

Почему усольские химики  
уповают на Барака Обаму с. 23

Зачем в «Акадо»  
запасаются противогазами с. 14

# Секрет фирмы

№45 (277)  
17.11 — 23.11.2008

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

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

## обвал в квадрате

Риэлтеры, которые доживут до обрушения цен,  
станут счастливее девелоперов с. 26

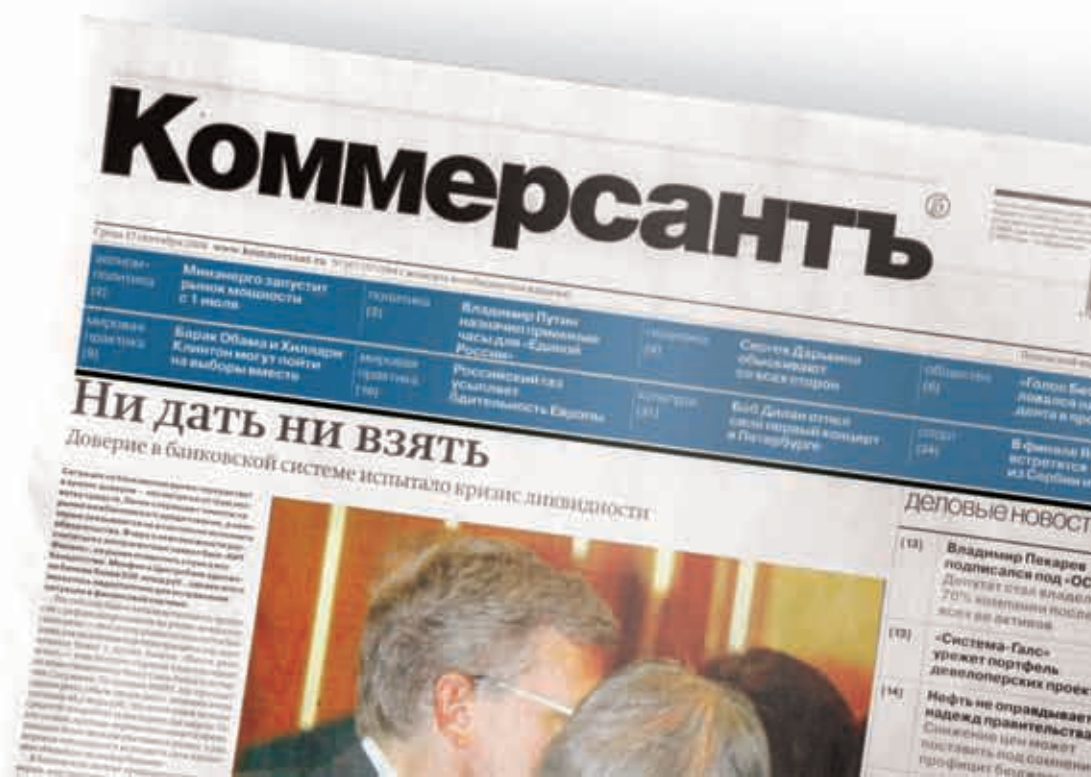


тематические страницы iOne  
информационные технологии

ISSN 1727-417-6  
08045  
9 771727 417006



# Коммерсантъ. Самая ценная бумага.



## частная практика



### кризис

#### «У нас есть бизнес-бомбоубежище»

Генеральный директор ОАО «Комкор» Денис Лобанов рассказал «Секрету фирмы», почему связисты лучше всех защищены от финансового кризиса, но беззащитны перед кризисом идей **с. 14**

### работа над ошибками

#### Избавление от похмелья

Новому гендиректору «Торгового дома „Межреспубликанский винзавод“» Жанне Булавчик придется решать задачи, доставшиеся от прежнего руководства предприятия **с. 19**

### технологии

#### Пятна на солнце

Компании «Нитол», развивающей солнечную энергетику, остается надеяться только на Барака Обаму **с. 23**

## конкуренция

### точки роста

#### Стоп-квартира

Штиль на рынке жилья больше всего ударил по риэлтерам. Но скоро они окажутся в куда лучшей форме, чем их собратья-девелоперы **с. 26**

### правила игры

#### Воздушная тревога

«Ростехнологии» и правительство Москвы зарегистрировали авиакомпанию «Авиалинии России». Однако желание растолкать лидеров окажется этим лидерам на руку **с. 34**

## идеи

### заявка на будущее

#### Прощай, инвестор!

Интернет-предприниматели уверены, что наступил длительный спад. Вместо производства радужных перспектив они берутся за срочное извлечение доходов. Инвесторы же считают, что объективных предпосылок для сворачивания деятельности нет, и стремятся воспользоваться конъюнктурой. Как будет выглядеть интернет-пузырь второго созыва? **с. 38**

## wow

Угарный детектор / Ловушка для гнома / Пиво с ручкой **с. 42**

### провокации

Биржевой суицид / Огонь на прилавках / Глобальное утопление **с. 45**

### перезагрузка

«Для того, кто потерял работу, сейчас самое время проапгрейдить себя» **с. 46**

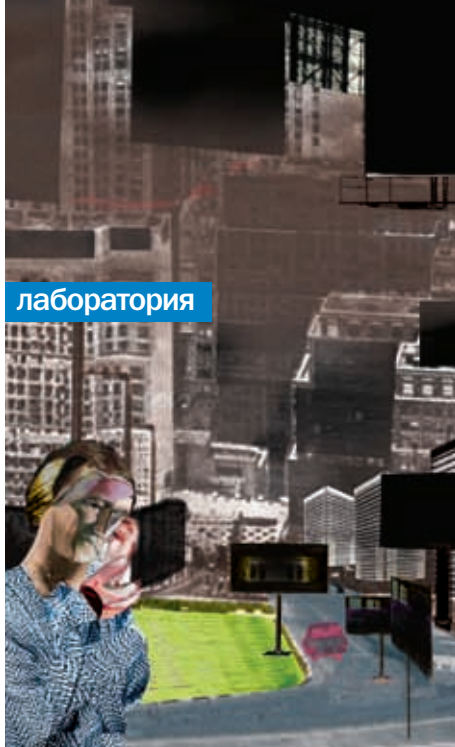
*Хочешь, чтобы все было хорошо, походи и купи что-нибудь нужное. Лучшее лекарство от кризиса — шопинг*



Евгений Чичваркин **с. 43**

## дневник наблюдений

Почему капитал бежит, когда его зовут остаться / Чем ГАЗ взял ММК / К чему приведет сокрушительная победа ПИКА / Зачем Сергею Чемезову инвестировать нереальные деньги в нереальный сектор / Как МТС «Вымпелком» догоняла / Когда провалы в почве вызывают провалы котировок / Что спасет отцов русской экономики **с. 06**



лаборатория

рекламный рынок

## Креатив на голодную голову

Рекламные агентства затягивают пояса **с. 48**

характер компании

## Из варяг в пиво

Объединение с другими активами ВВН стало испытанием для корпоративной культуры «Балтики» **с. 53**

банк решений

Лучшие советы автору октябрьского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала **с. 60**

над чем работаете

## Андрей Бойко

«Центр развития экономики» предоставил компаниям возможность получить электронную банковскую гарантию за один день **с. 56**



**Когда танцуешь с медведем, ты не можешь остановиться, когда хочешь, ты можешь остановиться только когда хочет медведь. Наш бизнес достиг таких масштабов**



**Анастасия Юсина с. 82**

игра

## В бой идут старики

До победы осталось десять дней: последняя партийная атака на игровой парламент **с. 66**

блоги

«Проблема людей, приходящих с идеями, в том, что они не хотят видеть, как их идея умирает. Но компаниям приходится убивать много отличных идей. Ведь если каждая задумка воплотится, результат будет ужасным. Кажется, именно такая проблема у последней версии Microsoft Word»

**Боб Саттон с. 44**

прогноз недели

«Для развития нефтяной отрасли власти скорее всего будут пересматривать саму концепцию ее налогообложения»

**Павел Строков с. 12**

online **с. 70**

Тематические страницы **iOne.**  
Информационные технологии **с. 71**

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:  
**iOne. Информационные технологии 8 декабря**  
**Лучшие публичные компании 15 декабря**  
**iOne. Информационные технологии 26 января**  
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 «iOne.**  
**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, Коувела

**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



# Навести порядок в лицензиях на ПО. Кто крайний?

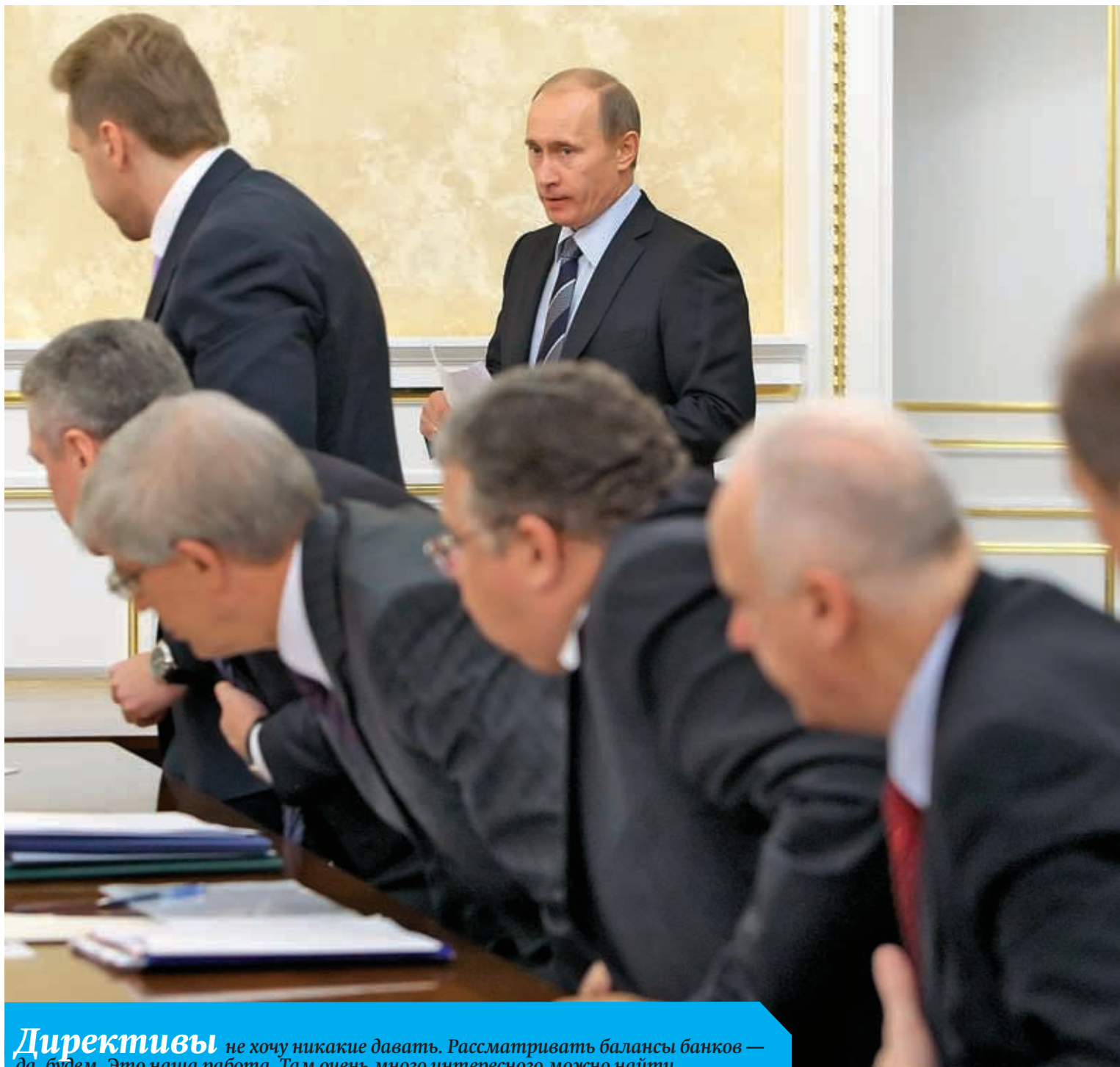


Реклама

Не ищите крайнего, ищите ответы  
на [www.microsoft4you.ru](http://www.microsoft4you.ru)

Руководители компаний, финансисты, юристы и ИТ-специалисты! Все тонкости лицензирования, управления лицензиями, подтверждения легальности программного обеспечения: информационная поддержка, обучение и бесплатные консультации в новой программе Microsoft «Шаг Навстречу».

  
Microsoft®  
**Шаг Навстречу**



**Директивы** не хочу никакие давать. Рассматривать балансы банков — да, будем. Это наша работа. Там очень много интересного можно найти



**Сергей Игнатьев**, глава Банка России

Банк России нетривиально противостоит оттоку капитала из страны. Он поднял свои учетные ставки, но при этом согласился на девальвацию рубля, что, наоборот, стимулирует бегство.

## Бакс крепчал

ТЕКСТ: **наталья шакланова**

В минувший понедельник на совещании в правительстве премьер Владимир Путин публично выразил недовольство госбанками, которые получают средства из бюджета и выводят их за рубеж вместо того, чтобы сглаживать последствия кризиса. В октябре отток капитала из России составил рекордные \$48,2 млрд — такого не было за все время сбора статистики, причем не только по итогам отдельного месяца, но даже за целый год. Сопоставимые данные отмечены только с 1994-го по 1997 год и с 1999-го по 2002-й — тогда из страны «сбежало» капитала на \$60,3 млрд и \$68,7 млрд соответственно. Как отметил Владимир Путин, ресурсы, выделяемые государством на поддержку отечественной экономики, «немалые, и они должны работать в России, работать по назначению».

Реакция на слова премьера последовала уже на следующий день: вечером во вторник регулятор объявил об увеличении учетных ставок (в частности, ставка рефинансирования выросла на один процентный пункт — до 12%), объяснив, что это проводится в «рамках мер, направленных на снижение оттока ка-

ее скупка, безусловно, производится. «Но если не провоцировать людей, то ситуация не выйдет из-под контроля. При условии, что рубль ослабнет в разумных пределах», — уверен Лепетников.

Один из источников **сф** предположил, что летом следующего года доллар будет стоить уже 40 руб. Но большинство опрошенных аналитиков воздержались от прогнозов, ссылаясь на то, что действия чиновников становятся все более непредсказуемыми и непонятными.

С девальвацией рубля надо смириться, она неизбежна, так как дальнейшая поддержка национальной валюты уже через полгода могла бы привести к обнулению резервов ЦБ и Минфина. Впрочем, ослабление рубля может оказаться и позитивным фактором. «Следует воспринимать кризис как благо», — советует Бушуев. — Россия является моноэкономикой, мировым сырьевым придатком. У нас есть земля и сырье, и больше ничего — все производственные активы безумно устарели». Надо развивать инфраструктуру, отечественное производство, для чего необходимо на государственном уровне стимулировать капиталовложения, создание новых рабочих мест и внутренний спрос. Вот тогда отток капитала и уменьшится. Однако сегодня, как и десять лет назад, эта задача российскому правительству не по силам. □

### «Следует воспринимать кризис как благо.

Россия является моноэкономикой, мировым сырьевым придатком. У нас есть земля и сырье, и больше ничего — все производственные активы безумно устарели»

питала из России и сдерживание инфляционных тенденций». Правда, утром того же дня ЦБ на 30 коп. ослабил поддержку рубля по отношению к бивалютной корзине, что привело к подорожанию доллара и евро на торгах ММВБ на 47 и 11 коп. соответственно. 12 ноября, в момент сдачи номера **сф** в печать, доллар на ММВБ вырос на 2% по сравнению с 7 ноября, а евро — на 0,1%.

Как считает начальник управления инвестиционных проектов Москоммерцбанка Владимир Бушуев, меры ЦБ по повышению учетных ставок и девальвации рубля не в состоянии остановить бегство капитала из страны, так как, например, ставка рефинансирования мало влияет на макроэкономику, а девальвация только подтолкнет население к скупке валюты, и отток увеличится. Ведь иностранные дензнаки, которые граждане скупают и держат у себя дома, также учитываются при подсчетах движения капитала.

Российские власти пытаются сделать все, что в их силах, однако далеко не все от них зависит, отмечает директор центра маркетинговых исследований ВТБ 24 Дмитрий Лепетиков. В его банке пока не наблюдается ажиотажа на валюту, хотя



Владимир Путин показывал банкирам их место

ДМИТРИЙ АЗАРОВ



КТО КОГО

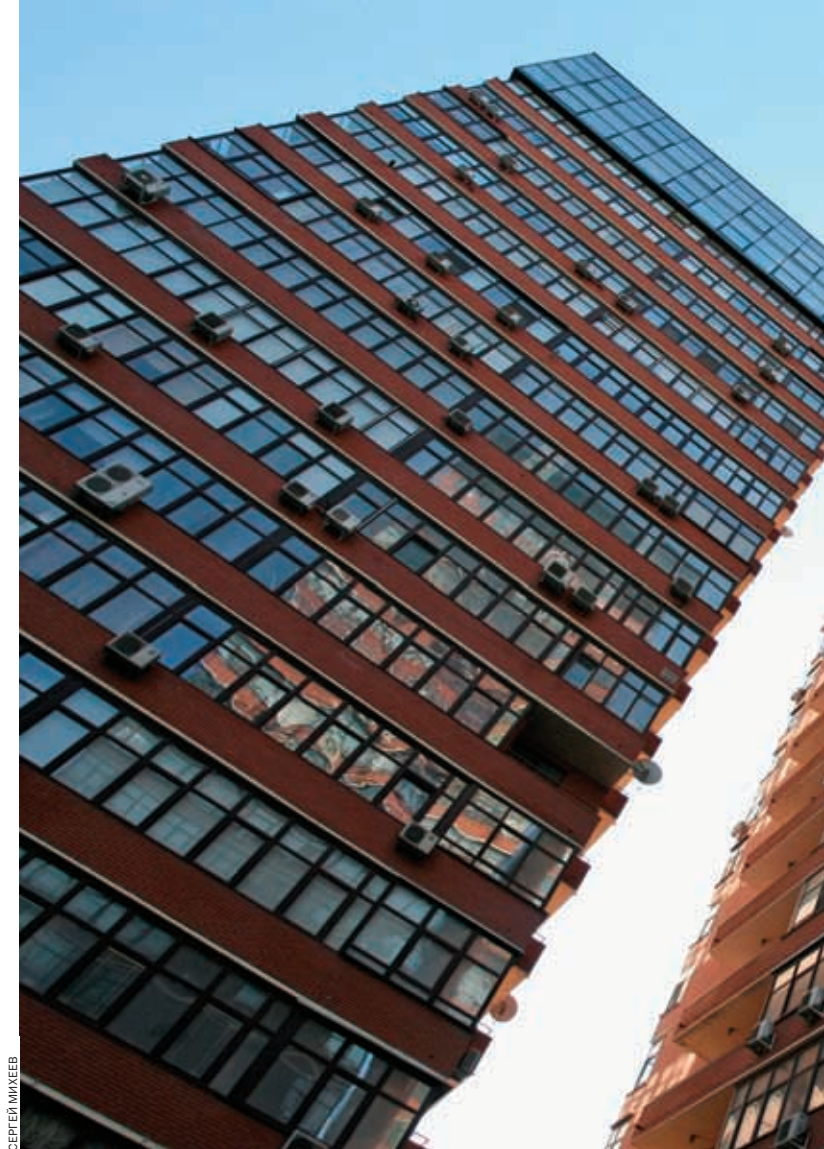
## Металл платежом красен

Магнитогорский металлургический комбинат (ММК) заявил, что за долги прекратил поставлять стальной лист группе ГАЗ. Однако поставки прекратились на словах, а автопроизводитель надеется добиться скидок на деле.

ТЕКСТ: **Татьяна Комарова**

**На первый взгляд** металлургический бойкот способен нанести существенный урон ГАЗу. «Структуру поставщиков они не раскрывают, но ММК закрывает около четверти поставок металла. Для Магнитогорского комбината же доля поставки на ГАЗ в лучшем случае 1%», — говорит Михаил Лямин, аналитик Банка Москвы. Но на деле автопроизводитель от дефицита металла пока не страдает: он столкнулся лишь с сотрясанием воздуха. «Отгрузка металла де-факто со стороны ММК не прекращалась», — утверждает заместитель председателя правления группы ГАЗ по корпоративной политике и коммуникациям Елена Матвеева. Прекращать отгрузку и в самом деле чревато последствиями: еще в октябре группа ГАЗ предупреждала поставщиков, что если те будут пытаться навязывать свои сценарии выплаты задолженности, то добьются только остановки производства и вследствие этого полного прекращения выплаты долгов. Если примеру ММК последуют другие поставщики, то сразу две отрасли промышленности просто встанут.

Российские металлурги погрязли в чужих долгах: большинство автопроизводителей имеют задолженности перед поставщиками металла. Например, КамАЗ должен холдингу «Эстар» около 2 млрд руб. Так что придется находить какие-то компромиссы, и, скорее всего, они будут более выгодны должникам. Сейчас обсуждается вопрос определения стоимости контрактов по более прозрачной формуле. Она избавит автопроизводителей от резких скачков стоимости металла, переложить которые на потребителей не получается. Как утверждают в группе ГАЗ, причиной возникновения непогашенной задолженности стало повышение цен летом нынешнего года аж на 50%. □



СЕРГЕЙ МИКЕЕВ

Группа ПИК рискнула вступить в прямой конфликт с московской мэрией — идти на поводу у чиновников в нынешних условиях компании уже не по карману.

## ПИКова победа

ТЕКСТ: **Денис Тыкулов**

**Конкурс на выкуп** квартир, который московские власти анонсировали как часть антикризисной программы по поддержке столичного стройкомплекса, прошел 15 октября. Из городского бюджета планировалось выделить 40 млрд руб. На эту сумму город обязался приобрести более 500 тыс. кв. м по 80 тыс. руб. за 1 кв. м. Победителями тендера стали СУ-155, у которой город должен выкупить около 100 тыс. кв. м, «Главстрой» (120 тыс.) и «ПИК-регион» (примерно 300 тыс.). То есть компания должна была получить от города около \$1 млрд.

В течение десяти дней мэрия собиралась заключить с застройщиками контракты, однако документы до сих пор не подписаны. Вместо этого, по информации «Коммерсанта», чиновники потребовали у девелоперов скидку 12%. В ответ группа ПИК подала жалобу в антимонопольную службу. По словам представителя ФАС Михаила Евраева, два других победителя тендера в антимонопольную службу не обращались. «Дисконт вполне обос-





ПИК не побоялся разоблачить темные стороны госзаказа

нованный, — рассуждает представитель „Главстроя“ Иван Слепцов. — Во-первых, крупный опт, а во-вторых, это продиктовано общим снижением цен на рынке».

Участники рынка относят всех победителей конкурса к неформальному пулу лужковских застройщиков. Почему ПИК решился укунить кормящую руку? Генеральный директор «ПИК-регион» Сергей Канавин отказался комментировать ситуацию: «И так поднялось слишком много шума, не стоит поднимать еще больший». Однако, по словам одного из девелоперов, компания испытывает серьезные финансовые проблемы: «В ближайшее время в ПИКе должны сократить около 40% сотрудников». На конец 2007-го долговая нагрузка группы составляла \$1,4 млрд, \$967 млн из них должны быть пога-

шены в текущем году. Так что «миллиард от Лужкова» для группы жизненно необходим. «Если ПИК не получит денег, то ему, чтобы рассчитаться с кредиторами, придется расстаться с частью активов», — рассуждает аналитик ИГ «Капиталь» Иван Завадский.

**Вряд ли** после этой «победы» группа ПИК сможет по-прежнему комфортно работать в столице

Получить миллиард шансы есть. Партнер юридической компании «Пепеляев, Голыцблат и партнеры» Виталий Можаровский считает, что результаты конкурса город не отыграет. Вот только вряд ли после этой «победы» группа сможет по-прежнему комфортно работать в столице. □

три вопроса

Генеральный директор оператора WiMAX «Скартел» **Денис Свердлов** рассказал, чего он ждет от нового владельца блокпакета компании — госкорпорации «Ростехнологии».



**«Секрет фирмы»: Кто стал инициатором сделки?**

**Денис Свердлов:** Переговоры начались еще в мае 2007 года, когда мы только создавались. «Ростехнологии» тогда получили опцион на покупку 25,1% компании с условием реализации до 1 ноября этого года. Мы многого добились за полтора года — уже работаем в режиме опытной эксплуатации в Москве и Питере, открыли офисы в Уфе и Сочи, а госкорпорация в свою очередь реализовала опцион.

**СФ: Вы говорили, что для покрытия 40 городов в России сетью WiMAX нужен \$1 млрд. Рассчитываете на помощь «Ростехнологий»?**

**ДС:** Проблем с финансированием нет — у нас есть возможность продавать паи в фонде, который является нашим владельцем. «Ростехнологии» получают место в совете директоров и будут участвовать в принятии стратегических решений. Например, при запуске международных проектов.

**СФ: Каких?**

**ДС:** В проработке уже находится проект строительства сети Mobile WiMAX в Венесуэле. А вообще в сферах наших интересов два региона — Латинская Америка и Азия. □

**Бег с препятствиями**  
МТС давно мечтает о собственной масштабной розничной сети, но основным конкурент «Вымпелком» одним махом ушел в отрыв.

#### январь 2007

АФК «Система» создает дочку «ТС-ритейл» для управления салонами-магазинами МТС и розничным проектом «Точка». Всего под управлением «ТС-ритейл» находится 150 магазинов, девять из них — под брэндом «Точка».

#### март 2008

«ТС-ритейл» управляет 245 пунктами продаж, из них 222 салона-магазина МТС, еще 23 «магазина идей и решений» «Точка», в которых представлены услуги «дочек» «Системы».

#### октябрь 2008

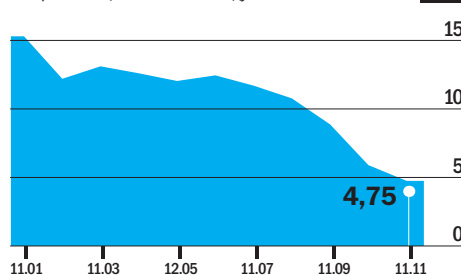
Несколько месяцев МТС вела переговоры о покупке «Евросети», но в октябре Александр Мамут купил 100% сотового ритейлера за \$1,25 млрд (при долге \$850 млн). В конце месяца 49,9% акций компании он перебрал «Вымпелкому» за \$226 млн.

#### ноябрь 2008

МТС договорилась с сетью «Беталинк» о том, что 650 магазинов сети до конца года перейдут под брэнд МТС. А буквально через неделю подала ходатайство в ФАС о покупке 100% еще одного ритейлера компании «Телефон.ру» (более 500 салонов). «Точки» в компании решили переименовать в МТС. Итого оператор набрал чуть менее 3 тыс. салонов, но до вымпелкомовской «Евросети» с 5 тыс. все равно далеко. □

### Пикирующий оператор

котировки акций МТС в 2008 году\*



\*цена последней сделки  
Источник: РТС

«Уралкалий» предстоит разгрести старые проблемы

Кризис подкрался к владельцу «Уралкалия» Дмитрию Рыболовлеву с неожиданной стороны: власти припомнили уже прощенные «грешки».

## За провал ответишь

текст: **Николай Гришин**

«Ко мне бессмысленно приходить без взаимовыгодных предложений», — сказал об отношениях с властями в одном из интервью Дмитрий Рыболовлев в начале года. Самоуверенность бизнесмена легко объяснить. За минувший год капитализация одного из ведущих в мире производителей удобрений «Уралкалия» выросла на \$10 млрд, прибыль в 2008 году, по прогнозу «Тройки Диалог», должна была составить \$1,2 млрд.

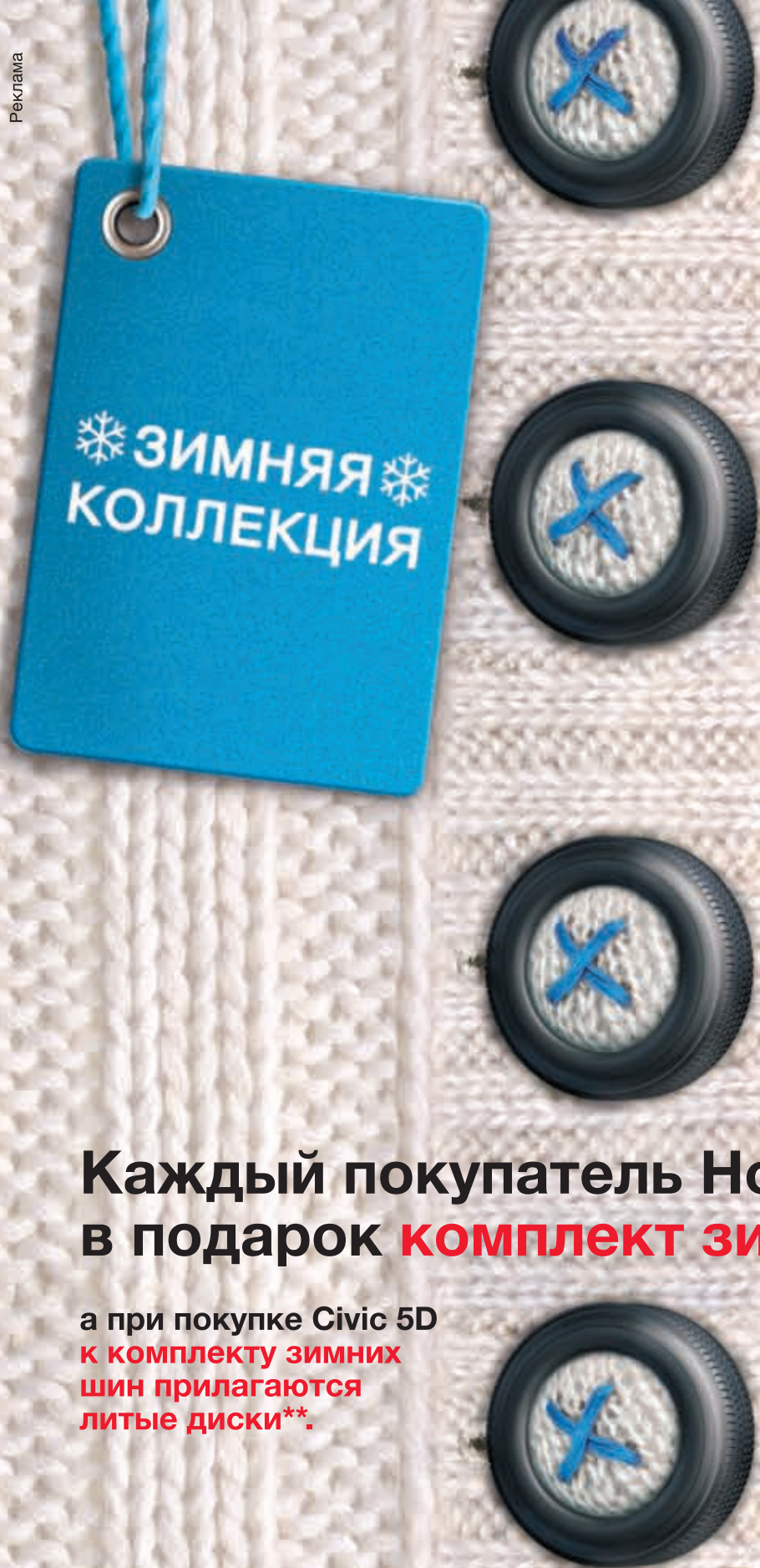
Но тут у властей появилось одно предложение, выгода которого для Рыболовлева весьма сомнительна. Вице-премьер Игорь Сечин поручил Ростехнадзору создать комиссию, которая должна определить причины аварии на Первом руднике «Уралкалия». Параллельно в компанию нагрянули налоговики и комиссия департамента экономической безопасности МВД. Немудрено, что капитализация «Уралкалия» по итогам торгов на LSE за один только прошлый понедельник снизилась на 62,28%, до \$2,76 млрд.

Рудник крупнейшего в России производителя калийных удобрений был затоплен в конце 2006 года. Провал зацепил часть города Березники и железнодорожную ветку, по которой поставлял сырье основной конкурент компании — «Сильвинит». Однако комиссия Ростехнадзора признала тогда, что «Уралкалий» в аварии не виноват, а РЖД начали строить 53-километровую ветку в обход провала за свой счет.

Но вот проблема — кризис ударил по планам РЖД, чистая прибыль перевозчика в этом году может упасть в два раза. Участники рынка посчитали, что возобновление расследования аварии связано именно с нежеланием монополии финансировать строительство дороги. Ведь если комиссия все-таки признает «Уралкалий» виновным в аварии, то компании как минимум придется построить ветку (это около 15 млрд руб.), а как максимум возвращать государству стоимость потерянных запасов сырья — 50 млн тонн хлористого калия. В нынешних ценах это \$50 млрд. □







# Каждый покупатель Honda получает в подарок **комплект зимних шин\***,

**а при покупке Civic 5D к комплекту зимних шин прилагаются литые диски\*\*.**

\* Предложение действительно для моделей Accord, CR-V, Pilot («Пилот») и Civic 5D с 1 октября по 31 декабря 2008 года.

\*\* Предложение действительно с 1 ноября по 31 декабря 2008 года.

Акция проходит с 1 октября по 31 декабря 2008 года. Информацию об организаторе акции, правилах ее проведения, количестве, сроках, месте и порядке предоставления подарков уточняйте у официальных дилеров или на сайте

**[www.honda.co.ru](http://www.honda.co.ru)**

**Официальные дилеры Honda в России:** Москва: Хонда Отрядное (495) 995-5522; Хонда на Тульской (495) 780-0880; Хонда Шереметьево (495) 225-5222; Хонда Боровское (495) 363-4222; Хонда на Волгоградском (495) 676-9000; Хонда Черемушки (495) 779-4949; Хонда Строгино (495) 739-0303; Хонда Бусиново (495) 777-4800; Хонда на Щелковском (495) 617-0017; Хонда Марьино (495) 500-3434; Хонда Измайлово (499) 166-0010; Хонда Бутово (495) 717-8282; Хонда Севастопольский (495) 779-3737; Хонда на Каширском (495) 363-0000; **С-Петербург:** Хонда Лиговский (812) 495-6848; Хонда Пискаревский (812) 703-0880; Хонда Пулковское (812) 740-1515; Хонда на Петроградской (812) 325-6622; Хонда Красносельский (812) 777-3366; Хонда Лахта (812) 777-7765; Хонда Кудрово (812) 611-0011; **Екатеринбург:** Хонда на Бебеля (343) 367-6777; **Иркутск:** Хонда Кузьмича (3952) 422-555; **Казань:** Хонда на Космонавтов (843) 276-0505; Хонда на Амирхана (843) 525-3151; **Кемерово:** Аккурат Авто (384) 231-0661; **Киров:** Хонда на Корчагина (8332) 40-1515; **Краснодар:** Хонда на Дзержинского (861) 258-5088; **Красноярск:** Фаворит (3912) 59-5930; **Курск:** Хонда на Южном (4712) 730-730; **Набережные Челны:** Хонда Закамье (8552) 708-708; **Нижний Новгород:** Хонда Верхние Печеры (831) 460-9860; Хонда на Московском (831) 220-0010; **Новосибирск:** Сан Мастер (383) 230-1530; **Омск:** Хонда на Кордном (3812) 578-700; **Пермь:** Хонда на Восстания (342) 267-7919; Верра Моторс (342) 268-9944; **Ростов-на-Дону:** Юна Моторс (863) 227-8731; **Самара:** Автоимпорт (846) 926-2258; **Ставрополь:** Хонда на Южном (865) 257-1717; **Сургут:** Автоуниверсал Восток (3462) 21-4747; **Тольятти:** Хонда Автоград (8482) 54-5050; **Томск:** Евразия Авто (3822) 780-000; **Тула:** Виста Авто (4872) 25-0505; **Тюмень:** Хонда на Федюнинского (3452) 680-000; **Уфа:** Автос (3472) 921-900; **Челябинск:** Хонда на Кашириных (351) 282-2626.





# Экспорт

нефти уже в октябре стал нерентабельным из-за падающего рынка и высоких пошлин. Сокращение сроков пересмотра пошлин, конечно, если и не решит этот вопрос, то во многом снимет его остроту. Но перед отраслью стоит более сложная проблема. Снижение цен заставляет нефтяников сокращать или даже замораживать свои инвестпроекты. Для развития отрасли власти, скорее всего, будут пересматривать саму концепцию ее налогообложения.



**Павел Строков,**  
директор по развитию ИЦ «Кортес»

**Ведущие нефтяные компании** — «Роснефть», «Газпром нефть», ЛУКОЙЛ, ТНК-ВР и «Сургутнефтегаз» — обратились к премьер-министру Владимиру Путину с просьбой о помощи: высокие пошлины при низкой цене сделали экспорт нефти нерентабельным. От премьера нефтяники вышли обнадеженными. Правительство обещало пересмотреть ставку пошлины задним числом и рассчитывать ее раз в месяц, а не каждые два месяца, как сейчас. Возможно, будет даже проработано предложение заменить налог на добычу полезных ископаемых (который не учитывает рентабельность бизнеса нефтяников) налогом на сверхприбыль. Правительство приняло проблемы нефтяников близко к сердцу и борьба с временными трудностями может принести отрасли хорошие дивиденды, когда цены на нефть вновь пойдут вверх. **текст: иван марчук**



# Безлимитный Интернет — к работе готов!



## Тарифные планы

Тарифный план	Скорость передачи данных, Кбит/с (к/от абон.)	Ежемесячная абонентская плата, руб.	Объем трафика, Мб	Стоимость трафика, руб./Мб
<b>БЕЗЛИМИТНЫЕ</b>				
«БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ 1»	1024/768	4 770	Неограничен	—
«БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ 2»	2048/768	8 480	Неограничен	—
«БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ 3»	3072/768	10 070	Неограничен	—
«БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ 6»	6144/768	19 000	Неограничен	—
<b>ЛИМИТНЫЕ</b>				
«БИЗНЕС 5»	6144/768	2 390	5 000	0,75
«БИЗНЕС 10»	6144/768	4 770	10 000	0,50
«БИЗНЕС 30»	6144/768	9 540	30 000	0,25

Бесплатное подключение с использованием телефонного номера МГТС.  
Тарифы приведены без учета НДС.

**Любой команде —  
безлимитные возможности!**

**753 80 80**  
[www.stream-business.ru](http://www.stream-business.ru)

# «У нас есть бизнес-бомбоубежище»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «КОМКОР» **Денис Лобанов** РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», ПОЧЕМУ СВЯЗИСТЫ ЛУЧШЕ ВСЕХ ЗАЩИЩЕНЫ ОТ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА, НО БЕЗЗАЩИТНЫ ПЕРЕД КРИЗИСОМ ИДЕЙ.

ТЕКСТ:  
**павел куликов**  
ФОТО:  
**евгений дудин**

## «Умеем ли мы дышать в противогазах? Умеем!»

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Как финансовый кризис повлиял на стратегию вашей компании?

**ДЕНИС ЛОБАНОВ:** У нас есть план на 2008 год, который включает утроение числа клиентов малого и среднего бизнеса. В связи с кризисом это направление стало наиболее рискованным. Но вообще в целом пока кризис на нас не повлиял. Нам лишь выпал огромный кусок аналитической работы по проработке вариантов того, к чему мы можем прийти. Финансисты, коммерсанты и рядовые сотрудники работают в авральном режиме, часто в выходные дни.

Существуют два крайних варианта. Оптимистический совпадает с нашим планированием, которое мы проводили в первой половине 2008 года. Пессимистический... когда вообще все плохо. Мы просчитываем все возможные варианты, чтобы ни один не оказался сюрпризом. Есть ли у нас бизнес-бомбоубежище? Есть! Умеем ли мы дышать в противогазах? Умеем!

**СФ:** Что конкретно может произойти с вашей компанией и отраслью?

**ДЛ:** Может расти задолженность у клиентов. Некоторые сегменты бизнеса могут отказаться от услуг, мы это видим. Конечно, мы оптимизируем затраты и сворачиваем долгие, амбициозные проекты. Например, в этом году мы рассчитывали начать предоставление услуг для корпоративных пользователей на региональных рынках (в 2007 году и в первой половине 2008-го «Акадо» скупил несколько региональных телекомов, оказывающих услуги частным

лицам.— **СФ**). Принято решение пока заморозить этот проект. Думаю, что мы вернемся к нему, как только рынок пройдет период замирения. В то же время я четко знаю, что от услуг связи и физические лица, и компании откажутся в предпоследнюю очередь. В последнюю — от продуктов питания. До последнего момента им нужно будет обмениваться информацией, чтобы вести бизнес. Поэтому телекоммуникационные компании в условиях существующего кризиса наиболее защищенные.

**СФ:** То есть телекоммуникационные компании от кризиса не пострадают?

**ДЛ:** Думаю, кризис все же сможет оказать некое санирующее воздействие на рынок. Компании пересмыслят свои бизнес-стратегии, будут пристально контролировать расходы, оценивать эффективность персонала. Возможно, мы лишимся каких-то инновационных проектов, на которые при жестком финансовом контроле не будут тратиться деньги. Все то, что не приносит гарантированных доходов в краткосрочной перспективе, будет заморожено. Я не исключаю ухода с рынка некрупных компаний или их поглощения более успешными конкурентами.

**СФ:** Как вы считаете, по кому из связистов кризис ударит сильнее, а по кому — слабее?

**ДЛ:** Сильнее по компаниям, обремененным большими внешними долгами. Тут все будет зависеть от того, сумеет ли она перекредитоваться или ей придется погашать кредиты. Банки идут навстречу компаниям, обладающим ликвидными активами для залога. Эта проблема вполне решаема (в сентябре группа



#### досье

**Персона:** Денис Лобанов, генеральный директор ОАО «Комкор»

**Год и место**

**рождения:** 1969, город Жуковский Московской области

**Образование:** МГТУ им. Баумана и аспирантура при Московской государственной академии приборостроения и информатики; кандидат технических наук

**Карьера:** МГТС, ОАО «Центральный телеграф», с февраля 2008 года — «Комкор»

**Хобби:** книги, путешествия

**Любимые книги:** «Сага о Форсайтах» Голсуорси и «Трое в лодке, не считая собаки» Джерома

**Средство передвижения:** Volkswagen Passat



# \$2 млрд

должна составить капитализация группы «Акадо» в 2009 году, по прогнозам владельца холдинга «Ренова» Виктора Вексельберга. Он же в 2008-м оценивал капитализацию своего телекоммуникационного актива в \$1 млрд



компаний «Акадо» договорилась о предоставлении крупного кредита с Raiffeisenbank.— **сф**).

**СФ:** Ну хорошо, допустим, от кризиса вы защищены. Но есть ведь и другие факторы. К примеру, по данным «Связь-инвеста», 1,5–3% голосового трафика ежегодно перетекает из фиксированных сетей в сотовые. Вы уже ощущаете этот удар по бизнесу?

**ДЛ:** Нет. Мы говорим по сотовому телефону больше, чем по стационарному. Да, есть снижение объема местных телефонных соединений — это любой фиксированный оператор скажет. Но это происходит в сегменте физических, а не юридических лиц. «Акадо телеком» же работает в секторе b2b, и мы этого не видим.

**СФ:** В отдаленной перспективе увидите?

**ДЛ:** Победит ли кино театр? Это же два совершенно разных вида искусства. Вы готовы отказаться от фиксированной связи во всем ее многообразии в угоду сотовой связи? Вы лишитесь интернета, качественного телевидения и качественной связи. Несмотря на то что услуга мобильной связи массовая, я предпочитаю все более или менее деловые переговоры вести по фиксированному телефону. Мобильная связь прекрасно работает в той нише, которую занимает. Это другая степень свободы, и именно поэтому она так популярна. Но существует эталон MOS, по которому по пятибалльной шкале измеряется качество технологий сжатия голоса при его передаче по сетям связи. В сетях фиксированной связи он равен 4,1, а в сотовых сетях GSM — 3,7.

**СФ:** Появление у сотовых операторов такого сервиса, как мобильный интернет по технологии 3G, не сводит ваши преимущества на нет?

**ДЛ:** 3G разве появилась? Есть пока опытные зоны в нескольких регионах.

**СФ:** А услуга Fixed Mobile Convergence — соединение технологий мобильной и фиксированной связи, при котором все звонки попадают на сотовый телефон, который всегда с собой?

**ДЛ:** Я не вижу никакой суперпотребительской ценности в этой услуге. В том, что у вас единый номер на входящие звонки? Но этого же можно достичь совершенно другим способом. У вас есть входящий номер, если вы не берете трубку, то вызов с помощью обыкновенной переадресации направляется на другой телефон. Так можно перебрать хоть 20 телефонов.

## досье

**Компания:** «Комкор»

**Владельцы:** входит в группу «Акадо», которой владеют «Ренова» Виктора Вексельберга (51%) и Юрий Припачкин (49%)

**Выручка в 2006 году:** 2,475 млрд руб.

**Выручка в 2007 году:** 2,987 млрд руб.

**Направление работы:** оказывает услуги проводной связи для корпоративных клиентов и на межоператорском рынке



# 70 тыс.

телефонных номеров превысил общий объем нумерации, закрепленный за «Акадо телеком» в Москве

# \$100 млн

заемных средств Raiffeisenbank пообещал предоставить группе «Акадо» несмотря на финансовый кризис

Я могу еще сильнее развить тему с единым номером. В США популярно иметь такой идентификатор. Номер телефона может быть даже привязан к личному сайту. Вот, например, у человека есть телефонный номер и сайт такой же — номерной. Существует несколько компаний, предлагающих зарегистрировать одновременно номер и сайт. Но хотели бы вы, чтобы, зная номер вашего телефона, все люди заходили бы на сайт или наоборот? Частной жизни это может просто вредить. У нас другая ментальность. А по бизнесу можете себе представить, что у «Комкора», например, телефон 4117171 и сайт такой же? Нейтраль, холодец, ни холодно ни жарко! Вот поэтому я не верю в услугу Fix Mobile Convergence.

## «Если все машины купят, то все таксисты умрут?»

**СФ:** Когда-то вы были оператором для операторов. Но три года назад внезапно начали оказывать услуги связи обычным коммерческим предприятиям, и сейчас это приносит вам 60% оборота. Как вам удалось так быстро перепрофилироваться?

**ДЛ:** С недавнего времени бизнес-центры классов А и В обязаны иметь как минимум двух операторов связи, к которым могут подключиться арендаторы, чтобы не было ценовой монополии. Это сразу дало нам возможность предлагать свои услуги в качестве второго, третьего оператора на освоенном рынке. Сильные позиции были и остаются у компаний-лидеров: «Комстар-ОТС», «Голден телекома» и Orange. Мы понимали, что идти «в лоб» неперспективно и неэффективно. Поэтому стали искать ниши, на которые не обратили внимания лидеры. Помогло то, что наступила эпоха комплексных решений, с учетом бизнеса клиента.

**СФ:** Какие услуги вы смогли предложить, чтобы переманить к себе клиентов? Какие-то ноу-хау?

**ДЛ:** На мероприятии, посвященном 15-летию одного из операторов, показали трехмерное телевидение. На сцене выступали не люди, а голографические изображения. Это было безумно красиво, хотя с небольшого расстояния видно, что это рассыпающаяся картинка. По большому счету за последние пять лет в нашей отрасли не появилось ничего революционного. Есть только услуги передачи данных и телематика, то есть интернет. Все ноу-хау состоят в их «комплексировании». Вот как появляются новые услуги: вам могут продать в магазине колбасу, а могут по отдельности — мясорубку, мясо и другие ингредиенты.

**СФ:** Можно конкретизировать?

**ДЛ:** Например, наша услуга Комкор-банк. Интернет и телефонию любой может предложить. А с этой услугой банк получает доступ в выделенный сегмент сети, где надежно и безопасно работает с системами приема и обработки электронных платежей ЦБ. Крупным магазинам мы предлагаем соединить кассовые терминалы с банком. Параллельно устанавливаем другую сеть между головным офисом и магазинами. Все это мы предлагаем комплексно, в виде единого решения. Внутри этой услуги можно уже играть ценами: где-то подешевле телефон сделать, где-то дать побольше интернета.

**СФ:** Разве кроме вас никто подобного не делает?

**ДЛ:** Нет ни одного оператора связи, у которого есть что-то уникальное. Как только в Москве появляется оператор, который предлагает что-то уникальное, тут же возникает другой, дающий это уникальное под



## НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

### ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

Заполярный филиал

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

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

К участию приглашаются российские поставщики и подрядчики.

Следите за информацией на:

**[www.zf.norilsknickel.ru](http://www.zf.norilsknickel.ru)**

реклама



своим брендом. Так что, с одной стороны, наша сила в умении «комплексировать» услуги. Но с другой — в большой разветвленной сети: ее в качестве ядра использует компания «Акадо-столица» (оказывает услуги широкополосного доступа в интернет и цифрового телевидения под брендом «Акадо» на потребительском рынке. — **СФ**), с которой мы работаем в одном холдинге. У нас 20 тыс. км оптики лежит по Москве, каждое третье здание в городе подключено к сети.

Поэтому наше преимущество в том, что обеспечить связью во всем ее многообразии мы можем быстро.

**СФ:** Что происходит на рынке межоператорской связи? Сейчас даже мобильные операторы стараются по максимуму обзавестись собственными проводными сетями. Вы вовремя вышли с умирающего рынка?

**ДЛ:** Если все машины купят, то все таксисты умрут? Не умрут! Всегда есть те случаи, когда мы пользуемся такси, имея собственную машину. Прокладывать свой провод — это большие накладные расходы. Раз

в 15 лет провод надо полностью менять: оптика мутнеет. Просчитав все это, оператор не всегда делает выбор в пользу создания собственной сети.

## «О, синенькие кружочки, как раз для работы!»

**СФ:** Почему Комкор-банк, а не Акадо-банк, ведь год назад «Комкор» провел ребрендинг и по аналогии с «Акадо-столица» стал работать под маркой «Акадо телеком»?

**ДЛ:** Потому что услуга в свое время появилась как Комкор-банк, а переименовывать ее бессмысленно. С крупными клиентами мы работаем по другим технологиям. Эффективно использовать не бренд, а название услуги. Менеджер приезжает лично и рассказывает о ней. Кстати, наше юрлицо по-прежнему называется «Комкор».

**СФ:** В чем же был смысл вашего ребрендинга?

**ДЛ:** Чтобы заявить о себе в сегменте связи для малого и среднего бизнеса. Средство коммуникации для малого бизнеса — это реклама и положительный опыт пользования услугой, например дома. Все дома пользуются «Акадо» с логотипом из красных кружочков. Почему бы не делать этого на работе? О, синенькие кружочки, как раз для работы!

**СФ:** Негативные стороны у смены брэнда были?

**ДЛ:** Минусы и плюсы работы под зонтичным брендом описаны в учебниках. Классический пример — Toyota. Toyota Cars, Toyota Motors — если кто-то оступился, это скажется на бизнесе всех компаний. Что касается «Акадо-столица», то, когда переходишь на обслуживание миллионов людей, появляется определенное количество жалоб. Это уже статистика. Мировая практика такова, что для телекоммуникационной компании отток абонентов 3–4% считается нормой. Если вы держитесь в пределах этой статистики, то создается положительный имидж. «Акадо» держится. **СФ**

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

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

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

**Коммерсантъ**

НОВОМУ ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ «ТОРГОВОГО ДОМА „МЕЖРЕСПУБЛИКАНСКИЙ ВИНЗАВОД“» **Жанне Булавчик** ПРИДЕТСЯ РЕШАТЬ ЗАДАЧИ, ОКАЗАВШИЕСЯ НЕ ПО СИЛАМ ПРЕДЫДУЩЕМУ РУКОВОДСТВУ.

## Избавление от похмелья

текст:  
**александра  
убоженко**



Жанна Булавчик ставит рентабельность выше объемов производства

ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

**Создатель** водки «Флагман», а ныне советник акционеров ЛВЗ «Бутурлиновский» **Герман Климовский** считает, что сегодня ТД МВЗ напоминает самолет из известного анекдота. «На его борту расположены библиотеки, теннисные корты, танцполы и боулинг. А теперь со всей этой „радостью“ он попытается взлететь», — смеется Климовский.

Торговый дом МВЗ был создан в 2005 году на базе Московского межреспубликанского винодельческого завода (ММВЗ), который еще с 1970-х годов выпускал неизвестное вино «Арбатское». С 2004 года к этому демократичному брэнду добавился еще один — «Исповедь грешницы». Потребителям предлагалось ноу-хау — стирать фольговое напыление, таким образом «снимая одежду» с девушки, изображенной на этикетке. Спустя полтора года после запуска марки компания рапортовала, что «Исповедь грешницы» стала в столичном регионе второй по популярности винной маркой после «Арбатского».

ТД МВЗ до сих пор остается лидером, причем не только в Москве, но и в целом по России. По данным агентства «Бизнес Аналитика», доля холдинга в сегменте тихих вин по итогам восьми месяцев 2008 года составила 7,7% в денежном выражении. У ближайшего конкурента — компании «Фанагория» — 4,9%. Выручка МВЗ неуклонно росла: в 2006 году она составляла \$97,2 млн, в 2007-м — уже \$147 млн. Впрочем, положительная динамика объяснялась не столько эффективным менеджментом, сколько покупательной активностью компании.

### досье

**Компания:** ООО «Торговый дом „Межреспубликанский винзавод“»

**Производственные активы:** коньячный дом Janssen, «Московский межреспубликанский винодельческий завод», Московский завод шампанских вин «Корнет», ЛВЗ «Нарофоминский», «Мильтрим холдинг», Vinprom Rousse, Calarasi Divin

**Брэнды:** вино «Арбатское», «Исповедь грешницы», водка «Флагман», «Арбатская», коньяки «Бастион», Kutuzov — всего 39 марок

**Выручка в 2007 году:** \$147 млн

**Объем продаж в 2007 году:** 7,6 млн дал

**Количество сотрудников:** 3 тыс.



## экспертное мнение

— **На месте** Жанны Булавчик я бы сосредоточился на развитии основных проектов, поэтому сокращение портфеля брэндов оцениваю положительно. Вывод новых я бы как минимум поставил «на паузу». В принципе у тех же «Огней Москвы» могут быть хорошие перспективы, но надо будет вложиться в маркетинг. А маркетинг — это не только и не столько реклама, сколько стратегия, брэндинг, определение объемов продаж, изучение рынка и масса всего другого. В таком многопрофильном холдинге нельзя замыкать ответственность за все брэндсы на себе. За каждым брэндом должен быть закреплён ответственный брэнд-менеджер, а Жанна должна координировать их действия.



**Станислав Кауфман**, вице-президент по маркетингу компании «Винэксим»

— **Я считаю**, что уменьшение числа дистрибуторов со стороны ТД МВЗ — правильный шаг. То, что холдинг исключает из числа своих партнеров мелкие компании, мера хотя и жесткая, но логичная. В сегодняшних условиях финансового кризиса многие дистрибуторы просят поставщиков увеличивать срок возврата платежей. В случае с мелкими компаниями для производителя это может быть не только невыгодно, но и опасно — партнер может просто закрыть бизнес. Теперь ТД МВЗ будет легче контролировать дистрибуторов. Это, во-первых, сократит период оборачиваемости дебиторской задолженности, а во-вторых — снизит риск невозврата платежей.



**Дмитрий Шавалеев**, финансовый директор группы компаний ILS

# \$46 млрд

составит, по прогнозам «Бизнес Аналитики», общий объем рынка алкоголя в России в 2008 году, что на 12% больше, чем в 2007-м

За последние три года ТД МВЗ поглотил краснодарского производителя вина холдинг «Мильтрим», московский завод шампанских вин «Корнет», ЛВЗ «Нарофоминский», молдавский винно-коньячный завод Calarasi Divin и французский коньячный дом Janssen SAS, купил у «Русской вино-водочной компании» (РВВК) две громкие марки — водочную «Флагман» и коньячную «Бастион». Благо деньги не были проблемой — основным акционером ТД МВЗ является Банк Москвы. Проблемой являлось то, что покупки не шли впрок. Прибыль холдинга, по словам Жанны Булавчик, росла не пропорционально приобретениям.

## Алкогольный шопоголизм

«Есть такая поговорка — рот шире желудка», — говорит директор Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя (ЦИФРРА) **Вадим Дробиз**. — Компания обзавелась колоссальными алкогольными активами, которые была не в силах переварить».

Каждое приобретение МВЗ могло бы стать главой в учебнике о том, как не надо проводить сделки М&А. Наиболее показательный случай произошел с молдавским Calarasi Divin. «Актив был куплен незадолго до закрытия российского рынка для молдавских виноделов (произошло в марте 2006 года. — **сф**). В результате ситуация получилась следующей: актив есть, а продаж нет», — говорит **Алексей Мустаца**, генеральный директор „Ост-алко“. — Да и сейчас общий объем продаж молдавских вин и коньяка в России составляет около 10% от уровня 2005 года».

Зачем ТД МВЗ понадобилось коньячное производство во Франции, эксперты недоумевают до сих пор. Коньячные амбиции у компании имеются. По итогам первых восьми месяцев 2008 года она занимала 3,6% этого сегмента. Однако при этом доля французского коньяка всего 0,5% от выручки ТД МВЗ. «Бренды на французском коньячном спирте плохо сочетаются с дешевыми коньяками, которые компания поставляет из Молдавии. Здесь нужна другая стратегия реализации, а ею ТД МВЗ не

занимается. Совершенно бестолковая, просто имиджевая при таком подходе покупка», — резюмирует президент торговой промышленной группы «Кристалл» **Сергей Зивенко**.

Наконец, по информации участников рынка, ТД МВЗ заплатил за «Мильтрим» около \$50 млн. «Несмотря на то что завод — один из лидеров (по итогам 2007 года он занимал 6,26% объема винного производства в России), цена явно завышенная», — считает Вадим Дробиз. — Завод нуждается в серьезной реконструкции, что потребует дополнительных вложений. «Мильтрим» разливал самые дешевые вина по цене до 50 руб. за литр, что по трезвому расчету оказалось нерентабельно.

Повысить общую прибыльность холдинга в ТД МВЗ пытались, в частности, за счет субпремиальных марок «Бастион» (сегодняшняя розничная цена 680 руб. за бутылку 0,5 л с коньяком четырехлетней выдержки) и «Флагман» (150 руб. за 0,5 л). По оценкам экспертов, сделки обошлись ТД МВЗ в \$25 млн и \$40 млн соответственно. Правда, к моменту покупки дорогостоящие марки были отнюдь не на пике своей формы. По данным «Бизнес Аналитики», доля «Бастиона» за первое полугодие 2007-го не выросла, замерев на отметке 2,2% от коньячного рынка. Тогда как доли похожих марок конкурентов — «Старый Кенигсберг» и «Командирский» — составили 3,8% и 0,6%. Обе они показали рост на треть.

«Флагман», будучи одним из самых продаваемых водочных брэндов России в 2003 году, и вовсе шел ко дну. Если в 2004-м объем его производства составлял 3 млн дал, то в 2007 году — менее 500 тыс. дал. «Маркой никто не занимался, ее фактически бросили», — утверждает Сергей Зивенко. Бывший гендиректор ТД МВЗ **Евгений Калабин** обещал заняться маркой всерьез, а именно вложить в ее развитие \$10 млн и к концу 2008 года поднять продажи до 1,1 млн дал. Однако успел лишь поменять облик бутылки, вернувшись к дизайну 1998 года, и перевести производство «Флагмана» с подмосковного завода «Ост-алко» на ЛВЗ «Нарофоминский»,



# 3,6

 млн дал вина

намерен произвести ТД МВЗ в 2008 году.  
Его доля превышает в производстве 50%

входящий в холдинг МВЗ. Из-за этой процедуры в первом квартале 2008 года «Флагман» практически не разливался.

## Ведущая «Веды»

7 ноября Жанна Булавчик официально сменила Калабина на посту гендиректора ТД МВЗ, хотя фактически «рулить» в холдинге начала с августа, когда стала исполнительным директором. На алкогольном рынке Булавчик — фигура известная, но относится к ней неоднозначно.

С 2001 года по март 2008-го она занимала пост коммерческого, а затем исполнительного директора питерского алкогольного холдинга «Веда». В это время он стал лидером по продажам водки в России (8,9% рынка в 2007 году, по данным «Бизнес Аналитики»). «Жанна сильный практик, и та бизнес-модель, которую она реализовывала в „Веде“, была уникальной для своего времени, — утверждает Герман Климовский. — Был создан большой портфель марок в водочном сегменте, из них несколько „выстрелили“, став лидерами продаж, — „Русский размер“, „Вальс-бостон“, „Матрица“ — и подтянули за собой более слабые. К тому же Жанне удалось создать одну из самых широких дистрибуторских сетей на алкогольном рынке». Между тем Сергей Зивенко считает, что это далось «Веде» слишком высокой ценой: «Методология работы Жанны на рынке известна. Она всю жизнь не продавала, а распределяла товар. Отсрочки по платежам для дистрибуторов на „Веде“ доходили до полугода. Долю рынка компания занимала, а в прибыли теряла».

Сама Жанна Булавчик признает, что некоторые партнеры задерживали выплаты, но отсрочки платежей составляли 30–40 дней. Это средний показатель для рынка. Правда, в условиях кризиса питерский холдинг одним из первых среди алкогольных производителей остановил свои заводы (до него на подобный шаг пошел только «Ост-алко»). Официальная причина — крупная задолженность розничных сетей и дистрибуторов перед «Ведой». Чего ждут от Булавчик нынешние работодатели?

# 96

товарных позиций — на столько сократится ассортимент ТД МВЗ в ближайшее время

## Конец каннибалов

«Мы в шоке!» — так отозвался о Жанне Булавчик один из членов бывшей, калабинской, команды. Менеджерам, привыкшим размашисто строить на деньги Банка Москвы многопрофильный алкогольный холдинг, было от чего испытать шок.

В первую очередь были свернуты все глобальные инвестиционные проекты. Например, в начале ноября ТД МВЗ отказался от покупки красноярского завода «Минал», к которому примерялся еще в начале года. В свое время в интервью **сф** Калабин называл его «серединой точкой» России, что позволило бы улучшить логистику ТД МВЗ в Сибири и на Дальнем Востоке. «Собственный завод по розливу водки в Сибири имеет смысл, когда доля на рынке будет превышать 10%. Пока же нет резона затевать дорогостоящий проект, не обладая необходимыми объемами, — приводит свои контраргументы Булавчик. — В 2008 году мы планируем выпустить 690 тыс. дал водки, в то время как мощности Нарофоминского ЛВЗ и ММВЗ рассчитаны на производство 2 млн дал в год».

Прежнее руководство собиралось провести модернизацию ЛВЗ «Нарофоминский» и увеличить его мощности в четыре раза. Неудивительно, что при более тщательной калькуляции эти планы тоже были отложены до лучших времен. Как никак, их претворение в жизнь потребовало бы \$20 млн.

Вместо того чтобы наращивать производство, Жанна Булавчик собирает его сокращать: «Пришло время задуматься о рентабельности, а не о количестве литров». Вместо 7,6 млн дал алкоголя, произведенных в 2007-м, в нынешнем году предприятия ТД МВЗ должны выпустить только 6,4 млн дал. В частности, на «Мильстриме» производство сократилось на 15%.

Из существующих сегодня 39 брендов, объединяющих 243 товарные позиции (SKU), в ближайшее время останутся 25, насчитывающие 147 SKU. Под сокращение попадают марки-каннибалы. Например, «Изумрудная лоза» и «Лазурная долина», разливавшиеся на «Мильстриме», практически полностью дублировали друг друга

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



В ТД МВЗ пытались повысить прибыльность за счет коньячных марок

по качеству, дизайну и цене. Булавчик решила оставить «Изумрудную лозу», которая появилась раньше и продажи которой в четыре раза выше, чем у соперницы. Прекратилось производство вина «Свадебное», которое разливалось на ММВЗ с 1980-х годов. Само название ограничивало возможности его употребления, и продажи были незначительны. Заморожена линейка вин Prima Nota, которое импортировались из разных стран, например Франции, Испании, а на ММВЗ разливалось в бутылки. «Этот продукт имеет право на существование, но надо потратить много ресурсов, чтобы объяснить потребителю, что французское вино, разлитое в России, не хуже настоящего французского. Сейчас есть другие первоочередные задачи», — объясняет Булавчик.

## «Флагман» в фокусе

«Правильное решение. Из всей винной продукции, которая сейчас есть у МВЗ, две-три марки делают 70–80% продаж. А компании приходится заниматься еще

сотней наименований», — одобряет Герман Климовский действия нового гендиректора МВЗ. Впрочем, к собственному детищу — «Флагману» — Климовский относится не менее скептически, чем к жизнеспособности большинства винных марок. «У каждого бренда есть свой жизненный цикл, и у „Флагмана“ он уже завершен», — считает эксперт.

Отказаться от «Флагмана» Булавчик все-таки не решилась. Ссылаясь на потребительские исследования компании, она утверждает, что у «Флагмана» сохраняется большой потенциал. Правда, о выделении \$10 млн на продвижение речь уже не идет. «Для начала главное — наладить поставки водки в розничные сети. Потом постепенно станем менять облик „Флагмана“, создадим современный дизайн и привлечем для этого лучшие западные агентства», — говорит Булавчик.

Собственно, наладить поставки (причем не только водки, но и другой продукции) в розничные сети и есть первоочередная задача, которую предстоит решать

ТД МВЗ. «Ранее ТД МВЗ сотрудничал с дистрибуторами второго и третьего эшелона, — диагностирует Жанна Булавчик. — Это привело к тому, что в регионах, на которые приходится 75% общего объема продаж холдинга, представленность продукции на полках всего 26%». По ее словам, сегодня компания находится в стадии подписания договоров с крупнейшими дистрибуторами. С 1 января 2009 года их количество должно сократиться с 230 до 97. В идеале селекция должна не только увеличить присутствие в рознице, но и ускорить возвращение оборотных средств.

## Надежда на кризис

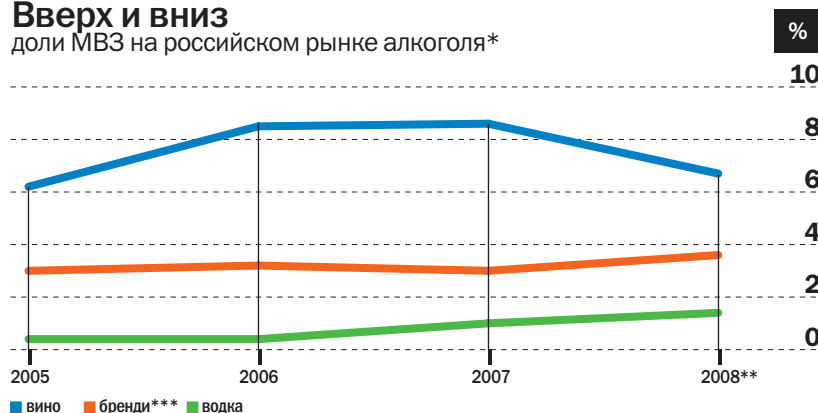
Значит ли все это, что МВЗ наконец научился жить по средствам? С одной стороны, компания чистит портфель брендов, с другой — с середины ноября в столичных магазинах должна появиться новая марка шампанского «Огни Москвы». С весны 2009 года будут запущены в производство новые линейки вин. Где логика? Логика в том, что в отличие от прежних брендов все они будут принадлежать к субпремиальному и премиальному сегментам.

«В нашей основной, винной категории, мы пока присутствуем в недорогом сегменте. Цена „Арбатского“ в рознице ниже 100 руб. Сейчас в разработке две линейки вин, планируемая цена которых 130–140 руб. за емкость 0,75 л», — говорит Булавчик. Наценка здесь выше: Булавчик рассчитывает, что средняя рентабельность производителя алкоголя должна достигать около 50%. Вот только время для вывода маржинальных продуктов на рынок, скорее всего, выбрано не самое удачное. «Желание экспериментировать с новыми марками оправданно, когда рынок на подъеме. А сейчас, когда россияне ожидают сокращения доходов, они будут отдавать предпочтение проверенным, знакомым брендам, например „Советскому шампанскому“, — полагает Алексей Мустяца.

Однако Булавчик утверждает, что кризис — благо: «Наш финансовый партнер Банк Москвы не пересматривает в отношениях с ТД МВЗ акцептованные кредитные линии в сторону уменьшения. В среднесрочной перспективе усилятся процессы консолидации отрасли и выживут сильнейшие». В числе уцелевших ТД МВЗ, естественно, надеется увидеть и себя. **СФ**

## Вверх и вниз

доли МВЗ на российском рынке алкоголя\*



\* в стоимостном выражении; учитывались города с населением свыше 100 тыс. человек  
\*\* за январь–август  
\*\*\* данные по 18 городам

Источник: «Бизнес Аналитика»



КОМПАНИЮ «НИТОЛ» КРИЗИС ЗАСТАЛ НА ЗАВЕРШАЮЩЕЙ СТАДИИ ИНВЕСТИЦИЙ В ПРОИЗВОДСТВО, ОБСЛУЖИВАЮЩЕЕ СОЛНЕЧНУЮ ЭНЕРГЕТИКУ. НАДЕЯТЬСЯ ОСТАЕТСЯ ТОЛЬКО НА *Баракка Обаму*.

## Пятна на солнце

текст:  
*сергей  
кашин*



Дмитрий Котенко многое поставил на этот невзрачный кусок поликремния

В солнечную энергетику — свой ныне ключевой бизнес — *Дмитрий Котенко* шагнул с порога Лондонской школы бизнеса. «Мозги нам там освежили хорошо», — вспоминает он. Уезжал он в британскую столицу в начале 2003 года директором и совладельцем химической компании «Группа „Нитол“», откровенного середняка химического рынка (оборот предприятия тогда составлял не более \$150 млн в год). А вернулся главой будущей компании, одного из лидеров на мировом рынке — «как минимум в десятке». Менее амбициозный бизнес в XXI веке — напрасная трата времени, так настраивали своих слушателей преподаватели в Лондоне. Всего год понадобился на то, чтобы решить, на каком же из мировых рынков компания будет лидировать.

Им оказался рынок альтернативной энергетики, а именно фотовольтаика — преобразование солнечной энергии в электрическую на базе поликристаллического кремния. Первоначально это слово было последним в шорт-листе, составленном Дмитрием Котенко. Но после расчетов, посещения международных выставок и знакомства с аналитическими материалами все конкурирующие темы отпали. Самой главной причиной «отставок» стало месторасположение главного актива компании — Усольского химического комплекса. Предприятие расположено на левом берегу Ангары, в 67 км к северо-западу от Иркутска. Для крупнотоннажных химических производств удаленность от рынков — зло. «Логистические затраты на корню убивают большую часть возможных проектов», — констатирует Дмитрий Котенко.

К тому же, по его признанию, крупнотоннажная химия — бизнес сформировавшийся и очень консервативный. Царят на нем, по выражению Дмитрия, «монстры» вроде BASF, DuPont и Dow. Без мощной ресурсной базы стать серьезным игроком невозможно. Драйва там маловато.

### В погоню за миллиардом

Совсем не то солнечная энергетика и обслуживающая ее индустрия производства солнечных батарей. Чтобы не утомлять читателя обилием аналитики, просто посмотрим на судьбу доктора *Женгронга Ши*, сегодняшнего партнера Дмитрия Котен-



# \$1,6 млрд

на такую сумму «Нитол» уже заключил контракты на поставку поликремния в Азию, Европу и Америку, хотя само производство еще не создано

ко. После окончания Шанхайского университета в 1988 году физик Ши по научному обмену уехал в Австралию. Получил австралийское гражданство и занялся исследованиями в сфере возобновляемой энергии в Университете Нового Южного Уэльса в Сиднее, зарабатывая \$150 тыс. в год. В 2001 году к нему приехали эмиссары из муниципалитета города Вуксу, что недалеко от Шанхая, с приглашением возглавить компанию по производству солнечных батарей. Доктору Ши, по его собственному признанию, эта идея не казалась очень уж привлекательной, но из вежливости он принял приглашение посетить Вуксу.

Познакомившись с ситуацией на месте, доктор Ши резко изменил свое мнение. Энтузиазм местных властей заразил и его, он не смог устоять перед обещаниями поддержки. В 2001 году открылся первый завод, фактически сборочный цех компании Suntech Power, где работали всего 20 человек. Первоначальные инвестиции, от городских властей, составили \$6 млн. Доктор Ши получил блокпакет. IPO прошло в 2005-м, в тот момент уже около 54% в Suntech Power принадлежало Женгронгу Ши (он выкупал доли других акционеров). В начале 2008 года капитализация компании на Нью-Йоркской фондовой бирже достигла \$6 млрд. И никаких зало-

говых аукционов и войн за передел собственности.

Конечно, не всем бизнесменам удалось столь успешно оседлать волну интереса к солнечной энергетике, как доктору Ши. Но, по словам Дмитрия Котенко, компания, которая в этом бизнесе не показывает ежегодно прирост продаж хотя бы в 40%, — явный кандидат в аутсайдеры.

## Солнечное качество

Нельзя сказать, что у «Нитола» в самом начале было много козырей на руках для вхождения в этот бизнес. Но кое-что компания все-таки могла предъявить. Стартовой площадкой стало производство трихлорсилана (в 2003 году — 3 тыс. тонн в год). Используя этот газ, можно получить высокочистый поликремний — этот способ уже лет пятьдесят является «рабочей лошадкой» мировой электронной промышленности. А поликремний солнечного качества (solar grade, используется в солнечной энергетике) получить даже проще — в нем может быть больше примесей. Из кристаллов поликремния режут пластины. Вот эти пластины — вэферы — и используются в солнечной энергетике.

Несколько лет назад поликремний в России никто не производил (советские заводы остались на Украине, произ-

водство в Подольске закрылось в конце 1990-х). «Нитол» решил этот пробел восполнить. В течение полутора лет компания заново отстроила новый комплекс производства трихлорсилана мощностью 10 тыс. тонн в год. В 2005-м в Усолье появилось подразделение «Нитол-силикон» и был дан старт проекту по созданию производства поликремния. Большую часть необходимой суммы — \$600 млн — компания собиралась привлечь с рынка облигаций и путем выхода на IPO. В 2009 году планировалось произвести 3800 тонн поликремния.

## Конкурентов нет

Дмитрий Котенко всегда был уверен в успехе своего проекта. Пока на звание соперника фотоэлементам из поликремния претендует только тонкопленочная (thin film) технология — с ее использованием в мире изготавливается 10% солнечных панелей. В развитие этой технологии сейчас направлены значительные силы исследователей и деньги инвесторов. Например, индийский мультимиллионер **Дипак Пури**, основатель компании Moser Baeg, входящей в тройку мировых производителей оптических носителей, именно в этой научной области ищет спасение своего испаряющегося на глазах бизнеса — производства DVD, где тоже используются тонкие пленки (см. **сф** №18/2008). По словам Дмитрия Котенко, панели на основе тонких пленок имеют свои плюсы и минусы. Плюсы — низкая себестоимость. Минусы — меньший срок службы (4–5 лет вместо 25 лет для панелей на основе кристаллического кремния) и меньшее КПД — у них в полтора-два раза меньше мощность, снимаемая с единицы площади. «А стоимость земли под солнечные установки приобретает все большее значение», — констатирует Котенко. Кстати, доктор Ши в Австралии занимался именно тонкопленочной технологией, но производство в Китае запустил все-таки на основе кристаллического поликремния.

Западным и даже китайским конкурентам «Нитол» может предъявить козырь в виде дешевой электроэнергии (технологический процесс производства поликремния весьма энергоемкий). Правда, козырь может оказаться временным. «Без конкурентной цены на электроэнергию теряет экономический смысл огром-

### досье

**Компания:** «Нитол»  
**Год основания:** 2006  
**Владельцы:** Анатолий Гончаров, Дмитрий Котенко, Александр Рудик, Suntech Power, IFC  
**Оборот в 2007 году:** 4 млрд руб.  
**Активы:** два дивизиона — «Нитол-усольехимпром» и «Нитол-силикон»  
**Виды деятельности:** выпуск поликремния и других продуктов хлорной и хлорорганической химии

### ноу-хау

**Компания «Нитол»:**  
\_начинает первый в России проект по выпуску в промышленных масштабах поликремния с привлечением мирового лидера в области инжиниринга Fluor Corporation;  
\_законтрактовала поставки своей продукции на \$1,6 млрд, что сделало ее устойчивой при финансовом кризисе;  
\_принимает участие в создании «солнечного кластера» в Восточной Сибири.

46%

всей мировой электроэнергии на фотоэлементах производится в далеко не самой солнечной Германии

6–6–6

с \$6 млн до \$6 млрд за 6 лет выросли первоначальные инвестиции в компанию Suntech Power

ное количество бизнес-проектов в Сибири. На фоне китайских производителей многие сибирские предприятия будут выглядеть абсолютно проигрышно», — говорит Котенко. Уже сейчас в ряде регионов Китая цены на электроэнергию становятся ниже, чем в Сибири.

Другой опасностью могли бы стать аналогичные проекты, заявленные российскими конкурентами, — их уже не менее пяти. Но «Нитол» уже инвестировал около \$300 млн и проект достаточно далеко продвинулся «в железе». Например, летом 2008-го китайская компания Trina Solar изготовила солнечные модули из первых партий «нитоловского» поликремния, предварительно проведя его аттестацию. Единственного из проектов-конкурентов, ушедших дальше деклараций, — по производству поликремния в Железногорске Красноярского края, продвигаемый «Росатомом», Дмитрий Котенко предпочитает видеть партнером. По крайней мере, трихлорсилан железнгорцы покупают в Усолье. Недавно возникла идея попробовать создать на базе двух проектов «солнечный кластер» — такую сибирскую мини-Кремниевую долину. Но это тоже пока декларация.

## Не угадал

Доктор Ши через четыре года после запуска микроскопического производства стал миллиардером. В 2007-м его компания Suntech Power вошла в десятку мировых производителей. «Нитолу» повезло меньше.

Для финансирования первого этапа проекта компания в декабре 2006 года разместила облигации на 2,2 млрд руб. Когда пришло время нового этапа, грянул западный кредитный кризис. В начале 2008 года Лондон уже не был так гостеприимен, как в начале 2003-го — собрать \$300 млн на амбициозные планы «Нитолу» не удалось. Книга заявок предполагаемого IPO так и не была закрыта.

Компания объявила, что у нее есть другие источники финансирования. В марте стало известно, что Международная фи-

нансовая корпорация (IFC) выделяет \$75 млн на развитие проекта (купив за \$50 млн долю, размер которой не раскрывается и предоставив кредит в \$25 млн). В марте же перестали быть секретом переговоры между «Нитолом» и Suntech, а уже в конце августа \$100-миллионная сделка по приобретению китайцами доли в «Нитоле» была закрыта. Летом о предоставлении кредита в \$190 млн объявил Альфа-банк. Тема исчерпана?

Нетрудно догадаться, что в сентябре ситуация с заемным финансированием резко ухудшилась. Дмитрий Котенко эту тему обсуждать отказывается, но говорит, что его день сейчас заполнен переговорами. Одновременно он общается с тремя банками — в том числе и с Альфа-банком.

Можно предположить, что обсуждается уровень ставки по кредиту в наше неспокойное время. Потому что в обычной ситуации, то есть всего год назад, «Нитол» считался бы волшебным клиентом. Проект, который продал долю IFC и ведущему производителю на своем рынке. Но самое главное — у «Нитола» законтрактовано производство на ближайшие годы. Компания заключила восемь долгосрочных (на пять-семь лет) контрактов на поставку поликремния в Азию, Европу и Америку общей стоимостью \$1,6 млрд. Часть этих контрактов заключена в долларах, часть в евро. По ним в этом году получена предплата \$100 млн, \$60 млн поступят в будущем году.

Сам рынок генерации достаточно прост для анализа. Дело в том, что он до сих пор развивается при активной поддержке государства, проще говоря, дотируется разными способами (информация для скептиков: уже через три-четыре года могут появиться и самокупаемые, полностью конкурентные с традиционной энергетикой проекты). Эти программы поддержки тоже долгосрочные. Год назад (да что там говорить — даже полгод назад) за такого клиента нормальному банкиру по инструкции следовало бороться. Но, похоже, наш мир рушится,

и безрисковых святынь у банкиров не осталось. Ничем другим бурные переговоры в этой ситуации не объяснить.

Собственно, страдает не только российский проект. Доктор Ши был Королем солнца (Sun King, так его прозвала западная пресса) только до начала 2008 года. С начала года Suntech Power потеряла 85% стоимости. Инвесторы, похоже, не верят в рост этого рынка, то есть в возможности западных государств (крупнейшие покупатели солнечных панелей — Германия, США и Япония) развивать солнечную энергетику.

## Надежда возвращается

Вернуть доверие может только чудо. И чудо в общем-то появилось — в образе Барака Обамы. Одним из его предвыборных слоганов было обещание создать 5 млн рабочих мест для «зеленых воротничков», то есть людей, обслуживающих отрасли, не загрязняющие окружающую среду (в первую очередь в той самой альтернативной энергетике). План Обамы — Байдена «Новая энергия для Америки» предусматривает инвестирование в возобновляемые источники энергии \$150 млрд на протяжении 10 лет. В России, где подавляющее число людей считает солнечную энергетику полной блажью, о фанатичной приверженности Обамы альтернативной энергетике никто и не упоминал. Как никто не писал, что едва ли не треть пресловутого «плана Полсона» посвящена мерам поддержки альтернативной энергетики, в частности восьмилетним налоговым кредитам (так называемым ИТС) для солнечной энергетики на базе солнечных панелей.

В приложении к рынку это означает, что если планы будут выполнены, то США выйдут на лидирующие позиции в производстве солнечной электроэнергии. До сих пор на первом месте была Германия, где производится 46% всей электроэнергии на фотоэлементах (США сейчас — лишь 10%). Для производителей солнечных панелей эти сообщения как бальзам на душу. Появление дополнительного спроса потащит отрасль вперед.

Сильно верит в Обаму и Котенко. Благодаря свежизбранному американскому президенту в России может появиться новая отрасль. И пусть она основана на старой технологии, но надо же с чего-то начинать. **СФ**

ШТИЛЬ НА РЫНКЕ ЖИЛЬЯ БОЛЬШЕ ВСЕГО УДАРИЛ ПО РИЭЛТЕРАМ. НО СКОРО ОНИ ОКАЖУТСЯ В КУДА ЛУЧШЕЙ ФОРМЕ, ЧЕМ СОБРАТЬЯ-ДЕВЕЛОПЕРЫ. В ПЛЮСЕ БУДУТ ТЕ ПРОДАВЦЫ, ЧТО ДОЖИВУТ ДО ОБВАЛА ЦЕН.

# Стоп-квартира

текст:  
**татьяна  
комарова**

«**Деньги** у покупателей есть, они просто ждут падения цен и не торопятся покупать. Конечно, все газеты и журналы трубят о том, что цены будут падать», — недоволен **Михаил Куликов**, директор управления вторичного рынка компании «Инком-недвижимость».

По этой логике своими прибылями риэлтеры и девелоперы должны быть обязаны опять-таки журналистской братии, все эти годы подогревавшей интерес к недвижимости отчетами о стремительно росших ценах. Но об этом риэлтеры почему-то не вспоминают.

Есть от чего расстраиваться: за последние три месяца количество проводимых ими сделок упало как минимум в два раза, а в некоторых случаях и больше. Так, количество звонков в компанию «Миэль-недвижимость» от желающих приобрести квартиры снизилось с июля по октябрь в три раза, до 2 тыс. обращений в месяц. Тем временем предложение у того же «Миэля» за тот же срок выросло на 8% (в сентябре по сравнению с августом рост составил аж 17%), примерно до 33 тыс. объектов. В некоторых сегментах, например в загородной недвижимости, продажи вообще практически встали. «В этой ситуации более актуально говорить не о доходах, а о расходах агентств», — констатирует **Ольга Пономарева**, директор департамента маркетинга агентства недвижимости «Доки».

Риэлтеры запутались в целой паутине обстоятельств, порожденных финансовым кризисом. Потенциальные инвесторы не могут или не хотят вкладываться в квартиры, банки в большинстве своем свернули ипотечные программы, а продавцы пока не спешат особо снижать цены на квартиры. За последние два месяца цены снизились, по данным «Инком-недвижимости», только на 3,3%. Средняя стоимость 1 кв. м сейчас составляет

\$8200, что все еще недоступно для большинства потенциальных покупателей. «Избалованные» растущим рынком риэлтеры оказались совершенно не готовы к такому «застою». Есть жертвы.

## Семь тучных лет

Первыми не выдержали дискаунтеры — агентства недвижимости, привлекающие клиентов низкой стоимостью услуг.

С 1 ноября приостановил деятельность «Агент 002», принадлежащий совладельцу компании «Вимм-Билль-Данн» **Михаилу Дубинину**. «Это превентивная мера, мы пошли на опережение процесса», — уверяет генеральный директор «Агента 002» **Леонид Меньшиков**.

Официально сообщается, что агентство взяло паузу до «окончания кризиса», после чего восстановит работу. Но участники рынка сомневаются, что это возможно. «Хорошие агенты устроятся в других компаниях и не вяжутся снова в эту авантюру», — говорит Михаил Куликов.

«Агент 002» не одинок. Его коллега по рынку «Тактик & практик», «дочка» МИАНа, закрыл четыре из пяти своих офисов. Еще один дискаунтер «Открытая компания», аффилированная с «Бест-не-







движимостью», о закрытии официально не объявляла, но, по сведениям **сф.** уже не функционирует.

Против дискаунтеров обернулись их по-спортивному низкие цены, которые не позволили накопить «жирок» на случай ледникового периода. Такие агентства работали на грани рентабельности, рассчитывая компенсировать низкие доходы от каждой конкретной сделки их большим количеством. Но покупатели, ожидая, что недвижимость подешевеет как минимум на 10%, не видят смысла экономить сейчас 2% на услугах посредников.

Дискаунтерами дело не ограничится. «Если кризис будет продолжаться от одного до двух лет, рынок недвижимости изменится кардинально, на нем останется в лучшем случае треть игроков», — пессимистичен **Аркадий Литовский**, генеральный директор агентства «Национальная риэлтерская группа».

Крупные игроки пока держатся, но явно не за счет управленческих талантов своих менеджеров.

## Мамонты рынка

«Агентства, аффилированные с крупными девелоперами, в большинстве своем неэффективны как бизнес-единицы, и владельцы пытаются вывести их хотя бы в ноль», — рассказывает **Евгений Скорморовский**, совладелец компании «Century 21 Запад».

Под крупными риэлтерскими агентствами обычно подразумевают так называемую «большую четверку», контролирующую около трети рынка: АН МИАН, «Инком-недвижимость», «Миэль-недвижимость» и «Бест-недвижимость». Сейчас

они существуют в рамках холдингов. Прибыльность таких подразделений не является самоцелью — основной доход уже многие годы приносят их старшие братья-девелоперы.

Пока что «большая четверка» и другие похожие структуры на жизнь не жалуются: девелоперское подразделение спасет братьев даже в случае затяжного кризиса на вторичном рынке. Правда, оно же утянет их на дно, если (а скорее когда) девелоперам самим придется нелегко — при отсутствии продаж и возможности реструктурировать кредиты. По словам Аркадия Литовского, при таком раскладе падут даже самые крупные аффилированные со строителями риэлтеры.

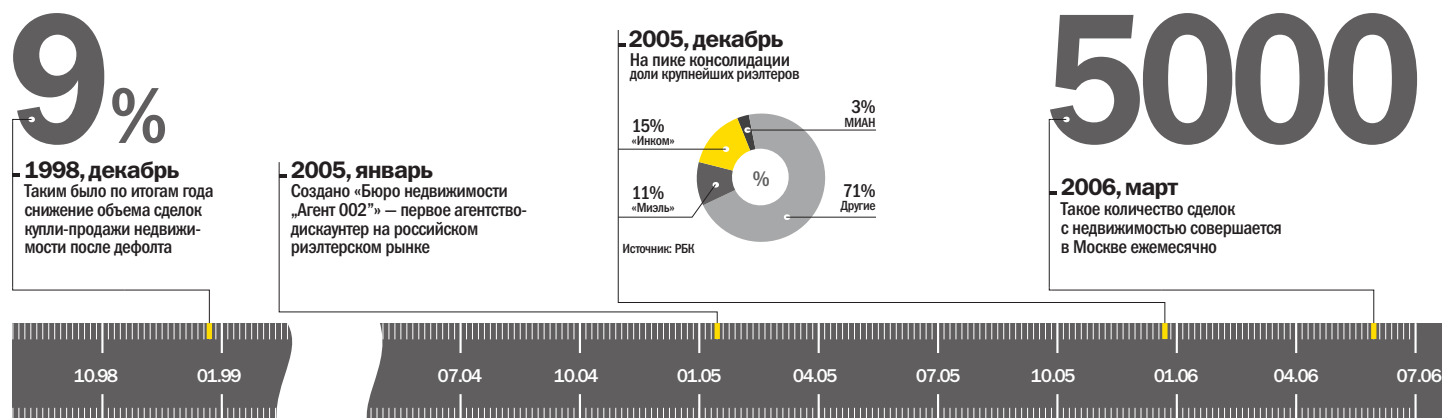
Аффилированным агентствам будет тяжелее их независимых коллег еще и потому, что их позиция в случае конфликтов с родственниками-девелоперами явно проигрышная. Девелоперы заинтересованы в том, чтобы цены на недвижимость не упали. Риэлтеры, для которых отсутствие сделок страшнее, чем даже меньший (в случае падения цен) размер комиссий, мечтают о снижении цен и возобновлении спроса. Акционерам таких холдингов нужно либо максимально «разводить» строителей и продавцов, отправляя последних в свободное рыночное плавание, либо выбирать, что приоритетнее. Выбор получается простой: девелоперское направление до сих пор было примерно в десять раз прибыльнее риэлтерского.

## Элитные тоже плачут

«Олигарх покупает себе дом с помощью девочки Маши. Маша ему нравится, и он говорит: „Что ты сидишь тут брокером?»

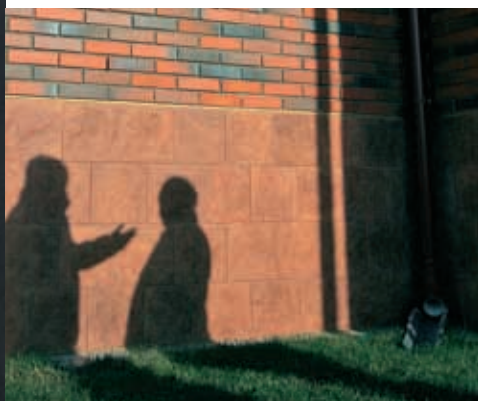
Давай откроем свое агентство недвижимости, это ведь такой хороший бизнес». Маша приводит с собой Лену и Наташу. Так и получаются новые агентства элитной недвижимости», — рассказывает **Ирина Могилатова**, которая сама раньше была начальником отдела продаж поселка «Антоновка», а теперь возглавляет брокерско-консалтинговую компанию Tweed.

СЕРГЕЙ МИКЕЕВ



**\$430 млн**

составит, по прогнозам, объем рынка риэлтерских услуг в Москве в 2008 году



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

**1/3 сделок**

сотрудники риэлтерских агентств проводят «по-серому», утаивая от агентства факт сделки и оставляя комиссионные себе

ны на вторичную «элитку» в Москве теперь находятся в диапазоне \$15–50 тыс. за 1 кв. м (на треть больше, чем в начале года), что в 2,5–7 раз дороже жилья эконом-класса. По оценкам Литовского, предложение в этом сегменте в несколько раз превышает спрос, в то время как в эконом-классе количество желающих купить примерно соответствует количеству продающих. Правда, потенциальные покупатели ждут снижения цен и не заключают сделок.

Участники рынка уверены, что количество агентств элитной недвижимости, присутствующих сейчас на рынке, явно чрезмерно — только в Москве их работает более 40. Кризис заставит часть из них закрыться.

### Скидки на выживание

В двух минутах ходьбы от офиса Скоморовского и его партнера **Александра Мальцева** находится скалодром. Владельцы «Century 21 Запад» любят ходить туда после работы лазать по отвесной стене.

Тренируются не зря. В подвешенном состоянии находятся сейчас все небольшие агентства недвижимости. «Наша задача в том, чтобы пережить время падения спроса. Выживет компания или нет, зависит от того, есть ли у нее сплоченная команда и достаточные накопленные ресурсы на поддержание существования», — говорит Евгений Скоморовский.

Выживание подобных небольших риэлтеров, работающих с жильем нижнего и среднего ценовых сегментов, закончится, когда цены пойдут вниз. Тогда спрос вернется, и количество сделок снова увеличится. Агенты смогут зарабатывать

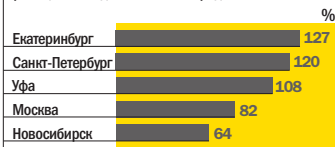
Бизнес это действительно «хороший». Инвестиции по олигархическим меркам смешные — около \$300 тыс., а срок окупаемости и вовсе анекдотичный, в случае с Tweed — 2,5 месяца. И на кризис Могилатова смотрит оптимистично: «Наши риэлтеры работают на процентах, поэтому издержки минимальны. Чтобы окупить затраты на суще-

ствование, нам достаточно проводить две сделки в месяц».

Правда, у концентрации на элитной недвижимости есть и обратная сторона. Риэлтеры, работающие одновременно в разных ценовых сегментах, отмечают смещение спроса на объекты эконом-класса и падение интереса к дорогому жилью. По данным Penny Lane Realty, це-

#### 2007, январь

Регионы подтягиваются  
рост цен на недвижимость в городах России\*



\* по итогам 2006 года

Источник: РГР

#### 2006, сентябрь

Объем предложения на столичном рынке вторичного жилья составил около 30 тыс. объектов, а цены выросли за месяц лишь на 3%. Началась стабилизация рынка после рекордного скачка цен

**\$430 млн**

#### 2008, декабрь

Таким, согласно оценкам аналитиков, будет объем московского рынка риэлтерских услуг по сделкам с жилой недвижимостью

#### 2009, март

По прогнозам риэлтеров, в конце I кв. 2009 года вновь можно ожидать роста объема сделок на рынке недвижимости

07.06 10.06 01.07 04.07 07.07 10.07 01.08 04.08 07.08 10.08 01.09 04.09



## Количество жертв затишья на рынке недвижимости зависит и от того, как долго оно продлится. По мнению участников рынка, критичным для агентства недвижимости является падение объема сделок на 25–30%

на процентах, пусть даже этот заработок будет ниже, чем был на подъеме рынка. «Я всегда сравниваю риэлтерскую компанию с пунктом обмена валют. Ему все равно, растет курс доллара или падает; он получает свои комиссионные от объема», — оптимистично заявляет Александр Мальцев.

Похожую историю риэлтеры уже проходили десять лет назад. «В 1997 году, когда мы только начинали работать, у нас было два риэлтера. К концу 1998-го, во время кризиса и последовавшего падения цен на недвижимость, — уже 50, и это при снижении цен», — вспоминает **Владимир Яхонтов**, управляющий партнер «Мизель — загородная недвижимость». Да и за весь 1998 год объем сделок на рынке упал всего на 9%.

Все, что нужно риэлтерам сейчас, — сменить направление усилий. «Мы поменяли не стратегию, а тактику, — говорит Михаил Куликов из „Инком-недвижимости“. — Сейчас надо более конкретно, я бы даже сказал, решительно работать с продавцом». Если раньше агентство «давило» на покупателей, пользуясь дефицитом предложения и ежедневно растущей ценой, то теперь пришло время убеждать продавца пойти на небольшое снижение сегодня, чтобы не «опускаться» еще больше завтра. Именно так и начинается обвал рынка.

Количество жертв затишья на рынке недвижимости зависит и от того, как долго

оно продлится. По мнению участников рынка, критичным для агентства недвижимости является падение объема сделок на 25–30%. То есть подавляющее большинство риэлтеров сейчас уже работают в убыток. Мальцев и Скоморовский рассчитывают, что такое «осадное положение» сохранится до весны 2009-го. Многие риэлтеры не исключают, что «мертвый сезон» установился надолго. «В регионах ситуация будет гораздо тяжелее и печальнее. Риэлтеры там еще живы, но умирать станут гораздо быстрее, чем в Москве, потому что у них меньше запас финансовой прочности», — полагает Аркадий Литовский.

Зато перед вовремя накопившими финансовый «жирок» (а он должен покрывать затраты на функционирование агентства в течение как минимум четырех месяцев, для агентства средней руки это около \$100 тыс.) игроками открывается множество уникальных возможностей. Они обретут не только новых сотрудников, но и подешевевшую недвижимость для открытия новых филиалов.

### Остатки сладки

«К нам как раз пришла большая команда из „Агента 002“ с хорошей клиентской базой. Мы очень довольны — это профессиональная команда, работающая в сегменте эконо- и бизнес-класса», — потирает руки Аркадий Литовский из «Национальной риэлтерской группы».

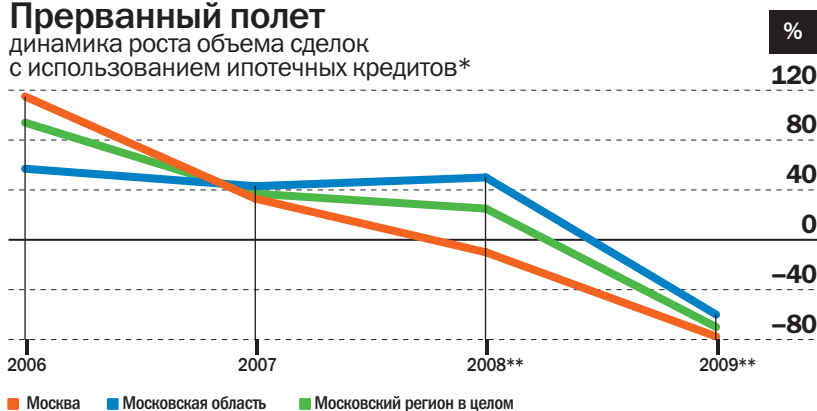
Охота на золотые кадры началась. Так, «Доки», принадлежащее, как и «Агент 002», Дубинину, объявило, что будет отдавать новым сотрудникам до 85% комиссионных (обычно агенты получают не более 35%). Правда, за право работать под брендом «Доки» риэлтерам придется платить ежемесячно фиксированную сумму. Ее размер, а также схему, по которой агент станет платить своему работодателю, в агентстве не раскрывают.

Другой ценный ресурс, который могут получить риэлтеры, — это жилье в новостройках от девелоперов, которые стали гораздо более сговорчивыми. «Сейчас многие девелоперы, которые раньше работали только с собственными отделами продаж, начинают прибегать к помощи риэлтеров», — радуется Скоморовский. Например, на открытый рынок недавно вышла Mirax Group. В условиях, когда продать недвижимость сложно, девелоперам становится невыгодно работать только с собственными отделами продаж: их сотрудники зачастую получают не комиссионные, а зарплаты, и просто не хотят продавать столько же, сколько мотивированные риэлтеры.

Наконец, кризис — хорошее время освоить новые направления развития. Так, Скоморовский и Мальцев с надеждой смотрят на сегмент зарубежной недвижимости. Оптимизм поддерживают и другие игроки, уже работающие в этом сегменте. «Инвесторы предпочитают вкладываться не столько в российскую недвижимость, сколько в зарубежную. За последние три месяца количество обращений для покупки зарубежной недвижимости увеличилось в 2,5–3 раза», — говорит Литовский. Популярностью пользуются Греция, Крит, Доминиканская республика — страны, где 1 кв. м гораздо доступнее, чем в Москве (от \$1000), а потенциал роста значителен благодаря выгодному расположению и климату. При этом порог инвестиций меньше, чем в российской столице: купить квартиру в Болгарии у моря можно за 25 тыс. евро.

Словом, ползти на кладбище риэлтеры пока не торопятся, они готовятся к новому развитию. Похоже, что после нынешнего кризиса ряды агентств недвижимости окажутся сильно поредевшими и... «пожиревшими». □

**Прерванный полет**  
динамика роста объема сделок с использованием ипотечных кредитов\*



**2018 год.** Мультимедийные презентации объектов недвижимости настолько детальны, точны и визуально наглядны, что покупателям необязательно тратить время на поездку для просмотра жилья. Но большинство из них по старинке предпочитают приехать — чтобы пройти по прилегающей территории, пообщаться с соседями, да и просто лишний раз увидеть своего семейного риэлтера.



**Евгений Скоморовский,**  
генеральный директор агентства «Century 21 Запад»

ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

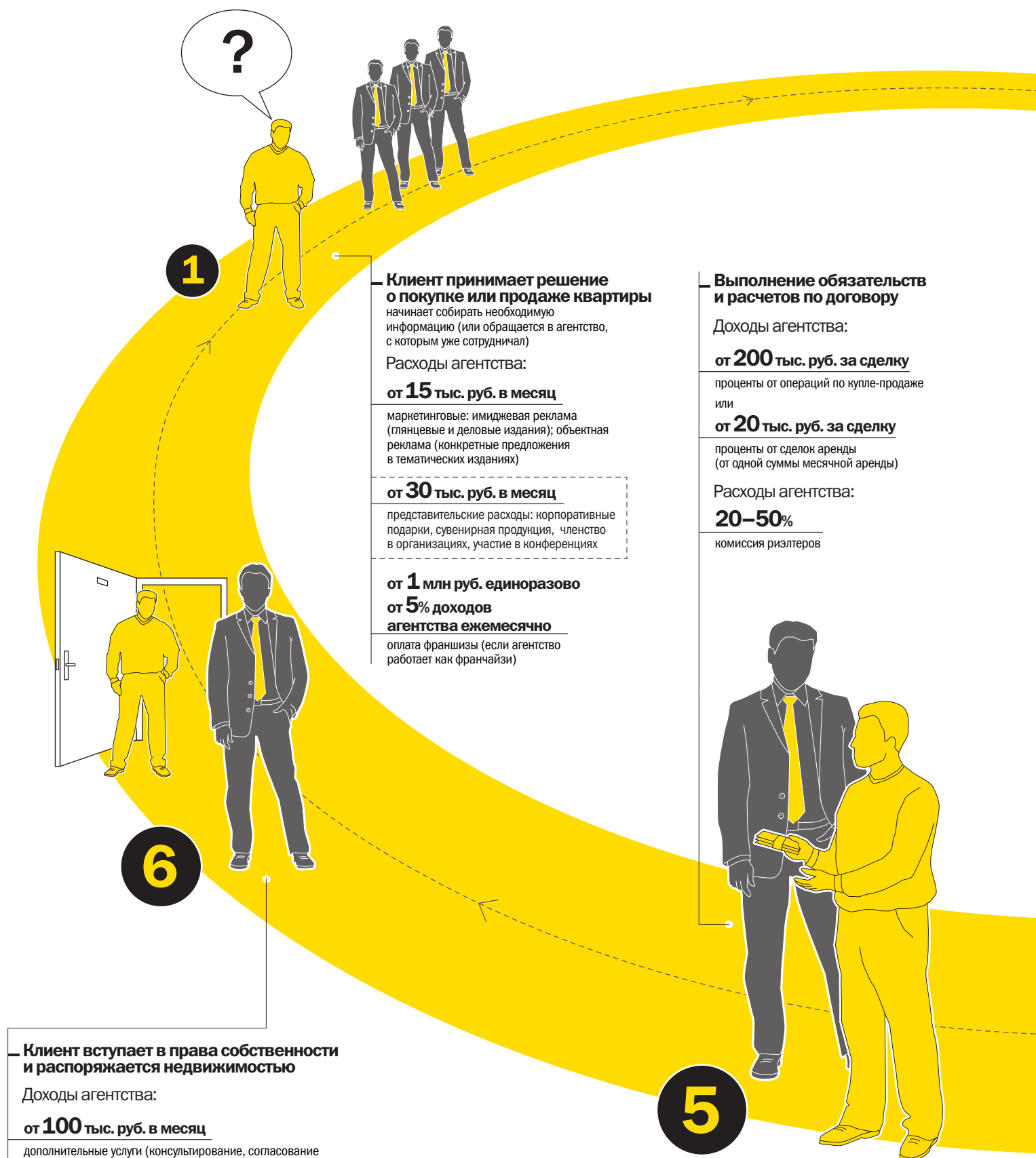
За прошедшее десятилетие риэлтерский рынок повзрослел вместе с основными игроками. Сменив неповоротливые агентства старой формации, на первые роли вышли амбициозные компании, предоставляющие адекватный быстро меняющейся обстановке сервис. Они не только оказывают брокерские услуги, но и управляют недвижимыми активами. Лицензированных риэлтерских фирм по-прежнему много, но практически все они работают под несколькими основными брэндами, преимущественно по франчайзинговой схеме. Уровень информационной насыщенности на порядок выше, чем годами ранее, а применяемые риэлтерами технологии исключают ошибки и мошенничества при проведении сделок.

Да и весь рынок недвижимости стал совершенно другим. Россия вообще кардинально обновляется раз в десять лет. 1989-й — год значительных перемен, предшествовавших распаду сверхдержавы; 1999-й — год переживших кризис; 2009-й — год становления новой экономики после глобального коллапса. Наступающий 2019-й год — новый рубеж. К нему Москва подходит интенсивно развивающейся, она уже далеко вышла за пределы МКАД. Казавшаяся ранее несбыточной идея «одноэтажной» столицы начинает сбываться — этому способствуют серьезные инвестиции в развитие транспортной и социальной инфраструктуры большого московского региона. И большинство сделок риэлтеры проводят как раз в сегменте малоэтажных жилых комплексов. Но это не мешает девелоперам продолжать строить небоскребы в деловых районах города. Только что было завершено строительство Большого Сити, а уже анонсировано строительство нового самого высокого здания на континенте.

Однако наступающий 2019-й год будет действительно новым для рынка недвижимости: на смену Юрию Михайловичу Лужкову придет новый мэр. Каким он будет? Поживем — увидим. □

# Пора закругляться

доходы и расходы типового агентства недвижимости\*







2

## Клиент обращается в агентство недвижимости

Расходы агентства:

от **100 тыс. руб.** в месяц за аренду

или

от **2,5 млн руб. единовременно при покупке**

аренда или покупка офиса (одного или нескольких представительных помещений, где будет располагаться риэлторская компания)

от **250 тыс. руб. единовременно**

ИТ-расходы; оборудование офисов (оргтехника и мебель, подключения к телефонной сети, интернету и т. д.)

от **250 тыс. руб. ежемесячно**

набор административного персонала и оплата их труда (оклады): топ-менеджмент, секретари, бухгалтеры и т. д.

## Подбор и просмотр вариантов; переговоры

Расходы агентства:

от **100 тыс. руб. единовременно**

затраты агентства на подбор и обучение риэлтеров

от **3 млн руб. единовременно**

создание парка автомобилей для разъезда агентов (в основном для агентств, работающих с элитной недвижимостью)



3

## Открытие сделки

сбор и проверка документов;  
подписание договора;  
государственная регистрация договора

Расходы агентства:

от **30 тыс. руб. в месяц**

партнерство с юридическими компаниями (для сопровождения сделок) или формирование собственного юридического отдела; затраты на подбор и обучение риэлтеров



4



клиент



агентство



необязательные расходы

\*исходя из минимальных для московского риэлтерского рынка расценок  
Источник: расчеты «Секрета фирмы»

«РОСТЕХНОЛОГИИ» И ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ ЗАРЕГИСТРИРОВАЛИ КРУПНЕЙШУЮ В СТРАНЕ АВИАКОМПАНИЮ «АВИАЛИНИИ РОССИИ» (АР). ОДНАКО ЖЕЛАНИЕ РАСТОЛКАТЬ ЛОКТЯМИ ЛИДЕРОВ СКОРЕЕ ВСЕГО ОКАЖЕТСЯ ЭТИМ ЛИДЕРАМ ТОЛЬКО НА РУКУ.

## Воздушная тревога

ТЕКСТ: **полина русаева**



Частные перевозчики надеются избежать угрозы, исходящей от «Авиалиний России»

«Мне в последнее время наши профессиональные конференции напоминают жужжание мух в спичечном коробке,— признался владелец и генеральный директор ТД ТОАП **Евгений Островский** с трибуны на октябрьском форуме „Крылья России“.— Мы тут жужжим что-то все друг другу, жужжим. И никто, кроме нас, не слышит. В зале есть представители Минтранса, Росавиации, МЭРТ, Ространснадзора?»

Тишина была ему ответом. Еще бы — «представителям» не до конференций: на рынке появляется государственный перевозчик, призванный доказать, что авиакомпания может летать дешево и прибыльно одновременно.

Созданием авиационного чуда занимаются глава госкорпорации «Ростехнологии» **Сергей Чемезов** и мэр Москвы **Юрий Лужков**. Идея такова: собрать под единый флаг несколько авиакомпаний с госучастием в капитале. В число объединяемых попали 11 перевозчиков: «Атлант-Союз», ГТК «Россия», три компании из AiRUnion и другие. 50% + 1 акция «авиамонстра» будут принадлежать госкорпорации, остальное — правительству Москвы.

### Семеро по лавкам

«У меня в детстве была страсть к собиранию игрушечных самолетиков,— вспоминает топ-менеджер одной из авиакомпаний.— Не важно, красивый самолет или нет, „летающий“ или без крыла. Главное — количество. Ситуация с „Авиалиниями России“ сравнима по духу с таким коллекционированием».

За девять месяцев текущего года суммарный пассажиропоток объединяемых авиакомпаний составил, по данным Транспортной клиринговой палаты (ТКП), примерно 9 млн человек. Даже лидер отрасли «Аэрофлот» перевез за тот же период только 7,1 млн пассажиров. Но объем перевозок — пожалуй, единственное, чем может похвастать новая компания. Без солидных финансовых вливаний ей не взлететь. Только по итогам 2007 года компании «Авиалиний России» налетали сообща 20 млрд руб. долгов. По словам собеседника **сф**, за текущий год долговая нагрузка «значительно увеличилась».

Генеральный директор «Авиалиний России» **Виталий Ваничев** (являющийся пока владельцем 99% акций АР, а также предсе-

## К чему приведет создание «Авиалиний России»



дателем совета директоров аэропорта Внуково и исполнительным директором «Атлант-Союза») уже попросил у государства кредит 5 млрд руб. до конца 2009 года для покрытия кассового разрыва свежесобранного лидера. Однако, учитывая общее финансовое положение альянса, ему эта сумма как мертвому припарка.

Правда, акционеры «Авиалиний России» нашли способ вычестить из общего долга десяток миллиардов рублей, который висит на компаниях AiRUnion. Заместитель гендиректора «Ростехнологий» **Алексей Алешихин** публично заявил, что «Авиалинии России» не будут долговыми наследниками альянса.

Но на этом денежные потребности «Авиалиний России» не заканчиваются: холдингу предстоит вложиться в воздушный парк. Почти 70% самолетов новой авиакомпании требуют списания со службы — их средний возраст превысил 20 лет. Руководство «Авиалиний России» намерено приобрести до 50 самолетов. По словам Ванцева, речь идет как о покупке 30 российских Sukhoi Superjet 100 (каталожная стоимость одного самолета около \$27 млн), так и о приобретении в лизинг иностранных лайнеров.

Руководство «Ростехнологий» всецело надеется на административный ресурс. Олигарху нового поколения Сергею Чеме-

зову, создателю госкорпорации «Ростехнологии», сумевшему выбить для не самого эффективного российского автопроизводителя АвтоВАЗа кредитную линию в ВТБ на 17 млрд руб., это по силам. Похоже, на авиационной лавке у правительственного стола уселось прожорливое чадо, которое способно лишить каши частные авиакомпании, также нуждающиеся сейчас в финансовой подпитке.

### Жесткая посадка

«Отрасль входит в традиционно низкий зимний сезон в условиях, когда за лето никаких запасов накопить не удалось, — печалится Евгений Островский. — При этом финансовые учреждения открыто говорят, что не будут вкладывать деньги в эту сферу».

На заемные средства работают все авиакомпании. И уповать этой зимой перевозчикам остается лишь на госфинансирование. Однако правительство настроено умеренно враждебно. По словам министра транспорта **Игоря Левитина**, существующие сегодня более 100 авиакомпаний не придадут уверенности, что не повторятся отмены рейсов и другие негативные моменты, поэтому их количество должно уменьшиться, хорошо бы до двух-трех.

Правительство обещало выделить крупнейшим перевозчикам суммарный кре-

дит 30 млрд руб. на текущие расходы. Чemezov с Лужковым, создавшие как раз такого крупнейшего перевозчика, в очереди явно будут первые. Между тем только S7, вторая по величине российская авиакомпания, по словам ее финансового директора **Ильи Александровского**, нуждается в нескольких десятках миллиардов рублей для поддержания текущей деятельности.

Однако «Авиалинии России» одноразовыми финансовыми инъекциями не ограничатся. Тандем Чemezov—Лужков анонсирует социальную направленность своей компании. В переводе на язык авиаторов это означает перевозки на грани рентабельности — в лучшем случае.

«При абсолютной поддержке административными ресурсами демпинг от „Авиалиний России“ обеспечен, — вынужден признать один из собеседников **сф.** — Такое ценообразование не рыночное».

Тем не менее ужаса от появления новой крупнейшей российской авиакомпании не испытывает ни один перевозчик.

### Прерванный полет

«Авиалинии России» — это новый «пузырь» на авиарынке, считает генеральный директор «Аэрофлота» **Валерий Окулов**. По его словам, компания создается по той же концепции, что некогда AiRUnion. «Предполагается, что размеры у нее будут большие, а вот



экспертное мнение

— После развала AiRUnion на рынке образовалась брешь. Объем авиаперевозок начинает сокращаться. Когда на всю страну показывают задержки рейсов, человек может решить, что лучше уж на поезде поехать. Тут появляется госкомпания. Пассажиры в массе своей с большим доверием относятся ко всему государственному, нежели к коммерческим структурам. Все делается грамотно: убыточные компании обанкротят, долги спишут. Создание перевозчика с нуля правильно, ведь ошибку на стадии реализации в десять раз сложнее исправить, чем на стадии планирования.

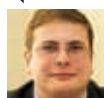
за



**Аркадий Меркулов,**  
заместитель генерального  
директора авиакомпании  
Sky Express

— Для нас появление «Авиалиний России» — это минус, создается конкурент. Приятно, когда компаний меньше. Лично у меня нет пока понимания, что за перевозчик появляется: для меня это темная, загадочная фигура. Я не видел бизнес-плана, стратегии. Где эта компания будет летать? Как? На чем? С точки зрения рынка создавать нового перевозчика только для того, чтобы заполнить опустевшие маршруты, нет смысла. Существующие компании вполне могли бы эту брешь закрыть. Насколько эффективной будет создаваемая компания, зависит от того, кто это будет делать и как.

против



**Илья Александровский,**  
финансовый директор  
авиакомпании S7

результат...» — на этих словах глава «Аэрофлота» многозначительно умолкает.

По словам Сергея Чemezова, «Авиалинии России» к 2012 году ежегодно будут перевозить 20 млн человек. После подобных заявлений мрачную тень на лицах действующих пилотов сменяет ухмылка. Даже если не вычитать из 9 млн пассажиропотока четыре авиакомпании, которым в октябре-ноябре Росавиация не продлила лицензию на полеты, цифра 20 млн заоблачна. В среднем каждый год «Авиалинии России» придется прибавлять в весе по 30%. Для сравнения: за девять месяцев 2008 года авиакомпания номер один «Аэрофлот», по данным ТКП, увеличила пассажиропоток на 14%, а вторая по величине S7 — на 13%.

«Эта штука никуда не взлетит. Все заявления — пустые слова, о которых через год никто и не вспомнит», — категоричен совладелец одной из авиакомпаний. По мнению пилотов, в руководстве компании нет профессионалов, которые смогли бы создать «авиаконфетку». В совет директоров «Авиалиний России» вошли четыре представителя «Ростехнологий» и три — правительства Москвы. Среди них — ни одного авиационного специалиста. Да и Виталий Ванцев операционным руководством перевозчика никогда не занимался. «Чиновники в игрушки играют, наслаждаются», — считает собеседник **сф.**

Цель у игры есть, но она не в создании эффективной авиакомпании. «Вся эта история затеяна для поддержки „Атлант-Союза“ и аэропорта Внуково», — уверен главный редактор Avia.Ru **Роман Гусаров.**

Действительно, если бы не обрушился AiRUnion, первым кандидатом на вылет с рынка был бы «Атлант-Союз», принадлежащий правительству Москвы. Как рассказал **сф.** знакомый с обстановкой в компании менеджер из конкурирующего перевозчика, у «Атлант-Союза» были серьезные проблемы с техникой: поставки «Боингов», которые он собирался покупать, застопорились из-за отсутствия кредитов, а практически все Ил-86, на которых компания летала, списаны. «Благодаря AiRUnion „Атлант-Союзу“ банально есть на чем летать», — говорит собеседник **сф.**

Польза для Внуково тоже налицо: аэропорт получит новые рейсы и тем самым увеличит объем топливного и аэронавигационного обслуживания, нарастит пассажиропоток.

## А получилось как всегда

В попытках облегчить жизнь своему авиаактиву «Ростехнологии» и московское правительство будут прилагать максимум усилий для получения всевозможных послаблений. У спичечного коробка, в котором до сих пор «жужжали» пилоты, появился мощный рупор. Лоббистские усилия Чemezова — Лужкова, скорее всего, будут направлены в две плоскости: отмена пошлин на импортные самолеты и введение госдотаций.

В Минтрансе уже не первый год идут разговоры об упразднении ввозных платежей, и вот, по ощущениям пилотов, до конца этого года вопрос «точно решится». Воспользоваться этой льготой смогут те, кто завозит самолеты, аналоги которых не производятся в России. В выигрыше будут и те, кто параллельно с импортом размещает заказ на производство аналогичных самолетов у Объединенной авиастроительной корпорации (контракт с ОАК имеет, например, «Аэрофлот»).

Более того, Виталий Ванцев надеется, что государство станет субсидировать половину суммы лизинговых платежей за российские самолеты. Сегодня подобные расходы, скажем, по Ту-204 обходятся российским компаниям в \$280–350 тыс. в месяц.

«Мы должны дотировать полеты на дальневосточном направлении», — в конце октября призвал к действию профильные департаменты Игорь Левитин. Введение подобных льгот помогло бы авиакомпаниям конкурировать на таких маршрутах с РЖД, которые, в свою очередь, дотируются государством. «Аэрофлот» несколько лет разрабатывал программу по созданию дальневосточной «дочки» за счет приобретения «Дальавиа», «Сахалинских авиалиний» и «Владивосток-Авиа». Однако жизнеспособной такая «дочка» могла стать только при наличии госдотаций. Правительство не пошло навстречу «Аэрофлоту», и проект не состоялся.

Похоже, госфинансирование, которое, скорее всего, перехватят у прочих игроков «Авиалинии России», станет платой за преференции для всех авиаперевозчиков. Но мечта Минтранса о двух-трех крупных авиакомпаниях, что скулят всю отрасль, исполнится в любом случае, будут среди них «Авиалинии России» или нет. **сф.**



ЖИЗНЬ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

**маяк**  **103,4**

ПЕТР ФАДЕЕВ ФЕКЛА ТОЛСТАЯ

**14:00-16:00**

БУДНИ



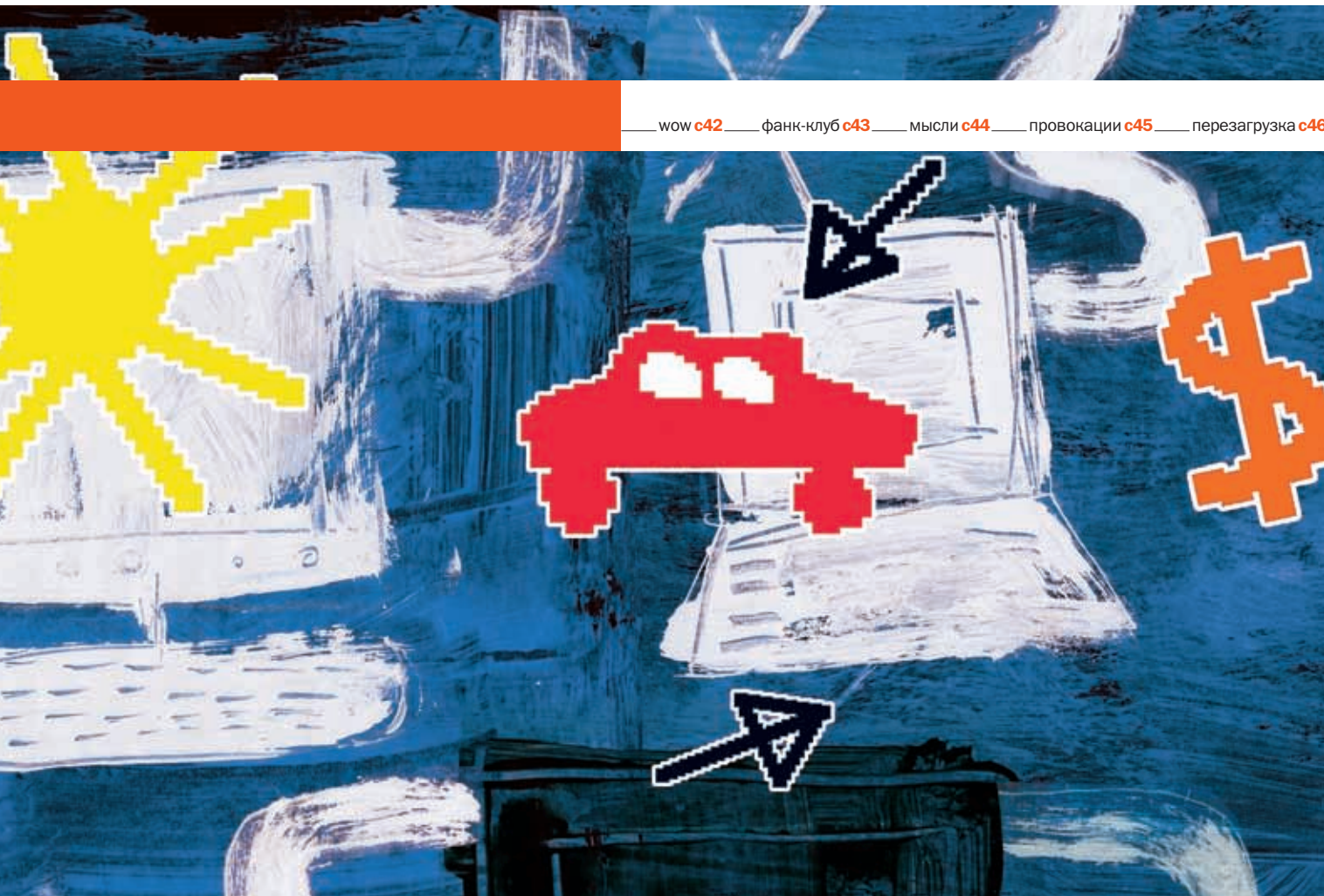


# Прощай, инвестор!

Интернет-предприниматели уверены, что на кривой жизни их индустрии наступил длительный спад. Вместо производства радужных перспектив они берутся за срочное извлечение доходов. Инвесторы же считают, что объективных предпосылок для сворачивания деятельности нет, и стремятся воспользоваться конъюнктурой. Одновременно с этим несмотря на общий пессимизм на рынок выходят новые проекты и новые деньги. Как будет выглядеть интернет-пузырь второго созыва?

текст:  
**константин бочарский**  
иллюстрация:  
**леонид фирсов**





**П**ИАРЩИК компании «Кухнистрой» **Алексей Лимонов** очень любит культуру. настолько, что в свободное от работы время создал сайт «Культгид.ру» и теперь не жалея ног собирает для него информацию, тратя все выходные на посещение выставок, фестивалей и других культурных событий. «Иногда по пять-шесть мероприятий в день выходит», — рассказывает Алексей.

Когда же любовь к культуре окончательно превратилась в производственный процесс, резонно возник и вопрос о выручке. «Хочу создать небольшую редакцию — чело- века два-три, делать материалы регулярно», — делится планами Алексей. Для этой цели теперь он ищет спонсора. Именно «спонсора», а не «инвестора» и тем более «кредитора». Потому что в ответ на вполне материальное финансирование Алексей может предложить лишь нематериальное внимание своей аудитории.

Если бы Алексей занялся этим вопросом хотя бы пару месяцев назад, его шансы были бы достаточно высоки. Но октябрь 2008 года разграничил теперь уже две эпохи на рынке интернет-проектов: ту, когда обязательной частью презентации стартапа были слайды, адресованные инвестору, и ту, где эти слайды выдраны с корнем. С октября 2008 года максимальные шансы на выживание получили компании, в лексиконе которых отсутствует слово «инвестор», инвестиционную программу заменил план продаж, а вместо инвестиций фигурирует выручка.

## Модельный ряд

«Да, о смене моделей вполне можно говорить, — считает директор по инвестициям компании AddVenture **Елена Масолова**. — Теперь стартапы будут играть не в капитализацию, а в монетизацию. Перестанут накручивать показатели, а будут стремиться как можно быстрее заработать деньги». Компания Елены Масоловой воспроизводит на российском рынке модель живой легенды венчурного бизнеса — американской компании Y Combinator. Проекты, которые она берет под крыло, получают финансирование (довольно скромное) и фиксированный срок (довольно жесткий) доведения своих идей до фазы, когда их можно будет представлять инвесторам. Первая должна была состояться в ноябре. Время, конечно, внесло коррективы. «Один из наших проектов был нацелен на стратегического инвестора. Это был проект для киноиндустрии, в дру-

Сейчас на рынке наступил момент, когда идеи больше ничего не стоят

**Виктор Захарченко**,  
директор контент-проектов  
компании E-generator



гих условиях он был бы востребован, но сейчас на этом рынке обвал», — делится Елена.

Сейчас AddVenture срочно перепрофилирует проект на предоставление услуг игрокам рынка. Выручка — вот главная цель каждого игрока на рынке интернет-стартапов конца 2008 года.

## Услужливый бизнес

«Мы всегда делали проекты, ориентированные на оказание услуг», — говорит **Виктор Захарченко**, руководитель контент-проектов компании E-generator, входящей в холдинг «Финам». E-generator давно уже сам превратился в нечто вроде инкубатора, с тем отличием, что там развивают не чужие идеи, а свои.

На оказание услуг ориентированы, например, «Поручено.ру» — сервис, сводящий людей, которым нужно найти исполнителя, или новый проект компании — «Павлик Морозов» с идеей поиска потенциальных клиентов и их координат. И хотя ни одно из детищ E-generator не выросло до масштабов «Одноклассников.ру», выручку они генерируют исправно. «Это наша философия, — говорит Захарченко, — мы планируем проекты так, чтобы они выходили на рентабельность через три месяца после запуска».

«Если раньше инвесторы с интересом рассматривали проекты, основанные на оригинальных идеях и, соответственно, оригинальные идеи монетизации, то теперь им не до фантазий», — говорит **Игорь Денисов**, экс-директор проекта «Хабрахабр». Бывший сотрудник «Тематических медиа» делится собственным недавним опытом работы в венчурном фонде Reveality Venture Capital: последние полгода стали действительно последними для популярной ранее идеи «наберем аудиторию, а там посмотрим, как на ней заработать».

Именно эту идею долгое время продавали инвесторам крупнейшие российские социальные сети. Но например, получив контроль над «Одноклассниками.ру», фонд Digital Sky Technology сменил президента **Альберта Попкова** на «профессионального монетизатора» — президента «Мамба.ру» **Никиту Шермана**, который тут же ввел новые сборы с пользователей. К услугам по сохранению анонимности при просмотре анкет, размещению фотографий и плате за высокие оценки добавилась платная регистрация. Официальная причина — борьба со спамом. И хотя руководство компании говорит о том, что «дело не в кризисе» и «компания переросла этап, когда жила за счет инвестиций», эти действия отлично вписываются в новую картину мира.

«Есть всего несколько способов монетизации интернет-проекта, все они хорошо известны, — продолжает Денисов. — Это медийная или контекстная реклама и услуги. Именно в таких координатах инвестор хочет видеть достоверный расчет выручки, которую принесет проект». Сегодня инвесторы избавились от желания рисковать. Они говорят — посчитайте нам «медийку», «контекст» и доходы от абонентской платы. Если «сходится» — проект рассматривают.

В координатной сетке, нарисованной Денисовым, удобно рассматривать перспективы интернет-бизнеса. Казалось, идея проста: фаворитами в кризис окажутся программы, ориентированные на оказание услуг, а медийные и нацеленные на перепродажу набранной аудитории проекты ждут тяжелые времена. Однако не все согласны с такой точкой зрения.



GETTY IMAGES/FOTOBANK

## Длинные деньги

«Если следовать этой катастрофной логике, то выходит, что в перспективе года-полтора мы не увидим ни одного проекта, где сроки окупаемости отличались бы от мгновенных. Однако это не так, — говорит **Юрий Синодов**, журналист и автор проекта „Роем.ру“ о российском интернет-бизнесе. — За последнее время в онлайн запустилось два крупных медиапроекта, чьи создатели вряд ли не знают, что наступил кризис». Проекты, о которых говорит Синодов, — BFM под началом **Антон Носика** и Dailyonline под руководством **Рафа Шакирова**. «У этих проектов опытные команды исполнителей и инвесторов, и вряд ли они ожидают прибыли через три месяца, учитывая, что медиа — проекты с традиционно длинным сроком окупаемости», — добавляет **Леонид Делицын**, эксперт-консультант компании «Финам».

«Я бы не стал говорить, что любой сайт, не приносящий сегодня прибыли, не получит инвестиций. Например, длительные сроки окупаемости имеют такие проекты, как онлайн-игры, и что? Проекты в этом секторе не будут запускаться? Будут. А там быстрой монетизации не дожидаясь, — продолжает Синодов. — Их не получит сайт с непонятной моделью монетизации. По рынку по-прежнему ходят люди с деньгами, есть инвесторы, готовые вкладывать серьезные деньги. Просто сегодня у них появилась возможность сильно сэкономить».





Теперь для стартапа важнее не масштабность перспектив, а выход на самоокупаемость через три месяца после старта

«По рынку по-прежнему ходят люди с деньгами, есть инвесторы, готовые вкладывать серьезные деньги. Просто сегодня у них появилась возможность сильно сэкономить»

## Конъюнктурный подход

Последние три месяца, готовя к запуску проекты в своем инкубаторе, Елена Масолова как раз «ходила по инвесторам». Признается, были опасения, что общаться будет не с кем. Опасения оказались преувеличены. «Из инвестиционного процесса исключили фактор ожиданий, — говорит Елена. — Теперь инвесторы стремятся к минимизации риска и гарантиям доходов».

Интересное знамение времени — создание новых фондов, когда, казалось бы, самое время придержать наличные. Елена говорит, что знает минимум три структуры, создаваемые в настоящий момент и обладающие достаточными средствами для формирования портфеля. При текущей конъюнктуре, признает она, сформировать его будет и проще, и дешевле. «Раньше фонды стояли в очередь к проектам, разгоняя цены, — рассказывает Леонид Делицын. — От нехватки достойных объектов зачастую вкладывались в сомнительные». Сегодня, по мнению Леонида, рынок вряд ли ждет катастрофа, просто теперь те самые стоящие в очереди инвесторы постараются отыгаться по полной.

«Я хорошо помню 2001 год, — вспоминает Делицын, — когда я работал в агентстве интернет-рекламы. Его владельцы продержались девять месяцев, перестали платить зарплату сотрудникам и до последнего просили за него \$3 млн. В результате отдали бесплатно». Теперь лучшие сделки будут с теми активами, где при верной идее владельцы не успеют выйти на прибыль и столкнутся с финансовыми проблемами. При этом риски будут сняты, а затруднения окажутся временными. Что касается «жертв»: конечно, все будут стараться «проскочить», дожить до подъема. Вот только удастся ли это?

## Отсрочка на год

Бизнес компании inVenture, в которой работает **Ярослав Грешилов**, — производство продуктов из идей, поэтому пересматривать сущность своего бизнеса и фокусироваться на проектах с менее рискованной моделью он не собирается. «Для нас ситуация выглядит так же, как и для остальных, — говорит он. — Деньги стали дороже и менее доступны. Но корректировать

стратегию смысла нет. Возможно, на следующий год мы сократим количество проектов, за которые возьмемся, но критерий „великая идея“ и срок выхода на результат два-три года остаются».

Не собирается пересматривать свои планы, по словам Леонида Делицына, и компания «Финам»: «Разве что больше внимания будем уделять компаниям, где уже есть финансовые потоки. И меньше тем, что существуют на уровне идеи, прототипа». Чего же тогда бояться стартапам?

По мнению Делицына, если мор интернет-проектов и случится, то не ранее чем через полгода. Лучшие шансы у проектов, ориентированных на оказание услуг, построенных на простых и понятных идеях, а еще больше у тех, что уже приносят деньги. «У проектов, рассчитанных на привлечение аудитории, сдуется маркетинговая часть, — считает Виктор Захарченко, — бюджеты, которыми „накачивалась“ аудитория, сократятся до нуля, и их будущее не столь оптимистично». Медийные проекты, по мнению Синодова, и так привыкли к работе в жесткой конкурентной среде. Сейчас их поддерживает всплеск интереса аудитории к информации на фоне кризиса. Другой фактор поддержки — гипотеза о частичном перемещении рекламных бюджетов из офлайн-СМИ в интернет. Впрочем, произойдет это или нет — покажет время, считает Делицын: «Но те, у кого есть гарантированное финансирование хотя бы на год, скорее всего, этот кризис переживут».

Неделю назад Елена Масолова вернулась из Кремниевой долины, где общалась с местными игроками. «Во время знаменитого краха доткомов в Долине не было пробок, — передает она их наблюдения. — Сейчас в Долине пробки есть». В Москве с пробками пока тоже все в порядке. Возможно, октябрьская паника окажется лишь ухабом, через который удастся перебраться большинству игроков. Алексей Лимонов из «Культида» утверждает, что все-таки нашел спонсора для своего проекта. Так что возможно, эра перепродажи ожиданий вовсе не закончилась. **сф**





ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ДЕТЕКТОР ДАСТ ЗНАТЬ, НЕТ ЛИ  
В ВОЗДУХЕ ОПАСНОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ ОКИСИ УГЛЕРОДА.

## Угарный детектор

ТЕКСТ: **алексей гусаков**

**Угарный газ** (окись углерода) не имеет запаха. Однако определенная концентрация его в воздухе может оказаться для человека смертельной. Интернет-магазин Magellan's, специализирующийся на продаже походного снаряжения и вещей «в дорогу», предлагает обзавестись индивидуальным детектором угарного газа. Миниатюрный прибор весит чуть более 50 грамм. Как только он обнаруживает в воздухе повышенную концентрацию окиси углерода, загорается красная лампочка и раздается звуковой сигнал. Гаджет может быть полезен в походах, а также всем тем, кто не уверен, исправна ли вытяжка в его камине или печь в деревенском доме. Правда, неизвестно, насколько точно прибор ценою в \$40 будет определять концентрацию CO — обычно этим занимаются более сложные и дорогие газоанализаторы. Например, в промышленности окись углерода используется для поддержания товарного вида сырого мяса. Не станет ли прибор верещать в мясном отделе супермаркета, превратившись из персонального детектора окиси углерода в детектор чьей-либо паранойи? □



### Ловушка для гнома

Для Perpetual Kid — сайта для кидалтов, «взрослых-детей» — безопасность вашего сада превыше всего. Ясно, что основная угроза исходит не от грызунов, воров и завистливых соседей, а от садовых гномов. Гномы, как известно, имеют свойство неожиданно появляться то тут, то там. Сколько времени вы уже потратили зря в бесплодных поисках очередного гнома в саду или на лужайке? Сколько еще собираетесь потратить? Теперь есть возможность обзавестись гаджетом от Perpetual Kid. Это новая ловушка для садовых гномов. Теперь можно быть уверенным, что гном, привлеченный замечательной миниатюрной лейкой, установленной в центре капкана, застрянет там всерьез и надолго. Ловцу гномов удовольствие обойдется в \$35. □

### Вместо вспышки

Сайт Gagdet Brando предлагает прибор для фиксации камеры в горизонтальном положении. Он представляет собой трехосевой плотницкий уровень. Это небольшой кубик с пузырьками, закрепляемый на фотоаппарате. Изобретение рассчитано на фотографов-перфекционистов, которым не жалко \$11, чтобы с точностью до долей градуса выровнять свою камеру. □



### Пиво с ручкой

«Представим себе сцену, — говорят производители ручки для пивной банки. — Теплым летним вечером вы стоите с банкой ледяного пива в руке. И вдруг кто-то неосторожно задевает вас, и она выскальзывает из ладони. Вот задача!» Чтобы предотвратить такие неприятные моменты, была придумана специальная ручка-держатель для пивной банки. Она плотно крепится сбоку, благодаря чему банка превращается в пивную кружку. В России, правда, это изобретение использовать нельзя: ручка рассчитана на стандартную американскую банку. Цена «рукоятки для пива» — \$10. □

**Некоторым** в России кризис видится так: сырой западный ветер надул в форточку — закрой окно, и сопли пройдут. Но если не замечать даже обычную простуду, можно получить вирус, а вот если не лечить вирус, могут быть осложнения. И тогда это стационар. Но лечение от кризиса не в том, чтобы сейчас экономить, а в том, чтобы тратить.



**Каждый** из нас может внести свой вклад в борьбу за выздоровление экономики. Для этого не надо практически ничего — надо просто покупать. Люди, которые сегодня не меняют своих потребительских привычек, могут кардинально исправить ситуацию.

Никто из нас в одиночку не может добавить ликвидности в банках, но каждый из нас в состоянии добавить ликвидности, например, в ресторанном бизнесе — если пойдет в ресторан, или в автопроме — если купит автомобиль. Потому что если кто-то купит машину, то кто-то получит за нее деньги и купит телевизор или холодильник. Компания, которая продаст телевизор, погасит какой-нибудь овердрафт и переведет деньги через банк. Банк, который проведет эти деньги, покажет обороты и получит что-нибудь хорошее от Центробанка. Так все и завертится.

В кризис сознательные потребители покупают не доллары или евро, а вещи, которые, правда, нужны и которые радуют. Надо пойти и проголосовать — за производителей, делающих нужные вещи, и за продавцов, продающих с душой. Сознательные компании в кризис стараются еще лучше обслуживать клиентов и еще сильнее их любить — тогда при прочих равных выбирают их. И тогда их бизнес в результате растет за счет тех, кто выбывает из игры.

Если все люди сейчас возьмут деньги, которые они сняли со счетов в банках и которые лежат у них на кухне в коробках из-под соли, пойдут в магазины и одновременно их потратят, кризиса в России вообще никакого не будет. Ведь в чулках и коробках из-под соли лежит как минимум \$40 млрд.

Осознанно потребляя, осознанно помогаешь экономике. Если хочешь, чтобы все было хорошо, походи и купи что-нибудь нужное. Ведь лучшее лекарство от кризиса — это шопинг. □

# В Сети

раз в 50 больше страниц,  
чем могут проиндексировать  
Google или «Яндекс».  
Чтобы сделать «темный веб»  
доступным для пользователей,  
разработчики прибегли к помощи  
генетики.



В фильме «Ночной дозор» у героев была возможность искать на страницах интернета невидимую обычным пользователям информацию. Стоило включить специальную опцию в «Яндексе» — и «бойцу магического фронта» оказывались доступны странички колдунов, ведьм и новостные публикации о сборищах всякой нечисти. «Темный веб» есть не только в русском фэнтези, он вполне реален. Считается, что примерно 90% или даже 98% информации не просматривается в поисковиках. Это могут быть сведения на непопулярных страничках с единичным числом заходов, которые не учитываются алгоритмом page rank. Либо это информация, оказавшаяся «за стеной» платных библиотек или баз данных. **Вильям Парк**, основатель американской компании DeepDyve, уверен, что ему без всякой магии удалось подобрать «ключик» ко всей скрытой информации.

Идея пришла Парку из генетики, которой он занимался раньше. Если надо проанализировать длинные последовательности ДНК, приходится использовать алгоритмы поиска с очень длинной «поисковой фразой». Алгоритм Google позволяет искать не больше 32 слов одновременно. В DeepDyve можно будет загнать целую страницу текста. Так решится проблема непопулярных страниц: алгоритм будет находить «скрытые связи» между сайтами. Может выясниться, что страница с небольшим числом посещений является источником контента для сотен других сайтов. «Мы пойдем к издательствам и скажем: давайте мы станем вашим плеером iTunes, из „темной“ мы сделаем вашу информацию „находимой“», — строит планы Паркер. □

## лучшее из блогов

### **Сет Годин,**

гуру маркетинга

Большинству HR-специалистов непонятны организации, которые готовы в лепешку расшибиться ради того, чтобы нанять нескольких «звезд». В этих компаниях забывают, что на то, чтобы нанять 90% специалистов на низовые позиции, уходит только 10% усилий. Остальные 90% времени и сил придется затратить, чтобы переманить кого-нибудь из топ-менеджеров.

BLOG: **Seth's Blog**

<http://sethgodin.typepad.com>

### **Боб Самтон,**

профессор Стэнфордского университета

Проблема людей, приходящих с хорошими идеями, в том, что они не хотят видеть, как их идея умирает. Но успешным компаниям приходится убивать много отличных идей. Ведь если каждая задумка воплотится в конечном продукте, результат будет ужасным и сбивающим с толку. Кажется, именно такая проблема у последней версии Microsoft Word.

BLOG: **Work Matters**

<http://bobsutton.typepad.com>

### **Гай Кавасаки,**

евангелист Apple

Создание успешного бизнеса предполагает эффективное убеждение. Как показывает опыт, наилучшим убеждение оказывается тогда, когда люди его не ожидают. Это значит, что продавать нужно всегда: вы можете убедить людей в тот момент, когда они меньше всего этого ждут. Это также является хорошим аргументом в пользу рекламы в социальных сетях вроде Twitter или блогах.

BLOG: **How to Change the World**

<http://blog.guykawasaki.com>





**В КИТАЕ РЕКЛАМИСТЫ ШОКИРОВАЛИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ ТОРГОВОГО МОЛЛА БИЛБОРДОМ С ПОВЕСИВШИМСЯ БИРЖЕВЫМ ТРЕЙДЕРОМ. ЛЮДИ ПРИНЯЛИ МАНЕКЕН ЗА НАСТОЯЩЕГО ЧЕЛОВЕКА.**

## Биржевой суицид

ТЕКСТ: **алексей гусаков**

**Истерия** мирового финансового кризиса коснулась и жителей Поднебесной. В условиях, когда крупнейшие мировые кредитные организации затягивают пояса, рекламные креативщики из Китая находят время и повод посмеяться. Причем довольно своеобразным способом. Большой рекламный щит на крыше Yinji Shopping Mall в городе Чжэнчжоу оснастили повешенным в петле манекеном. Если смотреть издали, создается впечатление, что этот человек в белой сорочке и черных брюках просто выбрал неудачное место для суицида. Билборд на заднем плане измазан кровавыми пятнами, слева от «самоубийцы» нарисована линия биржевого индекса. Надпись на щите: «Лучше оставить деньги здесь, чем вкладывать их в биржу». Как ни странно, это реклама не торгового молла, а телефонной линии, по которой можно узнать состояние биржевых индексов.

Нестандартная инсталляция имела большой резонанс. По словам посетителей торгового центра, их дети испытывали шок, принимая манекен за человека. Это вызвало гнев жителей Чжэнчжоу. После поступивших жалоб местному управлению по торговле и промышленности пришлось уступить и снять манекен со щита. «Без висящего человека он действительно выглядит не таким шокирующим», — сказал представитель управления. Креативщик **Янг Ченг Пу**, на совести которого ответственность за «кровавый беспредел», заявил, что целью рекламы было привлечь внимание людей, а не шокировать их. «Мы просто пытаемся посмеяться над кризисом», — сказал он, — и место, где висит манекен, находится прямо за линией биржевых индексов». □



## Огонь на прилавках

**Рекламщики** из Бразилии запустили партизанскую кампанию для Playboy с помощью обычной спички. У полок с журналом Playboy специалисты агентства Neogama / VBN поставили плакат с обнаженной женщиной. Ее интимные места на плакате заклеены полосками «терки» (которая обычно помещается сбоку спичечного коробка), внизу плаката приклеена настоящая спичка. Промоакция, без сомнения, найдет поклонников не только среди читателей Playboy, но и среди курильщиков, постоянно забывающих зажигалку дома. □



## Глобальное потепление

**Чтобы привлечь** внимание общественности к проблеме глобального потепления, канал MTV Networks организовал международную кампанию социальной рекламы. Катаясь по каналам Амстердама, горожане и туристы наблюдали человеческие руки, протягивающие из воды плакат с надписью «Глобальное потепление. Из-за чего вся эта шумиха?». Не подготовленному человеку могло показаться, что плакат держит тонущий мужчина. На самом деле руки были вмонтированы в небольшую радиоуправляемую подводную лодку. □



КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПОПЫТАЛСЯ ЗАСТАВИТЬ  
*Кьелла Нордстрема* ОТРЕЧЬСЯ ОТ БИЗНЕСА В СТИЛЕ ФАНК.

# «Для того, кто потерял работу, сейчас самое время проапгрейдить себя»



«**ЧТОБЫ** хорошенько изучить нечто живое, нужно сначала его умертвить» — под таким девизом последние несколько сотен лет живут ученые. Кажется, сейчас для поклонников этого подхода в менеджменте наступает благодатное время. Отдают концы многочисленные теории, прославляющие экономику потребительского счастья с ее девизом «Ты покупаешь не продукт, а свои собственные эмоции». Нынешний кризис расставляет в сознании потребителя все по местам: вещи отдельно, эмоции отдельно. Пользуясь моментом, корреспондент **СФ** решил препарировать труп одной из самых популярных концепций такого типа — «бизнеса в стиле фанк». Ее автор Кьелл Нордстрем попытался убедить журналиста, что пациент все еще жив.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Итак, фанк умер?

**КЬЕЛЛ НОРДСТРЕМ:** Когда я такое слышу, мне становится смешно. Сейчас спрос на то, что делаю я и мой соавтор *Йонас Риддерстрале*, растет невероятными темпами. К нам поступает как никогда много запросов, причем не только от компаний, но и от госучреждений.

**СФ:** Некогда вы советовали хорошенько «потрясти» российское общество, чтобы креативная экономика, словно струя шампанского, вырвалась наружу. Кажется, мы разбили бутылку. Люди спустили деньги на «клевые фанковые» товары и набрали кредиты. Фанки-бизнес в кризисе, конечно, не виноват?

**КН:** Настоящий гангстер в этой истории — коммунизм, создавший у людей определенный образ мыс-

WWW.SPEAKERS.NET.SE



лей. У нескольких поколений не было возможности купить вещи, которые давали бы им эмоциональную отдачу. Я видел жизнь в СССР, где трудно было купить не то что хорошую машину, а даже еду. Поэтому я понимаю, почему русские мужчины и женщины любят покупать автомобили, дорогую одежду и постоянно меняют мобильные телефоны. Русские вожделяют покупок, они покупают, даже если у них недостаточно денег.

**СФ:** Разве «фанковый» подход не усиливает эту черту культуры? Кажется, что в его основе лежит эксплуатация человеческой импульсивности. Пришел, увидел, купил...

**КН:** Действительно, немедленное удовлетворение (instant gratification) — это основная идея бизнеса в стиле фанк. Но я никогда не говорил, что фанки-экономику не нужно регулировать. Она не должна быть на 100% свободной. В Скандинавии очень остро стоит проблема пьянства, и чтобы защитить население, государство контролирует алкогольный рынок. Таким же способом можно разобраться и с кредитами.

**СФ:** Из тезиса об импульсивности можно сделать еще один вывод. Когда у людей мало денег, они более критично от-

носятся к вещам, которые покупают. Так что фанк все равно обречен.

**СФ:** Ничего не имею против, но ведь никто же на самом деле не проверял, ведет ли дружба с клиентом к спасению компании.

**КН:** Представьте, что вы были миллионером. Вас окружало много друзей, они постоянно приходили к вам домой, звонили по телефону. Правда, когда денег было много, вы не могли понять, настоящие друзья или нет. В кризис вы потеряли много ваших денег, и часть «друзей» вас покинули. Зато про оставшихся вы знаете точно: они и есть самые верные друзья. Так происходит и с компаниями. Когда нет кризиса, они продают всем подряд. А люди покупают вещи, не задумываясь, что конкретно они поку-

«Признание того, что Карл Маркс и его ученики-диктаторы были правы, еще не делает нас коммунистами. Они были правы далеко не во всем, а точнее, были правы лишь в одном. Если вы внимательно посмотрите вокруг, то поймете, что никогда еще богатые не были так богаты, а самочувствие капитализма никогда еще не было таким прекрасным...»

Кьелл Нордстрем,  
Йонас Риддерстрале  
**Бизнес в стиле фанк  
навсегда**  
М.: «Манн, Иванов  
и Фербер»,  
2008

«**В кризис** вы потеряли много ваших денег, и часть „друзей“ вас покинули. Зато про оставшихся вы знаете точно: они и есть самые верные друзья. Так происходит и с компаниями. Скоро они узнают, кто их настоящие клиенты, чего они хотят и как много они способны заплатить»

пают. Скоро компании узнают, кто их настоящие клиенты, чего они хотят и как много они способны заплатить. Все станет ясно.

**СФ:** Я как раз спрашиваю, почему вы считаете дружбу с верными клиентами хорошей стратегией развития? У меня может вообще не оказаться настоящих друзей. Что же тогда, умирать?

**КН:** Люди будут тратить деньги на те продукты, которые позволят им реально улучшить свою жизнь. Совершенно не случайно сейчас на фоне кризиса растет рынок коммерческого образования, отнюдь не относящегося к категории дешевых удовольствий. Люди хотят приобрести новые возможности. Для того, кто потерял работу, сейчас самое время проапгрейдить себя: получить степень MBA или стать магистром архитектуры. Так что сейчас наступает подходящее время, чтобы перечитать «Бизнес в стиле фанк». Нужно заново проанализировать рынок, сфокусироваться на том, в чем вы являетесь специалистом, и постараться по-настоящему понять своего покупателя. Вы не умеете делать нужные товары и оказывать нужные услуги? У вас нет настоящих друзей? По крайней мере, вы будете это знать. И тогда, возможно, решите измениться. □

**СФ:** То есть экономика радости как минимум сократится в объемах?

**КН:** Нефанковым компаниям будет намного труднее. Посмотрите на автомобильную промышленность. General Motors и Ford сейчас находятся на грани банкротства, потому что они отстали от времени. Никакое сокращение издержек не спасет эти компании, так как проблемы в их машинах, а не в издержках. Это несовременные автомобили, сделанные для стариков из 1970-х. Они не имеют ничего общего с сексуальными эмоциональными продуктами. Помимо бегства в виде срезания издержек и увольнения людей есть другой путь спасе-

пают. Скоро компании узнают, кто их настоящие клиенты, чего они хотят и как много они способны заплатить. Все станет ясно.

**СФ:** Я как раз спрашиваю, почему вы считаете дружбу с верными клиентами хорошей стратегией развития? У меня может вообще не оказаться настоящих друзей. Что же тогда, умирать?

**КН:** Люди будут тратить деньги на те продукты, которые позволят им реально улучшить свою жизнь. Совершенно не случайно сейчас на фоне кризиса растет рынок коммерческого образования, отнюдь не относящегося к категории дешевых удовольствий. Люди хотят приобрести новые возможности. Для того, кто потерял работу, сейчас самое время проапгрейдить себя: получить степень MBA или стать магистром архитектуры. Так что сейчас наступает подходящее время, чтобы перечитать «Бизнес в стиле фанк». Нужно заново проанализировать рынок, сфокусироваться на том, в чем вы являетесь специалистом, и постараться по-настоящему понять своего покупателя. Вы не умеете делать нужные товары и оказывать нужные услуги? У вас нет настоящих друзей? По крайней мере, вы будете это знать. И тогда, возможно, решите измениться. □



РЕКЛАМНЫЕ АГЕНТСТВА ЗАТЯГИВАЮТ ПОЯСА. ВСЛЕД ЗА БАНКАМИ, СТРАХОВЩИКАМИ, РИТЕЙЛЕРАМИ И АВТОДИЛЕРАМИ С ИЛЛЮЗИЯМИ РАССТАЮТСЯ ПРОДАВЦЫ ИЛЛЮЗИЙ.

# Креатив на голодную голову

текст:  
**нина данилина**

«Мне звонят каждый день, предлагают размещение просто за копейки. Я бы взял, да не могу — бюджетов нет. Хотя предложения бросовые», — признается в разговоре **Александр**, руководитель отдела развития крупного рекламодателя.

Он просил не указывать в статье место работы и фамилию. Опасается, что замучают настойчивые агенты.

В сентябре рекламные агентства вели себя необычайно активно. Обычно в это время они снимают урожай заказов в преддверии новогоднего сезона. Но этой осенью урожая не случилось. Рекламодатели включили режим ожидания. А рекламисты впервые за десять лет бурного развития рынка ощутили шаткость своего положения.

«Бизнес занял выжидательную позицию: бюджеты пока никто не утверждает, все следят за событиями», — говорит исполнительный директор коммуникационного агентства Soldis **Николай Буданов**.

Рекламодатели ссылаются на отсутствие кредитных денег. «Самый распространенный ответ — вернемся к утверждению бюджетов на 2009 год в середине декабря. Некоторые рекламодатели и вовсе взяли тайм-аут до февраля-марта», — рассказывает **Борис Семенов**, коммерческий директор группы коммуникационных агентств Pacific Media Communications Group (PMCG).

Топ-лист сценариев сегодняшней осени — заморозить рекламную активность на следующий год (банки и страховщики), сократить бюджет в разы (производители FMCG) или вовсе объявить технический дефолт по текущим кампаниям. Путь дефолта предпочли в основном алкогольные производители, в частности холдинг «Веда».

Первыми экономами стали банки и страховщики. Не за горами массовый отток с рекламного рынка автодилеров, девелоп-

перов и производителей люкса. Впервые за десять лет российский рекламный рынок, росший ежегодно на 30%, замедлит рост. До 22% понизило прогноз темпов развития рекламного рынка России международное агентство ZenithOptimedia. Это средний показатель. Все сегменты рынка будут чувствовать себя по-разному: от интернет-рекламы ждут 75% прироста (самый молодой рынок, которому некуда падать), от ТВ — 27%, а от радио — всего 14,6%.

## Понижение градуса

«Пока бюджет на 2009 год не уменьшаем. Но планируем перераспределение в пользу каналов, которые позволяют доносить информацию наиболее оперативно. Возможно, усилим продвижение в онлайне», — признается глава фирмы 1С **Борис Нуралиев**.

Большинство опрошенных **сф** рекламодателей ставят в 2009 году на интернет, ТВ и продвижение в точках продаж. Именно там развернется основная борьба за потребителя.

«ТВ все еще самый действенный канал продвижения для массового сегмента», — уверена **Елена Дегтярева**, директор по маркетингу компании «Avon Восточ-

характер компании **c53** над чем работаете **c56** банк решений **c60** →







В период кризиса клиенты пересматривают свои стратегии, делая акцент на краткосрочное планирование, уверена Ирина Васенина

бавиться от тех, кто выполняет незначительные функции или работает неэффективно. «Если сотрудник разрабатывает креатив, который не выбирает клиент, с ним приходится расставаться», — говорит Буданов.

Второй путь — отказ от необязательных трат. «Надеяться на лучшее, но готовиться к худшему» — письмо с таким призывом получили сотрудники Publicis Groupe Media Eurasia и Leo Burnett Group в конце октября. **Сергей Коптев**, председатель совета директоров Publicis Groupe Media Eurasia, обрисовал в нем стратегию работы в условиях «экономической неопределенности».

«Телефонный разговор дешевле даже самой короткой командировки. Желательных командировок у нас больше не будет, а необходимость необходимых будет подтверждаться внятным командировочным заданием и таким же внятным отчетом о командировке. „Было очень интересно и полезно“ как общие слова больше приниматься не будут», — объясняет в письме сотрудникам Сергей Коптев.

Свою ежеквартальную «Книгу перемен», в которой собираются тренды, планы Leo Burnett на этот раз назвали «Вестником стабильности». В нем — краткий обзор настроений и поведения россиян в настоящее время и рецепты выживания для клиентов. Например, прогноз дальнейшего размывания среднеценового сегмента — так называемый синдром диеты, когда люди предпочтут перейти на добротные дешевые брэнды в ежедневном потреблении и на более дорогие по праздникам.

Под влиянием неопределенности агентства не только избавляются от балласта и сокращают расходы. Многих кризис заставил развивать «короткие» продажи и стучаться в двери к региональным производителям, к которым раньше идти было некогда или лень.

Уже в ближайшее время структура заказчиков рекламных услуг может измениться. «Сильные и большие как шли вперед в соответствии с маркетинговыми бюджетами, так и идут, „слабые“ и „маленькие“ делятся, в свою очередь, на две группы — прагматиков и храбрецов. Первые морозят бюджеты, считая каждую копейку, и страдают от перебоев с деньга-

ная Европа». — Не менее эффективен для нас ВТЛ. Год от года мы увеличиваем долю бюджета для интернета».

Свернуть всю рекламу мало кто готов. Но экономить начинают даже самые щедрые. «Многое будет зависеть от ценовой политики СМИ», — замечает менеджер по медиа и коммуникациям ООО «Юнилевер Русь» **Илья Микин**. — Приоритет номер один для нас — ТВ. Другим СМИ придется агрессивнее бороться за долю бюджета».

Пересмотрели маркетинговую политику и в Mīах Group. За последний год объем затрат на рекламу уменьшился более чем в два раза. «Мы оптимизировали расходы. Например, в апреле щитов с рекламной кампанией „Мстите лично мне“, которую не обсуждал только ленивый, было лишь 20 штук по всей Москве, в то время как раньше мы размещались на гораздо большем количестве щитов», — объясняет **Максим Привезенцев**, член совета директоров Mīах Group.

Режим экономии, на который перешли рекламодатели, вынуждает агентства корректировать цены и давать серьез-

ные скидки. «Скидка 40% на наружку сегодня обычное дело», — признается Александр — тот самый, который пожелал остаться неизвестным. Многие агентства подняли расценки на 2009 год на 10% — но только чтобы не вопиюще много потерять на скидках. Вероятно, с тем же расчетом на днях основные торговцы телерекламой — «Видео интернешнл» и «НТВ-медиа» — предложили расценки на 2009 год, которые на 25% превышают уровень 2008 года.

## Диетический синдром

Некоторые агентства уже сократили или готовятся к сокращению сотрудников.

В агентстве РМСG признались, что в результате замораживания рекламных бюджетов четырьмя банковскими и несколькими иными клиентами в ноябре пришлось сократить 15% персонала, который был недостаточно эффективен.

«В шторм приходится сбрасывать балласт», — считает Николай Буданов из Soldis. Он, как и многие его коллеги, считает, что сокращения в агентствах происходят не из-за кризиса, а из-за желания из-



ми,— говорит **Алексей Андреев**, президент Depot WPF Brand and Identity.— Ну а храбрецы имеют хороший шанс улучшить свою рыночную позицию».

## Ралли больше не будет

К наступлению в московскую и питерскую розницу готовятся производители FMCG из Сибири, Урала и юга России. Сетям все труднее договориться с федеральными производителями об увеличении отсрочки платежей. Регионы вполне логично этим воспользуются.

«Раньше многие из них и помыслить не могли о московских полках с их жесткой конкуренцией и высокой платой за вход. А сегодня, когда ритейлеру нужен ассортимент в преддверии Нового года, регионы предлагают им и готовый продукт, и отсрочку платежа»,— говорит Борис Семенов. Он убедился: бюджеты на продвижение у регионов есть. Правда, бьются они за каждую копейку. «Тратить деньги и жить в долг — столичная привычка, регионы привыкли откладывать, а не транжирить»,— объясняет Борис Семенов.

«По сути у производителей FMCG из регионов два пути: либо срезать косты, либо выйти в новогодний сезон на полки, которые сейчас впервые за много лет будут не до конца укомплектованы»,— считает **Ирина Васенина**, президент группы компаний Progression.

На регионы надеется и лидер наружной рекламы News Outdoor. «Наружке» в следующем году прочат рост примерно 13%, а в 2010-м — 9,5%. Это как минимум вдвое меньше в сравнении с 25% в 2006-м и 22% в 2007-м.

Уже и сами операторы наружной рекламы констатируют, что их рынок из развивающегося перерос в развитый. С вытекающим отсюда замедлением роста. «Мы готовимся к стадии, на которой даже рост 11% — хорошая новость. Ралли больше не будет, в том числе в наружной рекламе»,— заметил на недавней конференции «Эффективная наружная реклама» **Максим Ткачев**, управляющий директор News Outdoor.

В материнской компании News Corporation, которая занимается продажами рекламы в газетах в Великобрита-

## книга

«Коммуникация должна носить терапевтический характер:

— либо рационализируя — „кризис полезен для экономики, потом будет лучше“;

— либо вытесняя проблему — „будет время пообщаться с друзьями“;

— либо давая опору — „вечные ценности“, „проверенное качество“, „все под контролем“.

Эффективной будет коммуникация, апеллирующая к вечным ценностям, но не усиливающая конфликт между материальным неблагодарным и духовным ростом — в это люди могут не поверить. Не стоит также обещать сказочных богатств и того, что „все будет великолепно“...»



«Вестник стабильности»  
Leo Burnett,  
октябрь 2008

## classified

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

### услуги

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



**ЕВРОПЕЙСКИЙ  
ВИД НА ЖИТЕЛЬСТВО  
ШЕНГЕН БЕЗ ВИЗ**

тел./факс: +7(495)9267545  
e-mail: [9267545@mail.ru](mailto:9267545@mail.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
1 — 6 декабря	<ul style="list-style-type: none"> <li>ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР</li> <li>ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ</li> <li>ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР КАК РУКОВОДИТЕЛЬ</li> </ul>
8 — 13 декабря	<ul style="list-style-type: none"> <li>ДИРЕКТОР ПО ДЕВЕЛОПМЕНТУ</li> <li>ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ</li> <li>ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ</li> </ul>
16 — 20 декабря	РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК БЕЗ УЩЕРБА РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

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

## «У региональных производителей FMCG есть два пути: либо срезать кости, либо выйти в новогодний сезон на полки, которые впервые за несколько лет будут не до конца укомплектованы»

нии, с недавнего времени 50% объемов рекламы на текущую неделю покупается в неделю предыдущую. В News Outdoor почувствовали тренд — нежелание рекламодателей связывать себя долгосрочными обязательствами.

«Большинство клиентов теперь предпочитают краткосрочное планирование. Это явление в последние месяцы приобрело явный характер. Раньше размещение на щитах планировалось за три-четыре месяца до начала кампании, а теперь все чаще за полтора-два», — говорит **Дмитрий Грибков**, директор по маркетингу и продажам News Outdoor. Сроки кампаний тоже сократились.

Оператор продает «короткие» кампании на две недели в Москве, Петербурге и Нижнем Новгороде. И сейчас подумывает о том, чтобы ввести подобную услугу еще в пяти городах. Согласно данным «Эс-пар-аналитик», потенциал роста рекламных площадей в большинстве регионов еще не исчерпан. Доля регионов в количестве поверхностей — 63%, в то время как в затратах — всего 36%.

Сроки и цены — козыри, которые сейчас привлекают топовых рекламодателей.

### Быстрый креатив

Клуб арт-директоров ADCR планировал свои креативные кампусы и двухдневные экспресс-креативы как обучающий проект. Но в текущем году спрос на «быстрый» креатив пошел в гору. В конце ноября ADCR проведет свой пятый за три года кампус — на этот раз для компании Avon. Если раньше мероприятие проводилось раз в год, то в 2008-м кампус заказали три рекламодателя. Разработкой креатива кампании по борьбе с раком груди займутся несколько десятков начинающих рекламистов, готовых платить \$1 тыс. за пятидневную работу с лучшими креативными директорами Москвы.

«В рекламном агентстве разработка рекламной кампании может занять около месяца», — говорит **Елена Артамонова**, содиректор ADCR. — У нас же за несколько дней пять-шесть команд начинающих рекламистов под руководством рекламных зубров рожают для заказчика минимум пять-шесть идей».

Разработка рекламной кампании в сетевом агентстве обходится в среднем в \$60–150 тыс. Недельный креативный кампус — максимум в \$60 тыс., двухдневный экспресс-креатив — примерно

\$10 тыс. Экспресс-креативом уже воспользовалась компания Microsoft, получив за два дня 30 вирусных роликов для своего нового сервиса «Мыльница», почтового ящика с любым желаемым для пользователя расширением — от [dima@yakrevedko.ru](mailto:dima@yakrevedko.ru) до [nata@devochka-emo.com](mailto:nata@devochka-emo.com). В ADCR сегодня хотят, чтобы ценность экспресс-креативов осознали и небольшие компании. «Они креативят in house, думая, что другого выхода нет», — замечает **Александр Алексеев**, президент ADCR и советник по креативу ADV Group.

### Кэш превыше всего

Рекламодатели выключают режим «жирования» и все более настойчиво требуют от агентств отдачи за каждую потраченную копейку. «Раньше многие заказчики измеряли эффективность PR количеством упоминаний или пресс-релизов. Сейчас заказчиков интересует эффективность кампаний», — подтверждает **Марина Скубицкая**, генеральный директор коммуникационного агентства «PR-стиль».

Изменения ждут и сами рекламные агентства. По пессимистичным прогнозам, некоторые из них не переживут зиму. По оптимистичным — весной в рекламной индустрии начнется волна альянсов и консолидаций. Тяжелее всего придется небольшим креативным компаниям, а также тем, кто зависит от внешних заимствований.

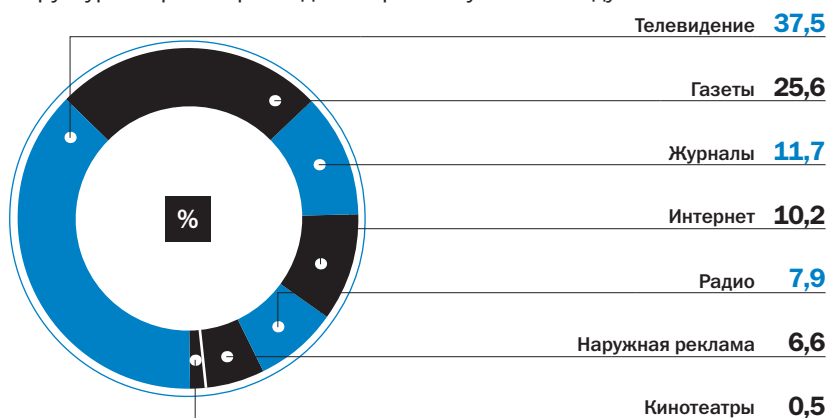
«Небольшие и начинающие агентства, возможно, присоединятся к крупным рекламным холдингам, у которых все в порядке с денежными потоками. Консолидация и альянсы неизбежны», — прогнозирует Ирина Васенина.

Для маркетингового агентства cash flow — основной показатель успеха. Как правило, они проводят проекты авансом, за счет собственных средств, а клиент расплачивается в течение 60 дней после окончания акции. До недавнего времени агентство Progression обходилось собственными средствами и изредка прибегало к помощи банков.

Чтобы сохранить cash flow в норме, агентствам нужно будет брать за все, что предлагают клиенты. В режим «жирования» они вернутся не раньше чем через год. И, скорее всего, в обновленном составе. **СФ**

### Бумага против экрана

структура мировых расходов на рекламу в 2008 году



По прогнозам, в 2010 году затраты на рекламу, размещаемую на ТВ, в газетах, журналах и на радио, снизятся на 0,5%, 2,3%, 0,6% и 0,4% соответственно. Зато прибавят интернет (рост 3,6%) и «наружка» (0,2%)

Источник: ZenithOptimedia

ОБЪЕДИНЕНИЕ С ДРУГИМИ АКТИВАМИ ХОЛДИНГА ВВН СТАЛО ИСПЫТАНИЕМ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ «БАЛТИКА».

## Из варяг в пиво

текст:  
дмитрий  
лисицын

### На «Парнасе»

Такси, пойманное в конце Невского проспекта, въезжает на территорию промзоны «Парнас». Позади — больше 15 км пути, впереди — центральный офис пивоваренной компании «Балтика». Как и в любой промзоне, тут не Санта-Барбара: редкая растительность, ухабы, грязь. Назвать это место в честь легендарной древнегреческой горы можно было только в шутку. И как только сотрудники каждый день ездят сюда на работу?

Компания решила проблему удаленности от города просто — она сама стала городом. «Государство в государстве», — так характеризует «Балтику» один из самых известных ее «выпускников» **Андрей Рукавишников**, бывший вице-президент по маркетингу. «Изнутри „Балтика“ похожа на студгородок МГУ им М. В. Ломоносова, где я учился, — говорит он. — Это абсолютно самодостаточный мир».

И точно: рядом со зданием штаб-квартиры высятся трубы собственной электростанции. Внутри есть все не только для работы (штаб-квартира и завод находятся в одном здании), но и для жизни. Поражают идеальной чистотой стены и полы. Пахнут свежей краской диски новехоньких штанг в спортзале. Играет «зайчиками» вода в бассейне. Зазывает ароматом блюд круглосуточная столовая.

Но какого типа это государство: либеральная демократия или тоталитарная диктатура? Проведя день на «Балтике», корреспондент **СФ** пришел к выводу, что царящие здесь порядки, скорее всего, напоминают общество переходного периода.

### Из грязи в князи

Главный вход в штаб-квартиру. Начало рабочего дня. Двое рабочих беседуют на диванчике: «У тебя пропуск с собой есть? Нет? Эх,

жаль...». Для обладателей пропуска (то есть для сотрудников) блюда в столовой стоят копейки, а для нерезидентов — в 10 раз дороже. Истоки такого патернализма кроются в трудной ситуации, в которой оказалась компания в начале своего пути.

«Балтика» была образована в 1990 году. Проблемы появились одновременно. Особенно остро стоял кадровый вопрос. Завод не мог привлечь людей высокими зарплатами, и до него было нелегко добраться — власти долго не хотели делать напротив проходной остановку. Чтобы попасть на работу, нужно было захватить с собой резиновые сапоги. «Нас довозили до мясокомбината, а дальше мы чапали по грязи на свои рабочие места», — вспоминает начальник отдела социального обеспечения компании **Вера Сулова**. При этом труд на заводе был весьма интенсивным. Кто пойдет работать к такому работодателю? Как ни странно, желающие нашлись.

В компанию пришло много отставных военных, которым было трудно найти себя в гражданской жизни начала 1990-х. «У нас тогда компания напоминала базу ВМФ, — вспоминает Сулова. — Когда мы праздновали 23 февраля, наши грузчики были просто загляденье: в военно-морской форме шагали капитаны первого, второго и третьего рангов». Ставка на бывших военных считается сомнительной HR-стратегией, но на «Балтике» она сыграла в плюс: пьяницы и прогульщики здесь надолго не задерживались.

На корпоративную культуру оказали влияние и оригинальные методы мотива-

#### досье

**ОАО «Пивоваренная компания „Балтика“»** — лидер российского пивного рынка с долей 38%. По итогам девяти месяцев этого года выручка от продаж компании составила 1,99 млрд евро, а чистая прибыль — 360,7 млн евро, что соответственно на 12,7% и 7,7% больше, чем за аналогичный период прошлого года.

«Балтика» — второй по уровню продаж пивной брэнд Европы после Heineken. Стоимость брэнда «Балтика» не так давно была оценена компанией Interbrand Group в \$2,38 млрд. Это больше, чем капитализация компании (по состоянию на середину ноября она составляет примерно \$1,7 млрд).





За недавно заключенный с сотрудниками коллективный договор Даниил Бриман готов ответить персонально

«БАЛТИКА»

## «У нас тогда компания напоминала базу ВМФ.

Когда праздновали 23 февраля, наши грузчики были просто загляденье: в военно-морской форме шагали капитаны первого, второго и третьего рангов»

ции сотрудников. Чтобы поддержать трудовой порыв, генеральный директор **Таймураз Боллоев** регулярно лично давал персоналу «установку». «Он собирал нас в диспетчерской и убеждал, что наш ударный труд окупится в будущем, — говорит Вера Суслова. — Может, сейчас такой метод мотивации кажется смешным, но тогда нам нравились беседы с гендиректором».

Основатель Starbucks **Говард Шульц** всю жизнь мечтал создать компанию, где мог бы работать его отец — тот, сломав ногу, оказался в нищете из-за отсутствия медстраховки. Выдав всем страховки и опционы, Шульц получил компанию с более лояльными сотрудниками (в Starbucks их называют «партнерами») и без профсоюзов. «Балтика» проделала нечто подобное в России.

Уже в первый год работы компания стала индексировать зарплату. Свадьба ли, похороны — «Балтика» выплачивала сотруднику денежное пособие. Боллоев лично убеждал людей вложить ваучеры в компанию, и это не оказалось жульничеством. По словам старожилов, многие потом смогли на эти акции купить себе квартиры. Кроме того, компания улучшала условия труда. Для начала в цехе бутылочного розлива поставили два новых туалета. Потом появились спортзал и бассейн.

Так «Балтике» удалось создать лояльный и сплоченный коллектив с низким уровнем «текучки». «Мы стали настолько престижными, что у нас уборщиками работали кандидаты наук», — говорит Вера Суслова.

Несмотря на быстрый рост бизнеса, «Балтика» ассимилировала все новые поколения сотрудников. Сложившаяся культура продержалась до 2005 года, когда грянул гром.

## Лед и пламя

Сотрудницы «Балтики» едут в корпоративном автобусе домой. На одной из остановок в салон пытается войти типичный «металлист» в куртке-«косухе». Но водитель закрывает двери перед самым его носом и невозмутимо давит на газ. Здесь за версту видят чужаков.

Нашествие «чужаков» на «Балтику» началось в конце 2004 года, когда в отставку подал Таймураз Боллоев. По официальной версии — добровольно, по неофициальной — под нажимом скандинавских акционеров из холдинга ВВН (ими «Балтика» обзавелась еще на начальном этапе). Его кресло занял **Антон Артемьев**, а скандинавы стали объединять свои российские активы (кроме «Балтики» им принадлежали «Вена», «Ярпиво» и «Пикра») в единую

компанию. На «Балтике» сразу же стало неуютно и тесно — появились люди из «колонизированных» компаний. Объединение бизнес-функций повлекло за собой и объединение менеджерских команд.

«Балтика» тогда была настоящим исполином: в компании работали 7,7 тыс. сотрудников (на «Ярпиво» — 1,5 тыс. человек, на «Вене» — 1,3 тыс., а на «Пикре» — всего 600). И если сотрудники «Пикры» к колонизации отнеслись в целом нейтрально, то работники «Вены» и ярославского завода «Ярпиво» восприняли процесс объединения как недружественное поглощение.

«Нельзя сказать, что людям из какой-то конкретной компании было труднее, нам всем было больно», — вспоминает процесс «притирки» директор по персоналу компании **Надежда Сироткина**, экс-сотрудница «Вены». Тем не менее, больше всего проблем возникло именно с «венцами».

Я сижу в кабинете заместителя директора по корпоративным связям и информации **Татьяны Антончик** (ранее тоже работала на «Вене») и делаю вид, что слушаю рассказ о различиях культур компаний. Но занят я другим — листаю отчет консалтинговой компании «Пропаганда», помогавшей «Балтике» проводить слияние. И натякаюсь на рассказ менеджера «Балтики» о том, как его коллег встретили на «Вене»: «С ними там никто не здоровался. В столовой шептались, что приехали из „Балтики“ и съели всю нашу еду».

«Балтика» и «Вена» были злейшими конкурентами в Питере. В отличие от «Балтики» с ее ориентацией на коллективизм и взаимопомощь, на «Вене» во главу угла ставили динамизм, мобильность, инициативность и самостоятельность. Неудивительно, что в штаб-квартире образовались две соперничавшие группировки. «Венцы» представляли «балтийцев» как отсталых управленцев советского типа, а те видели в «венцах» заносчивых западников. «Это было все равно как объединить Coca-Cola с PepsiCo, — говорит Надежда Сироткина. — Люди не воспринимали друг друга как часть единого бизнеса».

Для преодоления противоречий компания проделала немало работы. На «Балтике» запустили единый интранет-портал, в корпоративных газетах печатали статьи о «сестринских» компаниях, HR-менеджеры проводили встречи сотрудников из разных компаний, все проектные группы

намеренно создавались смешанными. Наконец, объединили праздники: новый 2006 год «Балтика», «Вена», «Ярпиво» и «Пикра» встретили вместе.

Несмотря на эти меры, не обошлось без жертв: несколько видных «балтийцев» не нашли общего языка с «пришельцами». Так, компанию покинули вице-президент по маркетингу Андрей Рукавишников, начальник отдела кадров **Татьяна Наружная**. Но в целом ассимиляция прошла успешно. Если не считать людей, которые весной этого года выкладывали в интернете злые анекдоты о «Балтике», никто о былых обидах не вспоминает. «Мы сумели разделить личное и бизнес,— говорит вице-президент по корпоративным вопросам **Даниил Бриман** (основной вклад „Пикры“ в менеджерский генофонд „Балтики“ и главный герой анекдотов).— Значит, у нас все в порядке с мозгами». Но «сердце» компании обновили.

## Зуб для профсоюза

Напротив входа в штаб-квартиру стоит странное здание: его фасад украшает изображение лошадей, а само оно выполнено в форме пивной бочки. Это корпоративная конюшня — один из символов старой доброй «Балтики». С 1998 года четверка першеронов (породу выбирал лично Таймураз Боллоев) катала по Невскому проспекту рекламную бочку. Недавно от них пришлось избавиться — власти запретили проезд гужевого транспорта по центру города. Лошади не единственная потеря компании. Новая «Балтика» не во всем похожа на компанию Боллоева. Стены и содержимое «балтийского города-государства» остались теми же (бассейн, спортзал и т. п.), а порядки изменились. Акционеры попытались перестроить жизнь в компании на западный лад.

На первом этаже появилась доска с «ценностями и миссией». Был создан корпоративный кодекс. «Раньше каждый без всяких кодексов знал, что можно делать, а чего нельзя», — говорит Андрей Рукавишников. Пилотный вариант, составленный на основе кодексов «Вены» и «Пикры», предложили сотрудникам в марте прошлого года. Через полгода вышла новая версия, в которой были учтены правки сотрудников. С документом знакомили принудительно. «Кодекс мы вручали под роспись», — говорит Татьяна Антончик. — Раз сотрудник расписался

за документ — хочется верить, что он его прочитал». Сам кодекс начинается с предисловия Антона Артемьева, содержащего угрожающие нотки: «Я надеюсь, что вы будете следовать кодексу, прежде всего потому, что разделяете ценности „Балтики“ и дорожите работой в компании».

Однако никаких драконовских правил в нем нет. Запрещено брать подарки стоимостью дороже 3 тыс. руб., ругаться матом, опаздывать, рекомендуется не использовать слишком яркий макияж, согласовывать празднование дней рождения с руководителем. По российским меркам не особенно строго. Но несколько норм вызвали у сотрудников непонимание, например, касательно дресс-кода (запрещена спортивная одежда) и телефонного общения (нужно представляться). Компания разъяснила их сотрудникам с помощью игры (см. справку).

Другим нововведением стало внедрение системы грейдов. Поначалу они вызвали у сотрудников мистический страх. «Как только их не называли», — говорит Надежда Сироткина. — Поговаривали, что идет внедрение „грантов“ или даже каких-то „грейдеров“. Больше всего сотрудники боялись за соцпакет — основное достижение эпохи Боллоева. Раньше бонусная часть на «Балтике» составляла до 30–40% месячной зарплаты, теперь сохранился лишь годовой бонус (от 10% до 20%). Хотя фактический доход не уменьшился (были увеличены оклады), отмена некоторых привилегий, например матпомощи к отпуску, была воспринята не очень хорошо. «Лишь через полтора года люди поняли, что их положение не ухудшилось», — рассказывает Надежда Сироткина.

Изменения стали испытанием для персонала, но сейчас компания довольна результатами. Бизнес совершил потрясающий рывок вперед, а сотрудники относятся к объединению все лучше. Так показывают регулярные опросы компании. «На один из вопросов мы получили феноменальные ответы», — говорит Татьяна Антончик. — Оказалось, 95% сотрудников знают и разделяют ценности „Балтики“.

В этом году компания подписала с сотрудниками коллективный трудовой договор. На сей раз опыт «сестер» «Балтики», где были профсоюзы, не учли. Договор подписан с советами трудовых коллективов. «Могу дать зуб, что мы не предлагали и не выбирали этих людей», — утверждает

## Как правильно пить «Балтику»

**Чтобы закрепить** знание корпоративного кодекса, «Балтика» сыграла с сотрудниками в игру. Им предложили рассмотреть 10 ситуаций и в каждой выбрать один из пяти вариантов поведения. «Балтийский» кодекс поведения предполагает гармонию личных и корпоративных интересов, поэтому помимо правильных вариантов, в вопроснике были и ответы-сигналы, указывавшие степень «отклонения от курса». Например, вы пришли в бар с друзьями, а пива «Балтика» нет. Как поступить: а) пить то, что есть (ответ отражает личный интерес сотрудника), б) отказаться пить пиво (корпоративный интерес), в) заказать пиво непрямым конкурентов (например, импортное) и рассказать друзьям о преимуществе «Балтики» (правильный ответ), г) прочитать лекцию о пиве, показав себя экспертом (личный интерес), д) устроить в баре скандал (ответ «в молоко»)? Кстати, Даниил Бриман в беседе с корреспондентом **СФ** тест провалил: «Я не буду в пикну всем пить водку», — ответил он.

Даниил Бриман. — Мы просто дали согласие, чтобы выборы в СТК состоялись. За зубом Бримана уже выстроилась очередь — лидеры профячеек считают, что «Балтика» подписала договор сама с собой.

Впрочем, нет причин для беспокойства — коллективный договор выдержан в духе старого доброго патернализма. «Договор гарантирует права и льготы далеко за рамками того, что нам предписывает трудовой кодекс», — говорит Даниил Бриман.

Но и влияние скандинавов на «Балтике» не ослабевает. Весной этого года крупнейшим акционером компании стал датский концерн Carlsberg. Сейчас, по словам Бримана, обсуждается вопрос, до какой степени внутренняя политика и регламенты «Балтики» должны соответствовать стандартам Carlsberg. Так что «балтийцам» не избежать новых перемен. Компания уже объявила о намерении переписать корпоративный кодекс. **СФ**





текст: **наталья шакланова**  
фото: **юрий мартьянов**

## Юрий Лабковский

генеральный директор компании «Лукерен инвест»

**Кризис вынудил крупнейшего поставщика инновационных химических товаров снизить маржу и осваивать новые ниши бизнеса, которые ранее казались непривлекательными.**

— Многие заказчики из-за кризиса стараются максимально снизить издержки и неохотно идут на заключение новых договоров, поэтому нам стало гораздо тяжелее продавать товары и услуги для защиты поверхностей. Ведь у крупных компаний затраты на обработку помещений специальными жидкостями, препятствующими загрязнению или скольжению, довольно значительны — речь идет о сотнях тысяч долларов. Пришлось снизить сто-

имость своих услуг (скажем, обработка каменных полов от скольжения подешевела на 3 евро, до 12 евро за 1 кв. м) и искать новых клиентов, для которых стоимость предлагаемых нами товаров не столь существенна. Стали активнее работать с розницей, отдавая товар дистрибуторам, поставляющим его в магазины по всей России. Ранее розница нам была неинтересна: наши жидкости человеку трудно было наносить самостоятельно — требо-

вались специальные приспособления и определенные навыки работы с химикатами. Пришлось искать новых поставщиков, и сейчас мы продаем удобные литровые бутылки с распылителем за 30 евро — теперь обработка 1 кв. м обходится всего в 3 евро. Сегодня многие семьи в состоянии позволить себе такие расходы, чтобы обезопасить близких, скажем, от падения на мокрых полах на кухне или в ванной комнате. Доля розницы в бизнесе постоянно растет. Сейчас она составляет почти 30%, планируем, что через два-три года будет 50–60%. □





## Андрей Бойко

коммерческий директор ОАО «Центр развития экономики»

Крупнейший российский игрок на рынке электронной коммерции в сегменте b2b и b2g привлекает клиентов за счет внедрения услуг, которых нет у конкурентов.

— Еще не так давно многие поставщики не могли принять участие в конкурсах на поставку товаров и услуг, потому что узнавали о мероприятии слишком поздно — когда до подведения итогов оставалось несколько дней. Между тем только на получение обычной банковской гарантии (она обязательна) требуется 14–20 дней. Совместно с Пробизнесбанком мы первыми в России предоставили возможность получения электронной банковской гарантии (ЭБГ) всего за один день. Для этого не надо ходить в банк, открывать счет и представлять бумажные документы, так как всю информацию о компании гарант может получить в нашей системе. Вкупе с использованием электронно-цифровой подписи, значительно упрощающей документооборот, время подачи заявки сокращается до нескольких дней. С момента внедрения ЭБГ с февраля этого года выдано 275 гарантий, 40 — в октябре. Количество наших клиентов увеличилось с февраля на 4,8 тыс. и сегодня превышает 19,3 тыс. В день регистрируются 40–50 новых участников. В будущем планируется ввести услугу экспресс-кредитования. Мы пытаемся привлечь к сотрудничеству другие банки, и скоро на нашем сайте клиент сможет выбрать, у какого банка получить гарантию или кредит. А мы будем зарабатывать, беря с партнеров комиссию. □





текст: **наталья шакланова**  
фото: **александр кряжев**

## Елена Роменская

финансовый директор группы компаний «Обувь России»

**Федеральной сети по продаже обуви удалось сократить издержки за счет своих партнеров. Компания нашла общий язык с владельцами магазинов и добилась снижения арендных ставок.**

— Арендная плата — существенная статья расходов, так как наша сеть развивается на чужих торговых площадях. Стараясь сократить издержки, мы попытались добиться уменьшения ставок. Однако подобных предложений от владельцев магазинов не поступало. Видимо, к концу года они,

наоборот, готовились к разговору об очередном повышении цен. Поэтому «Обувь России» решила проявить инициативу и обратилась ко всем арендодателям, а это более 100 магазинов в 31 городе России. Первоначальная реакция была неоднозначной. Часть партнеров, привыкнув к стабильному рос-

ту ставок в течение нескольких лет, не ожидали подобных просьб. Мы не ограничились только письмом — директора региональных подразделений лично общались с каждым владельцем магазина, объясняя свою позицию, в частности, снижением покупательского спроса в результате кризиса. Повлиял и тот фактор, что со многими из арендодателей у нас долгосрочный опыт сотрудничества. Найти же нового

клиента в ситуации, когда торговые улицы, например Новосибирска, пестрят вывесками «сдам в аренду», «продам», совсем нелегко. Сегодня уже с 30 партнерами удалось договориться о снижении ставок в среднем на 20–30%. Некоторые соглашались дать скидку и 40–50%. До кризиса средняя плата за аренду по сети составляла 1,6 тыс. руб. за 1 кв. м в месяц, к концу года хотим выйти на уровень 1,2 тыс. руб. **СФ**

**МОСКВА,  
ОТЕЛЬ  
HOLIDAY INN  
SUSCHEVSKY**

# **РУКОВОДИТЕЛЯМ И ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОРГАНИЗАЦИЙ И КОМПАНИЙ**

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

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

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

## **III ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ШКОЛА ТОП-МЕНЕДЖЕРА: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИЙ**

# **03.12.2008**

### **Темы к обсуждению**

Сопротивление изменениям  
в организации

—  
Корпоративная культура  
и производственный комфорт  
в условиях преобразований

—  
Управление преобразования-  
ми: содействие в приобрете-  
нии новых навыков

Эффективные T&D-решения  
для достижения  
бизнес-целей компании

—  
Особенности мотивации  
персонала в период  
реорганизации

—  
Стратегическая коммуника-  
ция с сотрудниками в ходе  
глобальных организационных  
изменений



ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬСЯ В РЕГИОНАХ, НАДО РАЗОБРАТЬСЯ, ЗАЧЕМ ЭТО НУЖНО.

# Фильтруй дистрибуцию

текст:  
**ина селиванова**

**Компания** «МФО-Сибирь» — один из крупнейших в Сибири дистрибуторов оборудования для водоподготовки, фильтров для воды и насосов. Ее центральный офис находится в Томске, склад — в Новосибирске. У компании большой пул клиентов: от дилеров водоочистного оборудования до сантехнических бригад, которые приобретают продукцию, чтобы продать ее конечному заказчику. В компании уверены: чтобы развиваться дальше, необходимо осваивать регионы. Но вот как наладить свое присутствие в региональных городах, пока не придумали.

Долгое время заказчиков по всей Сибири искали дистанционно из центральных офисов. Когда стало понятно, что необходимо личное присутствие, глава компании **Сергей Андреев** стал отправлять сотрудников в длительные командировки для «раскрутки» регионов. Но эта мера оказалась слишком дорогой. Тогда в Омске и Кемерове нашли региональных представителей, однако через несколько месяцев работы их пыл угас. В рабочее время они решали свои вопросы, вместо отчетов присылали «отписки».

«МФО-Сибирь» прибегла к помощи одного из своих ключевых партнеров — сети розничных магазинов «Аквобонус». Рассматривали несколько вариантов сотрудничества: предоставление сотрудникам «МФО-Сибирь» рабочего места в офисе «Аквобонуса», работа по агентскому договору. Сети даже предлагали самостоятельно развивать оптовые и мелкооптовые продажи. Но никаких договоренностей партнеры не достигли.

Как же компании расширять свое присутствие в регионах? Этот вопрос был вынесен на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров E-xecutive.ru. Мы получили 25 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.

## Автор проблемы

**Сергей Андреев**,  
генеральный директор  
«МФО-Сибирь»:

— Меня приятно удивило количество конструктивных предложений. Большинство авторов считают, что источник проблем — отсутствие правильно

организованного регионального отдела и грамотной системы мотивации, что логичнее начинать региональную экспансию через торговых представителей, а не через дилеров. Вопросы организации системы торговых представителей освещены во многих решениях. Обязательно выберу время, подробно разберу их все, приведу в систему и оформлю в виде пособия для своих начальников отделов.

По ходу чтения я «выловил» несколько принципиальных моментов, которые не учитывал при планировании работы и анализе ситуации. Так, **Петр Манько** указал, что необходимо учитывать, на каком этапе находится предприятие в настоящий момент: внедрять то, что год назад было неприемлемо, сейчас — в самый раз, а через год — будет поздно. То, что наш товар скорее ассортиментный, а не основной, интуитивно я понимал, но не формулировал так точно, как это получилось у **Сергея Мазухина**. Потому что те схемы и методы, которые на моих глазах успешно внедряли другие компании, в нашем случае не работали. Теперь ясно, к опыту каких фирм есть смысл присматриваться.

Максимальную оценку я бы поставил **Илье Безродных**, давшему детальный план организации работы торговых представителей и их мотивации, и **Александру Байкалову** за точно и подробно проработанную структуру регионального отдела «под нас». Если совместить два этих письма, то получится готовый план организации регионального отдела «под ключ».

Предложения **Евгения Глушенкова**, **Ирины Касимкиной** и **Владислава Курдюкина** очень профессионально написаны, содержат массу полезной информации и интересных мыслей. **Александр Богза**



Сергей Андреев

дал суперисчерпывающий ответ, но, к сожалению, он идеально подойдет не для нас, а для производителя или эксклюзивного импортера какой-либо торговой марки с федеральными амбициями.

В итоге я сумел принять для себя решение о планах развития продаж в регионах, получил в распоряжение подробный план действий и огромное количество полезных практических советов. Что-то я смогу применять сразу, что-то будет ждать своего часа. Я очень доволен полученным результатом. Огромное спасибо организаторам и участникам проекта.

## Практик

**Александр Дорогов**,  
управляющий региональными продажами  
Ralf Ringer:

— Технологии дистрибуции одинаковы в любой сфере, как и возникающие проблемы. В нашей компании мне пришлось сталкиваться с подобной ситуацией. Проблема даже не в региональном развитии, а в понимании, зачем компании региональное развитие. Так что проблему следует решать в головном офисе.

Я ставил оценки авторам решений исходя из того, кто наиболее четко сформулировал проблему и кто начал с правильных шагов. Были решения, авторы которых советовали в принципе важные вещи, но задумываться о них на настоящем этапе «МФО-Сибирь» еще рано. Например, **Сергей Седиков** предложил проанализировать конкурентную ситуацию в регионах, нала-



Александр Дорогов



Алексей Шлис

дить дистанционное управление. **Инна Миронович** посоветовала продавать продукцию компании в сегменте HoReCa. Илья Безродных рассуждал о том, как контролировать менеджеров по продажам и собирать у них отчетность. Это все интересные и важные замечания, но об этом имеет смысл говорить только тогда, когда выстроена система региональных продаж.

Мне понравилось, что у Сергея Мазухина были конкретные предложения — развивать систему авторизованных дилеров. Такая схема позволит «завязаться» на одного крупного дилера.

Евгений Глушенков попытался отметить минусы, но ошибся с ключевыми параметрами. Минус не в том, что компания неправильно строит региональную сеть, а в том, что она не понимает, как ее строить, что она не сформулировала для себя приоритетов.

Ирина Касимкина, пожалуй, единственный автор, который анализирует реальные проблемы компании и предлагает ре-

## Как оценивались бизнес-решения

**ЧЛЕНЫ ЖЮРИ** выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от предоставленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.

альные советы, а не цитирует учебники. Она, например, четко объяснила, что «МФО-Сибирь» не стоит пытаться наладить совместную работу с «Аквобонусом» — это розничная компания, ее пути развития явно расходятся с «МФО-Сибирь». Анализируя смысл выхода в регионы, она предположила, что, возможно, следует выделить людей в центральном офисе, которые будут дистанционно заниматься продажами в регионах.

Компании нужно определиться с конкретными целями региональных продаж: кто является ключевым потребителем продукции, будет ли она работать с оптовыми или с розничными клиентами — и в зависимости от этого выстраивать дальнейшие схемы работы. На сегодня мне кажется очевидной работа с крупными оптовыми заказчиками. Это гарантирует компании большие объемы продаж при минимальных затратах, поскольку для работы с розницей нужны значительные ресурсы и опыт.

## Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛЫ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	28,25	АЛЕКСАНДР БОГЗА	ООО «КУЗНЕЦКАЯ ОБУВНАЯ ФАБРИКА»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
2	28,0	ИРИНА КАСИМКИНА	«С-ТЕЛЕКОМ»	МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТОВ	НОВОСИБИРСК
3	24,0	СЕРГЕЙ МАЗУХИН	ООО «ФИРМА „ТЕРЕМ“»	РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ «ИНЖЕНЕРНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ»	МОСКВА
4	23,0	ВЛАДИСЛАВ КИРДЯПКИН	«СИБВЕЗ»	ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА В АЛТАЙСКОМ КРАЕ	БАРНАУЛ
5	21,0	ДМИТРИЙ МАРКЕЛОВ	РТЗУ	СТУДЕНТ 3 КУРСА	ОРЕНБУРГ

победитель



**Александр Богза,**  
генеральный директор ООО «Кузнецкая обувная фабрика»,  
г. Москва

**I. Рекомендации:**

Оценить домашний рынок. Если на рынке не ожидается неожиданностей, он управляем — выходить в регионы.

Провести оценку регионов (текущий объем рынка, его потенциал, активность и ценовая политика конкурентов, количество и возможности партнеров, их доходность на продукции вашей компании и продукции конкурентов, удаленность региона от центрального склада, возможность создания в регионе склада или представительства).

**II. Сформировать отдел продаж:**

Координаторы (прием и обработка заказов по телефону; каждый координатор отвечает за сектор города, регион и работает в паре с региональным менеджером).

Региональные менеджеры (отвечают за дистрибуцию в регионах).

Региональные представители (продвигают продукцию компании в регионах, могут находиться в штате наиболее крупных партнеров).

**III. Разделить регионы по географической сетке, федеральным округам или исходя из сложившихся зон ответственности партнеров.**

**IV. Выбрать один из сценариев в зависимости от степени охвата региона, уровня развития партнеров в регионе и т. п.:**

- a) На базе крупных партнеров создать группу региональных торговых представителей, которые будут продвигать вашу продукцию от имени регионального партнера.
- b) В регионе, где действует большое количество дистрибуторов, провести поэтапную аккредитацию. Партнер, отвечающий требованиям компании, получает большую скидку, таким образом постепенно захватывая рынок у своих конкурентов по дистрибуции.
- c) Удаленные регионы или регионы, по тем или иным причинам в настоящий момент неинтересные для развития, курируют региональные менеджеры по телефону из центрального офиса компании.

**Теоретик**

**Алексей Шлисс,**  
директор практики «Стратегия, маркетинг и продажи» компании «Дельта менеджмент»:

— Среди присланных решений я, к сожалению, не увидел ни одного комплексного плана реанимационных мер, созданного на основе системного анализа создавшейся ситуации и выявленных проблемных зон. Многие авторы предлагали внести изменения в существующую схему, то есть бороться с последствиями ошибочных действий, а не с вызвавшими их причинами.

**Михаил Боднарук** наиболее полно из всех авторов описал

систему мотивации региональных представителей, в которой помимо комиссионных, оклада и бонусов должны быть такие важные элементы, как процент за привлечение новых клиентов, за продажу определенных товарных позиций и за расширение ассортимента продаваемых товаров. Достижение поставленных целей по этим параметрам является ключом к успеху в развитии продаж именно на новых рынках и территориях. Сергей Мазухин — единственный, кто заметил, что мотивация торговых представителей

должна быть комплексной и в работу надо вовлекать в том числе управленческий персонал, отвечающий за региональные продажи.

**Елена Кадышева** сделала акцент на крайне важном качестве для регионального торгового представителя — «жадности до денег». Я согласен с ее расчетом того, каким должно быть соотношение постоянной и переменной части заработной платы региональных представителей. При экспансии на новых территориях сбыта очень важно понимать, что увеличение доли рынка на начальном этапе происходит за счет привлечения новых клиентов. Чтобы этого добиться, основная составляющая заработной платы должна зависеть от достигнутых показателей. При этом необходимо показать торговому представителю, что поставленные цели реальны и достижимы при добросовестной и планомерной работе.

Решение Ирины Касимкиной мне очень понравилось. Она абсолютно грамотно заострила все проблемы, предложила реальные пути их решения. Например, она рассуждала об актуальности проблемы очистки воды для различных регионов, о конкурентной ситуации. Ответы на ее вопросы помогут правильно выбрать наиболее перспективные для развития продаж регионы. Кроме того, она правильно

анализирует деятельность Сергея Андреева, который, судя по всему, взвалил на себя как стратегическое управление, так и операционное, не располагая для этого необходимым временным ресурсом.

Я бы предложил Сергею провести мозговой штурм с акционерами и топ-менеджерами компании, чтобы сформулировать главные цели региональной экспансии. Все цели надо выразить в цифрах, с указанием сроков, когда и какие показатели должны быть достигнуты. Сергей должен четко понимать, что его компания оперирует на совершенно разных рынках сбыта — розничные потребители и b2b-сектор, которые и развивать надо по-разному, с учетом их специфики. После того как цели определены, необходимо понять, на что компания готова пойти ради них: какими будут затраты, риски и какова вероятность, что ожидания реализуются. Как только будут даны ответы на все эти вопросы, появится список задач — надо определить их приоритетность. Затем надо выбрать модель, по которой компания будет работать. Эта модель должна описывать каналы дистрибуции, политику продаж, организационную структуру компании и необходимые бизнес-процессы для обеспечения ее операционной деятельности. **сф**

**Ценные советы по сложным проблемам**

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Банк решений». Чтобы получить помощь представителей делового мира, вам достаточно прислать краткое описание своей проблемы в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте [sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru).



# 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

ООО FAM TECHNOLOGY РИСКУЕТ ПОТЕРЯТЬ ЗАКАЗЧИКОВ ИЗ-ЗА КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ МЕЖДУ ДВУМЯ КЛЮЧЕВЫМИ ОТДЕЛАМИ.

## Время — деньги

текст:  
ина  
селиванова

**Санкт-Петербургский** холдинг «Русская трапеза» производит оборудование для упаковки пищевых продуктов. Каждый четвертый фасовочно-упаковочный аппарат, сделанный в России, по собственной статистике холдинга, был произведен на его заводе — крупнейшем подобном предприятии в Восточной Европе.

Однако с февраля прошлого года спрос на упаковочное оборудование начал падать. Чтобы сохранить компанию, владельцы решили разнообразить ассортимент производимой продукции, благо оборудование позволяет предоставлять любые услуги, связанные с металлообработкой: от изготовления отдельных деталей до производства целых станков. В сентябре этого года на базе завода было создано самостоятельное коммерческое подразделение, ООО FAM Technology, которое должно заниматься привлечением заказов на производство различной металлопродукции. Но столкнулась с неожиданными трудностями.

### Ненормированный нормо-час

Пока завод производил свою профильную продукцию — оборудование для пищевого производства, — основным показателем, на базе которого строилась вся отчетность производственного цеха, были нормо-часы. «Мощность» цеха — более 30 тыс. нормо-часов в месяц. Себестоимость продукции получается путем простого умножения себестоимости нормо-часа на время, требуемое для изготовления того или иного оборудования, плюс, разумеется, стоимость материалов. Если на какую-то операцию времени уходит больше, чем обычно, значит, где-то в системе сбой, кто-то недорабатывает. Если что-то происходит быстрее, чем запланировано, значит, на каком-то участке работают стахановцы и они достойны премии. Зарплата сотрудникам производственного цеха тоже рассчитывалась на основе нормо-часов. Когда производственники годами создавали один и тот же продукт, такая схема была простой и понятной, она всех устраивала.

Основной показатель деятельности коммерческого отдела — валовый доход или объем реализации. Так, в сентябре-октябре отделу удалось прив-

лечь заказов на 2 млн руб., в ноябре запланировано уже 4,5 млн руб. Руководителю коммерческой службы **Алексею Гойло** такая сумма не кажется нереальной: «В сентябре мы начинали поиски заказчиков практически с нуля, а сегодня на продукцию начинает появляться спрос. Правда, сейчас себестоимость наших товаров кажется заказчикам слишком высокой, и они ищут других исполнителей».

Загвоздка в том, что себестоимость продукции рассчитывается на основе все тех же нормо-часов, введенных когда-то для стандартной продукции. «Поскольку детали, которые мы теперь производим, для нас новы, то и время на их производство берется с запасом. Кроме того, производственникам выгодно завышать количество нормо-часов, так как это плановый показатель, — рассказывает Алексей Гойло. — Однако от этого вырастает себестоимость продукции. В результате товар становится менее конкурентоспособным, и коммерческому отделу труднее договариваться с заказчиками».

### Конфликт интересов

В составе коммерческого отдела — три менеджера по продажам, технолог, нормировщик и руководитель. Продажники подчиняются напрямую главе коммерческой службы, а вот технолог и нормировщик находятся в двойном подчинении: у руководителя коммерческого отдела и у директора по производству.

Менеджеры по продажам, найдя потенциального заказчика, приносят либо готовую деталь, которую надо растагировать на заводе, либо чертеж с изображением требуемой продукции. Эти данные



Алексей Гойло предстоит свести к общему знаменателю показатели производственного цеха и коммерческой службы

НИКИТА ИИНАНТБЕВ

передаются технологу и нормировщику. Те оценивают, сколько времени потребуется на производство такой детали. Затем, исходя из стоимости нормо-часа, рассчитывается сумма заказа. Если заказчика устраивают примерные расчеты, заказ передается в финансовую службу.

Технологи, оценивая стоимость работ, опираются на устаревшие нормы. «С момента введения этих норм оборудование изменилось, — объясняет Алексей Гойло. — То, что старый станок делал за два часа, современный делает за 15 минут. Когда мы выпускали стандартную продукцию, все знали фактическую продолжительность всех этапов работ. Теперь мы принимаем разнообразные заказы, нам не на что ориентироваться».

В итоге калькуляция практически каждого заказа идет в режиме напряженных переговоров между продавцами и производителями.

К счастью, Алексею Гойло есть

с чем сравнивать «показания» штатного технолога. Большинство нынешних менеджеров по продажам в прошлом — опытные производственники. Так, один из них — экс-директор завода «Спецмаш», а другой — главный инженер одной из дочерних компаний Кировского завода. Выйдя на пенсию, оба переквалифицировались в менеджеров по продажам.

«Могу привести конкретный пример, — Алексей листает книгу бумаг. — Технолог заявил, что производство детали займет шесть нормо-часов. А наш менеджер по продажам, посмотрев чертежи, утверждает, что сделать это можно за час».

«Все время нам приходится искать компромисс, договариваться с производителями, — рассказывает Алексей. — Из-за невозможности предоставить конкурентную цену мы отказываем примерно каждому пятому потенциальному заказчику».

К слову, конкуренция в сфере металлообработки в регио-

не очень большая. Ленинградская область — на втором после Урала месте по числу металлообрабатывающих предприятий. Поэтому без возможности предложить конкурентоспособную цену выжить у завода просто не получится.

«Сейчас производственные мощности у нас загружены примерно на 40%, — делится информацией руководитель коммерческой службы. — Перед нашим отделом стоит задача по возможности добиться стопроцентной загрузки. Если этого не получится, заводу грозят масштабные сокращения».

## Изменить психологию

По сути, чтобы снять конфликт интересов между двумя ключевыми отделами, надо изменить психологию людей. «Нужно, чтобы люди понимали: от скорости их работы и сознательности зависит будущее завода, — рассуждает Алексей Гойло. — И они начинают это понимать, ведь нам удается

находить компромиссы. Но каждый раз вести долгие переговоры, чтобы определить стоимость заказа, невозможно».

Такие меры, как штрафы, снижение зарплаты и т. д., не решение вопроса. «Люди могут просто уйти на другой завод, специалист по металлообработке в Санкт-Петербурге всегда найдет работу, — рассуждает Алексей. — Оперативно набрать новый штат специалистов практически невозможно».

«Мне кажется, что на нынешнем этапе, при переходе от производства основной продукции к производству продукции по аутсорсингу, нам нужна какая-то другая система управления производством и коммерческим отделом, которая будет в равной степени мотивировать и продавцов, и производителей», — говорит Алексей Гойло. Но от какого показателя отталкиваться? Как мотивировать производственный отдел работать эффективнее? **сф**

## Слово для печати

Свои решения вы можете присылать в редакцию **сф** (sf-idea@kommersant.ru), а также оставлять на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера — Бизнес-кейсы») до **03.12.08**. Указывайте, пожалуйста, имя и фамилию, место жительства и компанию, где вы работаете, а также должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **сф** и E-xecutive.ru сообщат **15.12.08**; тогда же мы объявим и победителя конкурса.





ДО ЗАВЕТНОЙ ЦЕЛИ ОСТАЛОСЬ СОВСЕМ НЕМНОГО: ВСЕГО ЧЕРЕЗ ДЕСЯТЬ ДНЕЙ МЫ УЗНАЕМ, КТО НАШЕЛ СЕКРЕТ УСПЕХА.

## В бой идут старики

**Вы шли** к этой цели восемь недель. Всего каких-то два месяца назад вы умудрялись жить на скромную зарплату наемного менеджера, выкраивали из семейного бюджета небольшие суммы, чтобы вложить их в свое дело. Вы чутко следили за рыночными тенденциями, угадывали настроения и последовательно увеличивали размер собственного капитала. Мы рады, что вы не побоялись рискнуть и променять насиженное место, стабильность и регулярную зарплату на возможность развивать собственный бизнес, принимать решения и нести за них ответственность. Мы верили в вас — и вы оправдали наши ожидания: многим удалось сказочно увеличить размер банковского счета. Даже мощный финансовый кризис, подкосивший компании и даже целые отрасли, не помешал вам продолжить свой путь к успеху. Не удивительно, что на отечественном рынке вам стало тесно — и вы отправились покорять мировые финансовые столицы. Мы не поражены, что и это оказалось вам по плечу, ведь мы с самого начала предупреждали, что наша игра — для умных.

Наконец, вы отважились использовать накопившиеся знания, опыт и, что немаловажно, средства, чтобы покорить политический Олимп и самим создавать правила и законы. Восемь недель назад ваша зарплата не превышала 20 тыс. игровых рублей. Сегодня на счету многих из вас суммы с 21 нулем — и это учитывая, что при выходе на зарубежные рынки ваши счета уменьшились в 1 млрд раз. Вас не испугали и не остановили внезапные смены правительственных курсов, банковские кризисы и экономические войны. Мы гордимся вами. Вы молодцы. Осталось совсем чуть-чуть. Всего через десять дней, когда состоятся выборы в парламент, мы будем знать, кто же вышел победителем в этой борьбе.

До этого момента у вас еще есть время и возможности, чтобы сделать последний рывок и изменить расстановку сил. Ведь именно в предвыборные недели, как известно, идет самая ожесточенная борьба.

Мы, как всегда, готовы предоставить вам помощь и поддержку. На Круге ресурсов последнего игрового уровня «Власть» вы найдете инструменты, которые, если грамотно их использовать, могут изменить игровой расклад и принести вам заветные места в парламенте.

Попасть на Круг ресурсов в этот раз будет проще, чем обычно. Если раньше, для того чтобы воспользоваться дополнительными возможностями, вам нужно было оказаться на 36-й игровой клетке, то в этот раз предложения войти на Круг ресурсов будут приходить вам каждый раз, как вы пересекаете эту клетку. При попадании на Круг ресурсов мы даем вам право пройти один игровой круг, затем вы вернетесь на основное игровое поле.

На Круге ресурсов вас ждут 11 разнообразных возможностей увеличить число сторонников. Естественно, на это придется потратить изрядную долю своих партийных ресурсов.

Мы, например, предоставим вам возможность использовать грязные политические технологии. В конце концов, не мы придумали, что политика — грязное дело. Например, вы можете воспользоваться старым как мир способом повысить собственную популярность — подкупить избирателей. Проведите встречу с раздачей подарков от партии. Обойдется такая акция недорого — всего каких-то 40 тыс. единиц партийного ресурса. Зато число ваших сторонников увеличится на 0,1%.

Публикация компромата на лидера конкурирующей партии — тоже, конечно, не самый чистоплотный прием. Зато действенный: увеличение числа сторонников на 0,3% вам обеспечено. Цена — 130 тыс. единиц партийного ресурса.

Раскрутка партийных интернет-ресурсов — куда более честный способ повысить популярность. Это позволит вам вступить в борьбу за симпатии молодых избирателей — самой активной аудитории. Работа маркетологов и специалистов по SEO-оптимизации потребует 100 тыс. единиц партийного ресурса. Но результат того стоит — количество ваших сторонников вырастет на 0,4%.

По нашим подсчетам, публикация интервью харизматичного партийного лидера в цен-

тральной газете повысит число ваших избирателей куда значительнее — на 0,5%. И обойдется это дешевле, всего в 70 тыс.

Опубликовать в СМИ партийную программу стоит в два раза дороже — 140 тыс. единиц партийного ресурса. Но и эффект будет значительнее, чем от интервью партийного лидера. По нашим подсчетам, в меру подробное и доступное изложение целей вашей партии и методов, которыми вы собираетесь решать поставленные задачи, увеличит число ваших сторонников на 2%.

Вербовать будущих избирателей можно и на митингах. Организация мероприятия будет стоить 50 тыс. единиц партийного ресурса, а прибавка в стане единомышленников — всего 0,2%.

Конечно, вы сможете воспользоваться и более эффективными инструментами. Например, принять участие в теледебатах. Успешное выступление увеличит число ваших сторонников на 1,5%. Но будьте готовы выложить на услуги спичрайтеров, имиджмейкеров, преподавателей по актер-

Если у вас остались какие-то вопросы, вы можете прочесть полную версию правил игры на сайте [www.igra-uspeh.kommer-sant.ru](http://www.igra-uspeh.kommer-sant.ru). Там же находится регулярно обновляемый список ведущих игроков.



РОМАН ГОДУНОВ

## Мы рады, что вы не побоялись рискнуть и променять

насиженное место, стабильность и регулярную зарплату на возможность развивать собственный бизнес, принимать решения и нести за них ответственность

скому и ораторскому мастерству 100 тыс. единиц партийного ресурса.

Еще более действенный способ популяризации партии — телевизионные рекламные ролики. Они принесут вам дополнительные 3% избирателей. Цена — 200 тыс. единиц партийного ресурса. Все-таки телевидение довольно дорогой рекламный носитель.

Можно воспользоваться таким методом информирования о партийной платформе и кандидатах, как рассылка именных агитационных писем избирателям. Плюс 1% голосов вам обеспечен. Правда, это хлопотное и накладное дело: будьте готовы выложить 180 тыс.

В запале предвыборной борьбы не забудьте про агитацию в регионах. За 130 тыс. единиц партийного ресурса этот метод увеличит число ваших избирателей на 0,15%. Но куда эффективнее использовать в качестве партийного агитатора лидера вашей партии — отправьте его в предвы-

борное турне. Если вы чувствуете, что ваши позиции почему-то пошатнулись, а до выборов осталось немного, воспользуйтесь этим способом — мы гарантируем прибавку количества избирателей на 4%. В напряженной предвыборной борьбе этот шаг вполне может определить победителя. Согласитесь, за возможность воспользоваться таким мощным оружием не жалко 300 тыс. единиц партийного ресурса.

Использовать каждый из вышеперечисленных ресурсов вы сможете только один раз — рассчитывайте свои силы.

На Круге ресурсов 12 игровых клеток: 11 видов средств предвыборной борьбы и самая важная игровая клетка — «выборы». Каждый раз, когда вы будете пересекать эту клетку, вам будет приходиться предложение принять участие в голосовании. У вас будет альтернатива: если вы считаете, что ваша партия еще не вышла на максимально возможные показатели, можете отсрочить день голосования до лучших

времен. Имейте в виду: инфляция голосов избирателей продолжает действовать. Оставаясь в игре, вы, с одной стороны, имеете возможность увеличивать число сторонников, принимая законы и пользуясь навыками политтехнологов. С другой стороны, с каждым днем вы будете терять своих избирателей, ведь и другие партии в это время будут вести активную борьбу за их голоса.

Определитесь с решением до 12 часов дня 26 ноября. После этого все избирательные участки будут закрыты, выборы признаны состоявшимися, и возможности увеличить свой рейтинг, набрав парламентское большинство, у вас больше не будет.

Когда вы решите наконец принять участие в выборах, количество ваших избирателей на текущий момент будет зафиксировано. Голос каждого избирателя принесет вам 1 млн баллов рейтинга. А если вам удастся завоевать симпатии более половины голосов избирателей по всей стране

(а всего, напомним, право голоса имеют 100 млн человек), голоса будут переведены в рейтинговые баллы с коэффициентом 1,2. Получившееся число будет добавлено к вашему рейтингу, зафиксированному на момент перехода на уровень «Власть». По итоговой сумме мы определим победителя.

Победителям, как мы и обещали, будет предоставлена возможность закрепить полученные в игре навыки в реальной жизни. Степень MBA по специальности «Стратегический менеджмент и предпринимательство» в одной из ведущих российских бизнес-школ, мы уверены, откроет перед вами многие двери и облегчит путь к успеху самому достойному из вас. Тем, кто вплотную приблизился к лидеру, но не занял первого места, мы предоставим возможность прослушать курс лекций по маркетингу или освежить знания английского языка.

Достойная награда за напряжение последних восьми недель — туристическая поездка на экзотические острова. Портфели для документов и ноутбуков из натуральной кожи, мы уверены, придадут последние штрихи вашему образу успешного предпринимателя.

Остался последний бой. Мы не уверяем, что он самый трудный — после испытаний, из которых вы выходили с честью все это время, это было бы нечестно. У вас действительно все еще остается возможность изменить исход борьбы: претенденты на победу подошли к финишной прямой с незначительной разницей в баллах. Мы верим, что совсем скоро вы сможете поднять в свою честь бокал лучшего шампанского. Ведь вы уже доказали, что умеете рисковать — и выигрывать. **СФ**







## почта

**«Привыкнув** к хорошей жизни, многие компании не слишком задумывались о производительности труда. Отсюда и волна сокращений на фирмах, которые еще недавно казались успешными и неуязвимыми. Жаль, что автору не удалось пообщаться как раз с этими „тузами“. То есть я искренне рада, что в некоей металлоторговой компании об увольнениях даже не слышали. С другой стороны, даже если она уволит всех своих менеджеров, которых целых 20 сотрудников, вряд ли это всколыхнет рынок труда. „Моя цель — ноль человек“ — красивое изречение, и Дмитрий Потапенко, судя по всему, очень интересный человек. Но все-таки „Гастрономчик“ не „Патэрсон“ и не „Пятерочка“. Мне, например, было бы интересно узнать, по какой формуле увольняет сотрудников тот же Сергей Полонский, чье лицо я, будучи читательницей вашего журнала, регулярно наблюдаю на страницах **сф**. Потому что именно от калькуляции бизнесменов такого масштаба зависит благосостояние очень многих „простых россиян“.

**Маргарита Елагина, Москва**

«Норма убьели»

**сф №44(276)** 10.11.2008

**«Прежде** всего хочу выразить вам признательность за выпуск такого качественного и полезного продукта.

Читаю журнал с самого его выхода в свет. В номере за 27 октября привлекла внимание статья Дмитрия Черникова про социальные сети для детей. Автор проделал, это видно, немалую работу. В итоге статью очень интересно читать даже тем, кто вообще ни в одной соцсети не зарегистрирован.

Однако после статьи я озадачился вопросом: „Секрет фирмы“ всегда много внимания уделяет интернету, вот теперь про детские социальные сети написал, а как же сети для взрослых, точнее для деловых взрослых? Бибигоны и суперкотенки — это, конечно, здорово, но... Полагаю, вашим читателям наверняка намного интереснее было бы прочитать про деловые отечественные проекты, а то у всех на слуху „Одноклассники“ и „В контакте“. Получается, что кроме развлекухи у нас в Рунете ничего не создано».

**Дмитрий Широков**

«Мелкая сетка»

**сф №42(274)** 27.10.2008

## спроси сф

**Ольга Прокопенкова, Москва**

## Кадровый клондайк

**Реально ли найти на рынке хороших специалистов, или мы рискуем получить «балласт», от которого избавились другие?**

Кризис — лучшее время для решения кадрового вопроса. Некоторые небольшие компании практически полностью обновили свой штат. Да, леко не самых лучших и дешевых сотрудников они сократили, набрав вместо них очень хороших специалистов, которых раньше просто не могли себе позволить. Да еще и на зарплате 15–30% сэкономили. Конечно, сейчас на рынке много «балласта». Но поставьте себя на место других работодателей — вряд ли они набирали лишь плохих сотрудников, верно? В стремлении выжить многие компании вынуждены сокращать и плохих, и хороших. Как отсеять «балласт»? Спрашивать кандидатов об их реальных результатах на прежней работе, а затем звонить за подтверждением к рекомендателям — бывшим начальникам и коллегам, советует консультант по карьере из компании Job Search Coach Мария Самиуллина.

Самые ценные кадры — ключевых сотрудников и суперспециалистов — компании обычно удерживают до последнего. Найти их на рынке очень сложно, зато, по мнению Марии Самиуллиной, сейчас их легче «раскачать» на уход. Чем нестабильнее ситуация в компании, тем проще их переманить.

**Юрий Прокофьев, Пермь**

## Корм на дом

**Как организовать бизнес по закупке товаров и продуктов питания для домохозяйств и заинтересовать в нем людей?**

Доставка продуктов на дом — бизнес довольно рискованный. Один из самых известных проектов в этой области — «Служба 77», в 2004 году компания была признана нерентабельной и ликвидирована. Хотя позже проект возродился, скепсис экспертов по отношению к такому виду услуг остается. С одной стороны, покупая продукты питания, люди предпочитают видеть их воочию. С другой — сегодня многие ритейлеры развивают собственные интернет-магазины. «Даже не имея персонала по ведению домашнего хозяйства, любой желающий имеет возможность избежать похода по магазинам. В частности, в Перми эта услуга уже представлена несколькими провайдерками», — утверждает Антон Простяков, эксперт агентства Magram Market Research. По его мнению, если уж и выходить на этот рынок, то лучше предложить не только покупку товаров, но и целый комплекс услуг по ведению домашнего хозяйства, например клининговые услуги или настройку техники. Кроме того, следует отстроиться от существующих предложений. Для этого придется провести исследование рынка, выяснив, чего не хватает клиентам в существующих сервисах. Так что, несмотря на кажущуюся простоту бизнеса, сделать такой проект дешево и быстро вряд ли получится.

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



# iOne

информационные технологии

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

## Продолжение банкета

Какое задание подготовила компания «Комстар—ОТС» участникам конкурса «i-контекст» с.77

## Орган речи

Что нужно знать, подбирая для своей компании офисную мини-АТС с.78

# Большой видеобрат

Как компании пытаются использовать видеонаблюдение не только для охраны, но и при контроле за персоналом с. 72





ВИДЕОКАМЕРЫ СРЕМИТЕЛЬНО РАСШИРЯЮТ СВОЕ ПРИСУТСТВИЕ В НАШЕЙ ЖИЗНИ. КОМПАНИИ ПЫТАЮТСЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ, НО И ПРИ КОНТРОЛЕ ЗА ПЕРСОНАЛОМ.

# Большой видеобрат

текст: андрей васьков, анатолий ракин



Видеокамеры позволяют контролировать большое офисное здание силами одного-двух операторов

По оценке директора направления комплексных систем безопасности компании «Гран при» **Александра Головашева**, объем российского рынка техники для видеонаблюдения в 2008 году составит \$500 млн. Близкую оценку — \$550 млн — дает и брэнд-менеджер компании «Ультра стар» **Сергей Арбузов**.

На что же российские организации и предприятия собираются тратить эти деньги?

## Далеко гляжу

Системы видеонаблюдения используют практически все

компании, работающие с большим количеством клиентов (например, торговые сети), деньгами и ценностями (банки, ювелирные салоны и т. д.). В транспортных компаниях такие системы — неотъемлемая составляющая производственной деятельности (так, работу современного аэропорта обеспечивают от 500 до 700 видеокамер). Кроме того, использование видеоконтроля де-факто стало стандартом в офисах класса А и В и в элитном жилье. Как отмечает начальник отдела видеосистем компании

**СНИЗИТЬ** объемы хранимой видеoinформации помогает технология распознавания движения. Зачем непрерывно записывать изображение дверного проема? Гораздо удобнее, когда система анализирует передаваемый камерой сигнал и записывает его только в том случае, если кадры отличаются

«Гольфстрим инжиниринг» **Олег Беляев**, «коттеджные поселки и частные владения в наше время оснащены в некоторых случаях не хуже режимных объектов».

Системы видеонаблюдения, отмечает Александр Головашев, помогают силами малого

количества сотрудников охраны обеспечить безопасность обширных территорий и многоэтажных зданий: «Видеокамеры, включающиеся „по тревоге“ и подключенные к единому монитору, позволяют в ночное время надежно контролировать большое офисное

здание силами одного, максимум двух операторов».

## Слагаемые безопасности

Стоимость конкретного решения определяется многими факторами и может колебаться от \$1 тыс. для простейших систем до \$10–15 тыс. для систем видеонаблюдения среднего уровня, говорит Сергей Арбузов.

Выбор типа камер и системы видеорегистрации зависит от решаемых задач и бюджета компании. Чаще всего используются открытые камеры. Они дают более четкое изображение и могут обладать дополнительными функциями (поворот, зум, включение подсветки и т. д.). Кроме того, в силу своей заметности они лучше дисциплинируют сотрудников и проще размещаются.

Отдельно стоит сказать о муляжах камер, которые пользуются все большей популярностью. При копеечных затратах на такую «технику» они обеспечивают мощный психологический эффект и дезориентируют злоумышленника, если устанавливаются в дополнение к скрытым камерам или открытым, имеющим ту же форму, что и муляжи.

Полуоткрытые (купольные) видеокамеры надежнее защищены от механических воздействий, а непосвященным человеком могут быть приняты за датчик пожарной сигнализации или лампу аварийного освещения. Скрытые камеры из-за малого диаметра объектива (менее 3 мм) не могут похвастаться качеством картинки, зато их можно разместить где угодно, замаскировав под элементы интерьера (например, головку шурупа). Такие камеры больше скажут о привычках и особенностях поведения как клиентов, так и персонала.

В отличие от сетчатки глаза человека матрица видеокамеры чувствительна к инфракрасному спектру. Дорогие модели оснащаются встроенным источником ИК-излучения для съемки в полной темноте.

В дополнение к камерам могут быть установлены отдельные ИК-прожекторы.

Сами камеры лишь периферийная часть систем охраны периметра и контроля рабочего пространства. Мало правильно их выбрать и удачно расставить; необходимо обеспечить надежное питание, быстрые и защищенные каналы передачи данных, запись и долговременное хранение видеофайлов. Также надо логически связать полученную систему с противопожарными, охранными датчиками и организовать централизованное управление.

## Склад картинок

Для записи изображения все чаще используются системы на базе видеорегистраторов. Эти устройства обеспечивают запись передаваемой с камер информации на жесткие диски (чаще всего используется RAID-массив). Обычно съемка неделю хранится на месте, а затем передается в централизованное хранилище, где находится около месяца. Особенностью такой формы контроля является то, что видеофайлы можно просматривать задним числом, когда возникла необходимость уточнить детали, касающиеся поведения посетителей или персонала.

Большие объемы оцифрованного видео выдвигают повышенные требования к емкости носителей, на которые записывается информация. Так, для хранения в течение недели данных, поступающих с полтора десятков видеокамер,

**54%** респондентов, отвечая на вопрос, как они реагируют на видеонаблюдение на работе, выбрали вариант ответа «Привыкаешь, и потом безразлично». 34% признали, что видеонаблюдение угнетает. И лишь 10% сочли, что оно дисциплинирует

понадобится 500 Гб дискового пространства. Сегодня даже бюджетные модели видеорегистраторов позволяют подключать к устройству дополнительные жесткие диски.

Существенно снизить объемы хранимой информации поможет технология распознавания движения. Действительно, зачем непрерывно записывать изображение дверного проема или спины сотрудника? Гораздо удобнее, когда система анализирует передаваемый камерой сигнал и записывает его только в том случае, если кадры отличаются (в дверях появился человек, сотрудник встал с рабочего места). Принцип управления здесь аналогичен системе активации голосом у диктофонов — фиксируются и записываются только значимые события.

Чаще всего в системах видеонаблюдения используется технология CCTV (Closed Circuit TeleVision — система замкнутого телевидения). Она позволяет не только записывать видео, но и программировать реакцию всей системы безопасности при возникновении тревожных ситуаций. «В настоящее время CCTV-технологии вполне себя оправдывают, однако со временем они, конечно, будут вытеснены сетевыми технологиями», — считает Сергей Арбузов. С ним согласен Олег Беляев: «IP-технологии позволяют строить масштабные и в тоже время гибкие системы видеонаблюдения, с распределенными центрами управления

и архивации». Например, сетевые технологии работы с видео помогают руководству компании контролировать работу своих подчиненных из любой точки мира, отмечает Александр Головашев.

Благодаря интеграции такое комплексное решение может управляться удаленно, отсылая по электронной почте или на FTP-сервер отдельные кадры не только в определенное время, но и при наступлении значимого события (срабатывания сигнализации).

Бывает, даже будучи пойман с поличным, нарушитель впоследствии отрицает свою вину. Ведь показания очевидца можно подвергнуть сомнению, обвинив свидетеля в слабом зрении, плохой памяти, злоупотреблении алкоголем или сговоре. В случае с видеокамерой такая тактика защиты не работает — ее технические параметры точно известны, а достоверность самой записи подтверждается криминалистическим анализом.

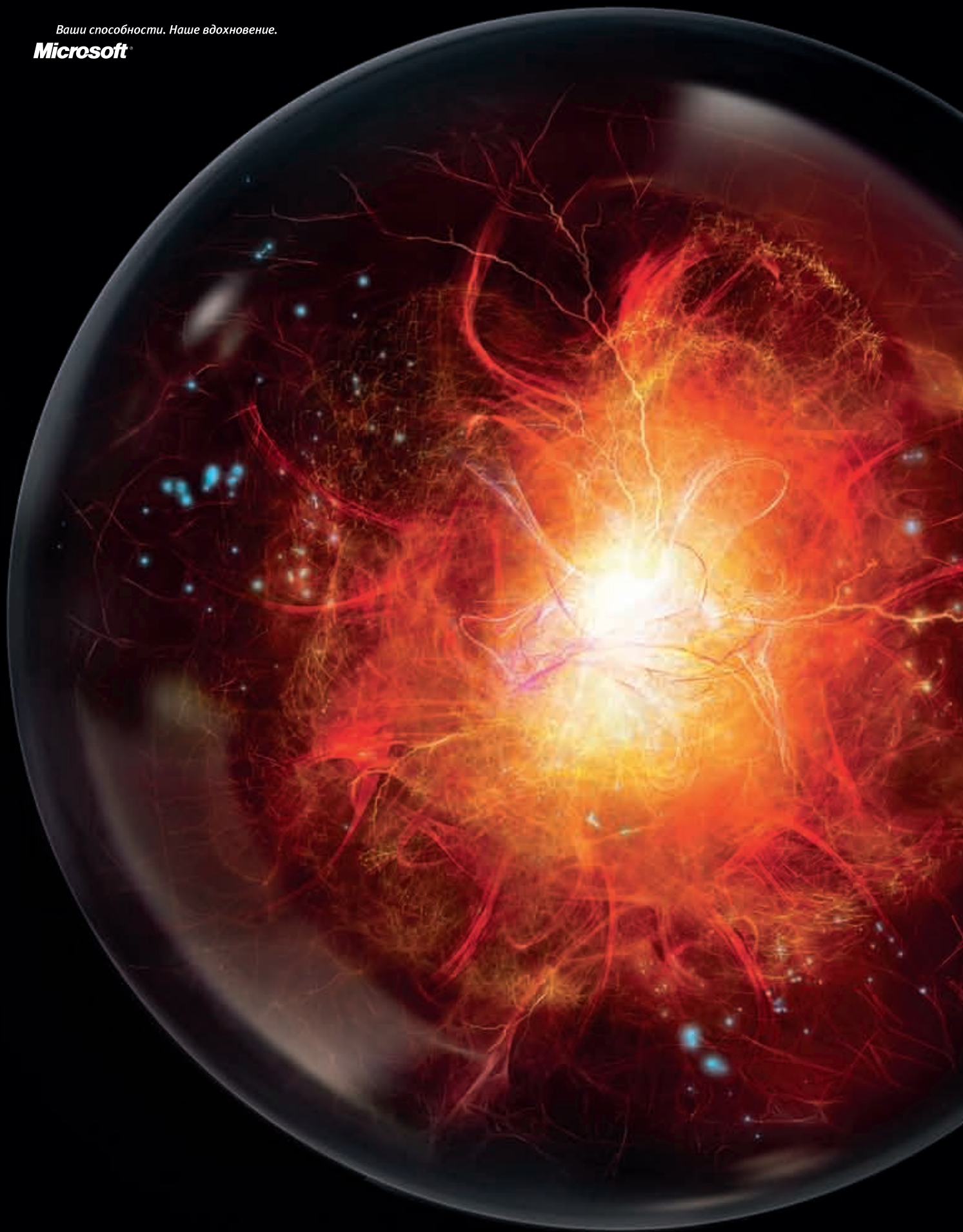
Если система видеонаблюдения умеет синхронизироваться с сервером точного времени (NTP), то все зафиксированные ею события получают временной штамп. Благодаря этому можно будет воссоздать картину происшедшего буквально по секундно.

Только в голливудских фильмах при просмотре видеозаписи охранных систем можно получить увеличенный и четкий фрагмент малого изображения на стоп-кадре. Существующие

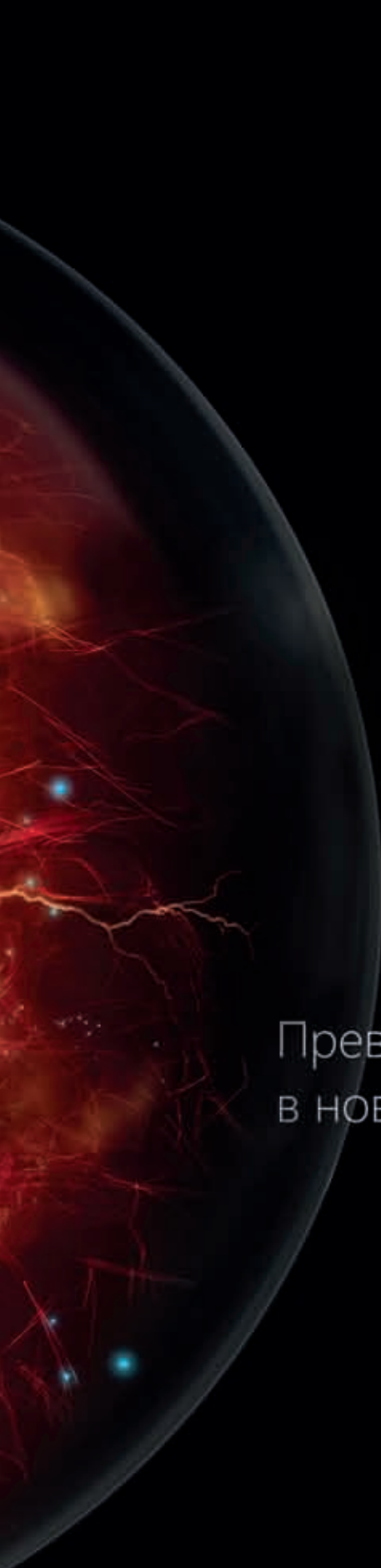
Продолжение на стр. 76



*Ваши способности. Наше вдохновение.*  
**Microsoft®**







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

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

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

## Превратите данные вашей компании в новую форму энергии.

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



## Противники «слежки» апеллируют к статьям 23 и 24 Конституции РФ, в соответствии с которыми каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, а сбор, хранение и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются

решения принципиально неспособны на такое. Требования компактности и легкости, условия низкой освещенности, использование алгоритмов сжатия видеосигнала (MPEG-2, MPEG-4, H.264, MJPEG) — все это приводит к потере четкости изображения и появлению большого количества шумов. Да, кадр с исходным размером 720 x 576 точек можно увеличить во сколько угодно раз, однако его низкое качество и малое разрешение не позволяют при этом рассмотреть новые детали.

Очертания движущихся объектов на стоп-кадрах обычно выглядят размытыми. Побороть этот эффект motion-blur можно благодаря увеличению частоты кадров, то есть за счет скоростной съемки (100–200 кадров/сек., а не стандартные 25–30). Обычная камера зафиксирует вместо пробежавшего перед ней человека только размытое пятно, скоростная с высокой вероятностью позволит рассмотреть его на серии кадров. Современные видеорегистраторы справляются со скоростью записи 200 кадров/сек. Однако для передачи и хранения увеличенного объема информации нужны каналы с адекватной пропускной способностью и сетевые хранилища повышенной емкости.

Впрочем, современные цифровые камеры умеют подключаться по любым интерфейсам и передавать данные по Ethernet. Один жесткий диск емкостью 1000 Гб стоит меньше 150 евро, а сетевые храни-

лища данных не накладывают значимых ограничений на их предельный объем.

### Кто в кадре

В настоящее время правовые аспекты видеонаблюдения за сотрудниками не урегулированы. В большинстве случаев противники «слежки» апеллируют к статьям 23 и 24 Конституции Российской Федерации, в соответствии с которыми каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, а сбор, хранение и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются. В качестве контраргумента «наблюдатели» обычно приводят соображения, что в рабочее время и на рабочем месте сотрудник не занимается личной жизнью, а лишь выполняет служебные обязанности.

Тем не менее, юристы настоятельно рекомендуют внести пункт о видеонаблюдении в правила внутреннего трудового распорядка, с которыми сотрудник при устройстве на работу знакомится под роспись. Кроме того, в компании должен иметься документ, регламентирующий видеоконтроль на ее территории, — где и для каких целей он будет использоваться. Затем должен быть издан приказ: с какого числа вводится такая форма контроля и кто отвечает за ее осуществление.

Нужно ли компании видеонаблюдение, определяется множеством факторов,

и в первую очередь сложившейся в организации корпоративной культурой. По мнению руководителя отдела персонала компании «Афиша» **Наталии Головашкиной**, «введение видеонаблюдения в организации всегда воспринимается сотрудниками как посягательство на их права и неприкосновенность личной жизни. Особенно остро такие „новации“ воспринимаются в медийных компаниях: корпоративная культура там отличается большей свободой, и люди считают, что объектив под потолком — свидетельство недоверия со стороны руководства». Впрочем, Головашкина добавляет: по ее опыту, через пару недель сотрудники о видеонаблюдении благополучно забывают. Это подтверждается и результатами опроса, проводившегося в феврале 2008 года на портале «Банкир.ру». 54% респондентов, отвечая на вопрос, как они реагируют на видеонаблюдение на работе, выбрали вариант ответа «Привыкаешь и потом безразлично». Правда, 34% опрошенных признали, что видеонаблюдение на рабочих местах угнетает, и лишь 10% сочли, что оно дисциплинирует.

С этим мнением согласны и в компаниях, устанавливающих системы видеонаблюдения. «Это не самый лучший способ контроля эффективности и качества работы офисных сотрудников. Установленная в кабинете камера неизбежно оказывает на человека негативное психологическое влияние, явно не способствуя повышению производительности труда», — объясняет Александр Головашев. Предупреждают специалисты по системам наблюдения и о негативных последствиях появления в компании скрытых камер. «Рано или поздно инфор-

мация об установленной таким образом системе просачивается и доходит до сотрудников. Вот тогда действительно возникает „синдром Большого брата“. Оптимально, когда телекамеры установлены открыто и каждый сотрудник знает о том, что в офисе ведется видеонаблюдение за обстановкой и рабочим процессом», — говорит Олег Беляев.

### Заглядывая в будущее

Российский рынок систем наблюдения с использованием видеокамер уже достаточно развит. Об этом, помимо его объема в денежном выражении, свидетельствует появление такой услуги, как аренда и обслуживание системы видеонаблюдения. «Это обойдется от 5 тыс. руб. в месяц, включая НДС. При этом монтажная организация не возьмет плату за установку системы и залоговую стоимость», — рассказывает главный инженер компании «Спутник-телеком» **Эдуард Русских**.

По мере распространения технологий, обеспечивающих эффективную передачу видео по сети, у компаний, которые используют такую систему контроля, появится и возможность заработать. Например, столичные организации, расположенные на оживленных магистралях, могли бы за деньги «делиться» кадрами с камер внешнего наблюдения, раскрывающих ситуацию на дорогах. У поставщиков появилась бы возможность (опять же не бесплатно) через системы видеонаблюдения ритейлеров видеть, как обстоит дело с выкладкой их товаров на полках гипермаркетов. Если, конечно, компании не только научатся собирать видеoinформацию, но и не будут бояться делиться ею на выгодных для себя условиях. **1**



АНТОН АЛЕЙНИКОВ

КАК И БЫЛО ОБЕЩАНО, КОНКУРС «I-КОНТЕКСТ» ПРОДОЛЖАЕТСЯ, И IONE ПРЕДЛАГАЕТ ЧИТАТЕЛЯМ ЖУРНАЛА ОЧЕРЕДНОЕ ЗАДАНИЕ.

## Продолжение банкета

текст: ольга александрова-мясина

На этот раз подискутировать предлагает группа компаний «Комстар — Объединенные телесистемы» («Комстар—ОТС»), ведущий российский поставщик комплексных телекоммуникационных решений. В группу («Комстар—ОТС») входят «Московская городская телефонная сеть», бесспорный лидер столичного рынка услуг фиксированной связи, и «Комстар-директ», крупнейший поставщик услуг широкополосного доступа в интернет. Основным акционером группы «Комстар» является АФК «Система».

Тему, которую предстоит раскрыть участникам нынешнего конкурса в своих эссе, компания «Комстар — ОТС» сформулировала следующим образом:

**«Беспроводной широкополосный доступ в интернет? Да, WiMAX + Wi-Fi».**

Вам предлагается сравнить две технологии, обеспечивающие высокоскоростную беспроводную передачу данных, и аргументировать, какая из них перспективнее и почему. Нужно выявить плюсы и минусы обоих технологических направлений, приведя примеры использования этих технологий. Итоги конкурса жюри, в которое входят представители ГК «Комстар—ОТС» и члены редакции iOne), подведут в декабре этого года. Автор лучшего эссе получит главный приз — ноутбук Asus, а также возможность опубликовать свое эссе на страницах iOne. Вряд ли нужно объяс-

нять, что победа в конкурсе «i-контекст» может оказаться для победителя пропуском на страницы других СМИ и способствовать его дальнейшей карьере.

Хотя все подробности о конкурсе можно узнать на нашем сайте [ione.kommersant.ru](http://ione.kommersant.ru), хотелось бы подчеркнуть ряд моментов, которые остаются вне поля зрения соискателей. Присылаемые эссе должны быть посвящены именно тем технологиям, которые указаны в задании, а не другим сферам жизни и производственной деятельности. Желательно, чтобы материал был насыщен примерами, а также содержал выводы и рекомендации. Объем текста — 4–5 тыс. знаков с пробелами.

Уже стало традицией, что ни одна конкурсная работа не остается без внимания. И если случается так, что эссе не попадает на сайт, наш редактор обязательно связывается с автором и объясняет причину отказа в участии. Конечно, такие работы бывают, но крайне редко, в основном авторы — люди способные и демонстрирующие творческий подход к делу.

Что же заставляет их участвовать в конкурсах? Циники наверняка ответят: «Любовь к халыве». И будут неправы. Потому что настоящий конкурс не имеет ничего общего с лотереей, где счастливый билетик выпадает по случайному принципу. Конкурс — это прежде всего соревнование с целью выявить самых достойных. То есть участников в первую очередь привлекает желание доказать, что они сильнее; они ищут признания, подтверждения своих талантов и способностей. Те, кто участвует в подобных проектах, не привыкли ждать у моря погоды, не надеются на то, что с растущей рядом пальмы им в руки упадет банан. Это энергичные, активные личности, которым интересно жить и развиваться.

Участие в конкурсе — это цивилизованное проявление исконной борьбы за существование. Побеждают сильнейшие, умнейшие, остроумнейшие и т. д. Их победа — это доказательство того, что другим есть к чему стремиться, это проявление их индивидуальности, это то, что делает их нашими друзьями (или соперниками на карьерной лестнице), превращая скуку и безразличие в вызов и интерес. Со своей стороны, iOne приложит все усилия, чтобы конкурс «i-контекст» стал площадкой для продуктивного общения читателей «Секрета фирмы» и ведущих ИТ-компаний. **i**



СОВРЕМЕННЫЕ ОФИСНЫЕ ТЕЛЕФОННЫЕ СТАНЦИИ ЧЕМ-ТО ПОХОЖИ НА СЕРДЦЕ: КОГДА ОНО РАБОТАЕТ БЕЗ СБОЕВ, ЕГО ПРОСТО НЕ ЗАМЕЧАЕШЬ. ТАК ЖЕ И С АТС — ВЫ МОЖЕТЕ ДАЖЕ НЕ ЗНАТЬ, КАК ОНА ВЫГЛЯДИТ И ГДЕ СТОИТ В ОФИСЕ, ОДНАКО БЕЗ НЕЕ ТЕЛЕФОННОЕ ОБЩЕНИЕ БУДЕТ НЕВОЗМОЖНЫМ.

## Орган речи

текст: **станислав куприянов**



В маленькой фирме офисной АТС редко удается раскрыть свои возможности на 100%

**На что** нужно обращать внимание, выбирая мини-АТС? Во-первых, необходимо ознакомиться с самой важной характеристикой любой телефонной станции — ее емкостью. Если численность сотрудников вашей компании невелика и расширение штата не планируется, можно довольствоваться малым. Во-вторых, узнать, что умеет АТС: возможно ли удаленное администрирование, поддерживает ли она внешние IP-линии. Ну и, разумеется, цена. Которая зависит как от первых двух факторов,

так и финансовых возможностей: при небольшой численности компании тратить на мощную станцию несколько тысяч долларов было бы неразумно.

### LG AR-BKSU

**Функциональность: 5 баллов**

Эта миниатюрная станция управляется с 12 внешними и 48 внутренними линиями, может поддерживать 15-стороннюю конференц-связь, что весьма неплохо для такой хрупкой модели. Кроме того, позволяет подключить внешний источник музыки. Скорее всего, придется этим воспользовать-

ся: в комплекте всего 13 полифонических мелодий, многие из которых всем уже набили оскомину. Корейский производитель решил поиграть с квадратной формой, но, видимо противопоставляя дизайн АТС знаменитому черному квадрату Малевича, сделал ее белой. Базовый блок весит всего 2 кг — почти как среднестатистическая сумочка секретарши.

**Цена: 10 баллов**

Невероятно, но факт: эта офисная станция обойдется всего в 6 тыс. руб. с небольшим, почти не потребует банковский счет компании.

**Итог: 7,5 балла**

Перед нами бюджетная модель для совсем маленькой фирмы. Если у вас работает больше сотни сотрудников, стоит поискать что-то более солидное. В противном случае рискуете не получить главных преимуществ офисной мини-АТС: линии будут хронически заняты.

### Samsung OfficeServ 500

**Функциональность: 8 баллов**

Новая линейка OfficeServ с емкостью до 360 внутренних абонентов является развитием хорошо известной серии iDCS. Основная ее особенность — в расширенных

функциональных возможностях работы VoIP-приложений. В этой модели сохранены все функции iDCS 500, и дополнительно реализованы передача голоса по IP-сетям, поддержка IP-телефонов с предоставлением абонентам полной функциональности АТС, а также возможность объединения систем с единым номерным пространством и функциональностью (Q-SIG over IP). Кроме того, присутствует поддержка Wi-Fi, можно интегрировать систему в сеть ISDN. Как и прошлая модификация, данная модель представляет собой модульную систему из базового и двух дополнительных блоков, интерфейсных и служебных карт и системных телефонов. Конструкция получается довольно громоздкая.

**Цена: 8 баллов**

Стоит около 16 тыс. руб. Цена средняя, при этом функциональность довольно высокая.

**Итог: 7,5 балла**

Подобное решение — отличный вариант для тех, кто желает использовать новейшие технологии VoIP по полной программе. Приемлемая цена делает систему привлекательной, так как это значительно дешевле, чем покупка АТС и специального IP-оборудования к ней по отдельности.

## Welltone NT

**Функциональность: 7 баллов**

Любопытное решение от компании с не очень известным именем фактически представляет собой системный блок компьютера на базе ОС Unix. Эта станция обеспечивает до 16 одновременных входящих и исходящих звонков на каждую телефонную линию. А всего до 100 разговоров в одно и то же время. Правда, емкость можно расширить за счет обычных АТС-шлюзов.

**Цена: 7 баллов**

Внешне это банальный системный блок компьютера. Этого серого параллелепипеда почти не коснулась рука дизайнера. Данная конфигурация стоит 39 тыс. руб. При такой стоимости функциональ-

ность не самая впечатляющая — например, конференц-связь не поддерживается. В качестве решения для малого бизнеса точно не подходит, разве что для средней компании, но со скромными запросами к функционалу.

**Итог: 7 баллов**

Как в любом сервере, здесь можно поменять всю конфигурацию в точности «под себя», чего с другими «железками» сделать практически невозможно. С другой стороны, вызывает вопросы стабильность работы этого решения, ведь операционная система — это сложная среда для более широкого круга задач, в которые, как правило, не входит обслуживание телефонных линий.

## IP-ATC Panasonic KX-TDE100RU

**Функциональность: 8 баллов**

Станция способна обслуживать до 128 внешних линий и до 128 внутренних, а также до 128 мобильных абонентов.

Главная особенность этой модели — новая плата, объединяющая функции пяти плат предыдущей серии KX-TDA. В их числе — поддержка внешних IP-линий, работа с внутренними IP абонентов, два канала голосовой почты, возможность удаленного администрирования, карта расширения памяти, позволяющая поддерживать режим многосторонней конференции.

Дизайн, прямо скажем, неброский. Производитель встроил сложную инновационную начинку в банальную стойку среднего размера.

**Цена: 6 баллов**

На «сером» рынке эту модель предлагают за 35 тыс. руб., тогда как у официальных поставщиков она существенно дороже — около 50 тыс. руб.

**Итог: 6,6 балла**

Функциональность модели вне всяких похвал: в этой коробочке найдется все, что требуется от офисной АТС. Но и цена соответствующая — на наш субъективный взгляд, слишком высокая. **1**

# ЛИЦОМ К ЛИЦУ



## А Альфа-Банк

Компания КРОК совместно с ОАО «АЛЬФА-БАНК» разработали и внедрили систему видеоконференцсвязи, которая сегодня объединяет головной офис и 32 филиала банка по всей России — от Калининграда до Южно-Сахалинска. Благодаря видеоконференцсвязи руководители и специалисты банка могут проводить совещания и переговоры с удаленными офисами, партнерами и заказчиками без потери дорогостоящего рабочего времени.

Система работает на оборудовании компании Polycom, использующем открытые стандарты передачи данных. Это позволяет плавно интегрировать его в любую существующую телекоммуникационную среду и организовать связь с любой другой сетью видеоконференцсвязи, поддерживающей эти стандарты.



[www.polycom.com](http://www.polycom.com)



№ 1 в России по созданию ИТ-инфраструктур\*

[www.croc.ru](http://www.croc.ru) (495) 974-22-74  
[VKS\\_polycom@croc.ru](mailto:VKS_polycom@croc.ru)

\* По данным отчетов IDC «Russia IT Services Forecast&Analysis» 2002–2008 гг. и отчеты CNews «Infrastructure» 2007 г.

# Подписываемся под каждым словом. Подпишитесь и вы.



## подписка 01–06 2009

### **Коммерсантъ**

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

### **ДЕНЬГИ**

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

### **Weekend**

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

Журнал о культуре отдыха.

### **Власть**

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

### **Секрет фирмы**

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Реальные примеры ведения бизнеса.



Ежемесячный глянцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

Автомобиль в России — больше, чем средство передвижения.

### **CITIZEN K**

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

### **Специальные предложения**

При оплате подписки через редакцию скидка до 9%

**Коммерсантъ+**  
уникальная возможность подписаться на несколько изданий по **льготной цене**

**Коммерсантъ+ Бизнес**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Секрет фирмы

**Коммерсантъ+ Лидер**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Автопилот

**Коммерсантъ+ Комплекс**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Автопилот

**Коммерсантъ+ Стандарт**  
Коммерсантъ  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги

**Коммерсантъ+ Актив**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги  
Коммерсантъ Секрет фирмы

**Коммерсантъ+ Базис**  
Коммерсантъ Власть  
Коммерсантъ Деньги



Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

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

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

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

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

для юридических лиц

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

Стоимость подписки на первое полугодие 2009 года

	Москва, Мос.обл.	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	2071.74	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	574.20	1242.78
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	735.90	1453.32
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	679.80	1402.50
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	469.92	633.60
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	729.30	—
CITIZEN К (ЗА 2 НОМЕРА)	242.00	288.86
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3648.48	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3466.98	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	3047.88	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1784.64	2597.76
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1184.04	1956.24
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1603.80	2325.18

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

Цены на подписку сроком 6 месяцев в рублях с учетом НДС, действительны при оформлении подписки сроком с 01.01.09 по 30.06.09.

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

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

Кв. офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ курьер
- ☐ почта (до почтового ящика)
- ☐ почта (заказная бандероль)

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

Извещение

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»  
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО  
Расчетный счет 40702810338040116270  
Корреспондентский счет 30101810400000000225  
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон e-mail

назначение платежа сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Квитанция

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»  
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО  
Расчетный счет 40702810338040116270  
Корреспондентский счет 30101810400000000225  
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон e-mail

назначение платежа сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

# ПРИНЦИПЫ Анастасии Юсиной

БЫВШАЯ ВЕЛОГОНЩИЦА, А НЫНЕ ГЕНДИРЕКТОР КОМПАНИИ «СТРАТА ПАРТНЕРС» — ТРЕТЬЕГО ИГРОКА В РОССИЙСКОЙ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ — НАЗЫВАЕТ СЕБЯ ПЕРФЕКЦИОНИСТОМ И СЧИТАЕТ, ЧТО ПУТЬ ЕЕ КОМПАНИИ ТОЛЬКО НАЧАЛСЯ.

**Я не верю** в принцип «победителей не судят». Судят, даже если проступок впоследствии приводит к положительным результатам. Иначе начнется анархия



**Я сотрудников** предупреждаю: у вас с нервами все в порядке? Как вы относитесь, когда на вас повышают голос? Я в принципе очень крикливая, но никогда не кричу ни за что.

**Спорт** научил меня впахивать в 24 часа то, на что другим людям нужно 48. Когда ты тренируешься по пять-шесть часов в день, а при этом есть еще школа и друзья, волей-неволей учишься делать вещи очень быстро.

**Сидеть** перед компьютером и смотреть циферки — это не для меня. Я сама звоню клиентам, которые не ходят, убеждаю их продолжить занятия.

**Мне не 18,** но юношеский максимализм остался. Для меня есть или белое, или черное. Белое в людях — это целеустремленность, равнодушие и ум. А чего я не приемлю, так это равнодушие.

**Никогда** не знаю, сколько у меня денег в кошельке. Все покупки эмоциональные, и не говорите мне, что кто-то принимает решение рационально. Но я всегда знаю, сколько денег в компании, потому что это не только мои деньги. Это деньги инвесторов, моих партнеров, сотрудников. Никогда не потрачу лишнюю копейку из финансов компании.

**Я безумно** ревновала партнеров из инвестфонда GIMV к компании. Потому что я по-прежнему относилась к ней как к своему любимому детищу, и вдруг кто-то начинает меня спрашивать, как я воспитываю ребенка, почему так. Это очень тяжело морально, но я с этим справилась. Потом спросила своего партнера: «Ты чувствовал, что я тебя ненавидела первые полгода?» Он удивился: «Да ты что, у нас такие хорошие отношения».

**Когда** ты танцуешь с медведем, ты не можешь остановиться, когда ты хочешь, ты можешь остановиться только когда хочет медведь. Наш бизнес достиг таких масштабов.

**Самое** тяжелое в бизнесе — вынуть себя из постели, заставить куда-то идти. Ты понимаешь, что в принципе никто не спросит, во сколько ты пришел, зачем. Когда я училась в школе, мой отец рассказывал, как будили Льва Толстого. Приходил слуга и говорил: «Вставайте, граф, вас ждут великие дела». Сегодня я тоже себе говорю: «Вставайте, Анастасия, вас ждут великие дела».

**Я против** слова «конкуренция». Наши конкуренты — не другой фитнес-клуб, а нежелание человека тренироваться. В России только 1% людей занимаются спортом. О какой конкуренции мы говорим!

**Не умею** вести переговоры, в том смысле, что я не слишком дипломатичный человек. Сразу анонсирую наши условия: вот на это мы пойдем, вот на это — нет.

**Покажите** мне человека, который никогда никому не завидовал. Точно будет вран. Например, я сейчас в покер играю и, бывает, завидую: ну надо же, у меня два туза, а меня переехали с тройкой и четверкой, флеш набрали.

**Личная** мечта — дожить до 100 лет. Мне так нравится то, чем я занимаюсь, я счастлива в семье. Чем дольше все это будет продолжаться, тем лучше. **СФ**

записал **Дмитрий Крюков**

# Коммерсантъ напишет про тебя

**Вы умеете делать бизнес. Мы умеем делать газету.**

- дизайн корпоративных и клиентских газет, журналов, специальных изданий
- тексты
- фотографии
- предпечатная подготовка
- печать
- распространение
- продажа рекламы

все это возьмут на себя профессионалы  
Издательского дома «Коммерсантъ».

реклама



издательский

СИНДИКАТ

125080 Москва, ул. Врубеля, 4  
тел. (499) 943-9774, 943-9164  
is@kommersant.ru



у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги- кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из могилок», пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно- гих потребительских рынках в россии правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив- ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов- ская «новая заря» пока не сдастся, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио- нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа- ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб- ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно, в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal- laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых. соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти- ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе- ды тоже греют душу, проиграв свою компанию или не договорившись с противником или продолжая борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если вы проигрываете, то не обязательно признавать поражение, можно продолжать бороться, но тогда вы уже не можете рассчитывать на помощь партнеров, а если вы так спокойно настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильному не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить его продавать пиво с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы- тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — sabmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет. «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги», — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексея кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (бы- ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, и компания оказалась в долгах по горло, в итоге пришлось продать все активы, включая завод, и приступить к строительству завода в красnodаре, затем были заложке- ны «очаково» в «блэк» и «белый» банки, в итоге «очаково» росло, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%, но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo- dation, ставшая в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в «павловске» (закрыл напмгбен на май 2006 года), опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе, если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ- водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако- во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по- следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо- таем миллиард», — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать? начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов- ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се- тями «арбат престиж» и ilc de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко- торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская. витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия. основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель- ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер- вым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо- начальнику, по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», «женский «глянец», ук- хивались за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила, в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре- шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне- го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпускали привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по- следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но- вую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору, в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%, промыш- ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре- шений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора», — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто- ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потерпела фиас- ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обеспечивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни- шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории, период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го- ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран- цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть, сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, р&g и schwarzkopf, «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им- портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить- ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч- ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперов. — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурируют с ними одновременно по качест- ву и цене бесперспективно», дамский угодник. «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди при- шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. превратившись в собственника «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% рос- сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор- пораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс., саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давшее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком, однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го- да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комменти- рует положение саввиди, — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди- нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтаба- ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmloff, по- явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к мллениуму — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты super slims под названием «тисс», как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

## Лучшие компании делают с нами своими секретами

## Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги- кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из могилок», пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно- гих потребительских рынках в россии правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив- ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов- ская «новая заря» пока не сдастся, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио- нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа- ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб- ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно, в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal- laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых. соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти- ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе- ды тоже греют душу, проиграв свою компанию или не договорившись с противником или продолжая борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если вы проигрываете, то не обязательно признавать поражение, можно продолжать бороться, но тогда вы уже не можете рассчитывать на помощь партнеров, а если вы так спокойно настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильному не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить его продавать пиво с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы- тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — sabmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет. «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги», — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексея кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (бы- ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, и компания оказалась в долгах по горло, в итоге пришлось продать все активы, включая завод, и приступить к строительству завода в красnodаре, затем были заложке- ны «очаково» в «блэк» и «белый» банки, в итоге «очаково» росло, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%, но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo- dation, ставшая в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в «павловске» (закрыл напмгбен на май 2006 года), опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе, если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ- водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако- во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по- следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо- таем миллиард», — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать? начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов- ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се- тями «арбат престиж» и ilc de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко- торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская. витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия. основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель- ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер- вым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо- начальнику, по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», «женский «глянец», ук- хивались за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила, в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре- шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне- го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпускали привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по- следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но- вую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору, в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%, промыш- ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре- шений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора», — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто- ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потерпела фиас- ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обеспечивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни- шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории, период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го- ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран- цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть, сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, р&g и schwarzkopf, «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им- портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить- ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч- ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперов. — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурируют с ними одновременно по качест- ву и цене бесперспективно», дамский угодник. «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди при- шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. превратившись в собственника «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% рос- сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор- пораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс., саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давшее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком, однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го- да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комменти- рует положение саввиди, — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди- нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтаба- ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmloff, по- явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к мллениуму — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты super slims под названием «тисс», как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

## Секрет фирмы

деловой журнал sf.kommersant.ru

На правах рекламы