

\$155 за тонну: почему пшеница
дешевеет, а хлеб дорожает с. 36

Чем сеть «Магнит»
притягивает госкредиты с. 18

Секрет фирмы

№48 (280)
08.12 — 14.12.2008

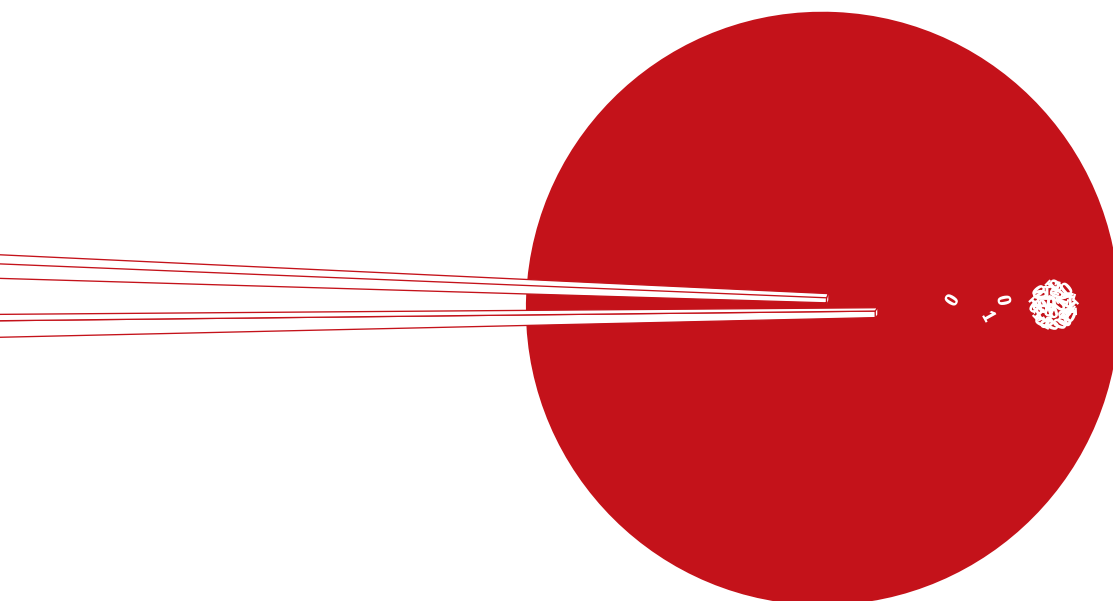
sf.kommersant.ru

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

ЯПОНИЯ ГИКНУЛАСЬ

Что бывает, когда на рынке
заправляют фанаты с. 44



ISSN 1727-417-6
08048
9 771727 417006

РЕНУАР 8 МП. ВСЕ ПОД РУКОЙ

Широкоформатный сенсорный экран позволит быстро сфокусироваться на объекте съемки одним прикосновением. Автоматическое слежение за лицом, детектор моргания и улыбки сделают удачной каждую фотографию. Технология Dolby Mobile придаст вашей музыке совершенно новое качество звучания. Последние штрихи – WiFi и A-GPS, и вашему взгляду открывается... RENOIR.



**Renoir*

LG KC910

<http://renoir.lgmobile.com/ru>



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Соблазн прикосновения

*Ренуар

Информационная служба LG Electronics 8-800-200-76-76 (бесплатная горячая линия по России). www.lg.ru

частная практика



кризис

«Нет проблем. За все заплатят покупатели»

Глава сети «Магнит» Сергей Галицкий считает, что пришло время платить по счетам — за сумасшедшие оклады, яхты, вечеринки. Выживет тот, кто вел себя разумно **с. 18**

амбиции

Култ солнца

Девелопер «Конти» заявил о намерении инвестировать в производство солнечной энергии. Это поможет компании построить даунтаун в Краснодаре **с. 26**

инновации

Янтарный Фаберже

Калининградский фабрикант Александр Емельянов создал уникальную технологию производства предметов интерьера, позволяющую соединять дерево и янтарь **с. 30**

истории

Без личных амбиций

Текстильные заводы, совсем недавно мечтавшие выдавить друг друга с рынка, забыли о конкуренции и дружно просят помощи у государства. Выиграют, как обычно, сильнее **с. 34**

конкуренция

точки роста

Фунт лиха

Богатый урожай грозит убытками торговцам зерном по всему миру. Но российские компании «впереди планеты всей» — они так и не успели перенастроить советскую систему импорта зерна на экспорт **с. 36**

идеи

заявка на будущее

Охота на гика

В Японии у 20–30-летних не принято экономить на технике и разных занятых «штучках» **с. 44**

WOW

Снизу вверх / Дело рук / Удар зонтиком **с. 50**

кейс-контроль

Вояж в трех осях

3DreamTeam покажет мир в 3D-формате **с. 52**

провокации

Фотодыра / Тур без слов / Шампунь от фонаря **с. 55**

перезагрузка

«Люди тратят очень много денег на месть» **с. 56**

Людей, которые в МТС отвечали за маркетинг, наверное, подкосила оторопь перед Большим Импортным Фуфлом: яйцо мира и прочее бла-бла-бла



Андрей Амлинский **с. 51**

дневник наблюдений

Почему китайские автопроизводители самые живучие в мире / За что страдают кинотеатры и какие фильмы они покажут в Новый год / Каким образом Microsoft Dynamics облегчит жизнь российским ИТ-компаниям / Как девелоперы выкручиваются из кризиса и какие схемы для этого придумывают / Смогут ли московские власти консолидировать городские отели / За счет чего региональным алкогольным компаниям удастся победить федеральные **с. 66**



лаборатория

коммерческие закупки

Бесконтрольная закупка

Чтобы одолеть коррупцию, РСПП разрабатывает национальные закупочные стандарты. Помогут ли они уменьшить мздоимство в частных структурах? **с. 58**

ИТ-индустрия

Осторожно, рынок сокращается

Мировой кризис не лучшим образом скажется на российском рынке ИТ. Однако может благотворно повлиять на его структуру, если компании озаботятся своей эффективностью **с. 63**

над чем работаете

Андрей Долгополов

Страховой брокер «Малакут» решил переквалифицироваться в поставщика социальных услуг. Если, конечно, не подкачают субподрядчики и бюджеты клиентов **с. 68**



В жизни я никому не подчинялся — ни в армии, ни на работе. Но в этом и недостаток: если человек никогда не был в подчинении, то он и не обрел опыта правильного управления



Роман Рожниковский с. 78

блоги

«Настоящая лояльность — это лояльность такого потребителя, который верит не в ваши последние промопредложения или скидки, а в отношения между ним и вами»

Том Питерс с. 54

сценарии

«2018. Забавную картину можно было наблюдать пять лет назад: в Минсельхоз выстроилась очередь из землевладельцев, желающих переквалифицировать земли общего назначения в сельскохозяйственные угодья. Эти же люди десять лет назад проделывали обратную операцию»

Николай Демьянов с. 41

прогноз недели

«Алкогольный рынок под Новый год накроет мощная волна регионального сепаратизма. Федеральные игроки, оказавшись слабыми и незащищенными, будут вынуждены вдвое сократить производство»

Вадим Дробиз с. 16

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **Юпе. Информационные технологии** 22 декабря, 26 января и 23 февраля
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 Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

Издатель
ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

рекламная служба

директор
ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

дирекция по маркетингу и PR

директор
АЛЛА МАЛАХОВА;
тел. (499)943-9784

продажи по подписке и в розницу
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077
Отпечатано в Финляндии. Типография «Сканвэб АБ», Корьланкату 27, Коувела
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз.
ЦЕНА СВОБОДНАЯ
АДРЕС РЕДАКЦИИ
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
E-mail: sf@kommersant.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU
Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992-О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

Навести порядок в лицензиях на ПО. Кто крайний?



Реклама

Не ищите крайнего, ищите ответы
на www.microsoft4you.ru

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


Microsoft®
Шаг Навстречу



Китайские внедорожники вряд ли найдут массовый спрос на российском рынке ввиду их низкого качества и неизвестности брендов



Вадим Швецов,
генеральный директор ОАО «Северсталь-авто»



Китайские автопроизводители прорываются в Россию всеми возможными путями

AFP / IMAGINECHINA

Власти ввели запретительные пошлины на ввоз кузовов, направленные против китайских автопроизводителей. Но китайцам все нипочем: они создают в России полномасштабное производство.

Внедорожник под Гжель

текст: **павел куликов**

Летом 2009 года китайский концерн Great Wall Motor в партнерстве с российским дилером китайских автомобилей «Ирито» собирается запустить автозавод полного цикла в подмосковной Гжели. Компании объявили об этом на днях, хотя организация производства идет давно. «Работы над проектом начались еще в марте этого года, когда стало понятно, что будущего у „отверточной“ сборки в России нет», — говорит глава российского представительства Great Wall Ван Пэн.

И правда, в марте калининградский «Автотор» свернул крупнейший в России проект по сборке китайских автомобилей. По соглашению между «Автотором» и автоконцерном Chery в Калининграде до конца 2008 года должны были собрать 40 тыс. машин. Участники рынка уверены, что Chery стал разменной монетой в переговорах с властями, которые собирались лишить «Автотор» налоговых льгот.

Китайские автопроизводители всегда вызывали неприятие у российских властей. Ни одному китайскому автоконцерну не удалось получить льготы на производство в рамках промышленной сборки. А сейчас это уже невозможно: прием заявок от

В Great Wall решили идти напролом, вкладывая \$25 млн в переоснащение завода и объявляя при этом о повышении цен на свои внедорожники на 15–20%

потенциальных инвесторов завершен в конце 2007 года. Большинство крупнейших мировых автокомпаний эти льготы получили, а вот китайцам, если они захотят построить заводы в России, придется целиком платить таможенные льготы при импорте комплектующих.

В начале осени 2008 года стало ясно, что укрепление российского рубля к сворачиванию производства китайских машин отношения не имеет. Когда рубль, наоборот, стал слабеть, в силу вступила запретительная пошлина на ввоз автомобильных кузовов — результат лоббистской деятельности «Северсталь-авто». Теперь она составляет 15% стоимости, но не менее 5 тыс. евро, что делает «отверточную» сборку дешевых машин в России совершенно нерентабельной. Однако все желающие производить машины в России уже получили льготы, кроме китайцев, так что нововведение по большому счету только их и коснулось. После этого Great Wall отказался от запуска сборочного производства в Татарстане, решив ликвидировать задуманное для этого СП «Великая стена Алабуга авто».

Китайская Geely, отказавшись от «отверточной» сборки в России, пошла другим путем. Она воспользовалась опытом

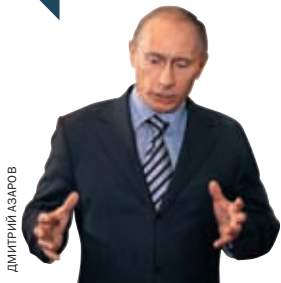
японской Mitsubishi Motors, которая сделала марку одной из самых продаваемых в России, доверив ее эксклюзивную дистрибуцию компании «Рольф». Geely провернула такой же трюк с «дочкой» «Рольфа» Red Dragon, которая обещает продать в 2009 году 12 тыс. машин.

В Great Wall же решили идти напролом, вкладывая \$25 млн в переоснащение завода и объявляя при этом о повышении цен на свои внедорожники на 15–20%. Впрочем, чуда от совместного проекта Great Wall и «Ирито» аналитики не ждут. С началом финансового кризиса Ernst & Young пересмотрел свои прогнозы по развитию китайского автопрома в России: по итогам 2008 года общий объем продаж китайских брендов составит 1–2%, а не 5%, как ожидалось еще полгода назад. При этом у Great Wall не самые лучшие перспективы среди китайских марок.

По мнению Михаила Пака из ИК «Метрополь», сейчас дилеры концентрируются на продажах и послепродажном обслуживании наиболее востребованных моделей, к которым китайские машины не относятся. Так что шансов на успех больше у Geely, которую станет продавать «Рольф» в 80 своих дилерских центрах. Похоже, и сам Great Wall не питает иллюзий: первоначальные планы производства составляют около 5 тыс. машин, а мощности завода пока остаются в секрете. □

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Мы знаем примеры, когда они становятся ниже реальных средств, находящихся на их счетах. Это какое-то уродливое явление, абсолютно несправедливо



Владимир Путин,
премьер-министр РФ

Владимир Владимирович подивился метаморфозам российского фондового рынка, где капитализация компаний опускается даже ниже объема средств на их счетах. Особенно уродливым премьеру показалось то влияние, которое оказывают на фондовые индексы западные инвесторы. Что ж, если ситуация в ближайшие месяцы не изменится, то таковых на российских рынках может и совсем не остаться.

Правительству России необходимо разработать план поддержания экономики, похожий на «Новый курс» Рузвельта



Олег Дерипаска,
владелец «Базового элемента»

Даже \$4,5 млрд, которые в конце октября получил от ВЭБа «Русал», мало. Самый богатый и в то же время самый пострадавший от кризиса россиянин предлагает государству инвестировать в строительство жилья, дорог, оказывать поддержку машиностроению, металлургии. Именно в этих отраслях, по иронии судьбы, сосредоточены ключевые активы бизнесмена. □



КИРИЛЛ УСТИНОВ

Вместе проще пережить кризис, решили акционеры МДМ-банка и УРСА банка и затеяли крупнейшее слияние в отрасли. Это лишь первая ласточка на банковском горизонте.

Деньги к деньгам

текст: **иван марчук**

МДМ-банк и УРСА банк договорились об объединении. После слияния капитал нового банка составит 72 млрд руб., активы — 523 млрд руб. Исходя из данных «Интерфакс-ЦЭА» на 1 октября, новая компания займет в России по всем показателям второе место после Альфа-банка (не считая банков, контролируемых государством и иностранцами).

На пресс-конференции, посвященной этому событию, председатель совета директоров МДМ-банка Олег Вьюгин заявил: «Наши банки нигде не пересекаются. УРСА традиционно силен в розничном направлении и работает в Сибири и на Урале. Мы имеем большой портфель корпоративных кредитов и в основном представлены в европейской части России. От объединения выиграют все».

И правда, вряд ли банкиров в объятия друг друга подтолкнули проблемы. Оба игрока имеют большой запас ликвидности (совокупно \$2,8 млрд) и планируют закончить год, показав прибыль. Окончательное объединение банков будет завершено в течение

КТО КОГО

Ультиматум на пленке

Дистрибуторы самых «громких» российских фильмов конкурируют за новогодний прокат. От битвы титанов страдают прежде всего кинотеатры.

текст: **татьяна комарова**

В кинотеатре города Сысерть (Свердловская область) ГЦД «Кинотеатр» внедряют «интерактив». Посетители форума могут выбрать, какой фильм они хотят смотреть на новогодние каникулы: фантастический «Обитаемый остров» Бондарчука или музыкальную комедию Валерия Тодоровского «Стиляги».

Инновационные технологии в Сысерти, где населения всего 20 тыс. человек, используют не от хорошей жизни. По данным газеты «Коммерсантъ», дистрибуторы этих фильмов «Каро прокат» и «Централ партнершип Sales House» выдвигают такие условия по количеству сеансов, что однозальные и двухзальные кинотеатры (а таковых в России около 40%) физически не смогут показать обе ленты и будут вынуждены выбирать.

Это не первый подобный случай. За экраны «ультимативными» методами уже боролись в марте 2007 года «Бой с тенью 2» и «День выборов», а в дни школьных весенних каникул — молодежные картины «В ожидании чуда» и «Дерзкие дни». Однако теперь ставки высоки как никогда: «Обитаемый остров» — самый дорогой российский фильм (бюджет \$36 млн), да и «Стиляги», хоть обошлись вдвое дешевле, лишь немного уступают по дороговизне прежнему лидеру — «Волкодаву», стоившему \$20 млн.

Вся надежда на праздники. «Битва за залы вполне объективна: новогодние каникулы считаются самым кассовым периодом года, и успех новогодних фильмов прошлых лет заставляет производителей идти напролом», — считает Олег Иванов, генеральный директор компании Movie Research. По его прогнозам, в эти праздники кассовые сборы составят около \$100 млн (примерно 17% прогнозируемых годовых сборов).

Тем временем в «Кинотеатре» Сысерти «новогодним лидером» пока является «Обитаемый остров». □

Игорь Ким верит в крепкую банкирскую дружбу

12–18 месяцев. Новая организация, возможно, получит название УРСА-МДМ или МДМ-УРСА. Основные владельцы банков Сергей Попов и Игорь Ким договорились в течение пяти лет не выходить из капитала объединенного банка.

Эта сделка стала крупнейшей, но не единственной в банковской сфере за последнее время. Недавно появилась информация о том, что Альфа-банк покупает уральский банк «Северная казна», холдинг «Базэл» готов продать банк «Союз» структурам «Газпрома», а Национальный резервный банк приобретает активы банка «Электроника».

«Тенденция консолидации и поглощений в банковском секторе продолжится весь следующий год, но наиболее активная фаза слияний будет отмечаться в первом полуго-

дии — весной ожидается рост числа проблемных банков», — прогнозирует генеральный директор компании «2К Аудит — деловые консультации» Тамара Касьянова. Эксперты полагают, что консолидация пойдет банковской отрасли на

Результатом объединения МДМ-банка и УРСА банка станет финансовая организация, которая, если не считать банки с госучастием и иностранные, займет в России второе место после Альфа-банка

пользу. К тому же этот процесс и, в частности, объединение УРСА банка и МДМ-банка, по словам Олега Вьюгина, активно поддержало государство. В условиях кризиса надзорным органам будет проще следить за крупными игроками, чем за сотнями мелких. □

Новый глава подразделения, отвечающего за работу Microsoft Dynamics с партнерами, **Дуг Кеннеди** объяснил, почему российские ИТ-компании выиграют от ужесточения правил игры.



«Секрет фирмы»: Как вы собираетесь реформировать отношения с партнерами?

Дуг Кеннеди: Сейчас все компании, продающие ERP- и CRM-системы Microsoft Dynamics, практически равны, но мы хотим делать бизнес с сильными игроками. С одной стороны, мы усложним критерии отбора партнеров, с другой — сильные компании получают больше внимания и денег. При этом мы хотим добиться более четкой отраслевой специализации, чтобы клиенты понимали, какой из партнеров за что отвечает.

СФ: Не логичнее ли заняться самостоятельными продажами, как ваши конкуренты SAP и Oracle?

ДК: Я проработал в Oracle 17 лет. И могу сказать вам исходя из собственного опыта: у Microsoft Dynamics сотрудничество с локальными разработчиками и продавцами более эффективное, нежели у компаний, которые конкурируют с партнерами.

СФ: Как нововведения отразятся на количестве партнеров Microsoft Dynamics? К примеру, в России?

ДК: В некоторых странах их количество увеличится, в некоторых сократится. По моим ощущениям, в России их станет больше и уж точно они будут сильнее. □

Девелоперы все чаще предлагают хитроумные схемы покупки жилья, призванные стимулировать спрос. Чтобы не снижать цены открыто, все способы хороши.

Кульбит с процентом

текст: **татьяна комарова**

Холдинг МГСН предложил клиентам интересную финансовую игру. Он обязуется полностью вернуть покупателям квартир в двух своих подмосковных новостройках уплаченную сумму и 15% от нее в качестве штрафа, если не успеет сдать дома в течение года. Шансы выручить 15% у потенциальных клиентов есть — обычно процесс сдачи дома в Подмоскovie длится как раз около года, а эти новостройки еще даже не достроены.

Такое предложение, по мнению руководства МГСН, должно стать альтернативой банковским вкладам. Альтернатива, правда, получается не больно надежная — без гарантий со стороны АСВ.

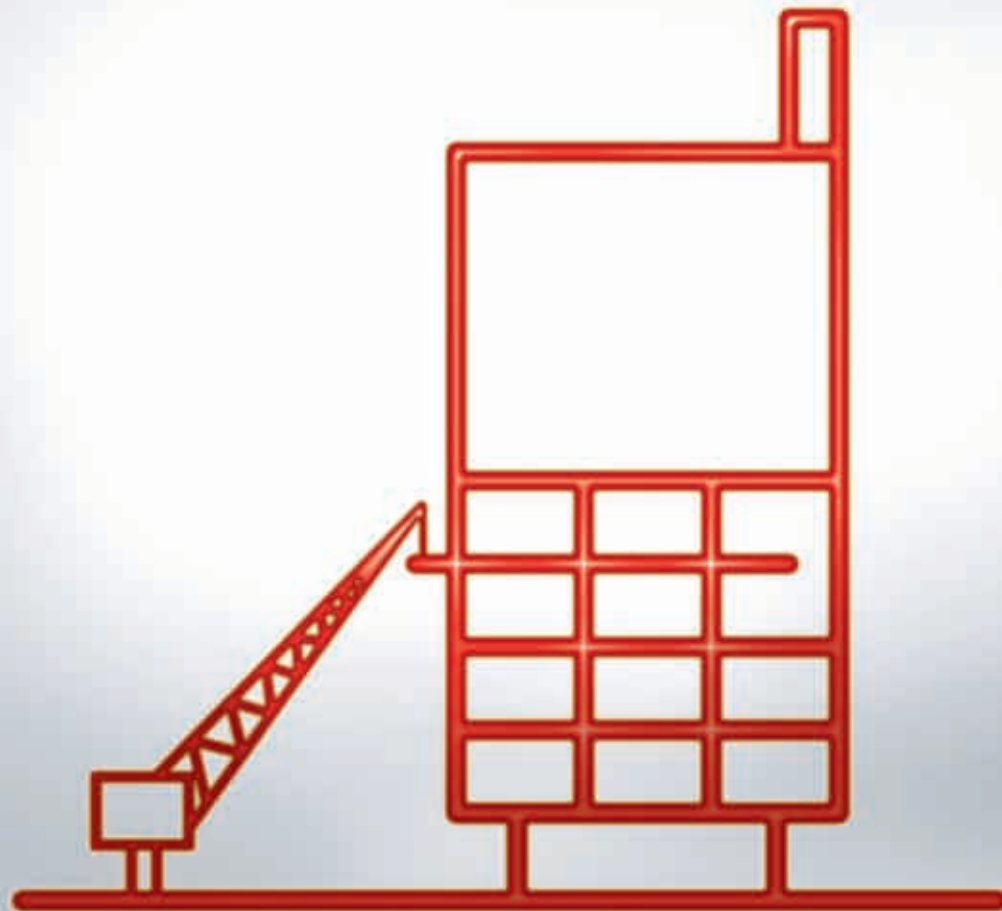
МГСН — не первый «затейник» из когорты девелоперов. С ноября Villagio Estate, девелопер загородных поселков, входящий в ГК «Инком», предлагает вернуть покупателям, воспользовавшимся рассрочкой, до 30% стоимости дома, если через год (к моменту окончания выплат по рассрочке) цены на недвижимость упадут (по индексу Росстата). «Мосстройреконструкция», «дочка» питерского холдинга ЛСР, предложила рассрочку с меняющимся в зависимости от колебаний того же индекса Росстата размером ежемесячных выплат. MiGax Group выставила на аукцион 20 своих квартир без стартовой цены, подразумевая, что итоговая цена, по которой уйдут лоты, и будет справедливой.

Понятно, что девелоперы пытаются стимулировать сильно упавший спрос на новостройки. И это приносит свои плоды: например, в Villagio Estate после введения акции спрос увеличился сразу на 60%. Но другие их коллеги поступают честнее. Они просто предлагают скидки, доходящие до 25%. Из крупных девелоперов на такой шаг пошел «Дон-строй». Остальные же застройщики «с именем» пытаются делать хорошую мину при плохой игре — держат цены, надеясь привлечь клиентов финансовыми развлечениями. □



Не желая прямо снижать цены, девелоперы выполняют фигуры высшего маркетингового пилотажа

ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ



Моделируйте свой тариф для бизнеса

Тариф Бизнес–модель

С тарифом Бизнес–модель Вы сами выбираете:

- размер скидок на все мобильные и городские вызовы
- льготные пакеты минут для междугородных и международных вызовов, а также для разговоров во время поездок по России
- пакеты SMS и GPRS
- специальные услуги, сформированные с учетом отраслевой специфики Вашего бизнеса

Звоните 8 800 333 08 90/www.mts.ru

МТС оператор бизнеса



Как уходили Дадли

1 декабря Роберт Дадли официально сложил с себя полномочия президента ТНК-ВР. Его уход положит конец конфликту акционеров.

27 мая 2008 года

Российские акционеры ТНК-ВР Виктор Вексельберг и Михаил Фридман во время встречи с главой ВР Тони Хейвордом предложили заменить Дадли на Вексельберга. Днем ранее вышло интервью Дадли, где он рассказал, что яблоком акционерного раздора стал вопрос об инвестициях за пределами России, а также дивидендная политика и «засилье» специалистов из ВР.

26 июня 2008 года

На очередном собрании акционеры подтвердили полномочия Дадли. Этому предшествовала месячная интрига с формированием списка кандидатов в совет директоров. В итоге прошел британский список. Попытки российских акционеров опротестовать решение и уволить Дадли ни к чему не привели.

24 июля 2008 года

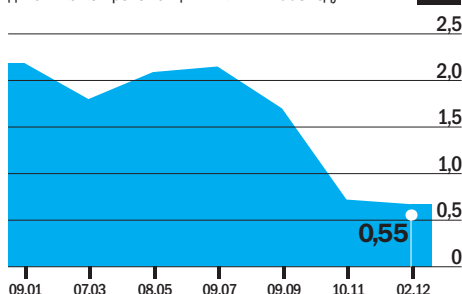
Не получив разрешения на работу в России, Дадли был вынужден покинуть страну и руководить компанией дистанционно.

4 сентября 2008 года

Акционеры подписали соглашение, положившее конец противостоянию российской стороны и ВР. Ради корпоративного мира они решили отправить Роберта Дадли в отставку, заменив его независимым исполнительным директором. □

Освобождение от роста

динамика котировок акций ТНК-ВР в 2008 году



Источник: РТС



НАТАЛЬЯ ЛОГИНОВА

Московские власти готовы передать «Националь» в хорошие руки

Московская мэрия не оставляет надежды развить свои гостиничные активы. Но все никак не может определиться с партнером.

Системное гостеприимство

текст: **денис тыкулов**

По информации «Коммерсанта», столичное правительство вновь вернулось к идее консолидации городских отелей. Для создания СП рассматриваются кандидатуры ВАО «Интурист» и некоторых международных операторов. После того как выбор будет сделан, город передаст в совместное предприятие пять гостиниц: «Националь», «Будапешт», «Волга», «Берлин» и «Кузьминки». Общую стоимость этих активов на рынке оценили в 500 млн евро.

Первая попытка создать СП для управления городскими отелями была предпринята городом осенью 2006 года. Тогда выбор чиновников пал на группу «Нафта» Сулеймана Керимова. Опыта управления отелями у «Нафты» не было, зато имелся \$1 млрд «живых» денег, которые компания собиралась вложить в совместный проект. Однако в начале 2007 года столичные чиновники потребовали в несколько раз увеличить вклад «Нафты» в СП (список гостиниц, которые мэрия оказалась готовой внести в компанию, был куда шире), так что альянс не создали.

По мнению экспертов, больше всего шансов найти общий язык с муниципалитетом у «Интуриста». Директор по развитию УК Avant Group Артем Колесов напоминает, что городу принадлежит 33,7% в «Интуристе» (остальными акциями владеет АФК «Система»). Кроме того, компания управляет гостиницами в Ярославской области, принадлежащими правительству Москвы. «Логично, если партнером города будет российская компания, правда, непонятно, почему именно „Интурист“, — рассуждает вице-президент Федерации рестораторов и отельеров Вадим Прасов. — Ведь есть „Гелиопарк“, „Гост отель“, „Азимут“ и другие». Впрочем, как пояснил **сф** президент ВАО «Интурист» Александр Арутюнов, его компания готова рассматривать сотрудничество с городом в любой форме, но пока никаких предложений не получала. А как показывает практика, чиновники крайне непостоянны в своих решениях. □



МЕТРО

Партнер для профессионалов



**Офисные
товары по
выгодным
ценам!**

Выгодно и удобно!

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



**Легко и просто
Пробная карта клиента**

Компания:
ФИО:
Телефон (код)
Адрес: индекс Г.
ул. Д.
корпус.

METRO

00044444801

КАРТА КЛИЕНТА
для одновременного использования



6430101000044448011150

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

Для совершения пробного визита в один из наших торговых центров вырежьте по линии разреза ваши контактные данные и карту клиента, предназначенную для одновременного совершения покупок, и предъявите их кассиру при покупке. Карта действительна до 31 декабря 2008 г. Условия получения постоянной карты клиента вы можете узнать на www.metro-cc.ru.

* В Москве и Санкт-Петербурге с 23.30 до 00.05 кассы магазинов закрываются на технический перерыв. В других городах магазины работают до 22.00 и позже. Подробности на www.metro-cc.ru



Виталий Ванцев взвалил на себя наследство опального Бориса Абрамовича

ЮРИЙ МАРТЫНОВ

Виталий Ванцев входит в капитал авиакомпании Sky Express. По иронии судьбы он стал наследником всех многочисленных российских авиаактивов, некогда принадлежавших Борису Абрамовичу.

Авиационное наследие

текст: **полина русаева**

Два года назад личность Бориса Абрамовича была самой обсуждаемой в авиационных кругах. Еще бы — именно ему удалось получить тогда «добро» президента страны Владимира Путина на создание альтернативного «Аэрофлоту» перевозчика AiRUnion.

Этого Абрамовичу показалось мало, и он параллельно взялся за реализацию не менее амбициозного проекта — создание первого в России лоукоста (авиационного дискаунтера). В акционеры Sky Express Абрамович привлек ЕБРР, фонды Altima Partners и Sloane Robinson (примерно в равных долях). Проект поддержали в самых высоких кругах — министр транспорта Игорь Левитин и вице-премьер Сергей Иванов. В результате за год работы Sky Express вошел в десятку крупнейших внутрироссийских перевозчиков.

Однако 2008 год стал для Абрамовича роковым. AiRUnion скаптался в тартарары: из-за долгов перед поставщиками топлива и лизингодателями компании авиаальянса признали себя банкротами. Абрамовича обвинили во всех авиационных грехах и признали персоной нон грата для отрасли.

После гибели AiRUnion камни полетели и в Sky Express. Покидая пост главы Росавиации, Евгений Бачурин напоследок приписал лоукостеру несуществующий 1 млрд руб. долга и предложил контролирующим органам обратить внимание на деятель-

ность авиакомпании. Начались стычки с Федеральной таможенной службой, потребовавшей более 1 млрд руб. штрафов. Бачурин позднее признал, что погорячился, а от ФТС авиакомпании удалось отбиться в судах.

В октябре Борис Абрамович заявил, что больше не является акционером Sky Express. Кому и при каких обстоятельствах досталась ранее принадлежавшая ему доля (не менее 25% акций), неизвестно. Но в середине ноября гендиректор «Росавиа» Виталий Ванцев сообщил, что скоро станет акционером Sky Express. По информации «Коммерсанта», на прошлой неделе он начал процесс консолидации 39% авиаперевозчика. Схема сделки не

уточняется. Можно предположить, что либо была выпущена допэмиссия акций авиакомпании, либо новый акционер приобрел пакет Абрамовича и часть акций еще кого-либо из соучредителей.

Жизнь Sky Express обещает стать спокойнее. Месяц назад в беседе с корреспондентом **СФ** замгендиректора Sky Express Аркадий Меркулов говорил, что возможный приход такого серьезного акционера как Виталий Ванцев «положительно скажется на деятельности авиакомпании». Еще бы.

Во-первых, для Sky Express Виталий Ванцев — стратегический инвестор. Он является главой совета директоров базового для авиакомпании аэропорта Внуково. Это может предоставить перевозчику преференции в обслуживании самолетов и открыть доступ к товарным кредитам со стороны внуковского ТЗК.

Более того, Виталий Ванцев — отличный отраслевой лоббист. Его ли усилиями или усилиями Сергея Чемезова и Юрия Лужкова, но подконтрольная им компания «Росавиа» пока единственный перевозчик на рынке, получивший господдержку в виде кредита на 5 млрд руб. Sky Express деньги тоже нужны. В первоначальном бизнес-плане компании была цель выйти на окупаемость к концу текущего года, но топливный бум и финансовый кризис передвинули срок. Как признался «Коммерсанту» Виталий Ванцев, он лично участвует в корректировке планов авиакомпании.

В общем, пока Борис Абрамович борется с венгерскими властями за право построить особняк в Будапеште (об этом в ноябре писали несколько местных СМИ), его авиадетитще обрело нового якорного акционера. Того же, что и AiRUnion. □



DEPO Computers рекомендует ОС Windows Vista® Business

ЭКСПЕРТАМ ОТ ЭКСПЕРТОВ



Реклама. Товар сертифицирован.

DEPO Neos 420USF – российский компьютер мирового уровня

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

- Низкий уровень шума, 25 Дб
- Ультракомпактное исполнение, размеры 300x65x260 (ВxШxГ, мм)
- Использование энергосберегающих технологий, потребляемая мощность 32 Вт (при 100% нагрузке)

- Подлинная Windows Vista® Business
- Процессор Intel® Atom™ 230
- Оперативная память 512–1024 Мб DDR2
- Жесткий диск 80–160 Гб SATA
- Оптический привод DVD–R или DVD–RW
- Устройство для карт памяти SD/MMC/MS/SD
- Интегрированный сетевой адаптер Gigabit Ethernet

МЫ ИХ СДЕЛАЛИ! ДЛЯ ВАС!

Компания DEPO Computers, тел. (495) 969-22-22, www.depocomputers.ru

АЛКОГОЛЬНЫЙ

рынок накроет мощная волна регионального сепаратизма. Кризис неплатежей привел к сбою в цепочке «производитель — банк — дистрибутор — розница». Благодаря административным препонам местные производители смогут контролировать всю розницу в регионах. Федеральные игроки в расклад не впишутся и будут вынуждены вдвое сократить производство. Они оказались слабыми и незащищенными.



Вадим Дробиз,
глава Центра исследований
федерального и регионального
рынков алкоголя

Как стало известно газете «Коммерсантъ», в конце ноября татарские компании, занимающиеся оптовой торговлей алкоголем, подверглись тотальной проверке. Под наблюдение попали шесть местных компаний, которые работают в основном с федеральными производителями и в общей сложности занимают около 85% водочного рынка Татарии. Результатом проверки стали предписания заморозить деятельность этих компаний. От заморозки выиграет местный производитель «Татспиртпром», который принадлежит татарскому правительству. Остановка работы оптовиков накануне Нового года окажется ударом не в бровь, а в глаз: полтора-два месяца простоя могут запросто обернуться для них банкротством. **СФ**

текст: **полина русяева**

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



*предложение действительно только для Москвы

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



«Нет проблем. За все заплатят покупатели»

ГЛАВА ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ «МАГНИТ» **Сергей Галицкий** СЧИТАЕТ, ЧТО НАСТАЛО ВРЕМЯ ПЛАТИТЬ ПО СЧЕТАМ — ЗА СУМАСШЕДШИЕ ОКЛАДЫ, ЯХТЫ, ВЕЧЕРИНКИ. ВЫЖИВЕТ ТОТ, КТО ВЕЛ СЕБЯ РАЗУМНО.

текст:
**иван
марчук**
фото:
**василий
дерюгин**

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Из-за чего, на ваш взгляд, случился кризис?

СЕРГЕЙ ГАЛИЦКИЙ: Я не согласен со стандартным определением этого кризиса. Вот говорят: кризис ликвидности и доверия. Я считаю, что просто количество перешло в качество. Имеется в виду, что количество нарушений, которые допускали участники рынка, перешло на новый качественный уровень. Законы диалектики.

СФ: Кто именно и что нарушал?

СГ: Возьмем всех участников рынка: банки, инвестбанки, инвесторы, реальный сектор, государство. Каждый подошел к кризису в таком положении, в котором не должен был подходить к нему. Например, банки. Я хочу узнать, почему они кредитовали клиентов, у которых долг к EBITDA составлял 4–5? Это говорит о том, что они неправильно работали, а значит, должны быть наказаны.

Инвестбанки — вообще какое-то кошмарное пятно. Аналитики, которые после студенческой скамьи проработали год, получали до \$500 тыс. зарплаты. При этом их прогнозы никогда не сбывались. А сами банки брали безумные комиссионные при проведении IPO и SPO только за то, что сводили компании с инвесторами. Предприятия же с криками «нефть все зальет» бездумно развивались на кредиты, несмотря на свои финансовые показатели. Инвесторы — зачем покупали компании, у которых проекты только на бумаге, оценивая их в миллиарды долларов? Это вообще такая новая русская забава была: купил бизнес, заложил, купил новый, заложил. У меня все-

гда вопрос: а кто управлять будет? Менеджмент? Тогда их владелец является собственником только номинально. Он же ничего в своих активах не понимает, не осознает риски, которые берет на себя.

Государство, кстати, хоть попыталось что-то сделать. Прежде всего оно накопило достаточно большую подушку безопасности, за что нужно сказать спасибо господину Кудрину (**Алексей Кудрин**, министр финансов России. — **СФ**). Он не поддался на провокации и не распечатал неприкосновенный запас раньше времени. Но руку свою к кризису государство тоже приложило. Вот смотрите: рубль спокойно девальвировал с 23 до 27 за \$1. И никто не обращал внимания. Зачем было объявлять населению, что мы сейчас вот ждем еще девальвацию? Ведь для населения девальвация — это Павловская реформа, зачеркивание лишних ноликов на рублях и другие страшные вещи. Это паника.

Вот и получается, что все участники рынка способствовали началу кризиса. И начался он так не только у нас, а во всем мире. При этом нужно понимать, что кризис — не что-то новое. Это просто обычный кризис, разве что развивается он чуть быстрее, потому что мир стал более глобальным. Но это закон рынка: рост — падение, рост — падение.

СФ: А ритейлеры какие ошибки совершили?

СГ: Стандартные ошибки: точно так же с криком «ура, нефть все зальет» бежали развиваться, несмотря на свои долги. Конечно, виноваты и банки, которые кредитовали компании с гигантскими долгами. Но стандартов, что считается нормальным, нигде нет. Вот у нас долг к EBITDA 1,1. Это нормальное соот-



досье

Персона:

Сергей Галицкий

Год и место

рождения:

1967, Сочи

Образование:

Кубанский
госуниверситет

Карьера:

в 1994-м основал
компанию «Транс-
азия», дистрибутора
Avon, Johnson & John-
son, Procter & Gamble.
В 1995 году вышел
из бизнеса и основал
компанию «Тандер»,
которая с 1998 года
развивала продукто-
вые дискаунтеры
«Магнит». С апреля
2006-го — генераль-
ный директор сети
«Магнит».

Семейное положение:

женат, есть дочь

Хобби:

футбол

Марка автомобиля:

BMW

«Предприятия с криками „нефть все зальет“ бездумно развивались на кредиты, несмотря на свои финансовые показатели»

ношение? Вроде бы нормальное, а может, и высокое, я не знаю. Наверное, должны появиться четкие правила для банков, что считается нормальным, а что — уже нет. Но пока таких норм нет.

Кроме того, после первых размещений ритейлеров на биржах все увидели, что капитализирован сектор очень высоко. И заниматься им начали все, не имея ни команд, ни структуры, ни понимания рынка. А бизнес у нас очень сложный.

«Уснул — съели»

СФ: Вернемся все-таки к «Магниту». На вас как кризис сказался?

СГ: Как говорил один известный деятель, жить в обществе и быть от него свободным нельзя. Первое: мы уже пересмотрели инвестиционную программу по крупным объектам. Второе: отдел строительства немного сократили. Но совсем немного, человек десять уволили. Третье: мы почувствовали в регионах с градообразующими металлургическими предприятиями выросший интерес покупателей к дешевым продуктам. И сейчас мы там корректируем нашу ценовую политику, чтобы дать населению еще более привлекательные цены. Вот и все.

СФ: То есть открывать магазинов будете меньше?

СГ: Вообще-то наши силы позволяют открывать то количество «магазинов у дома», которое мы обе-

753 тыс. кв. м —

суммарная площадь магазинов «Магнит», работающих почти в 800 населенных пунктах России

щали нашим инвесторам, рассчитывая только на собственные доходы. Но что касается более капиталоёмких вещей — строительство гипермаркетов, логистических центров, — тут мы будем действовать по ситуации. Хотя рынок гипермаркетов мы считаем очень перспективным, а без логистических центров наш бизнес вообще невозможен. Но мы будем действовать так, чтобы риски не увеличивать. Сейчас у нас 12 гипермаркетов. До конца года откроем еще два. Думаем, что откроем в 2009-м от пяти до десяти. А «магазинов у дома» мы хотим открыть даже больше, чем планировали ранее, — свыше 400.

СФ: То есть вопрос о выживании в сложных условиях кризиса не стоит?

СГ: Он всегда есть. Я бы даже так сказал: когда ты решаешь, что такого вопроса нет, он сразу же появляется. Когда коммерсант решает, что у него все хорошо, значит, что-то он о себе не знает. Уснул — съели. Поэтому я очень тревожно отношусь к ситуации. Но в последние 16 лет у меня не было ни дня, когда мне казалось, что у меня все хорошо.

«Нам проще всего было дать»

СФ: Раз у вас все так хорошо, зачем тогда государству понадобилось недавно выделять вам 2,5 млрд руб. в качестве финансовой поддержки?

СГ: Вообще-то я сторонник свободного рынка и считаю, что те, кто плохо вел хозяйственную деятельность, должны умереть, и защищать их не надо. Но мы работаем в социальном секторе. Хлеб, молоко, вода человеку необходимы. И государство позаботилось, чтобы никаких потрясений на нашем рынке не было. Хотя они все равно будут: плохие хозяйственники уйдут.

Что касается нас, то проблема была не в том, что нам срочно нужны новые кредиты, просто очень агрессивно отзывают старые. Когда мы брали кредиты, мы не рассчитывали на такие отзывы. Вот для этого и взяли деньги — чтобы перекредитоваться. Хотя \$100 млн — это не очень большая сумма для нашего бизнеса. У нас в этом году оборот с НДС будет больше \$6 млрд. Но мы почувствовали себя комфортней. И здесь моя личная благодарность первому вице-премьеру **Игорю Шувалову**, который этот процесс лично контролировал.

Кстати, берем деньги мы в банках под рыночный процент, с предоставлением залога. И банки нам с удовольствием их дают по правительственной программе. У нас все хорошо, хорошая прибыльность — кого же еще кредитовать, если не нас?

досье

Компания:

ЗАО «Тандер»; управляет продовольственной сетью «Магнит»

Дата основания:

1994 год

Центральный офис:

Краснодар

Владельцы:

Сергей Галицкий контролирует 51% компании, на биржах торгуется 31,8%, остальное принадлежит топ-менеджерам компании

Выручка в первой половине 2008 года:

\$2,47 млрд

EBITDA в первой половине 2008 года:

\$158 млн

Чистая прибыль за 9 месяцев 2008 года:

1,5 млрд руб.

Региональная сеть:

12 гипермаркетов и свыше 2400 «магазинов у дома» в 797 населенных пунктах России



2008 | МОСКВА

Инновационный **КОНВЕНТ**

Москва, 9–10 декабря

www.iconvention.ru

Реклама

Федеральное агентство
по делам молодежи

Андрей Андреев
Победитель
Естественно-научной
международной олимпиады

Мария Травина
Трехстворчатый клапан сердца

Александр Соколов
Обеспечение безопасности
нефтепроводов, скважин
и энергоблоков

Лилия Анисимова
Биопрепарат
для восстановления земель
от пестицидов

Абсолютно новые герои

Министерство спорта, туризма
и молодежной политики РФ



Всероссийская партия
"Единая Россия"

Генеральный
информационный партнёр

ЭКСПЕРТ
МЕДИАХОЛДИНГ

Генеральный
Интернет-партнёр

@mail.ru

Официальный
информационный партнёр

ГАЗЕТА



СФ: Но насчет рыночного процента вы немного лукавите. Он же меньше, чем в среднем по рынку?

СГ: Нам всегда давали деньги под более низкий процент, чем небольшим компаниям. Потому что у нас есть четкий понятный подход, залог и история. Так во всем мире. Ни ВТБ, ни Сбербанк не занимаются благотворительностью. Они действуют как все банки: требуют залогов, документы, чтобы это было все рыночно.

СФ: Но просили все, а кредит дали только вам, «Седьмому континенту» и X5 Retail Group.

СГ: Нам проще всего было дать! Когда мы приходим к банкиру с нашим долгом 1,1 к EBITDA, а другие с 5,

как вы думаете: кому он даст? Но сам кредит, кстати, нам еще не выдали. Большая часть этих денег поступит, когда залог оформим. В конце декабря — начале января.

СФ: А нужны они когда? Сейчас?

СГ: Вчера. Но еще раз подчеркну, что мы не стонем от того, что у нас есть проблемы. Мы их решаем.

«Нужно, чтобы кто-то разорился»

СФ: Если говорить обо всей отрасли, то как она переживет кризис?

СГ: Если есть сферы, которые меньше всего пострадают от кризиса, то это продукты питания. Потому что

46%

семейного бюджета, по данным Росстата, тратит на продукты питания среднестатистическая российская семья. Для сравнения: во Франции этот показатель составляет 34%, в Германии — 27%

СФ: Кто придет на место разорившихся: наши или иностранцы?

СГ: Иностранцы обладают достаточной финансовой мощностью, чтобы развиваться. Но говорить о массовых поглощениях еще рано. Ни у одного из игроков сейчас просто нет денег, чтобы делать крупные покупки. Плюс если сеть разоряется, то зачем ее покупать? Пусть она сама уйдет из помещений, а более успешные туда зайдут. Какой смысл тратить деньги на то, что ничего не стоит?

СФ: Ждете массового освобождения подходящих площадей?

СГ: Нет! Вы поймите: массового падежа на рынке не будет. Одна сеть почувствует себя плохо, ну две, но не весь рынок.

СФ: Но за осень о дефолтах по облигациям уже три сети заявили.

СГ: В России больше 300 сетей, а заявили всего три. Как вы считаете, это много? Я думаю, что это нормально. Просто про тех, кто отказывается от своих планов, газеты пишут, а про тех, кто продолжает работать, — нет.

СФ: Какие-то изменения в потребительских пристрастиях заметили?

СГ: Особых нет. Дорогих магазинов вроде «Азбуки вкуса» в регионах практически нет. Кое-где стали покупать более дешевые продукты, как я уже сказал. Может быть, это станет массовым явлением.

«**Последние 16 лет**
у меня не было ни дня, когда мне
казалось, что у меня все хорошо»

человек как потреблял 2000 калорий в день, так и будет потреблять. Никто тут ничего изменить не может.

СФ: Но это для производителей хорошая новость. А продавцы?

СГ: Емкость рынка не уменьшится. Просто кто-то разорится. Но это нормально. Если плохо вел бизнес, то уйди с рынка. Проигравшие должны уходить.

СФ: То есть рынок ждет разорения?

СГ: Да. Но это не страшно. Я считаю, что не только во время кризиса, но и в обычное время нужно, чтобы кто-то разорился. И если мы сейчас начнем делать неразумные вещи, то тоже закроемся. Кризис — только катализатор этих процессов.

СФ: Но если будут покупать более дешевые продукты, для вас это будет означать сокращение оборотов и, как следствие, выручки?

СГ: Мы, напротив, надеемся на прирост выручки в следующем году. Мы же новые магазины открываем. А что касается перехода на дешевые продукты: мы тут подсчитали, что с 2001 по 2006 годы, если убрать инфляцию, продуктовая корзина нашего покупателя выросла всего на 7% в деньгах. Люди очень медленно меняют свои потребительские привычки и переходят на более дорогие продукты. Так что если произойдет массовый переход на дешевые товары, то эти 7% — максимум, который мы можем потерять.

«**КТО** себя вел разумно, тот и сейчас себя чувствует нормально. Все подтянутся, научатся вести дела, и все вернется на свои места»

СФ: Дмитрий Медведев заявил на днях, что во время кризиса нужно защищать отечественных производителей от торговых сетей. Кризис изменит отношения с поставщиками?

СГ: Мне кажется, что до президента довели одностороннюю точку зрения. Смотрите сами: норма прибыли у сетей с бонусами, со всеми так называемыми «поборами» — 2–3%. У нас, например, 3%. А у производителей, как правило, выше 7%. Поэтому не нужно перекладывать с больной головы на здоровую. Всегда найдутся производители, которые будут говорить, что их не пустили на полку. Но пространство на полках ограничено. Если мы берем огурцы у одного производителя, а потом решили брать у другого, то первого мы убираем. Это базисное непонимание вещей. Мы с поставщиками в одной лодке, и мы ее не раскачиваем. Мы всегда готовы к разговору.

Например, Шувалов попросил, чтобы мы не увеличивали сильно отсрочки платежей поставщикам. Учитывая то, как он отнесся к нам, мы четко восприняли этот сигнал. Сейчас перезаключаем договоры и не увеличиваем сроки. Но мы хотим, чтобы нас тоже услышали. Розничные сети сейчас в сложном положении. Время ли говорить о каких-то санкциях против нас?

СФ: Но говорят, что отсрочки все увеличивают чуть ли не до 90 дней?

СГ: Те, кто разоряется, могут и 120 дней выставить. Но мы за всех не отвечаем.

СФ: А вот ФАС считает, что вы зажимаете поставщиков, и даже норму доминирования вам снизила до 10% в регионе.

СГ: Позиция ФАС меня вообще удивляет. Сколько у нас секторов, где два-три-четыре игрока? Много, но внимание обратили почему-то на нас. ФАС настаивает на непонятном мне дальнейшем снижении нормы доминирования, дискриминируя нас по отношению к другим отраслям. Почему у всех — 30%, а у нас — 10%, хотя норма прибыли у нас одна из самых низких? А ведь у монополистов она, наоборот, должна зашкаливать. Может быть, ФАС не на тот рынок смотрит? Может, они, например, посмотрят на норму прибыли у операторов сотовой связи? Но занимаются они почему-то именно нами.

СФ: Как-то у вас получается, что ритейлеры такие белые и пушистые. Однако все-таки сети давят на поставщиков, а не наоборот.

СГ: Да никого мы не давим. Вот, например, не ставят у нас сельхозпроизводители штрихкоды, а мы требуем, чтобы ставили. Разве не правильно? Вы готовы не две минуты в кассе стоять, а 15? А все кричат: новые

\$146 млрд

составил, по данным агентства Step by Step, в 2007 году объем российского рынка продовольственного ритейла

обязательства для производителей. Но если вас и это не убеждает, то еще раз предлагаю: сравните наши нормы прибыли. У нас — 3%, а у «Балтики», с которой мы берем бонусы, — 17%. Как мы можем их дискриминировать?

«Сколько буйствовали, столько и будем платить»

СФ: По вашим прогнозам, когда ситуация начнет улучшаться?

СГ: Когда количество снова перейдет в новое качество. Мое мнение такое: за все нужно платить. Вот сейчас мы и платим за тот праздник, который устроили в последние годы. За этих аналитиков инвестбанков с их окладами сумасшедшими, за фразу «у кого нет миллиарда, тот идет в задницу», за яхты, за вечеринки. Многие перестали ценить каждый заработанный рубль. Сколько мы буйствовали, столько и будем платить.

СФ: Не долго ли ждать?

СГ: Это не вопрос времени. Просто те, кто поступал неосмотрительно, сейчас страдают и умирают. Кто жил разумно, тот и сейчас чувствует себя нормально. Все подтянутся, научатся вести дела, и все вернется на свои места.

СФ: А вы себя как вели?

СГ: Мы не относим себя к особым умницам, нам просто повезло, что успели разместиться на бирже, что долг у нас небольшой. Но развивались мы, конечно, агрессивно. И будем продолжать это делать. Но тут нужно понять, что мы 15 лет строили систему, несли убытки, открывали магазины. Так что наше развитие имеет мощную базу.

СФ: Но если нынешняя ситуация с банковскими кредитами продлится долгое время, как дальше расти будете?

СГ: Людям свойственно ждать чего-то ужасного. Но что может с кредитами-то произойти? Деньги отменяют? Я что-то не слышал о том, чтобы выключали печатные станки. Деньги продолжают работать, еду продолжают покупать. Выживут те, у кого была маленькая долговая нагрузка. Значит, мы — выживем.

СФ: Я не о том, что кредиты отменяют, но что будет, если они процентов под 35 выдаваться начнут?

СГ: Нет проблем. За это все заплатят покупатели. Мне-то что? Я всегда говорю: факторы, которые влияют на весь рынок, меня не интересуют. Вот будут дорогие банковские кредиты — но для всех. И как-то все выживут: наценку увеличат, зарплаты снизят, что-то еще придумают. Но это сделают все, так что это неинтересно. Важны лишь те факторы, которые влияют только на тебя. **СФ**

ЖУРНАЛ МОДНЫХ ПРОВОКАЦИЙ

CITIZEN K

РОССИЯ

Англомания

ЛОНДОН-2012
КОРОЛЕВСКИЕ
ИГРЫ И ТАЙНЫ
БРИТАНСКОЙ
КУХНИ

Мода

ВЕСНА-ЛЕТО 2009:
ПАРИЖ, МИЛАН,
ЛОНДОН,
НЬЮ-ЙОРК

Премьера

КЕЙТ УИНСЛЕТ
И ЛЕОНАРДО
ДИ КАПРИО:
СНОВА В ДОРОГУ

ЗИМА
08/09

Герои

ФЕДОР
БОНДАРЧУК

КСЕНИЯ
РАППОПОРТ

АНДРЕЙ
АРШАВИН

ЖЮЛЬЕТТ
БИНОШ

RADIONHEAD

Дита фон Тиз

Стоп! Снято!

ДЕВЕЛОПЕР «КОНТИ» ЗАЯВИЛ О НАМЕРЕНИИ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ПРОИЗВОДСТВО СОЛНЕЧНОЙ ЭНЕРГИИ. ЭТО ПОМОЖЕТ КОМПАНИИ ПОСТРОИТЬ ДАУНТАУН В КРАСНОДАРЕ.

Культ солнца

текст:
денис
тыкулов

«Идея создания проекта „Остров Солнечный“ возникла во время командировки в Краснодар, — вспоминает бывший сенатор от Алтайского края и действующий президент группы компаний „Кonti“ **Тимур Тимербулатов**. — В тот день самолет задерживался. Я вспомнил, что мне рассказывали про некий остров в Краснодаре, и решил его посмотреть. Приехал и увидел: остров на 200 га, абсолютно пустой, без каких-либо проектов. В очередной раз подумал, что ничего случайного в этой жизни не бывает».

О запуске проекта «Остров Солнечный» группа «Кonti» объявила летом 2008 года (соглашение о намерениях с властями Краснодарского края было подписано еще год назад). Изначально «необитаемый» остров хотели застроить жильем, но потом отдали предпочтение коммерческой недвижимости. «Учитывая загруженность краснодарских дорог, мы решили предложить проект, где бизнес и все властные административные структуры были бы расположены в пределах шаговой доступности. Все смогут передвигаться пешком», — объясняет идею «Острова Солнечный» Тимербулатов.

Местным властям идея ходить пешком понравилась. «Кonti» получила добро на более детальную разработку концепции проекта. По предварительным расчетам, объем инвестиций в строительство составит \$6,7 млрд. Всего на острове планируется возвести 3 млн кв. м коммерческой недвижимости в течение восьми-десяти лет.

Любопытно, что одновременно «Кonti» удивила рынок, анонсировав еще один оригинальный проект. Совместно с небольшой краснодарской компанией «Солнечный ветер», специализирующейся на производстве солнечных батарей, Тимур Тимербулатов собирается создать крупную вертикально интегрированную структуру на российском рынке солнечной энергетики.

В нее будут входить компании по добыче сырья (кремния), выращиванию кристаллов монокремния и изготовлению пластин. Для этого в течение двух лет «Кonti» намерена привлечь еще \$400 млн. Пока единственная компания, инвестировавшая в похожий бизнес сопоставимую сумму (около \$300 млн), — иркутский «Нитол» (см. **сф** №45/2008).

По признанию Тимербулатова, идея диверсифицировать бизнес родилась у него во время поездки в Катар (бизнесмен является сопредседателем Российско-катарского делового совета). «Для катарской экономики солнечная энергетика — на сегодняшний день номер один. Когда мы обсуждали эту сферу, я вспомнил: кто-то мне говорил, что в Краснодаре есть компания, которая занимается солнечными батареями», — рассказывает бизнесмен. По возвращении в Россию он встретился с Маратом Заксом — директором того самого «Солнечного ветра».

Два независимых проекта в Краснодаре скорее всего не случайность. Тимур Тимербулатов пытается реализовать «от и до» масштабный, достойный сенатора проект. Сделать это ему до сих пор никак не удавалось.

Реконструкция прибыли

Вывеску «Континенталь» офицер танковых войск в отставке Тимур Тимербулатов увидел на одной из московских улиц. Слово так понравилось офицеру, что он решил использовать его для названия своей фирмы. Правда, поразмыслив, оставил только первые два слога: «Кonti». На континентальный размах его скромный строительный бизнес тогда не тянул. Дело было в 1992 году.

В том же году «Кonti» занялась своим первым проектом — 24-этажным жилым домом на северо-западе Москвы. Собственных денег у компании было немного, и на реализацию проекта она взяла в банке \$1 млн кредитных средств. Проект окупился с лихвой. Себестоимость квадратного метра с учетом всех отчислений городу составила \$350, средняя же цена продажи — \$1,2 тыс.

А тут еще одна случайность: Тимербулатов зашел в гости к товарищу, который жил в старой пятиэтажке, и поразился: «У него потолок провис, бетонная плита выгнулась примерно на пять сантимет-

\$5 млн

столько, по оценкам экспертов, должна будет вложить ГК «Кonti» только в детальную проработку концепции и генплана «Острова Солнечный». Проект в целом потянет на \$6,7 млрд

ров. И так жил не только он, но много людей. Я подумал: ситуацию нужно срочно менять».

Уже в 1994 году Тимур Тимербулатов предложил московским чиновникам программу комплексной реконструкции жилья в районе Фили-Давыдково. «Убивали» сразу трех «зайцев»: жильцы пятиэтажек получали новые квартиры, власти — народную любовь без каких-либо вложений со своей стороны, а «Кonti» — прибыль за счет продажи построенного жилья. Дело в том, что на месте снесенных 147 тыс. кв. м старых зданий планировалось построить около 1 млн кв. м более высотного нового жилья.

Правда, удалось реализовать лишь малую толику задуманного: «Кonti» построила в Фили-Давыдково всего 34 тыс. кв. м жилья. «Возможно, причина в том, что под расселение пятиэтажек город давал несколько свободных площадок. Зачастую девелоперы застраивали их, а когда дело доходило до сноса пятиэтажек, то компании, чтобы не тратиться на расселение людей, выходили из проекта, — предположил топ-менеджер одной из крупных строительных компаний. — Юридически раньше это было возможно. Сейчас ситуация изменилась: условия предоставления свободных площадок и расселения людей из ветхого жилого фонда вносятся в один общий договор».

Впрочем, «Кonti» снесла около 15 тыс. кв. м ветхих домов, а значит, жильцов все-таки расселяла. И именно поэтому прибыль, на которую рассчитывал девелопер, могла оказаться не слишком внушительной. Жильцы пускались на различ-

досье

Компания: ГК «Кonti»

Год основания: 1992

Основной владелец: Тимур Тимербулатов

Объемы строительства за 15 лет:

свыше 1 млн кв. м

Совокупные инвестиции за 15 лет:

свыше \$900 млн

Стоимость активов на 2008 год: \$600 млн

Основные девелоперские проекты: высотные здания «Эдельвейс» и «Континенталь», усадьба Покровское-Глебово, ЖК «Покровский берег», коттеджный поселок «Горки-8» и поселок Ильинка



Тимур Тимербулатов мечтает поселить на одном острове краснодарских бизнесменов и чиновников

ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

2,4 ГВт

солнечной энергии на сумму
13 млрд евро было получено
на планете в 2007 году

управляющей компанией. Таким образом компания получала некое преимущество перед другими девелоперами на тендерах по распределению строительных площадок. К тому же другие строители НКМ должны были отчислять «Конти» 2–7% от своей прибыли. Учитывая доход девелоперов, в то время достигавший 25–50% от стоимости проекта, и колоссальный объем инвестиций в НКМ, «Конти» могла рассчитывать на \$25–175 млн.

«Работа была проделана огромная, ведь 17-этажный и 47-этажный дом — это два совершенно разных строительства», — обосновывает Тимур Тимербулатов свои претензии на долю в доходах других девелоперов. Например, если открыть окно на 47-м этаже, турбулентные потоки могут нанести человеку травму. А когда мусор летит с огромной высоты, необходимо использовать многоступенчатую систему труб.

Строительных норм и правил для зданий выше 75 м в России нет до сих пор. Для своего проекта «Конти» разрабатывала их самостоятельно. «Отчисления управляющей компании — это, несомненно, стабильные и длинные деньги. Но, кроме того, руководство такой программой существенно укрепило бы административный ресурс „Конти“, — подтверждает генеральный директор компании «Новая площадь симаргл капитал» **Евгений Якубовский**.

Однако в последний момент вместо «Конти» управляющей компанией было назначено ОАО НКМ, учрежденное правительством Москвы. Инициативному девелоперу в виде комплимента от города досталось право застройки первой высотки НКМ — 43-этажного дома «Эдельвейс» на Давыдовской улице. Он был сдан в 2003 году. Сегодня «Конти» строит в Москве второй небоскреб НКМ — «Континенталь» на проспекте Маршала Жукова.

Оранжевый испуг

Три года назад «Конти» попыталась счастья на Украине. С мая 2004 года по август 2005-го Тимербулатов был сенатором, что

Жадные до квадратных метров обитатели пятиэтажек подтолкнули «Конти» к строительству небоскребов

ноу-хау

ГК «Конти»:

- первой применила в Москве метод волнового переселения из ветхого жилья;
- разработала программу строительства на окраинах столицы 60 небоскребов;
- планирует инвестировать в солнечную энергетику;
- приступила к реализации проекта по строительству нового делового центра в Краснодаре.

ные хитрости, например прописывали у себя родственников, чтобы к моменту переселения получить больший метраж. В результате за квадратный метр «убитой» пятиэтажки приходилось давать 1,4–1,7 кв. м нового жилья. Чтобы отбить деньги, решили еще больше увеличивать этажность. «Потребовались дополнительные площади, а их не было, — объясняет Тимербулатов. — Но потом мы решили, что небоскребы могут стать маяками благосостояния и архитектуры столицы». Так

в процессе реконструкции пятиэтажек зародился другой глобальный проект, который должен был стать визитной карточкой «Конти». Компания решила застроить небоскребами окраины Москвы.

Взгляд свысока

Первое кольцо Москвы — это кремлевская стена с башнями, второе — сталинские высотки, а третьим должны были стать 60 современных 35–50-этажных небоскребов за пределами центра. Так придумали маркетологи «Конти».

На разработку нового кольца и его одобрение в чиновничьих инстанциях ушло три года. В 1998-м концепция получила статус городской комплексной инвестиционной программы и официальное название — «Новое кольцо Москвы» (НКМ). Правда, в статусе городской программы для «Конти» таился подвох.

Объем инвестиций в НКМ оценивался более чем в \$5 млрд, поэтому «Конти» и не рассчитывала на весь «пирог» — участвовать в программе мог любой девелопер, выигравший право на возведение конкурентной высотки. Однако как автор концепции «Конти» планировала стать его

«**Мне** рассказывали про некий остров в Краснодаре, и я решил его посмотреть. Приехал и увидел: остров на 200 га без каких-либо построек. В очередной раз подумал: ничего случайного в этой жизни не бывает»

176_м

составляет высота небоскреба «Эдельвейс». Самый высокий жилой дом Европы — московский «Триумф-палас» (264,1 м)

давало выход на высокопоставленных лиц. «Как-то я рассказал **Юлии Владимировне Тимошенко** о нашей программе сноса пятиэтажек, и она пригласила нашу компанию работать в Киеве», — рассказывает бизнесмен.

Группа создала на Украине дочернее предприятие, получив под реконструкцию несколько старых кварталов общей площадью 600 га. «Мы отработали все механизмы этой программы, провели ее через кабинет министров, — вспоминает Тимербулатов. — Но началась оранжевая революция, и, взвесив политические риски, мы решили выйти из этого проекта несмотря на финансовые убытки».

После очередной неудачи «Конти» залегла на дно, довольствуясь менее амбициозными и капиталоемкими проектами: несколько жилых домов в Москве, Туле, Тамбове и Калининградской области, коттеджный поселок в Подмоскowie. В этом были свои плюсы. В отличие от коллег по цеху компания подошла к кризису налегке. Сегодня стоимость ее активов составляет \$600 млн, при этом долговая нагрузка, по словам Тимура Тимербулатова, всего \$15 млн. Этот долг компания должна погасить к середине 2010 года.

Однако несколько месяцев назад Тимербулатов показал, что не оставляет надежды реализовать амбициозный проект.

Поедание слона

«За этим рынком будущее, уже пора задуматься об экологии на Земле», — с жаром говорит Тимур Тимербулатов о солнечной энергетике.

Сегодня 87% активов ГК «Конти» приходится на недвижимость, около 10% — на производство (группа владеет двумя заводами по выпуску кирпича в Тульской области). Оставшиеся 3% — компания «Клевер сервис», занимающаяся эксплуатацией жилья. К 2010 году соотношение должно измениться. ЖКХ останется на прежнем уровне, а вот доля производственного дивизиона в структуре активов увеличится втрое — до 30%. Во многом за счет солнечного бизнеса.

По словам Марата Закса, в Краснодарском крае будут построены два основных предприятия по выпуску солнечных батарей. Их совокупная мощность составит 150–200 МВт электроэнергии в год. Еще два разместятся в Тульской области. \$400 млн инвестиций, среди которых будут в том числе заемные средства, «Конти» намерена окупить за пять-восемь лет. По мнению Тимербулатова, Россия, где в последнее время ощущается дефицит энерго мощностей, является очень перспективным рынком. Но так ли это на самом деле?

«Сегодня, когда цена на нефть падает, этот проект мне представляется крайне бесперспективным. Скорее всего, компании просто не удастся найти на него финансирование», — говорит коллега Тимербулатова по девелоперскому цеху, коммерческий директор Galaxy Group **Артём Цогоев**. Проблема в том, что сегодня солнечная энергия стоит дороже, чем электричество, полученное традиционными способами. Например, в Германии, на которую приходится 46% мирового потребления солнечной электроэнергии, разница в стоимости почти двукратная. Ценовой паритет наступит не ранее 2013 года. Но немецкий рынок поддерживается дотационными программами государства, например налоговыми послаблениями для потребителей солнечной энергии. «В нашей стране нет никаких программ развития альтернативной энергии. Около половины от намеченных средств — примерно \$200 млн — компании придется вложить в рекламу и различные образовательные программы для населения», — считает ведущий эксперт УК «Финам менеджмент» **Дмитрий Баранов**. По его мнению, срок окупаемости солнечного проекта составит не менее 10–12 лет.

К слову, в мае 2008 года «Конти» заявила о намерении вложить около \$200 млн в строительство в Ивановской области завода по производству биодизеля. Однако буквально через несколько месяцев планы были забыты. «Это очень сложная и хлопотная тема, которая тянет за собой и развитие сельского хозяй-

ства, и производство специальных двигателей, да и топливо по заправкам кому-то нужно развозить», — объясняет Тимербулатов. Не постигнет ли та же судьба солнечный эксперимент?

С другой стороны, пока «Конти» почти ничего не вложила в инновационный бизнес, зато уже приобрела репутацию «экологического инвестора». По мнению коммерческого директора девелоперской компании MR Group **Ирины Дзюбы**, помимо доходов, которые компания планирует получить в долгосрочной перспективе, проект по производству солнечных батарей отразится на лояльности местных чиновников. То, что краснодарские власти одобрили строительство «Острова Солнечного», — косвенное тому подтверждение.

«Остров Солнечный» обещает стать самым масштабным проектом «Конти». Правда, если с местом Тимур Тимербулатов угадал, то со временем не очень. «Безусловно, проекты ГК „Конти“ масштабны и весьма амбициозны. Но сомнительно, что их реализация возможна в условиях кризиса, — считает президент финансово-строительной корпорации „Лидер“ **Владимир Воронин**. — Вполне возможно, что для реализации проекта „Остров Солнечный“ компания планировала привлечь государственные субсидии. Однако сейчас в качестве приоритета государство рассматривает не коммерческую недвижимость, а жилищные программы».

Управляющий партнер Investment Management Group **Максим Кунин** считает, что такие масштабные проекты, как «Остров Солнечный», не будут востребованы конечными потребителями еще лет десять. «Впрочем, до того как начнется строительство, времени уйдет не меньше», — говорит Кунин, ссылаясь на опыт «Москва-Сити». Впервые о проекте заговорили еще в середине 1990-х, но до сих пор он далек от завершения. Тимербулатова это не смущает. «Слона надо есть по кусочкам», — делится он народной мудростью. Главное, чтобы к тому моменту «слон» не убежал, как это уже случалось в истории «Конти». **СФ**

КАЛИНИНГРАДСКИЙ ФАБРИКАНТ **Александр Емельянов** СОЗДАЛ УНИКАЛЬНУЮ ТЕХНОЛОГИЮ ПРОИЗВОДСТВА ПРЕДМЕТОВ ИНТЕРЬЕРА. ТЕПЕРЬ ТАЛАНТЛИВОМУ ИЗОБРЕТАТЕЛЮ НУЖНО НАУЧИТЬСЯ ВОРОЧАТЬ МЕШКИ С ЗОЛОТОМ.

Янтарный Фаберже

текст:
**юлия
гордиенко**

Небольшая фабрика «Емельянов и сыновья» из поселка Коврово Калининградской области сделала то, что не удавалось никому в мире, — соединила дерево и янтарь. Запатентовав уникальное ноу-хау — инкрустацию дерева (интарсию) янтарем и почти достроив на кредитные деньги современную фабрику, компания пытается переключиться с точечных заказов для состоятельных клиентов на выпуск продукции для широкой публики.

Спектакль одного актера

На неподготовленного зрителя Александр Емельянов производит неизгладимое впечатление. Энергия бьет через край, отчего он не успевает договаривать фразы, часто перепрыгивая с одной мысли на другую. Понимая это, периодически он прерывает рассказ словами «Стоп. Еще раз», становясь похожим на режиссера на съемочной площадке.

— Видите это окно? Если вы думаете, что это стекло, вы глубоко ошибаетесь, — театрально растягивая последнюю «о» в слове «глубоко», Емельянов кивает на дверь в свой кабинет, верхняя половина которой отделана витражом красно-оранжевых тонов. — Это чистый янтарь. Отполированный.

Когда однажды Александр Емельянов демонстрировал янтарное «стекло» набившейся в его кабинет группе немцев из общества любителей янтаря, один из них усомнился: «А если дверь хлопнет, витраж разлетится и порежет кому-то лицо? Это небезопасно. У нас такое — найн». Емельянов передразнивает его, демонстрируя историю в лицах, но внезапно вскакивает из-за стола, подлетая к двери.

— Я говорю: а как она должна стукнуть? Вот так? — он с размаху бьет по «стеклу» кулаком. — Или так? — наотмашь хлопает дверью несколько раз. С витражом опять ничего не происходит. — Тому немцу аж плохо стало!



Александр Емельянов знает, как вернуть в Россию переработку янтаря

Вообще-то меня предупреждали, что Емельянов будет стучать кулаком по стеклу. Знакомые называют это действие его фирменным приемом и личным спектаклем. Но от неожиданности я все равно подпрыгиваю.

— Знаете, радость моя, сколько раз я так бил? — спрашивает удовлетворенный произведенным эффектом Емельянов. — Уже восемь лет бью. Хрупкий янтарь должен был сто раз разлететься. А он держится.

Таким — экспрессивным — и должен быть настоящий созидатель, уверен Емельянов. Созидает он уже давно — с 1993 года, когда он, бывший директор Ташкентского завода картонной тары и выпускник Ташкентского института инженеров железнодорожного транспорта, переселился под Калининград. Приехал с группой рабочих-мебельщиков, как теперь говорит Емельянов, «выживать». Купив заброшенную ферму и склад в местном колхозе, они соорудили небольшую лесопилку. Стругали доски, делали из них простейшую мебель, вскоре даже стали копировать дизайн итальянских производителей. Емельянов начал экспериментировать, решив соединить дуб и янтарь, — на деревянных поделках узоры из «солнечного камня» смотрелись бы в самый раз.

досье

Компания:

Янтарно-краснодеревная мануфактура «Емельянов и сыновья»

Вид деятельности:

изготовление предметов интерьера и сувениров из ценных пород дерева и янтаря

Акционеры:

Александр Емельянов (51%), его жена Галина (19%), сыновья Кирилл и Илья (по 15%)

Оборот в 2007 году:

\$1 млн

Долг:

49 млн руб.

Оценочная стоимость компании:

110 млн руб. (оценка проводилась банком ВТБ 24 при выдаче кредита)

Количество сотрудников:

60 человек



ноу-хау

Компания «Емельянов и сыновья»:

- изобрела уникальный способ инкрустации дерева (интарсию) янтарем;
- является единственным в мире производителем изделий из дерева, инкрустированных янтарем;
- планирует выйти на рынок сувенирной продукции.

Мировые умы, рассказывает Александр Емельянов, безуспешно бились над этой идеей со времен Фридриха Вильгельма I, подарившего Петру Первому Янтарную комнату. Проблема заключалась в том, что при изменении температуры дерево и янтарь начинали вести себя по-разному. Инкрустация дерева драгметаллами, железом и даже пластиком оказывалась долговечной, а вот янтарные узоры быстро рассыпались и рассыпались. Большинство экспериментаторов на этом успокаивались. Но не Емельянов. Много лет он размышлял над системой обработки камня, изобретал прокладки между янтарем и деревом, разрабатывал систему заливки и полировки камня, пока наконец не добился своего.

Тайная комната

Емельянов прохаживается по демонстрационной комнате, горделиво приподнимая крышку черного комода, пропитанного маслом, использующимся в деревообработке. Через деревянную стенку насквозь просвечивается тоненькая ниточка бамбукового стебля, выложенная из маленьких кусочков янтаря. Кроме Александра Емельянова такой красоты в мире не делает больше никто. Церковные киоты с янтарным кружевом, выгибающиеся края лакированного черного столика с красно-желтыми шахматными клетками, выложенные из разных оттенков золотистого камня японские панно, шкапулки, вазы — ко всему этому хочется прикоснуться. Янтарь, говорит Емельянов, притягивает.

Технологию интарсии семья Емельяновых (помимо самого Александра в бизнесе заняты двое его сыновей) держит в большом секрете. В комнату, где свершается таинство интарсии, состоящее из 28 процедур, посторонних не пускают. Предусмотрительность не лишняя: чтобы узнать о «рецепте» технологии, начальника производства и даже простых рабочих неоднократно пытались подкупить местные производители изделий из янтаря. О самом процессе Александр Еме-

льянов рассказывает лишь, что между выточенными с помощью лазерной установки узорами дерева и янтаря — девять различных связующих составов. Это так называемый янтарный клей, заливающий кусочки выложенного в узоры камня. Имеющая десятки оттенков янтарная мозаика собирается вручную. Потом поверхность полируется и покрывается маслом или лаком.

Запатентовал свое изобретение Александр Емельянов еще восемь лет назад, а два года назад взял в несколько траншей кредиты на общую сумму 49 млн руб. и начал строительство фабрики, которое завершится в 2009-м. Летом этого года Емельянов решил, что самое время наладить внятную систему продаж, и обратился к консультантам.

Лепка образа

«Мы увидели клановую систему управления, — вспоминает глава местной консалтинговой группы „Крылья“ **Сергей Захаров** свое первое знакомство с Емельяновыми. — Семейный бизнес в худшем смысле этого слова. Глава компании пытался заправлять сразу всем: производством, строительством новых цехов, созданием эскизов, продажами. И швец, и жнец, и на дуде игрец». Итог —



В таинство интарсии Емельяновы не посвящают никого

ИГОРЬ ЗАРЕМБО

«Семейный бизнес в худшем смысле этого слова. Глава компании пытался заправлять сразу всем»

ни эффективного управления, ни системного сбыта.

Пришлось создавать совет директоров, председателем которого был назначен, разумеется, сам Александр Емельянов, директором по производству — старший сын **Кирилл**, главой торгового дома — младший **Илья**. Заведовать дизайнерской частью стал работающий с Емельяновыми уже несколько лет член Союза художников **Игорь Исаев**.

Второе, что бросилось в глаза консультантам, — несоответствие роскоши продукции (почти музейной мебели и сувениров) ее создателю — провинциальной российской фабрике, образ которой плохо стыкуется с рынком *luxury*. Это мешало найти контакты с будущими покупателями.

Все по Станиславскому, уверен Захаров: если выбираешь правильную роль, к тебе меняется отношение окружающих. Сыграть решили на истории семьи. Слово за слово — выяснили, что Емельяновы происходят из борисоглебских купцов. В роду были сахарные магнаты, колезаводчики, банкиры — многих расстреляли в 1937 году. Чтобы соответствовать купеческому духу, ООО НПФ «Емельянов» (еще раньше — фирма «Мебике») переименовали в янтарно-краснодеревную мануфактуру «Емельянов и сыновья».

Сентиментальную семейную историю про «ангела-хранителя» Емельянова — двоюродную бабушку и воспитательницу **Варвару Андреевну Волостных**, не получившую родительского благословения на брак с буддистом и давшую обет безбрачия, — рассказали во всех буклетах для создания ностальгической тональности. Напечатали и стилизованный портрет Емельяновых — упитанные, в черных сюртуках, — ни дать ни взять купеческие потомки.

Изучив мебельный рынок, Сергей Захаров понял: «мебельщиками» Емельяновым именовать себя никак нельзя. «В головах российских людей сидит мощный стереотип под названием „итальянская мебель“. Раз элитная — значит, итальянская», — говорит он. Российских производителей в *luxury*-сегменте покупатель воспринимать оказался не готов.

Решили позиционировать товар в отдельной, никем не занятой нише — производство дорогих предметов интерьера и сувениров из ценных пород дерева и янтара. Сюда вписывалась вся продукция

Емельяновых: панно, шкатулки, шахматы, столики и гарнитуры, янтарная плитка, паркетные вставки и даже киоты для икон. Разобравшись с имиджем и позиционированием, Захаров взялся за построение системы продаж. И тут его ждали сюрпризы.

Преступление и наказание

— Емельяновы, вы преступники, — Сергей Захаров отодвигает тарелку с дымящимся пловом и упрекающим взглядом обводит все семейство, собравшееся за громадным, на полкомнаты, деревянным столом. По всему периметру стол отделан широкой полосой янтарного кружева. — Вы не цените то, что создали. На вас зарабатывают все, кроме вас самих.

Емельянов выуживает из плова с бараниной и айвой прозрачный лист тончайшего курдючного сала, которое знакомые привезли из Ташкента, и отправляет его в рот. Он сидит во главе стола на массивном стуле, спинка которого, как и стол, а также паркет и лестничные перила, отделана янтарем.

С характеристикой «преступник» Емельянов-старший согласен. О том, что он сидит на мешках с золотом, но не может ими распорядиться, ему уже говорили заезжавшие на фабрику английские дизайнеры. Емельяновский паркет и панели для стен использовала при оформлении интерьера американский дизайнер **Карен Бутера** — теперь дом принадлежит то ли **Селин Дион**, то ли **Мадонне** — точно Емельяновы не знают. Как американский дилер, работающий с Бутера, вышел на фабрику в поселке Коврово, Емельянов тоже не имеет понятия. Дом произвел фурор среди лос-анджелесской дизайнерской элиты — увы, самим Емельяновым славы это не добавило. Получив за заказ меньше \$50 тыс., они так и остались неизвестными поставщиками. Подарочные изделия емельяновского производства есть у **Владимира Путина**, **Артура Чилингарова** и других известных людей. Но, несмотря на столь статусные заказы, до сих пор золото утекало у янтарщиков сквозь натруженные пальцы.

Инкрустированные янтарем шахматы, отпускаемые с фабрики меньше чем за 50 тыс. руб., на Арбате шли «на ура» за 330 тыс. Гарнитуры из стола и четырех сту-

220^т янтаря

получил в прошлом году янтарный комбинат в Калининградской области. Эксперты утверждают, что основные фонды комбината изношены на 80–90% и требуют вложений свыше 180 млн руб.

90%

мировых запасов янтаря добывается в Калининградской области

льев с янтарными вставками один из дилеров умудрился продать московскому состоятельному клиенту в десять раз дороже фабричной цены — за 3,8 млн руб. Посреднику Емельянов до сих пор благодарен: говорит, у него открылись глаза на то, сколько на самом деле может стоить его товар. Ценообразование по-емельяновски было намного скромнее — 18–25% себестоимости продукции. Килограм янтаря, который они покупают на единственном в мире янтарном комбинате в поселке Янтарном Калининградской области, обходится Емельяновым в 800–1100 евро; в месяц требуется 50 кг «солнечного камня». Кроме того, для своих изделий они используют ценные и редкие сорта древесины (например, мореный дуб).

До последнего времени система продаж у Емельяновых основательно хромала. «Я занят был — технологию создавал», — оправдывается Емельянов. Сначала компания работала с 12 дилерами (семь основных и пять помельче), которые продавали изделия Емельяновых салонам элитной мебели и сувенирной продукции Москвы и Санкт-Петербурга и состоятельным частникам. По подсчетам Захарова, 8,5 части прибыли оседало у дистрибуторов и лишь 1,5 — у Емельяновых. В конце концов дилеры практически перестали возвращать деньги за реализованный товар (с частью из них семейство сейчас судится); более или менее регулярную прибыль Емельяновы получали только с частных заказов, поступающих на фабрику.

В итоге Емельяновы с дилерами порвали. Сейчас их мебель продается в единственном салоне в Петербурге, принадлежащем частному владельцу, а шахматы и нарды — в семи московских магазинах сувенирной сети «Наследие», с которыми Емельяновы работают напрямую. Выстраивать систему продаж заново они собираются с помощью торговых представителей. Имея оклад и процент с продаж, те будут искать покупателей, но сделки станут заключаться через собственный торговый дом. Для начала Емельяновы

планируют охватить Москву, Питер и Екатеринбург (в столице уже начато строительство регионального склада). Найден торговый представитель в Варшаве и странах Балтии (продажи там планируют начать уже в январе 2009-го), ведутся переговоры с возможными партнерами в США и ОАЭ.

Но чтобы попасть на прилавки, производителю придется изменить концепцию, сделав ставку не на дорогую мебель, а на небольшие сувениры, которые Емельяновы называют «цацками».

Царские цацки

Первые цацки — панно, шкатулки, вазы — выставлены на отдельном стенде калининградской гостиницы Heliopark Kaiserhof. Отели Емельяновы рассматривают как один из перспективных каналов продаж. Однако крупные вещи с собой из командировки не повезешь. Нужно что-то менее громоздкое, рассуждает Захаров: небольшие сувениры, которые можно купить на память.

Пока Емельяновы, впрочем, лишь прощупывают рынок на предмет оптимальной цены на сувениры и ищут дизайнеров, которые смогли бы разработать сувенирную линейку. Работа, впрочем, уже началась. «Мы создали вещь, которая буквально взорвет рынок сувениров, — это будут царские цацки», — в своей характерной манере обещает Александр Емельянов. Чем можно взорвать рынок VIP-сувениров, он, впрочем, не рассказывает, обещая тайну так же ревностно, как секрет янтарной интарсии.

Зато Емельянов не делает секрета из того, что компания стремится попасть на рынок корпоративных подарков, и уже сейчас работает над заказом для «Газпрома», ведет переговоры с ЛУКОЙлом и РЖД. Исполнительный директор Русской ассоциации поставщиков и производителей сувениров **Виктор Левченко** оценивает рынок рекламных (корпоративных) сувениров в \$600 млн, причем около 15% занимает верхний ценовой сегмент. Втиснуться в VIP-нишу может компания, обладающая либо раскручен-

ным брэндом, либо уникальной технологией. Последнее означает, что у Емельяновых есть шансы. Русских производителей среди VIP-сувенирщиков немного: как правило, это компании, освоившие нишу народных промыслов — палеху, гжель, хохлому.

За признание Калининградской области территорией, где существуют народно-художественные промыслы, бьется и Александр Емельянов — пишет письма во все инстанции. Это, говорит он, дало бы области статус. Вот только, кроме Емельянова, пары-тройки компаний и единичных ювелиров-умельцев, поддерживать янтарное реноме области практически некому. Несмотря на то что на государственном янтарном комбинате добывается 90% мировых запасов янтаря, большая их часть из-за налоговых льгот уходит на Запад — в Польшу и страны Балтии, которые особенно сильны в создании ювелирных украшений из янтаря. В России янтарь почти не перерабатывается, да и весь объем янтарного рынка оценивается экспертами в \$25 млн.

Через два года, рассчитывают Емельяновы, их собственный объем продаж составит столько же, поднявшись с нынешнего \$1 млн. Помимо сувениров и мебели они планируют выйти на рынок церковной утвари с киотами и иконами. Участие в международных выставках и отечественной Millionaire Fair должно подстегнуть интерес состоятельных клиентов, принеся заказы на витражи, паркет и мебель.

Глава фабрики снимает с полки огромный кусок янтаря, кладет перед собой и сообщает торжественным тоном: «Вот на какую величину мы замаяхнулись». Закупки янтаря Емельянов планирует увеличить до тонны в месяц, став одним из крупнейших клиентов Янтарного комбината. Вернуть в Россию переработку янтаря, занять собственную нишу — янтарного декорирования интерьеров... Бывший «преступник» Емельянов сейчас мыслит глобальными категориями. Оно и понятно: для того чтобы ворочать мешки с золотом, потребуется сила. **СФ**



ТЕКСТИЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ, СОВСЕМ НЕДАВНО МЕЧТАВШИЕ ВЫДАВИТЬ ДРУГ ДРУГА С РЫНКА, ЗАБЫЛИ О КОНКУРЕНЦИИ И ДРУЖНО ПРОСЯТ ПОМОЩИ У ГОСУДАРСТВА. ВЫИГРАЮТ, КАК ОБЫЧНО, СИЛЬНЕЙШИЕ.

Без личных амбиций

Два года назад генеральный директор холдинга «Яковлевский» (сейчас он носит название «Нордтекс») **Юрий Яблоков**, давая интервью **сф**, много рассказывал о конкурентной борьбе. Тогда компания активно осваивала производство спецодежды и постельного белья, пытаясь увеличить рентабельность с 12% до 35%.

Однако такое расширение ассортимента привело к столкновению с ведущим российским производителем — «Русским текстилем». Бой вышел на славу. Летние пресс-релизы с сайта «Нордтекса» походили на сводки с фронта: «Война хранителей сна», «„Волшебная ночь“ покорила Красноярск». Продолжайся экономический рост еще год-другой, рынок бы наверняка увидел победителя бескомпромиссной схватки. Но этого не случилось.

Ситуация на текстильном рынке сейчас напоминает лесной пожар: на время общей опасности конкурентная грызня забыта.

Юрий Яблоков уже заявил, что без серьезных усилий по поддержанию российского текстиля со стороны государства шансов у отрасли нет. В целом же «Нордтекс» предрекает сокращение рынка на 30% и череду разоре-

Государство вряд ли позволит отрасли разориться — около 70% российских текстильных предприятий являются градообразующими для малых городов. Первые ответные предложения от властей уже поступили: обсуждается создание текстильного кластера в Ивановской области, руководство которой предложило объединить в региональный проект все инвестиционные проекты по модернизации текстильных производств.

Решение отраслевых проблем за счет государства может оказаться весьма эффективной стратегией. Пока текстильщики жалуются и требуют спасти себя, тот же «Нордтекс» осваивает зарубежные рынки. Яблоков после мрачных прогнозов о будущем отрасли с воодушевлением рассказывает о своем бизнесе. Правда, сейчас его взгляд устремлен не на местных конкурентов, а на международные рынки. В сентябре «Нордтекс» открыл уже четвертое представительство в странах ЕС — теперь у него есть подразделения в Латвии, Эстонии, Чехии и Румынии.

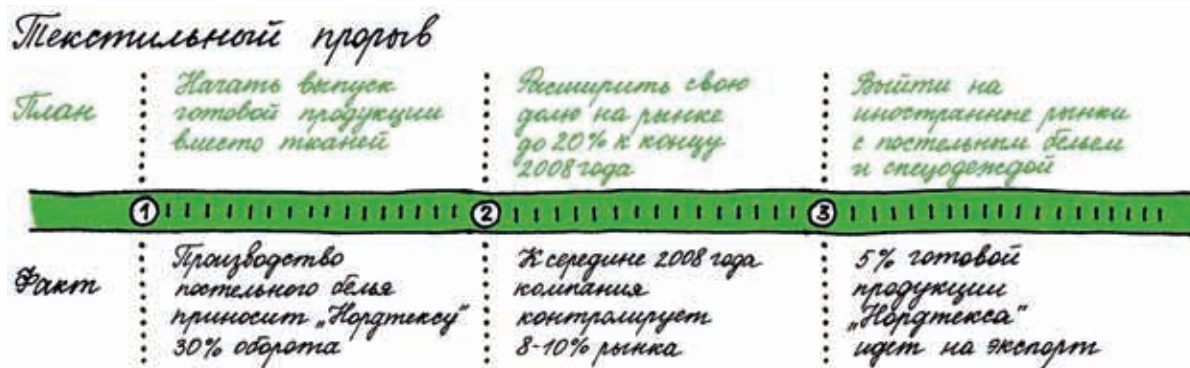
«Местные текстильщики обанкротились, и у нас есть возможность уверенно встать там на ноги», — уверяет Яблоков. Сейчас он активно ведет переговоры с европейскими торговыми сетями и мечтает до конца года увеличить долю экспорта в объеме продаж с 5% до 10%. Что ж, льготы на родине плюс налаженный экспорт — похоже, Яблоков сумел разглядеть шансы на успех в традиционно депрессивной отрасли. **сф**

«Срок оборачиваемости домашнего текстиля может доходить до полугода, тогда как тканей — всего месяц. Это значит, что компания, сделавшая ставку на готовую продукцию, рано или поздно столкнется с нехваткой средств на развитие»

«Курс на пододеяльники» **сф** №42/2006, стр. 35–39

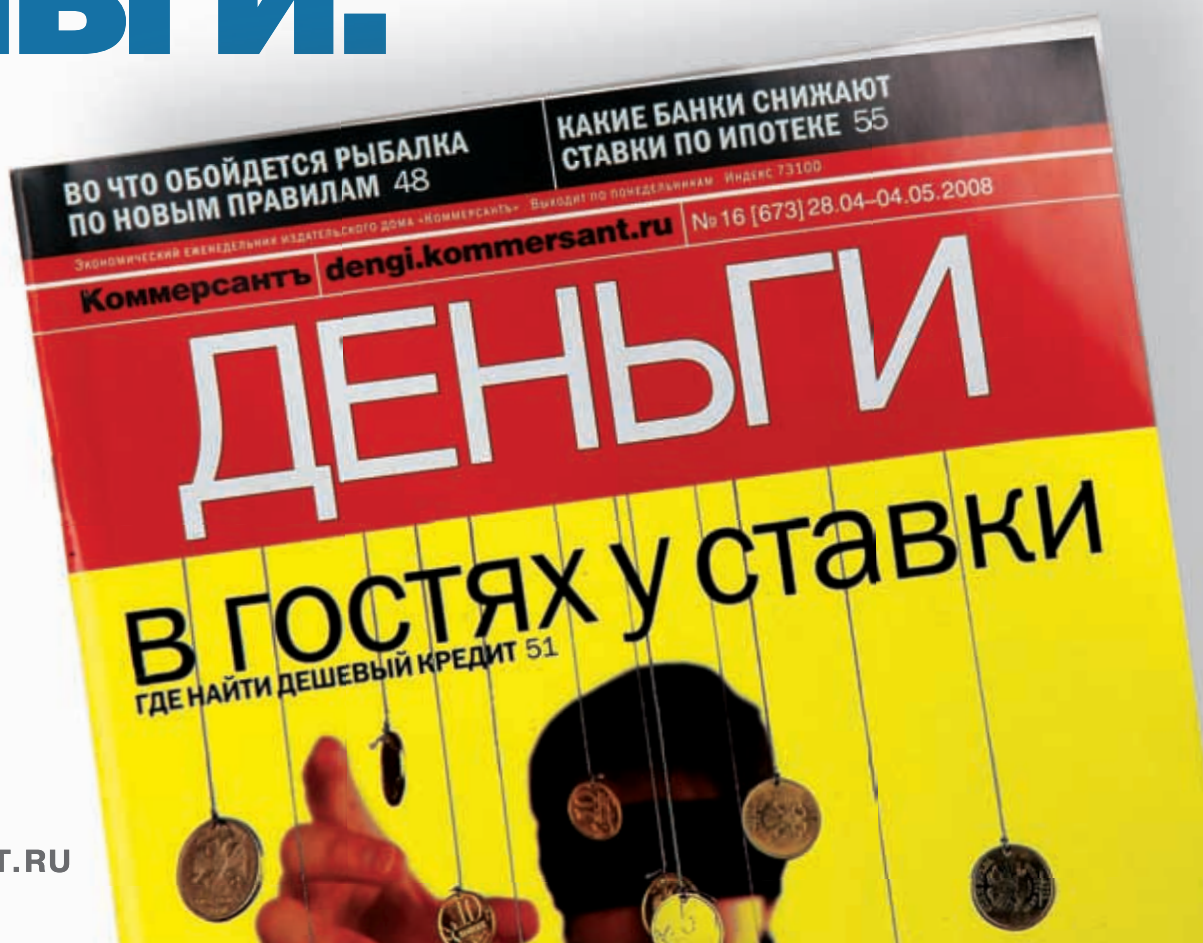
ний. При этом сам Яблоков считает, что «Нордтекс» трудные времена переживет; хотя и подчеркивает, что наиболее сложная ситуация у тех компаний, кто в последние несколько лет активно развивался. Долговую нагрузку в «Нордтексе» не раскрывают, но признают, что она «велика».

С целью коллективного спасения отрасль успела сплотиться. На заседании круглого стола на тему «положение текстильной отрасли РФ в условиях мирового финансового кризиса», который прошел в Иванове в середине ноября, текстильщики собрались совместно с РСПП подготовить предложения в правительство, направленные на сдерживание роста тарифов.





Коммерсантъ. Самые верные деньги.



БОГАТЫЙ УРОЖАЙ ГРОЗИТ УБЫТКАМИ ТОРГОВЦАМ ЗЕРНОМ ПО ВСЕМУ МИРУ. НО РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ «ВПЕРЕДИ ПЛАНЕТЫ ВСЕЙ» — ОНИ ТАК И НЕ УСПЕЛИ ПЕРЕНАСТРОИТЬ СОВЕТСКУЮ СИСТЕМУ ИМПОРТА ЗЕРНА НА ЭКСПОРТ.

Фунт лиха

текст:
**юлия
семеркина**

«Миллионы тонн зерна сгниют. Это не вопрос цены. Оно просто не востребовано на рынке», — эмоционально жестикулирует с трибуны конференции «Агрохолдинги России» **Игорь Бабаев**, президент «Национальной агропромышленной компании» (НАПКО). Участники конференции — коллеги Бабаева — понимающе кивают.

В этом году с полей собрали, по данным аналитического центра «Совэкон», около 106 млн тонн зерна. «Это рекорд по отношению ко всем постсоветским годам», — отмечает **Николай Лычев**, главный редактор журнала «Агроинвестор». Казалось бы, отличный повод для гордости. Но вместо ожидаемых прибылей рост производства принес трейдерам одни проблемы.

«Сейчас конъюнктура на рынке складывается не самая благоприятная. Цены формируются на весьма низком уровне в результате высокого урожая зерновых не только в России, но и в большинстве других стран мира, являющихся крупнейшими производителями зерновых», — отмечает **Максим Клягин**, аналитик УК «Финам менеджмент». Излишек предложения вызвал сильное падение цен как на внутреннем, так и на мировом рынке. «В прошлом году цены доходили до \$400–500 за тонну. Сегодня, по нашим оценкам на январь, дороже \$165 продать российское зерно (стандартное четвертого класса) на мировом рынке невозможно», — говорит **Николай Демьянов**, заместитель генерального директора «Международной зерновой компании».

В поистине уникальной ситуации оказались российские экспортеры. Если сложить стоимость зерна для них в России и расходы на транспортировку до зарубежных покупателей, то поставки за границу оказываются нерентабельными. На первый план вышла самая острая проблема трейдеров — хранение и логистика.

Что имеем — не храним

«Элеваторная группа Российской Федерации — это антиквариат. К сожалению, хранить зерно в таких элеваторах при нынешних издержках совершенно невозможно», — продолжает горячиться Игорь Бабаев. Общая мощность российских элеваторов, по оценкам Российского зернового союза, 95 млн тонн, еще 102 млн тонн — амбары у сельхозпроизводителей. «Но использовать элеваторные мощности можно только на 40%», — отмечает **Аркадий Злочевский**, президент Российского зернового союза.

Это «привет» из советского прошлого: во времена СССР зерно импортировали и, соответственно, хранили главным образом в местах потребления, при мельницах или комбикормовых заводах. «Сейчас же потребители не закупаются на весь год сразу — денег нет на большие партии и оплату годового хранения. Получается, что в местах выращивания зерна много, а хранилищ не хватает. В местах потребления же все с точностью до наоборот: зерна нет, и хранилища стоят полупустые», — продолжает Аркадий Злочевский.

Элеваторы для трейдера — самый подходящий объект для инвестирования, в который они охотно вкладывают средства. Например, в 2004 году агропромыш-



ленная компания «Агрос» и французский холдинг Sungain SA, входящий в группу Louis Dreyfus, создали «Русскую элеваторную компанию», которой принадлежит сеть элеваторов (среди них «Ипатовский элеватор», «Тацинский элеватор», «Волгоградский элеватор», «Дивненский элеватор», «Благодарненский элеватор», «Новопавловский элеватор»).

Вслед за ними «закупаться» стала и «Международная зерновая компания», «дочка» швейцарской Glencore. В 2005 году компания приобрела у «Хлеба Кубани» 100% акций «Тимашевского элеватора» (Краснодарский край) и 51% акций «Обоянского элеватора» (Курская область). Российские агропромышленники тоже наращивают собственные мощности. В 2008–2009 годах НАПКО собирается построить четыре элеватора (емкостью 100 тыс. и 300 тыс. тонн), суммарный объем инвестиций оценивается в 1,4 млрд руб.

Примерный объем инвестиций в строительство элеватора на 20–25 тыс. тонн можно оценить в \$3–4 млн. Если взять 100 тыс. тонн и более, то вложения составят от \$15 млн. По сведениям Максима Клягина, средний срок окупаемости таких проектов — около трех лет.

«Вот мы и в хопре»

«Везти» — еще одна головная боль трейдеров. Парк хопров (вагонов-зерновозов. — **сф**) сокращается и составляет 33,5 тыс. штук, из них под перевозки зерна используется 12,5 тыс., отмечают в Российском зерновом союзе. «Структуры РЖД владеют основной долей зерновозов. Одна часть вагонов используется не по назначению (в них перевозятся другие грузы), другая

сильно изношена», — говорит Николай Лычев. В прошлом сезоне, например, из строя выбыли около тысячи вагонов.

Средний возраст зерновозов сейчас 24,6 года, и это при установленном сроке службы 30 лет. К 2015 году, по оценкам экспертов, от существующего парка останется всего лишь 20% вагонов. «Учитывая прогнозы роста производства до 125–140 млн тонн на ближайшие годы и экспорта зерна до 30 млн тонн, необходимо в ближайшие

три-четыре года построить минимум 16 тыс. зерновозов», — отмечает **Александр Корбут**, вице-президент Российского зернового союза.

Вагоны в этом сезоне не такая острая проблема, как ожидалось, говорят опрошенные **сф** участники рынка. Проблема в тарифах. «Небольшое число зерновозов находится в собственности трейдеров, но это ничего не решает: магистральные пути и основная часть зерновозов все равно

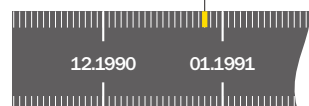


500 га составляет средняя площадь фермерского угодья. Крупные холдинги владеют 200–300 тыс. га земли. А в США в распоряжении рядового фермера находятся 1–2 тыс. га

15,9_ц

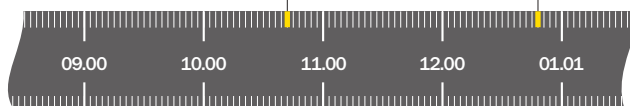
1990, декабрь

Столько зерна в среднем собирают в России с одного гектара. При этом посевные площади от год от года сокращаются



2000, октябрь

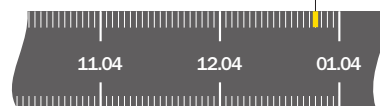
Начавшийся после дефолта 1998 года приток инвестиций в сельское хозяйство привел к росту урожайности до 18 ц с гектара. Однако потребности страны в зерне не удовлетворены даже на половину



18 млн т

2000, декабрь

Столько зерна перемололи в муку российские переработчики



2003, декабрь

18,5 млн т зерна продали российские трейдеры на мировом рынке. Этот объем экспорта до сих пор остается рекордным для России



\$8 млрд составил объем российского зернового рынка в прошлом сезоне. Сделать прогноз относительно текущего сезона аналитики пока затрудняются из-за нестабильности цен

принадлежат структурам РЖД. Теоретически трейдеры могут хоть все зерновозы скупить, но при этом ничего не вывезти, не договорившись с монополистом», — замечает Николай Лычев.

Договориться — значит добиться снижения тарифов. Но пока трейдеры здесь не преуспели. «Тарифы повышали уже три раза в этом году», — отмечает Николай Демьянов. При этом у конкурентов — Америки, Канады — транспортные издержки меньше.

«В США зерно до портов доставляют в основном по Миссисипи самым дешевым речным транспортом. Стоимость перевалки зерна ниже примерно в два раза, чем в России, а общие затраты на логисти-

ку по доставке зерна на судно меньше на несколько десятков процентов», — объясняет **Андрей Сизов-младший**, исполнительный директор центра «Совэкон».

В 2007 году Российский зерновой союз добился скидки на железнодорожные тарифы. Проблема в том, что действует она при перевозках на расстояния свыше 1100 км. «Это очень эффективная мера, но она работает при вывозе зерна из Сибири и с Дальнего Востока. Скидка, действовавшая и на экспорт, с 1 января 2008 года была отменена в связи с введением экспортных пошлин. Пошлины давно истекли, а скидку не вернули», — рассказывает Аркадий Злочевский. По остальным предложениям в отношении тарифов, которые

Российский зерновой союз подавал в правительство, решения пока нет.

Но преодолеть километры — это только часть проблемного пути российского экспортера зерна.

Экспортом по портам

«У нас отсталая инфраструктура. Недостаточные портовые перевалочные мощности, которые к тому же изначально, с советских времен, были ориентированы на импорт зерна», — считает Николай Лычев.

По данным Минсельхоза, основными покупателями отечественной пшеницы в первой половине 2008 сельхозгода традиционно стали Египет, Индия, Турция, Иордания, Ливия, Йемен, Тунис, Бангладеш, Израиль, Греция, Италия. «Наш основной рынок сбыта, исходя из территориальной близости и традиций отношений, — Средиземноморье. 70–75% отгрузки проходит через Новороссийский морской торговый порт. Он фактически пока единственный, кто может принимать „панамакс“ (суда, максимальные размеры которых позволяют проходить шлюзы Панамского канала, емкостью до 70 тыс. тонн. — **сф**)», — говорит Александр Корбут.

На немногочисленные порты ложится такая большая нагрузка, что порой они не справляются. Так, в Новороссийском и Восточном портах, по информации газеты «Коммерсантъ», в ноябре скопилось соответственно 17,5 тыс. и 26,5 тыс. вагонов. А возить зерно через малые порты (3–5 тыс. тонн) экспортеру накладно. Стоимость фрахта (платы за перевозку по морю) в мелководном порту по сравнению с глубоководным может вырасти почти

2006, ноябрь

Сыпучее золото
динамика мировых цен на зерно \$/т

ноябрь 2005	120
ноябрь 2006	200

Источник: ИКАР
Увеличение производства биоэтанола из зерна привело к резкому росту цен на мировом рынке

2008, июнь

Правительство России отменяет экспортные пошлины на пшеницу и ячмень, составлявшие 40% и 30% соответственно

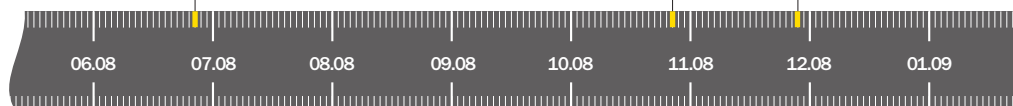
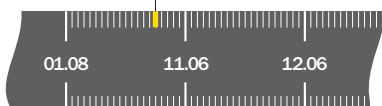
2008, октябрь

В мире и России рекордный урожай пшеницы. Отечественные фермеры, по прогнозам, смогли произвести 105 млн т зерна (результат 2007 года — 81,8 млн т)

\$155

2008, ноябрь

Столько стоит тонна зерна на мировом рынке после того, как цены пошли вниз. В России пшеница еще дешевле: \$135 за тонну



Со всеми проблемами трейдеры жили худо-бедно, пока мировые цены на зерно позволяли покрывать издержки. 2008-й оказался урожайным на зерно — и на проблемы для трейдеров

в два раза. Экспортерам приходится «бронировать» места в портах.

«Для того чтобы гарантированно обеспечить себе экспорт, в начале сезона мы берем на себя перед портом обязательства по перевалке определенного объема зерна на договорных условиях», — говорит Николай Демьянов. Но в 2008 году договоры с портами стали для экспортеров долгой ямой, в которую утекают денежки. «Сейчас мы будем просто исполнять квоты в убыток. Либо платить штрафы порту \$20 за каждую недопоставленную тонну», — продолжает Николай Демьянов.

Во всем виноват урожай. Со всеми элементарно-портовыми проблемами трейдеры жили худо-бедно, пока мировые цены на зерно позволяли им покрывать издержки на хранение и доставку зерна. 2008-й оказался урожайным на зерно — и на проблемы для трейдеров.

Урожай проблем

«Кукурузу в Краснодарском крае на некоторых полях сейчас не убирают. Какой смысл убирать? Это дополнительные затраты в размере примерно 500 руб. на тонну. Продавать все равно невыгодно, предлагаемая цена меньше 2 тыс. руб. (ниже себестоимости). В России большой урожай, и если излишки не вывезти, то это еще больше снизит цены и привлекательность производства зерна», — уверен Николай Демьянов.

Всего в этом году государству нужно «вытащить» на экспорт около 20 млн тонн зерна. 10 млн тонн трейдеры вывезли еще в эпоху более благоприятных цен. Оставшуюся часть продать уже сложнее. «На дешевеющем мировом рынке зерно никто не покупает либо покупают очень мало. Заказчики, имея от трейдеров заявки на 2 млн тонн, покупают только 150 тыс. При такой конкуренции цена на тендерах постоянно снижается. Я думаю, что такая ситуация будет продолжаться весь будущий сезон (сельскохозяйственный год — с июля по июль следующего года. — **сф**)», — оценивает Николай Демьянов.

Заказчики на мировом рынке — это госкомпании стран-импортеров. «Одни-

ми из покупателей нашего зерна являются страны Ближнего Востока», — рассказывает Николай Лычев. — Зерно — социальный продукт, и импорт, как правило, находится под контролем государства. Есть централизованные структуры, которые проводят тендеры между всеми глобальными экспортерами. Когда компания выигрывает тендер, то поставляет это зерно госструктурам, которые уже самостоятельно распределяют его по стране».

Зерно можно продать также и на негосударственных тендерах. «В Египте, например, широкая инфраструктура. Компании, специализирующиеся на экспортно-импортных операциях, проводят аукционы и в дальнейшем продают зерно конечным потребителям. Посредник на посреднике — это нормальная рыночная ситуация. Не думаю, что у кого-то из российских трейдеров есть база египетских мукомольных предприятий в размере, например, 1000 заводов и он работает, ориентируясь непосредственно на конечных потребителей, это нерационально», — продолжает Максим Клягин.

Спасите наши души

«Экспортный бизнес с января для всех экспортеров без исключения будет убыточным», — дает неутешительный прогноз Николай Демьянов. Из-за всех инфраструктурных проблем это неудивительно: цена на внутреннем рынке для трейдеров получается выше, чем на мировом. «В январе есть возможность продать зерно на экспорт за \$155–165 максимум, а в России оно нам обойдется не дешевле \$170», — ведет расчет Николай Демьянов.

Конкурировать на мировом рынке, кроме как ценой, в общем-то, и нечем. Любое зерно, если это, например, четвертый класс, во всем мире одинакового качества.

Реальный выход из ситуации трейдеры видят в экспортных субсидиях. «В нашей логистической цепочке возможно снижение тарифа и цен на услуги по перевалке, или его компенсация, либо прямое экспортное субсидирование на тонну», — говорит Николай Демьянов.

В кабинете министров к просьбам трейдеров прислушались — у зернового сектора всегда было сильное лобби. 20 ноября в правительстве был одобрен комплекс мер по стимулированию экспорта. Прямые субсидии будут составлять от 708–966 руб. за тонну. Их общая сумма в 2009 году, по предварительным оценкам, составит от 7 млрд руб. до 9,6 млрд руб.

Распределяться субсидии могут по европейскому сценарию, когда специальный комитет принимает заявки от нескольких экспортных компаний. Каждая из них заявляет об объемах зерна, которое готова вывезти на экспорт, и размере субсидий, необходимых ей при этом. Комитет выбирает более эффективного экспортера и компенсирует ему потери из-за высоких внутренних издержек или низких мировых цен на зерно.

Есть и другой, долгосрочный вариант развития событий. У ближайшего соседа и конкурента, Украины, с логистикой куда проще — расстояния меньше, а глубоководных портов больше, например Одесский, Ильичевский, Николаевский, Мариупольский и Херсонский. «У Украины мощности портовых терминалов превышают возможности производства зерна, там такой конкуренции, как у нас, нет», — заглядывается на соседские порты Николай Демьянов. По данным «Финама», по состоянию на конец 2006 года на Украине функционировали около двух десятков только государственных морских портов суммарной мощностью перевалки 164 млн тонн сухих и наливных грузов в год. Зерна же в 2007 году собрали всего 29,3 млн тонн.

Объединение усилий должно быть выгодно обеим странам. «Мы могли бы договориться о каких-то согласованных объемах взаимозамещения зерна. Например, Украина начнет продавать на экспорт больше своего зерна, мы восполняем его в стране за счет российского. А казахские коллеги восполнят зерно в России», — рассуждает Аркадий Злочевский. Обсуждения проекта должны начаться уже в этом декабре.

В нынешних условиях экспортерам в прямом смысле слова остается ждать у моря погоды. Прогноз благоприятный. Пшеница, по оценкам аналитиков, уже через год может вырасти в цене до \$220 за тонну — глобальная нехватка продовольствия возьмет свое. □

2018 год. Человечеству удалось найти для традиционных энергоносителей сразу несколько адекватных заменителей. Но замену хлебу подобрать пока не смогли. Спрос на продовольствие в мире устойчиво растет, равно как и дефицит пахотных земель. В России еще остались резервы для увеличения производства зерна, так что объемы экспорта повышаются из года в год.



Николай Демьянов, заместитель генерального директора «Международной зерновой компании»

Забавную картину можно было наблюдать пять лет назад: в Минсельхоз выстроилась очередь из землевладельцев, желающих переквалифицировать земли общего назначения в сельскохозяйственные угодья. Эти же люди десять лет назад продельывали обратную операцию.

Все правильно. С ростом цен на продовольствие земля стала ценным ресурсом сама по себе, ведь на ней выращивают «нефть» XXI века — зерновые. Российские агрохолдинги собирают до 120 млн тонн зерна в год. Единственное, с чем они не смогли справиться, — погода. Урожайность колеблется в пределах 20%.

Российские экспортеры наконец объединили усилия и по-человечески выстроили логистику. Массовые инвестиции в элеваторы и порты, ориентированные на экспорт зерна, позволили снизить экспортные издержки на 30%.

Ежегодно страна продает за рубеж 15–20 млн тонн зерна. Стабильно большие объемы поставок позволили России войти в тройку мировых лидеров по экспорту зерна. Структура экспорта изменилась, в нем сократилась доля фуражного (более дешевого) зерна.

Отрадный факт: десять лет назад государство наконец начало поддерживать российских фермеров и продавцов зерна. Чиновники вовремя разглядели в зерне отличный источник для наполнения бюджета. И производители, и трейдеры пользуются поддержкой властей. При необходимости (что бывает все реже) государство снимает излишки зерна с внутреннего рынка и гарантирует продовольственную безопасность по этой группе товаров.

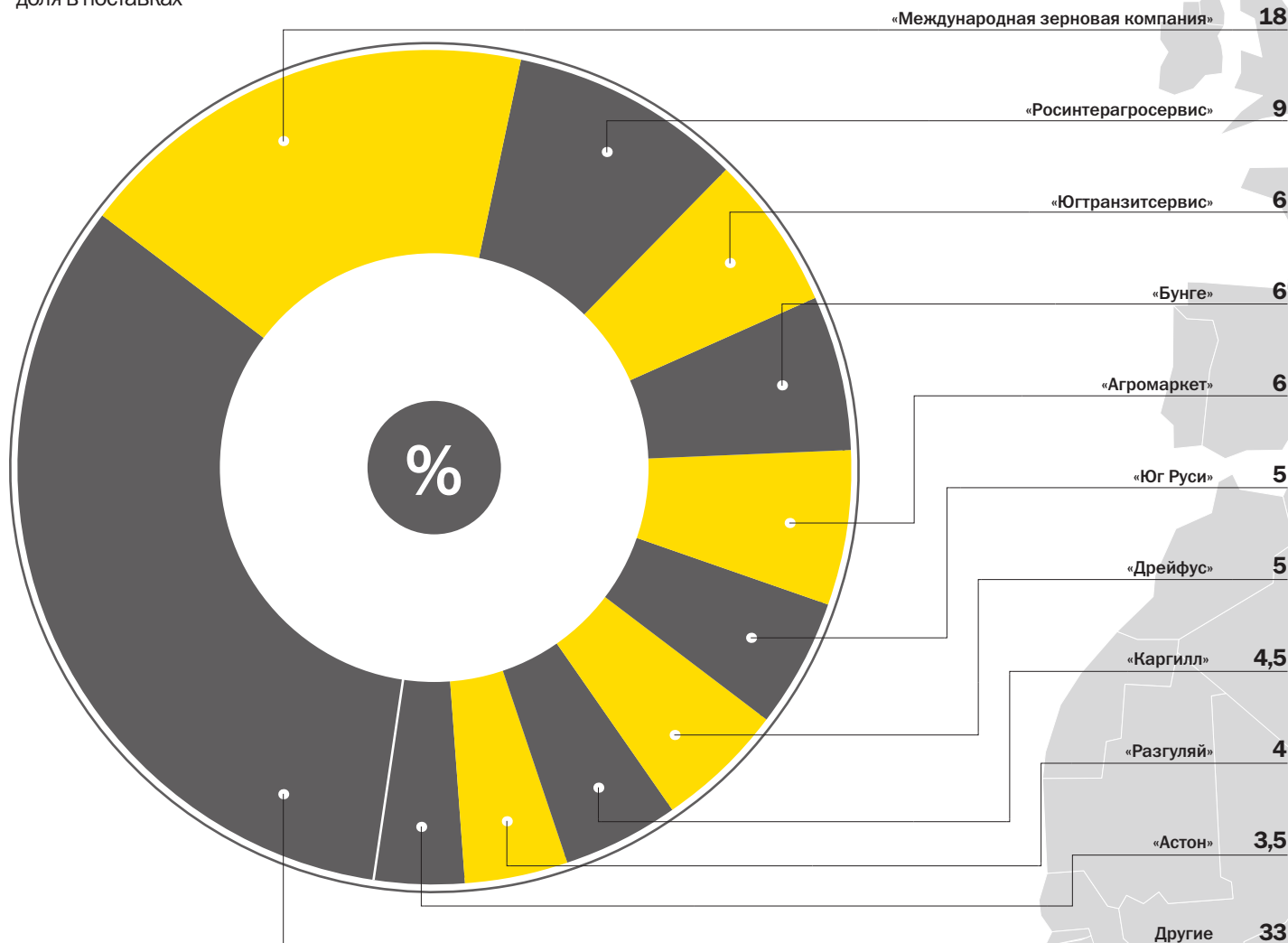
Помимо России сильные позиции на мировом рынке удерживают Украина и Казахстан. Однако зерновой ОПЕК у них не получилось. Из-за нестабильности климатических условий регулировать экспортные поставки зерна оказалось невозможно. **СФ**

Всходы и расходы

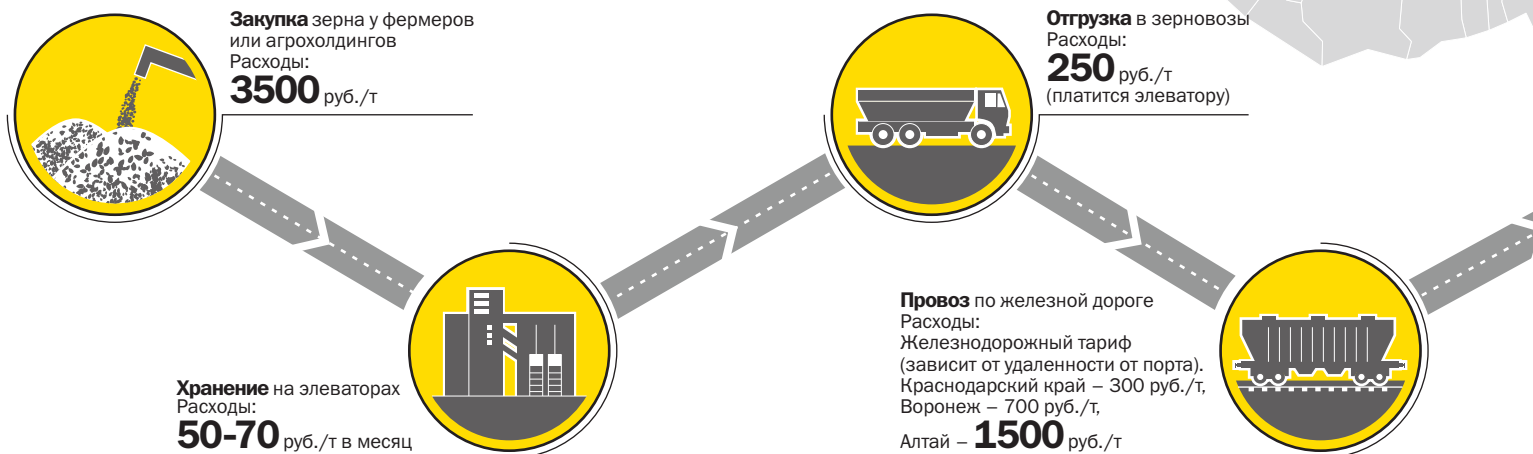
основные поставщики и потребители
российского экспортного зерна

Крупнейшие трейдеры зерна

доля в поставках

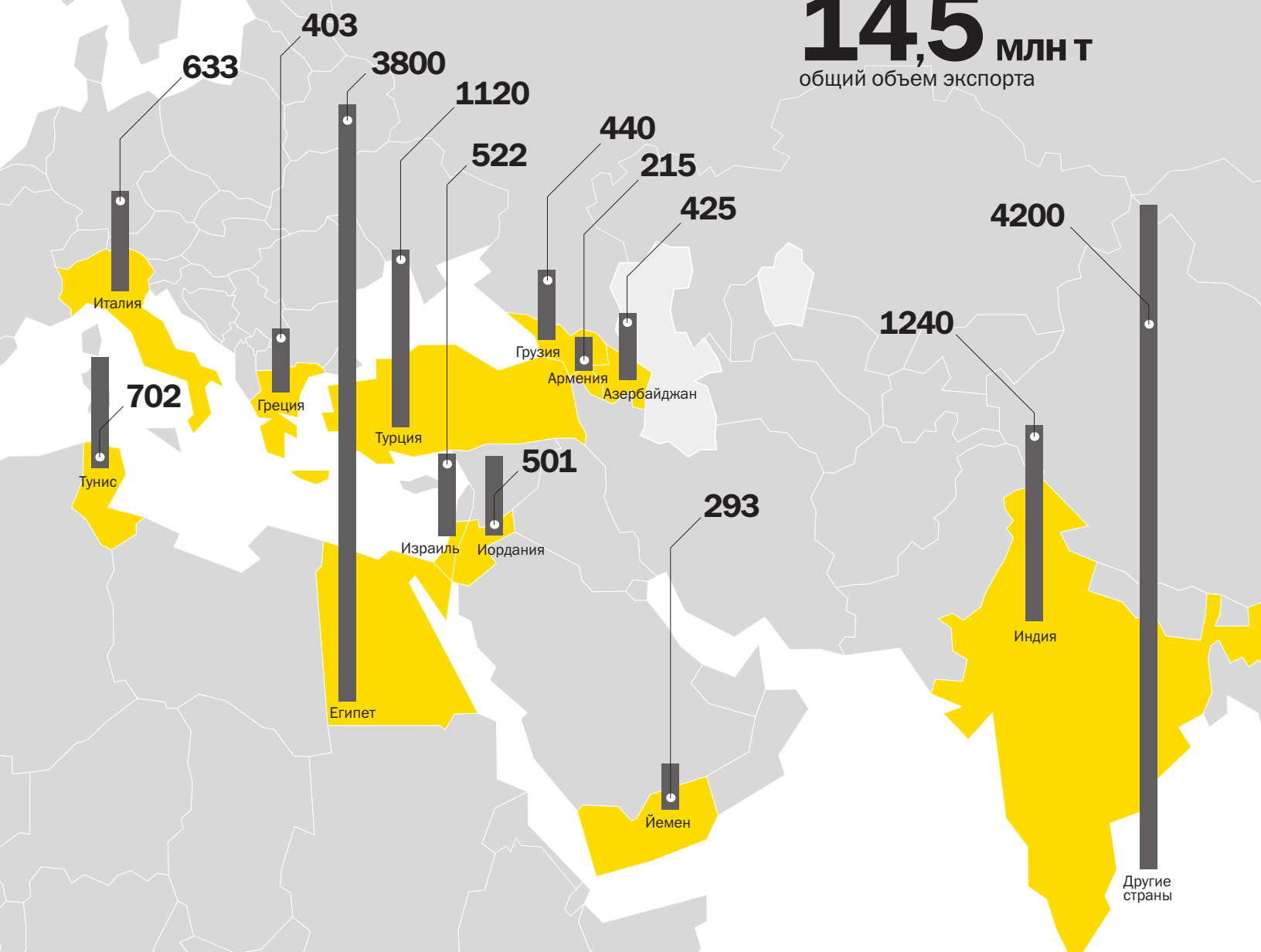


Этапы зерновой логистической цепочки



Крупнейшие импортеры российского зерна объем экспорта в 2007 году, тыс. т

14,5 млн т
общий объем экспорта



Перевалка в порту
(сертификация, таможенные
сборы, экспедиторские услуги)
Расходы:
670 руб./т



Цена FOB (цена на корабле
в российском порту без учета
доставки по морю)
Расходы:
4000 руб./т (цена, которую
устанавливает заказчик)



Цена CIF (цена на корабле в порту
назначения с учетом доставки по морю)
4000 руб./т
+ 340-1900 руб./т
(фрахт, в зависимости от расстояния)

Источник: ООО «Международная
зерновая компания»



Охота на гика

Наше типичное представление о японцах — строгие люди с умными глазами и полными карманами гаджетов — верное. Гаджетов там и в самом деле много, только основная власть над ними сконцентрирована в руках избранных — гиков, которые сами делают, сами используют гаджеты и сами их ломают. В гиках отчетливее всего выражается суть японского пристрастия к гаджетам. Будь то мегаполезная вещь или милая безделушка — в любом случае глобально обе они функциональны, потому что оказываются эффективными посредниками между пользователем и внешней средой, в том числе интернетом.

текст:
дмитрий черников
иллюстрация:
леонид фирсов



«О

ТНЬИНЕ боги будут с вашим мобильным телефоном и ноутбуком», — мило улыбается молоденькая японка, сопровождая напутствие низеньким поклоном и сдачей 200 иен. Я же поздравляю себя с потерей 800 иен (больше \$9), которые из любопытства только что уплатил за три наклейки-оберега для гаджетов, освященных в святилище старого Токио.

Синтоистский храм Kanda Myojin в декабре обычно не слишком популярен у жителей Токио. Как говорят про себя сами японцы, в религии они наполовину обращены в синто, наполовину в буддизм. Но ближе к католическому Рождеству почти вся потребительская Япония становится «христианкой», заставляя ритейлеров попридержать распродажи до второй половины января. Тем не менее нынешний декабрь, похоже, станет приятным исключением для одного из крупнейших центров «титульной» японской религии. Основанный еще в VIII веке, переживший немилость сегуната и бомбардировки 1945-го, Kanda Myojin оказался в куда более прозаичной опасности — в последние годы и без того негустой ручеек регулярных посетителей грозил иссякнуть. Успех в семейной жизни, защита от болезней и слеза, хранение путника в дороге — традиционный бизнес Kanda Myojin — по-прежнему волнуют японское общество. Но оно все больше призывает рассчитывать на себя.

Однако служители и попечители храма не стали на правах национального культурного достояния тешить себя минимальным бюджетом-госпособием. В сентябре они сделали шаг навстречу процветающим и легко поддающимся мифологизации обитателям соседней округи — Акихабары, крупнейшему мировому рынку электроники. Мекка японских технарей и отаку (фанатов аниме и манги) сформировала более или менее однородную прослойку гиков — японцев, наиболее соответствующих западной мифологии о Японии, то есть увлекающихся мангой, аниме и информационными технологиями. И сегодня каждый желающий японский гик может устроить своему любимому гаджету настоящую религиозную церемонию, чтобы тот «не болел», ломаясь или уплывая в чужие ушные руки.

Участвовать в синтоистских обрядах имеет право только японец, а вот ноутбук или мобильник, собранный где-нибудь в Малайзии и проданный под финским брэндом, в своих правах в рамках модернизированного синто равен «коренному японцу». Ирония в том, что истинный японский гик никогда не купит Nokia или Samsung, поэтому чистота синто и Kanda Myojin в целом останется незыблемой.

Японцы немного снобы. Они любят делать продукты для себя, хотя с экономической точки зрения это не всегда выгодно



Евгений Шлакин,
преподаватель русского языка в Токио



Корреспондент «Секрета фирмы» убедился, что на автономном японском рынке всякого рода «штушки» представлены в изобилии

В конце ноября этого года Nokia объявила об уходе с японского рынка. Многие считают, что очередь за телефонным подразделением Apple, поскольку iPhone после подогретых маркетинговыми акциями сентябрьских очередей застрял в аутсайдерах, даже наполовину не выполняя исходных планов продаж.

Как же так получается, что гики, общепризнанная сила глобальной конвергенции культур, в Японии выбрали свой путь — путь создания автономного рынка? Стоит заметить, что годового оборота рынка продуктов для японских гиков оценивается газетой The Japan Times более чем в 200 млрд иен (\$19 млрд). Например, в среднестатистическом «антикварном бутика» Акихабары компьютер NEC 1985 года выпуска стоит \$2,5 тыс. Что уж говорить, деньги у этой публики есть.

Интернет по-японски

«При всем культе романтической школьной влюбленности, проявляющейся, в частности, в бизнесе агентств по поиску контактов первой любви, у японцев никогда не будут популярны сервисы типа наших „Одноклассников“, — говорит выпускник философского факультета МГУ и преподаватель русского языка в Токийском университете международной политики 30-летний **Евгений Шлакин**. По его мнению, японцы слишком дорожат частной жизнью, чтобы выкладывать фотографии после отпуска в Таиланде или Европе. Считается, что именно опция взаимного просмотра фото привлекает максимум посетителей соцсетей.

Более того, собственно интерес к интернету в Японии специфический. Он рассматривается как инструмент делового, формального общения, каскада корпоративных сайтов. Вечерами или в рабочий полдень веб-серфингу японцы предпочитают прохождение еще одного уровня на Playstation или просмотр телепрог-

рамм о вкусной и здоровой пище, которые практически монополично владеют прайм-таймом. Для дейтинга (знакомств и свиданий), пополнения словарного запаса и удовлетворения других потребностей к их услугам сервисы компании — мобильного оператора, электронные словари и т. д. Выходит так, что все функции интернета органично поделены между гаджетами, которые, с одной стороны, допускают автономное использование интернета, а с другой — не поощряют его.

Большинство японцев, кстати, не подозревают о существовании других mp3-плееров, помимо iPod, дающих им окно не в мир — в iTunes. Как следствие, возникает система взаимодополняющих гаджетов, которая оберегает ранимого японца от открытого интернет-пространства, где, по формуле российской блогосферы, «деточка, тебя могут и на х... послать».

Хрупкостью японского мироощущения с успехом воспользовались самые разные компании: от больших, вроде производителей караоке и мобильных телефонов, до крохотных, поставляющих на рынок «присадку» на игровые автоматы, позволяющую начать игру с того уровня, на котором она закончена. Так, первая проблема iPhone нарисовалась на его ценнике,

когда оператор Softbank начал предлагать контракт с продуктом Apple по цене вдвое-втрое выше, чем у японских конкурентов, потому что *Стиву Джобсу* не хотелось ждать, пока себестоимость телефона и заложенная прибыль «отобьются» в стандартные два года обслуживания контракта. Японские операторы фактически дарят телефоны 120 млн клиентов, возвращая себе затраты через сотни платных сервисов, которыми пользуется обычный японец. Возможно, клиент и был бы рад перейти на рекламную модель интернета, например пользуясь бесплатным сайтом знакомств, а не сервисом дейтинга своего оператора. Но у него нет альтернативы — в Японии не развит сектор услуг, бесплатных для клиента. За досрочную смену мобильного телефона платится штраф, при утере — возвращается идентичный. Так человек, не выходя один на один с миром в интернете, еще сильнее привязывается к гаджету, а через него — к корпоративным сервисам. «Где прием цифрового телевидения 1Seg?» — растерянно вопрошал японский покупатель, привлеченный было «яблочным» дизайном западного телефона.

В то же время от герметичности личного гаджет-пространства может стать нехорошо.

Гаджет вместо уюта

«Должен ли я переехать людей на машине, потому что все смеются надо мной?» — рассуждал на одном из форумов 25-летний *То-мохиро Като*, постя сообщения с мобильного телефона. Из пригорода Токио 8 июня 2008 года он резво направлялся на грузовике напрямик в Акихабару, где проводил все выходные, пачками скупая комиксы-манга или читая их прямо в магазине; заодно он приобретал разные версии игры Tales of Destiny. Последний пост на форум Като отослал за 20 минут до того, как задавил трех пешеходов и еще четырех зарезал ножом. После этого в японском обществе (где новость о курении травки двумя студентами на прошлой неделе была в числе главных) вспыхнула дискуссия, не утихшая до сих пор: провоцирует ли культура отаку, а с ней и гиковская философия недостижимостью своих «мультипликационных» идеалов буйство японского духа?

52-летний сотрудник японского Минюста *Хидэтоси Накамура* рассказал *сф*, что еще застал те времена, когда Акихабара была просто большим рынком электроники: «Тогда там тоже встречались в основном неординарные люди, которые ценили атмосферу рынка-комьюнити, совершенно противоположную методичной работе больших компаний».

Родившаяся после Второй мировой войны как площадка по «черной» покупке-продаже радиокомпонентов, Акихабара в 1960-е стала респектабельнее, сделав главными статьями оборота телевизоры, стиральные машины и утюги. Сближение с актуальными культурными пластами началось в 1980-е с появлением первых приставок и компьютеров, а также гаджетов как феноменов технологии, дизайна и культурного посыла.

Через полгода после июньской резни Акихабара по-прежнему стремится сочетать атмосферу фэшн-места с репутацией электронного рая, где примерно в 500 магазинах, закамуфлированных под игровые и комиксовые герои отаку, можно найти все, включая нелегальный софт и самую редкую деталь к давно устаревшему гаджету вроде первой приставки Nintendo. Это одно из немногих мест в Токио, где попытку клиента потроговаться не воспри-

В конце ноября **Nokia** объявила об уходе с японского рынка. Многие считают, что очередь за телефонным подразделением Apple, поскольку iPhone застрял в аутсайдерах

мут как потерю лица. Магазины с мобильными фотопринтерами и гаджетами, перерабатывающими пищевые отходы в землю, на площади в несколько кварталов чередуются с секс-шопами и многоэтажными торговыми рядами комиксов.

В залы игровых автоматов на обеденные полчаса влетают «сарариманы» в одинаковых черных костюмах и белых рубашках. Им предстоит до девяти-десяти вечера горбатиться на гигантов японской промышленности, заполняющих Акихабару высокотехнологичной начинкой, поэтому цена на каждую минуту. Немного жутковато смотреть за тем, как отчаянно они выворачивают игровой руль или бьют по кнопкам. Крутом — исключительно японский язык, хотя официальные путеводители,

direct mail

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

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

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



www.kommersant.ru

реклама



Любимому гаджету можно устроить настоящую религиозную церемонию, чтобы тот «не болел»

рекламирующие туристам Акихабару как место паломничества, настаивают на мультикультурности района.

Впрочем, в магазинах с ассортиментом попроще действительно много индусов и китайцев, стоящих за прилавком, как правило, под растиражированным плакатом с **Кеном Ватанабе**. Туристов в связи с резким укреплением иены по отношению к мировым валютам почти нет, поэтому киберпанковские комнаты-капсулы Capsule Inn Akihabara ценой 4 тыс. иен — вакантны. В огромном и полупустом по случаю полудня гипермаркете Yodobashi начинающий гик и будущий программист **Хираюки Идзу** катается со своей девушкой на имитирующих лошадей гаджетах. Несмотря на свою крайне простую одежду, вероятность того, что недорогой и бесполезный гаджет будет приобретен, велика. Если у старшего поколения японцев было принято не экономить на еде, то у поколения 20–30-летних к этому пункту добавилась и статья расходов на технику и разные занятые «штучки».

Комбинация гика

Кроме магазинов, где можно купить портативное караоке или сортировщик монет, на Акихабаре заработали сервисные компании, обслуживающие сотни тысяч вольных айтишников и втайне мечтающих о мятеже «сарариманов». Открывшееся в 2001 году Linux Cafe стало пространством для соединения усилий софтовых компаний, университетов и государства не просто по дальнейшей разработке Linux, а по перенесению опыта совместной работы разных агентов над программной оболочкой и принципа open source в другие сферы жизни, например в градостроительство и планирование развития территорий.

«**Должен** ли я переехать **людей** на машине, потому что все смеются надо мной?» — рассуждал на одном из форумов 25-летний Томохиро Като, постя сообщения с мобильного телефона. Последний пост он отослал за 20 минут до того, как задавил трех пешеходов и еще четверых зарезал ножом

Уставшие от Open Source разработок гики могут отдохнуть в сети заведений Maid Cafes, где в роли официанток девушки, одетые и ведущие себя в стиле покорных школьниц из аниме. Зайдя в такое кафе, корреспондент **сф** почувствовал явно витающее сексуальное напряжение, исходившее от десятка гиков и пары европейцев. Женщин в кафе, кроме официанток, не было. К посетителям «ковальная» девушка обращалась со словами «мой милорд» и делала книксен. Когда один из клиентов попытался сфотографировать девушку, та позвала менеджера. Клиент засмеялся, достал из пакета куклу героини аниме, что-то щелкнуло, кукла произнесла фразу по-японски. «Это как раз в стиле отаку-гика. Общение через гаджет», — заметил Хидэтоси Накамура. **сф**

Скретч-карта — подписка за минуту!

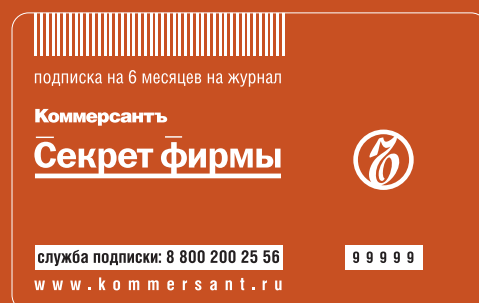
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,
сотрите защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru — и Вы подписаны.
Скретч-карты выпускаются сроком
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты Вы можете
в редакции ИД «Коммерсантъ»:
тел. (495) 721 2882 или 8 800 200 2556
(звонок бесплатный для всех регионов
РФ), www.kommersant.ru в курьерской
службе доставки «Москартсервис»:
тел. (495) 925 8893, www.cardservice.ru
(только для жителей Москвы);
в интернет-магазине «Звони.Ру»:
тел. (812) 336 6099, www.zvoni.ru
(только для жителей Санкт-Петербурга)
или в агентстве подписки
«ИНТЕР-ПОЧТА»: тел. (495) 500 0060,
www.interpochta.ru (только для жителей
Москвы).

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.





В КОМПАНИИ SCOTSMAN BEVERAGE SYSTEMS ПРИДУМАЛИ АВТОМАТ, РАЗЛИВАЮЩИЙ НАПИТКИ ПО СТАКАНАМ ЧЕРЕЗ ДНО.

Снизу вверх

текст: **алексей гусаков**

Многие люди раздражаются, когда после заказа газировки или пива приходится ждать несколько минут, пока спадет пена или бармен снимет ее специальной ложкой. Специалисты из английской компании Scotsman Beverage Systems уверяют, что нашли, как решить эту проблему. Разливочный аппарат Trufill, представленный на выставке Brau Beviале в Нюрнберге, похож на высокотехнологичный прибор из сериала Star Trek. Или на один из магических предметов из фильмов о Гарри Поттере. Жидкость в стакане, помещаемом в автомат, возникает буквально из ниоткуда: емкость наполняется не сверху, из крана, а со дна. Достигается это с помощью специального клапана, пропускающего напиток лишь в одном направлении. Через секунду стакан уже полон, и в нем почти нет пены. «Процесс самонаполнения позволяет подать 10 порций напитка всего за 10 секунд, — объясняет представитель Scotsman Beverage Systems **Саймон Миллер**. — Мы повышаем эффективность работы оператора за стойкой на 70–80%». □

Дело рук

Интенсивно расширяющаяся в последнее время линейка eco-friendly приспособлений пополнилась новым гаджетом. На этот раз речь идет о ручном эспандере-зарядке для iPhone. Помимо своей прямой функции — зарядки аккумуляторов — эспандер вполне может служить средством для снятия стресса. Внешне детище японского дизайнера **Мака Фунамузу** чем-то напоминает кипятыльник: две ручки, соединенные пружинящим кольцом. Остается загадкой, сколько усилий придется приложить пользователю, чтобы вернуть к жизни разрядившийся iPhone. □



Удар зонтиком

Исландский сайт Sru-
lirecht.com предлагает необычный аксессуар: зонтик с кастетом вместо ручки. «Боевой зонтик» получил название Umbuster. Долгое время он существовал в Сети лишь в качестве концепта, однако полиция ряда стран уже классифицировала зонтик как холодное оружие пятого класса. Теперь посетители Sru-
lirecht могут приобрести его за \$290. □

WWW.INSTABLOGS IMAGES.COM

Клакер для гения

Молодая голландско-британская фирма Laikingland специализируется на производстве подвижных объектов с необычным дизайном, призванных пробудить тягу к игре или вызвать чувство ностальгии. Первым ее продуктом стала машина для аплодисментов. К деревянной подставке прикреплена странная конструкция высотой 45 см, состоящая из проводов, моторчика и двух миниатюрных ладоней. Стоит нажать кнопку, и агрегат начинает бурно аплодировать. Домашний клакер питается от трех батареек AAA и выпускается в пяти цветовых вариантах. По словам производителей, машина пригодится тем людям, чьи гениальные идеи почему-то ни у кого не находят отклика. Надо полагать, что при столь широкой целевой аудитории гаджет ценою \$300 вряд ли столкнется с отсутствием спроса. □



WWW.SMITHAUTOMATA.CO.UK



GIZMODO.COM

Большие корпорации похожи на динозавров. При огромном теле мозг у них очень часто оказывается маленьким. В этом смысле брендовое «яйцо» МТС — классическое яйцо динозавра. Обычные люди смотрят на большую компанию, задрав голову, как на небоскреб, и всегда пытаются найти высшую логику в ее стратегических решениях. Им просто не приходит в голову, что во всем этом великолепии нет решительно никакого смысла.



Иногда и сама компания попадает на удочку мнимых «больших идей». Над этой закономерностью я стал размышлять, когда увидел яйцо МТС и поразился его нелепости.

Так и вижу картину из петровских времен: в Лондоне яйцеголовые сотрудники рекламного агентства Wolff Olins «продают» судьбоносную презентацию русскому «посольству». Наши пыхают в собольих шубах, потеют, переглядываются. Шучу, конечно. Вспотели спины под тонким сукном дорогих пиджаков.

Люди, которые в МТС тогда отвечали за маркетинг, переглядываясь друг с другом, наверное думали: а ведь не может быть, чтобы такая фигня стоила кучу денег. Их тоже подкосила оторопь перед Большим Импортным Фуфлом. Наверное, что-то в этом есть. Яйцо мира, символ жизни, начало всех начал и прочее бла-бла-бла в том же духе. Вот и стали кивать да поддакивать. Словом, купили яйцо. Вернее купились.

Я как-то сказал **Леониду Меламеду** примерно следующее: пока яйцо вызывает глумливую ухмылку, надо идти ва-банк. Скажем, сделать харизматичное заявление в духе «Да, это ровно то, о чем вы все и подумали. Вы же знаете, у нас компания с яйцами». В этом была бы глубинная правда, ведь МТС — сила. И люди возлюбили бы могучий брэнд с его горе-ребрендингом.

Но большие компании часто ищут смысл за гранью простого человеческого понимания. Сумасшедшие идеи в дурной голове — это опасно. Сверхидеи в маленьком мозгу — просто смешно.

Посмотрите на предкризисный ребрендинг «Связного». Вновь парящие с улыбкой счастливых идиотов граждане на бледно-нежном фоне. Очередная Большая Демонстрация Многозначительной Сладкой Бессмыслицы. Очередной динозавр с маленькой головой. Воистину, не зря они вымерли, динозавры. □



Арман Гукасян считает, что аудитория проекта — «где-то посередине» между теми, кто смотрит National Geographic, и теми, кто играет в World of Warcraft

КОМПАНИЯ 3DREAMTEAM ЗАПУСКАЕТ ИНТЕРНЕТ-СЕРВИС, КОТОРЫЙ ДАСТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЮ ОСМАТРИВАТЬ МИРОВЫЕ ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТИ В 3D-ФОРМАТЕ.

Вояж в трех осях текст: алексей гусаков

Идея делать трехмерные копии достопримечательностей появилась у генерального директора 3DreamTeam **Армана Гукасяна** во время работы в швейцарской компании, занимавшейся разработкой трехмерных геоинформационных систем для госструктур. «Целый город высокого качества в интернете пока запустить технически невозможно, — говорит Арман. — Почему бы не запустить отдельные места?» Трехмерные технологии, которые раньше использовались только в профессиональных целях, по мысли Гукасяна, вполне могли бы стать доступны и обычному интернет-пользователю. В качестве объекта для пробного варианта выбрали город Мачу-Пикчу в Перу. Однако акционеры компании, где работал Арман, идею не приняли, а проект требовал скорой реализации. Тогда Арман Гукасян решил основать собственный бизнес, создав 3DreamTeam.

Название компании было придумано Гукасяном вместе с его новыми компаньонами. Проект получил имя Vizetta. Оно совмещает в себе сразу три латинских слова: visio («зрение, образ»), etto («бродить») и terra («земля»). Наблюдая за тем, как Арман, манипулируя кнопками клавиатуры и мышкой, бродит по развалинам города инков Мачу-Пикчу, невозможно отделаться от мысли, что находишься внутри трехмерной стрелялки. «Такой подход называется serious games, — объясняет генеральный директор 3DreamTeam. — Он предполагает использование игровых технологий для создания серьезных приложений». Технологи-

гии serious games широко применяются в образовательных, медицинских и военных целях.

По словам Армана Гукасяна, в разработке Vizetta не последняя ставка делалась на качество контента: «Пользователь не участвует в написании статей об объектах. Если мы будем делать статьи по принципу Википедии, будет много мусора». Работа над проектом началась в феврале этого года, и сейчас у 3DreamTeam есть уже несколько информационных спонсоров, в числе которых «National Geographic Россия». Спонсоры предоставляют информацию и данные по объектам — чертежи, историю, ландшафтные особенности. Затем на место выезжает фотограф, снимающий текстуру стен и памятников. Поскольку предполагается, что детализация изображения будет высокой, в оцифровке учитываются все мелкие особенности объекта. Топографические данные берутся со спутниковых фотографий. «Сейчас мы делаем три локации (трехмерные модели геогра-

фических объекта.— **сф**) в месяц,— рассказывает Гукасян.— В следующем году планируем выпустить тридцать». Средняя себестоимость выпуска одной трехмерной модели оценивается в \$80 тыс. По словам генерального директора 3DreamTeam, уже сейчас стоимость половины локаций полностью самокупаема.

Работать Vizerra будет следующим образом. На сайте Vizerra.com пользователь скачивает программу-клиент, через который можно запустить браузер. В нем он выбирает понравившуюся локацию и устанавливает ее себе на компьютер. Каждая модель будет «весить» от 100 до 200 Мб. Скачав модель, пользователь по-

ся до 100 млн. «Есть люди, которые смотрят National Geographic,— продолжает рассказ Арман Гукасян,— и есть люди, играющие в World of Warcraft. Наша целевая аудитория где-то посередине». Основным способом монетизации сервиса будет продакт-плейсмент, контекстная и баннерная реклама, а также заказные 3D-локации для туристического продвижения отдельных стран.

Создание виртуальных копий достопримечательностей не единственное направление работы 3DreamTeam. Другой сферой приложения технологии является выпуск 3D-моделей для девелоперов. Такие модели позволяют оценить планируемый

Скачав модель, пользователь получит возможность прогуляться по ней в 3D-режиме. Кроме того, в браузере можно будет запустить трехмерную экскурсию с гидом, который расскажет историю той или иной достопримечательности. Можно выбрать себе трехмерный аватар, как в онлайн-симуляторах, и «пригласить» кого-нибудь на встречу в Тадж-Махале или Колизее

лучит возможность прогуляться по ней в 3D-режиме. Кроме того, в браузере можно будет запустить трехмерную экскурсию с гидом, который расскажет историю той или иной достопримечательности. Портал Vizerra планируется сделать многоязычным. В будущем трехмерные модели будут населены людьми и анимированными персонажами. Предполагается, что пользователь выберет себе трехмерный аватар, как в онлайн-симуляторах, и «пригласит» кого-нибудь на встречу в Тадж-Махале или Колизее. Берется в расчет и детская аудитория — для нее внутри «трехмерного мира» 3DreamTeam сделают мини-квесты.

После года работы 3DreamTeam планирует привлечь на свой портал около 2 млн зарегистрированных пользователей. В перспективе, с учетом внедрения всех дополнительных сервисов, этот показатель, по прогнозам компании, увеличит-

проект более целостно и увидеть, как он будет выглядеть в привязке к местности. Например, недавно компания выиграла тендер по созданию системы виртуальный олимпийских объектов Сочи-2014. В перспективе, по словам Армана Гукасяна, планируется объединить девелоперский и географический сервисы. Первый релиз Vizerra назначен на декабрь этого года. Продвигать новый сервис станут через порталы информационных партнеров. На YouTube будут выложены деморолики по всем имеющимся локациям, чтобы возможности Vizerra могли увидеть и те, у кого не хватает мощности компьютера для запуска самого сервиса.

Поиск денег на запуск проекта начался в декабре прошлого года. Сейчас Vizerra существует за счет частных вложений. Но уже ведутся переговоры о финансировании сервиса одним из венчурных фондов. Вниманием инвесторов компания Армана Гукасяна, по его словам, не обделена. «Каждый раз, когда мы показываем кому-то наш сервис, люди испытывают положительный шок», — не без гордости говорит генеральный директор Vizerra, протягивая мне визитную карточку, на которой написано: Creator of virtual worlds. □

экспертное мнение

— **Для проекта** есть очень большой рынок — от гостиниц, желающих предъявить себя постояльцам, до геймеров. С позиции инвестора это идеальный рынок для вложения в сегодняшней ситуации. Огромным плюсом проекта является то, что он никак не завязан на русский язык и русскую аудиторию. Потенциально это глобальный сервис. b2b-составляющая такого бизнеса настолько мощная, что окажется прибыльной даже при отсутствии у сервиса хотя бы одного пользователя. Если по тем или иным причинам проект не станет популярным, у Vizerra остается в запасе еще очень много вариантов монетизации.

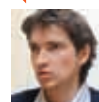
инвестировать



Антон Носик,
главный редактор сайта BFM.ru
(«Объединенные медиа»)

— **Когда впервые услышал** о проекте Vizerra, мне он показался неинтересным. Уже довольно долго на рынке существуют компании, которые предлагают различные виды геоинформационных 3D-сервисов. Но 3DreamTeam удалось предложить продукт. С их технологией стало возможным создавать по три или четыре локации в месяц, при этом качество изображения уникально. Развитие рынка показывает, что проект в будущем станет востребованным, в небольшой степени этому будет способствовать развитие мобильного интернета.

инвестировать



Артём Юхин,
вице-президент венчурного фонда Troika Capital Partners

досье

Потребность в инвестициях: \$6–7 млн

Срок окупаемости: 2–3 года

Планируемый доход: \$20–30 млн в первый год работы, далее \$140 млн ежегодно

Оказавшись
вне своего тела, остерегайтесь
смотреть под ноги. Чтобы
покинуть тело, вовсе
не обязательно отправляться
в гости к шаману. Современная
техника способна сделать
нас бестелесными без всякого
риска — и за небольшие деньги.



«Сперва, посмотрев вниз, я вообще ничего не увидел. Чуть погодя я понял, что причина этого заключалась в невероятной длине моей шеи. Втянув голову в плечи, я осторожно повторил свой опыт и на сей раз увидел внизу чешуйчатое, переливающееся всеми цветами радуги конусообразное туловище — мое туловище! Мой вопль разбудил полгорода». Во сне разум героя классической новеллы ужасов **Джорджа Локхарда** «За гранью времен» стал переселяться в тело разумного существа, жившего на Земле между палеозоем и мезозоем. Эта раса существ научилась переселять свой разум в тело любого разумного существа в прошлом или будущем. «Великая раса» отлично освоила науку переселения из тела в тело. Сегодня человечество начинает постепенно приобретать те же навыки. Все дело в технике и свойствах нашей нервной системы.

На глазах манекена — видеокамеры. Рядом сидит человек, у которого на глазах очки. Экспериментатор берет нож и с размаху бьет манекен в живот. Человек в очках вздрагивает, как будто от боли. В другом эксперименте ученый тер живот манекена — и испытуемые сообщали, что как будто чувствовали прикосновение. Эксперименты, проведенные шведским Karolinska Institutet, показали: зрение — основа нашего ощущения себя в своем теле. Стоит изменить «картинку» мира, и сознание как бы переселится в тело робота, манекена или компьютерного персонажа. Хотите заняться любовью с девушкой из аниме? Надо только правильно «настроить» потоки видео, обращенные к мозгу. И тогда сознание сможет жить в каком угодно теле. Важно только не забыть, как нажать на нужную кнопку, чтобы вернуться. □

лучшее из блогов

Том Питерс,

гуру менеджмента

В сегодняшней ситуации маркетолог не может позволить себе потерять потребителя. Потому что на смену потерявшему потребителю никто не придет. Нужно конструировать «настоящую лояльность». «Настоящая лояльность» — это лояльность такого потребителя, который верит не в ваши последние промопредложения или скидки, а в отношения между ним и вами.

BLOG: **tompeters!**<http://www.tompeters.com>**Сет Годин,**

гуру маркетинга

Если посмотреть на нынешние популярные блоги, становится очевидно, что налицо смерть индивидуального блога как жанра. Все топовые блоги написаны не блогерами-одиночками, а коллективами людей. Между тем, различие между коллективным блогом и индивидуальным простое: первый можно сравнить с газетой, которая создается редакцией, а второй — с книгой, которую пишет автор.

BLOG: **Seth's Blog**<http://sethgodin.typepad.com>**Джефф Джарвис,**

гуру интернет-бизнеса

Друг пригласил меня в интернет-группу «Не позволим умереть газетам». Дело спасения газет приобрело уже характер какой-то благотворительной деятельности. «Спасители» газет говорят нам: «Давайте распространять информацию о плачевном положении дел, и тогда из сострадания люди будут покупать газеты». Это смешно. Я бы предпочел вступить в группу, которая называется «Изобретем газеты заново».

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



МАЛАЙЗИЙСКИЕ КРЕАТИВЩИКИ ИЗ PUBLICIS COMMUNICATIONS УСТАНОВИЛИ НА УЛИЦАХ ПРОХОДЫ В ДРУГОЕ ИЗМЕРЕНИЕ.

Фотодыра

текст: **алексей гусаков**

Персонаж Джима Керри в известном фильме «Шоу Трумэна» живет в придуманной телепродюсером реальности. Фильм заканчивается сценой, когда главный герой открывает дверь, ведущую за границы его вымышленной вселенной — студии. Подобного рода приключение может случиться и с вами, если вы наткнетесь на рекламу HP Advanced Photo Paper, сочиненную специалистами из Publicis Communications. На улицах вдоль границ, где одно покрытие переходит в другое (например, асфальт сменяется брусчаткой), рекламщики разместили странные черные конструкции: «макеты» провалов в пространстве высотой в человеческий рост. К их краям креативщики, руководимые директором **Энди Сунгом**, приделали обрывки бумаги. Конструкция, установленная вдоль линии перехода от одного покрытия к другому, производит впечатление дыры в фотографии, через которую кто-то «прорвался». А городской пейзаж вокруг рукотворной черной дыры начинал восприниматься как фото. На одном из обрывков был написан слоган: «HP Advanced Photo Paper — воспроизведенная реальность». Думается, подобный прием с использованием других измерений отлично подошел бы для рекламы книг **Стивена Кинга**. Промоакция эффективно сочеталась бы со слоганом «Они уже здесь».

По словам организаторов кампании, реклама фотобумаги HP имела успех. Сейчас рекламисты намерены расширить географию акции, увеличив количество точек, где будут установлены макеты. После того как «дыры» месяц простояли на улицах Куала-Лумпура, количество положительных отзывов о HP Advanced Photo Paper выросло здесь почти вдвое: с 17% до 32%. □



Шампунь от фонаря

Найден масштабный образ для новой рекламной кампании шампуня Pantene Pro-V. Им стали раздваивающиеся V-образные фонарные столбы, которые стоят вдоль автострад. Целевой аудиторией очередной промоакции стали водители и их пассажиры. На фонарях рекламщики разместили баннеры «Pantene Pro-V. Останавливает секущиеся концы». По расчетам организаторов кампании, у тысяч людей, которые увидят эту рекламу из окон автомобиля, должно сформироваться новое восприятие бренда Pantene Pro-V. □



Тур без слов

Берлинское агентство Scholz & Friends разместило на улицах немецкой столицы провокационные плакаты, рекламирующие туристические справочники. Рекламщики решили сыграть на чувстве неловкости, возникающем у туриста, вынужденного спрашивать дорогу у местных. «Местные» на плакатах более чем неприветливы. В США, согласно рекламе, вас встретят члены ку-клукс-клана, в Мексике — бандиты, а в Марокко — террористы. Глядя на эти изображения, волей-неволей согласишься со слоганом кампании «Хорошо, когда не нужно никого спрашивать». □



ЗНАМЕНИТЫЙ БИЗНЕС-ЭКСПЕРИМЕНТАТОР **Дэн Ариели** РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», С КАКОЙ ЦЕЛЮ ОН МУЧАЕТ СВОИХ ИСПЫТУЕМЫХ.

«Люди тратят очень много денег на мести»



Профессора Duke University Дэна Ариели можно спутать с уличным корабейником. На своих семинарах он «впаривает» студентам всякую мелочевку: конфеты, компьютерные мышки, клавиатуры, DVD-диски, книги. Это не торгашество, а научные эксперименты. Ариели постоянно изучает, как люди принимают решения о покупке. И полагает, что делают они это не очень хорошо. За нашей поверхностной логикой стоят соблазны и боль.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Зачем вы ставите опыты на людях?

ДЭН АРИЕЛИ: Когда-то в результате случайного взрыва световой гранаты я заработал ожоги третьей степени на 70% кожи и надолго угодил в больницу. Смена бинтов, которые накрепко прилипали к ожогам, превратилась для меня в ежедневную муку. Приходилось спорить с медсестрами, как лучше снимать бинты: они считали, что нужно сдирать быстро, я говорил, что лучше бы помедленнее. Выйдя из больницы, я заинтересовался тем, как пережитая боль влияет на процесс принятия решений, и начал экспериментировать. Я заставлял людей испытывать боль: физическую, боль потери денег на фондовом рынке. И оказалось, что самое главное в восприятии боли — чем все заканчивается. Эксперименты с колоноскопией...

СФ: Колоноскопией?

ДА: Это когда человеку в зад вставляют медицинскую трубку. Испытуемые ярче всего запоминали момент, когда трубку вынимали, хотя в некоторых из них она находилась целых пять минут! Это мно-



гое объясняет в человеческом поведении. Принято считать, что самое важное в обслуживании клиентов — скорость. Это не так. Люди готовы страдать в ожидании заказа, лишь бы в момент его получения их хорошо обслужили. То же самое на фондовом рынке: если вы начинаете с потерь и в конце выходите «в ноль», то чувствуете себя гораздо лучше, чем когда выигрываете, а потом теряете. Хотя, казалось бы, какая разница — денег-то все равно не заработали.

СФ: Подобные обманы восприятия вы называете «предсказуемой иррациональностью». Что это значит?

ДА: Это когда мы считаем наше поведение рациональным, но при этом действуем в ущерб своим интересам. Как ритейлеры убеждают покупать их товар по установленной ими же цене? Они подкидывают нам заведомо невыгодную альтернативу, например лепят баснословно дорогой ценник на аналогичный товар. «Боже мой, сколько можно за это заплатить!» — ужасаемся мы. Одновременно включается соблазн: «Можно то же самое купить дешевле!»

Что в итоге: мы выбираем товар продавца и платим его цену. И это не все. Данный выбор влияет на то,

Люди, которые занимались биржевыми махинациями, ведь не злодеи. Они просто нарисовали себе картину мира, где некоторые виды мухлежа не считаются грехом. Это игры с ипотечными ценными бумагами, деривативами — там, где прямо не присутствует наличность, жульничать легче.

СФ: Получается, что совесть имеет значение в экономике. При этом вы почему-то говорите, что смешивать финансовые и человеческие отношения — всегда плохо.

ДА: Не надо платить женам за секс и требовать от проституток вечной любви. Представьте, что я пришел к вам в дом на званый обед. Как вы отнесетесь, если я скажу: «Дмитрий, мне все очень понравилось, возьмите \$50»?

СФ: Выходит, что для продавца полюбить клиента — то же самое, что заплатить жене за секс?

ДА: У социальных отношений в бизнесе есть цена. Если вы обещаете клиенту дружбу и заботу, а вместо этого хотите выжать его как лимон, то обещание выйдет вам боком.

СФ: Есть примеры?

ДА: Давайте попробуем взглянуть на рынок ценных бумаг под необычным углом. Знаете игру в «дове-

«Парень приглашает девушку в кино или на обед и платит за нее... После третьего раза он надеется хотя бы на страстный поцелуй в дверях. Его бумажник становится угрожающе тонким, но хуже того то, что происходит в его голове: ему трудно примирить социальную норму (рыцарство) с рыночной (секс за деньги). На четвертом свидании он случайно упоминает, во сколько ему обходится роман. Она называет его животным и уходит в возмущении».

Dan Ariely
Predictably Irrational
Harper Collins,
2008

«Тогда люди захотели, чтобы парни с Уолл-стрит пострадали, и начали вести себя так, что подорвали рынок акций. И пока они не насытятся местью, ситуация на фондовом рынке едва ли изменится к лучшему»

как мы будем оценивать этот товар в дальнейшем. Как вы решаете, \$4 за чашку кофе — это много или мало? Просчитываете варианты? Скорее просто вспоминаете, почему покупали кофе в прошлый раз, и сравниваете. Вам кажется, что это вполне разумно, но это самообман.

СФ: Инстинктивно мы обманываем не только себя. В одном эксперименте вы платили деньги за решенные математические задачи. Когда испытуемым давали понять, что их не проверяют, 95% завышали свои успехи. Почему люди врут?

ДА: Это часть предсказуемой иррациональности. Человек находится между двух огней: он стремится быть честным перед собой, но при этом хочет получить выгоду от обмана, когда предоставляется возможность. Поэтому, с одной стороны, каждый способен поддаться соблазну. С другой — человек лжет лишь до тех пор, пока может сохранять в собственных глазах человеческое лицо. В эксперименте с задачами мы заменили награду на неденежную, и люди приписали себе в два раза больше успехов.

СФ: Для неденежных махинаций легче придумать моральное оправдание?

ДА: Да, если взять \$10 из кассы, то это не назовешь ничем иным, как воровством. Другое дело, если утащить книгу или поиграть с бумагами на Уолл-стрит.

рие»? Вы и я получаем по \$10. Вы делаете первый ход. Выбираете: оставить деньги себе или отдать их мне. Если вы оставляете их себе, то игра окончена. Если отдаете мне ваши \$10, то в моих руках они превращаются в \$40. Теперь у меня \$50. Я делаю свой ход: могу забрать свои \$50 и оставить вас с нулем или поделить их между нами пополам.

Есть вариант той же игры «с местью». Обделенный игрок может нанять из своего кармана третьего игрока, чтобы наказать обидчика. «Третий» за каждый полученный от нанимателя доллар забирает у победителя два. Так вот: во время этой игры люди тратят очень много денег на месть — в этот момент у них в мозгу активизируется центр удовольствий. Вот что происходит, когда к финансовым отношениям подмешивают обиду.

А теперь вернемся на фондовый рынок. После всех этих махинаций на Уолл-стрит люди перестали верить тамошним парням. Они словно почувствовали: мы дали им \$10, они прокрутили их и получили \$40, а в конце оставили нас с нулем. Тогда люди захотели, чтобы парни с Уолл-стрит пострадали, и начали вести себя так, что подорвали рынок акций. И пока они не насытятся местью, ситуация на фондовом рынке едва ли изменится к лучшему. **СФ**

РОССИЙСКИЙ СОЮЗ ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ (РСПП) РАЗРАБАТЫВАЕТ НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ПОМОГУТ ЛИ ОНИ УМЕНЬШИТЬ МЗДОИМСТВО В ЧАСТНЫХ СТРУКТУРАХ?

Бесконтрольная закупка

текст:
наталья
шакланова

«Закупки — это всегда коррупция. Наш человек так устроен: если он сидит на деньгах, то к его рукам обязательно что-нибудь да прилипнет», — сокрушается генеральный директор крупной компании — поставщика программного обеспечения, пожелавший сохранить анонимность.

Мздоимство в коммерческих фирмах процветает не в меньшей степени, чем в среде чиновников. Разница лишь в том, кого грабят — государство или частного собственника. РСПП хочет, чтобы к рукам управленцев меньше прилипало, для чего и решил разработать национальный стандарт закупочной деятельности (НСЗД) для коммерческих структур. Что такое эти национальные стандарты и зачем они нужны?

Делай раз, делай два

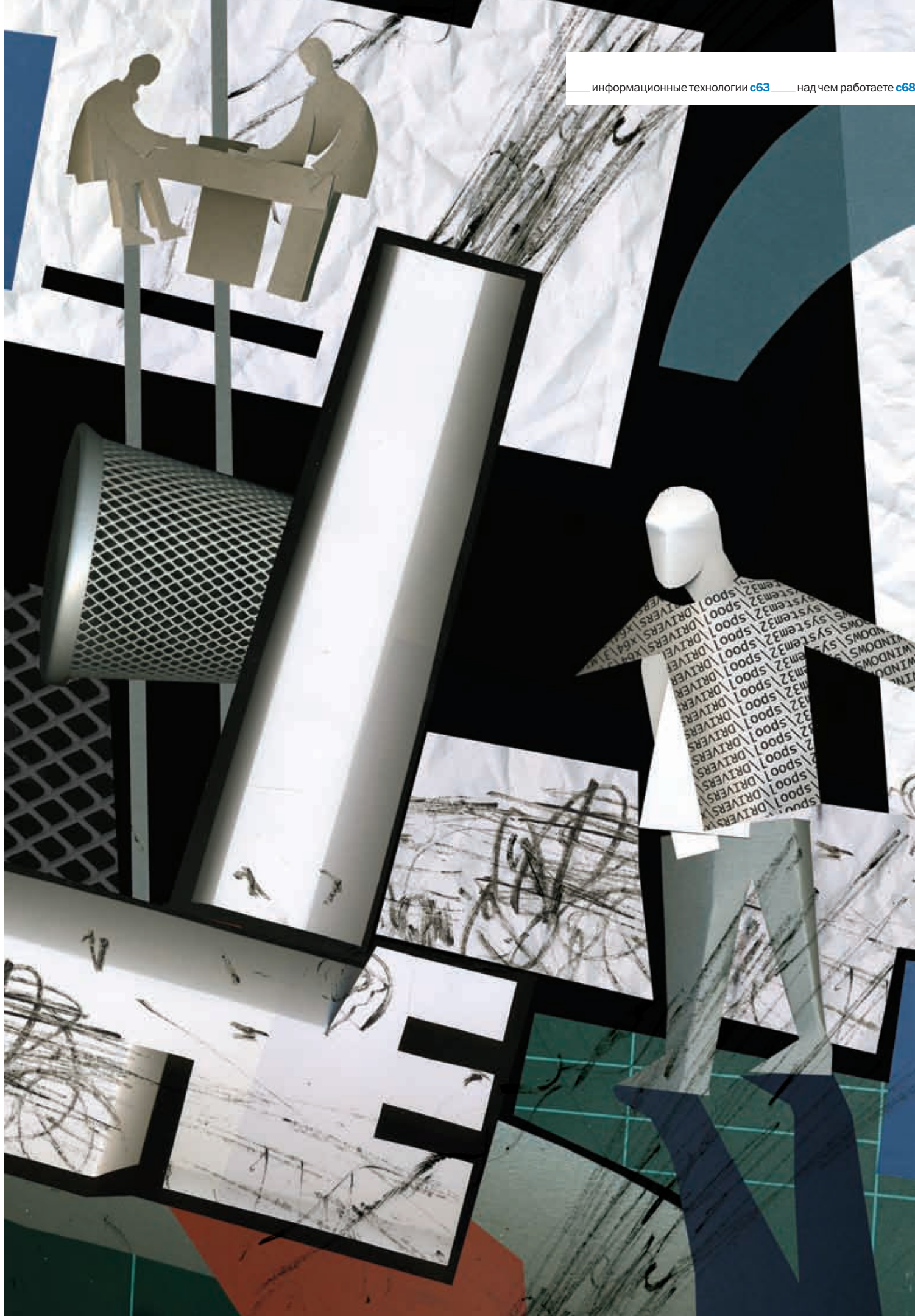
Как рассказал **сф** вице-президент РСПП **Андрей Свиноаренко**, в документе будет прописан весь механизм организации тендеров по отбору поставщиков. Каким образом объявлять о начале конкурса или аукциона (на конкурсе выбирается поставщик, предложивший лучшие условия, на аукционе — наименьшую цену) и подавать заявку на участие в мероприятиях. Как классифицировать товары и услуги для сокращения времени их поиска, как заключать договор с заказчиком и управлять рисками — скажем, не допустить проведения конкурсов, «заточенных» под конкретного поставщика.

Сейчас эти подробности нигде не детализированы — отдельного закона о коммерческих закупках нет, эта деятельность регулируется Гражданским и Уголовным кодексами, а также законом о защите конкуренции. Но там ничего не сказано о том, как именно проводить конкурс или аукцион. Компании и предприятия, приобретающие товары и услуги не за государственный

счет, вообще могут не проводить тендеров — последние обязательны только для получателей бюджетных средств (закон №94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»). Тем не менее, по данным Центра развития экономики (ЦРЭ), 70% из 300 тыс. российских компаний и предприятий, делающих закупки, все же проводят конкурсы и аукционы. Ведь это позволяет выбрать лучший вариант из нескольких предложений, а также привлечь новых поставщиков, о которых ранее ничего не было известно.

Однако любой заказчик может устанавливать собственные правила проведения тендеров, а поставщики вынуждены их принимать. Скажем, в одной компании на проведение конкурса отводится 30 дней, в другой — 10, в третьей — пять, а четвертая вообще требует прислать документы за один день. Понятно, что это по силам лишь тем, кто «дружит» с менеджерами, принимающими решение о выборе.

По словам Свиноаренко, НСЗД будет своего рода технологической картой, алгоритмом, описывающим процесс проведения конкурсов и аукционов. Четко





Александр Бойко, один из авторов стандарта закупочной деятельности, готов нанести коррупционерам удар правой

следуя этому описанию, можно проводить тендер или участвовать в нем «на автомате», практически не задумываясь. «Это как „делай раз, делай два, делай три, четыре“ — и в итоге получишь результат», — поясняет Свиначенко. Если правила будут едиными, поставщикам не надо будет каждый раз подстраиваться под конкретного заказчика. А заказчикам — всякий раз выдумывать свой собственный «велосипед», то есть алгоритм проведения закупки.

Помимо этого, в НСЗД будут даны юридически грамотные определения каждого шага тендера, что повысит шансы недовольных поставщиков на оспаривание результатов конкурса. Сейчас, если заказчик отказывается от заключения договора, победитель теоретически может заставить его это сделать через суд или требовать возмещения убытков (ст. 448 Гражданского Кодекса). Однако на практике на это мало кто идет. «Мы неоднократно выигрывали конкурс, но никто не торопился тут же заключать с нами контракт», — рассказал **сф** анонимный источник в крупной компании, производящей обувь. — Всякий раз заказчику вдруг что-то не нравилось: например, наша стелька, к которой вообще никаких требований до этого не предъявлялось. Приходилось договариваться, платить деньги, в противном случае мы рисковали остаться ни с чем. Жаловаться бессмысленно — наши юристы не знали, как строить

защиту, вот и приходилось раскошелиться». Как надеются в РСПП, их стандарты подскажут юристам, за что зацепиться при подаче иска.

Пришли и написали

Кому доверено разрабатывать НСЗД? «Год назад мы приняли решение разработать национальный стандарт и обратились за помощью к специалистам», — вспоминает Андрей Свиначенко. — Никакого конкурса не было: кто сам к нам пришел, с теми и работаем». В результате готовят НСЗД специалисты Института государственных закупок Высшей школы экономики, Института конкурсных технологий, ЦРЭ, а также бывшие сотрудники РАО «ЕЭС России», чья система организации электронных торгов признана наиболее успешной. По словам Свиначенко, главная цель НСЗД — «повышение эффективности расходования средств заказчиком за счет придания процедуре выбора поставщиков абсолютной прозрачности». Утвердить национальные стандарты на бюро РСПП предполагается уже в начале декабря, а выполнять их предложат всем желающим, в том числе и не членам РСПП. Кто захочет, тот и будет работать по новым правилам.

Почем берут

Уже сейчас ясно, что не все захотят. Ведь далеко не все менеджеры по закупкам свято блюдут интересы собственников и действительно выбирают лучших по-

ставщиков. Зачастую управленцу-закупщику нужен свой «дружественный» поставщик, который в благодарность за выгодный контракт отстегнет наличными. Поэтому многие заказы выполняют родственные фирмы, куда перекачивают деньги собственника. Он об этом может даже и не подозревать.

«„Да зачем нужны эти ваши тендеры, если мне партнер четыре года поставляет товар по эксклюзивной цене“, уверял меня менеджер одной крупной холдинговой компании», — рассказывает председатель совета директоров ЦРЭ **Александр Бойко**. — Я при нем включил компьютер, зашел в нашу электронную систему организации торгов и показал на мониторе, что так называемый „эксклюзивный“ поставщик тот же самый товар продает другим компаниям на 40% дешевле».

По данным Национальной ассоциации участников электронных торгов (НАУЭТ), емкость российского рынка корпоративных закупок в прошлом году составила 10 трлн руб. Из них на коммерческий подкуп, по оценкам руководителя и создателя проекта Otkatu.net **Александра Богатырева**, ушло как минимум 10%. По его словам, наиболее взяткоемкий сектор — энергетика, где откат при выполнении монтажных работ может достигать до 80% от стоимости заказа. Мзда закладывается в цену — скажем, стоимость выполнения контракта реальным исполнителем составляет 80 млн руб., а договор с генпод-

рядчиком заключается на сумму 400 млн руб., из них 320 млн руб. через фирмы-однодневки уходит в карман менеджерам, отвечающим за закупки. При строительстве подстанций и закупке комплектующих для них на взятки уходит 10–30%.

В других сферах уровень мздоимства сопоставим. Скажем, при оказании консалтинговых и юридических услуг откаты доходят до 30%, при закупке различного рода станков — 10–50% от стоимости контракта, металлорезающего инструмента (резцов, фрез) — как минимум 5%.

«Любой конкурс требует кучу документов, и всегда бывает так, что хоть какая-то бумажка у поставщика да отсутствует, и у заказчика всегда есть шанс придураться и выбрать конкурента, — рассказывает бывший сотрудник компании „Промин-

дустрия“, попросивший не называть его имени. — Поэтому нам приходится как-то договариваться, в том числе обещать заплатить деньги за победу». Но не всегда это было возможно — из 10 конкурсов благодаря договоренностям «Проминдустрии» удавалось выигрывать не более двух, так как всегда находились те, кто умел договариваться лучше.

Почему мздоимцы не боятся? Ведь по статье 204 УК за коммерческий подкуп можно получить до пяти лет лишения свободы. А сделка, совершенная в результате такого подкупа, может быть признана недействительной (ст. 179 ГК). Однако, как отмечает старший юрист компании Hannes Snellman **Алексей Ковневский**, на практике случаев привлечения к ответственности управленцев

книга

«Менее одной трети контрактов, касающихся конкретной закупки, включают человека, постоянного по отношению к компании-покупателю. Это означает, что продавец имеет относительно небольшие возможности, чтобы убедить клиента в целесообразности товара или услуги, по сравнению с общим объемом контрактов».



Дж. Черчилль, Н. Форд, О. Уокер
Управление отделом продаж. Планирование. Организация Контроль
М., СПб, Киев: Вильямс, 2005

classified

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

услуги

Уникальная технология выхода из кризиса.
www.rimconsult.ru +7(495)589-0493



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

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

www.LawfirmLtd.com

АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА
АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИ
БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ



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, marketing@ou-link.ru
+7 (495) 661-08-72
Association of MBAs

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

26 февраля – август 2009	Mini MBA Ключевые функции управления в одной программе
22 – 27 декабря	• ДИРЕКТОР МАГАЗИНА • ДИРЕКТОР СЕТЕВОГО МАГАЗИНА • IT-ДИРЕКТОР
12 – 17 января	• ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ • ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ • PR-ДИРЕКТОР
19 – 24 января	• ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ • ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ • ДИРЕКТОР ПО СНАБЖЕНИЮ

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

Жадность и возможность, которую предоставляет для коррупции наша система, сильнее страха наказания и даже смерти. Безусловно, взяточников надо бить по рукам, но одновременно необходимо искоренять условия, порождающие коррупцию



Георгий Сатаров,
президент фонда «Индем»

крайне мало. Причина — нежелание самих компаний придавать такие случаи огласке, а также нежелание и подчас неумение органов следствия вести подобные дела, ведь их раскрытие требует высокой квалификации и специальных знаний — в области экономики, основ ценообразования и т. д.

Андрей Свиначенко предпочитают не делать громких заявлений, и не мнит себя борцом с коррупцией, понимая, что в России это может вызвать только улыбку. Если закон о госзакупках мало повлиял на масштабы коррупции, то чего ждать от правил, необязательных к выполнению? Однако Свиначенко скромно замечает, что НСЗД сделает процедуру закупки понятной и прозрачной для всех участников, а «любая прозрачность приводит к уменьшению масштабов мздоимства».

Тонкая настройка

Что думают по этому поводу сами участники рынка? «Побороть коррупцию благодаря НСЗД вряд ли удастся, но существенно снизить ее уровень наверняка можно», — считает **Борис Журо**, руководитель отдела конкурсных проектов компании «Ай-Теко», участвующей в конкурсах как поставщик консалтинговых услуг и разработчик информационных технологий. По мнению Журо, хорошо бы предусмотреть в стандартах возможность привлекать в качестве экспертов сотрудников компаний, которые не участвуют в тендере, но хорошо знают специфику конкретной отрасли — их советы могут оказаться полезными как заказчикам, так и поставщикам.

«Инициатива РСПП интересна, но говорить об этих стандартах пока рано, так

как они еще только разрабатываются и публично не обсуждаются», — заявил **сф** руководитель дирекции по закупкам «Русгидро» **Максим Миронов**. В прошлом году его компания организовала 300 конкурсов; при отборе поставщиков она руководствуется собственными правилами, доставшимися по наследству от РАО ЕЭС, из структуры которой и была выделена. Эти правила нацелены на «честный и разумный выбор наиболее предпочтительных предложений», а также предусматривают ответственность сотрудников, отвечающих за закупки (вплоть до увольнения). По мнению Миронова, общие стандарты проведения закупок нужны, так как они сделают данные процедуры более понятным участникам рынка. Однако каждая компания должна иметь возможность настроить НСЗД под свою систему управления — в зависимости от пожеланий собственника. Складывается впечатление, что «Русгидро» вполне устраивают собственные правила, поэтому компания не нуждается в советах посторонних.

Лебедь раку не щука

Компании, занимающиеся организацией конкурсов и аукционов на электронных торговых площадках и имеющие собственный опыт в разработке стандартов закупочной деятельности, разошлись во мнениях относительно НСЗД. «Национальный стандарт необходим», — уверяет исполнительный директор Ассоциации электронных торговых площадок **Илья Димитров**. Но тут же признает, что убедить всех организаторов электронных торгов работать по единым правилам будет нелегко: «Мы как лебедь, рак и щука — каждый тянет в свою сторону».

Выражается это, в частности, в разных подходах к бизнесу. Кто-то берет с клиентов только абонентскую плату за подключение к своей торговой системе, как, например, ЦРЭ и «Би. Ай. маркет». Кто-то, как «Норбит», продает готовый программный продукт, позволяющий торговать самостоятельно, кто-то берет процент от цены контракта или экономии, полученной заказчиком (разницы между первоначальной ценой контракта и конечной), как Setonline.

«Если комиссия торговой площадки привязана к цене контракта, ей выгодно, чтобы она была как можно выше, то есть невыгодно, чтобы у заказчика снижались издержки. Но ведь именно для этого и проводятся конкурсы», — восклицает Бойко. «Снижение цены контракта — не самый лучший показатель оценки эффективности торгов, решающую роль играет уровень конкуренции на аукционе», — парирует генеральный директор Setonline **Антон Емельянов**. — И заказчик, и поставщик заинтересованы в одном: чтобы процедура торгов проходила максимально четко и честно. Что контрагентами являются не какие-то „рога и копыта“, а действительно работающие компании, борющиеся за контракт в равных условиях».

Емельянову инициатива РСПП вообще напоминает желание «бросить пить и курить в следующий понедельник». По его словам, никакие стандарты не в состоянии решить главную проблему рынка закупок — коррупцию. Далеко не всем заказчикам нужно, чтобы процедура закупок была прозрачной. В большинстве случаев мздоимство происходит при попустительстве руководителей компаний, которые либо сами вовлечены в данный процесс, либо используют его для скрытой формы премирования сотрудников: мол, пусть берут взятки, лишь бы хорошо работали.

Итак, несмотря на благие намерения РСПП относительно продвижения новых стандартов, они неизбежно столкнутся с тремя главными противоречиями. Во-первых, борьба с коррупцией не нужна самим коррупционерам. Во-вторых, новые стандарты не особенно нужны тем, кто борется с коррупцией с помощью собственных стандартов. И в третьих, мало кто вообще верит, что можно победить коррупцию. **сф**

МИРОВОЙ КРИЗИС НЕ ЛУЧШИМ ОБРАЗОМ СКАЖЕТСЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ИТ. ОДНАКО МОЖЕТ БЛАГОТВОРНО ПОВЛИЯТЬ НА ЕГО СТРУКТУРУ, ЕСЛИ КОМПАНИИ ОЗАБОТЯТСЯ СВОЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ.

Осторожно, рынок сокращается

текст:
игорь
пичугин

Для **Михаила Плисса**, ИТ-директора строящейся бизнес-школы «Сколково», кризиса словно и не существует. Сокращать ИТ-бюджет ему не приходится. Наоборот, он набирает специалистов и контрактируется с поставщиками, добиваясь от них более низких цен. Наверняка есть и другие компании, где ИТ-директора чувствуют себя так же. Особенно если это государственные или тесно связанные с государством бизнес-структуры. Но большинству ИТ-директоров приходится сейчас ломать голову над тем, как и за счет чего урезать свои расходы. Сокращение затрат на маркетинг, ИТ и персонал — самые популярные антикризисные меры, и ничего нового в этом отношении пока не придумано.

Бюджет под кризис

В «Вымпелкоме», по словам ИТ-директора компании **Владимира Филиппова**, сокращение затрат на ИТ-поддержку идет сразу по всем пунктам. И в этом участвуют все бизнес-подразделения. «По сути, строится новая, кризисная модель взаимодействия между подразделениями», — объясняет он. — Разумеется, она должна быть эффективной и обеспечивать приемлемый уровень сервиса». Как этого добиться — сокращать ли персонал, или менять схему сорсинга, то есть переводить большее число функций на исполнение внутрь компании (если это дешевле) — дело самого ИТ-директора. Сильно скорректирован бюджет развития ИТ: сохранено внедрение только тех продуктов и решений, которые приносят компании явную выгоду. Как говорит Филиппов, ИТ-департамент занимается сейчас только тем, без чего работать нельзя.

Пересматриваются все расходы на ИТ и в страховой компании РОСНО. Сохранены статьи, относящиеся к категории острой необходимости, например проект по плановой замене обо-

рудования. Вообще, отмечает ИТ-директор РОСНО **Алексей Копылов**, все проекты остались в полном объеме и внесены в бюджет 2009 года. А вот проекты из разряда «хотелось бы» отодвинуты до лучших времен. Так, в компании был одобрен большой проект по созданию единой для всей группы РОСНО (включая региональные подразделения) корпоративной электронной почты. Но теперь решили еще год подождать, выделив средства на поддержку и «латание дыр» того, что используется сейчас. «Сокращение кадров в ИТ-департаменте пока не планируется», — говорит Копылов. — Но кризис на нас отразился еще не сильно: страховые компании в этом списке в числе последних. Пик кризиса у нас настанет в первом квартале, тогда, видимо, дойдет и до сокращения людей».

Предприятия металлургии и машиностроения в кризисном списке на первых местах. Если на заводах идут сокращения, то снижаются и объемы ИТ. Бюджет на ИТ «Объединенных машиностроительных заводов» на 2009 год сильно сокращен. «Приблизили к нулю», — уточняет ИТ-директор ОМЗ **Виталий Мальцев**. — Остались сильно секвестированные — на уровне прожиточного минимума — операционные затраты, такие как расходы на поддержку технического парка. Все запланированные на следующий год ИТ-проекты отложены. Уже реализуемые проекты оставлены, но субсидируются так, чтобы не растерять занятых в них людей и сохранить уже сделанное. Приостановлен проект по развитию нашей ERP-системы. Сокращать сотрудников будем с начала года».

Ужимаются и в Газпромбанке. Все затраты на ИТ здесь разделены на три категории. Операционные затраты, такие как запланированные расходы на автоматизацию рабочих мест сотрудников, сохранены. Если они и сократятся, то вместе с самими сотрудниками. Венчурные для банка ИТ-проекты, не связанные с поддержкой текущего бизнеса и не дающие, по мнению руководства, сиюминутного эффекта, перенесены на 2010 год. И остается группа проектов, по которым в банке продолжают дискуссии — отложить или нет. «Кризис закончится через год», — приводит свои доводы зам. начальника департамента разработки и внедрения ав-

Можно урезать до 40% инвестиционных затрат, если не брать ИТ-системы «на вырост», решать только задачи сегодняшнего дня и не увлекаться кастомизацией

томатизированных систем Газпромбанка **Александр Строев**, — и потеря темпа с внедрением приведет к тому, что банк выйдет из него с ИТ-решениями пяти-шестилетней давности».

Сократить по максимуму эксплуатационные ИТ-расходы предстоит СЮ «Аэрофлота» **Сергею Кирюшину**. Запланированные, но не начатые проекты развития в компании остановлены. Идущие проекты, чтобы не потерять по ним экспертизу и уже сделанные инвестиции, продолжают в «оптимизированном режиме». В частности, в ERP-проектах (в «Аэрофлоте» ведется внедрение SAP) Сергей Кирюшин советует как можно быстрее внедрять модули (финансы, логистика и складской учет), которые, по опыту, дают наиболее быструю и ощутимую отдачу для бизнеса.

Пересмотр списка ИТ-сервисов и оставление из них только критичных для бизнеса, с минимальным уровнем обслуживания может дать более 30% сокращения эксплуатационных ИТ-затрат, считает директор департамента информатизации и связи СИБУРа **Дмитрий Горбачев**. До 40% инвестиционных затрат можно урезать, если не брать ИТ-системы «на вырост», решать только задачи сегодняшнего дня и не увлекаться кастомизацией, используя во многих случаях стандартные процессы вместо уникальных. Впрочем, компании не забывают и о завтрашнем дне. «Даже сейчас мы не отказываемся от развития проекта по внедрению системы трехмерного проектирования для производства горного оборудования, — подчеркивает Виталий Мальцев из ОМЗ. — Это долгосрочная стратегическая цель».

Спрос на эффективность

Большой экономии на ИТ получить невозможно. В структуре оборота российских компаний и даже в структуре чистых издержек затраты на ИТ играют незначительную роль. «Любой крупный российский ритейлер, — приводит сравнение исполнительный директор SAP СНГ **Борис Вольпе**, — тратит на пластиковые пакеты для супермаркетов во много раз больше, чем на всю ИТ-инфраструктуру».

Но для поставщиков ИТ-решений и услуг сокращение спроса, с которым они уже столкнулись, — серьезная проблема. По оценкам генерального директора компании «Корус консалтинг» **Александра Семенова**, до конца года в среднем по рынку ИТ-бюджеты будут сокращены на 20–40%, старт многих крупных ИТ-проектов будет отложен. Особенно в больших компаниях, которые напрямую зависят от изменений на рынке акций, цен на нефть и доступности заемных средств. Впрочем, одни ИТ-компании еще рассчитывают завершить этот год в примерном соответствии с плановыми цифрами, другие уже приступили к сокращению затрат и людей, но в план следующего года вносить коррективы из-за кризиса придется всем.

Проводимый Лигой независимых экспертов ЛИНЭКС мониторинг состояния российского ИТ-рынка в третьем квартале 2008 года показал, что рыночные темпы роста упали вдвое по сравнению с первым кварталом (13% против 27%). Затраты компаний на собственные ИТ-подразделения впервые за последние три года сократились на 2%. Если в первом квартале рост новых объявленных ИТ-контрактов составил 218%, во втором — 246%, то в третьем их число упало на 30%. Все идет к тому, считают эксперты ЛИНЭКС, что в первом-втором кварталах 2009 года темпы роста рынка существенно упадут, если объемы продаж вообще не сократятся.

Выход из кризиса для ИТ-компаний будет нелегким. «После кризиса 1998 года, — вспоминает председатель совета директоров группы «Систематика» **Феликс Глиман**, — нам удалось вывести из стагнации свой проектный бизнес только к концу 1999 года, и 2000-й стал уже началом роста». Именно на тот период в России пришелся начальный бум внедрения ERP-систем. Интересно, произойдет ли нечто подобное в этот раз?

У компаний сейчас остановилось развитие, зато появилось время подумать об эффективности: озаботиться состоянием бизнес-процессов, возможностью снизить издержки, оперативно контролировать ситуацию. Что касается ИТ-инфраструктуры,

то шанс на успех есть у программных технологий кластеризации и виртуализации, которые позволяют наращивать вычислительные мощности постепенно с ростом бизнеса и объемов операций. Используя их, компании могут не покупать и не тратить на поддержку серверов с большим избытком производительности, которые будут загружены лишь на малую долю. Есть и способы оптимизации рабочих станций, а также управления лицензиями на программное обеспечение, чтобы не платить за его избыток.

Не исключено, что в числе восходящих «звезд» окажутся бизнес-приложения, помогающие контролировать затраты, планировать поступления, бюджетировать деятельность компаний, собирать информацию о текущем положении дел, анализировать ее и строить сценарии. Словом, системы, относящиеся к классу CPM (управление эффективностью компании), которые обеспечивают «тонкую настройку» бизнеса под быстро меняющиеся внешние условия. У кого такие приложения есть, наверняка успели их оценить. Особенно сейчас, когда компании озабочены планированием и бюджетированием следующего года. Впервые им приходится использовать так называемые скользящие бюджеты (rolling budgets), поскольку никто не знает, какие в начале года будут курсы валют и другие макроэкономические параметры. Как утверждает управляющий директор SAP СНГ



REUTERS



Бюджеты ИТ-подразделений сокращаются за счет тех продуктов и решений, которые не приносят немедленной прибыли

лям ИТ придется пересмотреть ценовую политику. Феликс Гликман подтверждает, что на исполнителя сейчас ведется давление с целью снижения цены его услуг: «Заказчики хотят получить то же самое, но за меньшие деньги». И все же, по мнению Александра Семенова, сокращение ИТ-бюджетов будет пропорциональным общей коррекции рынка.

Но один пузырь на ИТ-рынке действительно вырос — кадровый. «ИТ-рынок был перегрет на уровне кадров», — говорит Владимир Филиппов из «Вымпелкома». — Запросы некоторых специалистов никак не укладываются в моей голове». «Рост зарплат опережал не только производительность труда, но и любые разумные показатели», — подтверждает президент IBS **Алексей Ананын**. — На рынке появилось много малоопытных специалистов с чрезвычайно завышенными запросами».

Этот пузырь должен сдуться, что, собственно, уже происходит. По данным кадрового агентства Quest, число открытых вакансий на ИТ-специалистов в начале ноября сократилось на 40%. Это не самый высокий показатель (спрос на финансовых работников и кадровиков упал более чем на 60%), но и не самый низкий. «За два месяца ситуация с кадрами изменилась на 180 градусов», — говорит директор Quest **Юлия Чижик**. — Вместо жалоб на острейший кадровый голод откуда ни возьмись возник избыток кадров».

В условиях «падающего» рынка труда ИТ-директорам, возможно, станет выгоднее использовать для стандартных сервисов аутсорсинг. С другой стороны, они смогут привлечь оставшихся без работы профессионалов, чтобы с их помощью самостоятельно выполнять небольшие ИТ-проекты по развитию информационной системы своего предприятия. «В кризис некоторые мои знакомые получили предложения в другие компании с повышением зарплаты», — утверждает не замечающий кризиса и набирающий себе сотрудников Михаил Плисс из проекта „Сколково“. — И это правильно: если требуется сократить двоих, то лучше уволить трех неквалифицированных сотрудников и нанять одного гуру. Я бы сказал кризису „спасибо“, если бы после него люди начали заниматься самообразованием, и я мог бы брать на работу не одного кандидата из 20, а хотя бы каждого пятого». **сф**

Йован Марьянович, последние два месяца в половине случаев, когда они с клиентами обсуждают продажи, речь идет не об ERP, а об аналитическом продукте Business Object, который SAP вместе с одноименной компанией купил около года назад. И зачастую эти переговоры ведут не ИТ-менеджеры, а финансовые директора, которым нужен бюджет на первый квартал, и не один сценарий, а три, и нужен быстро. С помощью мега-Excel, где по 50 связанных таблиц, сделать это очень непросто.

Для сокращения ИТ-бюджета тоже требуется аналитический подход. Если ИТ-бюджет решает непонятно какие задачи в компании, он будет сокращен так же бестолково, как был выделен. Грамотный ИТ-бюджет — это ИТ-составляющие бюджетов подразделений, решающих свои бизнес-задачи с помощью средств автоматизации. От чего отказываются в кризисе? От наиболее рискованных или ставших убыточными действий. Все ресурсы, в том числе информационные, идущие на эти «слабые звенья», сокращают или перераспределяют на прибыльные подразделения. Но чтобы оценить прибыльность или убыточность, нужно полагаться не только на интуицию, но и на анализ, который в крупных и средних компаниях тоже требует информационной поддержки. «Цифры для принятия решений все равно поставяет компьютер», — замечает Михаил Плисс. Поэтому, считает он, в пе-

риод кризиса иногда нужно дополнительно инвестировать в системы, которые позволяют более оперативно предоставлять отчетность.

Поставщики различного вида решений для управления эффективностью ведут себя на рынке сейчас весьма активно. Тем более что в отличие от ERP-систем, для внедрения которых требуются миллионы и годы, СРМ-проекты стоят до 100 тыс. евро (включая лицензию) и делаются за недели. Главное, чтобы для этих надстроек в компании было какое-то основание — системы, ведущие учет. Конечно, это не средство от кризиса, об эффективности компании должны думать всегда. Кризис просто напоминает, что конкурировать нужно на ИТ-рынке, а не на рынке откатов. Впрочем, многое зависит от того, во что люди предпочитают верить. Как говорит Сергей Кирюшин, оптимисты покупают аналитику, а пессимисты — автомат Калашникова.

Кадровый пузырь

Не означает ли нынешнее сокращение ИТ-рынка, что ИТ были переоценены? Как считает ИТ-директор банка «Траст» **Алексей Катрич**, затраты на поддержку ИТ — стоимость эксплуатации систем, расходы на телекоммуникации, цена лицензий, зарплаты сотрудников — сегодня завышены на 30–40%. Примерно на столько же происходит сокращение ИТ-бюджетов. Так что поставщикам и потребите-

Прогноз относительно того, как повлияет финансовый кризис на ИТ, «Секрету фирмы» выдал главный аналитик исследовательской компании Forrester Research **Диего Ло Джудиче**.

«Через пять лет мы будем говорить не об ИТ, а о БТ»

текст:
**наталья
царевская-дякина**

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Какое влияние финансовый кризис окажет на мировой рынок ИТ, в частности на ИТ-бюджеты корпораций?

ДИЕГО ЛО ДЖУДИЧЕ: Зависит от того, в какой перспективе смотреть. В ближайшее время возможны и хаос, и паника, руководители компаний будут требовать сократить ИТ-бюджеты. Все сейчас задают нам один вопрос: что необходимо предпринять для экономии средств на ИТ? Заменить имеющееся ПО на более дешевое, перейти на Open Source или отказаться от какого-то функционала? Все это можно сделать, и такие действия помогут решить тактические вопросы. Для принятия стратегических решений ИТ-директорам и их руководителям нужно пересмотреть весь портфель реализуемых и запланированных проектов, понять, что в них главное, а что второстепенное. Если не предаваться панике, то пересмотр текущей деятельности и приведение дел в порядок уже помогут найти ответ на вопрос, как сократить расходы. Впрочем, навести порядок с ресурсами по всем статьям никогда не помешает.

Начинать сокращение расходов надо не с людей, а с приложений, особенно устаревших. Еще правильнее, если параллельно вы внедрите необходимое для бизнеса приложение, которое также поможет сократить расходы. Если руководство поставило задачу перетряхнуть людские ресурсы, ни в коем случае не занимайтесь массовыми увольнениями. Закройте все вакансии, перебросьте сотрудников на другие проекты, займите дополнительной работой, поставьте больше задач. Никто не уйдет — кризис на дворе. Если СЮ или СЕО начнет увольнять людей, не задумываясь над тем, что делать после кризиса, это будет самая грубая и скверная ошибка. Но, скорее всего, я думаю, нынешний кризис не сильно заденет рынок ИТ. Последние четыре-пять лет СЮ много занимались оптимизацией и вычищали ненужные расходы, это им сейчас очень поможет. Впрочем, темп реализации долгосрочных проектов в ближайшем будущем снизится.

СФ: Какие новые тренды ожидаются на ИТ-рынке после кризиса?

ДЛД: Кризис подстегнет консолидацию среди софтверных и аппаратных вендоров. Forrester создал несколько сценариев развития рынка разработчиков программного обеспечения до 2017 года. Сейчас на нем верховодит большая четверка вендоров: IBM, Microsoft, Oracle и SAP (ближайшая к ним компания Computer Associates, отстает по обороту в десятки раз). Эти компании пока останутся основными двигателями

рынка. Те из них, кто первым переведет свой бизнес на сервисную модель — с ориентацией на Open Source, SaaS и Web 2.0 — выиграют. По первому сценарию, наиболее реалистичному, большая четверка, возможно, станет тройкой (в одну структуру сольются Oracle и IBM) и сохранит свои позиции на рынке. Компании будут наращивать необходимую пользователям функциональность за счет собственных разработок или скупки других компаний. Второй сценарий предполагает развитие бизнес-технологий (БТ), которые получат статус основы бизнеса. ПО станет сетевой услугой, пользователи будут платить не за лицензию, а за доступ к приложению по модели, схожей с операторами связи. На рынок придут другие крупные игроки с бизнес-моделью как у Google; их имен мы пока не знаем. ИТ-компаниям станут консультантами по бизнес-технологиям. Между этими двумя вариантами есть несколько компромиссных, но противостояние между ИТ и БТ я вам гарантирую.

Реакция на кризис корпоративных ИТ-отделов (внутренних ИТ) будет зависеть от того, насколько тесно они связаны с бизнесом и следуют ли за потребностями клиентов компании. Кроме того, сила удара по внутренним ИТ сильно зависит от той компании, чьи интересы они обслуживают. Государственные организации не любят резких изменений — реструктуризаций, увольнений, смены концепций, и предпочитают использовать имеющиеся ресурсы. А вот в финансовых структурах и производственных компаниях, например в автоконcernах, придется затянуть пояса. Бизнес сократит расходы на ИТ, потому что сам уменьшится.

СФ: Найдут ли бизнес способы увеличить эффективность инвестиций в ИТ?

ДЛД: Созданная Forrester концепция информационных волн разделяет историю ИТ на периоды инноваций и роста, которые каждые 8–10 лет сменяются периодами совершенствования и освоения технологий, накопления резервов для новой волны. Приход любой новой технологии приводит к увеличению оборота в индустрии, периоды освоения — к стагнации или спаду. Эпоха мейнфреймов — начало 1960-х — сменилась периодом ПК (1980-е годы), в начале 2000-х пришли компьютерные сети, корпоративные приложения и интернет. В последние годы происходило усвоение и расширение этих технологий.

Сейчас начинается формирование новой волны. Мы называем ее «цифровая архитектура бизнеса». Этот период будет характеризоваться повсеместным проникновением ИТ в жизнь и полным переводом



бизнеса на цифровую основу. Какими трендами предваряется новая волна? Растет популярность ПО с открытым кодом. Предоставление программ переходит от «коробочного» или лицензионного варианта к схеме «ПО как услуга» (SaaS). Этого же можно ожидать и в области работы с информацией: арендуется аналитическое приложение, в которое «зашиваются» необходимые для конкретного вида деятельности данные. При построении корпоративной ИТ-архитектуры используются технологии BPM (управление бизнес-процессами) как двигатель сервис-ориентированной архитектуры (SOA). Все неосновные бизнес-процессы целенаправленно передаются на аутсорсинг. В «железной» части ИТ-инфраструктуры нас ждет тотальная виртуализация серверов и применение grid-технологий для обработки и хранения данных. Что касается корпоративных коммуникаций, здесь ожидается столь же тотальная «мобилизация» сотрудников, в смысле использования мобильной связи — не только голосовой, но и компьютерной (ноутбуки и КПК вместо настольных компьютеров). Еще одна тенденция — повсеместное распространение интернета с быстрым и мобильным доступом к нему за счет технологий 3G и 4G. Смысл цифровой архитектуры — ни одного бизнес- или персонального процесса вручную.

Начало новой волны мы планировали на 2008–2009 годы. Кризис, конечно, затормозит ее. Но ненадолго. Цифровая архитектура бизнеса — это не революция, но серьезный эволюционный прорыв в ИТ и коммуникациях, которые надо суметь грамотно применить. Уверяю вас, через пять лет мы станем говорить уже не об ИТ, а о БТ. Бизнес будет совершенствовать отношения с клиентами и партне-

«Приход новой технологии

приводит к увеличению оборота в индустрии, периоды освоения — к стагнации или спаду. Эпоха мейнфреймов сменилась периодом ПК, в начале 2000-х пришли компьютерные сети, корпоративные приложения и интернет»

рами и процессы обработки и анализа данных, заниматься моделированием и комбинировать задачи, которые раньше решались по отдельности, сращивать их в единые сквозные процессы и внедрять «умные надстройки». Я бы посоветовал тем ИТ-директорам, которые сейчас занимаются долгосрочным планированием, обратить внимание на то, что в эпоху цифровой архитектуры бизнеса необходимо повысить уровень гибкости крупных унаследованных систем. Они уже сейчас превратились в громоздкие, неповоротливые, монолитные структуры, которые трудно изменить. Хорошим показателем считается, если 60% ИТ-бюджета компания тратит на эксплуатацию, а 40% — на инновации. Поддержка же старых систем сжирает до 70–80% всех инвестиций в ИТ. Но СІО должны научиться предвидеть перспективы бизнеса, а не только решать повседневные задачи.

Что дали мейнфреймы из первой волны? Автоматизацию и ускорение отдельных процессов в банковских, транспортных и некоторых других компаниях. ПК — личную производительность и коммуникации. Стадия интернета и сетевых технологий дала скачок в комплексной автоматизации, обеспечив связь между подразделениями. Новая волна несет повышение эффективности бизнес-процессов и деятельности любой компании. **СФ**

лаборатория над чем работаете



текст:
юлиана петрова
фото:
евгений дудин



Дмитрий Фирсов

директор по маркетингу компании
«Мобильные дисконтные системы» (МДС)

В октябре МДС запустила проект «Электронный кинобилет». Ключевая проблема — сделать сервис удобным в получении и оплате.

— Направление выросло из нашей запатентованной технологии доставки штрих-кода на мобильный телефон. Сам по себе электронный билет не новшество, но его распространению мешало неудобство получения и оплаты. Нам удалось решить проблему оплаты, став агрегатором платежных систем. В дополнение к пластиковым картам и электронным деньгам мы подключили киоски платежных систем, принимающих наличные, и салоны связи. А недавно договорились с компанией «Вымпелком», и теперь билеты можно оплачивать с телефонных счетов. Это серьезный драйвер популярности.

Другая проблема в том, что наши законы не «воспринимают» электронный билет как бланк строгой отчетности — для бухгалтерского и налогового учета по-прежнему необходимы бумажные квитанции. Но нам удалось предельно упростить процедуру получения бумажного экземпляра. Посетитель заказывает билет на сайте кинотеатра (в качестве «сквозного» идентификатора заказа применяется телефонный номер), оплачивает его через киоск наличными или с «мобильного» счета, получает штрихкод на свой телефон. Затем он идет в кинотеатр, там кассир сканирует штрихкод и распечатывает билет либо же владелец билета распечатывает его на специальном терминале. Не нужно плодить бумагу дома или на работе.

Прототип электронного билета уже несколько месяцев работает в сети «Формула кино». Речь идет о совместной маркетинговой акции «Формулы кино» и «Мегафон Москва» под названием «Киновторник», призванной повысить лояльность клиентов, генерацию трафика в кинотеатрах и сотовой сети. □

Юлия Назарова

координатор проекта по управлению талантами
компании «Северсталь-ресурс»

В компании «Северсталь-ресурс» развернута система ежегодной оценки 700 руководителей. Обработка всех этих данных оказалась задачей нетривиальной.

— Сначала мы разработали принципы оценки, опросники по компетенциям, формы для оценки руководителей, выстроили всю цепочку сбора и использования материалов. Методика «360 градусов» подразумевает, что в оценке участвует не только сам менеджер, но и его вышестоящие начальники, коллеги, подчиненные. В нашей компании каждого менеджера оценивают два руководителя, пять коллег и пять подчиненных. То есть для оценки 700 человек нам в общей сложности нужно привлечь 2–2,5 тыс. сотрудников. Все заполняют две формы: первая содержит около 50 вопросов, во второй — 15 пунктов, по которым нужно дать оценку с комментариями.

Главная проблема была в организации: нужно раздать людям анкеты в бумажном виде, затем собрать, обобщить и выработать отчет, удобный не только для HR-менеджера, но и для руководителей. И все это силами лишь пяти координаторов.

Чтобы решить эту задачу, мы внедрили информационную систему по управлению человеческим капиталом ETWeb (StepStone Solutions, в России — Axes Management), на что ушло около двух месяцев. И с этого года все 2,5 тыс. участников заходят на свои странички в ETWeb, видят, кого им нужно оценить, и заполняют формы. А система по разработанным нами шкалам и критериям автоматически создает готовые отчеты. Благодаря автоматизации сейчас на оценку 700 руководителей уходит столько же времени, сколько раньше на 100 человек, к тому же не нужно собирать, обрабатывать, хранить бланки, обеспечивать конфиденциальность. Просто нажимаешь на кнопку — и получаешь отчет в готовом виде. □

текст:
юлиана петрова
фото:
дмитрий лебедев

Андрей Долгополов

председатель совета директоров
ЗАО «Страховой брокер „Малакут“»


Страховой брокер «Малакут» вознамерился переквалифицироваться в поставщика социальных услуг.

— В этом году мы запустили комплексную услугу по организации социального пакета на предприятиях — от медицинского и пенсионного страхования, льготного страхования автомобилей до обучения, перевозки сотрудников, корпоративной мобильной связи и услуг прачечных. Наша выручка составляет до 10% затрат предприятия на соцпакет.

Концепция находится на стыке консалтинга в сфере HR, организации обслуживания и страхования. Мы поняли, что

вряд ли потянем проект своими силами, и решили делать его вместе с HR-консультантом «Амплуа-брокер». Наша компания закрывает страхование и все, что с ним связано, а партнер — все остальное. Первая половина 2008 года ушла на проработку концепции и перечня услуг социального пакета. Мы уже потратили на проект почти \$500 тыс. — это на порядок больше по сравнению, скажем, с запуском ДМС из-за трудоемкого подготовительного этапа. Кроме того, проект имеет значительные налоговую и юридическую составляющие, поэтому мы привлекли специалиста по налоговому планиро-

ванию, а также юриста по трудовому законодательству.

На одно предприятие нужно минимум 50 провайдеров, начиная от прачечных, служб доставки и заканчивая страховщиками. Самым трудным оказалось отобрать лучших, ведь из-за компании, плохо выполняющей свою работу, может обрушиться вся схема. Предприятия из-за кризиса урезают затраты на ДМС и обучение, а на первый план выходят повседневные нужды коллектива. В любом случае тема актуальна даже в нынешних условиях. Наш план — выйти на годовую выручку по этому направлению в размере 250 млн руб. 

ТЕКСТ:
юлиана петрова
ФОТО:
евгений дудин

Рэм Чаран НАПИСАЛ ОЧЕРЕДНУЮ КНИГУ О ТОМ, ЧЕМ ХОРОШИЕ МЕНЕДЖЕРЫ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ПЛОХИХ. ПИКАНТНОСТЬ СИТУАЦИИ В ТОМ, ЧТО АВТОР — БОМЖ И НЕРЯХА, НИ РАЗУ НЕ ДОСТИГШИЙ НИ ОДНОЙ ЦЕЛИ.

Бомж всемогущий

текст: **алексей гостев**

Рэм Чаран
Ноу-хау:
8 навыков,
которыми вам
необходимо
обладать, чтобы
добиваться
результатов
в бизнесе



М.: Альпина бизнес букс,
2008
Переплет / Пер. с англ. /
206 с.

Рэм Чаран — человек странный. Начнем с того, что еще год назад он был бомжом. Квартуру в тeхасском Далласе почти 70-летний индус купил себе только недавно. До этого великий консультант всю жизнь прожил «в гостях». Сначала студентом в битком набитых общежитиях, потом в дешевеньких гостиницах, потом — в отелях подороже. Еще Чаран любит жить у клиентов и ассистентов. Завалится к вам такой вот 70-летний старичок — и что делать? Не выгонишь же, ведь старик, хоть и всемирно известный консультант и миллионер, а все равно проходил бы у нас по категории «лицо без определенного места жительства».

Да, странный человек Рэм Чаран. Настолько странный, что он не носит свои вещи в стирку и не умеет водить машину (которой у него, впрочем, никогда и не было). У него вообще нет никаких вещей (он их никогда не покупает). Весь его нехитрый скарб куплен ассистентами, и они же отдают его вещи в стирку и напоминают о необходимости сменить рубашку. Если бы у глобализации был свой ангел-покровитель, он наверняка воплотился бы в Чаране. Самый высокооплачиваемый консультант, друг и учитель величайших CEO, он проводит свою жизнь в кресле самолета или отелем лобби. Сегодня в Милуоки, завтра в Шанхае, а послезавтра в Москве. Когда офисные клерки вылезают из своих норок и тащатся в офисы где-нибудь на Манхэттене или в лондонском Сити, над их городом, вполне возможно, пролетает Рэм Чаран. Как настоящий небожитель, он обычно даже не знает, какое на дворе число и который час. Из-за постоянной смены часовых поясов к обычному, земному времени он потерял интерес лет двадцать назад. «Какое, милые, у нас тысячелетие на дворе?» — мог бы спросить бизнес-гуру. А какая разница? Ангел Рэм Чаран учит менеджеров вечным истинам. Все они уместились в книге «Ноу-хау: 8 навыков, ко-

торыми необходимо обладать, чтобы добиваться результатов в бизнесе».

Главных героев книги зовут Ник и Билл. Ник — это, как водится, плохой менеджер, а Билл — хороший. Ник очень умный, энергичный и креативный руководитель. Блестящий оратор и «продавец идей», он, что называется, мог бы продать члену Greenpeace китовые антрекоты. Однако все это не помогло, ведь Ник не знал ноу-хау хорошего менеджера, поэтому его работа в компании закончилась позорным увольнением. Другое дело — его коллега Билл. Он, возможно, не так умен и креативен, зато умеет все, что должен уметь хороший менеджер. Это те самые восемь навыков. Умение позиционировать свой бизнес, выявлять изменения, управлять социальной системой бизнеса, оценивать людей, создавать команду, ставить реальные задачи, задавать приоритеты и взаимодействовать с рыночными силами.

Старик,
хотя и всемирно известный
консультант и миллионер,
все равно проходил бы у нас
по категории «лицо без опреде-
ленного места жительства»

Кажется, по прочтении столь длинного списка на лице читателя появляется зевотное выражение. Но не спешите выбрасывать весь этот набор банальностей в стоящую рядом пластмассовую офисную корзину. Основная идея книги — та самая, которая ведет по жизни и самого Чарана. Странный человек, Чаран не ставил себе целей. По его собственному признанию, ему никогда не хотелось заработать денег или стать лучшим консультантом. Он всего лишь был увлечен процессом — и этого хватило, чтобы стать самым успешным консультантом в мире. Чарану удалось реализовать один из принципов Лао-цзы: забыть о собственных целях и стать невидимым господином обстоятельств. Именно «погруженности» в менеджмент он пытается научить своих клиентов. А восемь принципов — это просто нечто вроде мантры, которую надо повторять, чтобы стать хотя бы немного таким, как бездомный ангел глобализации Рэм Чаран. **СФ**

ПРЕЗИДЕНТ БРЭНДИНГОВОЙ КОМПАНИИ DEROT WPF **Алексей Андреев** ЛОВИТ СЕБЯ НА МЫСЛИ, ЧТО СТАЛ ЧИТАТЬ МЕНЬШЕ, ЧЕМ РАНЬШЕ: ЮНОШЕСКАЯ ЖАЖДА ЗНАНИЙ УЖЕ ПРОШЛА, А ТЯГА К ФИЛОСОФСКОМУ АНАЛИЗУ ПРОЧИТАННОГО ЕЩЕ НЕ НАСТУПИЛА. НО ЗАТО ОН ПРИОБРЕЛ ИЗБИРАТЕЛЬНОСТЬ:

в каждой области отдает предпочтение только бестселлеру.



**Кьелл А. Нордстрем,
Йонас Риддерстрале**
«Бизнес в стиле фанк.

Капитал пляшет под дудку таланта»

Книга прочитана давно, но актуальности не утратила. У нас в России и так два основных пути развития: в стиле бюрократизма и в стиле фанк. Причем второй путь не означает отказа от законов маркетинга, как многие неправильно поняли прочитав книгу пять лет назад. Любое анархическое послание безопасно лишь для зрелого ума. Возможно, ключевой посыл этого произведения сегодня будет воспринят точнее.

Джек Траут, Стив Ривкин
«Дифференцируйся или умирай!
Выживание в эпоху убийственной конкуренции»

Банально, прости господи, но здесь истина! Если бы не затасканность самого образа великого гуру, то можно было бы сказать, что произведение гениальное. Удивительно, но человеческая натура такова, что даже в абсолютно доступном и понятном виде мысль не доходит до сознания. Все читали Траута, всем понятны его манифесты. Так почему же бизнесмены не следуют его советам? Почему не ищут возможностей дифференцирования? Более того, некоторые, даже обладая действительно уникальными особенностями своего бренда, по привычке идут в общем потоке и врут с три короба про всякие банальности. Это заболевание называется «боязнь выпасть из категории». Вывод: перечитывайте Траута до тех пор, пока не начнете дифференцироваться.

Ричард Брэнсон
«К черту все! Берись и делай!»

Прочитал за час. Через строчку. По мне, это лайт-версия «Бизнеса в стиле фанк». Нам всем нужен допинг в виде историй предпринимательства, таких, где люди замахнулись на многое, рисковали всем и... выиграли. И красиво пьют шампанское. Короче, рождественские сказки. Прагма-



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

тикам читать не рекомендую, так как описанные события в жизни не случаются. Остальные получают позитивный заряд.

Филип Котлер
«300 ключевых
вопросов маркетинга:
отвечает Филип Котлер»

Читаю перманентно, с середины и с конца. Что-то прочитал давно и уже два раза перечел, до каких-то мест еще дело не дошло. Станислав Лем назвал бы это «Общая теория всего». Рекомендую тем, кто решил связать себя с маркетингом. Универсальный учебник, раскрывающий массу аспектов в формате «вопрос-ответ». Есть и азы, понятные каждому, и достаточно инновационные примеры. Рекомендация настоящим героям: прочитайте целиком!

Габриэль Гарсиа Маркес
«Генерал в своем лабиринте»

Замечательный роман великого мастера, небольшой по объему, но весьма тяжелый для беглого прочтения. Материал для вдумчивого читателя. Описаны последние дни Симона Боливара, диктатора и лидера целого континента. Тяжело больной, он отправляется в путешествие, страдает в пути и в итоге умирает. Всю дорогу генерал анализирует прожитую жизнь и совершенные им поступки. Этот анализ, по сути исповедь, так же тяжел, как и сам путь. Для меня на первый план встала здесь даже не вечная тема Маркеса — проблема власти, а сопутствующие ей: личная ответственность, самооценка и сила духа. После прочтения неделю не мог расправить складки на лбу. **сф**

5

лучших книг о нравах Уолл-стрит. ТЕПЕРЬ ОНИ БУДУТ ПРОХОДИТЬ ПО РАЗДЕЛУ «ИСТОРИЧЕСКАЯ ЛИТЕРАТУРА». С ФИНАНСОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ ВРЯД ЛИ ЧТО СЛУЧИТСЯ — НАЙДЕТСЯ МЕСТО И ДЛЯ СДО, И ДЛЯ ОБМИШУЛИВШИХСЯ РЕЙТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ. А ВОТ АТМОСФЕРА НА УОЛЛ-СТРИТ ТОЧНО ИЗМЕНИТСЯ: ОДИН ИЗ ДВУХ ПРАВИТЕЛЕЙ, СТРАХ, ЗАПУГАЕТ ДРУГОГО — ЖАДНОСТЬ.



Майкл Льюис
«Покер лжецов»

Удивительно, но лучшую книгу про Уолл-стрит написал человек, который толком на Улице (так фамиллярно называют Уолл-стрит ее обитатели) и не работал. После окончания Princeton University (курс art history) и LSE (economics) в конце 1980-х Майкл Льюис три года проработал в лондонском офисе Salomon Brothers, то есть в Сити. Ничего выдающегося на ниве инвестбанкинга ему совершить не удалось, и после ухода, скорее всего, его быстро забыли.

Но наблюдательность и обнаружившийся несомненный литературный дар помогли ему напомнить о себе. Уолл-стрит благодаря Льюису обрела человеческое лицо с циничным оскалом. Одно дело рассуждать об алчности Улицы, другое — убедиться в этом воочию и понять, почему эта алчность и цинизм так привлекательны. «Покер лжецов» (Liar's Poker) с 1989 года наверняка стал самой рекомендуемой книгой в ответ на вопросы «а чем занимаются инвестбанки», «хочу чего-нибудь про современные финансы почитать, но не заумное» и т. д. Между прочим, эта книга и сейчас актуальна. Salomon был компанией, где фактически изобрели новый рынок, секьюритизацию ипотечных кредитов — и заложили базу для нынешнего краха.

Майкл Льюис примерно месяц назад написал заметку об Уолл-стрит. Эта статья на сайте Portfolio.com называется The End. О чем она, нетрудно догадаться. Мастер рассказывать истории, Льюис поставил в ней жирную точку в истории Улицы.

По «Варварам» можно изучать, как осуществляются сделки M&A. Если «Покер» написан человеком, не съевшим в инвестбанкинге и килограмма соли, то «Варваров» и вовсе сочинили два журналиста.

Брюс Вассерштейн, назначенный в книге на роль Самого Беспомощного Лоха, писал в мемуарах, что Бурроу и Хельяр историю LBO RJR Nabisco, самого громкого поглощения 1980-х, перевали. Но кто ж ему теперь поверит? Правда теперь — вот эта захватывающая история о Жадности и Страхе, двух движителей Улицы.



Брайан Бурроу,
Джон Хельяр
«Варвары у ворот»

Инвестбанк Morgan Stanley выглядит в «Варварах» старейшим банком, с ужасом взирающим на окружающих его наглых выскочек, торговцев «мусорными облигациями», которые ни в грош не ставят респектабельность и надежность. Фрэнк Партной через десять лет изображает отдел по торговле производными этого же банка уже как банду «разводил». Партной вполне мог бы занять в моем рейтинге и первое место, если бы родился лет на десять раньше.



Фрэнк Партной
Fiasco

Персонажи Ловенштейна не похожи на героев предыдущей книги. Главный герой Джон Мериуизер, хоть и выходец из Salomon Brothers, но сделал себе имя на Улице с командой яйцеголовых аналитиков. Бросив Salomon, создал с двумя нобелевскими лауреатами по экономике хедж-фонд LTCM. Чрезвычайно успешный фонд, заваливаясь осенью 1998 года, чуть не разрушил Уолл-стрит на десять лет раньше назначенного ей Богом срока. Интересы может добавить и то, что «контрольный в голову» LTCM получил от России.



Роджер Ловенштейн
«Когда гений терпит поражение»

Автор этой книги к Уолл-стрит не имеет никакого отношения. Он учился и работал в Австралии и Восточной Азии. Но зато в бизнесе провел 25 лет. Этим Дас и берет. Ни с кем из легенд Уолл-стрит он рядом не работал, зато более внятного описания, как функционирует мир деривативов — фаворитов Улицы во второй половине 1990-х и 2000-х, не найти. Изданная в 2006 году книга Даса — самое популярное пособие, которое поможет понять, почему же рухнула Уолл-стрит.



Сатьяжит Дас
«Трейдеры, пушки и деньги»

5 других книг про Уолл-стрит. Я НЕ МОГУ НАЗВАТЬ ИХ ПЛОХИМИ, СОВСЕМ НЕТ. В КАКИХ-ТО АСПЕКТАХ ЭТО ОЧЕНЬ ХОРОШИЕ КНИГИ. НО НЕ ВО ВСЕХ. НЕКОТОРЫЕ НАПИСАНЫ ПОХУЖЕ — НУ НЕТ У АВТОРОВ ТАЛАНТА МАЙКЛА ЛЬЮИСА. ИЛИ ЭТО КНИГИ НЕ СОВСЕМ ПРО УОЛЛ-СТРИТ (КАК КНИГА БАРТОНА БИГГСА), ИЛИ ПРО СОВСЕМ ДРУГОЙ УОЛЛ-СТРИТ (ЭДВИН ЛЕФЕВР). КРЕПКИЙ ВТОРОЙ ЭШЕЛОН, Я БЫ ТАК СКАЗАЛ.

Как написано в аннотации, «Воспоминания биржевого спекулянта» — это беллетризованная биография **Джессии Ливермора**, легендарного спекулянта. Сейчас это имя уже никому ничего не говорит, поэтому попробуем воспользоваться методом сравнения: Ливермор — это **Джордж Сорос** начала XX века. Нет, так нечестно. Сорос — это Ливермор конца того же века. Написана книга увлекательно. И хотя минуло почти 100 лет, после прочтения понимаешь, что у спекулянтов 1920-го и 2000-го гораздо больше сходства, чем различий.



Эдвин Лефевр
«Воспоминания биржевого спекулянта»

Топ-менеджер Morgan Stanley, ушедший в свой собственный хедж-фонд (достаточно типичная судьба), написал книгу о жизни хеджеров. После прочтения остается ощущение, что это огромное количество историй про инвесторов, написанных по шаблону «такой-то удачно торговал, пока не облажался». Хорошо сбивает романтический ореол с образа инвесторов, в том числе и легендарных. Кстати, и сам Биггс сильно обделался с прогнозом на 2008 год. По его версии, сейчас на рынке должен был наблюдаться рост.



Бартон Биггс
«Вышел хеджер из тумана...»

Вот еще один спекулянт, правда, давно зарабатывающий лекциями. Нассим Талеб тоже легенда современного рынка, попавший на эту должность благодаря своим оригинальным взглядам. В этой блестящей книге, просто изуродованной в русском переводе, слишком много философских размышлений для того, чтобы она стала бестселлером из разряда «записки о нравах». Во второй эшелон Талеб попал именно за качеством перевода и неполное соответствие жанру.



Нассим Талеб
«Одуроченные случайностью»

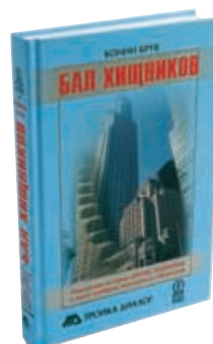
Книга называется Den of Thieves («Шайка воров»), по славу тут переводчики прицепили. Бестселлер 1992 года написан лауреатом Пулитцеровской премии. Премии он получил за серию статей, которая потом превратилась в книгу. Это опять о **Майкле Милкене** и его поделнике **Айвене Боски**. На мой вкус, труд чересчур документальный — по правде сказать, я запутался в обилии фамилий, которые в нем упоминаются. Тем более трудно во всей этой каше понять, кто в чем виноват.



Джеймс Стюарт
«Алчность и слава Уолл-стрит»

«Бал хищников» тоже классика литературы об Уолл-стрит. Это история создателя рынка «мусорных облигаций» Майкла Милкена. Он, почти демоническая фигура американской экономики конца 1980-х, вертел рынком слияний и поглощений как хотел. По крайней мере по канонической версии. И единственный из всех героев описываемых книг, кто пошел под суд. Был одним из первых, кто попал под действие закона RICO (американский антикоррупционный закон, направленный против оргпреступности). Российским читателям особенно трудно понять, что же такого экстраординарного сделал Милкен, что пошел по мафиозной статье. У нас за инсайд и такие безобидные, как у Милкена, мошенничества пока никто не пострадал — и долго еще не пострадает.

Вот, собственно, и автор «Бала» тоже не уверена, что Милкен — воплощение зла. Называет его талантливейшим финансистом эпохи и сетует, что при других обстоятельствах он мог бы обойтись без судебного клейма. То есть Милкен — американская иллюстрация глобальной, как оказывается, истины «от тюрьмы да от сумы не зарекайся». Впрочем, сумы и тюрьмы он не попробовал. Отделался громадными штрафами да пожизненным «баном» на участие в рынке ценных бумаг. Что не помешало ему еще в 2007 году войти в топ-500 богатейших людей в мире по версии Forbes. **сф**



Конни Брук
«Бал хищников»

почта

«Самое интересное, на мой взгляд, в интервью с автором книги „Идеальный руководитель“ Ицхаком Адизесом, опубликованном в вашем журнале,— это рассказанный Адизесом еврейский анекдот.

Он прекрасно иллюстрирует управленческий принцип адаптации компании к изменению внешней экономической среды и конкретизирует русскую пословицу „На бога надейся, а сам не плошай“. Самое интересное, что это рассказано после категоричного утверждения „адаптация опасна для компании“ и для иллюстрации предложенного бизнес-консультантом рецепта „вечной молодости“ (по словам Адизеса, „надо постоянно менять структуру организации“).

Хотя совершенно очевидно, что изменение структуры — одна из форм адаптации, в анекдоте о самой структуре речи вообще нет. Такая противоречивость свойственна практически всем суждениям и рекомендациям, высказанным в интервью. Это вызывает недоверие к ним даже в тех случаях, когда они могут быть справедливы.

Ну как можно всерьез воспринимать по сути ключевой совет бизнес-консультанта: „Пере-страивайте корпорацию каждые три года, и вы сможете прожить очень долго“. Почему каждые три, а не два или пять? Почему этот совет из области программного управления соседствует с противоположным ему советом из области линейного адаптивного управления („следите за всем, что происходит вокруг, и регулярно меняйте свою структуру“)? Почему для классификации четырех стилей управления используются четыре дискретных (двухуровневых) параметра, хотя с позиций элементарной математики их должно быть только два. После таких проколов трудно назвать их автора бизнес-гуру. Автору книги „Идеальный руководитель“ больше подходит статус бизнес-шамана, сочинившего и пропагандирующего миф о закономерностях эволюции компаний. Может быть, инъекция, произведенная шаманом индейского племени, сделала Адизеса бизнес-шаманом? А шаману ни системность, ни логика не нужны. Впрочем, для того чтобы быть интересным публике, все это не так важно — чтобы завоевать ее признание, достаточно рассказывать хорошие анекдоты».

Сергей Стрижак

«Мы еще не достигли пика, худшее впереди»

сф №46 (278) 24.11.2008

спроси СФ

Алена

Стричь косты

Случайно досталась парикмахерская эконо-класса. Раньше салонным бизнесом не занималась. С чего начать?

«Скорее всего, вы приобрели проблемный бизнес: от успешных проектов редко извлекаются», — считает Михаил Кузнецов, президент Академии индустрии красоты. Эксперт советует начать с оценки эффективности предприятия. Рассчитайте точку безубыточности, вычтя из выручки постоянные расходы предприятия, такие как аренда помещения, зарплата персонала, коммунальные платежи и т. п. Скорректируйте ценовую политику. Салон эконо-класса приносит прибыль в том случае, если маржа услуги составляет около 50%, то есть работа мастера и расходные материалы составляют половину стоимости процедуры. Доходы парикмахерской можно повысить за счет продажи косметических средств. Лучше предлагать те марки, которые применяются в салоне. Если клиенты доверяют им, то будут охотно приобретать для дома. Организуйте четкое распределение клиентов между мастерами с помощью записи, поскольку для дискаунтеров крайне важны большие потоки, а это достигается с помощью равномерной нагрузки. Помните, что наибольшее значение для клиентов парикмахерских, согласно исследованиям агентства Step by Step, имеет вежливость персонала (77,2%), и лишь на втором месте — доступность цен (71,7%).

Тамара Николаева, Москва

Бюджетный корпоратив

Мы решили не проводить корпоратив в ресторане.

Как праздновать, чтобы персонал не подумал, что у нас кризис?

В Новый год главное — не ресторан, а настроение. Нарядить елку и украсить офис шарами может позволить себе компания с самым скромным бюджетом. Сравнительно недорогой способ создать новогоднее настроение — шампанское. Каждому сотруднику можно подарить бутылку со специальной этикеткой, например «Советское антикризисное» с поздравлением и подписью генерального директора. У этой идеи есть и психологический эффект: дома сотрудник поставит фирменное шампанское на стол, и гости увидят, как его ценят на работе. Другой вариант подарка — «специальные» конфеты, сейчас немало фирм, где можно заказать этикетки на любой вкус и любой продукт. Лучше ресторана настроение поднимает персональное поздравление руководства. Гендиректор или топ-менеджер исполняет роль Деда Мороза, HR-менеджер — Снегурочки. Они обходят отделы и лично поздравляют каждого сотрудника.

Консультант по карьере компании Job Search Coach **Мария Самиулли-на** советует не отказываться от традиции делать подарки детям: обычно сотрудники воспринимают это негативно. Если детей немного, то можно подарить билеты на елку или в детский игровой центр.

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

стратегия вашего бизнеса — экспансия в регионы?



Коммерсантъ Регионы

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

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

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

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

принципы Романа Рожниковского

СОВЛАДЕЛЕЦ РЕСТОРАНОВ «ГРАБЛИ», «НОСТАЛЬЖИ», «ЧЕРРИ МИО» И РЯДА ДРУГИХ ЗАВЕДЕНИЙ ПРИВЫК ПОМНИТЬ ТОЛЬКО ХОРОШЕЕ. НО СЧИТАЕТ, ЧТО БЕЗОБЛАЧНОЕ ДЕТСТВО ЛИШАЕТ ЧЕЛОВЕКА СТИМУЛА К РАЗВИТИЮ.

В строю никогда не ходил. Так получилось, что я в жизни никому не подчинялся — ни в армии, ни на работе. Но в этом и недостаток, потому что если человек никогда не был в подчинении, то он и не обрел опыта правильного управления — не с кого было брать пример.

Если в детстве у человека были проблемы, из него получается больше толку. Например, все, чего добился Роман Абрамович, тоже началось в его детстве. Просто когда все плохо, человек начинает использовать свои внутренние силы, а если все идет хорошо, то у него нет мотивации улучшать жизнь.

Дома все самое приятное делаю я. А все неприятное — моя супруга Ирина. Поэтому в 95 случаях из 100 готовлю именно я.

Родители меня не закармливали. Семья, конечно, не голодала, но мы жили довольно аскетично. Поэтому еду, какая была, старались подавать красиво, сделать праздник. В этом событии я обязательно участвовал: украшал стол, потом сам пытался готовить. Первые эксперименты заканчивались грустно, а потом стало получаться.

Первую утку я купил в сувенирном магазине старинного парижского ресторана La Tour d'Argent. Она была для меня в каком-то смысле воплощением французской гастрономии. А потом утки «расплодились» — сейчас в моей коллекции около 400 фигурок. Стекланные, серебряные, золотые.

Ругая, можно уничтожить личность, а можно ее развивать. Например, мой сын учился в школе во Франции довольно средне. Но на него смогли так «поругаться», что он после этого стал едва ли не лучшим учеником. Просто в их системе важна не оценка, а прогресс у человека. Если сначала ученик получает два, потом два с плюсом, потом три — это важнее, чем твердая тройка. Человек сам начинает получать кайф от своего развития. В бизнесе, кстати, точно так же.

***Я** сторонник кнута, но получается все время пряник. В душе часто хочу взять кнут, но если уж до этого дошло, то будет расстрел*



Первое, что когда-то меня взволновало, были книги Фрейда. И я до сих пор считаю, что это гениально. Хотя его учение не всегда является аксиомой.

Я уже пережил то время, когда уход сотрудника воспринимается как предательство по отношению к твоему детищу. Сегодня в силу того, что «детей» уже много, и на рестораны, и на сотрудников мы смотрим более реалистично. А раньше действительно было очень больно.

Само по себе ничто не происходит. Ни шиш не готовятся сами, ни строители не работают. Ведь если бы так происходило, то тогда руководители были бы не нужны. Система сама бы себя кормила, поощряла, ругала. Но так не бывает.

Mercedes выпил у меня всю кровь. Я разочаровался в производителе, но не из-за того, что железяка сломалась, просто компания фактически перевесила проблемы на меня. Пересел на Audi — чувств меньше, но и разочарований нет.

Я поклонник и «Острова», и «Омена». Люблю фильмы, которые заставляют задумываться о смысле жизни, бренности и т. д. А из советского кино предпочитаю фильмы детства. Например, «Неуловимых мстителей», «Бриллиантовую руку», «Иронию судьбы» могу смотреть бесконечно. Ужасно видеть этих актеров пожилыми. Хочется, чтобы они не старели. **СФ**
записала **юлия фуколова**

читайте в следующем номере

(в продаже с 15 декабря)



частная практика

Новый президент «Одно-классников» Никита Шерман показал совладельцу брэндингового агентства Mildberry Олегу Бериеву, где в интернете деньги лежат

конкуренция

Весь год российский фондовый рынок напоминал стремительную горную реку. О том, какие компании оказались самыми стойкими, читайте в рейтинге **СФ** «Лучшие публичные компании»

идеи

Компания Cirque du Soleil прославилась тем, что нашла голубой океан, свободный от конкуренции. Ее глава Даниэль Ламар рассказал «Секрету фирмы», как океан охраняет его бизнес от имитаторов

лаборатория

Мало российских предприятий могут назвать финансовый кризис манной небесной. Компания «Грант моторс» может: клиент пошел косяком. А все потому, что кризис — самое время для роста аутсорсинга местного разлива

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

Секрет фирмы



Лучшие компании делятся с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ sf.kommersant.ru На правах рекламы