

**426** компаний «Ростехнологий»  
должны 120 млрд руб. с. 32

Как владельцы «Ленты»  
рвали свою сеть надвое с. 27

# Секрет фирмы

**№47** (279)  
01.12 — 07.12.2008

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

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

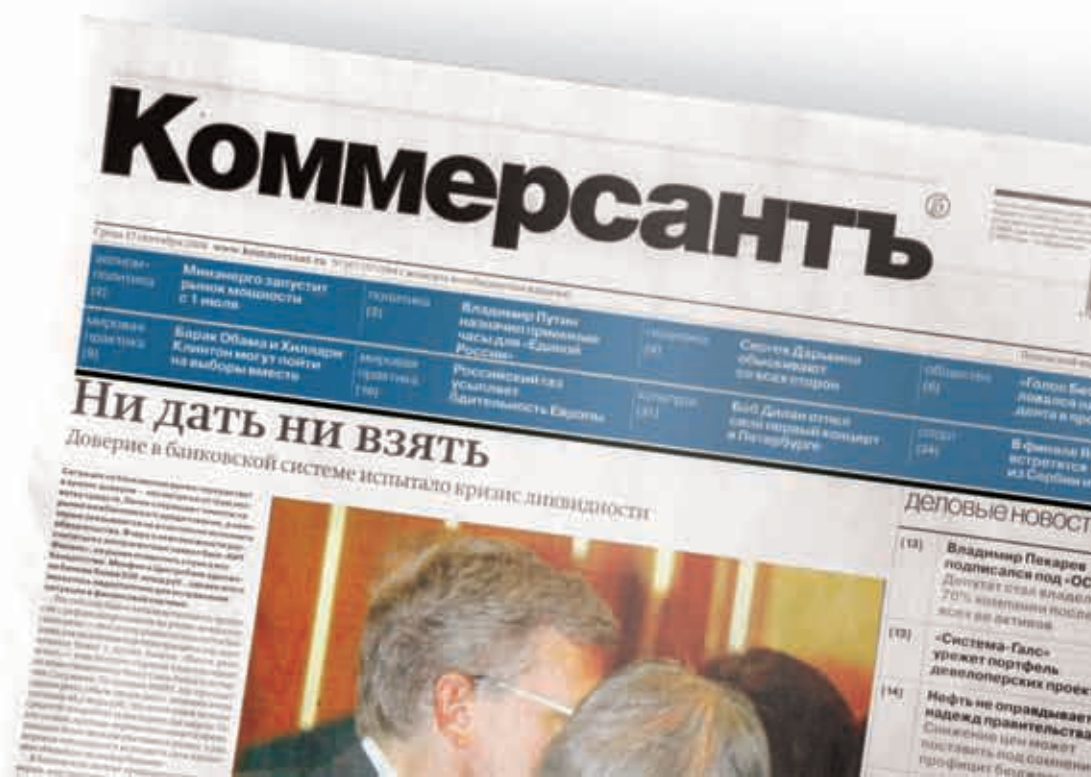
## не больно надо

Без чего компании могут обойтись во время кризиса с. 56

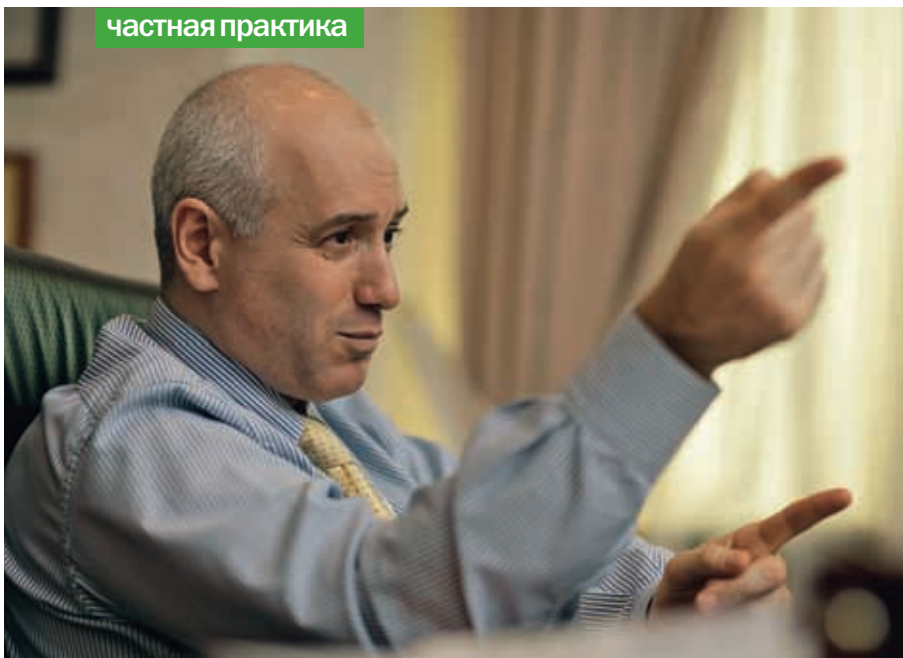




# Коммерсантъ. Самая ценная бумага.



## частная практика



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## кризис

### «На страховом рынке останется меньше половины компаний»

Глава «Ингосстраха» Александр Григорьев ждет ледникового периода и великого очищения среди страховщиков с. 16

## работа над ошибками

### Территория негостеприимства

Hilton Hotels Corporation 30 лет пыталась выйти на российский рынок, а теперь грозитя всего за 10 лет построить у нас в стране самую масштабную сеть с. 22

## конфликт

### Пестрая «Лента»

Акционерам сети гипермаркетов «Лента» не удалось продать бизнес до наступления кризиса. Виною тому жестокая корпоративная война с. 27

## конкуренция

## точки роста

### Государев наказ

Госкорпорация «Ростехнологии» наконец обрела активы и товарный знак. Впереди самое сложное: превратить почти полтысячи разрозненных компаний в работоспособные отраслевые холдинги с. 32

## правила игры

### Серийный картель

Продюсеры объединяются, чтобы «спасти сериальную индустрию». Однако независимые игроки от этого только выиграют с. 40

## идеи

## заявка на будущее

### Коллективное созидательное

Wiki-стиль управления востребован там, где идет коллективное созидание с. 44

## WOW

Сабвуфер для ягодиц / Танцы с виртуалом / Пузыри света с. 48

## кейс-контроль

### Автоматная очередь

Многоэтажки как новая ниша для вендинга с. 50

## провокации

Жаркий танец / Вынос мозга / Единственный шанс с. 53

## перезагрузка

«Кризис — это время для рептильного мозга» с. 54

*Нужно посмотреть, где у тебя в компании образовался жир, и аккуратно его вырезать*



Олег  
Царев с. 49

## дневник наблюдений

Как государство поможет розничным ритейлерам поедать друг друга / Каким компаниям удастся выжить на одожном рынке / Кому холдинг «Телефон.ру» задолжал \$20 млн и кто за ними пришел / Кто теперь стоит у руля в «Евро-сети» и что изменится в компании / Как поисковики и порталы превращаются в производителей и ритейлеров / Кто выиграет от возможного объединения «Аэрофлота» и S7 / Сколько товаров заморозили финансовые супермаркеты / За счет чего будет существовать рынок ипотечного кредитования, если выживет с. 06



лаборатория

РОМАН ГОДУНОВ

сокращение издержек

## Мастерство костореза

От лишних сотрудников и бесперспективных проектов избавиться легко. Дальше резать кости будет гораздо сложнее **с. 56**

обучение персонала

## Большая перемена

Антикризисные программы обучения не убегают тренинговые компании от кризиса **с. 61**

экотехнологии

## «Я надеюсь, что наш покупатель — не инопланетянин»

Глава «НР Россия» Оуэн Кемп умеет сокращать издержки с помощью «зеленых технологий» **с. 64**

над чем работаете

## Евгений Демин

когда все заняты увольнениями, набирает персонал и приценивается к фабрике **с. 68**



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

Открытые системы обычно более сильные. Перемены не так страшны, как иногда кажется, и очень часто они случаются к лучшему



Михаил  
Алексеев **с. 78**

игра

## У каждого свой секрет

Подводим итоги бизнес-игры и награждаем победителей **с. 72**

блоги

«Вы не потерпите неудачу сразу. День банкротства просто станет кульминацией серии неудач»

Том Питерс **с. 52**

сценарии

«Выполнив свою задачу, „Ростехнологии“ превратились в управляющую компанию»

Агван Микаэлян **с. 37**

прогноз недели

«Чтобы привлечь клиентов, банки начнут предлагать льготно-накопительные ипотечные программы»

Анатолий Печатников **с. 15**

КНИГИ **с. 74**

online **с. 75**

ИД «Коммерсантъ»

готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

Лучшие публичные компании 15 декабря  
Юпе. Информационные технологии 22 декабря,  
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 «Юпе.

информационные технологии»

АНДРЕЙ УТКИН (редактор)

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

Редакционные службы

главный художник

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

дизайнер

СЕРГЕЙ КАЛИНИН

билд-редактор

ИРИНА МАЙОРОВА

фоторедактор

ОЛЬГА ЕПЛОВА

литературный редактор

ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

корректоры

ВЕРА ГЛИКИНА, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,

ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, АННА КУЗЬМЕНКОВА

верстка

ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

инфографика

ВЕРА ЖЕГАЛИНА

автор дизайн-проекта

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ.

Издательский дом»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Феде-

ральной службе по надзору за соблюдением законо-

дательства в сфере массовых коммуникаций и охра-

не 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»,

Корьяланкату 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 информа-

ции. Редакция не несет ответственности за досто-

верность информации, опубликованной

в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары

и услуги подлежат обязательной сертификации

Перепечатка материалов, опубликованных в журна-

ле «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommer-

sant.ru, допускается только с разрешения авторов

(издателя) и с письменного разрешения редакции

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным то-

варным 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





**Каждый покупатель Honda Civic 5D получает  
в подарок комплект зимних шин с литыми дисками\*,**

**а при покупке других  
моделей Honda –  
комплект зимних шин\*\*.**

\* Предложение действительно с 1 ноября по 31 декабря 2008 года. Покупатель получает один комплект зимних шин и один комплект литых дисков Honda.

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

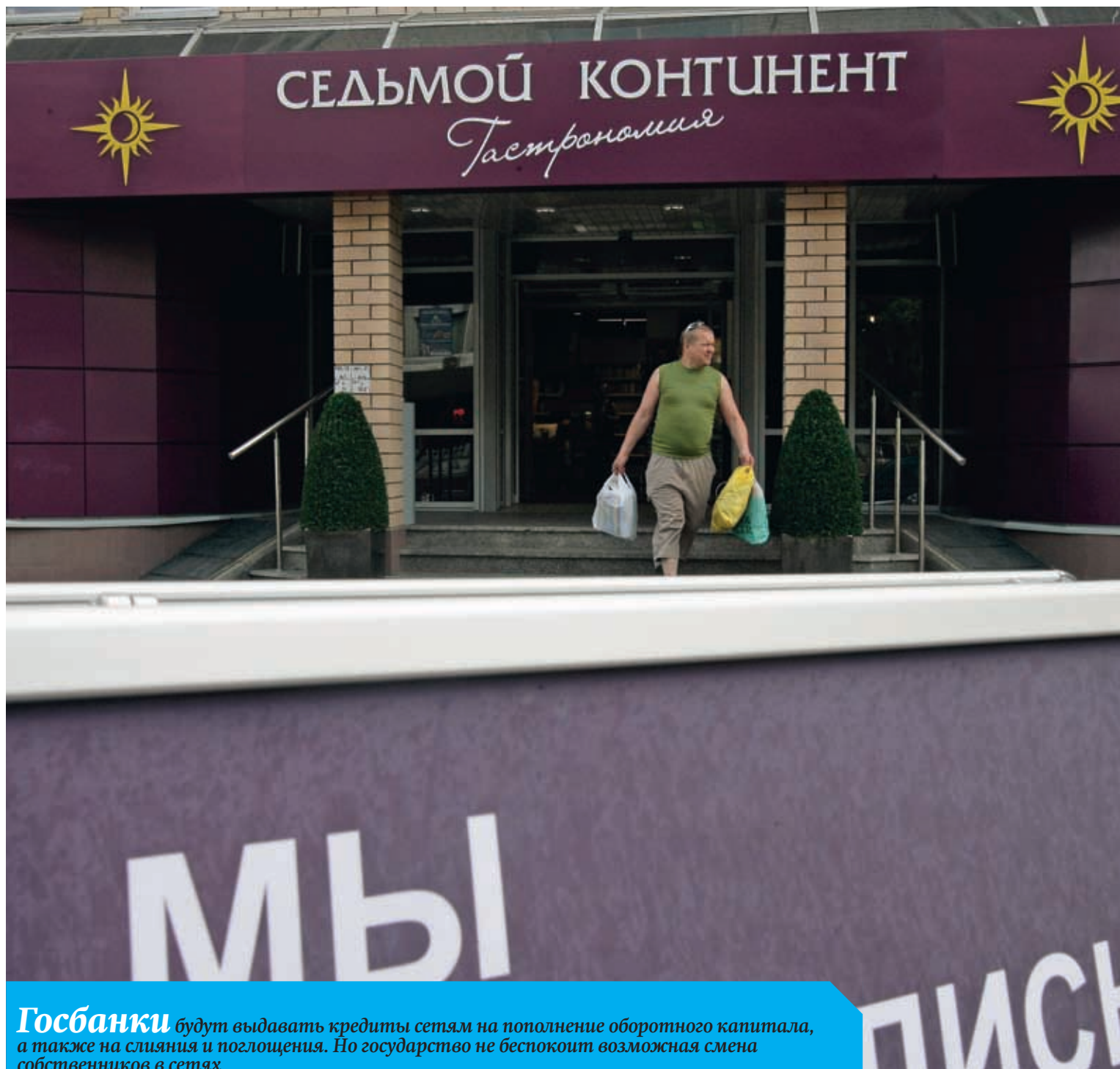
Акция проходит с 1 октября по 31 декабря 2008 года. Информацию об организаторе акции, правилах ее проведения, количестве, сроках, месте и порядке предоставления подарков уточняйте у официальных дилеров или на сайте

**[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 Шелковском (495) 617-0017; Хонда Марьино (495) 500-3434; Хонда Измайлово (499) 166-0010; Хонда Бутovo (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 Пулковский (812) 740-1515; Хонда на Петроградской (812) 325-6622; Хонда Красносельский (812) 777-3366; Хонда Лахта (812) 777-7765; Хонда Кудрово (812) 611-0011; Хонда Озерки (812) 999-9444; **Барнаул:** VIP Авто (385) 236-1781; **Екатеринбург:** Хонда на Бебеля (343) 367-6777; Хонда на Новосибирской (343) 278-7008; **Ижевск:** Аспект Авто (341) 291-2412; **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; **Саратов:** Хонда Волжские Дали (845) 221-8219; **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; **Ульяновск:** Автоцентр АМС (842) 279-4579; **Уфа:** Автос (3472) 921-900; **Челябинск:** Хонда на Каширинных (351) 282-2626.







**Госбанки** будут выдавать кредиты сетям на пополнение оборотного капитала, а также на слияния и поглощения. Но государство не беспокоит возможная смена собственников в сетях



**Игорь Шувалов,**  
первый вице-премьер правительства РФ



Проблемы акционеров «Седьмого континента» мало волнуют государство

Государство готово спасать крупнейшие розничные сети от разорения, но безразлично к финансовым затруднениям их акционеров.

## Ритейл-сан

текст: **юлиана петрова**

**Наблюдательный** совет Внешэкономбанка отказался рефинансировать кредиты, взятые бенефициарами крупнейших розничных сетей — Александром Занадворовым («Седьмой континент») и «Альфа-групп» (X5 Retail Group) под залог акций этих ритейлеров. Обратиться за господдержкой акционеров заставили недавние «тревожные звонки» (margin calls) от банков, потребовавших увеличить залог или погасить займы.

Речь идет о ссудах Deutsche Bank и Nordea Bank Finland на общую сумму \$988 млн, под которые Александр Занадворов заложил весь принадлежащий ему 74,5-процентный пакет акций «Седьмого континента». На эти деньги он год назад выкупил долю другого соучредителя сети — Владимира Груздева. «Альфа-групп» весной этого года заложила синдикату банков 42-процентный пакет X5 Retail Group под четырехлетнюю кредитную линию на \$1 млрд. Margin call для структуры Михаила Фридмана «прозвенел» в октябре, для Занадворова — в начале ноября.

Таким образом правительство дало понять, что его не беспокоит возможная смена собственников крупнейших продуктовых сетей. Это вполне логично, ведь магазины-то не закроются

**Наилучший** образ действий для мажоритариев по нынешним временам: на государство надейся, но и сам раскошеливайся

при любом бенефициаре. Вопрос в том, насколько вероятен переход сетей в другие руки. X5 Retail Group это не грозит — «Альфа-групп» уже заявила о своей готовности погасить долг за счет собственных средств. А вот 74,8% акций «Седьмого континента» наверняка будут проданы банками инвестфондам, если ВЭБ отклонит и повторную заявку Александра Занадворова. В покупателях недостатка нет: на «Седьмой континент» претендует альянс фондов прямых инвестиций Baring Vostok Capital Partners и TPG Capital, а также британский фонд Arah Partners. Продажа «Седьмого континента», полагает аналитик Банка Москвы Леонид Игнатъев, будет позитивна для платежеспособности сети, ведь у претендентов больше кэша, нежели у Занадворова, а в середине следующего года сети предстоит погасить крупный облигационный заем на 7 млрд руб.

В то же время государство не собирается бросать на произвол судьбы самих ритейлеров. На совещании с руководителями 10 крупнейших розничных сетей, состоявшемся на прошлой неделе, первый вице-премьер Игорь Шувалов заверил, что госбанки продолжают выдавать кредиты сетям на пополнение оборотного капитала. Напомним, что ВТБ уже утвердил кредиты трем ритейлерам: X5 Retail Group (на 7 млрд руб.),

«Магниту» и «Седьмому континенту» (по 2,5 млрд руб.), «Мосмарт» получил 1,5 млрд руб. от Сбербанка. Также ожидается, что будут удовлетворены заявки и других участников 50-миллиардной правительственной программы кредитования розничной торговли: «Дикси», ТД «Копейка», «Виктории», «Холидей классик», «Ленты» и «О'кей». Более того, аукцион несельскохозяйственной госдолжности не ограничится раздачей ссуд на пополнение оборотного капитала. Правительство согласно финансировать и сделки M&A. По данным «Коммерсанта», соответствующие заявки на «поглотительные» займы в ВТБ подали X5 Retail Group (на 7 млрд руб.) и «Магнит» (на 3 млрд руб.).

А вот акционеры ритейлера «Дикси» (которому тоже обещано 3 млрд руб. на пополнение оборотного капитала из казны) не стали дожидаться помощи государства. На прошлой неделе состоялось размещение допэмиссии акций «Дикси» на \$52 млн. Мажоритарий сети группа «Меркурий» выкупила более 60% допэмиссии, а высокий 40-процентный дисконт к рыночным котировкам бумаг «Дикси» гарантировал активный спрос и со стороны внешних инвесторов. Таким способом, не залезая в долги, сеть нашла деньги на инвестпрограмму будущего года. Пожалуй, наилучший образ действий для мажоритариев по нынешним временам: на государство надейся, но и сам раскошеливайся. □



ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Конфликт акционеров  
«Норильского никеля»  
исчерпан

ДМИТРИЙ АЗАРОВ



**Владимир Потанин,**  
председатель  
совета директоров  
ГМК «Норильский никель»

**Свершилось.** Два основных акционера ГМК «Норильский никель» — «Интеррос» и UC Rusal — публично заявили, что все разногласия между ними сняты. Компании договорились выдвинуть в совет директоров по четыре своих представителя и согласовать кандидатуры трех независимых директоров. Сейчас не время делить власть, посчитали Олег Дерипаска и Владимир Потанин, лучше восстановить капитализацию «Норникеля», которая за год упала почти в четыре раза. А то скоро и делить-то будет нечего.

В опасной зоне около 30 страховщиков ОСАГО.  
В их числе есть крупные компании

СВЕТЛАНА ПРИВАЛОВА



**Илья Ломакин-Румянцев,**  
глава Федеральной службы  
страхового надзора (ФССН)

**Страховщики** давно уже плакались об убыточности обязательного автострахования, а тут еще и кризис. По расчетам ФССН, около 5% рынка «автогражданки» в опасности. Виной тому — «слишком низкие тарифы». Это наблюдение на руку Российскому союзу автостраховщиков, еще в феврале предлагавшему повысить ставки тарифов для физлиц на 22%. □



КИРИЛЛ УЛИН

Потребители начали экономить на предметах гардероба. В результате расклад сил на одежном рынке может заметно измениться.

## Бойкот молодежи

текст: **ина селиванова**

Как рассказал «Коммерсанту» владелец холдинга «Баон» Илья Ярошенко, компания закрывает проект Desam, так как больше не может параллельно развивать две марки. Desam была создана еще в 2002 году для линии городской молодежной одежды. Одноименная сеть появилась в 2004-м и сегодня насчитывает десять собственных магазинов и сто франчайзинговых. Собственные магазины будут реформатированы под бренд Baon. Франчайзи Desam будет рекомендовано поступить так же.

По мнению участников рынка, Baon лишь первая ласточка в среднем и особенно в нижнем ценовом сегменте. «В ближайшее время следует ожидать сокращения многих проектов, которые требуют долгих инвестиций и еще не вышли на окупаемость», — говорит Мария Сморгкова, генеральный директор Ассоциации предприятий индустрии моды (АПРИМ). По мнению президента Finn Flare Ксении Рясковой, в будущем году рынок не досчитается примерно 40% мелких игроков и около 5% известных.





Ваон готов обойтись без молодежного брэнда

По данным АПРИМ, уже сегодня ясно, что запланированных на этот год финансовых показателей никто из одежных ритейлеров не достигнет. В компании Finn Flare ожидают, что рынок одежды в будущем году вряд ли вырастет больше чем на 5%, хотя в последние годы прирастал на 20–30%. Тем не менее в Finn Flare не собираются закрывать свой молодежный проект — марку AppleMoon. «Мы запустили AppleMoon, чтобы увеличить охват аудитории и сгладить сезонность нашей основной марки Finn Flare», — говорит Рясова. — Сделали это в сентябре, когда было очевидно, что кризиса не миновать». Директор по маркетингу и развитию компании Savage Светлана Базарова рассказала **сф**, что не собирается закрывать свой молодежный проект — торговую

марку People, запущенную в марте 2008-го, а, напротив, планирует воспользоваться кризисом для ее развития: «До недавнего времени найти хороших специалистов было непросто. Возможно, теперь этот ресурс станет более доступным».

**«В ближайшее время следует ожидать сокращения многих проектов, которые требуют долгих инвестиций и еще не вышли на окупаемость»**

Очевидно, что извлекать преимущества из кризиса смогут только те компании, которые имеют достаточную финансовую «подушку», чтобы позволить себе какое-то время работать в убыток. Много ли таких на российском рынке, мы, видимо, узнаем в самое ближайшее время. **□**

КТО КОГО

## По ком звонит телефон?

В холдинг «Телефон.ру» пришли коллекторы за долгом в \$20 млн. В компании, готовящейся к продаже, эти претензии называют «шантажом».

текст: **полина русяева**

**В распоряжении** «Секрета фирмы» оказались документы, свидетельствующие, что компании Motorola и SonyEricsson доверили коллекторскому агентству «Центр ЮСБ» взыскать долги с ГК «Телефон.ру». Motorola хочет вернуть \$14,2 млн, а SonyEricsson — 3,8 млн евро (около \$4,8 млн). Руководство ритейлера эти задолженности называет «несуществующими», а действия «Центра ЮСБ» именует «шантажом». «ГК „Телефон.ру“ осуществляет деятельность по розничной продаже мобильных телефонов в России, которые закупаются внутри РФ только у федеральных оптовых поставщиков», — пишет Сергей Васильев, председатель совета директоров ЗАО «Русские фонды» (крупнейший акционер ритейлера) в письме коллекторам.

Так был ли долг? По словам заместителя генерального директора по развитию «Центра ЮСБ» Николая Иванова, «Телефон.ру», судя по всему, может работать через компании-«прокладки», которые закупают технику и затем ее перепродают аффилированным структурам. Такой обходной путь использовал другой должник «Центра ЮСБ» — розничный ритейлер «Банана-мама». «Чаше всего среди периферийных компаний, через которые производился ввоз в ГК „Телефон.ру“, фигурирует ООО „Телефон.ру“, — уверяет Николай Иванов. Принадлежность к холдингу, по его словам, доказывает тот факт, что основателями группы компаний и людьми, которые заключали договоры с вендорами через аффилированные структуры, якобы являются одни и те же лица, в частности Абай Закарьянов.

В начале ноября стало известно о возможной продаже ритейлера сотовому оператору «Мобильные телесистемы» за \$150 млн, однако договориться компаниям пока не удалось. Если коллекторы докажут долги холдинга, то «Русским фондам» скорее всего придется убавить аппетиты. **□**

В «Евросети» вслед за собственником сменилась команда. Что она сделает с наследием Евгения Чичваркина, рассказал вице-президент по финансам **Виталий Подольский**.



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

### «Секрет фирмы»: Какие цели поставили перед вами акционеры?

**Виталий ПОДОЛЬСКИЙ:** В первую очередь построить эффективный бизнес, работающий со всеми операторами связи и производителями оборудования. Участие в акционерном капитале «Вымпелкома» не повлияет принципиально на стратегию «Евросети». Потенциал роста компании далеко не исчерпан, но нам нужно повысить прибыльность и эффективность бизнеса.

### СФ: Каким образом?

**ВП:** Мы лишь начинаем работать. Говорить, что у меня или нового CEO Сергея Ющенко есть предварительный план радикальных изменений, нельзя. Первый шаг — подготовиться к новогодним продажам, рефинансировать некоторые кредиты, у которых подошел срок погашения, утвердить бюджет и планы на следующий год. И, конечно, лучше понять бизнес и его проблемы.

### СФ: «Евросеть» сложно представить без Евгения Чичваркина. Справитесь в отсутствие яркого лидера?

**ВП:** Евгений оказывает нам в этот период полную поддержку. В конце концов, он оставляет за собой сформированный бизнес и слаженную управленческую команду. Но жизнь меняется, и изменения неизбежны. □

Сайт Odnoklassniki.ru в тестовом режиме временно на час запустил поисковую строку Google. Но говорить о полноценном партнерстве рановато: альянсу может помешать «Яндекс».

## «Одноклассники» гуглят «Яндекс»

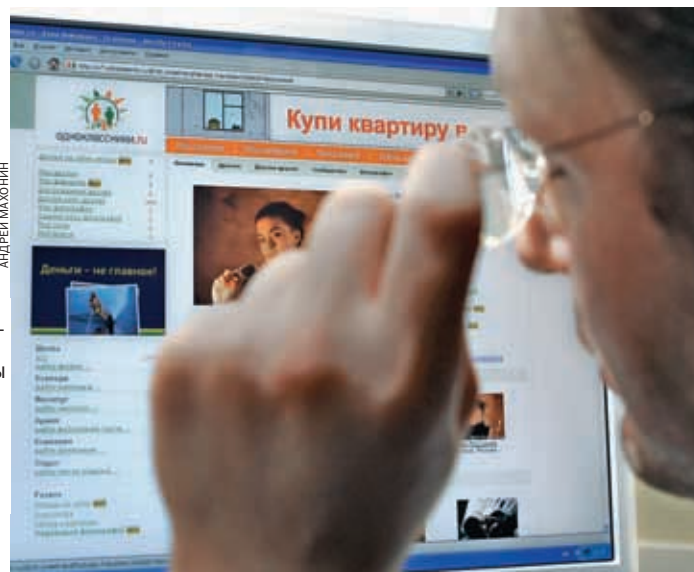
ТЕКСТ: **ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА**

**Взаимодействие** между поисковиками и порталами, предоставляющими пользователям доступ к различным сервисам (почта, общение, игры), все больше напоминает отношения производителей и ритейлеров. Первые выпускают товар — поиск по интернету, а продажами все чаще занимаются порталы, привлекающие большое количество посетителей множеством других «продуктов». Участники таких альянсов зарабатывают на рекламных кликах посетителей, воспользовавшихся поиском.

«Обычно соотношение доходов — 50:50. Но важно понимать, что сотрудничество с действительно крупными площадками полезно для поисковиков, а значит, сайты-партнеры вправе рассчитывать на более выгодные условия», — считает вице-президент Mail.ru Анна Артамонова.

Odnoklassniki.ru, которые в последнее время всерьез озаботились монетизацией собственной популярности, на таком сотрудничестве могут, по оценкам участников рынка, зарабатывать по \$1,5–2 млн в год. Для Google же проект интересен тем, что позволяет привлечь новую аудиторию. «Большинство пользователей сайта Odnoklassniki.ru даже не представляют, что такое Google. Если такой поиск появится на Odnoklassniki.ru или V Kontakte.ru, тогда они узнают об альтернативе „Яндексу“», — считает Владислав Улендеев, исполнительный директор торгового интернет-компании eHouse.

Впрочем, на рынке посчитали, что развить сотрудничество с «Одноклассниками» Google будет непросто. Уже сейчас «Яндекс» размещает в этой сети контекстную рекламу и вряд ли захочет мириться с соседством конкурента. «Вероятно, точно так же на страницах „Одноклассников“ может появиться поиск от „Яндекса“. Наверняка „Одноклассники“ просто торгуются, выбирая наилучшие условия», — оценивает Анна Артамонова. □



АНДРЕЙ МАХОНИН

«Одноклассники» находят все новые способы заработать на дружбе





## Сердце выбирает Аспирин Кардио®

Вам за 45, много работы, усталость, повышенное давление...

Возможно, Вы уже находитесь в группе риска сердечно-сосудистых заболеваний.

Ваше сердце выбирает Аспирин Кардио® от Байер, эффективную защиту от инфаркта и инсульта.

Подробную информацию о препарате см. в инструкции по применению.

Телефон горячей линии: 8 800 200 08 08



Bayer HealthCare  
Bayer Schering Pharma



Ацетилсалициловая кислота 100 мг, 300 мг.

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

ВОЗМОЖНЫ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ.  
ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С ВРАЧОМ



«Аэрофлот» обещает S7 мягкую посадку

Долги S7 могут подтолкнуть перевозчика в объятия «Аэрофлота». Но пока крупнейшая частная авиакомпания России отрещивается от альянса с государственным гигантом.

## Воздушный коктейль

текст: **полина русяева**

Четыре года назад объединились французская Air France и голландская KLM. В итоге получилась третья по объему перевозок авиакомпания в мире. В процессе слияния доля французского правительства значительно усохла: некогда контрольный пакет в Air France превратился в 44% в объединенной компании (сейчас и вовсе около 19%). Возможно ли появление подобного альянса на российском рынке?

Национальный перевозчик «Аэрофлот» уже который раз сватается к частной S7. Первый громкий шаг был сделан в середине октября, когда гендиректор «Аэрофлота» Валерий Окулов написал в Минтранс письмо с просьбой передать его авиакомпании в управление блокпакет акций (25,5%) S7, принадлежащий государству. На текущий момент Росимущество не имеет принципиальных возражений по этому поводу, но еще не высказало Министерство экономического развития и Федеральная антимонопольная служба. Впрочем, объективных поводов для отказа ни у МЭРТ, ни у ФАС нет.

Дальше — больше. На прошлой неделе гендиректор S7 Владислав Филев сообщил, что его авиакомпании поступило предложение о продаже части акций от некоей инвесткомпании. По информации «Коммерсанта», речь идет о «Тройке Диалог», действующей в интересах «Аэрофлота»: та направила в S7 презентацию с рассказом о синергетическом эффекте, который может быть получен в результате слияния двух авиакомпаний.

«У акционеров „Сибири“ нет решения о продаже акций или объединении с кем-либо», — категоричен Владислав Филев. Однако свои коррективы может внести финансовая обстановка в авиакомпании. По итогам 10 месяцев работы в этом году задоженность S7 только перед аэропортами и по топливным платежам составляет 3,16 млрд руб. (при чистой прибыли за этот период около 150 млн руб.). В прошлом месяце стало известно, что S7

ведет переговоры с профильным министерством о выделении авиакомпании господдержки в размере «нескольких десятков миллиардов рублей». Впрочем, результата переговоров пока не дали, так что компании приходится выкручиваться самостоятельно.

На прошлой неделе S7 договорилась с «Новапортом» о реструктуризации 127 млн руб. долга за наземное обслуживание в новосибирском аэропорту Толмачево и челябинском Баландино. Однако возможность урегулирования долгов за топливо с другими кредиторами — «Газпромнефть-аэро» и «ЛУКОЙЛ-аэро» — не выглядит столь же оптимистично: у нефтяников и так проблем хватает. Точку в терзаниях Владислава Филева может поставить февраль будущего года, когда S7 грозит оферта по облигациям на сумму 2,3 млрд руб.

Так что над предложением «Аэрофлота» впору задуматься всерьез. «К тому же для обоих авиаперевозчиков альянс яв-

ляется чуть ли не единственным способом противостоять полностью государственной «Росавиа», — считает один из собеседников **сф** из конкурирующей авиакомпании. — Объединив усилия, можно взрастить непобедимого игрока: «Аэрофлоту» сегодня нет равных на международных рейсах, а S7 — внутри страны».

По расчетам **сф**, в случае кооперации двух лидеров рынка государство не будет иметь контроля в объединенной компании: в федеральном владении останется примерно 43%. Но, учитывая, с каким трепетом государство относится к авиации и как хочет взять отрасль под бдительный контроль, повторение французского авиаарасклада в России весьма сомнительно. Ведь итоговая оценка стоимости S7 Росимуществом может отличаться от цифр независимых оценщиков, как уже было однажды с авиаальянсом AirUnion. А эта история, как известно, с грустным концом. □

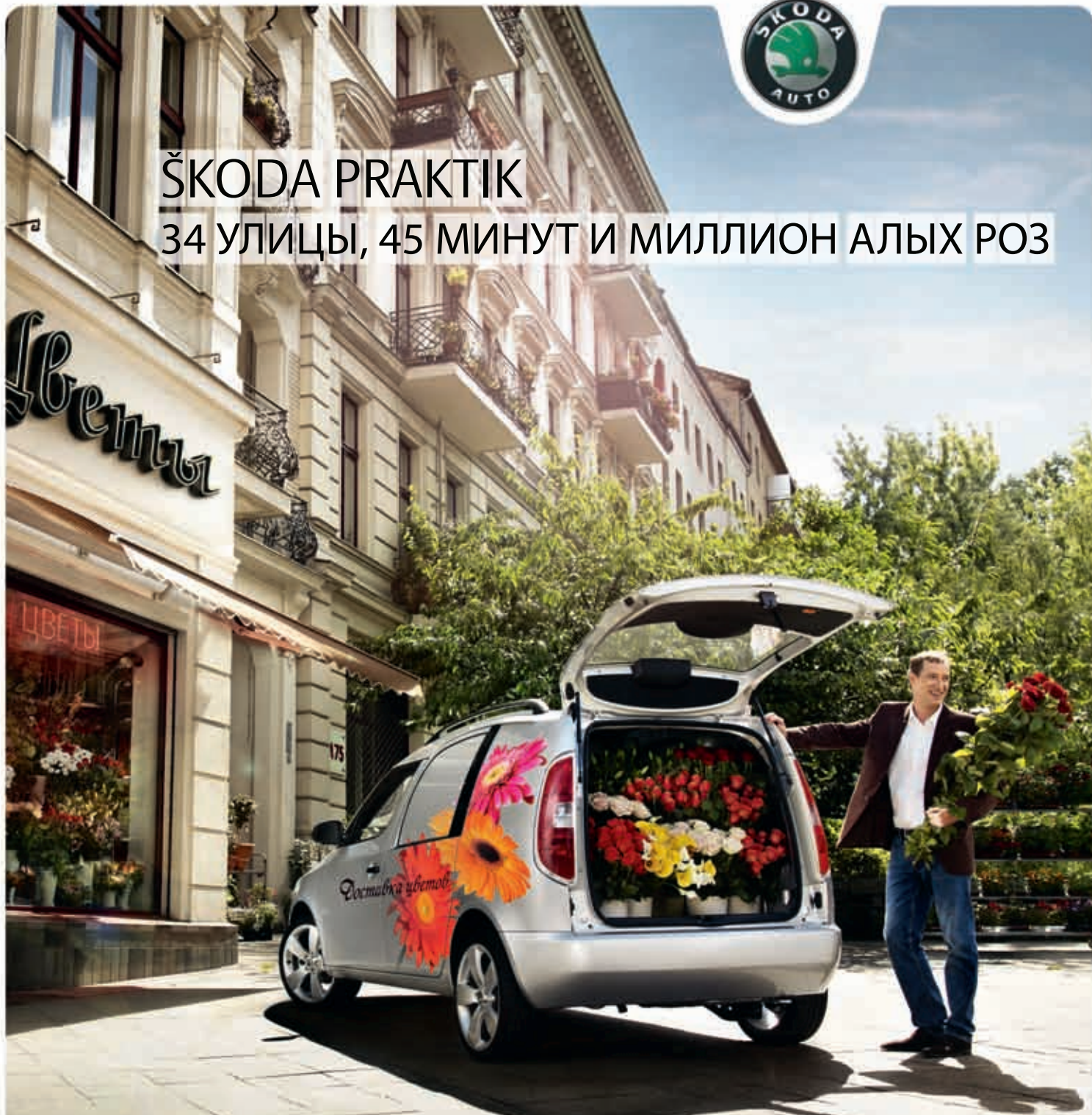


SIMPLY CLEVER



# ŠKODA PRAKTİK

## 34 УЛИЦЫ, 45 МИНУТ И МИЛЛИОН АЛЫХ РОЗ



Реклама

**ŠkodaPraktik**

НЕРЕАЛЬНО В ТЕОРИИ. ВОЗМОЖНО НА ПРАКТИКЕ.

С новым Шкода Практик возможности вашего бизнеса вырастут в отношении как объема, так и скорости: будучи чрезвычайно вместительным, он легок в управлении и маневрен, что так важно на оживленных улицах больших городов. А еще Шкода Практик необыкновенно комфортен – чтобы вы всегда могли получать удовольствие от своей работы. Подробная информация в салонах официальных дилеров **Škoda** и по телефону горячей линии.

"Шкода Финанс". Кредитная программа реализуется ООО «Фольксваген Финансовые Услуги РУС» совместно с ЗАО ЮниКредит Банк (Генеральная лицензия ЦБ РФ №1), ЗАО «БСКВ» (Генеральная лицензия ЦБ РФ №2295), ОАО «Банк Уралсиб» (Генеральная лицензия ЦБ РФ №2275). Лизинг осуществляется компанией ООО «Фольксваген Груп Финанц».



Škoda рекомендует



[www.skoda-auto.ru](http://www.skoda-auto.ru)

8 800 555 01 01

звонок по России бесплатный



## Как вставал автопром

Российские автопроизводители один за другим останавливают конвейеры. Пока на несколько недель.

**6 октября** 2008 года

ГАЗ приостановил на четыре дня выпуск легких грузовых автомобилей, самой рентабельной своей продукции. По версии руководства предприятия, в остановке конвейера оказались виноваты банки: мол, у потребителей грузовой продукции ГАЗа все средства уходят на погашение кредитов, а не покупку новой техники. Банки не исправились, и производство пришлось останавливать еще раз — 27 октября. С 2009 года рабочие перейдут на трехдневную рабочую неделю.

**24 ноября** 2008 года

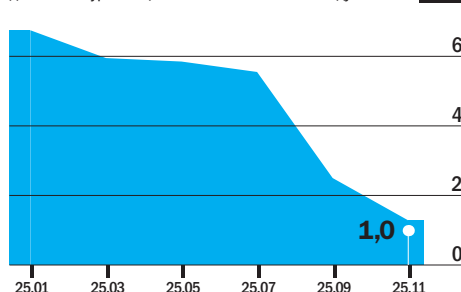
В начале октября рабочие КамАЗа уже перешли на четырехдневную рабочую неделю. Но справиться с затовариванием складов, где скопился полуторамесячный запас автомобилей, это не помогло, так что в ноябре сотрудников отправили в вынужденный двухнедельный отпуск. А ведь еще в середине месяца генеральный директор КамАЗа Сергей Когогин назвал компанию «кризисоустойчивой».

**29 декабря** 2008 года

У АвтоВАЗа проблем ничуть не меньше: на складе двухмесячный запас машин, но в вопросах регулирования перепроизводства концерн действует более тонко. Конвейеры на предприятии останавливают лишь в новогодние праздники, зато сразу на три недели. Правда, аналитики считают, что полностью избавиться от складских запасов автопроизводитель все равно не сможет. □

### Отказали тормоза

динамика курса акций ОАО «КамАЗ» в 2008 году



Падение спроса на финансовые продукты вынуждает инвесткомпания сворачивать розничные проекты. Финансовые супермаркеты закрыли «СМ.арт», «Алор», «Алемар».

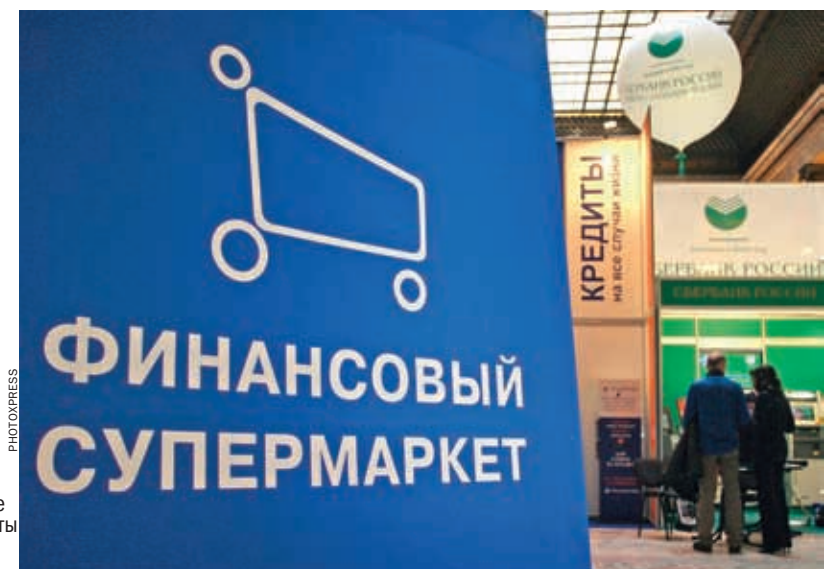
## Народ не берет

текст: **наталья шакланова**

**Началось** все летом этого года с красноярской «СМ.арт», закрывшей свои «ПИФточки» в Нижнем Новгороде и Мурманске. В минувшую среду глава московского филиала Валерий Исаев заявил **сф** о ликвидации своего офиса, где ранее также планировалось открыть супермаркет. Формально у «СМ.арта» осталась одна «ПИФточка» в Красноярске, но там всего лишь принимают заявки на покупку и продажу паев.

Сокращает свою сеть «Цивилизация 41» и «Алор». Как рассказал **сф** заместитель генерального директора «Алора» Борис Соловьев, в тех городах, где открыто несколько точек, останется только одна, за исключением Москвы (в столице будет две из девяти). Всего было открыто около 50 супермаркетов, инвестиции в проект составили 100 млн руб., хотя первоначально планировалось вложить \$10 млн. «Народ сегодня не берет ни ПИФы, ни кредиты, ни страховые полисы, — сокрушается Соловьев. — Есть спрос на брокерское обслуживание и отчасти на пенсионные продукты». Решено было дожидаться лучших времен, не сворачивая проект полностью.

В отличие от «Алора», «Алемар» в лучшие времена не верит и закрыл все десять своих супермаркетов в семи городах. Хотя отдача от проекта в целом соответствовала ожиданиям партнера — страхового дома ВСК, уверяет замгендиректора ВСК Андрей Богданов. «Мы запустили проект совсем недавно, и нам не удалось накопить жирок, чтобы пережить кризис», — объясняет президент «Алемар-ПИФа» Вадим Жегалов. Вероятно, то же самое ждет и других «худосочных» инвесторов — пару лет назад инвестсообщество охватила мода открывать финансовые супермаркеты. □



Финансовые супермаркеты закрылись на учет



# В период

кризиса одним из основных источников фондирования ипотеки станут вклады физлиц, ведь на международных институциональных инвесторов рассчитывать уже не приходится. После того как банки ужесточили требования к выдаче кредитов, число новых обращений уже упало до уровня 2005 года, сократившись вдвое. Чтобы привлечь клиентов, банки начнут предлагать льготно-накопительные программы.



**Анатолий Печатников,**  
директор департамента  
ипотечного кредитования ВТБ 24

**Первопроходцем** стал ВТБ 24: с января будущего года он вводит депозит, на котором будущие заемщики смогут накапливать первоначальный взнос по ипотеке (30% стоимости жилья). Взамен на ту же сумму они получают кредит по льготной ставке, а за оставшуюся часть жилья (40%) будут расплачиваться уже по рыночной. Если в конце срока действия депозита клиент передумает покупать квартиру, он сможет забрать вклад со всеми причитающимися ему процентами (пока банк не раскрывает их размер). Анатолий Печатников прогнозирует, что в IV квартале прирост рынка составит в лучшем случае 10% (против 15,7% в III квартале этого года), а в следующем году и вовсе 6–7%. Хотя потребность в жилье у населения велика как никогда, позволить себе купить квартиру в новых условиях мало кто может. **текст: юлия гордиенко**

# «На страховом рынке останется меньше половины компаний»

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ИНГОССТРАХА» **Александр Григорьев**  
ЖДЕТ ЛЕДНИКОВОГО ПЕРИОДА И ВЕЛИКОГО ОЧИЩЕНИЯ СРЕДИ СТРАХОВЩИКОВ.

текст:  
**юлия  
гордиенко**  
фото:  
**евгений  
дудин**

## «Окончательно страховщиков накроет летом»

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Кризис до страховых компаний уже добрался?

**АЛЕКСАНДР ГРИГОРЬЕВ:** Тут уже, у ворот. (Читает вслух сообщение, только что пришедшее по электронной почте: «За девять месяцев Федеральная служба страхового надзора отозвала 46 лицензий».) Вот вам и кризис.

На самом деле кризис догоняет страховщиков несколько позже, чем банкиров. В банковском деле есть закономерность: сначала банк сталкивается с проблемой ликвидности, а потом — с проблемой капитала, при недостаточности которого он не может работать. У страховщиков все наоборот. Страховая компания видит недостаток капитала для развития бизнеса, а проблему ликвидности — нет, потому что она не имеет пассивной базы, которую как депозиты должна отдавать к определенному сроку. У страховых компаний есть премии и резервы, против которых идут выплаты убытков. Когда эти ножицы перекрещиваются — премии перестают поступать, если убытки догоняют, — наступает кризис ликвидности страховой компании.

**СФ:** Когда страховщиков накроет с головой?

**АГ:** Примерно летом следующего года, когда накопятся проблемы ликвидности. Начнут возникать различные слухи: то одна компания перестала платить, то другая, то третья... Примерно то же происходило с банками до того момента, как до них дошла помощь ЦБ. Сейчас сокращение премий уже началось.

**СФ:** Действительно, недавно ФССН объявила, что за третий квартал этого года сборы упали на 9% по сравнению со вторым.

**АГ:** Третий квартал всегда хуже второго. Однако в прошлом году падение составило всего 4%, так что тренд очевиден. Кроме того, сокращаются продажи автомобилей. Не проданы автомобили — не выданы страховки.

**СФ:** Банковское страхование, при котором покупка полиса является обязательным условием выдачи кредита, прежде всего на автомобиль и жилье, видимо, пострадает от кризиса сильнее всего?

**АГ:** Однозначно. Новых машин будет продаваться как минимум в половину, а то и на 70% меньше. Впрочем, в автостраховании есть так называемое возобновление — контракты второго, третьего и так далее года. Машину, купленную в кредит и застрахованную, через год придется страховать снова — это условие займа. Такое возобновление составит процентов 75. В целом объем автострахования, по нашей оценке, упадет на 25%.

**СФ:** А ипотечного?

**АГ:** Продажи жилья просто стоят. В ипотечном страховании останется только возобновление полисов на уже проданные квартиры. Это значит, что страховые сборы уменьшатся как минимум на 30%.

**СФ:** Какие виды страхования еще пострадают?

**АГ:** Максимально пострадает «жизнь», хотя объем этого рынка невелик — всего \$300 млн. Потому что к добровольной, долгосрочной «жизни», особенно в условиях фактического банкротства символа миро-





#### досье

**Персона:** председа-  
тель правления и ге-  
неральный директор  
ОАО «Ингосстрах»  
Александр Григорьев

**Год рождения:** 1963

**Образование:** Мо-  
сковский финансо-  
вый институт

**Карьера:** в 1989 году  
участвовал в созда-  
нии Межкомбанка,  
впоследствии стал  
его президентом.  
С 1999-го по 2001  
год работал в банке  
«Русский стандарт»,  
с 2003-го по 2005 год  
занимал должность  
главы Дельтабанка.  
С 2005 года — глава  
«Ингосстраха»

**Семейное положение:**  
женат, трое детей

**Хобби:** дети, хоккей,  
музыка, книги

**Любимая группа:**  
Deep Purple

**Марка автомобиля:**  
Aston Martin



## досье

**Компания:** «Ингосстрах»

**Владельцы:** «Базэл» и структуры Олега Дерипаски (61,5%), ООО «Вега», «Инвестиционная инициатива» и «Новый капитал», контролируемые чешской компанией PPF Investments (38,5%). Совладельцы «Ингосстраха» находятся в состоянии акционерного конфликта

**Объем премий за 9 месяцев 2008 года:** 34,7 млрд руб.

**Объем выплат за 9 месяцев 2008 года:** 17,3 млрд руб.

**Чистая прибыль за 9 месяцев 2008 года:** 1,5 млрд руб.

**Крупнейшая выплата за последние 5 лет:** \$75 млн (пожар на складе дистрибутора лекарственных средств «Протек» в 2006 году)

**Региональная сеть:** отделения в 221 городе России

# 50,9%

страховых взносов и 46% страховых выплат приходится на Центральный федеральный округ

вого страхования жизни AIG, люди потеряют интерес окончательно. Корпоративное страхование жизни попадет под сокращение бюджетов корпораций.

**СФ:** Вместе с ним компании порежут и корпоративные медицинские страховки?

**АГ:** Все будет зависеть от состояния конкретных корпораций. Однако с 1 января следующего года как раз вступает в силу новая налоговая льгота, увеличенная для корпоративного ДМС в два раза — с 3% до 6%. Она компенсирует падение корпоративных бюджетов. Думаю, ДМС даже немного прирастет: корпорации проще, оставив у себя из трехсот двести человек, дать им медицинскую страховку, чем поднимать зарплату.

## «Действовать надо было еще жестче»

**СФ:** Насколько под угрозой оказались страховые резервы? Какая часть из них была вложена в фондовый рынок?

**АГ:** Чисто теоретически, страховые компании соблюдают нормы Росстрахнадзора. На фондовом рынке — в акциях и корпоративных облигациях — страховщики могут держать до 35% своих резервов. Но на самом деле держали и больше. У нескольких страховых компаний, в том числе крупных, так называемые банковские депозиты были не реальными вкладами, а деньгами, переведенными через депозит для игры на фондовом рынке. Впрочем, потери были весомыми и у тех, кто действовал в рамках нормативов ФССН. Могу сослаться на официальную информацию. Крупная страховая компания привела данные, согласно которым ее потери на фондовом рынке составили 2 млрд руб. При падении рынка на 50% это означает, что всего в него было вложено 3 млрд руб. — около 30% от страховых резервов компании. Но основная масса страховщиков придерживалась более консервативной модели и свыше 80% средств держала в банках.

**СФ:** Какой была инвестиционная политика самого «Ингосстраха»?

**АГ:** Мы занимали одну из самых «правых», консервативных позиций: инвестиции в фондовый рынок мы уменьшили с 30% на 1 июля 2007 года до 7% на 1 июля 2008 года. Сейчас я вижу, что действовать надо было еще жестче: даже на наши 7% мы имеем отрицательную переоценку портфеля. За девять месяцев мы показали прибыль около 1,5 млрд руб. — без переоценки она была бы более 3 млрд руб. Но в целом страховые компании гораздо сильнее пострадают от снижения премий и отсутствия бизнеса, чем от потерь резервов, связанных с фондовым рынком.



# 700 млрд руб.

по подсчетам ФССН, составил объем собранных в России премий по обязательным и необязательным видам страхования за 9 месяцев 2008 года. Сумма выплат — 428,8 млрд руб.

**СФ:** Ранее вы признавались, что часть резервов «Ингосстраха» была размещена в одном из первых пострадавших от кризиса банков — «КИТ финансе».

**АГ:** Да, у нас был частично обеспеченный депозит в «КИТ финансе» на 750 млн руб. Существовал риск, что если банк будут банкротить, то деньги нам никто не вернет. Однако банк продолжает функционировать: теперь по обязательствам «КИТ финанса» отвечают РЖД и АЛРОСА. Так что мы заберем депозит, когда срок его действия закончится. Кроме того, у нас был большой депозит на 1 млрд руб. в Связь-банке, но мы не стали его пролонгировать еще до всех событий (Связь-банк был продан ВЭБ за 5 тыс. руб. — **СФ**). Всего мы держали депозиты в 100 банках — теперь их 10. По мере оценки кредитоспособности банков мы забирали из них свои вклады.

**СФ:** Это происходило до или после того, как на банковском рынке разгорелся кризис ликвидности?

**АГ:** Мы сокращали число банков с марта, когда кризис разразился на Западе, понимая, что России его проскочить не удастся. Уже к июлю партнеров было 15–20. Когда кризис начался в России, из проблемных банков наши резервы оставались только в «КИТ финансе».

**СФ:** Какова ситуация у других страховщиков?

**АГ:** По-разному. У меня вызывает смех ситуация, когда руководители некоторых страховых компаний рассказывают, что по-прежнему работают со 100 банками. Основные игроки, как и мы, в большинстве своем переложились в первый десяток надежных банков.

## «Государству не кажется, что страхование — важный бизнес»

**СФ:** Сейчас модно быть человеком, который предвидел кризис заранее.

**АГ:** Действительно, но если посмотрите мои статьи и выступления в декабре 2007 года и в марте 2008-го, то увидите: я говорил о том, что кризис сначала накроет Америку, через шесть месяцев — Европу, через девять месяцев — нас. Пока все идет один в один. Америка — эпицентр финансовой дыры, от которого, как домино, расходятся волны кризиса. Сейчас опубликованы отчеты европейских страховых и перестраховочных компаний за девять месяцев. Allianz, Zurich, Swiss Re, Munich Re — все они показывают убытки. Для нас это означает одно: стоимость перестрахования для российских компаний будет повышена.

**СФ:** Насколько это окажется критичным для отечественных игроков?

**АГ:** Это самый главный вопрос, который нас сейчас занимает. Многие российские страховщики последние три года пытались заниматься демпингом и строили пирамиды в условиях так называемого «мягкого рынка», когда стоимость перестрахования на Западе была не очень велика. Значительное повышение стоимости перестрахования приведет к тому, что заниматься демпингом будет уже не столь приятно или даже невозможно. Однако множество компаний продолжают строить пирамиды. Они считают, что единственный способ выжить для них — по-прежнему собирать деньги любыми средствами. И это один из самых главных рисков для страхового рынка. В условиях кризиса дешевый тариф — страшная опасность для потребителей. Это почти наверняка неполучение возмещения при наступлении страхового случая. Если в условиях «мягкого рынка» и больших денег такие компании имеют кэш и в состоянии возмещать убытки, даже если они предлагают демпинговый тариф, то в условиях кризиса они будут платить только по судебным искам.

**СФ:** ФССН это никак не регулирует?

**АГ:** Нет. Есть два способа борьбы с демпингом. Первый — прямой контроль ФССН и администрирование тарифов ниже лицензированных. Придется проверять все сделки — у ФССН для этого попросту нет рук. Второй метод — создание института независимых актуарных аудиторов, когда компания, прежде чем сдать отчет в ФССН, обязана провести актуарный аудит. Аудитор даст заключение: резервов одной компании хватит на половину ее обязательств, а другой — на 100% или даже больше. Нужен приказ всего из двух абзацев: отчет страховой компании без независимого актуарного аудита не действителен. И если отчета нет в течение полугода, автоматически отзывается лицензия. Но Минфин это предложение не пропускает, и объяснить, почему так сделать нельзя, мне в Минфине никто не может.

**СФ:** В банковской сфере на волне кризиса очень активно принимаются новые законопроекты. А про страхование ничего не слышно.

**АГ:** Потому что ничего и не делается. Необходимо определить госорган, отвечающий за развитие страхования, вывести страхование из-под действия закона о госзакупках. Также нужно принять федеральный закон о страховых конкурсах, ввести специализированные финансовые суды, перевести страховые компании на МСФО. Я вам сейчас скажу страшную вещь: у нас даже нет закона о банкротстве страховых ком-



паний. Сейчас, впрочем, в Госдуму внесен законопроект о банкротстве финансовых учреждений, где страховщики упомянуты. Но кому и на каких условиях, например, нужно передавать страховой портфель в случае банкротства компании, там не прописано. Это ментальная проблема: государству не кажется, что страхование — важный бизнес. Нефтянка — да. Банковский бизнес — да. Машиностроение — да. А страховщики сами разберутся.

### «Откалываются двухкилометровые айсберги»

**СФ:** Будет ли на рынке скупка крупными игроками более мелких?

**АГ:** В 2009 году подобных сделок точно не будет. Западным игрокам не до покупок: сейчас для них главное просто выжить. Поглощения страховщиками из первой российской десятки возможны, но сегодня они выжидают. Задумывающиеся о продаже своих бизнесов владельцы все еще полагают, что их страховые компании стоят больших денег. Примерно через год они поймут, что реальная цена намного ниже.

**СФ:** Насколько?

**АГ:** В два, три, а то и в десять раз.

**СФ:** До того как пойти на такую продажу, компании попытаются выжить самостоятельно, сокращая свои расходы. Уменьшатся ли, например, агентские сети?

**АГ:** Агенты не требуют больших расходов — они же получают процент только с проданного полиса. Но будет сокращение персонала, уменьшение филиальных сетей, сокращение рекламных бюджетов.

**СФ:** Для себя вы объем экономии уже просчитали?

**АГ:** Мы исходим из прогноза, что в следующем году соберем примерно 90% от премий 2008 года. Соответственно, чтобы иметь примерно ту же прибыль, что и в этом году (1,5–2 млрд руб.), мы закладываем сокращение расходов на 10%. А представьте, если паде-

# 814

страховых компаний было зарегистрировано в России на конец сентября 2008 года

ние страхового рынка составит 20% или 30%? Придется по ходу года перестраивать бюджет и резать по живому.

**СФ:** Что придется резать в первую очередь?

**АГ:** 50% расходов страховой компании — это зарплата. Если раньше бизнес-аналитиков было десять, то в кризис нам хватит и пяти. Мы убрали дублирующие функции. Сократили бюджеты на развитие и новые проекты. Например, мы планировали открыть 24 клиники «Будь здоров», но сейчас занимаемся лишь пятью. Не будет и открытия десяти офисов в Москве и Подмосковье. Из тысячи точек продаж планируем реструктурировать 240 нерентабельных офисов. Они будут закрыты, переведены на работу по агентскому принципу или в них сократится количество персонала. Частично мы уменьшили бюджет на благотворительность, но детские программы не трогали.

**СФ:** Как развивается конфликт с чешскими миноритариями «Ингосстраха» — PPF Investments?

**АГ:** По требованию PPF прошло повторное годовое собрание, там избран новый совет директоров, уже окончательный. Но, насколько я знаю, они настаивают еще на одном собрании. Всю информацию, которую они в соответствии с законом хотят получать от топ-менеджмента, — ежемесячные отчеты, справки о крупных сделках и т. д., мы предоставляем. По сути, этот конфликт работать мне не мешает.

**СФ:** Представьте, что сейчас лето 2009 года, и в страховом секторе кризис в разгаре. Как это выглядит?

**АГ:** Как побережье Антарктиды в момент потепления климата. От материкового льда откалываются двухкилометровые айсберги и с треском рушатся.

**СФ:** Айсберги из первой страховой двадцатки тоже обрушатся?

**АГ:** Может быть все что угодно. Впрочем, мне более вероятной представляется другая картинка. Вы заходите в лес, где после дождя буквально на глазах вырастают грибы. Это предприятия финансовой отрасли и компании, которые выпускали облигации.

Каждый день вырастает три-четыре таких грибка. Это компании-банкроты. На страховом рынке кризис ликвидности приобретет массовый характер. В итоге на рынке останется 300–400 компаний из нынешних 800. Остальные не выживут.

**СФ:** Вынужденное сокращение числа игроков — вред или благо?

**АГ:** Радоваться банкротству конкурентов глупо, ведь финансовый рынок — лодка, в которой плывем мы все. Но для российского страхового рынка это хорошо. Это очищение во благо потребителей и отечественного страхования. **СФ**



# 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**

HILTON HOTELS CORPORATION 30 ЛЕТ БЕЗУСПЕШНО ПЫТАЛАСЬ ВЫЙТИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК. ТЕПЕРЬ ВСЕГО ЗА 10 ЛЕТ ОНА ОБЕЩАЕТ ПОСТРОИТЬ У НАС В СТРАНЕ САМУЮ МАСШТАБНУЮ СЕТЬ ОТЕЛЕЙ.

## Территория негостеприимства

текст:  
денис  
тыкулов

«**Лучший** Hilton в Москве — Ararat Park Hyatt». Несколько лет назад эта злая шутка была очень популярна в среде столичных отельеров.

Договор об управлении пятизвездным отелем на Неглинной улице Hilton подписал еще в 2000 году. Называться он должен был Hilton Bolshoi Moscow. Проект и реализовывался строительным концерном «Лусине», основным владельцем которого был армянский бизнесмен **Мурад Саргсян**. Однако «Лусине» за шесть месяцев до открытия гостиницы неожиданно выбрал другую управляющую компанию — Hyatt International. Причины размовки стороны не комментируют, о них можно только догадываться. «Скорее всего, не сошлись во взглядах на этапе внутреннего дизайна», — предполагает один из участников гостиничного рынка. — У армян свои представления о красоте, а у Hilton очень жесткие критерии. Hyatt в этом плане куда более гибок».

Конфуз на Неглинной — лишь одна из череды неудачных попыток Hilton обосноваться в России. Из крупных мировых гостиничных операторов он имел шанс сделать это раньше всех, а оказался едва ли не последним.

### Город невезения

«Нам просто не везло», — оправдывается вице-президент Hilton Hotels Corporation **Майк Коллини**. Впервые шанс прописаться в Москве Hilton получил еще в 70-х годах прошлого века. Однако тогда переговоры между американскими бизнесменами и советскими чиновниками зашли в тупик. Первые требовали, чтобы на здании крупными буквами был написан брэнд, а вторые пропустить такую иностранщину не могли.

После распада СССР, уже в 1994 году, Hilton начал переговоры с московским правительством о строительстве собственного

отеля в Китай-городе. К тому времени в Россию уже пришли более расторопные глобальные конкуренты: Rezidor Hotel Group, Accor, Starwood Hotels & Resorts Worldwide и Kempinski Hotels. Но хотя блокада была прорвана, Hilton снова не удалось договориться со столичными чиновниками. Правда, на этот раз камнем преткновения стала не вывеска, а разногласия по финансовым вопросам.

Третью попытку начать бизнес в Москве Hilton предпринял четыре года спустя, найдя партнера в лице холдинговой компании «Сокольники». Та имела участок площадью 0,3 га на Никитском бульваре, где изначально планировала построить торговый комплекс, однако в 1998 году передумала и решила возвести там гостиницу. Идея настолько понравилась Hilton, что отельер собрался выступить соинвестором и вложить в проект около \$50 млн. Ход для международных гостиничных операторов на тот момент, мягко говоря, не характерный.

На заре своего существования в середине прошлого века они часто вкладывались в строительство отелей, но, по словам генерального директора Hotel Consulting and Development Group **Александра Лесника**, в 1990-е годы тренд переменялся. Операторы перестали играть роль инвесторов и, более того, принялись избавляться от гостиничных активов. Вместо того чтобы брать на себя дополнительные риски собственника, они теперь предпочитали зарабатывать на менеджерских и консалтинговых услугах. Hilton не стал исключением. «Раньше компания владела 60 отелями в Европе, но сегодня 70–80% от этого количества уже проданы», — говорит Майк Коллини. А вот ради покорения Москвы Hilton рискнул сыграть по старым правилам.

Любопытно, что практически в то же время оператор Rezidor Hotel Group таким же образом вышел на петербургский рынок, вложив 10 млн евро в строящийся там отель (ныне Radisson SAS Royal). Однако в отличие от конкурента Hilton снова не повезло. После августовского кризиса 1998 года проект на Никитском бульваре был заморожен, затем на участок стала якобы претендовать компания **Елены Батуриной** «Интеко», а в 2003 году правительство Москвы расторгло договор на строительство с холдингом «Сокольники». В итоге участок достался группе АСТ **Тельмана**



**Исмаилова**, которая вновь перепрофилировала проект под торговый комплекс.

## Лучше Hilton

Сегодня за звание «лучшего Hilton в Москве» с Ararat Park Hyatt может поспорить и отель Ritz-Carlton Moscow, построенный на Тверской улице на месте бывшего «Интуриста». «В этом проекте сменился собственник», — объясняет очередную неудачу Майк Коллини. В 1999 году право на реконструкцию гостиницы «Интурист» выиграл французский девелопер Superior Ventures, учредивший в России дочернюю структуру Red Square Development. Французы заключили с Hilton предварительное соглашение на управление отелем, но в 2001 году девелопер продал проект казахстанской Capital Partners. Та от услуг Hilton отказалась, повесив вывеску Ritz-Carlton (эта сеть входит в Marriott International). В одном из интервью генеральный директор компании «Ритц-Карлтон Москва» **Оливер Эллер** обмолвился, что причиной тому стали «доверительные отношения», сложившиеся у его компании с казахами: до Москвы они развивали совместные проекты в Казахстане и Турции.

Удача улыбнулась Hilton только в 2008 году. В августе в Москве вместо прежней гостиницы «Ленинградская» открылся первый Hilton Moscow Leningradskaya на 275 номеров. В сентябре заработал Hilton Garden Inn в Перми на 102 номера. Помимо этого у компании есть договоренность на управление еще одним пермским отелем, находящимся на стадии проектирования, и одним, строящимся в Новосибирске. «Через год я смогу назвать как минимум 15 проектов, которые будут открыты в течение пяти лет», — обещает Коллини. Если все пойдет по плану, то спустя 10 лет Hilton должен насчитывать уже

# 7080 руб.

В сутки стоит проживание в стандартном номере в отеле Hilton Moscow Leningradskaya. Расценки отеля Hilton Garden Inn Perm в Перми в 2,5 раза скромнее — 2900 руб.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

### досье

**Компания:** Hilton Hotels Corporation

**Объекты в управлении:** 2959 отелей на 497 365 номеров в 80 странах мира

**Владелец:** американский инвестфонд Blackstone Group

**Выручка за 2005 год:** \$3,8 млрд

**Выручка за 2006 год:** \$8,1 млрд

**Чистая прибыль за 2005 год:** \$460 млн

**Чистая прибыль за 2006 год:** \$572 млн

**Количество сотрудников:** около 105 тыс. человек

Прописаться в гостинице «Ленинградская» Hilton удалось лишь с помощью франшизы





Майк Коллини надеется продемонстрировать конкурентам, что такое хорошие темпы развития

## 20 отелей

В течение десяти лет планирует открыть Hilton в Москве. В Чикаго у компании 102 отеля, а вот в Лондоне только 17

компании насчитывалось 2,3 тыс. отелей, включая работающие по франшизе. В результате воссоединения Hilton Hotels Corporation вошла в пятерку мировых лидеров среди гостиничных операторов (см. таблицу на стр. 26). Изменилась и ее стратегия в отношении России.

В том же 2006 году в Москве открылось представительство Hilton. «В первую очередь это дало нам присутствие на рынке, — говорит Майк Коллини. — Если инвестор захочет встретиться с кем-то из нашей компании, ему не надо ждать, когда кто-то прилетит в Россию. Благодаря московскому офису от подписания договора до появления над отелем вывески Hilton может пройти всего два-три месяца».

А вот чтобы инвестор в принципе захотел встречаться, гостиничный оператор умирал свои требования.

### Вынужденное доверие

Ранее Hilton старался непременно получить отель в свое управление. Теперь же стал предлагать в том числе и франчайзинговое партнерство. То есть владелец отеля использует брэнд и технологии Hilton, но при этом управляет гостиницей самостоятельно. Конечно, подобная схема для оператора не столь выгодна. Стоимость франшизы Майк Коллини не раскрывает, замечая только, что она различается в зависимости от конкретных условий.

По данным **сф**, за франшизу Hilton владелец отеля должен одновременно заплатить \$80–100 тыс. и далее отчислять роялти в размере 5% от оборота. Между тем если бы компания получила отель в управление, она имела бы до 4% от его оборота и около 1% в качестве маркетингового вознаграждения. Бронирование номеров через сеть оператора давало бы еще до 10% от суммы брони. Наконец, премиальные выплаты, которые достигают 10% от чистой прибыли. Таковы, по словам вице-президента Федерации рестораторов и отельеров **Вадима Прасова**, средние расценки международных операторов.

Коммерческий директор Azimut Hotels Company **Михаил Фельдман** уверен, что

**Переговоры** между американскими бизнесменами и советскими чиновниками зашли в тупик. Первые требовали, чтобы на здании крупными буквами был написан брэнд, а вторые пропустить такую иностранщину не могли

70 отелей по всей России. Откуда у неудачливой компании такой размах? Просто это уже совершенно другая компания.

### Возрождение империи

1964 год. Гостиничная империя Hilton, включающая в себя одноименные пятизвездные отели, четырехзвездные Doubletree by Hilton, трехзвездные Hilton Garden Inn, двухзвездные Hampton, а также две сети сегмента luxury — Conrad Hotels & Resorts и The Waldorf, находится на грани банкротства. Скупая фешенебельные гостиницы и строя новые в различных странах мира, компания нарастила огромную долговую нагрузку. Тогда ее основатель **Конрад Хилтон** принимает трудное решение: выделяет сеть Hilton в отдельную структуру Hilton International, которую затем продает.

Компания меняла владельцев несколько раз, пока в 1987 году не была куплена британским игорным синдикатом Ladbroke's, впоследствии переименованным в Hilton Group. Все неудачные попытки пробиться на российский рынок, не считая самой первой в советские времена, принадлежали именно этой структуре.

Однако в канун нового 2006 года американский Hilton вернул некогда утраченное. Компания купила за \$5,7 млрд своего британского коллегу, который на тот момент управлял примерно 400 отелями. Американцы за прошедшие 40 с лишним лет реструктурировали долги, стали жить по средствам, а сеть расширяли за счет продажи франшизы. Причем Hilton первым из крупных гостиничных сетей стал торговать своим брэндом и технологиями. К моменту слияния у американской



# \$5 тыс.

было у Конрада Хилтона, когда он решил открыть свой первый отель Dallas Hilton в Техасе в 1925 году

## В результате воссоединения

Hilton Hotels Corporation вошла в пятерку мировых лидеров среди гостиничных операторов. Изменилась и ее стратегия в отношении России

первые отели Hilton имело смысл открывать под собственным управлением. Ведь франчайзи могут не выдерживать стандарты оператора, что не лучшим образом отразится на брэнде. В частности, Rezidor Hotel Group, попробовавшая развиваться в России по франчайзингу, сейчас отказалась от этой затеи. С другой стороны, что было делать Hilton, если иначе выйти на рынок не получалось?

Менеджментом бывшей «Ленинградской» занимается Interstate Management Services, «дочка» американской компании

Interstate Hotels & Resorts. Это давний партнер Hilton: в Северной Америке Interstate Management Services управляет 80 отелями сети. Да и другие ведущие гостиничные операторы доверяют ей свою франшизу. Например, в Москве компания также работает с двумя отелями под брэндом Marriott и двумя Holiday Inn.

А вот в Перми Hilton доверил свой брэнд непосредственно владельцам гостиницы — группе «Бизнес-контакт». Управлять Hilton Garden Inn Perm будет ее дочерняя структура «Отели Урала». Конечно, желательно,

чтобы оператор имел опыт управления нашими отелями, но сейчас мы рассматриваем все предложения», — говорит Коллини. Подобная непритязательность, по расчетам Hilton, должна привести к тому, что из 70 анонсированных отелей половина будет открыта по франшизе. Впрочем, от этого планы компании не кажутся менее амбициозными.

## Плечо инвестора

Hilton уповает на поддержку крупных западных инвестиционных компаний.

## classified

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

**АНГЛИЙСКИЙ ПО ТЕЛЕФОНУ**  
Индивидуальные занятия с носителями языка - от 295 руб.  
Крушите языковой барьер!  
(495) 788-58-10, 8 (800) 1000-24-7  
[www.English-by-Phone.com](http://www.English-by-Phone.com)

**OU Business School LINK**  
**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  
Association of MBAs

**Князев и партнёры**  
Московская Коллегия Адвокатов  
*«Опыт - лучший наставник»*  
**Попов**  
Павел Александрович  
юрист, заместитель председателя коллегии  
Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6  
[www.kniazev.ru](http://www.kniazev.ru)  
т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

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

26 февраля – август 2009	<b>Mini MBA</b> Ключевые функции управления в одной программе
15 – 20 декабря	• ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ • ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ • PR-ДИРЕКТОР
22 – 27 декабря	• ДИРЕКТОР МАГАЗИНА • ДИРЕКТОР СЕТЕВОГО МАГАЗИНА • IT-ДИРЕКТОР
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

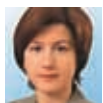
## экспертное мнение

— Когда несколько лет назад Hilton выходил в Россию, ему нужно было найти своего country man (представителя компании в стране). Эта задача была провалена. Через уважаемую американскую фирму HVS нашли некоего гражданина с паспортом США. К сожалению, до Hilton не довели информацию, что этот американский специалист толком ничего собой не представляет. Этот момент их тормознул очень серьезно. К чести Hilton, они быстро все поняли и исправили ошибку, наняв нового человека. Сегодня у них очень толковый country man — Владимир Ильичев, который работал до этого в управляющей компании Accor. Думаю, что сейчас дела у них пойдут хорошо.



**Игорь Романов,**  
управляющий директор  
Central European Hotels  
Investments

— Думаю, основная причина неудач компании Hilton в том, что у нее отсутствовала четкая программа проникновения на российский рынок, а также была очень жесткая позиция в переговорном процессе и медленное реагирование на изменения рыночной ситуации. Однако в последнее время оператор поменял свое отношение к нашей стране и стал ближе к рынку и клиенту, открыв в Москве офис. Позитивен и проактивный подход компании — готовность продвигать в России широкую линейку брендов. Кроме того, появилась более гибкая позиция управления — в целях проникновения на рынок компания готова давать франшизу.



**Полина Кондратенко,**  
директор департамента  
консалтинга и оценки  
Colliers International

## Топ-5 крупнейших международных гостиничных операторов\*

№	ОПЕРАТОР	НОМЕРА В УПРАВЛЕНИИ		ГОСТИНИЦЫ В УПРАВЛЕНИИ	
		В МИРЕ	В РОССИИ	В МИРЕ	В РОССИИ
1	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	585 094	2096	3949	7
2	WYNDHAM WORLDWIDE	550 576	—	6544	—
3	MARRIOTT INTERNATIONAL	517 909	1962	2901	8
4	HILTON HOTELS CORPORATION	497 365	377	2959	2
5	ACCOR	459 494	1202	3871	4

\* КОЛИЧЕСТВО ОТЕЛЕЙ И НОМЕРОВ В УПРАВЛЕНИИ В МИРЕ И В РОССИИ НА НАЧАЛО 2008 ГОДА;  
УКАЗАНЫ КАК ОТЕЛИ ПОД ПРЯМЫМ УПРАВЛЕНИЕМ, ТАК И УПРАВЛЯЕМЫЕ ПО ФРАНШИЗЕ  
ИСТОЧНИКИ: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, COLLIERS INTERNATIONAL

С начала прошлого года оператор ведет переговоры с ирландской Quinn Group, которая уже владеет двумя отелями Hilton в Софии и Праге, а до 2012 года обещала вложить около \$5 млрд в коммерческую недвижимость в России. Правда, конкретных договоренностей с Quinn Group пока нет. Зато они имеют с британским девелоперским инвестиционным фондом London & Regional Property. Сейчас у него пять отелей Hilton в Европе. В регионах России фонд собирается построить 25 отелей и передать их под управление Hilton.

Наконец, летом 2007 года гостиничный оператор вновь сменил владельца: 100% Hilton Hotels Corporation купил за \$26 млрд американский инвестиционный фонд Blackstone Group. Майк Коллини не исключает, что Blackstone Group тоже будет строить гостиницы в России. Естественно, с большой долей вероятности управлять ими станет именно Hilton. «Конечно, кризис ликвидности существует, но в России ситуация лучше, чем во многих западных странах», — рассуждает топ-менеджер. — Возможно, у нас будет какая-нибудь задержка по проектам, но не более того».

Старший вице-президент по развитию бизнеса компании Rezidor в России и странах СНГ **Арилд Ховланд** считает иначе: «Гостиничный бизнес не может игнорировать глобальные законы бизнеса. Если экономика в целом тормозит обороты, это непременно скажется и на гостиничном бизнесе». Вадим Правосов еще более категоричен: планам Hilton в заявленном объеме сбыться не суждено. Может быть, ситуация в России и лучше, чем на Западе, но из-за кризиса новых гостиниц сегодня все равно строится очень мало. Отнять проекты у конкурентов крайне сложно, хотя бы

потому, что большинство крупных сетевых операторов ставят условие: собственник может повесить вывеску другой управляющей компании лишь через пять лет после разрыва контракта с предыдущей. До истечения этого срока отель должен работать только как небрендируемый.

С другой стороны, в России насчитывается 9,8 тыс. отелей, причем всего 1% из них входит в гостиничные сети. Таким образом, Hilton собирается искать клиентов среди уже работающих небрендируемых гостиниц. Безусловно, многие из них не дотягивают до уровня пятизвездочных Hilton, зато вполне могут примерить более демократичные вывески, которые появились в арсенале компании после объединения. «Раньше мы могли развивать лишь один бренд», — говорит Колини, имея в виду собственно марку Hilton. — Теперь у нас гораздо больше возможностей для развития».

Так, около половины из 70 российских отелей оператора должны открыться под среднеценовым брендом Garden Inn, 15% придется на низкобюджетный Hampton и только оставшиеся 35% — на Hilton, Doubletree и отели уровня luxury, которые будут расположены в Москве и Петербурге.

Сосредоточившись на своих планах, в Hilton смотрят свысока на достижения конкурентов. Например, сейчас у Rezidor в России «всего» 10 отелей, у Marriott — восемь, у InterContinental — семь. «Учитывая время присутствия наших конкурентов на российском рынке, мы не считаем это хорошим развитием», — замечает Майк Коллини. В свою очередь Арилд Ховланд уверен, что Rezidor и впредь сохранит лидирующие позиции в России. Заявления же Hilton на рынке пока воспринимают как очередную шутку. **СФ**



АКЦИОНЕРЫ СЕТИ ГИПЕРМАРКЕТОВ «ЛЕНТА» ХОТЕЛИ, НО ТАК И НЕ СМОГЛИ ПРОДАТЬ БИЗНЕС ДО НАСТУПЛЕНИЯ КРИЗИСА. ВИННОЙ ТОМУ ЖЕСТОКАЯ КОРПОРАТИВНАЯ ВОЙНА.

## Пестрая «Лента»

текст:  
александра  
убоженко



Август Мейер привлёк в «Ленту» инвестиции, но не успел получить от них хорошую прибыль

**Основатель «Ленты» Олег Жеребцов** переквалифицировался в бакового матроса. Теперь в его обязанности входит лазать по мачтам, настраивать и убирать паруса. Чтобы не смыло волной, большую часть времени он вынужден проводить «в двойной обвязке».

В составе экипажа яхты «Косатка» Жеребцов участвует в престижной кругосветной парусной регате Volvo Ocean Race, которая продлится до середины июня 2009 года. Причем именно сейчас его бизнес переживает далеко не лучшие времена.

В конце прошлого года в «Ленте» разразился конфликт акционеров, затем последовала громко анонсированная, но так и не состоявшаяся продажа сети. Наконец, грянул мировой финансовый кризис, сильно осложнивший жизнь всему российскому ритейлу. Похоже, Жеребцов устал от бизнес-невзгод.

### Первый в Петербурге

«Он нарисовал в своем больном воображении „ось зла“ и пугал акционеров и членов совета директоров, что причислит к этой оси любого, кто его не поддержит», — публично обвинил Жеребцов другого совладельца сети «Лента» **Августа Мейера** в январе 2008 года. «Вы хотите быть партнером Олега Жеребцова по бизнесу? Я советую вам держать свои деньги подальше от него», — едко откликнулся в одном из интервью сам автор «оси зла».

Начиналось же все вполне пристойно. Друзья познакомили Жеребцова с Мейером в 2002 году. К тому моменту за плечами у Жеребцова был опыт оптовой торговли (едва покинув студенческую скамью питерского Горного института, в 1990 году он занялся продажей компьютеров, затем продовольствием и промтоварами) и оригинальный розничный проект.

В 1993 году Жеребцов открыл в Петербурге небрэндированный магазин формата cash & carry. По сути это был магазин-склад площадью 400 кв. м всего с двумя кассами обслуживания. Основными клиентами являлись мелкооптовые покупатели — владельцы кафе и ларьков. Однако Жеребцов выбрал не жесткий европейский вариант cash & carry, а более открытый американский, когда в магазине обслуживались в том числе обычные покупатели с улицы.

# 12,3%

на столько, по данным Росстата, вырос продовольственный ритейл в 2007 году, достигнув \$206,9 млрд. За это время оборот «Ленты» увеличился на 53%

Экономия на интерьере и товар в «оптовой упаковке» позволили предложить цены открытых рынков, но при этом покупки совершались в цивилизованных условиях. «Ритейл города составляли мелкооптовые рынки, где люди по лужам ходили между контейнерами, супермаркеты с наценкой 50% от цен рынка и «магазины у дома» с ограниченным ассортиментом», — объясняет директор по маркетингу сети «Лента» **Наталья Ардонская** успех проекта.

За последующие четыре года Жеребцов открыл еще два аналогичных магазина уже под вывеской «Лента», а в 1999 году затеял новый эксперимент: первый в Петербурге гипермаркет. Для запуска проекта Жеребцов продал все прежние магазины. От них гипермаркет унаследовал название.

Его площадь составляла уже 2,7 тыс. кв. м. Ставка делалась не на оптовых, а на розничных покупателей, которые могли приобрести товары для нужд всей семьи. Помимо продуктов питания в ассортименте появились непродовольственные товары (сейчас в магазинах «Ленты» 13 тыс. наименований). Цены при этом по-прежнему оставались «рыночными».

Проект задумывался как сетевой, однако развивался отнюдь не впечатляющими темпами — по одному магазину в год. К слову, сегодня каждый гипермаркет обходится «Ленте» в среднем в 650 млн руб. Жеребцов пытался ускорить процесс. Еще в начале 2000-х он начал искать финансового партнера и вел переговоры с ЕБРР. Но переговорный процесс успехом не увенчался. Поэтому знакомство с Мейером пришлось очень кстати.

В тот момент Жеребцов не обратил внимания на «большое воображение» Мейера, зато оценил его связи в финансовых кругах. Американец Мейер, приехавший в Петербург в 1999 году, являлся сыном **Августа Мейера-старшего**, основавшего в США медиахолдинг Midwest Television Inc.

В 2003 году Мейер-младший приобрел около 40% акций «Ленты». Всю стоимость бизнеса инвестиционные аналитики в то время оценивали в \$20 млн. Американец не только вложил в компанию собственные деньги, но и стал привлекать для ее развития заемные средства.

## Очередь кредитов

Первый заем от ЕБРР на сумму \$30 млн «Лента» получила весной 2004-го. Через два года последовал двухлетний кредит на 90 млн евро от синдиката банков во главе с ABN Amro (сейчас — Королевский банк Шотландии), а осенью того же 2006 года — второй заем от ЕБРР на \$50 млн.

Благодаря сторонним инвестициям дела у «Ленты» пошли веселее. Оборот сети стал расти в среднем на 50% в год (см. график), притом, по данным Росстата, темпы роста розничной торговли в целом по стране в 2004 году составили 12,5%, а в 2005-м — 12%.

В 2006 году «Лента» вышла за пределы Петербурга, открыв два магазина в Новосибирске и по одному в Тюмени и Астрахани. Однако по сравнению с другими ритейлерами «Лента» запаздывала. Многие федеральные сети начали региональную экспансию на три-четыре года раньше. Так, уже по итогам 2004 года сеть «Магнит» при-



существовала в 30 регионах, «Патэрсон» — в 12. Конечно, эти игроки работали в несколько иной весовой категории: дискаунтеры «Магнит» и супермаркеты «Патэрсон» гораздо меньше по площади. Однако самый близкий по формату к «Ленте» конкурент — сеть Metro cash & carry тоже покоряла Россию более динамично. В 2004 году она присутствовала в восьми регионах. Основным соперником «Ленты» в Петербурге сеть «О'кей» открыла свой первый гипермаркет в Ростове-на-Дону в 2005-м.

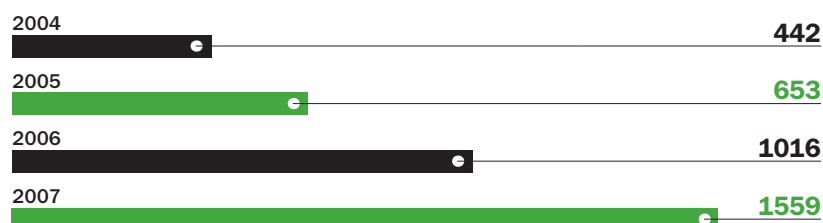
Чтобы преодолеть этот разрыв, владельцы «Ленты» решили расширить свой круг и весной 2007 года выпустили допэмиссию, которую выкупил ЕБРР. Около 11% «Ленты» достались банку за \$125 млн. Сегодня доля Жеребцова составляет 35%, а Мейера — 36,4%. Остальное принадлежит миноритарным акционерам, чьи имена не разглашаются.

В конце 2007 года «Ленте» удалось привлечь еще один синдицированный кредит от ABN Amro и других иностранных банков — на этот раз в размере 200 млн евро сроком на три года. По итогам года сеть насчитывала 26 гипермаркетов, почти половина из которых была открыта в регионах. Оборот «Ленты» превысил

## На радость акционерам

динамика выручки сети гипермаркетов «Лента»

\$ млн



Источник: ООО «Лента»



## 2 млн человек

являются постоянными покупателями  
сети гипермаркетов «Лента»



Каждый новый гипермаркет обходится «Ленте» примерно в 650 млн руб.

### досье

**Компания:** ООО «Лента»

**Вид деятельности:** сеть розничной торговли

**Владельцы:** Август Мейер (36,4%), Олег Жеребцов (35%), ЕБРР (11%), миноритарные акционеры

**Дата основания:** 25 октября 1993 года

**Выручка в 2007 году:** \$1559 млн

**Число магазинов:** 33 гипермаркета в 15 городах России

**Количество сотрудников:** 12 тыс. человек

\$1,5 млрд. Таким образом она вошла в пятерку крупнейших продуктовых розничных сетей России, уступив лишь X5 Retail Group, Metro cash & carry, «Магниту» и «Ашану». Однако внутри компании уже тлел серьезный конфликт, превратившийся вскоре в большой костер.

### И грянул гром

Формальным поводом к войне стало решение Олега Жеребцова в 2006 году раз-

вивать собственный проект — сеть «магазинов у дома» «Норма». Мейер посчитал, что тем самым Жеребцов открыл за его спиной конкурирующий бизнес, причем использовал для финансирования ресурсы «Ленты». Однако истинные причины конфликта, скорее всего, лежали глубже.

«Мина замедленного действия была заложена еще при продаже Жеребцовым своей доли Мейеру, — утверждает управляющий партнер сетей «Гастрономчикъ» и «Продэко» **Дмитрий Потапенко**. — Эти два человека могли управлять компанией только по очереди. Слишком разные у них подходы к бизнесу. Олега интересуют долгосрочные стратегии, а Мейера больше привлекает продажа компании „на пике“ и возврат своих инвестиций».

Якобы именно для этих целей в 2006 году Мейер заручился поддержкой миноритариев, а в начале 2007-го заставил Жеребцова уйти с поста гендиректора «Ленты». Вместо него оперативным управлением занялся **Сергей Ющенко**. «Ющенко ставили задачу увеличить капитализацию и подороже „слить“ компанию. В обход Жеребцова сделать это было сложно, но можно было надавить на совет директоров, принудив их к такому решению», — утверждает

один из бывших сотрудников «Ленты». В этой ситуации положение основателя «Ленты» сделалось уязвимым. Он стал опасаться, что завладевший инициативой Мейер размоет его долю в бизнесе.

Впрочем, есть и другая версия конфликта. «Я думаю, что стану самым несчастным человеком, если мы когда-нибудь продадим „Ленту“, — говорил Жеребцов в интервью **сф** в 2005 году. Однако к 2007-му ситуация могла измениться. По словам источника **сф**, знакомого с ситуацией, Жеребцов сам оставил оперативное управление, поскольку охладел к бизнесу, и именно он первым решил продать свою долю в «Ленте». «Однако продавать пакет меньше контрольного „родителю“ „Ленты“ было неинтересно», — утверждает эксперт. По его словам, Жеребцов якобы пытался размыть долю Мейера, организовав допэмиссию акций, выкупить которую собирался сам. Мейер оказал сопротивление, что и спровоцировало скандал.

Как бы то ни было, 10 января 2008 года Жеребцов отказался от услуг Сергея Ющенко. Мейер выступил против. Далее ситуация развивалась в лучших традициях рейдерских захватов начала 2000-х. Параллельные советы директоров назначили двух разных гендиректоров (Ющенко со стороны Мейера и **Владимира Сенькина** от Жеребцова). Затем последовали встречные судебные иски.

Публичное примирение акционеров «Ленты» состоялось в апреле 2008 года. Главой «Ленты» был назначен **Алексей Бобров**, чья кандидатура удовлетворяла обе стороны. Ранее он занимал в компании пост директора по развитию и строительству. Бывшие противники заявили, что продолжают совместно искать для «Ленты» источники финансирования. Надобность в таких источниках имелаась. В 2008–2009 годах компания планировала открыть 22 гипермаркета общей стоимостью свыше 14,5 млрд руб. Правда, сегодня из-за дефицита средств на кредитном рынке скорректировала эти планы ровно наполовину — до 11 магазинов. При этом Жеребцов уже не боялся стать

# \$6,8 тыс.

с 1 кв. м в год — такова, по данным А.Т.Кеарнеу, средняя выручка в российском продуктовом ритейле



Олег Жеребцов сегодня больше внимания уделяет яхтам, чем магазинам

## Акционерная война дорого обошлась

владельцам «Ленты». Они потеряли драгоценное время, а осенью грянул кризис. Если ранее стоимость ритейлера равнялась его выручке плюс премии за рост, то сегодня — не более 0,5 выручки

«самым несчастным человеком». Он подчеркнул, что капитализация «Ленты» растет быстрее ее прибыли, а значит, продажа акций выгоднее, чем кредитование. Только вот кому продавать?

### Пока милые бранились

«Мы присматривались к „Ленте“ еще в 2007 году», — рассказывает **Владимир Андриенко**, управляющий партнер инвестиционного фонда Russia Partners — одного из трех претендентов на 15–20% акций ритейлера. Другими были фонды Capital International и Goldman Sachs Private Equity. «Безусловно, „Лента“ была привлекательным активом с хорошей бизнес-моделью. Но из-за конфликта все затихло. А сейчас „кэшировать“ акционеров никто не будет», — замечает Андриенко.

Действительно, Мейер и Жеребцов сменили тактику и вместо поиска портфельного инвестора в июле 2008 года объявили, что полностью продают свои доли стратегу. «Ренессанс Капитал» и Королевский банк Шотландии организовали тендер на 89% акций «Ленты» (пакет двух основных акционеров и миноритариев без доли ЕБРР). Наиболее вероятными претендентами назывались американский

ритейлер Wal-Mart, французский Carrefour, финский Kesko Oyj и хорватский Agrokor. Интерес к российскому активу подтвердили только финны. Однако до сделки, намеченной на сентябрь, дело так и не дошло.

«Мы не комментируем ситуацию, так как любая утечка информации может повредить нашему клиенту. Работа идет», — уклончиво замечает аналитик Королевского банка Шотландии **Наталья Иванова**. «Полагаю, что собственников не устроила цена, которую предлагали потенциальные покупатели. Кроме того, ситуацию осложнял акционерный конфликт», — говорит **Максим Клягин**, аналитик УК «Финам менеджмент».

Акционерная война дорого обошлась владельцам «Ленты». Они потеряли драгоценное время, а осенью грянул кризис. По словам Клягина, если ранее стоимость ритейлера равнялась его выручке плюс премии за рост, то сегодня — не более 0,5 выручки, без учета стоимости торговых площадей. Еще в середине 2008 года инвестбанкиры оценивали «Ленту» в \$1,5–2 млрд. «По моим оценкам, сегодня компания может стоить до \$930 млн с учетом долга», — считает

**Андрей Рожков**, аналитик инвестиционно-банковской группы CiG. Общий долг «Ленты» эксперты оценивают в \$500 млн.

«На мой взгляд, развиваться сегменту гипермаркетов, в котором присутствует „Лента“, сейчас довольно сложно», — считает Рожков. — Компаниям требуется поддерживать нормальные торговые отношения и своевременные расчеты с сотнями поставщиков. В условиях частичного сокращения потребительского спроса рост кредиторской задолженности неизбежен, что негативно влияет на отношения с партнерами». В частности, за сентябрь–октябрь 2008 года поставщики подали девять исков в адрес «Ленты» в связи с просрочкой графика выплат. Бывший сотрудник компании подтверждает факт неплатежей. Между тем начальник юридического отдела «Ленты» **Федор Иванович** утверждает обратное: «Споры с поставщиками начались задолго до кризиса. Основания для исков весьма разнообразны и связаны не с просрочкой оплат „Лентой“, а с нежеланием поставщиков исполнять условия договоров и отвечать за свои нарушения — выплачивать штрафы за недопоставки и прочее. В суд идут те поставщики, с которыми отношения прекращены».

Как бы то ни было, с учетом имеющейся долговой нагрузки и неблагоприятной рыночной конъюнктуры сегодня за свои 71,4% акций «Ленты» Жеребцов и Мейер могут, по расчетам **СФ**, выручить немногим более \$300 млн. Впрочем, найдется ли на рынке покупатель, готовый заплатить даже эту сумму, — большой вопрос. «Российский ритейл сейчас ничего покупать не будет», — считает **Иван Котов**, старший менеджер компании А.Т.Кеарнеу. — У западных компаний также полно своих проблем. К тому же „Лента“ до сих пор не имеет своих магазинов в столице. Это минус для стратега, который хочет выйти на новый рынок». Так что решение Олега Жеребцова в ближайшие полгода побыть матросом уже не кажется столь эксцентричным. **СФ**





«НУТРИТЕК» РЕШИЛ СЭКОНОМИТЬ И ИЗБАВИТЬСЯ ОТ СТАТУСА ПУБЛИЧНОЙ КОМПАНИИ.  
ПОСТРАДАЮТ ОТ ЭТОЙ ЗАТЕИ ПРЕЖДЕ ВСЕГО МИНОРИТАРИИ.

## Всем спасибо, все свободны

**Тяжела и неказиста** жизнь простого акционера. Особенно сейчас — акции пикируют, дивидендов не дожدهшься. Но всегда остается надежда, что вот-вот кризис поутихнет — и терпение вознаградится сторицей. С момента IPO крупнейшего российского производителя детского питания компании «Нутритек» в апреле 2007-го ее капитализация снизилась с \$844 млн до \$58 млн — отбить вложенные деньги миноритарным акционерам позволило бы разве что чудо.

Но чудес на свете не бывает. Бенефициары компании **Георгий Сажин** и **Константин Малафеев** лишили своих миноритариев и этого призрачного шанса. На прошлой неделе компания получила разрешение РТС вывести свои акции из котировальных списков, а 28 ноября торги были остановлены.

В самой компании такой трюк объясняют понятным желанием снизить издержки: мол, обязательные траты публичного игрока составляют около \$1 млн в год. Да и вообще, биржа уже не отражает реальной стоимости компании. Это первый случай на российских биржах, когда компания проводит IPO, а потом принимает решение отказаться от публичного статуса. Такое периодически случается на Западе. Но, как правило, проведя делистинг на одной бирже, к примеру, на LSE, компания размещает свои акции на другой, скажем, на NYSE. Если акционеры захотят избавиться от своих пакетов, то в любое время могут это без проблем сделать.

С «Нутритеком» история другая — теперь акционеры компании смогут продать бумаги лишь на внебиржевом рынке. Найти покупателя будет непросто — разве что бенефициары по бросовым ценам докупят акций. Более того, многие фонды по своим правилам не могут держать бумаги непубличных

компаний, так что сейчас будут вынуждены их продать.

Впрочем, миноритарии «Нутритека» оказываются не у дел не в первый раз. Во время IPO они покупали акции многопрофильного вертикально интегрированного холдинга, занимавшего в России четвертое место после «Юнимилка», «Вимм-Билль-Данна» и Danone среди производителей молочных продуктов. Но спустя всего полгода «Нутритек» продал основные молочные активы в нашей стране, развернув вместо этого зарубежную экспансию. Компания вела переговоры о покупке активов в Китае и Новой Зеландии (здесь производят лучшее в мире молоко).

Как объяснял **сф** такой маневр гендиректор «Нутритека» **Олег Очинский**, темпы роста рынка детского питания в России замедляются, а в Китае растут. Правда, наладить производство детского питания в Поднебесной не удалось, компания пока ограничилась продажами молочной смеси для детей возрастом от года в Малайзии. «Мы сдвигаем инвестпрограмму, заменители грудного молока пока производить за рубежом не будем», — говорит начальник департамента корпоративных финансов «Нутритека» **Алексей Липанов**.

В общем, компания много рисковала, что немедленно отражалась на ее капитализации и било по карману акционеров. А вот пить шампанское в случае удачи азиатских проектов бенефициары компании, похоже, намерены в одиночку. **сф**

**«Деятельность** азиатского подразделения не консолидирована в общую отчетность компании, так что пока это направление воспринимается инвесторами как „черная дыра“, куда деньги утекают, но не возвращаются»

«Молочная кругосветка» **сф** №32/2008, стр. 20–23

### Молочный интернационал «Нутритека»

План	1	2	3
	Создать д/ва сф в Китае, где рынок растет на 18% в год, и продавать там детское питание	Наладить за рубежом сеть высокотехнологичного производства — питания для грудных детей	Объединить мировой холдинг в Новой Зеландии
Факт	Поговорить с китайцами не удалось — «Нутритеку» пришлось ограничиться Малайзией (рост рынка на 2,7% в год)	Компания продает молочные смеси для детей от года grown-up milk под маркой Nural	«Нутритек» консолидировал контрольный пакет компаниями New Zealand Dairies

В СЕРЕДИНЕ НОЯБРЯ ГОСКОРПОРАЦИЯ «РОСТЕХНОЛОГИИ» ОБРЕЛА АКТИВЫ И СВОЙ ТОВАРНЫЙ ЗНАК. ВПЕРЕДИ САМОЕ СЛОЖНОЕ: СОБРАТЬ ИЗ РАЗРОЗНЕННЫХ КОМПАНИЙ РАБОТОСПОСОБНЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ ХОЛДИНГИ.

# Государев наказ

текст:  
**иван  
марчук**

**Мелочиться** «Ростехнологии» не стали: знак зарегистрирован на весь спектр товаров и услуг, имеющихся в Роспатенте. Корпорация в будущем сможет производить не только сталь, истребители и пулеметы, но и такие необычные вещи, как губную помаду, инструменты для открывания устриц, шарманки, средства для лечения бородавок и многое-многое другое.

Глава юридического департамента «Ростехнологий» **Владимир Кудашкин** считает, что такая регистрация потребовалась компании, потому что неизвестно, какую еще задачу поставит перед ней государство. «Помаду, конечно, мы вряд ли будем производить, а вот средство от бородавок почему бы и нет, у нас есть несколько химических предприятий», — то ли в шутку, то ли всерьез говорит он.

Предугадать новые задачи действительно сложно. «Сейчас государство передает корпорации компании и отрасли, состояние которых, если использовать медицинскую терминологию, можно назвать комой. Задача на ближайшие годы — вывести их из комы и превратить в красавиц, которые смогут заинтересовать частных инвесторов», — говорит гендиректор «Финэкспертизы» **Агван Микаелян**. Подумав, он добавляет, что правильнее было бы сказать не «задача», а «сверхзадача».

## В одну корзину

Премьер-министр **Владимир Путин** 24 ноября подписал постановление о передаче «Ростехнологиям» активов, список которых был утвержден президентом **Дмитрием Медведевым** еще в начале июля. Госкорпорация, возглавляемая **Сергеем Чемезовым**, стала владельцем долей в 246 акционерных обществах и собственником 180 ФГУПов. За пару лет «Ростехнологии» хотят сформировать из этих 426 компаний 23 холдинга по отраслевому принципу.

Большинство производств, переданных «Ростехнологиям», относятся к оборонному сектору. Специализация досталась по наследству от «Рособоронэкспорта». К сожалению, назвать российскую оборонку благополучной нельзя. Кредиторская задолженность предприятий ОПК, входящих в «Ростехнологии», составляет не менее 120 млрд руб. «По данным Роспрома, 35–40% предприятий вообще не имеют оборотных средств, то есть балансируют на грани банкротства», — рассказывал еще в сентябре заместитель гендиректора корпорации **Алексей Алешин**.

В этой гряде предприятий есть, правда, и свои «бриллианты». Флагманом остается «Рособоронэкспорт». В 2000–2007 годах общий объем продаж российского оружия вырос с \$3,68 млрд до \$7,5 млрд, 80% из которых приходится на эту компанию. Другие успешные проекты: холдинг по выпуску военной авиации «Оборонпром» и производитель броневой стали «Русспецсталь». Их совокупная чистая прибыль в прошлом году — \$17,4 млн. Но эти компании скорее редкое исключение. «Мы вышли почти на \$7 млрд экспорта в год. Эта наша планка, после которой отрасль может уйти в пике», — говорит директор Центра анализа стратегий





и технологий **Руслан Пухов**. Основные проблемы отрасли: кадровый голод, старое оборудование, рост накладных расходов из-за пренебрежения энергосберегающими технологиями.

Первоначальный план «Ростехнологий» предполагал модернизацию производств, формирование холдингов и дальнейший их вывод на IPO. Все это корпорация обещала совершить на собственные средства. Сейчас реализация плана передвинута на неопределенный срок: успешное размещение на рынке в нынешних условиях вряд ли возможно. Но деньги на развитие нужны уже сейчас. Путин уже пообещал 50 млрд руб. для спасения оборонных заводов от банкротства. Этого явно мало. Сегодня перед корпорацией стоит непростая задача — научиться зарабатывать. Начать решили с самых старых «невоенных» активов корпорации.



РИА НОВОСТИ

**50 млрд руб.** предложил выделить Владимир Путин на предотвращение банкротства предприятий ОПК в следующем году



## Автопрорыв

В первый раз руководство страны заявило, что автопром может стать реальным лидером экономического подъема всей страны, еще в 2005 году. Тогда, напомним, «Рособоронэкспорт» стал новым владельцем АвтоВАЗа. В этом году волжский завод по наследству перешел в собственность «Ростехнологий». К нему прибавился еще один госактив — КамАЗ.

Изначально план спасения отечественных производств был прост: привести западных стратегических инвесторов и поставить с их помощью на конвейер более современные модели.

В конце прошлого года «Ростехнологии» нашли партнера для АвтоВАЗа. Груп-

па Renault стала владельцем 25% акций волжского завода. Уже к августу АвтоВАЗ обнародовал план запуска новых моделей. Машина на базе Logan должны была заменить вечную «классику», выпускающуюся с 1980-х годов. Кроме того, АвтоВАЗ обещал закончить разработку более крупного автомобиля с использованием французских технологий.

«Вывод на рынок моделей, которые заменят „классику“, позволил бы сократить темпы снижения рыночной доли», — говорит аналитик ИК «Финам» **Константин Романов**. Рыночная доля АвтоВАЗа с начала 2000-х ежегодно падала на 3–4% под натиском иномарок, чье производство налаживалось в Рос-

сии. В 2007 году вазовские продажи выросли только на 5,7% по сравнению с предыдущим годом. Средний показатель по рынку — 61%. Сотрудничество с французами, казалось, может спасти ситуацию.

По тому же пути пошел и КамАЗ. В августе стало известно, что на 42% акций завода претендует Daimler. Немцы даже провели due diligence и назвали сумму сделки: \$2 млрд, оценив, таким образом, всю компанию в \$4,7 млрд. Сумасшедшие деньги, особенно если учесть, что на момент сделки капитализация всего КамАЗа, 3% акций которого торгуются на бирже, оценивалась в \$3,9 млрд. КамАЗ обещал после сделки

**\$1 млрд**

**2007, ноябрь**  
Президент Владимир Путин подписывает указ о создании новой госкорпорации «Ростехнологии»

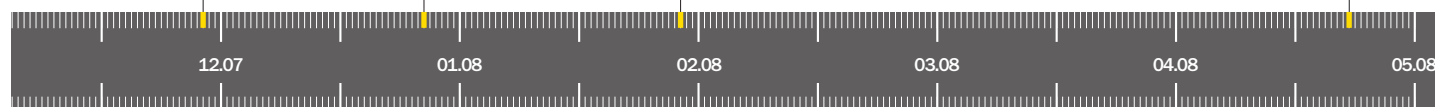
**2007, декабрь**  
Столько должны будут заработать «Ростехнологии» по своему первому контракту на поставку титана концерну Boeing в течение четырех лет — с 2011 по 2015 год

**2008, январь**  
Самые продаваемые в России автомобили

	тыс. штук
Lada	660,7
Chevrolet	190,6
Ford	175,8

Источник: данные компаний за 2007 год  
АвтоВАЗ, контролируемый «Ростехнологиями», остается крупнейшим игроком на рынке легковых автомобилей

**2008, апрель**  
1 трлн руб. просит Сергей Чемезов для своей корпорации, чтобы придать ей статус госзаказчика по шести федеральным целевым программам







РИАНОВОСТИ

косрочным финансированием — кредитные линии в трех госбанках были расширены, — рассказывает аналитик ФК «Открытие» **Кирилл Таченников**. — Если через год спрос на грузовики восстановится, то для КамАЗа текущие неприятности обернутся незначительными потерями». Главное же — Чemezову удалось сохранить интерес Daimler. По его словам, пакет в КамАЗе иностранцы все-таки купят. Правда, не 42%, а максимум 10% и по цене значительно меньшей, чем планировалось. Но лучше так, чем совсем потерять стратегического инвестора.

На АвтоВАЗе, судя по всему, надежды, напротив, связывают с продолжением кризисных явлений. На заводе вспоминают, что единственный случай в современной истории, когда доля «Жигулей» на рынке росла, пришелся на 1998 год. В октябре 2008-го спрос на автомобили Lada уже вырос на 16% по сравнению с сентябрем. «При отсутствии дешевых кредитов население вспомнило о существовании собственного автопрома», — объясняет аналитик ИК «Проспект» **Дмитрий Купа**. Еще одним фактором стало то, что из-за роста курса доллара иномарки начали расти в цене. Например, Mazda в начале ноября подняла цены на 8–10%. АвтоВАЗ, напротив, снизил цены на 15 тыс. руб.

Но если одни проекты «Ростехнологий» всплывут в эпоху кризиса, то другие, напротив, имеют все шансы пойти ко дну.

## Сносим и строим

В начале года на вопрос, как именно «Ростехнологии» будут зарабатывать деньги в ближайшее время, Чemezов отвечал твердо и неоригинально: «девелопмент».

# 5,7%

составил в 2007 году рост продаж АвтоВАЗа по сравнению с предыдущим годом, тогда как весь рынок легковых автомобилей прибавил 61%

начать разработку принципиально новой модели грузовика.

В общем, все шло как по накатанной. Но успешное развитие автопрома от «Ростехнологий» подкосил кризис. Первым отпал Daimler. Его перестала устраивать цена. Понять немцев несложно: в ноябре завод встал на две недели, а его капитализация рухнула до \$1,7 млрд. Генеральный директор КамАЗа **Сергей Козин** заявил, что завод выпустит в 2008 го-

ду всего 50 тыс. машин — на 5% меньше, чем в прошлом. Проблемы возникли и у АвтоВАЗа: тот официально заявил, что выпуск новинок откладывается как минимум до 2011 года. Средств у АвтоВАЗа нет, а Renault помочь не может: французы сами только что отложили развитие своей дилерской сети в России.

Впрочем, на рынке в российский автопром верят. «Перебоев в поставках сырья у КамАЗа нет, равно как и проблем с крат-

# 426

**2008, июль**

Столько компаний войдет в госкорпорацию «Ростехнологии» в соответствии с указом, подписанным президентом Дмитрием Медведевым

**2008, август**

Правительство решает создать на базе альянса AiRUnion, оказавшегося на грани банкротства, нового авиаперевозчика и передать его «Ростехнологиям» и правительству Москвы

**2008, октябрь**

«Ростехнологии» приобрели 25,1% акций компании «Скартел», которая под брендом Yota развивает первую в России сеть Mobile WiMAX

# 4,2 млн

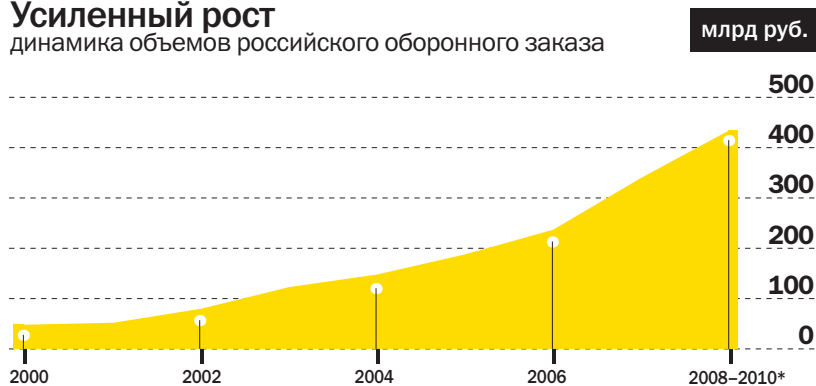
**2008, ноябрь**

Столько шин в год будет выпускать совместное предприятие госкорпорации «Ростехнологии» и итальянской компании Pirelli. Начало выпуска продукции запланировано на конец 2010 года

06.08 07.08 08.08 09.08 10.08 11.08

## Усиленный рост

динамика объемов российского оборонного заказа



\* среднегодовой показатель; в рамках Государственной программы вооружения на период до 2015 года оборонный заказ в 2008-2010 годах должен составить 1300 млрд руб.  
Источник: бюджет Российской Федерации

Тогда уточняющих вопросов от журналистов не последовало.

«Ростехнологии» получили много недвижимости от государства. Например, объект культурного наследия по адресу Софийская набережная, 22, стр. 1 (сейчас там расположен московский офис АвтоВАЗа), комплекс госдач «Сосновка-5» в Троице-Лыкове и несколько объектов в районе Пушкинской площади.

Земельный участок «Сосновки-5», по подсчетам гендиректора компании «Гео девелопмент» **Максима Лещева**, может стоить примерно \$42 млн. Стоимость особняка на Софийской набережной директор по развитию Swiss Realty Group **Илья Шершнев** оценивает в \$35 млн. Объекты в районе Пушкинской площади риэлтеры оценивают в \$150 млн. Правда, делают оговорку: продать или использовать их сейчас будет крайне непросто. Рынок девелопмента стоит, новые объекты строить или даже модернизировать никто не решает. Да и в самих «Ростехнологиях» о девелоперских инициативах с сентября предпочитают не вспоминать: девелопмент перестал быть банальным и твердым источником доходов.

Сейчас Чemezov пытается найти новые, уже совсем не такие «банальные» источники денег.

## Деньги на воздух

В начале сентября Сергей Чemezov, как истый коммивояжер, отправился в Венесуэлу продавать новый продукт. «Технологический и программный продукт, полностью созданный в России, прекрасно передающийся мобильную картинку», — заин-

триговал он правительственную делегацию на представлении объекта. В ноябре стало понятно, о чем именно идет речь.

«Ростехнологии» стали владельцами 25,1% кипрского фонда WiMax Holding Ltd., контролирующего оператора нового поколения связи WiMax — компании «Скартел».

Создана «Скартел» всего год назад. В октябре 2008-го она запустила в тестовую эксплуатацию сеть WiMax в Москве и Санкт-Петербурге. Коммерческое использование намечено на 2009 год. На покрытие сетями Москвы и Петербурга акционеры фонда выделили \$300 млн, из которых более \$250 млн уже потрачено. Но планы у «Скартел» наполеоновские: на покрытие WiMax еще 40 российских городов будет потрачен \$1 млрд. При этом гендиректор «Скартел» **Денис Свердлов** говорит, что никаких денег от «Ростехнологий» он не ждет, у компании достаточно своих ресурсов. Но надеется, что усилия Чemezova позволят выйти предприятию на рынки Азии и Латинской Америки. Так что Венесуэла — только первый пробный шар, точка входа.

Несмотря на всю перспективность WiMax, ждать быстрой отдачи от вложений «Ростехнологиям» тут не стоит. Американская компания In-Stat прогнозирует, что мобильный WiMax даже через пять лет будет занимать не более 2% рынка беспроводного доступа — слишком уж новая эта технология. По собственному бизнес-плану «Скартел» должна выйти на операционную прибыль через три года. Для этого, по расчетам компании, WiMax должны использовать не менее 2% населения Москвы старше 10 лет (око-

ло 250 тыс. человек). Удается ли это, неизвестно. Точно так же туманны перспективы WiMax и в развивающихся странах. Но Чemezov в новые технологии, похоже, верит.

Второй его проект оказался более понятным. В середине сентября «Ростехнологии» и московское правительство объявили о создании авиаперевозчика, который, по их замыслу, должен существенно подвинуть на рынке нынешнего лидера — «Аэрофлот». Новая компания получила название «Росавиа». Она объединит 11 компаний: «Атлант-Союз», ГТК «Россия», три компании из AirUnion и др. Алексей Аleshin уже пообещал, что к 2014-му «Росавиа» будут перевозить 20 млн человек в год. Для сравнения: «Аэрофлот» сейчас перевозит 10 млн. Впрочем, национальный перевозчик в светлое будущее нового игрока не верит. У авиационной «дочки» «Ростехнологий» слишком много проблем: 70% самолетов новой авиакомпании требуют списания, а на операционные нужды ей срочно нужно несколько десятков миллиардов рублей.

Сдаваться Чemezov не намерен. В условиях кризиса он активизировал свои лоббистские усилия. Чemezov предложил предоставить АвтоВАЗу и связанным с ним предприятиям статус особой экономической зоны. Это даст заводу налоговые льготы. Кроме того, Сергей Чemezov и столичный мэр **Юрий Лужков** направили в ФАС письмо с предложением проверить «Аэрофлот», которому сейчас идут все роялти от иностранных перевозчиков за пролет их самолетов над Россией. Чemezov предлагает лишить его этого права.

Несмотря на лоббистские усилия, все гражданские проекты Чemezova можно поделить на две группы: испытывающие трудности сейчас и перспективные «когда-нибудь». Но стоит помнить, что основу корпорации составляют оборонные предприятия: 330 из 426 компаний корпорации относятся к ОПК. Стратегически важному конгломерату государство в любом случае не позволит обанкротиться. Такая подушка безопасности позволяет «Ростехнологиям» не торопясь экспериментировать в гражданских отраслях. Проекты с туманными перспективами говорят лишь о том, что «Ростехнологии» — это очень надолго. □



**2015 год** «Ростехнологии» встретили, лишившись большинства переданных им семь лет назад активов. В годы кризиса, продолжавшегося полтора года, корпорация смогла начать процесс модернизации собственных компаний. Когда же в стране возобновился экономический рост, «Ростехнологии» занялись акционированием своих активов и возвращением их на рынок.



**Агван Микаелян**, генеральный директор аудиторско-консалтинговой группы «Финэкспертиза»

После окончания кризиса все предприятия ОПК в рамках «Ростехнологий» были сведены в несколько холдингов. Закончив модернизацию производств, корпорация начала поиск стратегических партнеров. По большей части активами «Ростехнологий» заинтересовались крупные международные корпорации. Это предопределило дальнейший путь развития. Новые собственники наконец сообразили, что передовые военные технологии можно эффективно использовать в гражданской сфере. На заводах «Оборонпрома», например, начата сборка вертолетов для коммерческого использования. В планах компании уменьшить долю госзаказа до 50% от оборота. Правда, практически на всех предприятиях ОПК сменился менеджмент: старые управленцы к новым условиям приспособиться не смогли.

Государственные доли АвтоВАЗа и КамАЗа также были проданы стратегическим инвесторам. Дела у КамАЗа идут весьма успешно. Он активно выпускает новые модели грузовиков с использованием технологий Daimler, но под своей торговой маркой. Сейчас завод готовится заключить несколько контрактов на поставку грузовиков в дальнее зарубежье. Слава, завоеванная на гонках Париж—Дакар, и возрастающее качество сборки наконец начали приносить свои плоды.

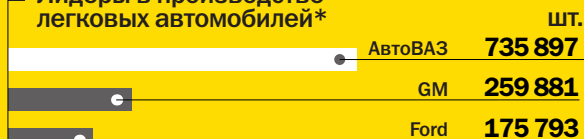
На АвтоВАЗе ситуация совсем другая: автомобили Renault практически полностью вытеснили Lada. Оставшиеся же на конвейере отечественные машины внутри практически полностью французские. В прессе идет дискуссия, когда Lada будет окончательно снята с производства.

Сами «Ростехнологии» после долгой аппаратной борьбы были сохранены, но стали существенно меньше. Корпорация по сути превратилась в управляющую компанию: контролирует доли в предприятиях, которые государство сочло стратегически важными. Свою историческую роль «Ростехнологии» выполнили. **СФ**

## В свете технологий отраслевая карта интересов корпорации «Ростехнологии»

### Легкое автомобилестроение

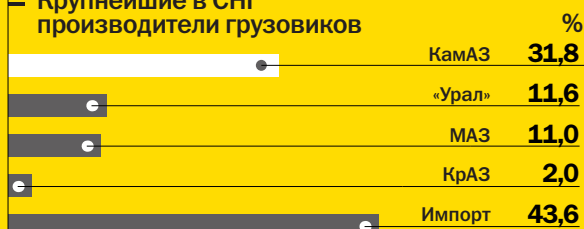
Лидеры в производстве  
легковых автомобилей\*



\* в 2007 году  
Источник: данные компаний

### Тяжелое автомобилестроение

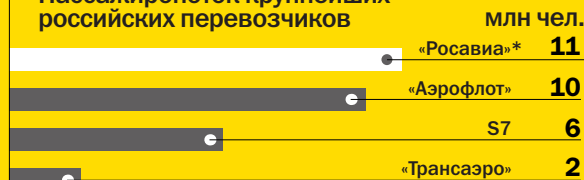
Крупнейшие в СНГ  
производители грузовиков



Источник: «Эксперт РА»

### Авиаперевозки

Пассажиропоток крупнейших  
российских перевозчиков



\* суммарные показатели компаний, которые войдут в «Росавиа»  
Источник: «Ростехнологии»

### Высокие технологии

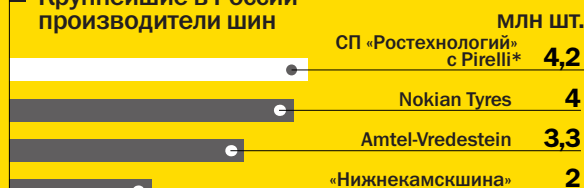
Поставщики услуг связи по технологии  
WiMax в России



Рынок услуг WiMax в России еще не сформировался. Игроков на нем всего два: компании «Скартел» и «Комстар-ОТС». При этом «Комстар» планирует провести в Москве тестовые испытания мобильного WiMax в декабре этого года, а продажу услуг начать в марте 2009-го

### Производство шин

Крупнейшие в России  
производители шин



\* прогноз  
Источник: РБК

#### АвтоВАЗ

**148,9** млрд руб.

Выручка в 2007 году

**25%**

Доля «Ростехнологий»

**Объемы** производства автомобилей в 2007 году: 735,9 тыс. шт.

**Чистая** прибыль за 2007 год: 3,951 млрд руб.

**Положение** на рынке: 30% российского рынка легковых автомобилей

**Объем** инвестиций: 2 млрд евро за четыре года на модернизацию производства и модельного ряда

#### КамАЗ

**97,2** млрд руб.

Выручка в 2007 году

**37,8%**

Доля «Ростехнологий»

**Объемы** производства грузовых автомобилей: 52,7 тыс. шт.

**Чистая** прибыль за 2007 год: 7,868 млрд руб.

**Объем** инвестиций: \$450 млн для перехода на нормы «Евро-4» и «Евро-5», а также на разработку собственных мостов и кабин для грузовиков

#### «Росавиа»\*

**65,4** млрд руб.

Выручка в 2007 году

**50% + 1 акция**

Доля «Ростехнологий»

**Пассажиропоток** в 2007 году: 11 млн

**Чистая** прибыль за 2007 год: четыре из 11 перевозчиков закончили 2007 год с убытками. Остальные семь в сумме заработали всего 457 млн руб.

**Положение** на рынке: объединит 11 авиаперевозчиков; претендует на то, чтобы стать ведущей авиакомпанией России

**Объем** инвестиций: нет данных

\* совокупные показатели по 11 компаниям, активы которых войдут в «Росавиа»

#### «Скартел»

—

Выручка в 2007 году

**25,1%**

Доля «Ростехнологий»

**Число** абонентов: 3 тыс.

**Чистая** прибыль за 2007 год: —

**Положение** на рынке: единственная компания такого профиля в России; пока работает в Москве и Санкт-Петербурге в тестовом режиме

**Объем** инвестиций: \$1 млрд на покрытие сетью WiMax еще 40 российских городов

#### СП «Ростехнологий» с Pirelli

—

Выручка в 2007 году

нет данных

Доля «Ростехнологий»

**Объемы** производства шин (прогноз): 4,2 млн шт.

**Чистая** прибыль за 2007 год: —

**Положение** на рынке: в случае запуска производства доля на рынке превысит 10%

**Объем** инвестиций: 300 млн евро



## «Оборонпром»

**38,8** млрд руб.

Выручка в 2007 году

**51%**

Доля «Ростехнологий»

Объемы производства: нет данных

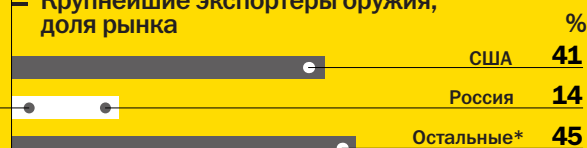
Чистая прибыль за 2007 год: 249 млн руб.

Объем инвестиций: нет данных

## «Ростехнологии»

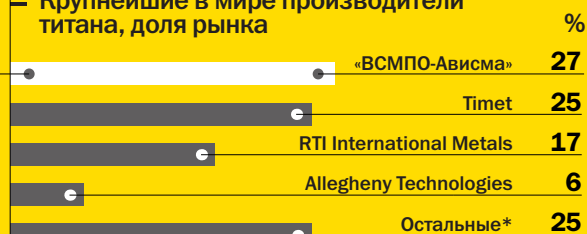
## Производство вооружений

Крупнейшие экспортеры оружия, доля рынка

\* крупнейшие – Германия и Франция  
Источник: «Рособоронэкспорт»

## Металлургия

Крупнейшие в мире производители титана, доля рынка

\* азиатские компании  
Источник: «ВСМПО-Ависма»

## «ВСМПО-Ависма»

**30,7** млрд руб.

Выручка в 2007 году

**60%**

Доля «Ростехнологий»

Объемы производства продукции

из титана: 27 тыс. т

Чистая прибыль за 2007 год: 6,216 млрд руб.

Положение на рынке:

27% мирового рынка титана

Объем инвестиций: \$1 млрд до 2012 года

## «Технопром-экспорт»

**\$ 645** млн

Выручка в 2007 году

**100%**

Доля «Ростехнологий»

Портфель заказов: \$3,37 млрд

Чистая прибыль за 2007 год: \$28,5 млн

Положение на рынке: входит в тройку лидеров на рынке строительства энергетических объектов

Объем инвестиций: нет данных

## «Аэрокосмическое оборудование»

**\$ 854** млн

Выручка в 2007 году

**51%**

Доля «Ростехнологий»

Объемы производства: нет данных

Чистая прибыль за 2007 год: нет данных

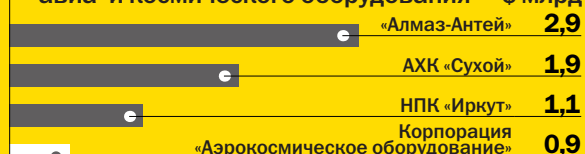
Положение на рынке: объединяет 30 ведущих российских предприятий, работающих в сфере авиаприборостроения и смежных отраслей.

Основная продукция предприятий корпорации «Аэрокосмическое оборудование» – авиаприборы, бортовое оборудование и авиационные тренажеры

Объем инвестиций: нет данных

## Авиа- и космическая техника

Крупнейшие российские производители авиа- и космического оборудования\* \$ млрд

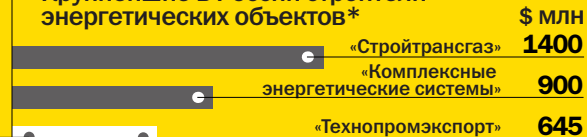


\* оборот в 2007 году

Источник: Defense News

## Энергетическое машиностроение

Крупнейшие в России строители энергетических объектов\*

\* оборот в 2007 году  
Источник: данные компаний

Источник: данные компаний

ПРОДЮСЕРЫ ОБЪЕДИНЯЮТСЯ, ЧТОБЫ «СПАСТИ СЕРИАЛЬНУЮ ИНДУСТРИЮ». НО ПОПЫТКА РЕГУЛИРОВАТЬ ЦЕНЫ ВЫЙДЕТ ИМ БОКОМ: НЕЗАВИСИМЫЕ ИГРОКИ ОТ ЭТОГО ТОЛЬКО ВЫИГРАЮТ.

## Серийный картель

текст:  
**татьяна  
комарова**



На первом же заседании члены АКТ решили урезать оплату съемочных групп на 50%

«Безусловно, это беспредел, диктатура. У нас нет профсоюза актеров, но есть гильдия продюсеров, которая регулирует условия работы не с профсоюзом, а с конкретными физическими лицами. Им захотелось — они и сделали. Но ничего фактически не изменится — это палка о 84 концах, и если продюсеру нужен конкретный артист, то все их договоренности могут остаться за кадром. Продюсеры не решают проблемы — отсутствия четких договоренностей с актерами — а пытаются бороться со следствием», — возмущается актер **Владислав Галкин**.

Повод для возмущения российским актерам дали крупнейшие продюсерские компании, объединившиеся в Ассоциацию производителей кино- и телепродукции (АКТ). Совокупная рыночная доля компаний, вошедших в АКТ, по их собственным оценкам, превышает 80%. На первом же заседании члены ассоциации решили урезать оплату съемочных групп на 50%. Не потеряют в зарплате только около ста российских звезд, входящих в список, составленный АКТ.

«Сейчас перед всеми участниками рынка стоит задача сохранения киноиндустрии, которая только-только начала формироваться, — приводит благородные аргументы в пользу создания ассоциации **Юлия Куликова**, директор по связям с общественностью компании „Централ партнершип“. — В сложившихся условиях не идет речь о выгодах для отдельных компаний. Нужно сохранить индустрию».

### Чтобы выжить

Выживать маститым продюсерам действительно нелегко. «Рост себестоимости производства в 2007 году по сравнению с 2006-м составил около 50–60% за счет увеличения гонораров актеров, режиссеров, сценаристов, операторов, представителей других профессий и стоимости технических услуг, — жалуется **Владислав Ряшин**, председатель совета директоров Star Media Group. — До 50% сметной стоимости приходилось не на спецэффекты или технологические ноу-хау, а на вознаграждение актерам. Еще процентов 20–30 уходило на зарплаты съемочной группы и аренду павильонов».

До поры до времени это продюсеров не особенно волновало. Актеры требовали повышения гонораров, продюсеры про-



## К чему приведет консолидация производителей контента



порционально повышали цены на сериалы, а телеканалы, которым нужно было их закупать, мирились с этим, потому что росли их доходы от рекламы — на 30–70% ежегодно. Но в конце этого года телеканалы, которые закупают у продюсеров продукцию — сериалы и фильмы, решили радикально «оптимизировать» расходы. «До глобальных проблем мы еще не дожили, но всех тревожит, что будет с рекламным рынком в следующем году. Видимо, из-за этого каналы уже начинают диктовать свои цены», — объясняет **Вячеслав Муругов**, генеральный продюсер «СТС медиа», чьи каналы (СТС, «Домашний» и ДТВ) уже понизили закупочные цены на 30%. Некоторые другие игроки снизили цены, по которым они готовы покупать сериалы, сразу на 40–50%. Это позволит сэкономить: доля расходов на телепродукцию зависит от политики канала, но может достигать, как в случае с СТС, примерно до 25% от всех операционных расходов, или около \$65 млн в 2007-м.

Теперь продюсеры приготовили телевизионщикам асимметричный ответ. Главная задача ассоциации — регулированию цен на всех уровнях: начиная с тех же зарплат и заканчивая отпускными ценами на готовые сериалы, — с ними АКТ, правда, еще предстоит определиться.

Конечно, подобные намерения вполне смахивают на ценовой сговор. Но доказать это вряд ли удастся, даже если захотеть. «Если продюсеры будут вести себя осторожно и не делать больше громких заявлений по поводу 80% рынка, то доказать их совокупное доминирующее положение будет чрезвычайно сложно, ведь считать доли на подобных рынках очень трудно, — полагает **Федор Кравченко**, управляющий партнер Коллегии юристов СМИ. — Например, когда ФАС исследовала рекламный рынок, им не удалось доказать лидерство на нем Video International».

А уровнем оплаты труда, с которого начала работу АКТ, ФАС и вовсе не интересуется — им обычно занимаются профсоюзы. Но сильные профсоюзы в киноотрасли есть только у осветителей. Поэтому таких забастовок, как забастовка сценаристов в США (из-за нее в прошлом году более трех месяцев не выходили новые сериалы и фильмы), в России не предвидится.

Тем более что спрос на рынке труда явно превышает предложение. По данным компании Movie Research, в последние месяцы российские продюсеры заморозили около 70 проектов (всего в России ежегодно снимается около 500 фильмов и сериалов). Один только «Мосфильм» из 80 картин приостановил 24.

## Канальная реакция

В отличие от осветителей и продюсеров телеканалы в профсоюзы, ассоциации и прочие сообщества не объединены, однако надавить на них производителям мыльных опер будет непросто.

Ведь каждый канал работает не с продюсерским объединением, а с конкретной компанией, и закупочные цены определяет тоже в индивидуальном порядке. «Все договоренности — между двумя конкретными юридическими лицами, между каналом и его контрагентом», — говорит **Антон Назаров**, директор по связям с общественностью «Рен-ТВ».

Убедить каналы принять новые правила игры тем более непросто: «Мы же тоже продюсеры, знаем, что, за сколько и как делается. Цены у большинства продюсеров были неоправданно высокими. Я в свое время делал сериалы, которые стали хитами, по совершенно другим ценам. Поэтому хорошо знаю, чем живет производственная компания, и философию, и психологию работы продюсеров на рынке», — говорит Муругов. Сейчас час контента обходится каналам в \$100–600 тыс., два года назад было вдвое меньше. Как уверяют продюсеры, из-за роста себестоимости их рентабельность за это время снизилась с почти 50% до 10–15%.

## экспертное мнение

— Рынок нуждался в ассоциации, которая бы его консолидировала, координировала деятельность игроков, выдвигала свои законодательные инициативы. Стратегическая цель — утверждение цивилизованных правил игры на рынке, а также взаимодействие с общественными организациями, госорганами, другими отраслями бизнеса, создание единой базы данных по техническим и кадровым ресурсам, взаимопомощь внутри индустрии. В то же время отношения между производителями и телеканалами, безусловно, останутся индивидуальными — конкуренцию на рынке никто не отменяет.

за



**Владислав Рысин,**  
председатель совета директоров ГК Star Media Group

— То, что договариваются серьезные игроки, занимающие большие доли на рынке, — это может иметь смысл. Но это Россия, всегда найдется кто-то, кто всех сдаст. Крупные продюсеры скажут: «Если вы не будете платить столько-то, то не будете получать продукцию такого высокого качества». Телеканалы им скажут: «О'кей, мы будем получать продукт качеством пониже, но по устраивающей нас цене». И найдется мелкая компания, которая получит бюджет. Мне кажется, что АКТ и каналам будет очень тяжело договориться. Я слабо верю в эффективность всех этих организаций.

против



**Игорь Золотаревский,**  
генеральный продюсер Art Media Group

Даже если продюсеры не пойдут на уступки, у телевизионщиков есть козырь в рукаве. «У нас имеются и свои производственные мощности, и канал защищен от любых лоббистских шагов в его сторону», — радуется Муругов.

Большинство крупных игроков уже обзавелись собственными мощностями. «СТС медиа» незадолго до начала кризиса приобрела двух производителей телеконтента: «Костафильм» и «Сохо медиа». У «Первого канала» есть компания «Дирекция кино», у НТВ — «НТВ-кино», у «России» — «Русский телевизионный роман».

Впрочем, выходить на тропу войны каналы тоже не настроены, и ориентация исключительно на собственное производство — крайний вариант. В целом каналы создание ассоциации приветствуют: они рассчитывают, что объединение поможет им наладить компромиссы с продюсерами, открыто обсуждать ценообразование и сразу до всех доносить свою позицию по поводу условий сотрудничества.

## Кризис жанра

Куда сложнее в переговорах с АКТ будет небольшим независимым телеканалам — кабельным и спутниковым. Однако их позиция в условиях пока что негласного противостояния с АКТ выигрышней — с крупными продакшн-компаниями они пересекаются нечасто.

Кабельные каналы довольно редко закупают продукцию у именитых продюсеров — их цены таким заказчикам не по зубам. «Для нас даже та небольшая маржа, которая идет сверх себестоимости у продюсерских компаний, велика, и увеличение бюджета проекта даже на 15% для нас неприемлемо», — говорит **Игорь Золотаревский**, генеральный продюсер компании Art Media Group, занимающаяся собственным производством. Поэтому основной контент кабельных каналов — фильмы и сериалы из российских и западных библиотек (продукт «второй свежести»).

Кроме того, у небольших телеканалов остается еще один возможный поставщик — не входящие в АКТ продюсерские компании. Для независимых продюсеров, небольших компаний и производителей низкокачественного «мыла» наступает золотой век. Из наиболее крупных «неприсоединившихся» — компания **Тимура Бекмамбетова** «Базелевс продакшн», «Мак-

дос» («Улицы разбитых фонарей», «Сонька — золотая ручка» и др.), «Президент-фильм» («На верхней Масловке» и т. д.).

## Праздник мыла

Пока члены АКТ будут воевать с телевидением, их коллеги по рынку, не обремененные договоренностями с ассоциацией, вполне смогут заключить с ТВ сепаратный мир. В условиях, когда каналы стараются сэкономить, именно небольшие продюсеры смогут предложить им желаемое — продукт по более низкой, чем у именитых собратьев, цене.

Входящие в ассоциацию продюсеры таких конкурентов не боятся. «Пусть демпингуют, если смогут», — невесело улыбается один из участников АКТ. Крупные игроки считают, что в сложившихся условиях играть на понижение невозможно, и надеются, что независимые фирмы, даже не вступая в ассоциацию, будут поддерживать принятые ею цены — чтобы быть рентабельными. Тем не менее они забывают, что небольшим и малоизвестным продюсерам, не имеющим длительного опыта и связей с каналами, привлечь заказчиков особенно нелегко. А значит, перед ними встает вопрос не прибыльности, а жизни и смерти, и демпинг станет единственно возможным способом заявить о себе миру. Если принять во внимание, что на рынке появится много безработных сценаристов, операторов и актеров, не претендующих на звание звезд, на себестоимости можно будет сэкономить и безо всяких ассоциаций.

Поэтому сейчас небольшой продюсерской компании не так уж и сложно превратиться в крупную. «Что значит крупный продакшн? Это продакшн, которому принадлежит ангары, декорации и так далее. Ему перестали заказывать — и во что он превратился? Мелкому дали большой бюджет, он моментально арендовал эти ангары, декорации, набрал команду под проект и превратился в крупного», — объясняет Золотаревский.

А вот «крупняк», даже вступившего в ассоциацию, явно поубавится — по крайней мере, если продюсеры будут настаивать на своих ценах в переговорах с телеканалами. Так что отчаянная попытка саморегулирования приведет к тому, что либо упорные продюсеры останутся ни с чем, либо станут никем. **сф**



# 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



# Коллективное созидательное

Приставка **wiki** — не только символ гигантской коллективной энциклопедии. Сегодня **wiki-стиль** — это технология управления, проектная среда и способ создания необычных продуктов. На счету **wiki-мании** ИТ-индустрия, образование, игры и литература. И хотя лучше всего этот подход приживается в небольших проектных группах, идеи диалога, совместного созидания и обмена энергией становятся отличным двигателем и для решения масштабных задач.

текст:  
**константин бочарский**  
иллюстрация:  
**анна музыка**





**К**ОГДА американскому программисту **Уорду Каннингему** показалась, что возня с сайтами довольно утомительное занятие, он придумал для своего нового проекта — хранилища шаблонов, используемых в программировании (Portland Pattern Repository), — среду, которая здорово упростила ему жизнь. Работа в этой среде позволяла создавать и редактировать страницы всем заинтересованным лицам одновременно и «на лету». Каннингем назвал эту среду wiki-wiki, в переводе с гавайского «быстро-быстро».

Сегодня большинству пользователей интернета приставка wiki знакома по самой крупной народной энциклопедии — Википедии, где каждый может внести свой вклад в любой текст. Меньшее количество людей знает о сотнях приложений, созданных на основании wiki-принципов, описанных Каннингемом. И уж совсем немногие в курсе, что «вики» — отличная метафора, которую можно использовать независимо от того, занимаетесь вы веб-разработкой или далеким от интернета бизнесом.

Принципам, описанным Каннингемом, — открытости, органичности, принадлежности людям (группе), толерантности и еще десятку других — позавидует любая корпоративная миссия. Если задаться шаблоном из этих правил, как тем же паттерном, которые собирал Каннингем, получается довольно удобный способ создания проектов нового типа. Открытых, позволяющих организовывать продукт прямо здесь и сейчас, допускающих работу над продуктом вместе и одновременно, а также помогающих превращать в продукт даже подготовительную работу и обсуждение.

## Экологичное образование

Когда объем «ватных» докладов на конференциях по ИТ достиг критичного уровня, группа жертв этой усыпляющей агрессии нашла спасение в «Лесу». Так они назвали свою группу, которая стала заниматься организацией партизанских конференций и мероприятий, где люди общаются с большим смыслом, чем предлагают обычные конференции. Для этого участники «Леса» придумывают новые формы обучения и групповой работы.

«Сегодня конференции стали местом, где все интересное общение происходит в кулуарах, а с трибуны рассказывают вчерашние новости», — продолжает **Алексей Кулаков**, генеральный директор екатеринбургской компании JetStyle и один из идеологов

Если дать людям возможность обмениваться пользой, всегда есть возможность получить часть этой пользы себе



**Руслан Гроховецкий,**  
создатель проекта Translated.by



«Леса». Это и правда странная ситуация, когда каждый участник мероприятия обладает глубокими и порой уникальными знаниями по теме. Почему ими не делятся? По мнению Кулакова, это проблема формата: «Чтобы провоцировать участников на обмен знаниями, нужны новые регламенты. Например, одна из известных коллективных практик — мозговой штурм — имеет строгий регламент. Есть и другие известные форматы. Мы разработали свои».

Кулаков говорит, что еще несколько лет назад начал обсуждать с единомышленниками темы совместного обучения и «экологических моделей для бизнеса». Экологичные модели — те, где участники активно обучаются, развивают свои групповые компетенции, учатся вместе работать, созидать и при этом экономят энергию друг друга. Сегодня проекты «Леса» — целый набор игроформ, которые с успехом обкатываются на крупных московских конференциях. Их главная особенность в том, что все участники проектов работают в группах и активно обмениваются знаниями. Обогащаются сами и обогащают других. Так, в «Игре про будущее», которую «Лес» провел на конференции «Интернет и бизнес 2008», участники сами готовили прогнозы, совместно оценивали и отбраковывали предложенные тренды. Разбившись на группы, они разрабатывали на основе прогнозов продукт, а затем готовили презентацию и защищали ее. По мнению прошедших через эту соковыжималку, некоторые продукты можно было хоть сейчас запускать в работу.

«Методики, которые мы используем, посвящены по большому счету одному — организации диалога, повышению продуктивности общения в группах», — говорит Алексей Кулаков. По его мнению, именно развитие «коллективных компетенций», то есть умение быть полезным группе и пользоваться ее общей компетенцией, и есть залог эффективности. По сути, идея такова: отдать малое, чтобы получить большее — знание, навыки, энергию, которой владеет группа.

## Коллективное сознание

«Наверное, мы все-таки сначала придумали „Лес“, а потом обнаружили, что это — те же wiki-принципы, как подход к организации среды», — рассказывает **Константин Коломеец**, руководитель отдела внутренних сервисов компании «Яндекс» и один из активных участников «лесного» движения. Несколько месяцев назад Константин организовал на конференции WikiSum секцию, посвященную wiki как среде для работы малых проектных групп. Грубо идея выглядит так: переместив обсуждение проекта, а также постановку задач и контроль за их выполнением непосредственно в wiki, участники добивались быстрой и слаженной работы. Достигали, по мнению Константина, самого ценного — awareness, то есть коллективного сознания группы, общего понимания решаемой задачи.

«Удивительно, насколько разные ответы можно получить на вопросы вроде „зачем мы тут собрались?“, „в чем смысл нашей деятельности?“ и „что за продукт мы создаем?“ от людей, занимающихся одним и тем же делом», — говорит Коломеец. Однако чередой правок на страницах «проектной википедии» довольно быстро приводит участников к консенсусу, не только вскрывая проблемы, но и оперативно решая их. Мораль: wiki как инструмент отлично подходит для совместной работы над проектной



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

документацией. Однако, по мнению коллег по «Лесу», wiki-философия замечательно проявляет себя и в больших проектах.

## Субботник для писателя

NaNoWriMo — National Novel Writing Month (дословно — «Всемирный месячник написания романа»), некоммерческий литературный конкурс, который длится всего один месяц в году. За этот месяц каждый участник должен написать литературное произведение из 50 тыс. слов. Чтобы справиться с этой задачей, он должен выполнять дневную норму в 1500 слов. Причем «должен» здесь очень условное понятие. Потому что в «Нанораймо» не должен никто и никому.

«Это честность, которая важна только тебе самому», — говорит **Алексей Волков**, сотрудник российского Yahoo! и добровольный представитель NaNoWriMo в России. — В правилах, например, говорится, что надо писать фикшн — художественное произведение, отсюда и слово novel. Но в последнее время людям нравится нон-фикшн: автобиографии, научные работы, эссе. Что ж, если это позволяет получить позитивные эмоции — не проблема». Волков и сам пишет на «Нанораймо» роман. «Так бы не собрался, а тут есть повод», — объясняет он. В общем-то, кроме как возложенными на самого себя обязательствами «Нанораймо» ничем и не является, а «так бы и не собрался», пожалуй, главный мотив, привлекающий его участников.

«Нанораймо» проект некоммерческий. Работу со 150 тыс. участников, написавших за прошлый год более 1 млрд слов, ведут не более десятка штатных сотрудников. «Я за свою роль регионального координатора получил ровно 150 бесплатных стикеров для поощрения российских участников», — говорит Волков.



Уйдя в «Лес», Константин Коломеец занялся там поисками экологических моделей бизнеса

Зарабатывая на жизнь в Yahoo!, в «Нанораймо» он реализует то же, что и все: закончить незаконченное, заполнить пробелы, проверить себя и, наконец, дописать этот чертов роман.

Несмотря на волонтерскую модель, «Нанораймо» демонстрирует неплохие таланты фандрайзера. В 2008 году собрано уже более \$250 тыс. (и это всего за месяц). При этом пожертвования сделали около 5% участников. Доля весьма значительная, учитывая, что каждый год количество участников увеличивается почти на 50%. Некоммерческий «Нанораймо» обладает явно неплохим потенциалом для создания коммерческих продуктов. Он стал стартовой площадкой для целой плеяды авторов, поддерживает молодых писателей и вводит специальные программы для сценаристов. Созданный здесь продукт можно использовать в коммерческих целях без ограничений.

«Есть коллективные продукты, например Linux. А есть коллективные процессы, например субботник», — рассуждает Волков. — Люди, имея общую цель, выполняют довольно сложную проектную работу, внося каждый свою часть труда и навыков. При этом интересно, что как у wiki-документа не существует автора, так и у wiki-продукта нет владельца. Wiki — это форма совместной деятельности. И мне в последнее время очень интересно думать, как wiki-процессы помогают человеку и обществу».

## Общности перевода

**Руслан Гроховецкий** знает о том, как wiki-процесс помогает обществу, на личном примере. Всему причиной — любовь к чтению. Полтора года назад он увлекся киберпанком, читал много, со временем запасы литературы на русском языке подошли к концу. Однажды, пересказывая приятелю новый рассказ *Кори*

**Wiki-подход** заключается в том, чтобы суметь отдать то, чем владеешь сам, а взамен получить знание, навыки, энергию, которой владеет группа

**Доктору**, Руслан подумал, что лучше было бы дать другу прочесть рассказ самому. И сел за перевод. Помучавшись, рассудил, что несколько человек переведут текст быстрее, чем один, и бросил клич всем, кто также был заинтересован прочесть это произведение. Так родилась идея сервиса Translated.by — коллективного переводчика, где каждый выполняет свою часть работы, вкладывая малое и получая взамен гораздо больше.

«Это типичная wiki-философия, — уверен Руслан. — Создавать что-то вместе прямо здесь и сейчас». Согласно этой идеологии Translated.by позволяет поделить текст на кусочки, фиксировать перевод рядом с оригиналом, оставляя возможность другим также выдвинуть свои версии перевода.

В терминах Руслана Translated.by — это «система возврата маны». Ты тратишь энергию, чтобы выполнить свою часть работы, она возвращается тебе преумноженной в виде целого произведения плюс благодарности других участников. «Способ выращивания сообщества — добиться, чтобы люди участвовали в совместном деле и получали обратную связь, которая выражается в понятных действиях», — объясняет Руслан Гроховецкий. Такие «понятные действия» — переведенные тексты, удовлетворение и чувство вклада в общее дело. Сейчас проект посещают около 500 человек в день. Руслан считает, что это мало. Планирует со временем ввести платные услуги, например переводы за деньги. Главное, говорит он, сделать сервис по-настоящему «мановозвратным», тогда настанет и черед коммерциализации.

## Диалоговый режим

«Для меня эта история всегда крутилась вокруг попытки создания самоуправляемой компании», — говорит Алексей Кулаков. Попытку реализовать модель практически «прямой демократии» он попробовал в одной из своих компаний, занимающейся веб-разработкой. Выводы, к которым он пришел, были такие: отличный способ мотивировать и воспитать предпринимателей, много дает в первые три года. Однако потом наступают проблемы — среда получалась слишком конфликтной. С тех пор у Кулакова в компании «диктатура». Сам он пытается найти такой способ совместной деятельности, который был бы основан на диалоге, а не на директивном управлении, и не был бы столь тяжел в обслуживании. «Wiki-стиль эффективен для ситуаций, когда надо придумывать что-то нестандартное», — говорит Кулаков. — Например, оттолкнувшись от предметной области, придумать идею и тут же ее воплотить. Но существует крайне мало мест, где wiki-культура выживает вне маленькой группы».

По мнению Кулакова, wiki-среда эффективна, если вы работаете на инновационном рынке и вам нужно придумывать новое, например новый продукт или новый маркетинг. Если же есть апробированные технологии, то директивное управление быстрее, проще и надежнее. Но Алексей продолжает эксперименты. Wiki-идея развивается. **сф**





КОМПАНИЯ GUITAMMER СОЗДАЛА САБВУФЕР BUTTKICKER, ТРАНСЛИРУЮЩИЙ НИЗКИЕ ЧАСТОТЫ ПРЯМО В ТЕЛО.

## Сабвуфер для ягодиц

ТЕКСТ: **алексей гусаков**

**В поисках** все большей интерактивности производители игровых контроллеров и аудиосистем придумывают новые устройства, которые делают ощущения от игры или фильма более сильными. Производитель из США Guitammer решил задействовать часть тела, еще не охваченную аудиоиндустрией, — ягодицы.

«Тихий сабвуфер» ButtKicker почти не издает звуков — он только вибрирует с частотой от 5 Гц. Устройство выпускается в нескольких вариантах, отличающихся дизайном и способом взаимодействия со слушателем. Сабвуфер для домашнего кино-театра выглядит как плоская коробка, кладущаяся под диван. Компактный геймерский вариант устанавливают на ножку кресла. ButtKicker для меломанов крепится непосредственно к сиденью. Пульт регулирует интенсивность вибрации. В январе будущего года Guitammer планирует оснастить своими сабвуферами несколько новых кинокомплексов. Домашним пользователем ButtKicker доступен по цене от \$300. □

## Танцы с виртуалом

**В интернет-магазине HSN** продается совершенно бесполезный на первый взгляд гаджет iBoogie. Это коробочка с экраном, на котором живет забавный человечек. Когда iBoogie подключается к mp3-плееру, человечек начинает двигаться точно в такт музыке. В общей сложности виртуальный танцор знает более 50 танцевальных фигур. Гаджет можно использовать и как колонку для плеера. Для его питания понадобятся три батарейки AAA. iBoogie совместим почти со всеми mp3-плеерами и iPod. Поклонникам танцев электронный партнер обойдется в \$20. □



## Властный голос

**Google** представил новую технологию распознавания речи, разработанную для iPhone. Пользователь получает возможность задавать поисковику вопросы вслух — например, где находится ближайший Starbucks или какова высота Эвереста. Аудиофайл пересылается на сервер Google, где распознается и превращается в текстовый запрос. Новое приложение доступно пользователям бесплатно через iTunes. □

## Пузыри света

**Сайт Nondesigns.com** предлагает покупателям лампу-пузырь стоимостью от \$200. Это небольшой стеклянный шар, почти полностью заполненный водой. Внутри находятся серебряные электроды. Один из серебряных стержней подвижен — он закрепляется наверху и служит регулятором света. Как только подвижный электрод касается воды, внутри шара «волшебным образом» появляется свет, который становится все ярче по мере погружения стержня в воду. Выдвигающийся металлический прут служит одновременно и выключателем. Идея «жидкой лампы» принадлежит дизайнеру **Скотту Франклину**. Он утверждает, что его детище абсолютно безопасно, поскольку в лампе используется низковольтное напряжение. □



**Как сказал** недавно мой приятель, глава «Ренессанс Капитала» Рубен Аганбегян, проблемы в компаниях не связаны с кризисом. Они всегда были. Просто неэффективность бизнеса покрывалась дешевыми кредитами, по которым никто не собирался платить. Поэтому то большое и красивое, что создали многие бизнесмены, увы, оказалось никому не нужно. И что с этим делать, непонятно. Но не везде проблемы носят катастрофический характер.

**Н**ужно посмотреть, где у тебя в компании образовался жир, и аккуратно его вырезать. Возьмем, к примеру, продуктовую сеть Spar, в которую мы, Svarog Capital, активно инвестируем. Как любой ритейлер, Spar состоит из «головы» (хед-офиса) и магазинов, о которых отдельный разговор. Итак, что же мы сделали с хед-офисом?

Во-первых, сократили персонал на 20%. Безболезненно. В принципе и раньше было видно, что, например, работу отдела из трех человек могут выполнить двое, а то и один. Но у работодателя не было рычагов давления на сотрудника. Если ему предлагали поработать как следует, человек обижался и спокойно устроивался в другую компанию.

Второе. Люди поняли, что слово «бонус» лучше на время забыть. Свежий анекдот: «Лучший бонус за 2008 год — работа в 2009-м». Ряду сотрудников уменьшили фиксированную ставку, увеличив сдельную часть. Ведь после сокращений образовался такой простор для роста личной эффективности — дух захватывает.

С начала года искали новый офис. Небольшой, на сотню метров. Еще летом никто с нами и разговаривать не хотел: «Нам такие площади сдавать неинтересно». В сентябре: «\$1000 за метр — и по рукам?». В октябре: «Ладно, только для вас \$600». На днях вывезли хед-офис в Домодедово. \$250 за метр. Некоторые сотрудники сказали: «Далеко, не поедem». Отлично. Вместо того чтобы платить зарплату за два месяца, платишь за две недели и люди уходят. Или остаются и работают как следует.

В итоге все эти меры сразу же «вольют» нам в EBITDA не лишние 10% роста. Кстати, сейчас переводим офисы на Skype вместо затратной телефонной сети. А лично я и свет стал выключать, когда выхожу из комнаты. Мелочь, а приятно. □







Михаил Скорик считает, что главное в вендинге — изобрести новую нишу; ориентироваться на традиционные автоматы бесперспективно

КОМПАНИЯ FMCG VENDING ПРЕДЛАГАЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ АВТОМАТЫ ПО ПРОДАЖЕ ТОВАРОВ В КРУПНОЙ УПАКОВКЕ. ЭКСПЕРТЫ РАССУЖДАЮТ, УДАСТСЯ ЛИ ПРОЕКТУ ЗАНЯТЬ СВОЮ НИШУ НА РЫНКЕ.

## Автоматная очередь текст: алексей гусаков

**В** **продуктовых** автоматах мы обычно покупаем снеки, чашечку кофе, банку колы. Но если нам необходимо приобрести двухлитровый пакет сока или батон колбасы, отправляемся в супермаркет. Представим теперь, что эти сравнительно крупногабаритные продукты можно купить в автомате, установленном в подъезде. Удобно?

Для основателя и пока единственного сотрудника FMCG Vending **Михаила Скорика** удобство в использовании таких аппаратов не вызывает сомнений. «Я посчитал, что если в подъезде 100–150 квартир, то автомат будет приносить в месяц 10–15 тыс. руб. чистой прибыли», — говорит 34-летний Михаил, параллельно проектированию автоматов нового поколения работающий ИТ-специалистом в крупной компании. Плюс вендинга (автоматизированной торговли) — простая прогнозируемость прибыли: она возрастает линейно вместе с площадью покрытия выгодных точек размещения. Правда, это достоинство влечет за собой и серьезный недостаток. По статистике, если конкурент установил свой автомат рядом с вашим, вы мигом лишаетесь ровно половины прибыли. «Компании ставят терминалы оплаты рядом друг с другом не для того, чтобы не было очередей, — рассказывает Михаил. — Они просто покрывают всю возможную площадь, чтобы ее не заняли конкуренты».

В России первый торговый автомат появился еще в 1898 году. Он принадлежал кондитерской фирме «Жорж Борман»

и использовался для продажи шоколадных плиток. Идея организации сети таких автоматов не прижилась, и вскоре единственный вендинговый аппарат империи прекратил работать. «Главное в вендинге — изобрести новую нишу. Ориентироваться на традиционные автоматы бесперспективно», — говорит Михаил. Например, существуют автоматы по продаже зонтиков или живых омаров. В США есть роботизированные автоматы по продаже хот-догов и iPod. Американская компания ZoomSystems специализируется на автоматизированной продаже широкого спектра цифровой техники.

Все детали автомата FMCG Vending изготавливаются из листового железа и оргстекла. Внутри прямоугольной коробки (1 кв. м в основании и примерно 2 м в высоту) помещена система хранения из нескольких модулей. Каждый такой модуль совмещает в себе хранилище упаковок товара и устройство выдачи. При этом

система крепления позволяет производить легкую замену одних модулей на другие уже в процессе эксплуатации автомата, для поддержки нового формата упаковок. Поэтому возможности автомата достаточно широки. Его можно использовать для продажи любых коробочных товаров — мелкой бытовой техники, краски для волос, стиральных порошков. Находясь на наклонной плоскости, продукты во время подачи мягко спускаются в специальную шахту. «Грубо говоря, — объясняет Михаил Скорик, — упаковки поступают самотеком». Корпус автомата почти целиком прозрачный. Поэтому у потребителя будет возможность видеть, как в супермаркете, срок годности товара. В этом же случае авто-

ры, выходы к парковкам при них, магазины на АЗС.

Изначально Михаил Скорик сконцентрировался на продаже соков и бутилированной воды. «Россияне покупают в среднем 20 л бутилированной воды на человека в год, — рассказывает Михаил. — Кроме того что этот рынок достаточно объемный, он еще и быстро развивается». В Европе этот показатель находится на отметке более 100 л в год. «На воду и соки в крупных упаковках приходится 20% чека и 80% места в продуктовой тележке, — продолжает директор FMCG Vending. — Если поставить наш автомат в подъезде, потребитель получит несколько неоспоримых преимуществ». В будущем Михаил рассматривает возможность выхода на зарубеж-

## По статистике, если конкурент установил свой автомат рядом с вашим, вы мигом лишаетесь ровно половины прибыли

мат одновременно станет и средством indoor-рекламы, что принесет компании-оператору дополнительный доход. «Реклама, которая в прямом смысле слова продает», — улыбается Михаил. Разработкой конструкции он серьезно занялся в 2006 году. По его словам, за два года автомат претерпел серьезные изменения. Сейчас решены все инженерные задачи по его проектированию. Если инвестор будет найден, то выход на рынок Михаил планирует через четыре-пять месяцев.

В качестве перспективных мест для размещения автоматов рассматриваются не только холлы жилых комплексов премиум-класса и подъезды обычных типовых многоэтажек, но и торговые цент-

ные рынки. Им уже получен евразийский патент на конструкцию и подана заявка на патент международного образца.

Инвестору FMCG Vending предстоит выбор из двух возможных бизнес-моделей. Инжиниринговый вариант выхода на рынок предполагает, что компания будет владеть пакетом интеллектуальной собственности и продавать лицензии мировым производителям вендингового оборудования. В рамках этой модели возможна и самостоятельная торговля автоматами с размещением заказов на их производство на российских предприятиях. «Вообще, интеллектуальная собственность — самый выгодный продукт для продажи. Думаю, рыночная цена автомата будет около \$6 тыс.», — считает Михаил. Другая модель более хлопотная и предполагает организацию сетей автоматизированных торговых точек для определенного производителя.

Сейчас Михаил Скорик ищет бизнес-ангела. «Серьезно я еще венчурные организации не бомбил, — рассказывает он, — ограничился парадным входом, то есть заполнением заявок на сайтах». Проект требует \$500 тыс. первоначальных инвестиций. За год Михаил рассчитывает выйти на показатель 300–500 проданных автоматов. **СФ**

### экспертное мнение

— **Рынок** нестандартных торговых автоматов действительно развивается по всему миру. Покупку соков и воды в таком автомате тоже легко представить. Однако возможность создания вендинговой компании полного цикла с производством, продажей и обслуживанием автоматов с бюджетом всего в \$500 тыс. сомнительна. Бизнес-модель «инжиниринговой компании» применительно к мировому рынку тоже вызывает скепсис. Думаю, что существуют десятки вариаций на тему конструкции подобного автомата, и обойти один-единственный патент для солидного конкурента будет относительно простой задачей.

### отказать



**Дмитрий Репин,**  
профессор, руководитель  
бизнес-инкубатора  
Высшей школы экономики

— **Михаил** уже обращался к нам в СБАР, тогда проект не получил поддержки. Сегодня бизнес-идея претерпела существенные изменения. Теперь это коммерциализуемый продукт с выраженными конкурентными преимуществами. Но экономика проекта по-прежнему требует проработки. Операционная рентабельность бизнеса, прогноз финансовых показателей проекта, обоснование объема инвестиций и прогноз их эффективности — для «бизнес-ангельских» проектов все эти вопросы не требуют диплома по корпоративным финансам, однако качественно оценить их необходимо.

### инвестировать



**Вадим Стреналук,**  
заместитель исполнительного  
директора НП «Национальное  
содружество бизнес-ангелов»  
(СБАР)

### досье

**Time-to-market (до выпуска первой партии):**  
4–6 мес.

**Планируемая себестоимость  
единицы продукции:** не более \$3 тыс.

**Прогнозируемые продажи за год:**  
300–500 единиц

**Необходимые инвестиции:**  
\$500 тыс.

**Планируемый срок возврата инвестиций:**  
1,5 года



# Решили

завести блог? А стоит ли?  
Сетевые дневники, которые пару лет назад казались символом «крутизны», сегодня кажутся архаичными, как бабушкины граммофонные пластинки.



«Это были времена, когда наши бабушки и дедушки часами просиживали, изучая банальности, написанные неизвестно кем, и idiotские комментарии в стиле „будь ты проклят!“, исходящие неизвестно от кого». Скорее всего, именно так будут описывать первое десятилетие XXI века историки. Они наверняка будут гадать, что именно ребята из первого поколения интернетчиков находили в блогах, на 90% состоящих из однообразной и никому не нужной занудятины. Недавно на редколлегии редакторы одного серьезного издания, словно разгоряченные второклассники, обсуждали перепалку двух известных медийных деятелей. «Помнишь, как он его назвал? М...ком? Ха-ха-ха!» — раздавалось на весь кабинет.

Но хотя отдельные эпитеты в ЖЖ еще могут вызвать интерес, эпоха блогов закончилась. На продвинутом Западе это подтвердили своим личным примером несколько раскрученных блогеров вроде **Джейсона Кэлканиса**, который недавно прикрыл блог и превратил его в закрытую e-mail-рассылку. Наши олигархи вроде **Сергея Полонского** и **Михаила Прохорова** обратились к блогингу под занавес этого жанра. «Блогинг стал слишком профессиональным. В нем исчез личностный элемент, который когда-то привлек меня», — объясняет Кэлканис. Блоги будущего — это короткие сообщения (микроблоги) или мультимедийные жанры вроде интернет-видео. Возможно, нашим олигархам и знаменитостям стоит бросить свои наукообразные блоги и обратить внимание на Twitter. Во всяком случае, среда для «личностного элемента» (да и для проклятий) там куда более подходящая. □

## лучшее из блогов

**Том Асакер,**

экс-управляющий General Electric

Согласно «Википедии», оксюморон — это «фигура речи, которая совмещает в себе обычно противоречащие термины». Слово пришло из греческого, где было образовано из *oxus* «острый» и *moros* «тупой». Практичный маркетинг — тоже оксюморон. Проверьте свои ассоциации: маркетинг — «острый, сексуальный, забавный»; практичность — «тупая, скучная, неприятная». Что-то не сходится.

BLOG: **A Clear Eye**

<http://www.acleareye.com>

**Тим Сандерс,**

бизнес-тренер

**Procter & Gamble** и **Google** создали совместную команду для инноваций в корпоративном обучении. Возьмите две команды из разнопрофильных компаний, перемешайте их участников между собой и позвольте им нарушать правила каждой компании. Результат? Продуктивное взаимодействие. К тому же обмен идеями и знаниями — лучший способ создать правильные отношения.

BLOG: **Sanders Says**

<http://sanderssays.typepad.com>

**Том Питерс,**

гуру менеджмента

**У Хемингуэя** один герой на вопрос, как он обанкротился, отвечает: «Мало-помалу... и потом внезапно». Этот же сценарий применим и к сегодняшней рецессии. Он применим и ко всей нашей жизни. Вы никогда не потерпите неудачу сразу, в один момент. Поэтому не ищите оправдания в случайности и стечении обстоятельств. Ваша неудача будет состоять из целой серии неудач, которые вы будете терпеть каждый день. И день вашего банкротства просто станет кульминацией этой серии.

BLOG: **TomPeters!**

<http://www.tompeters.com>



REUTERS

ЯПОНСКАЯ КОМПАНИЯ UNIQLO РАЗМЕСТИЛА НА НЬЮ-ЙОРКСКОЙ ПЛОЩАДИ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ АВТОМАТЫ», РАЗДАЮЩИЕ ТЕРМОБЕЛЬЕ.

## Жаркий танец

текст: **алексей гусаков**

**Холодным** ноябрьским утром в Нью-Йорке на Таймс-сквер появился странный трейлер. Его кузов состоял из отсеков, которые внешне выглядели как увеличенные копии обычных торговых автоматов. Каждый «автомат» представлял собой небольшое помещение. Через прозрачную внешнюю стенку было видно, что внутри находится танцор. С ходу смысл проводимой акции понять было сложно. Но, замедлив шаг, прохожие не могли заставить себя отказаться от соблазна получить бесплатно комплект новой модели нижнего белья HeatTech, обладающего функцией теплогенерации. Ацию устроила сеть поп-ап магазинов Uniqlo.

Каждому, кто задерживался у странной инсталляции с танцорами, предлагалось с помощью цифрового термометра измерить температуру тела. Результат сразу же отображался на большом экране, размещенном на площади. Затем прохожих приглашали к «человеческим автоматам». На панели нужно было нажать кнопку Push, и находящийся внутри отсека танцор сбрасывал в отверстие выдачи комплект белья необходимого размера.

Всего для бесплатной раздачи компания Uniqlo приготовила 4 тыс. пар HeatTech. Как только запасы иссякли, «живой театр» на Таймс-сквер свернул работу и трейлер отправился обратно, в головной нью-йоркский магазин Uniqlo.

За несколько дней до представления в Нью-Йорке «человеческие автоматы» дебютировали в Лондоне. А в ближайшие две недели Uniqlo планирует провести похожие акции в Пекине, Париже и Сеуле. По словам представителей японской компании, всего на рекламные акции будет потрачено около \$1 млн. □



WWW.FREDERIKSAMUEL.COM

## Вынос мозга

На одной из оживленных площадей Торонто Johnson & Johnson разместила рекламный щит нестандартной конструкции. На одном билборде была фотография мужчины, мучающегося от головной боли, а рядом — щит, на котором креативщики закрепили стрелу башенного крана. На ее конец повесили муляж железной гири, которая «ударяет» страдающего человека прямо в лоб. У прохожих создавалось впечатление, что гиря пробила щит, а вместе с ним и голову мужчины. Конструкция была сделана для продвижения болеутоляющего средства Tylenol. □

## Единственный шанс

Специалисты брюссельского агентства Duval Guillaume сумели по-новому обыграть одну из самых избитых тем в рекламе — секс. Казалось бы, что общего между полуголой блондинкой, изображенной на плакате Duval Guillaume, и донорством органов? Дело в том, что недоступность красоты на картинке иллюзорна. У каждого есть прекрасная возможность соединиться с этим очаровательным созданием. Правда, удовольствие будет скорее моральным. «Донорство, вероятно, твой единственный шанс попасть в нее» — гласил слоган. Реклама была сделана для донорского портала Reborn to be alive.be. □



ADHOLIK.COM





ЧЕРНЫЙ МАГ ОТ БИЗНЕСА РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ»,  
ЧТО ОБЩЕГО МЕЖДУ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ И ЯЩЕРИЦЕЙ.

# «Кризис – это время для рептильного мозга»



**Клотер Рапай** — специалист по черной магии. Он обучился ей у латиноамериканских знахарей, когда работал дипломатом в Никарагуа и Боливии. «Они отличные психологи, тонко понимающие, как функционируют люди, — вспоминает Рапай своих учителей. — Их нужно использовать в медицине». Главное, чему научили Клотера Рапая колдуны, — уважать скрытую внутри каждого человека ящерицу. По мнению Рапая, самые важные решения люди принимают, руководствуясь не разумом и даже не эмоциями, а древнейшим рептильным мозгом — тем самым, которым мыслили динозавры. «Секрету фирмы» Рапай рассказал, как использовать рептильный мозг в менеджменте.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Вы действительно верите, что люди могут превращаться в ящериц?

**КЛОТЕР РАПАЙ:** Да. Когда вы попадаете в опасную ситуацию, включается рептильный мозг и сообщает, что нужно сделать, чтобы выжить. Именно он приказывает бежать на улицу, когда в помещении пахнет дымом.

**СФ:** Чем отличается встроенный в человека мозг рептилии от других типов интеллекта?

**КР:** Основная функция рептильного мозга — охранная. Он создан, чтобы давать рождение и убивать. Однажды я пытался припарковаться и обнаружил, что кто-то поставил машину на моем парковочном месте. Мой рептильный мозг немедленно принял за работу. Я вышел из машины, готовый драться с тем, кто покусился на мою территорию. Через некоторое время подоспел кортекс — отдел мозга, от-

J. CRAIG SHEARMAN

вечающий за абстрактное мышление. Его функция — контролировать наши действия. Он сказал мне: «Эй! Успокойся! Драться за парковочное место смешно. Пойди и оставь машину где-нибудь еще». Незадействованным в этой ситуации оказался второй по возрасту отдел — лимбический мозг, отвечающий за чувства и эмоции. Его работа — когда я проявляю заботу о сыне.

**СФ:** Почему вы считаете, что из всех трех наибольшее влияние на культуру оказывает рептильный интеллект?

**КР:** Потому что культуры разных стран — это созданные людьми наборы средств выживания. Например, поскольку в Японии важнейшим элементом выживания был меч, в основу японской культуры легло разрезание. Японцы все делают с помощью разрезания — от приготовления сашими до самоубийства.

**«Кортекс больше не работает:** тот, кто слишком уповает на логику и планирование, не способен реагировать на кризис. Когда покупатели полагаются на рептильный мозг, компаниям тоже нужно принимать рептильные решения. Считаю, что кризис переживут только те корпорации, которые будут держаться за рептильный ум»

Когда американцы осваивали свою страну, им пришлось преодолевать огромные расстояния. Поэтому сейчас они любят покупать огромные машины — своего рода дома на колесах. А вот в Голландии, маленькой стране с высокой плотностью населения, над владельцами больших автомобилей смеются. Там люди ездят на мотоциклах и велосипедах.

**СФ:** Как рептильный интеллект помогает выживать в бизнесе?

**КР:** Рептильный элемент есть в каждом удачном рекламном ролике. Nike очень успешен, потому что это типичный рептильный брэнд. Продукцию Nike рекламируют теннисисты, которые носятся по корту, кричат, — рептильный интеллект у них явно доминирует. Слоган компании Just Do It — это отличное послание для рептильного мозга. Во время теннисного или баскетбольного матча размышлять некогда, нужно действовать очень быстро. Если ты не реагируешь на инстинктивном уровне, ты проигрываешь. Другой пример — Victoria's Secret. В американской культуре сложилось весьма рептильное отношение к сексу: соблазнение в головах американок тесно связано с насилием. Именно на эту кнопку и давит компания. Она дает женщине возможность выглядеть как королева Виктория. При этом для окружающих ее красота остается секретом — Victoria's Secret продает нижнее белье.

**СФ:** Где еще пригодится рептильный ум? Нужны ли руководителям-«драконы»?

**КР:** Считаю, что все хорошие руководители, принимая решения, используют рептильный интеллект,

который они сами именуют gut feeling. Вспомните *Джека Уэлча*, чья автобиография озаглавлена так: «Джек. Прямо из кишки» (Straight from the Gut, в русском издании «Джек. Мои годы в GE». — **сф**). Сейчас менеджеры с этим навыком становятся все более востребованными. Кризис — время рептильного ума. Кортекс больше не работает: тот, кто слишком уповает на логику и планирование, не способен реагировать на кризис. Когда покупатели полагаются на рептильный мозг, компаниям тоже нужно принимать рептильные решения. Сейчас я часто провожу со своими клиентами так называемые рептильные митинги. Я собираю всех топ-менеджеров корпорации и говорю: «Ребята, давайте обратимся к рептильным нуждам покупателей и сотрудников». Считаю, что кризис переживут

только те корпорации, которые будут держаться за рептильный ум.

**СФ:** Кому обращение к «внутреннему дракону» потребителя уже помогло?

**КР:** Сейчас очень хорошо продается алкоголь. Во время кризиса этот рынок вырос в мире на 15%. Людям становится очень тревожно, и рептильный мозг заставляет их пить алкоголь, чтобы выйти из этого состояния (рептильный ум россиян повел себя иначе: потребление алкоголя начало снижаться. — **сф**). Сейчас очень успешен Wal-Mart. Сеть обращается к покупателю с рептильным посланием: все самые дешевые продукты находятся у нас. Когда люди раздражены или подвержены панике, это работает очень эффективно.

**СФ:** Кажется, что рептильный мозг, пытаясь защитить нас, сам часто ошибается. Руководители Enron перед крахом компании хорошо заработали на опционах, что не спасло их от тюрьмы.

**КР:** Мы не должны быть змеями на 100%. Представьте, что вы встретили красивую женщину и у вас включился рептильный мозг — вы возжелали ее сексуально. Затем вы обнаружили, что испытываете к ней чувства, и они взаимны. Теперь у вас лимбические отношения. Наконец, подключился неокортекс: вы обнаружили, что она богата. Фантастика! Получилось бы у вас что-нибудь, если бы вы остались на лимбическом уровне? Сомневаюсь. Точно так же нужно вести себя и в бизнесе. Вам нужна рептильная «горячая кнопка» клиента, лимбическая «логика эмоций» и, наконец, интеллектуальное «алиби» — объяснение, которое оно дает своим рептильным решениям. **сф**

«Я вернулся к руководителям Chrysler, поглядывавшим на меня с недоверием, и сообщил, что код джипа в Америке — конь. И поэтому идея сделать из Jeep Wrangler очередной спортивно-утилитарный автомобиль — от лукавого. Ведь SUV конем никак не назовешь. На коне не бывает роскошного ободования, и седла не делают из нежной, как шелк, кожи. У Wrangler должны быть съемные двери и откидной верх, чтобы водитель, словно он скачет верхом на коне, чувствовал, как его обдувает ветер».

Клутер Рапай  
Культурный код  
М.: Альпина бизнес букс,  
2008



НАСТУПИВШИЙ КРИЗИС БЫСТРО ПРИВЕЛ К ИЗБАВЛЕНИЮ ОТ ОТКРОВЕННОГО БАЛЛАСТА В ВИДЕ СКУЧАЮЩИХ СОТРУДНИКОВ, А ТАКЖЕ ПРОЕКТОВ — «ИГРУШЕК ДЛЯ БОССА». НО ДАЛЬШЕ РЕЗАТЬ КОСТЫ БУДЕТ СЛОЖНЕЕ.

# Мастерство костореза

текст:  
**сергей  
кшнин**

## Резать — так по живому

Октябрь и ноябрь нынешнего года стали месяцами осознания кризиса. Дня ни проходит, чтобы какая-нибудь крупная компания не объявила о принятии собственной антикризисной программы. Началось с автопроизводителей — спрос на их продукцию сжался очень быстро. В начале октября о программах снижения издержек заявили КамАЗ и АвтоВАЗ. В конце октября стало известно о существовании программ по снижению издержек в крупнейших российских банках — ВТБ и Сбербанке. Тогда же о борьбе с расходами заявил «Уралмаш». 16 ноября волна докатилась до энергетиков: соответствующее заявление сделала компания «Русгидро». Даже нефтегазовые гиганты озаботились проблемой — к декабрю антикризисные программы подготовят «Газпром», «Роснефть», ЛУКОЙЛ. Понятно, что еще больше предпринимателей сделали свое антикризисное дело, но не стали докладывать об этом общественности. Согласно опросу 100 российских компаний, проведенному PricewaterhouseCoopers и Ассоциацией менеджеров, 94 из них будут сокращать затраты в будущем году, а значит, уже сейчас готовятся к этому (см. график на стр. 60).

Трудно избавиться от ощущения, что в качестве главного источника чрезмерных расходов был выбран персонал. Только по официальным данным Роструда, к началу ноября о планах сокращения штатов официально заявили 1073 российских предприятия, которые могут уволить 45–46 тыс. человек. По данным опроса Ernst & Young, к сокращениям прибегла каждая десятая компания, а в трети опрошенных организаций уверены, что будут увольнять сотрудников в ближайшие полгода.

17%, 30% (эта цифра звучит чаще других), 50% — заявленные объемы сокращений были на любой вкус. Скажем, в инвестибан-

ках, практически лишившихся бизнеса, массовые сокращения неизбежны: люди не только их основной актив, но и главная статья расходов. В других случаях необходимость масштабных сокращений уже не столь очевидна. В бэк-офисах, которые чаще всего и попадают под нож, никто считать себя балластом не хочет. В качестве протеста рождаются теории о том, что кризис выдуман, чтобы уволить побольше людей.

## Азбука расходов

Кризис, конечно, не выдуман, но ведь кроме столичного зарплатного пузыря существовали другие asset bubbles (пузыри активов). Цементники, металлурги, строители, например, пользовались преимуществами сверхвысоких цен. Под их прикрытием неэффективность, разумеется, расцветала. Как сказал еще в начале кризиса управляющий директор компании «Открытие» **Евгений Данкевич**, российским компаниям по себестоимости есть куда падать. Ведь при безбожно задранных ценах предприятия часто заявляли о рентабельности 10–15%.

Как говорит **Константин Овчаренко**, партнер группы «БДО Юникон», отобрать ресурсы, обрезать бюджеты на глазок, от-





менить инвестпрограмму нетрудно — это многие и делают. По его мнению, значительная часть российских компаний может снизить издержки на 10–15%, просто избавившись от излишних структур, людей и направлений бизнеса. А вот экономия затрат за счет изменений в ключевых процессах, в которых и создается основная часть добавленной стоимости, требует гораздо более вдумчивого подхода.

Для осмысленного сокращения затрат надо иметь систему их учета и контроля. Наиболее адекватной на сегодняшний день большинство западных экспертов признает activity based costing (ABC, другие названия — попроцессная система учета, функционально-стоимостной анализ). Большая часть свежих западных учебников по теме cost management именно на ней и построена. Согласно масштабному опросу, проведенному в сентябре 2005 года интернет-ресурсом BetterManagement, 55% опрошенных компаний (среди крупных — 71%) использовали ABC в своей практике. По мнению российских консультантов, в России речь идет о считанных единицах внедрений этой системы.

Основная идея ABC состоит в более точном разнесении накладных расходов. Если обычно они раскидываются на продукт компании фактически на глазок, то в случае ABC можно более точно определить, сколько ресурсов потрачено на конкретный проект, единицу товара, оказанную услугу. Это достигается с помощью разделения всей жизни компании на процессы, в отношении которых уже и определяются расходующие ресурсы (материалы, время, деньги).

ABC ни в коем случае не панацея — просто учет и контроль (чаще всего в виде системы бюджетирования, которая тоже, кстати, бывает activity based) должны стать одними из инструментов управления компанией, для одних организаций — дополнительными, а для других и основными. Например, **Александр Кобенко**, генеральный директор компании Cogito Management Consulting, считает, что техпромфинплан, доставшийся многим российским компаниям вместе с прочим советским наследством, — вполне рабочая система и является прототипом системы бюджетирования. Тогда как ABC, по его словам, настоятельно рекомендует-

«Северсталь-авто», собирая внедорожник Rexton, учитывает свои расходы попроцессно



ИТАР-ТАСС

**Гораздо** проще оказалось сократить 20% рядового персонала, чем резать курицу, несущую золотые яйца для кого-то из топ-менеджеров

ся компаниям, в структуре себестоимости которых накладные расходы превышают 40%. Если же их доля составляет от 20% до 40%, необходим более углубленный анализ, но чаще всего (как минимум в каждом втором таком случае) внедрение ABC имеет смысл.

Впрочем, далеко не во всех компаниях падение бизнеса достигло критических значений, и причин копать глубоко пока что нет. **Андрей Борисов**, председатель совета директоров группы консалтинговых компаний «b2b», в прошлом — председатель правления банка «Промэк», отмечает, что многие руководители «ведут себя как дети: режут лежащее на поверхности». По его мнению, только косность мешает заняться немедленным внедрением учета и контроля, поиском резервов. Для начала вполне достаточно разработать анкету и потратить пару недель на анализ. Здесь нужны только здравый смысл и желание решать появившиеся проблемы.

Впрочем, препятствием для этого может быть не только косность. Один из консультантов рассказал **сф**, как его заказчик — энергетическая компания (которая, кстати, уже объявила о масштабной программе сокращений персонала) — всячески препятствовал разработке новых процедур закупок. Хотя очевидно было, что там есть что резать. Гораздо проще оказалось сократить 20% рядового персонала, чем резать курицу, несущую золотые яйца для кого-то из топ-менеджеров.

## Время давить поставщиков

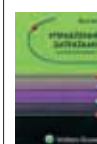
По мнению Александра Кобенко, именно блок внешних закупок может стать источником существенной экономии. Во многих компаниях посредством закупок формируется 50–70% себестоимости продукции. Даже если сами процедуры закупок вполне прозрачны, а злоупотребления невелики, именно сейчас большинство поставщиков готовы к уступкам, а некото-





книга

«Метод ABC выступает в роли „убийцы затрат“. Выявление видов деятельности, не увеличивающих добавленную стоимость, в результате проведения анализа по методу ABC может показать, насколько плодотворна такая инициатива при выявлении потенциала для перераспределения ресурсов. В одном из американских магазинов сети розничной торговли DIY установили, что 55% затрат рабочего времени персонала не имеют абсолютно никакого отношения к тому, что происходит в торговом рабочем зале».



Дэвид Дойл  
Управление затратами.  
Стратегическое  
руководство  
М.: Волтерс Клувер,  
2006

рые — к уступкам существенным. Это им позволяют и докризисная «жировая прослойка», и, что очень важно, психологическая готовность к компромиссам.

Ведь сейчас мало кто представляет реальный масштаб проблем и может точно предсказать степень сжатия спроса. Власти до последнего времени вообще отрицали наличие кризиса, экономисты до хрипоты спорят, аналитики от просьбы что-нибудь предсказать отквашиваются: «Уважающие свою репутацию люди сейчас ничего не прогнозируют». А компаниям приходится выкручиваться самим. Большинство программ крутится вокруг взятой, по всей видимости, с потолка, но психологически комфортной цифры «30»: 30-процентное сокращение зарплат у сокращенного на 30% персонала должно смягчить 30-процентное падение рынка. Как-то так строится большинство прогнозов. Можно еще, например, взять за ориентир цену на нефть (учитывая ее особое значение для российской экономики) и открутить пленку лет на пять назад. Придется вспомнить показатели своей компании тех лет и ориентироваться на них. Тоже очень неконкретно, но не хуже «метода 30%».

Поэтому Александр Кобенко предлагает не дожидаться новогодних праздников, а прямо сейчас начинать переговоры с поставщиками. Хотя для многих руководителей психологически проще избавиться от живого «балласта», чем вступать в потенциально конфликтные переговоры со смежниками. Но именно сейчас велика вероятность, что вы придете к полюбовному компромиссу и желаемому результату.

## Обойдемся

На промышленных предприятиях кладзем резервов могут оказаться плановые ремонты и разнообразные подрядные работы. Например, эти заказы очень часто выпадают на долю сторонних компаний, которые раньше были подразделением большой компании. При реструктуризации они были выделены, но независимость их формальна. Стоит как минимум перетрясти старые установки по взаимоотношениям с ними — если, конечно, не вмешается интерес высокопоставленных сотрудников.

По мнению Константина Овчаренко, время отдать на аутсорсинг ряд вспомогательных бизнес-процессов как раз при-

шло. Он говорит, что в «БДО Юникон» интерес клиентов к услугам аутсорсингового подразделения серьезно вырос. Компании как минимум более активно ищут возможности сэкономить. С другой стороны, в «тощие» времена готовность предприятий брать и, главное, качественно выполнять такие заказы существенно растет, ведь для многих это вопрос выживания. По крайней мере в западной практике аутсорсинг в разы более распространен, чем в России. Пока денег было много, это мало кого волновало. Но сейчас у аутсорсинга появился неплохой шанс. Кстати, в исследовании, проведенном Ernst & Young, опрашиваемые западные предприниматели называли такой экзотический метод сокращения издержек, как офшоринг. Это означает перенос каких-либо затрат за границу, где издержки ниже. Российским компаниям имеет смысл посмотреть их уровень в разных регионах страны, замечает партнер Ernst & Young **Вадим Михайлов**. И правда, в отношении некоторых расходов выезд за МКАД равносильен пересечению госграницы.

Один из серьезных вопросов — работа с инвестпрограммами. Их, по словам Кон-

стантина Овчаренко, естественно, придется целиком пересмотреть. Сблaзн отказать от них полностью достаточно велик — «не до жиру». Конечно, не до жиру, но проще избавиться от «игрушек» — новых направлений бизнеса, не давших пока никакого результата. А вот на том, что называют ключевыми компетенциями, экономить не стоит.

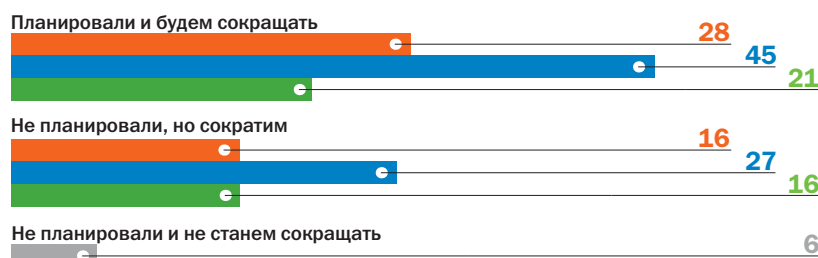
Все инвестиционные программы, советует Овчаренко, следует разделить на пять областей: инвестиции в эффективность существующих процессов (напри-

мер, ресурсосбережение), инвестиции в управление (внедрение ERP-системы), в расширение и развитие (новое производство, региональные подразделения), в инфраструктуру (бэк-офис, снабжение) и в социальную сферу. Затем их надо проанжировать по степени важности — например, от 1 до 10. После этого останется выбрать «линию отсечения» для проектов — исходя из прогнозов, сколько на это компания сможет выделить средств.

Один из авторов бестселлера «Стоимость компаний: оценка & управление»

Том Коупленд предлагает вместо сокращения персонала, что «вызывает гул одобрения на рынках», повнимательнее присмотреться к мелким капитальным затратам вроде создания резервов мощности серверов и постепенной замены корпоративного автопарка. Он считает, что на подобных расходах можно сэкономить до 80% капиталовложений. Всем хочется ездить на новых машинах, отмечает Коупленд. И даже обоснование интернациональное: во всех странах менеджеры ссылаются на чрезмерно частый ремонт. Но в кризис можно и потерпеть.

## Планы российских компаний по сокращению затрат в 2009 году

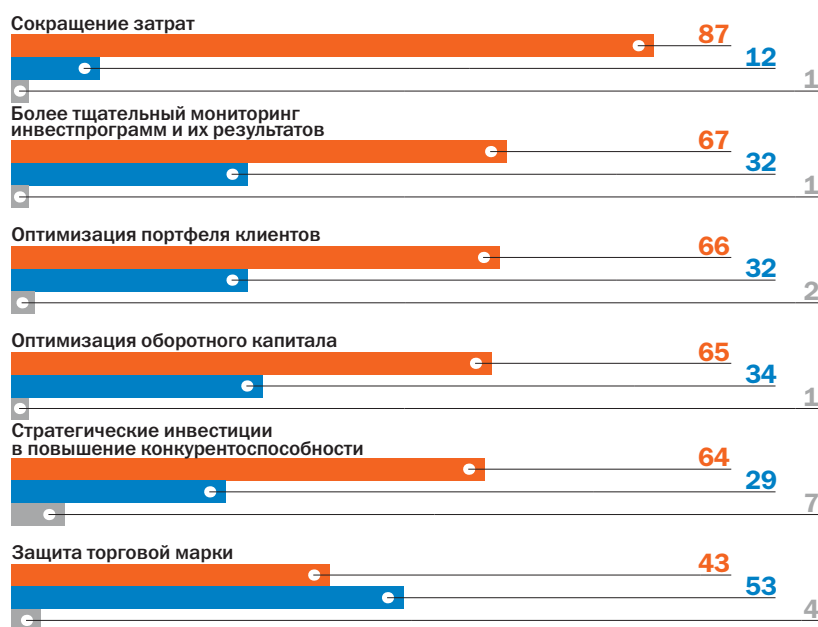


■ персонал ■ объем потребляемых материалов, работ и услуг ■ закупочная деятельность

■ доля компаний, не собирающихся сокращать издержки

Источник: Ассоциация менеджеров, PwC (совместное исследование «Время перемен»)

## Приоритеты западных компаний в условиях кризиса



■ уделяется больше внимания ■ как обычно ■ уделяется меньше внимания

Источник: Ernst & Young

## Испаряющаяся экономия

Работа над сокращением издержек — это постоянный процесс. Приливы и отливы интереса к этой теме испытывают, видимо, не только российские компании. Согласно результатам опроса 330 международных компаний с оборотом от \$1 млрд, проведенного компанией Ernst & Young летом нынешнего года, через три года после начала программ по сокращению издержек 70% компаний обнаруживают, что вроде бы достигнутый поначалу эффект куда-то испарился. Причина, возможно, в том, что программы по сокращению издержек изначально вызывают у сотрудников мало энтузиазма — это кропотливая работа, где нет победителей. Поэтому в Ernst & Young выделяют несколько факторов, которые противодействуют исчезновению результатов: поддержка и заинтересованность топ-менеджмента (как мы видели, в России это часто не так), прозрачная и понятная система ответственности за достигнутый вариант, постоянный мониторинг. Константин Овчаренко добавляет, что для разумного управления издержками требуются работающие системы планирования, учета и контроля затрат, системы нормирования и мотивации, внедрение культуры lean (бережливого менеджмента). Хотя многим мила максима «лучше больше заработать, чем меньше тратить», сегодня во многих российских фирмах руководство пытается контролировать любой расход, вплоть до туалетной бумаги.

Александр Кобенко все же предлагает смотреть в будущее оптимистично: выживший получает многое, включая долю рынков тех, кто плохо умел считать. **сф**

ТРЕНИНГОВЫЕ КОМПАНИИ ВЫВОДЯТ НА РЫНОК АНТИКРИЗИСНЫЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ. ТОЛЬКО ВРЯД ЛИ ЭТО УБЕРЕЖЕТ ИХ САМИХ ОТ КРИЗИСА.

## Большая перемена

текст:  
юлия  
фуколова

«Сокращаем персонал, какие могут быть тренинги», — бросил в трубку HR-директор крупной ИТ-компании. И попросил не называть его имени.

По данным Trainings.ru, в России сейчас работают 1175 провайдеров тренинговых услуг, из них в Москве — 883. До недавнего времени никто без дела не сидел, даже плохие тренеры. В конце года они обычно снимали с клиентов богатый урожай. Но сейчас компаниям не до учебы. «Если раньше у любого тренера с именем график был забит на несколько месяцев вперед, то теперь он мог бы сказать: „До пятницы я совершенно свободен“. Расписание заполнено в лучшем случае на 50%», — рассказывает директор проекта Trainings.ru **Юлия Ужакина**.

Пока падение доходов тренинговых компаний не слишком заметно, но будущий год сулит мало приятного. Многие образовательные программы заморожены на неопределенный срок. В Trainings.ru в октябре провели опрос, получив ответы 298 человек из разных компаний. Оказалось, что 18% опрошенных ожидают сокращения бюджета на обучение, 30% уже отменили часть программ, а примерно 11% респондентов сократили свой штат T&D (training & development) специалистов. И только у 28% опрошенных дела идут как прежде. По подсчетам того же Trainings.ru, общая выручка всех тренинговых компаний России за этот год могла бы составить \$800 млн, если бы все было нормально. Но в следующем году, по разным оценкам, доходы упадут на 40–70%.

В первую очередь заказчики пускают под нож дорогостоящие программы — корпоративные MBA, подготовку кадрового резерва. Потом сокращают и остальное, отказываясь от тренингов из разряда nice-to-have («хорошо бы иметь») — навыки тайм-менеджмента, мастерство презентации и др. Оставляют только те

программы, без которых не обойтись. Например, в компании IBS в целях оптимизации затрат свернули большинство курсов, за исключением критически важных для бизнеса. То есть сократили все, что связано с развитием soft skills, а оставили технологическое (продуктовое) обучение.

«Бюджет на следующий год мы пока не утвердили, но, скорее всего, он будет пересмотрен с упором на внутренние программы обучения», — говорит руководитель корпоративного университета компании «АльфаСтрахование» **Александр Анапольский**. — Мы сокращаем те программы, которые не дают немедленной отдачи».

Как ни странно, на рынке все-таки появляются новые клиенты. «К нам, например, обращаются банки», — рассказывает президент ГК «Международный институт менеджмента» **Дмитрий Димитриев**. — В этой отрасли идет волна перепродаж, поэтому есть спрос на тренинговые услуги в связи с внедрением новой системы управления и корпоративной культуры».

Вслед за общим падением спроса изменятся и расценки на тренинговые услуги. По словам старшего тренинг-менеджера компании Wrigley **Нatalьи Шумковой**, некоторые провайдеры начали присылать предложения со скидкой 20–30% по отношению к докризисной цене: «В таком случае возникает вопрос: работа идет со снижением качества или услуги были переоценены? Конечно, это наводит на определенные размышления». Впрочем, крупные тренинговые фирмы пытаются привлечь клиентов не столько ценой, сколько другими способами.

### Цена урока

Весь 2008 год компании-заказчики, мягко говоря, пребывали в шоке. По информации Trainings.ru, средняя стоимость тренингового дня (для группы 12–15 человек) выросла по сравнению с 2007 годом на 42% и составила 94 тыс. руб. Но деваться было некуда, тем более что и качество обучения начало подтягиваться. Теперь, похоже, тренеры будут более сговорчивы.

Например, в компании Ars Vitae летом расценки составляли от 75 тыс. до 115 тыс. руб. в день, в зависимости от категории учащихся. И хотя сегодня цены остались на том же уровне, но, как объясняет директор по развитию Ars Vitae **Анна Моносова**, компания может пойти навстречу посто-





Большинство работодателей оставляют сейчас лишь те тренинговые программы, без которых не обойтись

део свое выступление и откорректировать навык. Получается экономия до 20–50% аудиторного времени и выигрыш в цене.

Но самый популярный подход, который находит понимание у клиентов даже в нынешней ситуации, — передача обучения «вовнутрь». По словам Анны Моносовой, спрос на такой формат был и раньше, а сейчас заметно вырос. Если у заказчика нет денег на полноценный курс для всех сотрудников, можно прислать одного человека, а тренинговая компания научит его, как донести знания до остальных. При этом из добровольца не обязательно готовить профессионального внутреннего тренера. По мнению Александра Анапольского, разработка программ «под ключ» довольно выгодна компаниям — сначала это потребует дополнительных расходов, зато потом будет хорошая отдача.

## Тренинг после кризиса

Если клиенты не покупают тренинги из-за финансовых проблем, может быть, стоит продавать им программы по управлению кризисом и изменениями? Примерно так рассуждали тренинговые компании, когда в сентябре-октябре начали спешно обновлять свои программы, подчеркивая их антикризисную направленность. В одной из фирм признались, что разрабатывали курсы даже ночами.

В начале осени клиенты бизнес-школы SRC активно расспрашивали преподавателей про кризис и свои текущие проблемы, никак не связанные с темой занятий. В школе быстро отреагировали на спрос и запустили новую серию открытых семинаров. В расписании появились двухдневные курсы с многообещающими названиями — «Управление кризисом», «Инструменты внедрения изменений», а также программы по управлению продажами и финансами в условиях кризиса и т. д. Корреспондента **сф** уверяли, что все это будет пользоваться спросом.

Другие компании разрабатывают программы в основном для корпоративных клиентов. Список курсов у них внушительный — внутренний и внешний PR, активные продажи в период спада, сложные переговоры, увольнение и набор персонала в период кризиса и др. Многие тренинговые фирмы предлагают программы по управлению дебиторской задолженностью. Например, Ars Vitae летом

## В первую очередь идут под нож дорогостоящие программы — корпоративные MBA, подготовка кадрового резерва. Потом сокращают и остальное

янным клиентам из тех отраслей, которые особенно пострадали из-за кризиса, а обучение для них актуально именно сейчас. У IBS, например, есть договоренность о скидках с провайдером, с которыми компания сотрудничает постоянно.

«Я не исключаю, что цены на обучающие программы скорректируются, надо к этому подходить разумно, — говорит Анна Моносова. — Если клиенты будут вынуждены снижать цены на свой продукт,

то и остальным придется пересматривать цепочку ценности услуг для клиента и за счет этого менять их стоимость».

Скажем, в последние годы тренинговые фирмы занимались «украшательством» — предлагали клиентам диски с видеофрагментами, готовили фотоотчеты, материалы раздавали в роскошных папках. Приехать к заказчику не с последней моделью видеокамеры было вообще неприлично. Теперь за счет отказа от подобных излишеств занятия можно немного удешевить.

Компании, все еще занимающиеся развитием персонала, меняют свои подходы — сокращают количество обучаемых, делают программы короче (скажем, три дня вместо пяти). Тренеры отреагировали оперативно. «Мы всегда были поборниками длительного обучения, — говорит Анна Моносова, — но сейчас начинаем предлагать и короткие практические модули, начиная от часа, направленные на отработку конкретного навыка».

Кроме того, для удешевления программ провайдеры все чаще прибегают к смешанному формату — минимум времени на работу в аудитории и упор на дистанционную подготовку. Например, участники тренинга по мастерству презентации получают материалы и готовятся дома, а в класс приходят, чтобы записать на ви-

### книга

«Многие руководители не понимают процесса профессионального роста менеджеров и думают, что ключ к развитию — обучение. Но когда мы спросили менеджеров, что стало движущей силой их развития на протяжении карьеры, они выделили не обучение, а сам процесс работы».



Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод  
**Война за таланты**  
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005

этого года подготовила тренинг по эффективным переговорам с должниками совместно с коллекторским агентством «Секвойя кредит консолидейшн».

Впрочем, как показал опрос **сф**, бизнесу пока не до учебы — никто из опрошенных компаний подобных программ не покупал. «Антикризисные тренинги не хватают как горячие пирожки, — подтверждает Юлия Ужакина. — К тому же все эти программы появились буквально в последний месяц, и есть ощущение, что сделаны они наспех». «Я пока не видела чего-то стоящего, что открыло бы глаза — предложения компаний очень схожи», — говорит менеджер по обучению и развитию IBS **Юлия Шехтер**.

По мнению Александра Анапольского, подобные программы неактуальны — в них слишком много философии и они вряд ли дадут немедленный эффект. Сейчас нужны конкретные действия, и компании так или иначе принимают необходимые решения.

Но самое главное — тренинговые компании немного опоздали, потому что даль-

новидные заказчики озаботились антикризисной подготовкой заранее, а не когда на рынках запахло жареным. «О том, что мир захлестнули финансовые проблемы, было известно еще год назад. Отдельные торговые или туристические фирмы заказывали у нас антикризисные программы в августе этого года, — рассказывает Дмитрий Димитриев. — А в одном из банков мы занимались этим еще весной».

Пожалуй, более благосклонно в нынешней ситуации компании относятся к программам индивидуального и группового коучинга. Как объясняет PR-директор компании «Тренинг-бутик» **Илья Шабшин**, это совместное осмысление ситуации с помощью вопросов, которые ставит тренер. Как правило, встреча рассчитана на два-четыре часа и ограниченное количество участников (обычно от одного до четырех). «Мы в таком режиме решали с клиентами конкретные задачи, вплоть до того, например, когда оплачивать долларовые контракты, а когда — в евро, — рассказы-

вает Дмитрий Димитриев. — Глупо заказывать в такой ситуации тренинг по управлению валютными счетами. С помощью консультанта ответ находится быстрее».

Возможно, компании будут чаще интересоваться и дистанционным обучением, так что у провайдеров e-learning есть все шансы укрепить свои позиции на рынке. «Если у компании есть выбор: либо вообще не проводить обучение персонала, либо проводить его дистанционно, то она скорее всего предпочтет второй вариант, — считает Юлия Ужакина. По ее словам, провайдеры e-learning уже почувствовали, что настает их время, и заметно активизировались. Хотя российскому рынку онлайн-обучения все еще далеко до западного.

Реальный спрос на антикризисные программы обучения появится немного позже, когда страсти улягутся, компании сократят нужное количество персонала, определятся с бюджетом и поймут наконец, кого и чему нужно учить в новых условиях. **сф**

# общение с успехом

Предлагаем совместную организацию и проведение деловых мероприятий

## Дополнительная информация

(495) 960 3118,  
(495) 797 3171,  
(499) 943 9198

Приглашаем Вас  
принять участие  
в деловых мероприятиях  
ИД «Коммерсантъ»

февраль  
**МАРКЕТИНГ  
ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ:**  
КАК ПРИВЛЕЧЬ  
КЛИЕНТА

март  
**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ  
ДОЛГОВ**

**АВТОДИЛЕР 2009**  
УДЕРЖАНИЕ  
КЛИЕНТОВ.  
ПРОДАЖИ. СЕРВИС

апрель  
**ФЕСТИВАЛЬ  
ФРАНШИЗ**

июнь  
**ЭФФЕКТИВНЫЕ  
ПРОГРАММЫ  
ЛОЯЛЬНОСТИ:**  
КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА  
СВОИМ

сентябрь  
**IT-АУТСОРСИНГ**  
ВЕРСИЯ 1.2

ноябрь  
**В2В МАРКЕТИНГ:**  
УДЕРЖАНИЕ  
КЛИЕНТОВ  
В УСЛОВИЯХ  
КОНКУРЕНЦИИ

**РИТЕЙЛ:**  
ОСОБЕННОСТИ  
ДИСТРИБУЦИИ  
И ЛОГИСТИКИ



# «Я надеюсь, что наш покупатель — не инопланетянин»

ГЛАВА РОССИЙСКОГО ОФИСА НР **Оуэн Кемп** СЧИТАЕТ, ЧТО «ЗЕЛЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ПОМОГУТ ОТЕЧЕСТВЕННЫМ КОМПАНИЯМ СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ В ПЕРИОД КРИЗИСА.

текст:  
**иван  
марчук**

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Экологическая ответственность — не самая популярная среди бизнесменов тема. Когда вы с клиентами об этом говорите, зевать не начинают?

**ОУЭН КЕМП:** Нет. Когда приходит клиент и я говорю: «давайте порассуждаем о том, какое влияние оказывает ваша компания на окружающую среду», обычная реакция — удивление. Скажем честно: практически нет компаний, готовых применять принципы экологически ответственного бизнеса, если им придется для этого чем-то пожертвовать. Но если я говорю: «давайте порассуждаем о том, как сократить ваши расходы, используя экологичные технологии», — вот тут клиенту становится интересно.

**СФ:** Представим, что я клиент. Что вы могли бы мне предложить?

**ОК:** Во-первых, в России плата за энергию становится весомой статьёй расходов. В мегаполисах вроде Москвы даже начинает ощущаться ее недостаток. Я могу предложить вам технологии, которые помогут снизить расход энергии.

Например, расходы на охлаждение современных центров обработки данных, которое требует огромного количества энергии. Средний центр обработки данных потребляет в год до 5 МВт электроэнергии — ее хватило бы на то, чтобы целый год обеспечивать электричеством более 4,3 тыс. домов. При помощи уже существующих технологий, к примеру, нашего решения под названием Dynamic Smart Cooling, можно снизить затраты на потребляемую для охлаждения энергию на 50%. Это решение позволяет выявлять с помощью специальных сенсоров те эле-

менты, которые больше всего нагреваются в данный конкретный момент, и охлаждать только их. Кроме того, система позволяет отслеживать ситуацию во всем центре обработки данных и перераспределять нагрузку между серверами, если какой-то из них загружен больше других. В общей сложности можно сэкономить 40% и более энергии, что для крупных центров означает десятки тысяч долларов и значительное снижение их влияния на окружающую среду.

Есть у нас и более амбициозные проекты. Например, полная замена медной проводников в серверах лазерными лучами, что позволит компаниям ежегодно экономить гигаватты электроэнергии, значительно сокращая в том числе и затраты на ИТ. Этот беспрецедентный для отрасли проект позволит снизить и потребность в меди — достаточно дорогим металле, добыча которого также воздействует на окружающую среду. Правда, этот проект пока находится на стадии исследований.

Еще одно перспективное направление — использование наноструктур для фотоэлектроники, что позволит увеличить эффективность фотоэлектрических преобразователей более чем на 20%. Данные технологии уже применяются в космосе. Мы сейчас работаем над тем, чтобы перенести их на Землю. А пока активно используем традиционные солнечные батареи. Ими «обвешана», например, наша штаб-квартира в Калифорнии.

**СФ:** Солнечная энергия получается дешевле обычной? Или это просто красивый проект?





**ОК:** Помимо солнечной мы используем еще и энергию ветра. В долгосрочной перспективе использование возобновляемой энергии дает возможность экономии. По расчетам нашей компании, недавняя установка на предприятии HP в Сан-Диего гелиоэнергетической системы мощностью 1 МВт для снабжения солнечной энергией позволит HP не только сэкономить за последующие 15 лет около \$750 тыс., но и в ближайшие 30 лет сократить выбросы углерода более чем на 27,5 тыс. тонн. Это эквивалентно обеспечению электроэнергией 3,8 тыс. домов или сокращению количества автомобилей на улицах более чем на 5,25 тыс. за тот же период.

**СФ:** Срок не слишком долгий?

**ОК:** Мы же не собираемся исчезать завтра. А если представить, что вся энергия, которую использует HP, будет солнечной, то речь, только представьте, может идти о сэкономленных миллионах. В 2007 году HP приобрела 61,4 МВт возобновляемой энергии в США. Это примерно 4% от всей потребляемой нами энергии, но к 2012 году мы надеемся увеличить долю возобновляемой энергии до 8% — соответственно, увеличатся и размеры экономии в долгосрочной перспективе.

**СФ:** Ваши предложения подходят компаниям с миллионными оборотами. Я так понимаю, что для малого бизнеса экология не актуальна?

**ОК:** Еще как актуальна. Например, есть методы по сокращению бумажного документооборота, перевода его «в цифру». Если говорить о таком привычном для всех рабочем инструменте, как компьютер, то HP

регулярно анонсирует новые модели, в которых потребление энергии значительно снижено. Например, на днях были представлены две модели компьютеров HP Pavilion, выпущенных специальной серией, позволяющих снизить потребление энергии на 45%, а их упаковка произведена из перерабатываемых на 100% материалов с использованием меньшего количества пенопласта.

Самые простые расчеты позволяют предположить, что за счет использования более экологичных компьютеров есть возможность при цене 1,6 руб за кВт·ч (это средняя цена по Центральной России) ежегодно экономить около 750 руб. при работе одного пользователя. Уже немало. Так что даже небольшие компании вполне могут снизить свои расходы на электроэнергию.

### «Это безопасно и дешево»

**СФ:** Пока единственный вариант экономии — уменьшение расходов на электроэнергию. Других вариантов нет?

**ОК:** Конечно есть. Могу привести как пример нашу технологию HP Halo Collaboration, которую мы создали совместно с DreamWorks. Она представляет собой не видеоконференцию в обычном понимании, а сессии телеприсутствия. Создается полное впечатление, что совещание с коллегами из разных стран действительно происходит в одной комнате. Это позволяет снизить затраты на бизнес-поездки. HP планирует благодаря использованию Halo Collaboration сократить число международных командировок на 20 тыс. в год. Ведь авиаперелеты тоже наносят огромный урон окружающей среде: расход топлива,

### досье

#### Персона:

Оуэн Кристофер Кемп

#### Год рождения:

1958

#### Место рождения:

Сассекс,

Великобритания

#### Образование:

Венский технический колледж, специальность «инженер по электросвязи»

#### Профессиональная деятельность:

с 1978 года работает в компании HP;

с 2004-го — генеральный директор HP в России

#### Хобби:

путешествия, спорт

**Фактор номер один сегодня — это экология. В нашей стране требования по экологии сильно занижены, их нужно поднять. Расчеты показывают, что инвестиции в эту сферу могут снизить выбросы в два раза и увеличить объемы производства, сделать его более безопасным и улучшить условия труда рабочих.**



**Олег Дерипаска,**  
владелец  
ОК «Русал»

попадание вредных веществ в воздух и т. д. Для компании же такое сокращение командировок — это сохранение миллионов долларов.

**СФ:** А просто видеоконференции использовать нельзя?

**ОК:** Разницу видно, когда люди выходят из Halo Collaboration: они говорят не «у меня была видеоконференция», а «была встреча». С технической точки зрения созданы специальные системы для проекции изображения, каналы для передачи данных без искажений и задержек, звук, свет настроены так, чтобы создавать эффект присутствия. Даже мебель во всех комнатах одинаковая. Мы продаем клиентам решение, которое создает ощущение личного общения, хотя люди находятся в разных концах света. Сравнить это с видеоконференциями — все равно что сравнить видео в мобильном телефоне и кинотеатр.

**СФ:** Вы вроде говорили, что экологические разработки приводят к экономии. Halo Collaboration, как я понимаю, стоит недешево. Это сколько же нужно летать сотрудникам, чтобы покупка этой технологии себя оправдала?

**ОК:** Честно говоря, конкретные ценники зависят от многих обстоятельств. Мы не продаем просто оборудование. Специалисты НР приходят, создают и впоследствии поддерживают весь процесс, который состоит из оборудования для самих комнат, подключение их к специально созданному для Halo выделенному каналу связи, технической поддержки. Стоимость зависит от организации, ее масштабов. Данное решение не для частного использования. Это для компаний, которые на командировки тратят миллионы долларов в год. Хотите видео на мобильнике — это одни деньги, предпочитаете пойти в кино — другие. Правда, сейчас существуют и «облегченные версии» Halo: чуть меньше экраны, мебель проще, площадь меньше. Что касается НР, то мы окупили установку сети Halo в разных странах и офисах компании за год.

**СФ:** Вы несколько раз упоминали о сокращении выбросов углекислого газа. Но ведь никакой экономии средств их сокращение не приносит?

**ОК:** Я надеюсь, что наш покупатель — не инопланетянин, а тоже житель нашей планеты. И он собирается жить долго. Но вы правы, я не ожидаю, что большая часть россиян скажет: «Оуэн, мы покупаем принтер у вас, потому что вы заботитесь об экологии». Но я рас-

считываю на другую логическую цепочку: «почему бы не купить у вас, если это оказывает меньшее влияние на окружающую среду и на мой бюджет».

«Зеленые технологии» позволяют НР существенно снижать издержки. Мы публикуем данные о собственных выбросах с 2003 года, а с 2007 года компания стала предоставлять информацию о выбросах, связанных с транспортировкой своей продукции и с деятельностью поставщиков. При этом пришлось пристально взглянуть на всю нашу систему поставщиков и партнеров. Мы стали смотреть на качество и воздействие упаковки на окружающую среду, начали активно использовать вместо грузовиков и самолетов железнодорожный транспорт и суда. На некоторых автоматизированных производствах стали отключать свет. И в результате заботы об экологии получили сокращение расходов. Так что это работает. По этому пути может пойти любая компания: например, банк может пересмотреть систему работы поставщиков пластиковых карт или бумаги с тем, чтобы они наносили как можно меньше вреда экологии.

Просто нужен комплексный подход. Например, если при изготовлении принтеров 83% компонентов — это продукты вторичной переработки, а сам принтер на 100% перерабатывается, представляете, как это может быть важно для потребителей?

## «Я не понимаю, зачем тащить яблоко через полмира»

**СФ:** Мне кажется, для россиян эта проблема пока не приоритетна. К тому же у нас в стране принтеры, по-моему, вообще не перерабатывают?

**ОК:** В России схемы по переработке есть, но они действительно пока не очень эффективны. Возьмем, например, Австрию, где я живу. Там выкинуть компьютер невозможно, разве что ночью в лес, чтобы никто не видел. Если просто поставить его около мусорного контейнера возле дома, то его просто никто не заберет. Все привыкли, что старую технику отвозят на специальные заводы по переработке электроники. Приняты соответствующие законы. В России скоро будет так же. Уверен, что уже лет через пять вы тоже будете задумываться об утилизации старой техники. Пять лет — средний срок жизни компьютера или принтера. Так что думать об этом нужно уже сейчас. Даже если проблемой не озаботятся власти, это произойдет из-за экономической целесообразности. Сбор и переработка мусора имеет серьезный экономический смысл. В Германии уже конкурируют фирмы, которые перерабатывают макулатуру. И у вас когда-нибудь будет то же самое.

**СФ:** Вы так уверенно говорите о росте экологической ответственности россиян, но я его пока не наблюдаю. У вас подтверждения какие-то есть?

**ОК:** Мы летом проводили для сотрудников в нашем офисе форум, посвященный теме ответственного

отношения к окружающей среде. Он был добровольным, но вызвал у сотрудников огромный интерес. Для меня это был своего рода эксперимент. Мы увидели неподдельный интерес к мероприятию, услышали множество идей и предложений от наших людей по поводу того, что они готовы и хотели бы делать. К мероприятию мы собрали за неделю больше двух тонн бумаги и десятки батареек для сдачи переработчикам. После мероприятия мы стали собирать макулатуру на постоянной основе в российском офисе. Используем для кофе не пластиковые стаканчики, а бумажные. Их можно перерабатывать.

**СФ:** Вы, наверное, все эти правила вписываете в трудовые соглашения при приеме на работу?

**ОК:** Мы своим людям не хозяева. Они сами принимают на себя какие-то обязательства. Нужно только организовать пространство и процесс так, чтобы им было удобно. Я не могу приказать человеку выбрасывать бумагу в специальный контейнер или выключать свет в туалете. Но мы можем расставить эти контейнеры так, чтобы людям было удобно. Мы настроили все принтеры в офисе так, чтобы можно было печатать на обеих сторонах бумаги. В масштабах

гигантской компании даже экономичная печать может дать огромное снижение расходов на бумагу.

Я как руководитель своим примером показываю, как нужно действовать. Если я вижу два яблока в магазине: большое, но из ЮАР, и маленькое, но местное, то покупаю маленькое. Я не понимаю, зачем жечь топливо и тащить яблоко через полмира. И уж тем более я не хочу, чтобы мой внук подошел ко мне в свое время и сказал: «дедушка, из-за твоих ноутбуков вчера умер последний белый медведь». К тому же все эти принципы не противоречат бизнесу, а, напротив, помогают. Экология и экономия имеют очень много сходного.

**СФ:** Неужели весь коллектив компании настолько озабочен экологическими проблемами?

**ОК:** Я думаю, что у нас есть люди, которые придут или пришли к нам потому, что для них это важно. Наверняка есть и те, для кого это сверхважно и кто может уйти от нас, если мы откажемся от этой позиции. Я даже хочу, чтобы мы стали частью большого сообщества людей, которые думают о будущем планеты. И даже предполагаю, что, возможно, будет отток тех, кому все равно. Ответственность по отношению к окружающей среде — в данном случае еще и прекрасная основа для формирования команды. **СФ**

**Станьте участником  
издательского проекта  
ИД «Коммерсантъ»**

**Поднимите престиж  
своей компании  
и торговой марки**

**Получите рекламу  
во всех изданиях  
ИД «Коммерсантъ»**

# ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

**Коммерсантъ**

Более подробную информацию о том, как стать спонсором книг «Ъ» можно получить, направив запрос по адресу: [oibragimova@kommersant.ru](mailto:oibragimova@kommersant.ru), а также по телефонам: 499 943-9108/10/12





## Евгений Демин

генеральный директор компании  
«Сплат-косметика»

Как производителю косметики вырасти в 2009 году на 100%? Нужно разобраться с поставщиками, торговлей, собственными бизнес-процессами. И набрать персонал.

— С началом кризиса мы оказались меж двух огней. Поставщики уменьшают отсрочку платежей с 45 до 15 дней, а покупатели, ритейлеры и аптечные сети, напротив, стремятся увеличить с 45 до 90–120 дней. Тем не менее, в 2009 году мы хотим вырасти в два раза. Это значит, что нам теперь требуется в четыре раза больше денежных средств — над этим мы и работаем.

Мы убедили 101 поставщика из 110 не ухудшать для нас условия. Недавно провели переговоры с компанией, которая хотела повысить цены на 25%, так как из-за кризиса теряет на нас около 30 тыс. евро в месяц. «Повысите цены, и мы от вас уйдем. А вы потеряете треть объемов», — убеждали мы. В итоге партнеры согласились работать себе в убыток в расчете на перспективу. С покупателями мы тоже фактически договорились: где-то «подвинулись» мы, где-то — сети.

Параллельно за счет использования факторинга, лизинга, овердрафта мы пытаемся сократить разрыв ликвидности. Повышаем и эффективность внутренних бизнес-процессов. Так, если раньше держали на складе недельный запас сырья, то сейчас — четырехдневный. Многие второстепенные процессы уже отдали на аутсорсинг, а сейчас передаем еще охрану и логистику — этим у нас только в Москве заняты около 40 человек.

Но персонал мы не сокращаем, а набираем — у нас около 90 открытых вакансий. Чтобы вырасти на 100%, нужны хорошие сейлзы, маркетологи и финансисты. Кого-то уже нашли. Неслучайно говорят, что кризис — это не только проблемы, но и возможности. Сейчас ведем переговоры о покупке фабрики. □





текст:  
**татьяна  
юрасова**  
фото:  
**дмитрий  
лебедев**



A man in a red jacket and khaki pants is riding a green and black mountain bike on a dirt path. He is smiling and looking towards the camera. The background is a blurred autumn landscape with trees and a body of water.

## Роман Пушкарев

директор по развитию бизнеса департамента «Материалы для нефтегазовой отрасли» компании «ЗМ Россия»

Объявив в интернете конкурс на лучшее решение бизнес-кейса, компания ЗМ надеется протестировать новую стратегию, повысить узнаваемость и найти хорошего менеджера.

— В кейсе мы описали нашу ситуацию: представительство крупной международной компании, устроенной по продуктовому принципу, меняет стратегию и начинает предлагать решения в расчете на индустрию клиента. Были выбраны ведущие для России отрасли: нефтегазовая, горно-металлургическая и строительная. Конкурс нам нужен, чтобы понять: а может ли кто-то предложить нам принципиально лучший подход? Одновременно мы рассчитываем повысить свою узнаваемость в приоритетных для нас отраслях и найти хороших специалистов. Так, победитель получит должность директора по развитию бизнеса горно-металлургического отдела. А для участников, которые не ищут работу, у нас тоже есть призы: например, ланч с членом правления ЗМ, консультация у нашего директора по персоналу.

Задание мы разместили на ресурсе Fankujob, его целевая аудитория — активные специалисты, люди с бизнес-образованием. Оповестили о конкурсе бизнес-школы Москвы и Екатеринбурга, и они провели офлайн-сессии.

Мы фиксируем в день около 300 посещений нашей страницы с кейсом. И уже получили решения — объемом от одного абзаца до четырех листов с графиками. Знаете, что меня удивило? Никто не предложил все разрушить и начать делать по-новому. Люди с пониманием отнеслись к опыту ЗМ. Лучшие решения мы опубликуем в начале декабря, а итоги подведем 22 декабря. И сразу начнем просматривать интересных кандидатов. □

текст:  
**татьяна  
юрасова**

фото:  
**евгений  
дудин**



# Екатерина Рясенцева

управляющий партнер консалтинговой компании Anderson Partners

Кризис прибавил работы специалистам в сфере Executive Search: спрос на эффективных топ-менеджеров вырос, но переманивать их стало труднее.

— С утра и до вечера мы ищем эффективных руководителей. До сентября этого года многие клиенты тоже заказывали эффективных, но по факту отдавали предпочтение стандартно мыслящим и управляемым топам. Сейчас же всем реально нужны антикризисные менеджеры: одним — чтобы снизить издержки бизнеса, другим — чтобы использовать кризис для роста компании. Так, наш заказчик из финансового сектора раньше растил менеджеров у себя в компании. Теперь, когда конкуренты ослабли, он торопится с развитием новых направлений. И мы нашли ему трех профессионалов, способных быстро это сделать.

Неверно думать, что сегодня эффективного топ-менеджера найти проще. За таких людей компании держатся обеими руками. На днях позвонил клиент и предложил направлять ему всех интересных топов, которые появятся на рынке. А мы отказались: «Хорошие топ-менеджеры на рынок не выйдут».

Переманивать стало сложнее. Из-за нестабильности люди крайне осторожно подходят к предложению сменить работу. Вот обсуждаем с кандидатом пакет, включающий опцион. А как понять, сколько будут стоить акции компании-работодателя? В чем считать — в рублях или долларах? Неопределенность вызывает у людей панику, и мы проводим с ними «антикризисную психотерапию». Не только оцениваем риски и перспективы нынешнего и будущего работодателя, но и обсуждаем, как лучше использовать ситуацию. Мы ее уже используем: за этот год наш бизнес вырос более чем в полтора раза, причем именно за счет второго полугодия. **СФ**

текст:  
**татьяна  
юрасова**

фото:  
**григорий  
собченко**





ИТАК, ПОИСКИ СЕКРЕТА УСПЕХА ЗАВЕРШЕНЫ. ВРЕМЯ ПОДВОДИТЬ ИТОГИ. ТЕПЕРЬ МОЖНО СМЕЛО ДОБАВИТЬ, ЧТО НАША ИГРА НЕ ПРОСТО ДЛЯ УМНЫХ, НО ДЛЯ РАСЧЕТЛИВЫХ, ХЛАДНОКРОВНЫХ И В ТО ЖЕ ВРЕМЯ БЕССТРАШНЫХ СТРАТЕГОВ.

## У каждого свой секрет

**Как выяснилось**, успех в игре совершенно не зависел от количества отправленных SMS и сделанных ходов. Например, **Вадим Григорян**, отправивший наибольшее количество сообщений, занял лишь 29-е место: одно SMS приносило ему в среднем чуть больше 2 млн баллов рейтинга. За упорство в достижении цели он получит сертификат на общий курс английского языка, войдя в число призеров. Победителю игры, который по числу сделанных ходов оказался на третьем месте, одно SMS приносило заметно больше —  $2,9 \times 10^{15}$  баллов. Игрок, замыкающий восьмерку призеров, сделал в три раза меньше хо-

именно благодаря активной инвестиционной политике на уровне «Деньги» удалось занять второе место, хотя он начал играть только с конца третьей игровой недели.

В то же время, по мнению лидеров, именно уровень «Деньги» оказался наиболее сложным, так как требовал

жения, выбирая между инвестициями в частный бизнес или акции крупных компаний.

Для многих участников игры определяющим фактором при выборе профессии оказался размер будущей зарплаты. Должность служащего банка с максимальной в игре зарплатой (19,8 тыс. игровых рублей в квартал) была весьма популярна. Для других решающим был размер банковского счета, соответствовавшего той или иной профессии. Так, Антон Лутченко на первом игровом уровне выбрал профессию биржевого брокера с минимальным ежеквартальным доходом — 7,5 тыс. игровых рублей. Зато этой профессии «полагался» внушительный банковский счет — 170 тыс. игровых рублей. По собственному признанию Антона, он рассчитывал, что эти деньги позволят ему сделать резкий старт, — и не прогадал.

Впрочем, успешные игроки перестали не только жить на одну зарплату, но и вовсе ощущать какую-либо зависимость от нее уже к началу второй игровой недели. К этому моменту размер вожденной зарплаты

**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

дов, чем лидер, но средняя стоимость каждого его хода ненамного меньше, чем у победителя, —  $2,4 \times 10^{15}$  баллов.

Число ходов, сделанных лидерами, достигало нескольких тысяч. Они рассказывают, что открывали журнал с игровым полем два-три раза в день и, сделав серию ходов, переходили к более актуальным делам.

Выяснилось, что добиться успеха в игре, как и в жизни, помогают терпение и умение сохранять хладнокровие в непростых ситуациях. Те, кто спешил переходить на следующий игровой уровень, как только появлялась такая возможность, оказывались в менее выигрышной позиции, чем игроки, старавшиеся выжать максимум из текущей игровой позиции. Особенно показательным в этом смысле стал уровень «Деньги». Например, **Антон Лутченко**, занявший в итоге четвертое место, признался, что перешел на уровень «Власть» слишком рано: если бы он приступил к исполнению властных полномочий позже, накопив больше баллов, расстановка ведущих игроков могла бы измениться. **Рустаму Нурхаметову**

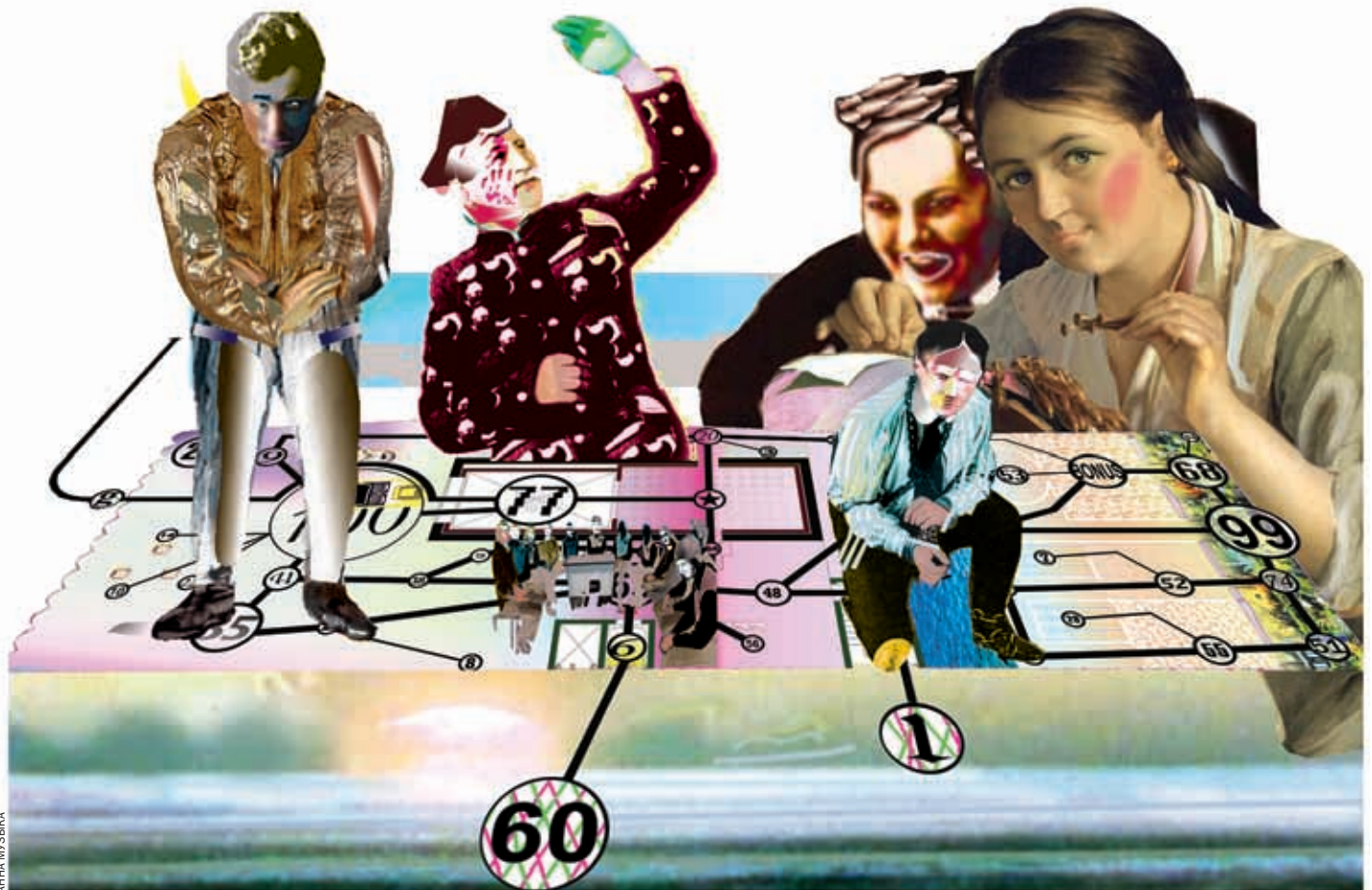
внимательно отслеживать котировки компаний. Кроме того, определять наиболее прибыльные активы на этом уровне игрокам приходилось практически на ощупь, методом проб и ошибок, что, по отзывам, немало усложнило игру и добавило интриги.

Самым интересным игровым кругом, по признанию участников, оказался первый уровень «Белые воротнички». На нем игрокам приходилось считаться с подчас весьма скромным доходом и тщательно просчитывать все свои вло-

### Кто разгадал секрет успеха

МЕСТО	ИМЯ, ФАМИЛИЯ	РЕЙТИНГ, ТЫС. БАЛЛОВ	ПРИЗ
1	МАРИЯ БАРАЕВА	19 344 471 543 354 800	СЕРТИФИКАТ НА ПОЛУЧЕНИЕ СТЕПЕНИ MBA ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»
2	РУСТАМ НУРХАМЕТОВ	17 389 182 223 075 200	ТУР «СИНГАПУР + ОСТРОВ БАЛИ» ДЛЯ ДВОИХ
3	ЕЛЕНА ФАДЕЕВА	16 953 219 109 388 600	СЕРТИФИКАТ НА ПРОГРАММУ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «МАРКЕТИНГ» (500 АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ)
4	АНТОН ЛУТЧЕНКО	15 433 035 991 094 300	ПОРТФЕЛЬ ИЗ КОЖИ ДЛЯ ДОКУМЕНТОВ И НОУТБУКА
5	МИХАИЛ СИДОРОВ	8 965 334 653 611 220	ПОРТФЕЛЬ ИЗ КОЖИ ДЛЯ ДОКУМЕНТОВ И НОУТБУКА
6	ДМИТРИЙ ШИЧКИН	7 933 725 038 686 720	ПОРТФЕЛЬ ИЗ КОЖИ ДЛЯ ДОКУМЕНТОВ И НОУТБУКА
7	ОЛЕГ СЛАЙША	7 658 494 545 260 050	ПОРТФЕЛЬ ИЗ КОЖИ ДЛЯ ДОКУМЕНТОВ И НОУТБУКА
8	АЛЕКСАНДР ШЛЯПКОВ	4 979 560 286 400 980	ПОРТФЕЛЬ ИЗ КОЖИ ДЛЯ ДОКУМЕНТОВ И НОУТБУКА
29	ВАДИМ ГРИГОРЯН	19 488 876 157	СЕРТИФИКАТ НА ОБЩИЙ КУРС АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА (84 АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСА) — ПРИЗ ЗА УПОРСТВО





АННА МУЗЫКА

стал незначительным по сравнению с суммами, которые игрокам удалось накопить благодаря грамотным инвестициям.

На игровом уровне «Белые воротнички», напомним, доходы и расходы игроков зависели не только от их профессий, зарплаты и инвестиционной политики, но и от семейного положения. Оказалось, что в лидеры выбились только многодетные родители: у игроков, дошедших до финала, на этом игровом уровне было восемь-десять детей. Другими словами, мы опровергли аксиому, что большое число детей не позволяет обеспечить семье высокий уровень благосостояния. Крепкая семья — важная составляющая успеха.

Играть в статусе «белых воротничков», по словам лидеров, было проще, чем на последующих игровых уровнях. Зато потом им уже не было так страшно, как на первом игровом уровне.

По отзывам участников, в игре им пришлось столкнуться с ситуациями, которые вполне возможны в реальной жизни. Это означает, что как мы и предупреждали, навыки, полученные в игре, вполне могут пригодиться в неигровых ситуациях.

В таблице на стр. 72 вы найдете рейтинг победителей. Трое из них получают возможность стать слушателями бизнес-школы МИРБИС, один с помощью туроператора Spregish поедет восстанавливать силы в Сингапур и на Бали, а остальные станут обладателями кожаных портфелей представительского класса для ноутбуков и документов от компании Giorgio Fedon. Мы надеемся, что благодаря нашей игре те, кто не верил в свои силы, убедились, что были неправы, а те, кто давно хотел, но боялся попробовать себя в роли инвестора, получили возможность успешно реализовать свою мечту. Мы не

раз предупреждали, чтобы вы не боялись рисковать и доверяли собственной интуиции. Надеемся, теперь вы поняли, что эта стратегия приносит успех, и научились ею пользоваться. Сейчас, когда главы влиятельнейших финансовых структур ищут пути выхода из мирового финансового кризиса, мы уверены, что навыки, приобретенные на наших иг-

ровых полях, и опыт преодоления многочисленных игровых кризисов помогут вам пройти этот сложный период без особых потерь.

С вами было интересно! Надеемся, что и мы оправдали ваши ожидания. Конечно, желаем, чтобы секрет успеха, обретенный на игровом поле, пригодился вам в реальных жизненных ситуациях. **сф**

реклама

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

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

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

**Коммерсантъ**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ» **Павел Безручко** НЕЧАСТО ВЫХОДИТ ИЗ КНИЖНОГО МАГАЗИНА С ПОКУПКОЙ — УЖ ОЧЕНЬ МНОГО В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ИЗДАЕТСЯ ДЕЛОВОЙ «МАКУЛАТУРЫ», НА КОТОРУЮ ЖАЛКО ТРАТИТЬ ВРЕМЯ. **Читать, по его мнению, нужно книги, способные системно менять парадигму.**



**Барбара Минто**

**«Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений»**

Из всех практических работ, которые я читал, могу смело назвать эту книгу настольной. Тема структурирования информации не очень хорошо освещена в деловой литературе, а когда про это пишет лучший эксперт в мире, да еще и понятным языком, то читать одно удовольствие. Барбара Минто некоторое время преподавала для сотрудников компании McKinsey, в книге она рассказывает, как писать понятные документы, делать презентации и четко выражать свои мысли. Для меня как консультанта и руководителя компании эти умения являются очень важными.

**Эдгар Шейн**

**«Организационная культура и лидерство»**

Работа исключительной глубины и содержательности. Автор — ведущий эксперт в области организационной и корпоративной культуры, человек, который действительно глубоко понимает этот предмет. К тому же он разумно сочетает исследовательский подход с практическим. Книга полезна для тех, кто хочет выстроить в своей компании нужную корпоративную культуру.

**Генри Минцберг**

**«Структура в кулаке. Создание эффективной организации»**

Минцберг анализирует разнообразные организационные структуры, например

бюрократические или предпринимательские, рассматривает, для чего они предназначены, какие у них ограничения. Он показывает, как добиться успеха в организациях разного типа. Работа интересная, написана живым языком. Полезно прочитать руководителям, директорам по персоналу, консультантам — всем, кому важно развивать компанию.



«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

**Дэниел Гоулман**

**«Эмоциональный интеллект»**

Это классическая работа Гоулмана, его фундаментальный труд. Он рассказывает о своей концепции эмоционального интеллекта, приводит исследования, доказывая, что руководителю важнее уметь ладить с собой и другими людьми, чем быть очень интеллектуальным. Рекомендую всем менеджерам. Мне кажется, это вопрос образованности. Как в художественной литературе надо обязательно прочитать Толстого и Достоевского. Книга Гоулмана и практична, и очень важна с мировоззренческих позиций. Думаю, менеджерский мир ее освоил пока процентов на пять.

**Susan H. Gebelein (редактор)**

**Successful Manager's Handbook: Develop Yourself, Coach Others**

Книги из серии «помоги себе сам» делаются на читов и серьезную литературу, которую пишут профессиональные коллективы с 30–40-летним опытом. Этот сборник относится к числу вторых — товар немассовый. Он переиздавался уже шесть-восемь раз. Авторы рассматривают менеджерскую эффективность в разных сферах — умение влиять, управлять исполнением и т. д. Они рассказывают, какие нужны знания и навыки, как их развивать. Все очень структурировано и глубоко. Эта книга — практическое пособие для руководителя, который знает английский язык и не боится тратить время на саморазвитие. **сф**



## почта

«Создается впечатление, что издатели сложных игр пренебрежительно относятся к своим коллегам-конкурентам в казуальном секторе. Да, с одной стороны, рынок казуальных игр до смешного мал по сравнению с MMOG (многопользовательскими онлайн-играми). Однако он развивается довольно интенсивно. Удивительно, что с такой небольшой прибылью издатели и разработчики казуальных игр вообще умудряются вести бизнес, разрабатывать игрушки и продавать их. Меня поразило тот факт, что сотовые операторы забирают себе половину дохода с игры. Не думаю, что те услуги, которые они оказывают portalу, а в конечном итоге издателям и разработчикам, стоят этих денег. Налицо дисбаланс в распределении прибыли. В MMOG же ситуация другая: издатели этих игр не настолько сильно зависят от операторов, да и жизненный цикл игры дольше. Поэтому при больших затратах MMOG-индустрия представляется более стабильной. Однако это заслуга не только бизнесменов, но и самого продукта. Довольно просто купить компанию, когда финансовые результаты позволяют. Куда сложнее сохранить ее и развивать на рынке самостоятельно. Пусть он и совсем небольшой».

Ия, Москва

«Доигрались»

сф №46(278)24.11.2008

«Хотелось бы узнать у вас, почему стало так мало в журнале Евгения Чичваркина? Даже о кризисе этот человек пишет с неиссякаемым оптимизмом. Насчет того, что нужно спустить деньги, делать покупки и тем самым помогать российской экономике — не согласна. Ведь сколько бы денег мы сейчас ни тратили, все они рано или поздно уйдут в банки, которые „спустят“ их за границу. И опять наша же экономика останется не у дел. Сегодня отток капитала жуткий, и даже правительство не может его контролировать. В то же время копить деньги под подушкой бессмысленно. Хочется на страницах журнала увидеть больше советов для простых россиян, которые далеки от серьезного бизнеса, но в то же время имеют тугую копейку за душой и не хотят ее потерять. Больше прогнозов, больше аналитики, больше советов».

Полина Горбатенко, Уфа

Фанк-клуб / Евгений Чичваркин /

сф №45(277)17.11.2008

## спроси СФ

Константин, Москва

## Пончик для девелопера

**Продаем пончики в палатках у метро. Но планируем открыть точку в торговом центре. Насколько это хороший проект?**

Открыть точку по продаже пончиков в торговом центре можно. Главное, чтобы расходы на аренду не съели прибыль. Точка обязательно должна работать под каким-нибудь брэндом, не обязательно известным. Например, «Колобок» или «Колечко» вполне подойдут. Здесь есть одно «но». «Если для раскрученных компаний быстрого питания стоимость аренды составит \$300–700 за 1 кв. м в год, то для малоизвестных — \$1–2 тыс.», — говорит партнер консалтинговой компании S. A. Ricci Илья Шуравин. Наиболее известный брэнд в мире фастфуда McDonald's вообще платит не фиксированную плату, а 5% оборота. Правда, при самом плохом раскладе сумма составляет \$400–500 с 1 кв. м. По мнению Ильи Шуравина, малоизвестным брэндам лучше обратить внимание на регионы. «В Москве широко представлены кухни всех типов и направлений — и русская, и китайская, и суши, тогда как во многих регионах с арендаторами проблемы», — замечает он. Фастфуд является своеобразным «якорем», увеличивающим поток покупателей. Нередко владельцы региональных торговых центров вынуждены сами организовывать предприятия быстрого питания. Так, например, поступил торговый девелопер «Ташир», создав дочернюю компанию «Ташир-пицца».

Константин Николаев, Красноярск

## С глазу на глаз

**Хотим установить дополнительные мониторы для показа рекламы на платежных терминалах. На что следует обратить внимание?**

«Первый вопрос — возможна ли на конкретной модели терминала установка второго монитора», — пояснили в компании ОСМП, развивающей сеть платежных терминалов Qiwi. Кроме того, представители компании посоветовали обратить внимание на совместимость видеокарты монитора с системным блоком, установленным в терминале. Наконец, необходимо убедиться в наличии мониторов у поставщика оборудования. Если вам удалось учесть все эти моменты, то вы получите прекрасный рекламный носитель. «Реклама на платежных терминалах обеспечивает прямую коммуникацию с потребителем», — говорит президент брэндинг-агентства Depot WPF Brand and Identity Алексей Андреев. — Человек не станет подолгу рассматривать рекламный билборд, не задержит взгляд на плазменной панели с рекламными роликами в торговом зале супермаркета. А вот рекламное сообщение на экране платежного терминала он будет вынужденно рассматривать в течение 10–30 секунд. Однако эксперты советуют не заниматься размещением рекламы самостоятельно. «Чтобы привлечь рекламодателей, лучше обратиться в компании, которые уже занимаются размещением рекламы на платежных терминалах», — предупреждают в ОСМП.

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

# 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

Платательщик

Адрес (с индексом)

Телефон e-mail

назначение платежа

Подписка на газету/журнал

название издания

сумма

Подпись платателя

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

Платательщик

Адрес (с индексом)

Телефон e-mail

назначение платежа

Подписка на газету/журнал

название издания

сумма

Подпись платателя

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ЮНИКРЕДИТ БАНКА **ВСТУПИЛ В ДОЛЖНОСТЬ** ЗА ПОЛТОРА МЕСЯЦА ДО ТОГО, КАК ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС **НАКРЫЛ** РОССИЮ. НО НИКАКОГО **ДИСКОМФОРТА** ОН НЕ ИСПЫТЫВАЕТ.

**От перехода** на работу в организации с другими корпоративными культурами у меня пока дискомфорта не возникало. Это ведь не переход из мирной жизни в воинскую часть или за колючую проволоку. В любой новой среде много интересного.

**Иногда** больше толка в работе со сложившимся коллективом, хотя это труднее. Привести в новую структуру свою команду — распространенный, понятный и банальный вариант: все свое ношу с собой. Многие так делают, когда надо и когда не надо.

**На работе** дружеские отношения — роскошь, а не средство продвижения. Когда экипаж — одна семья, это и хорошо (атмосфера в коллективе комфортная), и плохо: маневр руководителя ограничен. По отношению к тем, кого приводишь с собой, трудно оставаться беспристрастным. Другим это видно и обидно. Когда личная лояльность ценится выше профессионализма, дело может пострадать. А когда дело страдает, рано или поздно могут возникнуть вопросы к руководителю.

**Чтобы уволить** кого-либо, необходимы серьезные основания. Когда других вариантов нет и горбатого, как говорят в народе, только могила может исправить. Например, на такую крайнюю меру можно пойти, если по вине сотрудника бизнесу нанесен значительный ущерб, а он к тому же из страха начал сознательно скрывать известные ему факты и тем самым усугубил проблему, то есть повел себя неадекватно.

**Если** мобилизацию провели, то надо воевать, хочешь не хочешь. Заранее к кризису готовиться нелегко, и такая подготовка сравнима с мобилизацией вооруженных сил. Долго держать отобилизованной большую армию накладно. Поэтому принимать конкретные антикризисные меры надо только тогда, когда очевидно, что кризис точно случится. Два года назад было рано, а через три месяца будет поздно.

**Поведение** в кризисе — искусство. Действия по уставам караульной службы могут не дать нужных результатов



СВЕТЛАНА ПРИВАЛОВА

**Допускаю**, что, поработав сколько надо, в один прекрасный день займусь чем-то другим. Чем точно, пока не могу сказать. Может, еще одну книгу напишу, может, буду преподавать или более активно займусь фотографией, чтением и еще немного поеду по миру.

**Жизнь** — не только работа. В ней еще много чего интересного. В наше время с мобильными коммуникаторами почти можно получать везде, работая в режиме 24 x 7. Многие так привыкают к подобному состоянию, что теряют навыки другой жизни. В лучшем случае передохнут короткое время — и снова в бой. Много тех, кто, уйдя с работы, быстро помирает, так как не может найти себя в новых реалиях.

**Как говорится**, поживешь подольше — увидишь побольше. Открытые системы обычно более сильные. Не надо заикливаться на чем-то одном, пусть даже на очень интересной работе. Перемены не так страшны, как иногда кажется, и очень часто они случаются к лучшему. Иногда люди держатся за свои места и опасаются нового. В ряде случаев это оправданно, но чаще — нет. **сф**

записал **Сергей кашин**



# читайте в следующем номере

(в продаже с 8 декабря)



## частная практика

Глава розничной сети «Магнит» Сергей Галицкий считает, что настало время платить по счетам — за сумасшедшие оклады, яхты, вечеринки. Выживет тот, кто вел себя разумно

## конкуренция

В России перепроизводство зерна, в мире финансовый кризис, да и соседняя Украина вернулась на международный зерновой рынок. Российских зернотрейдеров ждут голодные времена

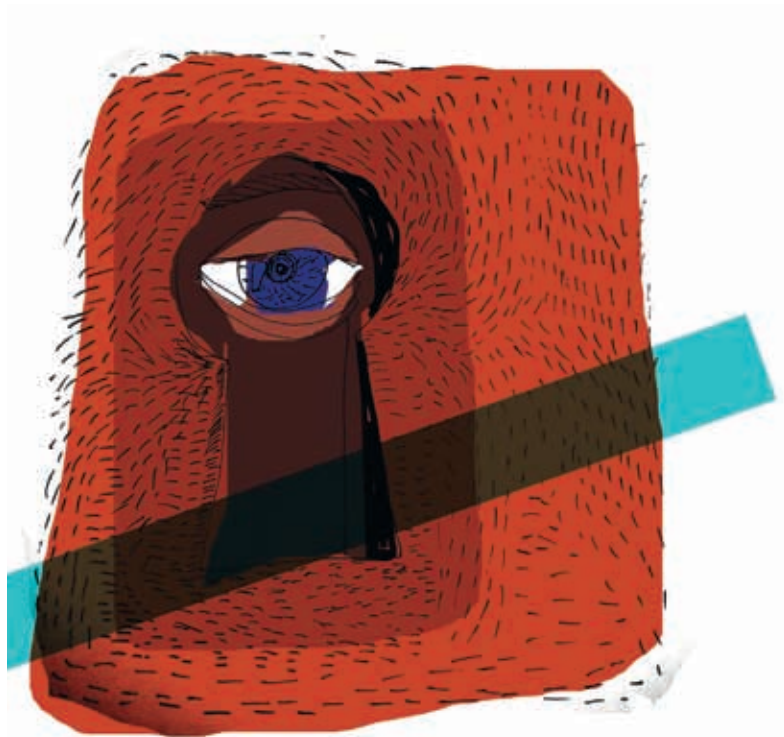
## идеи

Японская культура — это и уникальные способы общения с помощью электроники. Наш корреспондент отправился в Страну восходящего солнца, чтобы познакомиться с японской девушкой и понять загадку восточной «электронной культуры»

## лаборатория

Как стало известно «Секрету фирмы», Российский союз промышленников и предпринимателей разрабатывает национальный стандарт закупочной деятельности, призванный уменьшить коррупцию в частных структурах. Возможно ли это?

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



*Печатать —  
просто, как нажать*



Samsung представляет принтеры, которые обеспечат Вам полный контроль над печатью. Будьте в курсе текущих проектов – система удаленного контроля позволяет управлять принтером через сеть. Следите за расходами – функция двусторонней печати и низкий уровень затрат гарантируют необыкновенно экономичную работу принтеров. Выбирайте простые решения – благодаря особой конструкции принтеров Вы всегда сможете с легкостью устранить такие неполадки, как забившаяся бумага, или заменить тонер. Принтеры Samsung. Все под контролем!



Контроль  
над текущими  
проектами



Контроль  
над расходами



Контроль над  
работой