потапенко**. По его логике, любое количество сотрудников больше нуля — это затраты, а цель любого предпринимателя — зарабатывать деньги.

Шесть лет назад Потапенко устроился в сеть дискаунтеров Aldi (Германия) и какое-то время поработал там разнорабочим. Он обнаружил, что магазин площадью 600 кв. м обслуживают всего шесть человек, причем в две смены. После этого Потапенко заболел идеей «минимизации персонала» и даже получил прозвище «хирург российского ритейла» за неукротимую борьбу с издержками.

Правда, до «идеальной численности» магазинам Потапенко пока далеко: после очередной оптимизации торгового персонала в августе 2008 года показатель лучшего магазина сети «Гастрономчикъ» (250 кв. м) составил 13 человек, работающих в две смены. Показатели других магазинов сети хуже — 16–20 сотрудников. Для сравнения: в среднестатистическом российском магазине формата «у дома» площадью 250–350 кв. м заняты 22–23 человека.

Сокращение персонала до минимума стало возможным после того, как Потапенко оптимизировал ассортимент в эталонном магазине. На основе статистики продаж он выделил 500 товаров, которые обеспечивают самый большой оборот по деньгам, еще топ-500 — по количеству проданных товаров, еще топ-500 — по марже. И из этих 1500 «топовых» позиций в пропорции 60:30:10 он сформировал новый ассортимент, но уже состоящий всего из 750 позиций. «Это то, что продается, а не тупо стоит на полке», — объясняет Потапенко.

Затем с помощью методов математического моделирования менеджер рассчитал, какое оборудование нужно для такого ассортимента. Понятно, что с сокращением номенклатуры товаров его требуется меньше. Как следствие, магазину необходима уже меньшая площадь. Зато ставшие ненужными метры можно сдать в субаренду.

После этого следует рассчитать оптимальную численность персонала, с тем чтобы без особенных очередей обслуживать 1800 покупателей в день (такова проходимость магазина). Для каждой категории работников у Потапенко есть нормы — сколько времени человек должен потратить на операцию и какой объем работы он должен сделать за единицу времени. К примеру, чек на 300 руб. кассиру положено обслужить за 30 секунд. Лично хронометрировав работу кассиров, ритейлер подсчитал, что необходимы три кассы: две в обычное время и еще одна — в час пик. Иными словами, три кассира.

Что касается разнорабочих-грузчиков, то у них своя норма выработки — сколько товара им приходится разгружать в день (тоннаж). С уменьшением ассортимента работы у них стало меньше, поэтому в магазине оставили четырех разнорабочих. Зная количество позиций, Потапенко рассчитал и время, необходимое для их выставления на полки: его расчет показал, что магазину достаточно трех продавцов в зале.

А вот «лишних» сотрудников Потапенко определяет без всяких расчетов: «Нужно идти в зал и тупо глазками смотреть». «Если вижу работника в подсобке — он сразу попадает „под отстрел“. Там ему не место — он должен быть или на мини-складе, или разгружать товар с машины и сразу доставлять его в зал», — объясняет управляющий партнер. — Если продавцы в зале стоят и болтают, тоже идут „под отстрел“».

Наверное, это были бы отличные результаты, если бы не рекорды Aldi. «Представьте, там нет понятия „директор“ или „грузчик“ — все люди в смену взаимозаменяемы, и все работают на кассе. Поэтому наши цифры — это разговоры ни о чем», — самокритично признается «хирург».

Чтобы улучшить свои результаты, Потапенко нужны принципиально иные технологии, прежде всего в работе с поставщиками. К примеру, поставщики Aldi сами штрихкодировать товар и давно перешли на электронный документооборот. «Если в Германии ритейлер видит в доку-

#### книга

«Проблема в том, что тревожные экономические отчеты выводят многих топ-менеджеров из равновесия, провоцируя на неоправданные действия. В качестве меры снижения расходов часто применяются увольнения, однако действительно ли они имеют смысл с финансовой точки зрения?»



**Даррел Ригби**  
**Как в период спада заложить фундамент будущего объема**  
// «Классика Harvard Business Review: Управление бизнесом в бурные времена»  
М.: Альпина бизнес букс, 2006

ментах расхождение на одну позицию, он отправляет машину обратно, а у нас заказ с накладной в лучшем случае совпадает на 50%», — рассказывает управляющий партнер.

Теперь Потапенко склоняет поставщиков к поиску нового технологического решения. У него уже есть необходимое ПО, компетентные специалисты. Если все получится, то часть сотрудников «Гастрономчика» вновь попросят на выход.

## Трубный призыв

«Наш бизнес — низкорентабельный, поэтому мы не можем позволить себе лишних людей», — говорит генеральный директор металлоторговой компании «Брокинвестсервис» **Игорь Чепенко**. Цифры говорят сами за себя: в 1998 году усилиями 11 менеджеров по продажам было продано 65 тыс. тонн трубного ассортимента (около 300 позиций), в 2008 году чуть более 20 менеджеров продают уже 440 тыс. тонн изделий из металла по 1400 позициям.

Вопросами оптимальной численности менеджеров по продажам в компании озаботились лет десять назад. Поначалу нормы выработки устанавливали экспертным путем — «буквально кончиками пальцев», как выражается Чепенко. Скажем, если десять продавцов продают в год 60 тыс. тонн труб, это много или мало? «Наши нудные расчеты — гарантия нашей стабильности», — улыбается гендиректор.

Люди в компании работали по модели «Я — продавец», то есть все операции по сделке (переговоры с клиентами, оформ-

ление документов и т. д.) выполнял один менеджер. Руководство постепенно повышало планку продаж, мотивируя персонал на достижение новых показателей, пока «органический» рост не прекратился на 600–700 тоннах в месяц на человека. Тогда к менеджерам прикрепили ассистентов, которые взяли на себя всю техническую работу, и продажи поднялись до 1100 тонн. При этом компания обошлась без увеличения числа довольно дорогостоящих продавцов, а ассистенты стоили в два с половиной раза дешевле.

В какой-то момент продажи опять перестали расти — возиться с бумажками ассистентам становилось неинтересно. «Мы снова стали меняться: например, ускорили нашу автоматизированную систему, а также в очередной раз оптимизировали бизнес-процессы, перетряхнув всю цепочку», — рассказывает Чепенко. Продажи выросли до 1500 тонн на человека. Но, похоже, на этот раз модель достигла предела.

Тогда в конце 2005 года «Брокивестсервис» зашел с другого конца — компания резко расширила ассортимент и стала предлагать услуги по дополнительной обработке металла. «Мы перешли на модель продуктового ритейла, где можно купить небольшую партию и где буквально все изделия нарезаются», — уточняет Чепенко. Поэтому менеджерам предстояло перейти к «тонким» продажам — продавать те же 1500 тонн, только небольшими партиями, да еще и предлагать услуги по обработке.

Новации вызвали у менеджеров сильнейшее сопротивление: «Это невозможно!» «Мы объясняли людям: фирма развивается, планку все время нужно поднимать», — рассказывает Чепенко. Тех, кто «включался», дополнительно мотивировали деньгами. Через полгода достижения лидеров приняли за норму: «Иванов может, а ты нет?» Но оказалось, что норма не всем по силам. К примеру, отличный продавец простого товара — металлопроката — не обязательно так же хорошо продает обработанный металл. Но аутсайдеров не сокращали — они уходили сами. По словам Чепенко, за последние шесть лет состав продавцов обновился на 70%.

По логике, курс на ритейл, предполагающий рост числа заказов и увеличение количества транзакций (в полтора раза), должен был неминуемо привести к резко-

му увеличению численности персонала. На деле количество менеджеров выросло до 22 человек. Во многом этому способствовало создание центра обслуживания клиентов: поданные менеджерами заявки оформляют и обслуживают 25 его сотрудников. И сегодня лучшие менеджеры продают в месяц 2500–3000 тонн металла.

Сейчас в компании делают новые расчеты. Если, к примеру, запланировать рост продаж на 15–20%, то есть чуть больше роста рынка, численность персонала можно не увеличивать, а лишь поднять

нормы выработки. Если же сделать скачок 25%, что на 10% выше рынка, то придется нанимать дополнительно одного-двух продавцов. Впрочем, из-за кризиса «Брокивестсервис» планирует вырасти в 2009 году лишь на 10%. Зато и слово «увольнение» в компании никогда не слышали.

## Принцип «скорой помощи»

«Хорошо нормировать численность персонала при стабильной ситуации, а когда

### Способы расчета нормативной численности

#### По нормативам времени

$K_i$  — объем выполняемых работ, оказываемых услуг (единицы);  $H_{врi}$  — норма времени на единицу продукции;  $F_{вр}$  — фонд полезного рабочего времени (годовой или сменный);  $H_{ч}$  — норматив численности в смену;  $K_{п}$  — поправочный коэффициент;  $K_{д}$  — дополнительный коэффициент:

$$H_{ч} = \frac{\sum (H_{врi} \times K_i)}{F_{вр}} \times K_{п} \times K_{д}.$$

#### По нормам обслуживания

$K_i$  — количество обслуживаемого оборудования;  $T_o$  — норма времени на обслуживание единицы оборудования;  $F_{вр}$  — фонд полезного рабочего времени;  $N_1$  — количество оборудования, обслуживаемое ремонтными рабочими цеха (участка);  $N_2$  — количество неисправного оборудования, одновременно находящегося в ремонте, в целом по цеху/участку в год;  $P$  — среднее количество ремонтов на единицу оборудования в год;  $H_{ч}$  — норматив численности ремонтного персонала в смену:

$$H_{ч} = (N_1 - N_2) \times \frac{P \times T_o}{F_{вр}}.$$

#### По нормативам численности

$K_i$  — объем выполняемых работ;  $H_1...n$  — норматив обслуживания (нагрузка) на одного работника;  $H_{ч}$  — норматив численности в смену;  $H_y$  — норматив управляемости;  $H_1...H_n$  — норматив на одного специалиста (нагрузка) по выполнению работ, наиболее свойственных для конкретной функции, пересчитанный на 100-процентную нагрузку;  $K_{п}$  — поправочный коэффициент;  $K_{д}$  — дополнительный коэффициент:

$$H_{ч} = H_y + \left( \frac{N_1}{H_1} + \frac{N_2}{H_2} + \dots + \frac{N_n}{H_n} \right) \times (1 + K_{п}) \times K_{д}.$$

#### По нормативам управляемости

$Ч_{общ}$  — общая численность подчиненного персонала;  $H_y$  — норматив численности подчиненного персонала на одного руководителя;  $H_{ч\text{ рук}}$  — норматив численности руководителей:

$$H_{ч\text{ рук}} = \frac{Ч_{общ}}{H_y}.$$

Источник: ЗАО «Институт труда и экономического анализа»



она быстро меняется?» — задается вопросом директор по экономике компании «Сибэлектромотор» **Иван Багазеев**. Похоже, из-за кризиса 60 сотрудников конструкторско-технологического центра компании снова придется «оптимизировать». И это после того, как технологов не так давно сократили на 20%.

Сокращение стало результатом пересмотра ключевых производственных и управленческих процессов — по системе менеджмента качества ISO это нужно делать регулярно. Анализ показал, что за четыре года существования ISO увеличилось количество согласований, дублирующих функций и т. д. «Пришлось разгребать бюрократию и убирать лишние процедуры», — поясняет Багазеев. «Разгребание» на практике привело к укрупнению и централизации нескольких служб.

Сначала схему оптимизации обкатали на ремонтно-сервисной службе. Ремонтники, гоняющие в рабочее время чаи, а то и мирно спящие в подсобных помещениях — «столярках», давно были на заводе притчей во языцех. Предполагалось, что их «время ответственности» наступает при поломке оборудования. Но поскольку техника ломалась не постоянно, рабочие порой просиживали без дела. Говоря про-

изводственным языком, их загруженность на единицу времени была не очень высока. При этом ремонтные службы имелись в каждом производственном подразделении, составляя почти 30% его численности. «Это как если бы вместо единой службы „скорой помощи“ в каждом доме держали по врачу», — поясняет Иван Багазеев.

Проанализировав структуру заводской ремонтно-сервисной службы и технологию ее работы, топ-менеджеры приняли решение централизовать ее под руководством главного инженера. «Мы фактически вытаскивали ремонтников из их „столярки“, — смеется Багазеев. Теперь ремонтная бригада, как «скорая помощь», выезжает на вызов, поступающий в центральный диспетчерский пункт. Параллельно сотрудники службы проводят с оборудованием профилактическую работу.

Оказалось, что без ущерба для производственного процесса можно сократить 37% ремонтных рабочих. На заводе оставили только квалифицированных специ-

алистов с лидерскими навыками, чтобы они руководили рабочими в ходе устранения поломок. Обычно производственников к ремонту не привлекают, но на «Сибэлектромоторе» нарушили традицию и за счет этого сократили также численность подсобных рабочих.

А вот попытка централизовать клининговую службу, или уборщиков, провалилась. Многие из них работали совместителями, и полный рабочий день их не устраивал. В итоге в каждом помещении остался свой уборщик.

Сравнительно недавно на заводе объединили службу главного технолога и технологов из цехов. Для этого создали новое подразделение — конструкторско-технологический центр, сократив штат технологов с 75 до 60 человек. Однако если из-за кризиса количество заказов у завода уменьшится, то технологов опять придется увольнять, признает Багазеев. На какие моторы или насосы упадет спрос, технологов такой специализации и сократят. Все по науке. **сф**

**Если** запланировать рост продаж на 15–20%, то есть чуть больше роста рынка, численность персонала можно не увеличивать, а лишь поднять нормы выработки

## classified

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

## услуги

Антикризисная заправка картриджей  
(495)225-50-10, 790-01-06 [www.xprint.ru](http://www.xprint.ru)




**С ВЫСОТЫ ОТКРЫВАЮТСЯ  
НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ**

ЛИНК и Открытый университет Великобритании  
открывают путь к вершинам управленческого  
мастерства

# MBA

Выберите ближайший к Вам учебный центр:  
[www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru), [marketing@ou-link.ru](mailto:marketing@ou-link.ru)  
+7 (495) 661-08-72





**РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ**  
Курсы повышения квалификации для руководителей  
По окончании обучения выдается документ  
государственного образца

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

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



# конкурс система успеха

**Секрет фирмы**  
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Бизнес-процессы «Л'Этуаль», крупнейшей розничной сети по продаже парфюмерии и косметики, выглядят невероятно технологично и продуманно: весь путь товара от поставщика до покупателя легко прослеживается, а аналитическим данным, на основе которых ведется расчет, позавидует любой управленец. Надежной платформой для организации деятельности торговой сети стала система управления бизнесом Microsoft Dynamics AX.

текст: **Светлана Кханинаева**

## С точностью до нанометра

Решение о введении системы ERP в эксплуатацию созрело в «Л'Этуаль» в 2003 году: на тот момент торговая сеть уже насчитывала 150 розничных магазинов. Используемая ранее система ведения учета на предприятии уже не справлялась с объемами вводимой информации: старые данные приходилось сокращать и дефрагментировать. Между тем, на фоне роста компании перед бизнесом вставали новые задачи, которые логичнее было бы решать с помощью информационных технологий.

### ПЕРВЫЙ ШАГ К ПУТИ В ДЕСЯТЬ ТЫСЯЧ ЛЬЕ

Предложение о внедрении Microsoft Dynamics AX (тогда Axapta 2.5), поступившее от компании-интегратора Columbus IT, пришлось как нельзя кстати: в отличие от конкурентов, в Columbus IT уже наработали практический опыт установки и наладки ERP-систем в розничных сетях. Тем не менее, с момента принятия решения до внедрения «Л'Этуаль» предстояло пройти множество испытаний. Так, интеграторы, соревновавшиеся за право внедрить систему автоматизации, должны были провести предпроектное обследование компании и ответить на вопрос о необходимости и возможности применения нового подхода к бизнес-процессам.

Решение, предложенное Columbus IT, покрывало 80% потребностей бизнеса розничной торговой сети. Директор по информационным



ИТАР-ТАСС

технологиям компании «Л'Этуаль» **Николай Зайцев** так отзывается о ключевом моменте в истории компании: «Автоматизация 80% задач – это крайне существенный скачок для начала интеграции. Остальные 20% – это плацдарм для работ в будущем».

Переход длиной в 4 месяца, по словам **Николая Зайцева**, мог быть существенно короче, но коней на переправе не меняют: «Мы управились бы и за два месяца, но период с декабря 2003-го по апрель 2004-го ознаменовался в том числе пиковым сезоном продаж, традиционно приходящимся на март. Нововведения лучше внедрять, когда нет перегрузок и работа производится в стандартном темпе». Нестандартный подход «Л'Этуаль» к ведению бизнеса проявился и здесь: кроме типичных работ по установке и наладке решения, а также тренингов для сотрудников, в компании были проведены три деловые игры, призванные продемонстрировать готовность персонала к работе с системой и выявить вопросы, возникающие при ее использовании. Деловые игры проводились на копии актуальной системы с полным функционалом. Подход, позволяющий работникам компании полностью овладеть всеми возможностями системы Microsoft Dynamics AX, так понравился всем участникам процесса, что и по нынешний день копия системы с актуальными данными используется в качестве тестовой площадки для отработки модификаций и обучения новых сотрудников.

После двухнедельной параллельной работы сразу в двух системах автоматизации бизнес-процессов – текущей и новой – всем работникам предприятия, принимавшим участие в использовании Microsoft Dynamics AX, был задан один и тот же вопрос: какая из двух предложенных систем наиболее удобна и эффективна? «Вы не поверите, – утверждает **Николай Зайцев**, – но все сотрудники единогласно заявили, что работать в Microsoft Dynamics AX гораздо удобнее и возвращаться к прежней системе нет смысла». Так завершился первичный этап внедрения

системы контроля бизнес-процессов, а вместе с ним начался следующий: разработка решений для нужд заказчика.

## РЕАЛИИ ТОРГОВОЙ СЕТИ

Изменения, затронувшие компанию с момента внедрения, колоссальны: количество розничных точек продаж увеличилось со 150 до 600, ассортимент стал разнообразнее в три раза, а в день Microsoft Dynamics AX обрабатывает более 10 000 документов. Сейчас розничная сеть «Л'Этуаль» работает под управлением Microsoft Dynamics AX версии 4.0. Эта версия более производительна по сравнению с предыдущей и, кроме того, превосходно интегрируется с SQL Server 2005, также установленным в организации. Покупка и установка наиболее эффективных версий продукта, таким образом, позволяет оптимизировать не только бизнес-процессы, но и время, затрачиваемое системой на выполнение различных операций.

Удивительно, но столь стремительный рост компании не спровоцировал потерю контроля над бизнесом: «Microsoft Dynamics AX – крайне гибкая система по сравнению с конкурентами, поэтому ее масштабирование происходит планомерно и без потерь для бизнеса», – отзывается о работе приложения **Николай Зайцев**. Главное, чтобы имелся необходимый резерв времени и четкое понимание поставленной задачи.

## СПЕЦИФИКА ПРОЦЕССА

Стоит упомянуть, что подавляющее большинство бизнес-процессов в «Л'Этуаль» происходит круглосуточно: магазины компании находятся в разных часовых поясах от Калининграда до Якутска, поэтому в любое время система должна быть доступна. По этой причине автообработка документов, на которую приходится существенная часть загрузки системы, производится в асинхронном режиме в темпе работы всей сети магазинов. Если днем на основе предоставляемых системой отчетов люди принимают бизнес-решения, ставят новые бизнес-задачи, то ночью Microsoft Dynamics AX используется для отражения в учете результатов деятельности, для подготовки новых отчетов и реализации принятых решений в виде потока документов товарооборота. Нетипичных задач, которые полностью или частично автоматизированы, в компании достаточно. К примеру, расчет себестоимости товара производится автоматически, снимая с персонала существенную часть работы. Что немаловажно, такой подход к расчету практически сводит на нет возможность человеческой ошибки. На основе Microsoft Dynamics AX также реализован «регулятор-автомат», обеспечивающий присутствие нужного количества товара в магазине. Система автоматически по результатам продаж дозаказывает индивидуально для каждого магазина нужные позиции в нужном количестве. На систему возложена не только функция учета и контроля, но также функция управления товарными запасами. Таким образом, снабжение магазинов регулярным товаром полностью автоматизировано с помощью установленного решения.

Обратная связь крайне важна для любых продаж, но в случае с розничной сетью такие данные должны поставляться крайне оперативно, чтобы успеть за тенденциями рынка. По результатам одно-, двухнедельных продаж Microsoft Dynamics AX составляет отчеты, используемые в дальнейших расчетах для каждого магазина.

Генерация различных отчетов – «конек» работающего в «Л'Этуаль» решения. Так, менеджеры компании активно используют OLAP-кубы в своей работе. В компании применяются два вида отчетов: «тяжелые», отображающие долгосрочную динамику изменений, и «легкие», позволя-

ющие быстро получить информацию за короткий промежуток времени, например, данные за три месяца. Чаще всего сотрудники компании используют отчеты о продажах и остатках. Кубы, с которыми работает система управления бизнес-процессами, обычно большие и сложные – в первую очередь в силу специфики бизнеса: как информация по отдельным магазинам, так и региональная статистика учитываются в формировании отчетов.

Не обошлись в организации и без использования модуля CRM: в свое время система накопительных дисконтных карт была внедрена всего за месяц! Сотрудники компании с гордостью сообщают, что благодаря масштабируемости используемого решения, а также оригинальной и продуманной схеме учета покупок и покупателей потенциал дисконтных карт далеко не исчерпан.

## НЕПРЕРЫВНАЯ РАБОТА

Процесс внедрения новых модулей и функций всегда производится в несколько этапов: задача сначала обсуждается с топ-менеджерами, потом с пользователями (как справедливо замечает **Николай Зайцев**, даже самая безупречная система автоматизации без людей не принесет блага компании), далее оценивается по затратам на разработку – и только после этих шагов поступает в работу. «Как правило, заказчиками новых функций для Microsoft Dynamics AX являются начальники отделов, которым требуется детализация или автоматизация какой-либо области работы», – говорит IT-директор компании.

## ВЫСОКИЕ СФЕРЫ УСПЕХА

«IT – высокая сфера и во многом творческая профессия. На успех всего предприятия влияет атмосфера, создающаяся в процессе работы», – с гордостью говорит о выполняемой задаче **Николай Зайцев**. Гибкое и удобное управление компанией находится в числе главных причин, повлиявших на успешность крупнейшей розничной торговой сети на территории России. Роль Microsoft Dynamics AX в успехе организации заключается в информативном подходе к ведению бизнеса: все рабочие процессы прозрачны, а данные отсортированы так, чтобы сотрудникам было удобно с ними работать. Важное преимущество «Л'Этуаль», обеспеченное автоматизацией бизнеса, – стандартизация решений и масштабирование их на всю сеть. Губительной для бизнеса энтропии здесь не место, первое в списке причин успеха – жесткий контроль над процессами, во многом возможный благодаря прозрачной отчетности и автоматизации. **Николай Зайцев** утверждает, что факторов успеха несколько: «Не стоит забывать, что при работе с ERP-системой мы имеем дело с инструментом, которым будут пользоваться сотрудники. Люди – главный фактор и ресурс бизнеса».

IT-директор «Л'Этуаль» уверен, что глубокое понимание дела, участие в бизнес-процессах, конструктивная критика и оспаривание методов выполнения позволяют успешно решать задачи, возникающие в процессе работы. В таком случае IT-служба не является лишь функциональным подразделением, а становится полноправным участником бизнеса. Этот нестандартный подход позволил «Л'Этуаль» добиться абсолютного порядка в делопроизводстве: любой IT-сотрудник, принимающий участие в разработке дополнений для Microsoft Dynamics AX, так или иначе задействован в бизнес-процессах. Так, инвентаризация склада производится под жестким контролем и с участием именно IT-службы. Снятие части задач с менеджерского штата и перепоручение многих работ с Microsoft Dynamics AX людям, сведущим в IT, существенно увеличило производительность и оптимизировало работу компании в целом.



Выбор Microsoft Dynamics AX, повлиявший на успех всего предприятия, также имел множество причин. В их числе — подход к пользователю: по утверждению IT-директора, отличие и компании-интегратора Columbus IT, и поставщика решения Microsoft — в подходе к пользователю. Обе компании, как говорит **Зайцев**, ориентированы на конечный результат, а не только на продажу своих продуктов и услуг и готовы обеспечить заказчика всеми необходимыми ресурсами для создания работоспособного решения.

«Мы с глубоким уважением смотрим на опыт внедрения Microsoft Dynamics AX в «Л'Этуаль», — сообщает **Дмитрий Давыдов**, директор по развитию бизнеса и практике розничных решений Columbus IT. — В компании удалось достигнуть оптимального баланса между хорошим и лучшим (которое, как известно, враг хорошего); сочетание сильных менеджеров и решения, оптимального по соотношению цены, качества и стоимости поддержки, позволили создать многообещающий случай внедрения».



**Юрий ДУБОВИЦКИЙ**  
Основатель и Председатель  
совета директоров компании  
«Белый Ветер ЦИФРОВОЙ»

В последние недели тема финансового кризиса стала основной в переосмыслении стратегии развития многих компаний потребительского сектора. В связи с этим особенно остро анализируются вопросы, относящиеся к технологии деятельности розничных сетей. Не секрет, демонстрируя в последние годы одни из рекордных мировых темпов развития ритейла, российские торговые сети характеризовались не самыми лучшими интенсивными показателями. Производительность труда (особенно бэк-офиса) оставляет желать лучшего, численность персонала чаще всего остается завышенной по сравнению с качественными мировыми образцами, о технологичности многих компаний не приходится говорить. Не случайно рынок розничной торговли для ведущих российских системных интеграторов стал за последнее время одним из приоритетных.

Мне приходилось внимательно знакомиться с состоянием дел у большинства ведущих игроков парфюмерно-косметической розницы, приходилось неоднократно

## Член экспертного жюри прокомментировал материал «Л'Этуаль» — участника конкурса «Система успеха»

беседовать и с одним из героев публикации **Николаем Зайцевым**. Первое возникающее ощущение: этот конкретный сегмент рынка многое прощает владельцам и топ-менеджерам бизнеса. Крайне низкая конкуренция и высочайшая для российского ритейла маржинальность делают возможным получение немалой прибыли торговым предприятием даже при крайне низком уровне менеджмента, зачастую практически «ручном» управлении продажами. Здесь сомнения: зачем вкладывать значительные временные и денежные ресурсы в интеграционные проекты, подвергать бизнес опасности «не переварить» технологические улучшения, когда эффективность бизнеса и так высока, а инвестиционная привлекательность сектора на зависть другим (M&A сделки рассматриваемого сектора последнего времени и их цена о многом говорят). В результате, например, один из заметных российских игроков до сих пор «управляет» большой федеральной сетью магазинов с помощью нескольких сотен программ 1С!

В этом контексте приведенный пример — приятное исключение. Тем более, что «Л'Этуаль» и **Николай Зайцев** с честью вышли и из главного затруднения, часто тормозящего внедрение в компании на многие месяцы, а то и годы: а что, собственно, внедряем? Для компаний размера, подобного «Л'Этуаль», обычно выбор делается между продуктами SAP и Microsoft (особенно в ситуации, когда всемирно популярный и любимый розницей Retek по странной ситуации на просторах нашей Отчизны до сих пор не развился, только сеть 36,6 его сейчас впервые пробует внедрить). Какой продукт выбрать: подешевле или подороже, помощнее или нет, на

сколько лет его должно хватить (на 3, 5 или на всю жизнь)? Как соотносить темпы развития компании и технологические проблемы внедрения при федеральном росте сети? Что со стоимостью владения и стоимостью постоянного обучения вечно обновляемого персонала (розница характеризуется высокими показателями текучки кадров)?

Универсального ответа на эти вопросы нет. Все зачастую зависит не столько от уровня зрелости компании или совершенства бизнес-процессов, сколько от личных пристрастий IT-директоров или харизмы продавцов-внедренцев системных интеграторов. Поэтому российский рынок демонстрирует такой «зоопарк» разного рода внедрений, когда, только-только закончив одно внедрение (и далеко не всегда качественное), компания тут же приступает к старту внедрения следующего. Поразительная расточительность, в первую очередь, характеризующая низкий уровень IT-образования владельцев и топ-менеджеров компаний.

Сам по себе опыт внедрения всеобъемлющей информационной системы в «Л'Этуаль» может быть и не является чем то выдающимся, если анализировать его с жестких требований современных ERP-систем (что стоит, например, обработка в день всего лишь 10 000 документов — крайне низкий показатель, на уровне систем первой половины 90-х годов). Но опыт «Л'Этуаль» — это прекрасный пример того, что может добиться компания, когда роль и значение IT-службы возносятся на нетипичный для российских компаний уровень и темпы развития информационной системы не отстают от темпов развития торговой сети, а идут с ней в ногу. Почаще бы так!

БАНКИРЫ ПРЕДЛАГАЮТ РЕАНИМИРОВАТЬ РЫНОК ИПОТЕКИ ЗА ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЧЕТ. НАСКОЛЬКО ЭТО ОПРАВДАННО И НЕ УЙДУТ ЛИ СРЕДСТВА НА ЛАТАНИЕ СОВЕРШЕННО ДРУГИХ «ДЫР»?

## Спасти нельзя сохранить

текст:  
наталья  
шакланова



Евгений Чепенко пытается помочь российской ипотеке преодолеть крутой спуск

**Легкость**, с которой российское государство выразило готовность вложить деньги в отечественную экономику, пытаясь спасти ее от последствий мирового кризиса, подвигла банкиров к попытке получить свою часть «пирога» на ипотеку. Как стало известно **СФ**, комитет по ипотечному кредитованию Ассоциации российских банков (АРБ) обратился в Агентство по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК) с просьбой «решить вопрос о дальнейшем увеличении финансирования агентства для повышения интереса банков в развитии ипотечного рынка и сохранения его стабильности». Делать это предполагается за счет расширения полномочий АИЖК.

### Мертвый рынок

Как любят шутить банкиры, ипотека в России умерла, не успев родиться. Формально в этом году отмечалось десятилетие ипотеки — соответствующий закон был подписан президентом России 16 июля 1998 года, однако сегодня на ее долю приходится всего 2% российского ВВП. Для сравнения: в США — 70%, а в Нидерландах и вовсе 110%.

Впрочем, хорошо, что у нас жилищное кредитование не стало доступным любому желающему, а то масштабы бедствий, вызванных мировым кризисом, были бы куда значительнее. Пока же неприятность заключается в том, что получить кредит на покупку жилья стало гораздо сложнее, чем раньше, так как многие игроки вообще приостановили выдачу ипотечных ссуд. Так, например, поступили Мастер-банк, Московский кредитный банк, Европейский трастовый банк, банк «Союз» и другие. Те же, кто не стал отворачивать клиентов, значительно ужесточили условия, подняв ставки на два-три процентных пункта, а то и больше. Скажем, Альфа-банк выдает ссуды под 20% годовых в рублях, в ОТП-банке ставка постоянная только в первый год (16%), потом она привязана к MosPrime (плюс премия). Меньше всего берет контролируемый государством ВТБ 24 — семилетний кредит можно получить и под 14%. Первоначальный взнос во всех банках не опускается ниже 30%, в то время как еще не так давно доступны были и 10%.

Многие банки, в первую очередь региональные, не в состоянии кредитовать за-

## экспертное мнение

— Предлагаемые меры могут стать инъекцией, которая выведет ипотеку из состояния комы, но вряд ли до завершения негативных тенденций в мире российская ипотека сможет стать хотя бы «ходячим больным». Рефинансирование с помощью ЦБ в состоянии обеспечить хороший приток ликвидности в сектор, но воспользоваться этим смогут только крупнейшие игроки и, возможно, отдельные банки. Кроме того, по сути это означает развитие ипотеки целиком за счет государства, ресурсы которого и так требуются в большом числе отраслей. В результате объемом вливаний окажется ограниченным, что не позволит в ближайший год вернуть ипотеку на докризисный уровень.



**Константин Романов,**  
аналитик ИК «Финам»

— Рынок ипотеки у нас очень маленький, поэтому никакой катастрофы нет. Если в России на каждого человека приходится ипотечных кредитов на сумму около \$200, то в США — более чем на \$200 тыс. Главная проблема — неразбериха с оценкой залога, ведь никто не знает, сколько будет стоить недвижимость. Думаю, ее цена до середины 2009 года не упадет более чем на 25%. В США в 2007-м в начале кризиса средняя стоимость дома составляла около \$200 тыс., сейчас это около \$120 тыс., то есть падение на 40%. В ближайшее время в России более активно кредитовать население будут госбанки, в частности Сбербанк, поэтому никакой новой модели рефинансирования вводить не следует.



**Александр Тютюнник,**  
партнер компании КПМГ

емщиков из-за отсутствия средств для выдачи новых займов. Сегодня деньги можно получить в АИЖК и Банке России, однако в первом случае условия слишком невыгодны, а ко второму источнику не у всех желающих есть доступ. Чтобы как-то оживить ипотечный рынок, банкиры через своих лоббистов пытаются изменить правила игры.

## Что просят банки

«Те условия, которые сейчас предлагает АИЖК, попросту неприемлемы», — отмечает начальник управления планирования и финансового анализа Национального резервного банка **Наталья Гаврилова**. Напомним, что с сентября этого года АИЖК выкупает кредиты в основном только с дисконтом от остатка ссудной задолженности, а не по номиналу, как раньше. По номиналу выкупаются лишь ссуды, выданные по ставкам, приближенным к среднерыночным, а этого почти никогда не случается, так как с начала кризиса ставки значительно выросли. Средний дисконт составляет 6%, и, скажем, продав кредитов на \$100 млн, банк получает от АИЖК всего \$94 млн «живых» денег, а на \$6 млн вынужден зафиксировать убыток, накопление которого может достигнуть угрожающих размеров — вплоть до потери лицензии. «При рефинансировании залковых с дисконтом банк обязан отражать убытки на своем балансе, — отмечается в послании АРБ. — Любая дополнительная фиксация убытков может сказаться на финансовой устойчивости банка и спровоцировать негативную реакцию со стороны Центробанка».

Потому-то, как рассказал **сф** заместитель председателя комитета по ипотечному кредитованию АРБ, вице-президент Европейского трастового банка **Евгений Чепенко**, банки и просят АИЖК вернуться к старой схеме рефинансирования, то есть выкупать залковые без дисконта. Как пояснил Чепенко, АИЖК вынуждено было отказаться от старой схемы в силу финансовых сложностей — отсутствия средств на выкуп. Но поскольку правительство приняло решение выделить в капитал агентства 60 млрд руб., то старую схему можно реанимировать, хотя этих средств и недостаточно.

Кроме того, банкиры просят АИЖК помочь с получением денег там, где они се-

годня есть — в Центробанке, который кредитует финансовые институты под залог ценных бумаг, указанных в так называемом «ломбардном списке». АИЖК в состоянии помочь с обеспечением, поскольку в ломбардный список включены корпоративные облигации агентства, а также ипотечные облигации, выпущенные двумя его агентами (Первым и Вторым ипотечным агентом АИЖК). Если позволить банкам обменивать свои залковые по кредитам на бумаги АИЖК, открывается доступ к ресурсам ЦБ. Таким же образом можно получить средства и под залог ипотечных облигаций, по которым АИЖК предоставит свои гарантии.

## Цель оправдывает средства

Насколько действенны меры, предлагаемые АРБ? Как считает первый заместитель председателя правления Москоммерцбанка **Людмила Лебедева**, любые инструменты, позволяющие банкам получить длинные деньги на приемлемых условиях, можно только приветствовать. Вопрос в том, насколько они реализуемы. Далеко не все банки смогут обменять залковые на облигации АИЖК и получить под них ломбардный кредит в ЦБ. А выпуск ипотечных облигаций — процесс долгий, следовательно об этом на ближайшее время придется забыть. Самый реальный способ — прямой выкуп залковых, старая схема АИЖК, которую агентству имеет смысл реанимировать на прежних условиях. Как подчеркивает Лебедева, для многих региональных банков помощь агентства необходима — без нее ипотеки в регионах не будет.

Евгений Чепенко соглашается с тем, что процедура выпуска корпоративных бумаг действительно очень длительна и дорогостояща — на нее приходится тратить от четырех до шести месяцев и \$1,5–2 млн. Поэтому оптимальны два варианта: возврат агентства к старой схеме и обмен залковых на бумаги АИЖК. По словам Чепенко, европейские рынки оживут не раньше, чем через год-два: за это время надо придумать и реализовать в России при содействии с АИЖК новые механизмы секьюритизации. Скажем, позволить агентству выкупать любые ценные бумаги банков, обеспеченные залковыми по кредитам (ипотечные об-



лигации, кредитные ноты), причем выпущенные не только в России, но и за рубежом.

## Не до жиру

В самом АИЖК к просителям пока отнеслись довольно прохладно. «Агентство не будет пересматривать свой подход к выкупу стандартных закладных», — заявила **сф** директор департамента коммуникаций АИЖК **Анна Ярцева**. Тем не менее, по ее словам, рассматривается несколько новых вариантов рефинансирования. В частности, идет дискуссия о том, чтобы при продаже закладных с дисконтом банк оформлял бы не убыток, а долговое обязательство, срок исполнения которого возникает только через год-два после рефинансирования. Как предполагается, за это время страсти на рынке улягутся, и банки накопят жирок для компенсации убытков. 1 ноября наблюдательный совет АИЖК принял решение выкупать у банков также ипотечные облигации, обеспеченные кредитами, выданными не по стандартам агентства. Нежелание АИЖК вернуться к старой схеме рефинансирования вполне понятно — ресурсы агентства сильно ограничены. Их главный источник — взнос государства в капитал и продажа собственных ценных бумаг, корпоративных и ипотечных облигаций.

Обещанные государством 60 млрд руб. на пополнение капитала пока так и не дошли, а если и дойдут, то это, по словам Чепенко, будет всего лишь «каплей в море» — по сравнению с объемом ипотечных кредитов, скопившихся на балансах банков. По предварительным данным ЦБ, на 1 октября 2008 года объем задолженности по ипотечным кредитам уже превысил 1 трлн руб. Если учесть, что на долю АИЖК приходится около 10% выданных кредитов, необходимо как минимум 100 млрд руб. только для рефинансирования старых закладных. Но поскольку АИЖК необходимо продолжать выкупать и новые закладные, то эту цифру, по мнению Чепенко, необходимо как минимум удвоить.

За счет чего? Например, задействовать второй источник — выпуск ценных бумаг. У агентства уже есть 11 выпусков корпоративных облигаций на общую сумму 39,7 млрд руб. (часть из них обеспечены госгарантиями). Кроме того, ипотечные

облигации на 14 млрд руб. эмитировали агенты АИЖК. Однако сегодня рынок облигаций переживает не лучшие времена, и инвесторов не интересуют даже гораздо более ликвидные и доходные бумаги, чем те, которые сегодня может предложить АИЖК. Толчок развитию рынка могло бы дать разрешение вкладывать пенсионные накопления, находящиеся под управлением Банка развития, в ипотечные облигации без госгарантий, однако соответствующие поправки в законодательство только разрабатываются. Может, это и хорошо, ведь если бы у АИЖК не было проблем с привлечением ресурсов под свои бумаги, ипотека в России развивалась бы по тому же принципу, что и в США — со всеми вытекающими последствиями. АИЖК стало бы выполнять функции ипотечных компаний Fannie Mae и Freddie Mac, которые так «удачно» работали над формированием вторичного рынка ипотеки, скупая закладные у банков и выпуская под них ценные бумаги, что компании пришлось спешно национализировать, дабы не обвалился финансовый рынок США.

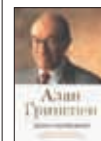
## Опыт чужих ошибок

Сами банкиры не склонны драматизировать события. Как отмечает первый вице-президент ФК «Уралсиб» **Константин Вайсман**, наш ипотечный рынок гораздо менее рискованный, чем американский, где для получения ипотечной ссуды достаточно было просто иметь свидетельство социального страхования. В России уровень невозвратов пока невысок. Другое дело, если за время кризиса многие заемщики потеряют работу и будут не в состоянии обслуживать свой долг. «Поэтому АИЖК надо реагировать как можно быстрее, чтобы не превратиться в ту „скорую“, которая приезжает к больному не через десять минут, а через час, и вместо принятия экстренных мер дает ему таблетку от головной боли», — предупреждает Вайсман.

Как добавляет Чепенко, АИЖК выкупает только те кредиты, которые были выданы по его стандартам, а они очень жесткие. Поэтому пока нет никаких оснований считать, что агентство будет выпускать бумаги, обеспеченные некачественными активами. Отметим, что стандарты АИЖК только недавно стали жесткими,

### книга

«Я представлял, как американское правительство становится крупнейшим инвестором в мире. С такой перспективой я уже стал-кивался и нашел ее пугающей... Клинтон предложил инвестировать в акции \$700 млрд из фондов социальной защиты... [Он] выдвинул идею создания частной структуры для управления этими средствами. Нетрудно догадаться, какими могут быть злоупотребления, окажись в руках правительства столь мощный финансовый рычаг».



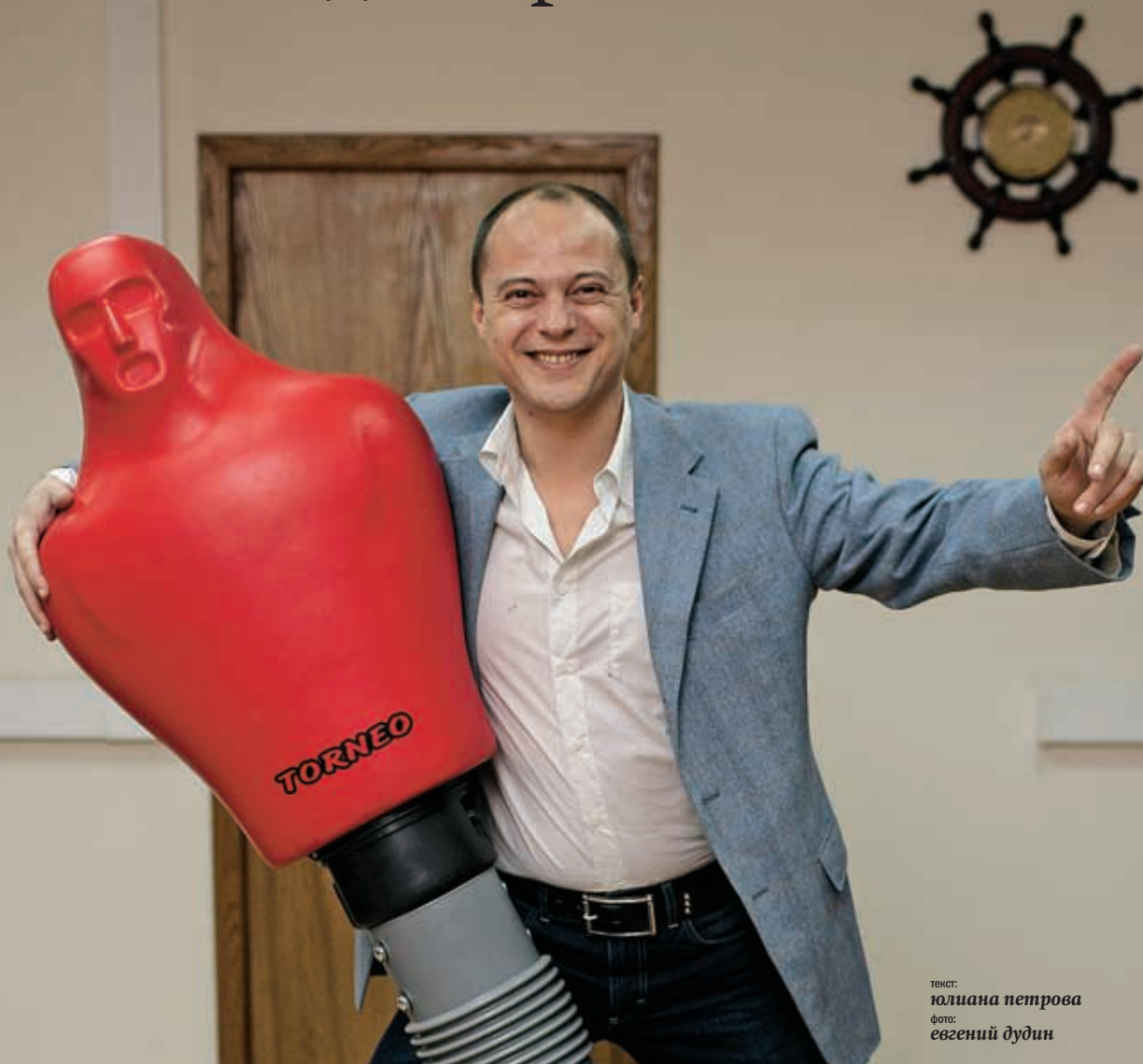
**Алан Гринспен**  
«Эпоха потрясений: проблемы и перспективы мировой финансовой системы»  
М.: Альпина бизнес букс, 2008

до этого же кредиты выдавались, как признался один из участников рынка, практически с закрытыми глазами. Важно было запустить ипотеку в России, поэтому чиновники готовы были не обращать внимания на мелкие «недоработки». Однако именно они в конечном счете и могут привести к большим проблемам.

## Само рассосется

Директор аналитического департамента ФК «Открытие» **Халиль Шехмаматов** настроен скептически, уверяя, что банки просят деньги вовсе не для ипотеки. «Просто они хотят за счет привязки к социальному аспекту решить свои проблемы с текущей ликвидностью и попытаться перевесить их на государство, получив с его помощью доход по другим активам», — уверяет Шехмаматов. По его словам, доля ипотеки в совокупных активах банков не превышает 4%, а это ничтожно мало для того, чтобы поднимать шумиху вокруг этого вопроса. «Паниковать не надо, — уверяет Шехмаматов. — Через полгода рынок восстановится, и банки снова начнут выдавать ипотечные кредиты».

С одной оговоркой: если за это время улучшить систему оценки заемщиков и залогов. Тогда, возможно, и помощь государства не потребуется. **сф**



текст:  
юлиана петрова  
фото:  
евгений дудин

## Янис Куликовский

генеральный директор кондитерского дома «Шандени»

**Кризис заставил производителя премиальных конфет выйти на массовый рынок — но для успеха этого демарша компании пришлось сначала укреплять свои тылы.**

— В условиях кризиса всегда страдает сбыт конфет премиум, и запуск в начале сентября этого года весовых фруктовых конфет «Фрушарик» для массового рынка стал для нас защитным инструментом. Расчет оправдался: продажи «Фрушариков» в несколько раз превосходили продажи марок класса премиум.

Переналадки производства нам не потребовалось, а вот помучиться с подбором сырья пришлось: на определение оптимального состава ингредиентов и улучшение вкуса ушло почти полгода.

Однако запуск массового продукта стал лишь одним из этапов общей антикризисной стратегии.

Ведь прежде чем осваивать массовый рынок, производителю премиальных конфет нужно защитить свой исконный сектор. Известно: если компания, работающая в сегменте премиум, переключается на массовый сектор, она «теряет полки», поскольку не может конкурировать с такими гигантами, как Nestle, Mars или Kraft Foods. С другой стороны, кризис вынуждает грандов массового рынка посягать на премиальный сегмент.

Поэтому мы целый год потратили на оптимизацию ассортимента. Компания не только перепозиционировала все существующие продукты, изменила их дизайн, но и разработала новые изделия, в частности конфеты «Морская коллекция. Роуз» с пониженной калорийностью на изомальте — одном из самых современных заменителей сахара. □



## Надежда Копытина

генеральный директор  
группы компаний «Ледово»

Крупный производитель замороженных морепродуктов, грибов и овощей приступает к поставкам замороженного хлеба. Однако ухудшающаяся платежеспособность ритейлеров может внести коррективы в сроки окупаемости проекта.

— Идею подсказали закупщики розничных сетей, которые сообщили о наличии огромного неудовлетворенного спроса на замороженный хлеб, выпекаемый в магазинах. Ассортимент исчисляется более чем 30 видами булок, багетов и круассанов. Общий объем производства — 2 млрд руб. в год.

Изготавливать полуфабрикаты будет наш партнер компания «Крендель» по французским технологиям и на французском оборудовании. Тонкость в том, что выпечка должна изготавливаться по особой рецептуре и требует специального замеса.

Вклад «Ледово» как эксклюзивного поставщика замороженного хлеба — дистрибуция. Наша задача — полностью загрузить производственные мощности. Поставлять будем во все сетевые супер- и гипермаркеты, это более 10 тыс. точек в Москве.

Компания «Крендель», занимавшаяся кейтерингом, несколько лет назад переключилась на замороженную выпечку для HoReCa, распознав гигантский потенциальный спрос в этом сегменте. Раньше она экспериментировала на небольших площадях, сейчас построила новый цех.

Объем инвестиций «Кренделя» в проект уже составил 10 млн евро. Окупить «хлебный» мы планируем за три года, если только кризис не вызовет волну тотальных неплатежей ритейлеров. □

текст:  
юлиана петрова  
фото:  
юрий мартьянов





ТЕКСТ:  
юлиана петрова  
ФОТО:  
юрий мартьянов

## Светлана Захарова

руководитель проекта внедрения системы страхования жизни АЛИС компании «Росгосстрах-жизнь»

**Компания должна подстроиться под «умную» западную систему — эта жесткая руководящая установка поставила под угрозу сроки внедрения, зато удалось улучшить все процессы.**

— Летом «Росгосстрах-жизнь» завершила внедрение системы учета договоров страхования жизни АЛИС в 65 региональных точках продаж, начатое в феврале прошлого года. Система обслуживает весь жизненный цикл договора страхования: выбор котировки, заполнение заявления клиентом, применение соответствующих коэффициентов по профессии и состоянию здоровья, подготовка полиса. Кроме

того, АЛИС распределяет платежи и рассчитывает комиссионные агентам, ведет учет убытков и выплат по дожитию.

Проектной команде пришлось немало повозиться. Изначально был выбран софт израильской компании FIS Software, чтобы «РГС-жизнь» могла воспользоваться процедурами, основанными на опыте зрелого западного рынка. Поэтому пришлось переводить всю документацию на русский язык, адаптировать систему под российские законы.

Зато если раньше на подготовку договора уходило несколько недель, то сейчас срок сократился до одного-трех дней. Прежде всего благодаря улучшенной про-

цедуре андеррайтинга (ключевой процесс в страховании жизни — принятие решения, выбор коэффициентов, включение оговорок по поводу случаев, которые компания не берет на страхование). В систему теперь вводятся данные не только заявлений (как было раньше), но и анкет. На основании этих данных система автоматически определяет, надо ли применить по договору повышающие коэффициенты и какие именно.

Сейчас АЛИС автоматически, без участия андеррайтера, обрабатывает 57% полисов. Но в дальнейшем мы надеемся снизить долю заявлений, обрабатываемых вручную, до 15%. **СФ**

# секрет успеха игра для умных

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

Правила игры – в каждом номере журнала  
и на сайте [www.igra-uspeh.kommersant.ru](http://www.igra-uspeh.kommersant.ru)  
Присоединиться к игре можно в любой момент!

РЕКЛАМА



#### ГЛАВНЫЙ ПРИЗ

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

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРИЗЫ

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



#### СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРИЗ

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



#### ПРИЗЫ

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



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



НОВОГОДНИЕ ТУРЫ: ОСОБЫЕ ЦЕНЫ – СЕКРЕТ УСПЕХА!

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



ПОИСКИ СЕКРЕТА УСПЕХА БЛИЗКИ К ЗАВЕРШЕНИЮ. ВЫ ДОКАЗАЛИ, ЧТО МОЖЕТЕ ОБХОДИТЬСЯ БЕЗ РЕГУЛЯРНОЙ ЗАРПЛАТЫ, УСПЕШНО РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС И ЭФФЕКТИВНО ИНВЕСТИРОВАТЬ СРЕДСТВА. ПОЧЕМУ БЫ ВАМ ТЕПЕРЬ НЕ ВЫИГРАТЬ ПАРЛАМЕНТСКИЕ ВЫБОРЫ?

# Прикупить власти

**Мы предлагаем** вам реализовать накопившийся управленческий опыт в большой политике. Перейти на последний игровой уровень «Власть» можно с уровня «Деньги». При переходе, как всегда, необходимо продать все свои пассивы и закрыть кредитные обязательства, после чего ваш рейтинг фиксируется и вносится в память игры.

На новом игровом уровне мерилom вашего благосостояния будет уже не величина счета в банке, а партийный ресурс — некая абстрактная величина, выражающая популярность и благосостояние вашей партии. Размер вашего партийного ресурса вы всегда сможете проследить в «Личном кабинете». Чем больше партийных ресурсов вам удастся привлечь, тем больше вероятность выиграть выборы. А величина вашего итогового рейтинга напрямую зависит от того, сколько голосов было отдано за вашу партию. Общее число избирателей в стране — 100 млн человек.

## Трехпартийная система

Исторически сложилось так, что на места в нашем игровом парламенте претендуют три партии: левые, центристы и правые. У всех этих партий есть гарантированное число сторонников в стране, благодаря которым все три при любых обстоятельствах проходят в парламент. Чтобы узнать, сколько человек отдадут вашей партии свои голоса на выборах, взгляните на партийные карточки на игровом поле. На тех же карточках вы увидите, какая сумма будет пополнять ваш партийный ресурс с каждым игровым кругом.

Итак, выбирая партию, которую вы будете представлять на грядущих выборах, вы сможете сравнивать не только идеологию и число сторонников, но и уровень благосостояния партий, скорость пополнения партийных ресурсов. В конце концов, не станете же вы спорить, что от величины партийной кассы исход выборов зависит, возможно, даже больше, чем от ее идеологии.

Один из основных способов увеличить число сторонников вашей партии — принимать разумные законы. Учитывайте, что вероятность принятия законопроектов, инициированных разными партиями, в парламенте неодинакова. Например, если левая партия инициирует закон левого характера, ей, скорее всего, легко удастся договориться с центристами, и вероятность принятия такого документа достаточно велика. Если же левая партия выдвигает закон, который характерен скорее для правых, инициатор такого закона не встретит согласия внутри своей партии, не получит мощной поддержки от центристов и столкнется с противодействием правых. «Протолкнуть» такой закон будет гораздо сложнее. Вероятность принятия того или иного закона вы увидите в SMS. Увы, в нашей игре, как и в жизни, возможна ситуация, когда потраченные на лоббирование

закона партийные ресурсы пропадут зря, так как законодатели его зарубят.

## Законная прибыль

Попав на игровую клетку «Принятие законов», вы получите SMS с номерами клеток. Это два законопроекта, которые вам предлагается провести в парламент. О том, сколько партийных ресурсов надо потратить для принятия каждого закона, вы будете знать заранее. Более того, вам будет известно также, какое число сторонников вы получите, если удастся протолкнуть закон через парламент.

Число избирателей, которых вы привлечете, добившись принятия закона, будет меняться со временем. Так, если документ принят задолго до выборов, то есть в начале игрового уровня «Власть», его принятие обойдется вам сравнительно недорого и вы получите относительно много сторонников. Правда, к моменту выборов число избирателей, которых этот закон добавил вашей партии, может просто «рассосаться»: со временем люди, увы, забывают о том, за какие законы голосовала ваша партия.

С другой стороны, чем ближе выборы, тем дороже будет стоить принятие любых законопроектов — популистские меры накануне всенародного голосования, мягко говоря, не дешевы. Зато закон, одобренный накануне выборов, сразу принесет внушительное число голосов. Поэтому вы заинтере-

сованы в том, чтобы принимать законы, регулирующие злободневные проблемы, непосредственно перед выборами. А законы, имеющие долгосрочный характер, — например, о повышении размера минимальных пенсий или о принятии программы по строительству дошкольных учреждений, можно инициировать заранее, о таких масштабных шагах избиратели будут помнить долго.

Все законопроекты в нашей игре условно разделены на три категории: А, В и С. Чем выше категория, тем дороже обходится принятие закона, но и тем ниже «темпы инфляции» этого документа.

## Подкупные избиратели

Другой способ приобрести сторонников — «купить» голоса избирателей. Пусть вас не пугает наш цинизм. Покупка голосов — это просто возможность приобрести гарантированное число сторонников, не подверженное «инфляции», совершив какое-то доброе дело и потра-

Если вы решили присоединиться к игре, отправьте SMS с кодом профессии на номер 1050. На сайте [www.igra-uspeh.com-mersant.ru](http://www.igra-uspeh.com-mersant.ru) вы найдете подробную инструкцию, полную версию правил игры «Секрет успеха», а также топ-100 игроков.





## Нередко партии, представленные в парламенте, попадают в зависимость от того или иного лобби. Под давлением лоббистов приходится принимать непопулярные законы в обмен на пополнение партийного бюджета

тив на него некоторое количество партийных средств. Например, вы можете пролоббировать строительство новой дороги в регионе — это обойдется вам в 12 тыс. единиц партийного ресурса и принесет 135 тыс. сторонников. Проведение благотворительного вечера будет стоить 20 тыс. единиц партийного ресурса, но и число ваших сторонников вырастет на 540 тыс. человек. Если вам посчастливится оказаться на клетке «Покупка голосов», вы получите SMS с предложением потратить партийные средства на то или иное мероприятие, с указанием числа избирателей, которых таким образом приобретете. Использовать ли эту возможность — ваш выбор.

Конечно, тратить партийные средства придется не только на принятие законов или проведение мероприятий, увеличивающих число ваших сторонников. Траты на улучшение имиджа вашей партии, размещение рекламы или поездки по региональным отделениям и т. д. — существенная статья расходов. Попав на

клетку «Партийные расходы», вы получите SMS с уведомлением о том, на что именно будут потрачены ваши средства. Соответственно, ваш партийный ресурс похудеет на указанную в SMS сумму.

Такая работа приносит и другие дивиденды. Например, журналисты, без всякого участия с вашей стороны могут опубликовать доброжелательные отзывы о деятельности вашей партии, губернатором ключевого региона могут выбрать вашего однопартийца, или ряды вашей партии пополнят известные врачи или спортсмены. Такие события автоматически пополняют ваш партийный ресурс. Об этом вы узнаете, попав на игровую клетку «Хорошие новости».

Правда, не обойдется и без плохих новостей. Что для политика может быть хуже, чем черный пиар? Мы не исключаем, что в результате происков конкурентов может быть опубликована статья, компрометирующая лидера партии, — в этом случае вы потеряете 10% своих сторонников. Если появление компромата пре-

дотвратить не удалось, возможно, придется потратить до 10% партийных средств на исправление негативного имиджа партии. Будьте осторожны и постарайтесь не попадать на клетки «Черный пиар».

Большая политика — мир больших интриг. Нередко партии, представленные в парламенте, попадают в зависимость от того или иного лобби. Под давлением лоббистов приходится принимать непопулярные законы в обмен на пополнение партийного бюджета. В нашей игре мы предусмотрели такую вероятность. Если вы попадете на игровую клетку «Лоббирование», то получите SMS с указанием, какой закон вам предлагается протолкнуть, как увеличится ваш партийный ресурс и сколько голосов избирателей вы в результате потеряете. Например, вам может поступить предложение пролоббировать выделение льготных госкредитов за счет сокращения финансирования медицины. Если вы согласитесь, получите 700 тыс. единиц партийного ресурса от финансового лобби, но зато от вас от-

вернутся 335 тыс. сторонников. Вы можете согласиться на условия лоббистов и потратить полученные от них средства на принятие тех законов, которые соответствуют вашим убеждениям, либо позаботиться о сохранении своей репутации.

## Покорять новые высоты

Для тех, кто продолжает игру на уровне «Бизнес», сообщаем, что на будущей неделе темпы роста стоимости предприятий, работающих в сфере **рекламы, СМИ и высоких технологий**, заметно снизятся. Прирост стоимости рекламных предприятий и СМИ к концу недели, по нашим прогнозам, приблизится к нулевой отметке.

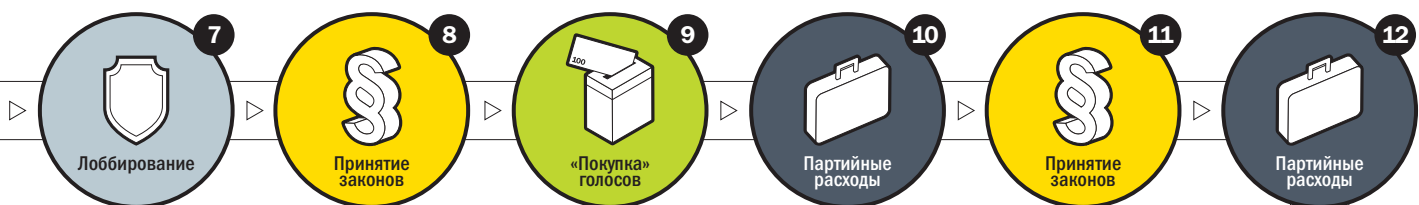
Лидерами наступающей недели станут компании **легкой, химической и пищевой промышленности**: они пришли в себя после минувшего кризиса и теперь могут составить достойную конкуренцию иностранным предприятиям.

Небольшие (не выше 10%), но стабильные темпы роста будут демонстрировать **автомобилестроительные заводы, сельскохозяйственные, транспортные и металлургические** предприятия. А вот темпы роста стоимости компаний в **ритейле и деревообрабатывающей промышленности** заметно увеличатся.

Прибыль во всех отраслях будет стабильно расти довольно высокими темпами.

Не бойтесь двигаться выше, на новые игровые уровни. По сути, во властных структурах действуют те же правила, что и в бизнесе: грамотно инвестировать, учитывая инфляцию, и заботиться о сохранении репутации. Бизнес-высоты вы уже покорили. Значит, и на новом игровом уровне ждуть успехи. Вперед! До конца игры осталось совсем немного. **СФ**





## уровень «власть»



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





АВТОР КНИГИ «ЗВОН МОНЕТ!» ПРЕДЛАГАЕТ РЕЦЕПТЫ, КАК ДОСТИЧЬ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ, ВЫДЕРЖИВАВШИЕСЯ БОЛЕЕ ВЕКА. К СОЖАЛЕНИЮ, ПРОВЕРКА ВРЕМЕНЕМ В ДАННОМ СЛУЧАЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ГАРАНТИЕЙ КАЧЕСТВА.

# Советы бывалых

текст: **иван марчук**

**Джеффри Гитомер**  
**Звон монет!**  
**Маленькая**  
**платиновая**  
**книга**



СПБ.: ПИТЕР,  
2008  
Обложка /  
Пер с англ. /  
208 с.

**Книг о том,** как добиться успеха в бизнесе, написано уже так много, что все желающие это сделать давно могли бы стать умными и богатыми. Однако попытки создать что-то оригинальное на этом поприще не прекращаются.

Автор книги «Звон монет!» **Джеффри Гитомер** решил подойти к вопросу оригинально. Справедливо отметив, что бизнес-советчиков из числа современников развелось чересчур много, он обратился к проверенному опыту столетней давности. В качестве гуру был выбран **Джон Паттерсон** — основатель компании The National Cash Register (NCR), которой мы обязаны появлением кассовых аппаратов. Этот человек, как уверяет Гитомер, первым в истории разработал тренинги для своих продавцов и активно занимался тимбилдингом и личностным ростом в те времена, когда и слов-то таких еще не существовало. Внимательно изучив дневники и библиотеку Паттерсона, Гитомер попытался создать свод правил предпринимателей того времени, когда «успеха добивались сами, а не читали, как это сделать».

Чтобы создать у читателей нужный настрой, Гитомер без устали подчеркивает, насколько велик был малоизвестный в России Паттерсон. Иногда такое возвеличивание доходит до абсурда. Например, когда Гитомер сравнивает свод правил для продавцов NCR за 1903 год с Талмудом и другими священными книгами. Однако даже частичное обожествление Паттерсона не мешает к середине книги прийти к весьма печальному выводу: ничего нового в науку о том, как стать успешным бизнесменом, за последние сто лет привнесено не было.

Советы в «Звоне монет!» повторяют те, что можно найти в тысячах других книг, написанных на эту же тему. Все те же рекомендации вроде «Думайте о своих планах 15 минут каждый день» или «Настройтесь на успех». Единственное, что хоть как-то вносит разнообразие в чтение, — краткие эпизоды из

биографии Паттерсона и умные мысли самого Гитомера.

Если верить книге, Паттерсон чуть ли не ежедневно вывешивал у себя в кабинете какую-нибудь жизнеутверждающую фразу. Например, «успех зависит от наших внутренних установок». Осознавая, что не у всех его читателей есть свой кабинет, Гитомер советует рассылать такие фразы ежедневно 50 своим коллегам и партнерам с помощью электронной почты. О том, проводил ли он сам подобный эксперимент и чем это закончилось, автор умалчивает.

Изредка Гитомеру действительно удается встать на позиции предпринимателя конца XIX — начала XX века, и тогда в книге появляются забавные рекомендации, например: «Что бы сказал бизнесмен XIX века, если бы узнал, сколько вы проводите часов перед телевизором? Он бы спросил: „Сколько вам за это платят? Если вам не платят за просмотр телепрограмм,

**К середине**  
**книги приходишь к весьма**  
**печальному выводу: ничего**  
**нового в науку о том, как стать**  
**успешным бизнесменом,**  
**за последние сто лет**  
**привнесено не было**

то зачем вы это делаете?“». Но кроме отдельных моментов ничего нового и оригинального в этой книге нет.

Ситуацию можно было бы изменить, если бы автор сосредоточился на биографии выбранного им бизнес-гуру. Там явно есть о чем рассказать. Но Гитомер, увы, не ставил перед собой такой задачи.

К концу книги, читая надоевшие всем советы и рекомендации, начинаешь понимать, что вместо Паттерсона можно было бы поставить любую фамилию крупного предпринимателя XIX–XX веков: Форд, Рокфеллер, Крупп или кого-то другого. От этого в самой книге ничего бы не изменилось. Так что Гитомер выбрал правильное направление и может начинать готовить целую серию книг «рецепты успеха, проверенные временем». К сожалению, вне зависимости от того, кого из бизнесменов прошлого он выберет, книги его от этого интереснее не станут. **СФ**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «АЛТАН» **Валерий Покорняк** НЕ ТОЛЬКО ЧИТАТЕЛЬ, НО И АВТОР: ОН ВЫПУСТИЛ АВТОБИОГРАФИЧЕСКУЮ КНИГУ «72 СЕКРЕТА УСПЕШНОГО БИЗНЕСА». ДЛЯ ЧТЕНИЯ НА ДОСУГЕ ПОКОРНЯК ЧАСТО ВЫБИРАЕТ КЛАССИКУ, В ТОМ ЧИСЛЕ И В ОБЛАСТИ ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ — **ИМЕННО ТАКИЕ КНИГИ ЗАНИМАЮТ ГЛАВНОЕ МЕСТО НА ЕГО ПОЛКЕ.**



### **Питер Друкер** **«Эффективное управление»**

Краеугольная для меня книга. Прочитал ее лет десять назад, сейчас снова к ней вернулся. Монография небольшая, но с повышенной концентрацией идей и примеров. Она впервые издана в 1964 году, а написана как будто для наших дней. Главная мысль — руководителю следует уделять время созданию будущего своего бизнеса, тогда как люди в лучшем случае занимаются настоящим, а чаще — прошлым. Друкер дает определение инноваций: это создание нового, ранее не существовавшего, причем речь не обязательно идет о патентах и изобретениях. Строя будущее, не надо обладать большим воображением, надо лишь быть готовым делать новое.

### **Бенгт Карлоф, Свен Седерберг** **«Вызов лидеров. Перспективы стратегии и лидерства»**

Два шведских автора не очень известны широкому кругу, но книга просто обалденная. Вообще, все, что издано в Швеции, надо читать и перечитывать, так как эта страна во многих вещах на первом месте. Книга пронизана мыслью, что инвестиции в людей никогда не будут ошибочны. Авторы дали четкое определение лидера — лидер развивает видение и переходит от мысли к действию. Кроме того, они говорят о теории перемен, что весьма злободневно. На глобальном рынке перемены наступают неожиданно, а значит, нужны лидеры, которые знают, что, когда, как и почему нужно делать.

### **Сунь Цзы** **«Искусство войны»**

Долго ждал, когда переведут эту книгу — она близка моему восточному мышлению, так как я много лет занимался каратэ. Но войны здесь мало, скорее описывается философия победителя, или лидера в нынешнем понимании. Основным фактором победы является не сила и не агрессивность, а ясное осознание ситуации и ее возможных альтернатив. То есть, говоря сегодняшним языком, планирование. В современном бизнесе происходят события не менее разрушительные, чем война. Раз так, нужно перенять у военных

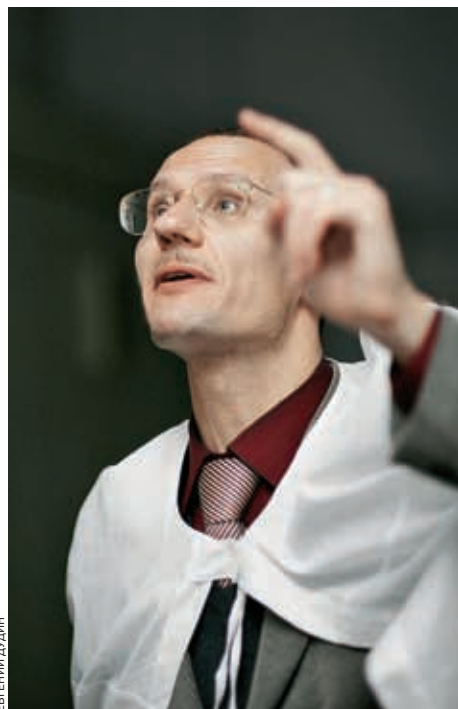
некоторые полезные вещи. Эта книга пережила тысячелетия, в ней что ни страница, то цитата. «Командуйте так, чтобы у людей существовала достойная общая цель. Они не должны никогда страшиться опасности либо бесчестья», — пишет Сунь Цзы. К сожалению, многие руководители поступают по-другому.

### **Оноре де Бальзак** **«Шагреневая кожа»**

К своему стыду, я лишь недавно познакомился с этим романом великого Бальзака. Вроде бы к бизнесу он отношения не имеет, но в нынешней ситуации полезно читать о том, как далеко могут завести желания, если они вдруг сбываются. И чем больше ты получаешь, тем больше можешь потерять. А еще Бальзак виртуозно описывает женщин и очень точно передает суть желаний мужчин. Читать надо всем.

### **Сергей Ожегов** **«Толковый словарь русского языка»**

Мудреца спросили, что бы он сделал для людей, если бы была всего одна возможность? «Я бы придал словам их первоначальный смысл», — ответил он. Вы даже не представляете, насколько разный смысл люди вкладывают в одно и то же слово. Например, слово «управлять» означает «направить к цели». Заметьте, не «командовать» и не «планировать». В бизнесе очень важно говорить на одном языке, поэтому словарь — настольная книга для меня и нашей компании. Он лежит в переговорной, словно молитвенник, весь в закладках. Что бы мы ни делали, мы начинаем с Ожегова. **сф**



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

## почта

**«Сет Годин** разродился мыслью, которая мне не очень-то близка. С одной стороны, хорошо бы, читая объявление о вакансии, сразу увидеть портрет потенциального начальника. Но я не уверена, что его влияние на подчиненных может быть настолько велико, что окружающие его люди будут перенимать привычки, характер и образ жизни босса. То есть становиться невротиками или, скажем, „нарциссами“. Если начальник „быковат“, то это не значит, что и сотрудники станут такими же,— скорее такие у него задержатся надолго, а остальные будут уходить. Команда держится на разнообразии, а вовсе не потому, что все одеваются у одного и того же портного. Если же развить мысль Година, то тогда и хорошие привычки начальника тоже должны стать частью образа жизни подчиненных, но мы-то знаем, что это происходит далеко не всегда. И, скажем, у спокойного любителя классической музыки могут быть в подчинении авантюристы и отчаянные футбольные болельщики».

**Валентина, Москва**

Лучшее из блогов

сф №43(275) 03.11.2008

**«Вот читаю** я эти статьи про кризис, и мучает меня один вопрос русской бизнес-интеллигенции: где деньги, Зин? Строители (с их-то рентабельностью 80%) идут в правительство за деньгами: дескать, что-то квартиры продаваться перестали по \$10 тыс. за квадратный метр. Банки идут в правительство за деньгами: мол, другие банки не дают кредитов на кредиты. Нефтяники выклянчили снижение экспортной пошлины: нефть, видите ли, подешевела, а платить они вынуждены по старой ставке. Когда нефть дорожала, а пошлины за ней не успевали, никто почему-то не суеился. Розничные сети! У кого может быть больше кэша, чем у них? Половина якобы при смерти, сидит в приемной правительства. Допустим, вкладывать свои деньги в свой бизнес нынче не модно, а модно развиваться на кредиты. Финдиректоры даже выражение придумали красивое — „реструктуризация задолженности“. Но почему все на это закрывают глаза? Почему кредиторы выдают кредиты компаниям, которые не в состоянии их вернуть?»

**Василий Куропаткин, Москва**

«Разница в рознице»

сф №43(275) 03.11.2008

## спроси СФ

**Максим Лукианов**

## Как включиться в сеть

**Есть идея и ресурсы для запуска социальной сети. Какую организационно-правовую форму стоит выбрать?**

По мнению юристов компании «Рамблер», в случае с запуском социальной сети оптимальный вариант — зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя (ИП) или общества с ограниченной ответственностью (ООО). Правда, свои минусы есть в обоих вариантах. Так, если вы выбираете статус ИП, по обязательствам придется отвечать принадлежащим вам имуществом. Далеко не все контрагенты положительно относятся к индивидуальным предпринимателям в качестве партнера, что в будущем может отразиться на вашем бизнесе. Статус ИП как работодателя урегулирован недостаточно четко: он, к примеру, не вправе вести трудовые книжки на работников. Это может затруднить поиск персонала.

Общество с ограниченной ответственностью допускает объединение капиталов учредителей, участники общества не отвечают по его обязательствам, а общество не отвечает по обязательствам участников. ООО может приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности и т. д. Но регистрация ООО гораздо сложнее, чем ИП. В частности, необходимо внести не менее половины уставного капитала, вести бухгалтерскую отчетность.

**Антон Семихвалов**

## Предъявите documentary

**Мы продюсерский центр, снимаем документальное кино. Подскажите, как выйти на международные рынки, телеканалы?**

Документальные фильмы покупают несколько европейских телеканалов, такие как BBC 1 или франко-германский ARTE (про американский рынок забудьте, там практически не покупают европейское кино). Однако самостоятельно выйти на телеканалы вряд ли удастся, обычно это делается через дистрибуторов. Как правило, мировых дистрибуторов не интересует массовое прикладное кино (образовательные, познавательные фильмы, корпоративное видео): в Европе оно стоит копейки, выбор огромен, и в целом этот рынок закрыт для новичков.

Можно заинтересовать фильмами «ручной работы» — уникальным сюжетом, горячей темой или просто гениальной съемкой. Если ваш фильм попадает под категорию «искусство», имеет смысл послать его на фестиваль. Самые престижные — в Канне, Берлине, Сан-Себастьяне. В случае, если вы пройдете отсев из нескольких тысяч фильмов и будете показаны на фестивале, то вполне вероятно, что вас заметят. И тогда можно не волноваться о поисках дистрибутора — «за вами придут».

Отдельный вопрос — работать с крупными дистрибуторами или с мелкими. У крупного партнера больше возможностей, но в его пакете вы будете одним из нескольких сотен. Зато, работая с мелкими, вы можете продать свой шедевр много раз в разные страны.

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



# кабинет

## Бизнес на природе

Почему расположенные за МКАД  
бизнес-парки становятся для арендаторов  
все более привлекательными с. 78

## Orgatec 2008

Какие новые идеи привезли на выставку  
в Кельне производители мебели  
и оборудования для офиса с. 80

## Держаться особняком

Что скрывается за фасадами памятников архитектуры,  
превращенных компаниями в офисы с. 76



ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК



**ФЕЛИКС®**  
партнер рубрики

ЗА ФАСАДОМ СТАРИННОГО ОСОБНЯКА С ТАБЛИЧКОЙ «ПАМЯТНИК АРХИТЕКТУРЫ» ЧАСТО СКРЫВАЮТСЯ СОВРЕМЕННЫЕ ОФИСНЫЕ ИНТЕРЬЕРЫ. МНОГИЕ КОМПАНИИ ПРЕДПОЧИТАЮТ ПЕРЕЕЗЖАТЬ ИЗ НОВЫХ СКУЧНЫХ БИЗНЕС-ЦЕНТРОВ В ЭФФЕКТНЫЕ ИСТОРИЧЕСКИЕ ЗДАНИЯ.

# Держаться особняком

ТЕКСТ: **Диана rossoховатская**



В офисе АФК «Система» на Пречистенке переплелись совершенно разные эпохи

## Имидж — все

По подсчетам генерального директора компании «Мизель — коммерческая недвижимость» **Андрея Бушина**, сейчас на столичном офисном рынке представлено 400–450 особняков, из которых около 75% — реконструированные исторические постройки, а оставшиеся 25% — стилизованный новодел. В аренду предлагается 20–25 объектов площадью от 500 до 3 тыс. кв. м, что свидетельствует о явном дефиците предложения. «Поскольку строительство современных особняков практически не ведется, предложение в этом сегменте растет только за счет реконструкции», — объясняет **Ольга Широкова**, директор департамента консалтинга, аналитики и исследований компании Blackwood. Однако и спрос на исторические постройки в последние годы снизился. Андрей Бушин связывает это с выходом

на рынок большого числа высокостатусных офисных центров, выигрывающих у особняков за счет развитой инфраструктуры, инженерных систем и свободной планировки.

Большинство особняков в центре города имеют статус памятников архитектуры, защищающий их от перепланировки и перестройки. Как объясняет коммерческий директор компании «Феликс» **Наталья Бебик**, эксплуатация особняков предполагает их содержание в соответствии с охранным договором, выполнение условий которого регулярно проверяют контролирующие органы (в первую очередь Москомнаследие). «Если же перепланировка разрешена, внутренние интерьеры обычно меняют в части, касающейся удобства эксплуатации. Например, прокладывают новые коммуникации, перестилают пол, расширяют проходы из одной комнаты

в другую. Радикальные перемены такие офисы претерпевают редко», — делится наблюдениями Наталья Бебик.

Тем не менее многие компании предпочитают современным бизнес-центрам старинные особняки. По мнению **Ольги Широковой**, потенциальных арендаторов и покупателей привлекает, что такие объекты «строились во времена, когда к архитектуре предъявлялись самые строгие требования и главный акцент делался на представительность и внешнее впечатление». Арендные ставки в этом сегменте достаточно высоки: в пределах Садового кольца от \$900 до \$2,5 тыс. за квадратный метр в год.

## Офисный классицизм

Ограниченные возможности перепланировки здания вовсе не означают, что арендаторы стеснены в оформлении помещения. «Сохранение интере-

ров может создать определенные трудности при оборудовании офиса и организации рабочих процессов. Задача специалистов, занимающихся оборудованием помещений, — предложить такой вариант, при котором минусы станут плюсами или хотя бы будут нивелированы», — уверена Наталья Бебик.

Один из самых известных на столичном рынке офисных особняков — центральный офис АФК «Система» на Пречистенке, 17 (его занимают топ-менеджеры корпорации). Он расположен в двухэтажной усадьбе, построенной еще в XVIII веке. В 1770-х годах владение перешло к московскому обер-полицеймейстеру **Николая Архарова**, по заказу которого главное здание перестроили в стиле раннего классицизма. По сторонам двора тогда же выстроили одноэтажные флигели. После пожара 1812 года был надстроен мезонин, фасад здания украшен двоянными и одинарными коринфскими колоннами. В 1835 году новым владельцем усадьбы стал поэт-партизан **Денис Давыдов**.

АФК «Система» переехала на Пречистенку в 2003 году, отреставрировав здание и построив два боковых крыла. Статус памятника архитектуры не позволил новым обитателям усадьбы менять планировку. Кроме того, по условиям арендного договора с Москомнаследием, система кондиционирования может быть установлена только внутри здания. Но эти неудобства не огорчили арендаторов офиса — было решено целиком сохранить ори-



## Игра с историей

Один из заказчиков компании «Феликс» — «Центр связьюинформ» — стремился максимально сохранить дух особняка, в котором располагается его офис. Перепланировку делать было нельзя, поэтому «Феликсу» пришлось отталкиваться от того, что есть. Но неизменность перепланировки не стала негативным моментом: ее особенности удалось удачно обыграть. Так, благодаря колонне справа от входа стол руководителя оказался в своеобразной нише, что создало ощущение камерности. В арках расположились витражи, отвечающие общему духу здания. Для помещения,

объединяющего переговорную и кабинет руководителя, заказчик выбрал коллекцию Inter. Особую респектабельность кабинету придают изысканный дизайн гарнитура и используемые в отделке элементы из ценных пород дерева, гармонирующие с орнаментом витражей и лепниной. Иллюзию историчности усиливает цветовая гамма, в которой выполнен кабинет, — она вторит фасаду. Вместе с тем помещения для персонала были оборудованы мебелью вполне современного вида (коллекция «Технофорвард» производства компании «Феликс»). Выглядит такое решение вполне гармонично.



«ФЕЛИКС»

гинальную внутреннюю отделку помещений.

В интерьере главного здания (его площадь примерно 1,5 тыс. кв. м) соблюден стиль рубежа XVIII-XIX веков: в цветовой гамме преобладают пастельные оттенки. Лепнина, мебель и детали декора частично относятся к той же эпохе, частично составлены. В оформлении переговорных используются зеркала, тяжелые позолоченные подвесники с орнаментами, настенные медальоны с изображениями Петра I и Екатерины II. На стенах большого конференц-зала вешены портреты членов императорского двора — договор на их экспозицию АФК «Система» заключила с музеем Тропинина. Музейную атмосферу нарушают только пластиковые бутылки с минеральной водой на столах переговорных, маркерная доска и свернутый в рулон настенный проекционный экран.

## Разница во времени

Нередко интерьеры исторических зданий имеют ультрасовременное дизайнерское решение. В таких случаях на дизайнеров ложится задача грамотно смикшировать стилиевые приемы разных эпох, чтобы избежать «конфликта поколений».

Удачно сыграть на контрасте удалось проектировщикам

офиса в 1-м Кадашевском переулке, 10, который занимает агентство «Маслов PR». Двухэтажные палаты, построенные в XVIII веке, находятся на территории древней Кадашевской слободы. На рубеже XVIII-XIX веков здесь размещалась суконная фабрика «содержательницы Федосьи Евреиновой», после революции — коммунальная квартира и отделение милиции. В наше время здание занимала строительно-проектная контора, организовавшая пространство по кабинетному принципу. В конце 1990-х годов новый арендатор, архитектурное бюро «Рождественка», отреставировал здание и разработал для него современный дизайн-проект.

Сотрудники «Маслов PR» переехали в это здание в 2006 году, сразу после реорганизации PR-агентства «Маслов, Сокур и партнеры» (оно распалось на «Маслов PR» и «Сокур и партнеры»). Первоначально планировалось арендовать помещение в офисном центре на Дербеневской набережной. Но в день подписания договора случайно выяснилось, что в Кадашах сдается старинный особняк, и решение в его пользу партнеры приняли не раздумывая.

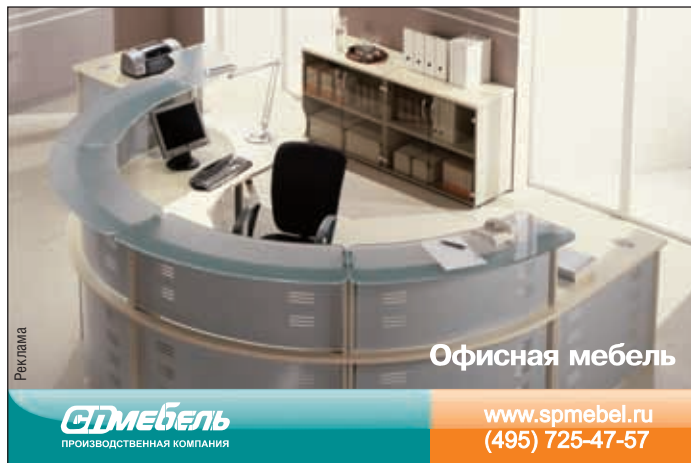
В ходе реставрации были удалены подшивные потолки и штукатурка, под которыми

обнаружились уникальные своды. На месте прежних советских кабинетов организовали зону open space, которая декоративной стеклянной перегородкой делится на переговорную и рабочие места руководителей агентства.

По словам **Сергея Чумина**, одного из партнеров «Маслов PR», многие иностранцы сравнивают этот офис с нью-йоркскими лофтами, имея в виду полуиндустриальный дизайн интерьеров. Белая кирпичная кладка, мебель в стиле хай-тек, контрастные сочетания цветов, массивные двери в металлических обоях — все это типично для лофтов (см. **сф** №40/2008).

«Мы могли бы сделать здесь прямые стены и потолки, что позволило бы увеличить прост-

ранство и использовать его более рационально. Но мы пожертвовали прагматичностью в пользу иррационального желания находиться именно в этих стенах», — рассказывает Сергей Чумин. Это «иррациональное желание» он объясняет уникальной атмосферой переулочка: здесь совсем не слышно гула столичных улиц и почти нет многоэтажных новостроек. Чтобы доказать, что само нахождение в этом здании настраивает людей на творческий лад, Чумин рассказывает об одной девушке, которая, придя однажды в офис «Маслов PR» с экскурсией (АБ «Рождественка» периодически организует краеведческие экскурсии по Замоскворечью), через две недели стала работать в штате агентства. ■



Реклама

**СПМЕБЕЛЬ**  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

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



ПОЯВЛЕНИЕ В МОСКОВСКОМ РЕГИОНЕ БИЗНЕС-ПАРКОВ ГОВОРИТ О НАЧАЛЕ ВПОЛНЕ ЛОГИЧНОГО ДЛЯ МЕГАПОЛИСА ПРОЦЕССА — ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ОФИСНЫХ ПЛОЩАДЕЙ. НЕСМОТРЯ НА КРИЗИС, У БОЛЬШИНСТВА ЗДАНИЙ ЭТОГО ФОРМАТА БУДУЩЕЕ ЕСТЬ.

# Бизнес на природе

ТЕКСТ: **Ольга Карпова**



«Крылатские холмы» стали первым российским бизнес-парком

В традиционном варианте бизнес-парк — это комплекс малоэтажных зданий, расположенный на просторной (8–10 га) территории с природным ландшафтом на окраине города или за его пределами. Большая площадь земельного участка позволяет решить проблемы с парковкой, с которыми сталкиваются офисы, расположенные в центре города. Для связи с «большой землей» парки располагают вблизи значимых автомагистралей. По дороге на работу и домой сотрудники всегда движутся против потока, что позволяет экономить время.

Страдать из-за отсутствия городской инфраструктуры в бизнес-парке также не придется. В идеале сотруднику компании, офис которой расположен в бизнес-парке, никуда не надо «заскакивать» после работы: отделения банков, химчистки, турагенства, магазины, салоны красоты и спортзалы находятся

на территории комплекса (в Европе в инфраструктуру включены детские сады и апартаменты для сотрудников, желающих снять жилье). «Формат бизнес-парка возник в 1960–70-х годах в США как альтернатива развитию офисных объектов в центре города», — рассказывает **Ольга Ясько**, руководитель отдела аналитики компании Colliers International. — Одной из наиболее важных тенденций развития московского офисного рынка также является децентрализация местоположения объектов, вызванная прежде всего острым дефицитом земельных участков под застройку в центре. Стало допустимым и приемлемым размещать крупные офисные объекты в периферийных районах города и за его чертой.

Близость бизнес-парков к природе позволяет создавать обширные рекреационные зоны, о которых в центре города

не приходится и мечтать: собственные набережные (при наличии водоемов), дорожки для прогулок, места для барбекю. Однако основное преимущество бизнес-парков в другом.

«Основным плюсом этого формата является экономия на арендной плате», — считает **Елена Малиновская**, заместитель руководителя отдела офисной недвижимости компании Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko. «Арендные ставки в бизнес-парках существенно ниже, чем в офисах, расположенных в центре. Стоимость аренды помещений в бизнес-парках сегодня составляет в среднем около \$550–650 за квадратный метр в год, тогда как в центре города базовая ставка в офисном центре — \$950–1200 за метр», — говорит **Ольга Рыбакова**, руководитель отдела аналитики рынка офисной недвижимости компании Jones Lang LaSalle.

**Для кого.** С недавних пор расположение офиса в центре города перестало влиять на «классность» здания. Поэтому бизнес-парк, даже находящийся за городом, вполне может относиться к самому высокому классу офисной недвижимости А и соответствовать ожиданиям очень требовательных арендаторов. Офисы в бизнес-парках особенно популярны среди компаний таких отраслей, как ИТ, автомобили, производство потребительских товаров. Возможная схема размещения компании такая: представительский офис в центре города, бэк-офис — в бизнес-парке.

Планировки парков очень удобны для размещения сотрудников, что также обуславливает эффективность использования площадей, а следовательно, и общие затраты компаний на аренду.

**Холмы и леса.** Первым российским бизнес-парком считается парк «Крылатские холмы», построенный компанией CMI Development: четыре здания общей площадью более 50 тыс. кв. м. В нем разместили свои российские офисы Microsoft, Intel, Johnson & Johnson, Glaxo-SmithKline, British American Tobacco.

«С каждым годом все больше девелоперов добавляют в свои портфолио проекты такого формата», — рассказывает **Валентин Стобецкий**, директор департамента офисной недвижимости компании Knight Frank. — Бизнес-парки безусловно эволюционируют, так как застройщики стараются

детально прорабатывать концепцию подобных объектов».

Пока наиболее активно бизнес-парками застраивается северо-запад Москвы, не в малой степени из-за близости международного аэропорта Шереметьево. Построены и сданы в аренду два из шести зданий парка «Химки». На территории будет функционировать отель, что, безусловно, большой плюс для деловых партнеров компаний-арендаторов. Также здесь предлагаются небольшие (примерно 300 кв. м) помещения с отделкой, — идеальный вариант для компаний, которые только выходят на рынок.

Поэтапно строится и сдается в аренду бизнес-парк «Гринвуд» (за внешней стороной МКАД между Ленинградским и Волоколамским шоссе). Первые арендаторы уже въехали в свои офисы. От магистрали комплекс отделен лесополосой. Строящаяся развязка позволит выезжать непосредственно на кольцевую автодорогу. «Гринвуд» будет состоять из шести- и трехэтажных зданий, инфраструктура включает гостиницу и апартаменты. Офисы малой этажности привлекательны для арендаторов, которые хотят разместить свою штаб-квартиру в отдельном здании, но при этом иметь

## Бизнес-парк, находящийся за городом, вполне может относиться к самому высокому классу А и соответствовать ожиданиям очень требовательных арендаторов

все удобства и инфраструктуру большого комплекса.

Среди «форматных» строящихся бизнес-парков участники рынка называют также парки «Вестерн гейт» на пересечении МКАД с Можайским шоссе, и «Рига-лэнд». Последний расположится в семи километрах от Москвы по Новорижскому направлению, что нисколько не умаляет его достоинств, учитывая пропускную способность трассы.

### С поправкой на Россию.

«Основное отличие российских бизнес-парков от зарубежных аналогов — несоблюдение требований к плотности застройки и наличию большой наземной парковки, хотя адаптация к реалиям рынка для нового формата недвижимости — это норма», — замечает Валентин Стобецкий.

Парковочный коэффициент (количество машиномест на метр офисной площади) в российских бизнес-парках колеблется от 1:40 до 1:60. А, например, в Arlington Business Park, расположенном западнее Лондона, он составляет 1:23, кроме того,

комплекс имеет специальную парковку для велосипедов.

«В Москве существует довольно много офисных объектов, которые позиционируются как бизнес-парки, однако по многим параметрам они не соответствуют этому понятию: располагаются в черте города на небольшой территории и не обладают полноценной инфраструктурой», — замечает Роман Соков, директор департамента консалтинга компании Becar Realty Group.

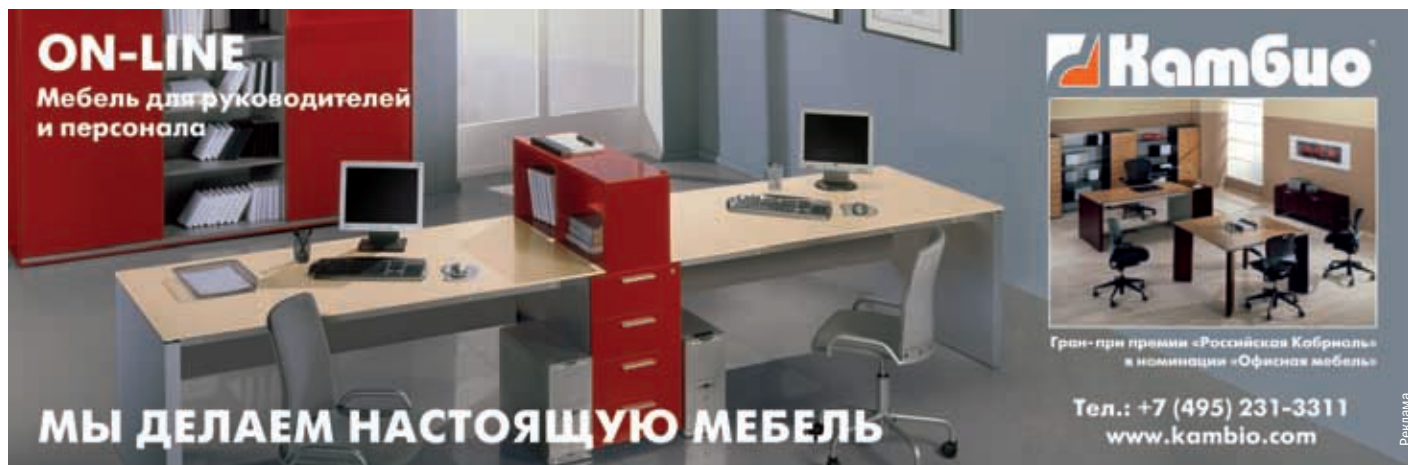
**Прогнозы.** По данным компании Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko, к началу 2008 года в Москве построено 17 бизнес-парков общей площадью 400 тыс. кв. м. На стадии строительства — парки суммарной площадью около 600 тыс. кв. м, а еще 2 млн кв. м заявлены к строительству.

«По нашим прогнозам, большинство бизнес-парков, строительство которых уже идет полным ходом, будут закончены», — уверена Ольга Рыбакова. — Что касается проектов на начальной стадии строительства, то многие из них, вероятнее всего, „заморозят“. При

этом спрос на помещения в бизнес-парках сократится в меньшей степени, чем в других секторах офисной недвижимости, благодаря более низкой стоимости аренды».

«Кризис совпал с этапом активного развития этого направления и, к сожалению, некоторые проекты будут вовсе отменены, — считает Елена Малиновская. — Вместе с тем уже построенные парки сейчас могут получить дополнительных арендаторов, которые обратятся к ним как к более бюджетному варианту». Однако пока резкого повышения спроса в сегменте бизнес-парков не произошло, поскольку и до кризиса такой вид офисных площадей вызывал повышенный интерес: в половине случаев договоры предварительной аренды помещений заключались еще на этапе строительства.

«В свете финансового кризиса динамика развития, несомненно, снизится, но при этом подобный формат останется привлекательным как для девелоперов, так и для арендаторов», — подводит итог Роман Соков. ■



**ON-LINE**  
Мебель для руководителей  
и персонала

**Камбио**

Гран-при премии «Российская Кобриналь»  
в номинации «Офисная мебель»

**МЫ ДЕЛАЕМ НАСТОЯЩУЮ МЕБЕЛЬ**

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

Реклама

В КОНЦЕ ОКТЯБРЯ В КЕЛЬНЕ ПРОШЛА МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА ОБОРУДОВАНИЯ И МЕБЕЛИ ДЛЯ ОФИСА ORGATEC 2008. О ТОМ, КАКИЕ НОВЫЕ ИДЕИ И РЕШЕНИЯ БЫЛИ ТАМ ПРЕДСТАВЛЕНЫ, РАССКАЗЫВАЕТ **Владимир Васильев**, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ KRAFT.

## «Европе придется столкнуться с жесткой конкуренцией»

ТЕКСТ: **Ольга Карпова**



KRAFT

Выставка Orgatec впервые прошла в 1953 году. С тех пор проводится регулярно раз в два года. В этом году новые тенденции в мире офисной мебели продемонстрировали около 700 участников из 40 стран. Выставку посетили более 55 тыс. человек из 122 стран мира.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Для чего нужна регулярная выставка офисной мебели?

**ВЛАДИМИР ВАСИЛЬЕВ:** Офис — это ключ к успеху любой современной компании, и производители мебели это понимают. В 2008 году новинки, представленные на выставке, преследуют две цели: повышение производительности работы в офисе и создание максимально комфортной окружающей среды для сотрудника. А для этого мебель должна быть эргономичной, качественной, экологичной. И не в последнюю очередь — технологичной.

Скажем, как оборудовать в срок офис, если он занимает несколько этажей и имеет сотни рабочих мест? Задача облегчается, если производители «подскажут» простое решение, позволяющее быстро собрать мебель даже неподготовленному человеку. Например, для сборки систем хранения швейцарской компании Formfakt достаточно лишь прочной металлической линейки, а рабочий стол серии Согона немецкого производителя Cosmorplan можно собрать, используя только магнитный ключ, который поставляется в комплекте с мебелью. Столы в новой оперативной мебели Logo.S немецкого концерна Koenig + Neurath поставляются практически в собранном ви-

де. Все что нужно сделать — привести опоры стола в вертикальное положение.

Происходит интеграция мебели, прежде всего мебели для конференц-залов, с мультимедийными системами. В мебель встраиваются блоки розеток, экраны, проекторы, микрофоны и другое оборудование. Конференц-стол C4 немецкой фабрики Holzmedia скорее даже и не стол, а универсальная станция для проведения совещаний, видеоконференций, презентаций. Из П-образной конструкции нажатием кнопки он превращается в А-образную. Всем участникам совещания при этом очень удобно видеть экран, находящийся во главе стола.

**СФ:** А появятся ли новые технологии в производстве мебели?

**ВВ:** Итальянская фабрика Tonon представила на Orgatec новую модель кресла, в основе которого цельный проволочный каркас, «облитый» синтетическим материалом и обтянутый тканью. В результате получилась очень легкая и прочная конструкция, которой можно придать практически любую форму.

Испанцы (фабрика Aridi) представили серию оперативной мебели Kiwi, для производства которой используется ламинат высокого давления (HPL). Край столешницы обработан таким образом, что визуально кажется не шире 3 мм. Этим достигается ощущение легкости конструкции.

Много внимания уделяется разработке современных акустических решений, ведь без хорошего звукопоглощения в офисе сотрудники будут стараться перекричать друг друга. Например, концерн Koenig + Neurath представил систему хранения Piano с высоким уровнем шумопоглощения. Piano изготавливается из перфорированных стальных панелей, покрытых звукоизоляционным материалом. За счет этого система выполняет сразу три функции: хранение документов, разграничение пространства и формирование комфортной рабочей среды.

**СФ:** Забота о здоровье сотрудников — это норма для европейских производителей?

**ВВ:** В целом норма. Многие другие продукты, представленные на выставке, также работают на поддержание здоровья сотрудников. Например, кресло Senzona (изготовитель Koenig + Neurath) помогает сидящему сохранять правильную осанку при наклоне влево-вправо, а не только вперед-назад, как в других моделях.

Разработаны варианты офисных столов с механизмом подъема столешниц, превращающим стол в высокую стойку. В модели Sono немецкой фабрики Renz стол одним нажатием кнопки превращается в стойку высотой до 122 см. Периодически работая стоя, человек избавляет свой позвоночник от многих заболеваний.



**сф:** Что из представленного на выставке имеет шансы стать тенденцией?

**ВВ:** Если говорить о тенденциях, то современная офисная мебель компактна и мобильна. Она позволяет организовать удобную рабочую зону на небольшой площади, что особенно важно, учитывая высокую стоимость аренды офисных помещений в крупных городах. Мобильность же позволяет быстро и без усилий реорганизовать помещение, если это необходимо.

В дизайне заметной тенденцией является постепенное «одомашнивание» офисной мебели. На столешницах и шкафах появляется все больше ярких принтов, вставок из ткани. Вместе с тем возвращаются классические «спокойные» цвета: орех, белый... В моделях, представленных на выставке, стало значительно меньше таких популярных в недавнем прошлом цветов, как зебрано, эбеновый, бросающихся в глаза.

Важная тенденция рынка офисной мебели — активная экспансия азиатских компаний, прежде всего из Японии, Китая и Тайваня. Если на двух прошлых выставках компании из этих стран имели крошечные стенды с невыразительной мебелью, то уже в этом году высокое качество исполнения и передовые технические решения позволяют им конкурировать с европейскими предприятиями. Зачастую даже профессионалу трудно отличить мебель азиатских производителей от оригинальной продукции немецких или итальянских фабрик. Это активное внедрение на рынок будет только усиливаться, и уже

## «Современная офисная мебель

позволяет организовать удобную рабочую зону на небольшой площади, что особенно важно, если учесть высокую стоимость аренды офисных помещений»

в ближайшем будущем компаниям из Европы придется столкнуться с жесткой конкуренцией.

**сф:** Российские мебельные компании участвовали в выставке?

**ВВ:** Собственных стендов у российских компаний на Orgatec нет. Россияне участвуют на выставке только как партнеры европейских производителей, для которых наш рынок является одним из наиболее привлекательных. Для россиян присутствие на Orgatec отличный шанс для расширения деловых контактов, изучения продукции мировых лидеров, а также возможность определить тенденции развития рынка.

По уровню качества продукция передовых российских производителей офисной мебели приближается к европейским аналогам в сегменте недорогой мебели. Но в области дизайна и технологий отечественные производители пока не в состоянии конкурировать с европейскими компаниями. Это обусловлено прежде всего историческими причинами: мебельному рынку Европы более 70 лет, тогда как российскому чуть более 15. ●



# ФЕЛИКС®

## КАЧЕСТВО В ДЕТАЛЯХ

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

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

Золотой Знак качества  
«Российская Марка»



Международный  
сертификат  
ISO-9001-2001



Диплом Всероссийского  
конкурса «Бизнес со  
знаком +. Мебельная  
промышленность» —  
«Оптимальное соотношение  
цены и качества»



реклама

## МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

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

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

МАТЕМАТИК С КРАСНЫМ ДИПЛОМОМ МВТУ ИМЕНИ БАУМАНА, СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ **GENSER**, ВХОДЯЩЕЙ В ПЯТЕРКУ **КРУПНЕЙШИХ** АВТОМОБИЛЬНЫХ ДИЛЕРОВ, ВЕРИТ, ЧТО УСПЕХ В БИЗНЕСЕ — ЭТО СОВПАДЕНИЕ **ВЕРОЯТНОСТЕЙ**.

**Глядя вперед**, надо не забывать смотреть под ноги: можно упасть в канаву. А глядя под ноги, нужно посматривать вперед — ног не замочил, но пришел не туда, куда хотел



**От случайностей** успех зависит гораздо больше, нежели от того, что ты сделал своими руками. Оказаться в нужном месте в нужный час и встретиться с нужными людьми — эти три вероятности определяют результат. Встреча с моим партнером — пример такой удачи. Начало нашему совместному бизнесу положил случайно завязавшийся разговор в институтской курилке.

**Я по знаку** зодиака Весы и всегда стараюсь достичь равновесия. В отношениях с партнерами это наилучший вариант. В поисках компромисса очень часто понимаешь, что был неправ, или находишь третье решение.

**Ошибки** в бизнесе бывают двух видов: либо неправильные инвестиции, либо неправильные партнеры. И те и другие я совершал. Я вообще думаю, что на три-четыре ошибки приходится лишь одно правильное решение. А тот, кто говорит, что у него обратная ситуация, либо ничего не делает, либо еще не осознал, что действует неверно.

**Я человек** сомневающийся, у меня никогда нет полной уверенности, что я делаю все правильно. Поэтому мне претит в партнерах вера в собственную непогрешимость. Возникает вопрос: а что же мы тогда с тобой обсуждаем, если у тебя уже есть свое мнение, которое ты считаешь единственно верным?

**В подчиненных** мне не нравится, когда люди быстро сдаются и перестают отстаивать собственное мнение. Понимаешь, что человек вряд ли искренен, иначе бы он так быстро не сменил точку зрения, и что он не дорожит своими убеждениями.

**Людей, которые были бы умнее меня и опережали в скорости мышления, встречаю редко.** И очень жаль, ведь интересно не только отдавать, но и получать. С теми, кто плохо соображает и медленно реагирует, стараюсь не общаться. Ведь жизнь так коротка.

**Стараюсь** следить за книжными новинками. Но перечитывать любимые книги времени нет. Вот на пенсию выйду, тогда перечитаю.

**Стратегии** никогда не реализуются полностью. Как только ты написал план на листке бумаги, он уже устарел, жизнь обязательно внесет свои коррективы, и это нормально. Главное — понимать цели: что допустимо, а что нет.

**Будешь** увлекаться долгосрочным планированием — запустишь дела, будешь заниматься только текущей работой — упустишь стратегию. Распределить ограниченные временные, эмоциональные и интеллектуальные ресурсы между этими вещами — главное искусство руководителя.

**Для выживания** в условиях спада нужна готовность к неординарным решениям. В кризис 1998 года мы с иномарок перешли на продажу машин АвтоВАЗа, чего до тех пор и представить себе не могли. Мы не воротили нос, как некоторые, кто говорил: лучше затаюем пояс потуже, а до такого не опустимся.

**В китайском** языке слово «кризис» изображается иероглифом из двух частей: «угроза» и «возможность». Да, тяжело, но появляются и возможности что-то изменить к лучшему. Кризис — самое подходящее время для перехода на более совершенную систему учета, например для внедрения ERP-системы. Ведь в период благополучия, когда все растет и все заняты увеличением продаж, до этого руки просто не доходят. **СФ**

записала **Юлиана Петрова**

# Скретч-карта — подписка за минуту!

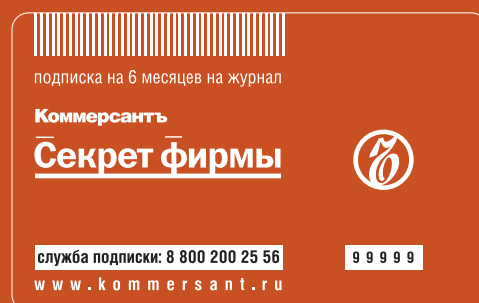
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»  
на еженедельный деловой журнал  
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —  
это пластиковая карта, содержащая  
под специальным защитным  
слоем секретный код активации.

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

Приобрести скретч-карты Вы можете  
в редакции ИД «Коммерсантъ»:  
тел. (495) 721 2882 или 8 800 200 2556  
(звонок бесплатный для всех регионов  
РФ), www.kommersant.ru в курьерской  
службе доставки «Москартсервис»:  
тел. (495) 925 8893, www.cardservice.ru  
(только для жителей Москвы);  
в интернет-магазине «Звони.Ру»:  
тел. (812) 336 6099, www.zvoni.ru  
(только для жителей Санкт-Петербурга)  
или в агентстве подписки  
«ИНТЕР-ПОЧТА»: тел. (495) 500 0060,  
www.interpochta.ru (только для жителей  
Москвы).

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





# новый Infiniti FX Бунтующая страсть

СМЕЛОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

**ДЕРЗКИЙ СТИЛЬ**

ВЗРЫВНАЯ ДИНАМИКА

МОЩЬ ДВИГАТЕЛЯ V8 (400 л. с.)

**НЕВЕРОЯТНАЯ ЭНЕРГЕТИКА**

САМОЗАТЯГИВАЮЩАЯСЯ КРАСКА



РЕКЛАМА

Узнайте об Infiniti больше:

☎ 8 800 200 70 77 | [www.infiniti-fx.ru](http://www.infiniti-fx.ru)

Специальная кредитная программа **INFINITI FINANCE\***

\* Кредитование по программе INFINITI FINANCE осуществляется ЗАО ЮниКредит Банк (лицензия ЦБ РФ № 1).



**INFINITI**

Сила вдохновения