

3  
МАРТ

# Секрет фирмы

## Город-находка

### Краснодар

у всех есть крыша над головой  
1,72 кв. м на душу населения построили  
краснодарские строители в 2008 году.  
Это в 86 раз больше, чем в Мурманске

### Кисловодск

бюджет в плюсе  
Доходы бюджета Кисловодска на 16% больше,  
чем расходы. В Новороссийске – 17-процентный  
дефицит

### Великий Новгород

доступные детские сады  
93,9% детей, проживающих в Великом Новгороде,  
обеспечены детскими садами – это вдвое больше,  
чем в Кызыле

### Южно-Сахалинск

развитый сервис  
Жители Южно-Сахалинска тратят на услуги  
в 12 раз больше, чем население Дзержинска

### Новомосковск

низкая преступность  
Число правонарушений на 10 тыс. человек  
в Новомосковске в 5,6 раз ниже, чем  
в Хабаровске

### Благовещенск

у каждого по врачу  
На каждого жителя Благовещенска приходится  
в 6,7 раз больше врачей, чем на одного обитателя  
Новошахтинска

### ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР

### Сургут

потребители-шопоголики  
Жители Сургута оставляют в магазинах в 13 раз  
больше денег, чем обитатели Элисты

### Новый Уренгой

все работает  
85,5% трудоспособного населения Нового Уренгоя  
обеспечены работой. В Железнодорожном занято  
лишь 19,5%

### Нижевартовск

строительство полным ходом  
Инвестиции в строительство дорог, зданий и т.д.  
в Нижевартовске в 33,9 раз выше, чем  
в Златоусте

### Москва

жители на связи  
6359 телефонов приходится на каждые 10 тыс.  
москвичей – против 533 аппаратов на 10 тыс.  
жителей Новошахтинска

финансовая независимость  
97% доходов Москва зарабатывает  
самостоятельно. Это в два с лишним раза  
больше, чем в Кемерове



**Ranger**  
доставил бригаду для  
установки этой  
телекоммуникационной  
вышки



**Transit**  
помог с доставкой  
и заменой ламп



Водитель машины  
спас **Transit** счас  
ему жить



**Transit Connect**  
доставил в гараж  
забрал вырубку  
из этого терминала  
в банк



**Transit**  
доставил в магазин  
ее туфли



...и ее



Маршрутное  
такси **Transit**  
ежедневно доставляет  
его на работу



**Transit Connect**  
оперативно доставил  
краску для этой  
разметки

## КРЕДИТ – 2,9% годовых в рублях\*\*

Спасибо тем, кто за рулем коммерческих автомобилей Ford.  
Мир не смог бы без вас обойтись.

**FordCommercial Vehicles**

Специальные цены на коммерческие  
автомобили Ford.

**FordTransit Connect** – экономия до 80 000 рублей\*

**FordTransit** – экономия до 100 000 рублей\*

**FordRanger** – экономия до 75 000 рублей\*

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

Feel the difference



\* Специальное предложение распространяется на автомобили Ford Transit 2008 года, Ford Transit Connect 2008 года, Ford Ranger 2009 года и действует с 01.01.2010 по 31.03.2010. «Форд Мотор Компани» ЗАО оставляет за собой право на внесение изменений в условия. Предложение ограничено.

\*\* «Форд в кредит»: специальная программа на коммерческий транспорт реализуется в партнерстве с банками: ООО «Русфинанс Банк» (Лицензия ЦБ РФ № 1792 от 15.02.2006, [www.rusfinancebank.ru](http://www.rusfinancebank.ru)), ОАО «УРАЛСИБ» (Генеральная лицензия Банка России № 30 от 20.09.2005, [www.bankuralsib.ru](http://www.bankuralsib.ru)) и «БНП ПАРИБА» ЗАО (Генеральная лицензия Банка России № 3407 от 21.04.2005, [www.cetelem.ru](http://www.cetelem.ru)). Процентная ставка по банковскому кредиту – 16,5% годовых в рублях сроком на 12 месяцев. Кредитная программа действует при предоплате выбранного автомобиля не менее 30% и отражает затраты Клиента на финансирование покупки автомобиля, сниженные за счет предоставления Участнику Программы специальной цены на автомобиль. В результате затраты Покупателя на расходы на приобретение автомобиля в рамках Программы оказываются равными расходам на кредит по указанной реальной экономической процентной ставке. В рамках Программы действует льготное предложение по страхованию: 5% от стоимости автомобиля (с учетом применения франшизы)/от 6,8% (без учета франшизы). Страхование предоставляют: ООО СК «Цюрих» (Лицензия ФССН С № 1083 77 от 22.02.2008), ЗАО «Страховая группа УралСиб» (Лицензия С № 0983 77 от 13.12.2005), ОАО «СК Прогресс-Гарант» (Лицензия С № 2786 77 от 11.04.2008), ОСАО «РЕСО-Гарантия» (Лицензия С № 1209 77 от 09.12.2005), ОАО «Военно-страховая компания» (Лицензия С № 0621 77 от 20.06.2006). Условия и тарифы приведены на 01.01.2010. «Форд Мотор Компани» ЗАО оставляет за собой право изменять условия и тарифы Программы. Ознакомьтесь с актуальной информацией в отношении условий и тарифов на сайте [www.ford.ru](http://www.ford.ru). Срок действия кредитной программы: с 01.01.2010 по 31.03.2010.



	ТЕМА НОМЕРА
66	GOROD CORP. Города функционируют по тем же принципам, что и компании: доходы-расходы, прибыли-убытки. «Секрет фирмы» исследовал 164 муниципальных округа в поисках города-мечты
71	КРАСНОДАР Краснодар занял первое место в рейтинге лучших российских городов «Секрета фирмы». Корреспондент журнала на месте выяснил, кому и чему обязана «собачкина столица» такими шикарными показателями
74	ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД Новгородский мэр намерен сделать туризм основной статьей городских доходов. Кто зарабатывает на туристах сейчас и сколько сможет заработать через два года?
12	ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ
12	ТРЕНД Какие возможности и опасности таит в себе таможенный союз России, Белоруссии и Казахстана
14	НОУ-ХАУ Российский предприниматель надеется, что сможет заполнить своим изобретением весь мир
15	ПРАВИЛА ИГРЫ Пивовары бьют тревогу: из-за трехкратного роста акциза на пиво в январе производство рухнуло. На деле все не так печально
16	НАСТРОЕНИЕ Сергея Недорослева и Дмитрия Потапенко



СОДЕРЖАНИЕ

20	СТРАТЕГИЯ
20	ПОЛИГОН Чтобы заняться любимым делом, Николаю Грешилову пришлось стать миллиардером
26	ГЕНШТАБ Генеральный директор «Яндекса» Аркадий Волож рассказал о новых интернет-сервисах
32	НАСТУПЛЕНИЕ Как региональные молочники превращаются в федеральных
40	ПЕРСПЕКТИВЫ
40	ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ Модель, которая имеет шанс стать стандартом отношений «клиент — агентство»
44	ПЕРЕЗАГРУЗКА Шон Гурли призывает компании присмотреться к опыту террористических организаций
46	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Российский рынок субстанций ждет компании, которые обнаружат этот Клондайк
48	ТОЧКИ ВХОДА Лучшее из мировых блогов
49	НОВЫЕ СЛОВА
50	ИДЕИ Васа Случевски и Джорджа Купера
52	ТАКТИКА
52	МЕНЕДЖМЕНТ Работа над ошибками акционеров ресторанов «Тинькофф»
56	ПЕРСОНАЛ Карта социальных сетей компании делает тайное явным
62	МАРКЕТИНГ Пожертвовав маржой, компания «Гем» сумела заработать больше, чем до кризиса
80	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО
80	КОУЧИНГ Преодоление тошноты от неприятной работы — неплохой способ развития руководителей
85	ПОСЛЕСЛОВИЕ Манфреда Кетс де Вриса
86	ДРУГАЯ ЖИЗНЬ Успехи в бизнесе позволили Алексею Туржову с головой погрузиться в хобби
90	КНИГИ
90	ОБОЗРЕНИЕ 4 рецензии, 5 деловых бестселлеров
91	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ
91	АВТОСАЛОН
7	ПОЧТА
8	БАНК РЕШЕНИЙ
96	РАДОСТИ ЖИЗНИ



**ОБЛОЖКА**  
ИД исследовал, какие города лучше всего держат удар экономического спада. Костюманткризисного менеджера пришлось вконец далеко не всем российским мэрам

Инфографика:  
Тимур Шабеев



АЛЕКСЕЙ ТУРЖОВ:  
ИХТИАНДР В ТРИКОТАЖЕ

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

АВТОМОБИЛЬНЫЙ РЫНОК  
10 апреля  
КАБИНЕТ  
10 апреля  
ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС  
10 апреля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок:  
(495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

# Доступная замена отслуживших серверов

**Вы знали,** что замена старых серверов серверами IBM System x3650 M2 Express на базе процессора Intel® Xeon® серии 5500 позволит значительно сократить текущие расходы на ИТ?

**И вот как:** **1.** Благодаря более высокой вычислительной мощности для работы приложений требуется меньше серверов. **2.** При использовании меньшего количества серверов сокращаются затраты на приобретение лицензионного программного обеспечения. **3.** Расширенные возможности системного администрирования позволяют снизить эксплуатационные расходы. **4.** Новые энергосберегающие серверы способствуют уменьшению затрат на энергопотребление и охлаждение. Делать больше с меньшими ресурсами – сейчас это важно, как никогда. И добиться этого теперь проще, чем когда-либо, – с помощью специалистов и бизнес-партнеров IBM. Хотите узнать, как благодаря IBM System x инвестиции окупаются всего за три месяца?<sup>1</sup> Посетите [roianalyst.alinean.com/stgi](http://roianalyst.alinean.com/stgi)



## IBM System x3650 M2 Express

От 89 403 руб.\*

P/N: 7947PGG

До двух процессоров Intel® Xeon® серии 5500  
16 разъемов DIMM<sup>2</sup> 1 333 МГц DDR-3 RDIMM<sup>3</sup> (максимум – 128 ГБ)  
Энергосберегающий блок питания на 675 Вт с КПД 92%,  
6 вентиляторов, альтиметр

**IBM ServicePac:** выезд инженера и отправка запасных частей  
в течение 24 часов\*\*; P/N: 65Y0979 – 9 564 руб.\*

## IBM System x3400 M2 Express

От 55 178 руб.\*

P/N: 7837PBP

До двух процессоров Intel® Xeon® серии 5500  
12 разъемов DIMM<sup>2</sup> 1 333 МГц DDR-3 RDIMM<sup>3</sup> (максимум – 96 ГБ)

**IBM ServicePac:** гарантированное время восстановления и отправка  
запасных частей в течение 24 часов, обслуживание – 24 часа\*\*;  
P/N: 51J9366 – 17 274 руб.\*



## IBM System Storage DS3400 Express

От 120 627 руб.\*

P/N: 172641X

Внешняя дисковая система хранения с интерфейсом Fibre Channel<sup>4</sup> 4 Гбит/с  
Масштабируется до 5,4 ТБ при использовании дисков SAS<sup>5</sup> емкостью  
450 ГБ с возможностью «горячей» замены  
Или до 12 ТБ при использовании дисков SATA<sup>6</sup> емкостью 1 ТБ  
с возможностью «горячей» замены



Подробная информация о наших продуктах  
и бизнес-партнерах – по телефонам:

**8 (495) 258 63 48, 8 800 2006 900**

(звонок по России бесплатный)

[ibm.com/systems/ru/express1](http://ibm.com/systems/ru/express1)



<sup>1</sup> Информация о методике расчета коэффициента окупаемости инвестиций приведена на [ibm.com/systems/ru/express/legal](http://ibm.com/systems/ru/express/legal). <sup>2</sup> DIMM – модуль памяти с двухсторонним расположением микросхем. <sup>3</sup> RDIMM – регистровый модуль памяти с двухсторонним расположением микросхем. <sup>4</sup> Fibre Channel – волоконно-оптический канал. <sup>5</sup> SAS – последовательный интерфейс. <sup>6</sup> SATA – последовательный интерфейс IDE (IDE – параллельный интерфейс подключения накопителей).

\* Все указанные цены – рекомендуемые розничные цены для базовой конфигурации, приведены исключительно для информационных целей и не являются офертой. Цены не включают налоги и таможенные платежи, а также могут меняться, в частности при изменении курса доллара США к российскому рублю. За информацией об актуальных ценах обращайтесь к бизнес-партнерам IBM в вашем регионе: [www.ibm.com/ru/partners](http://www.ibm.com/ru/partners). IBM не несет гарантийных обязательств по отношению к продуктам или услугам, предоставляемым третьими лицами, включая продукты с пометкой ServerProven или ClusterProven. Прочая информация о гарантийных условиях приведена на странице: [www.ibm.com/ru/services/gts/ma/warranty.html](http://www.ibm.com/ru/services/gts/ma/warranty.html), о пакетах расширения гарантийного обслуживания ServicePac – на странице: [www.ibm.com/ru/services/gts/ma/servicepac](http://www.ibm.com/ru/services/gts/ma/servicepac). \*\* Уточните список городов, в которых данная услуга доступна.

IBM, логотип IBM, ibm.com, ServerProven, System x Express, ServicePac, System Storage DS и другие упоминаемые здесь продукты и услуги IBM являются товарными знаками International Business Machines Corporation, зарегистрированными во многих странах мира. Список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml). Intel, Intel logo, Intel Inside logo, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран. Наименования других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2010 IBM Corporation. Все права защищены.



## РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванющенкова**<sup>1</sup>

Выпускающий редактор **Андрей Уткин**<sup>2</sup>

Ответственный секретарь **Альвина Ширинская**<sup>3</sup>

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**<sup>4</sup>

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**<sup>5</sup>

Редакторы **Константин Бочарский**<sup>6</sup>,

**Николай Гришин**<sup>7</sup>, **Юлия Фуколова**<sup>8</sup>

Обозреватели **Павел Куликов**<sup>9</sup>, **Дмитрий Лисицин**<sup>10</sup>,

**Иван Марчук**<sup>11</sup>, **Юлиана Петрова**<sup>12</sup>

Корреспонденты **Светлана Горбачева**<sup>13</sup>, **Юлия Гордиенко**<sup>14</sup>,

**Диана Россоховатская**<sup>15</sup>, **Полина Русева**<sup>16</sup>, **Александра Убоженко**<sup>17</sup>

Специальный корреспондент **Сергей Кашин**<sup>18</sup>

Тематические страницы «iOne».

Информационные технологии»

Редактор **Андрей Уткин**<sup>2</sup>

## РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**<sup>19</sup>

Дизайнеры **Алексей Баранов**<sup>20</sup>, **Сергей Калинин**<sup>21</sup>

Бильд-редактор **Ирина Майорова**<sup>22</sup>

Фоторедактор **Ольга Еплова**<sup>23</sup>

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**<sup>24</sup>

Корректоры **Вера Гликина**<sup>25</sup>, **Анна Кузьменкова**<sup>26</sup>

Верстка **Елена Артемьева**<sup>27</sup>

Инфографика **Вера Жегалина**<sup>28</sup>

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арнцт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



12  
Выяснила, какие убытки нравятся владельцам ресторанов «Тинькофф» стр. 52



9  
Побывал на молокозаводе, на котором нельзя увидеть молоко стр. 32



6



7  
Узнал, что общего у сотрудников «Яндекса» и партизан стр. 26



19



20



24



2



27



22



13



10



17



5



8



4



1



13



21



18



23



25



14

**УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ**  
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

**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

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**  
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1  
тел.: (499)943-9709, (499)797-6996  
e-mail: sf@kommersant.ru  
sf.kommersant.ru

Отпечатано в Польше. Типография  
RR Donnelley Europe, 30-733 г. Краков,  
ул. Оброньцув Модлина, 11.  
Тираж номера 54 000 экз. Цена свободная

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации.

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru), допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.

(R) «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», 2010



11



16

Разобрались, на чем зарабатывают жители лучших городов России стр. 71



Арт-объект?

# Samsung представляет новый LED монитор PX2370



Утончённость в каждой детали

- Ультратонкий LED-монитор (16,5 мм)
- Цветовой охват 100% sRGB
- Время отклика 2 мс (GtG)
- Контрастность MEGA DC
- Изысканный современный дизайн

Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный).  
[www.samsung.com](http://www.samsung.com). Товар сертифицирован. Реклама.



TURN ON TOMORROW



**«ПРЯМОЙ РЕКЛАМЕ СЛЕДУЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ КОНЦЕПЦИЮ НАМЕКОВ. ИМЕННО ОНА ПОБУЖДАЕТ СДЕЛАТЬ ТО, ЧТО СДЕЛАЛ В СКАЗКЕ МАЛЬЧИК»**

GENA\_KOZAR, КОММЕНТАРИЙ  
НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«СКАЗКА ПРО ПЕРЕБОИ СО СНЕГОМ»**

СФ №1/2(294), февраль 2010

«Венчурные фонды являются источником финансового вдохновения для обладателей идей. При этом стоит отметить, что немаловажную роль в части реализации идеи является ее научное обоснование (опытно-промышленные образцы, тестирование и прочие испытания). Немаловажную не только с точки зрения нужности, но и с точки зрения \$\$\$.

Интернет-проекты подобным не страдают. В связи с чем автор верно поступил, отложив их в сторону и оставив для рассмотрения только интересные идеи без привязки только к доходности».

KROVATON, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«ЛУЧШИЕ ИДЕИ ДЛЯ ИНВЕСТОРА В 2010 ГОДУ»** СФ №1/2(294), февраль 2010

«Автор (Хоаким де Посада.— СФ) говорит: „Возьмем, к примеру, США. Не скопив к старости ни цента, американские любители маршмеллоу обанкротят систему социального страхования, затем рухнет система здравоохранения“. И призывает копить и стариков, и даже клерков, так как это поможет обойти кризис. Но кризис можно обойти, если мы, наоборот, будем потреблять... Америка — это 70% мирового потребления, и если выйдет она, то мы подтянемся следом... Еще в конце статьи написано: „А теперь спросите себя: будут ли сотрудники-банкроты, которым нечем платить даже за содержание квартиры и машины, работать хорошо?“ Будут. Я думаю, голодный человек намного больше хочет есть, чем сытый».

ARTUS777, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«ПЕРЕЗАГРУЗКА»** СФ №1/2(294), февраль 2010

«Прием, который сработал в одной компании, не всегда будет полезен для другой. Система мотивации — вещь тонкая, и если сотрудники W. L. Gore & Associates могут работать без процентов и бонусов, то, как говорится, флаг им в руки. Лично у меня к такой системе больше вопросов, чем ответов на них. Почему слабый сейлз должен получать столько же, сколько его более опытные коллеги? Я считаю, что у менеджера по продажам должен быть стимул в виде морковки, которая выдается за личные заслуги, и исключения только подтверждают правило».

ВАРВАРА КОЛОКОЛЬЦЕВА, МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ; МОСКВА

**«БОНУСАМ ВХОД ВОСПРЕЩЕН»** СФ №1/2(294), февраль 2010

«Мне всегда было интересно знать, что думают успешные люди? Какие они в повседневной жизни? Что является их движущей силой? Какие они перед собой ставят цели? Легко ли им удается пережить серьезные неудачи? Верят ли в Бога? Свойственно им «копаться» в себе и задавать вопросы: зачем я живу, что мне нужно сделать в этом мире? Николай Прянишников — один из немногих, кто отвечает на эти вопросы. Когда я анализирую его ответы, я понимаю, что есть очень многое, с чем я полностью соглашусь».

GOLOVINAS, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«ПРИНЦИПЫ НИКОЛАЯ ПРЯНИШНИКОВА»** СФ №1/2(294), февраль 2010



**УТОЧНЕНИЕ:**

В СФ №1/2(294) редакция ничего не напутала и ни за что не извиняется.

## ПРОБЛЕМА

УЧАСТНИКИ  
«БАНКА РЕШЕНИЙ»  
ПРЕДЛАГАЮТ  
ОРШАНСКИМ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ  
ОТКАЗАТЬСЯ  
ОТ ИДЕИ ФРАНШИЗЫ  
И РАСШИРИТЬ  
АССОРТИМЕНТ  
ТОВАРОВ  
ДЛЯ ЖИВОТНЫХ.  
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ  
ПОСРЕДНИКИ ЕСТЬ,  
НО К НИМ НАДО  
ИСКАТЬ ПОДХОДЫ.

# ТРОЯНСКАЯ БУДКА

Оршанское районное потребительское общество (РПО) расположено в поселке Оршанка, в 35 км от Йошкар-Олы, столицы республики Марий Эл. Компания занимается розничной торговлей, производит сельхозпродукцию и промышленные товары, владеет кафе и столовыми, предоставляет автотранспортные услуги.

Оршанские предприниматели развивают и новые направления бизнеса, наиболее перспективным из которых является производство вольеров и будок для собак. Запущенный в 2005 году проект за десять месяцев 2009 года принес владельцам 4,6 млн руб. Председатель совета Оршанского РПО **Надир Гараев** считает, что можно зарабатывать больше, если правильно выбрать стратегию.

Основными клиентами являются владельцы охранных собак, проживающие в Подмосковье. Средняя цена вольера с доставкой и установкой — 55–60 тыс. руб., стоимость будки — от 6 тыс. руб. до 15 тыс. руб.

Заказы от клиентов из других регионов России пока единичны, поэтому доставка изделий обходится дорого. В то же время в развитии региональных продаж Гараев видит потенциал для роста выручки. Для этого необходимо найти местных дистрибуторов. Пока решить эту задачу не удастся. К тому же специфика бизнеса такова, что партнер, почувствовав спрос, может сам заняться производством.

Другая альтернатива развития — расширение ассортимента. Предприниматели производят диваны для домашних собак, выполняют заказы на эксклюзивные вольеры, но пока активно это направление не развивают. «Надо четко понимать, куда двигаться дальше. В голове должен быть порядок», — считает Гараев.

РПО в любом случае нужны надежные дистрибуторы. Однако как их найти и при этом избежать рисков? Стоит ли расширять ассортимент, или лучше сосредоточиться на уже проверенной продукции? Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект **СФ** и сообщества менеджеров E-xecutive.ru. Из полученных решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.

## С О В Е Т Ы

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

НАДИР  
ГАРАЕВПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ОРШАНСКОГО РПО

— Присланные участниками «Банка решений» письма, а также комментарии экспертов заставили меня глубоко задуматься — появилось много новых вопросов, немало тем для дальнейших размышлений. Практически в каждом решении нашел что-то полезное для себя, несмотря на обилие весьма спорных предложений и тот факт, что некоторые ответы напоминают выдержки из учебника по маркетингу.

Мнения участников «Банка решений» о сложностях использования франчайзинговой схемы считаю обоснованными. Как справедливо замечают **Виталий Костылев** и **Елена Горбадей**, от идеи создания франшизы на данном этапе развития компании, возможно, придется отказаться — технологически несложный товар запатентовать невозможно. Любой производитель, с которым мы свяжемся, в конце концов начнет работать на себя.

Другие авторы рекомендуют «найти фишку» для того, чтобы создать эксклюзивный товар. Я задумался над этой «фишкой», но после анализа наиболее вдумчивых ответов и обсуждения с другими экспертами понял: здесь любая идея может быть повторена конкурентами. Собственно, сейчас это и происходит с нашими изделиями. Поэтому соглашусь с **Юлией Денисовой** и другими в том, что надо искать «безопасных» партнеров, чей бизнес не связан с производством, — ветеринаров, заводчиков, возможно, дрессировщиков. И изучать смежные рынки, выясняя, что еще покупают наши клиенты, как советует **Семен Кудинов**.

Фирмы, занимающиеся ландшафтным дизайном, также не будут нам конкурентами. Идея наладить с ними сотрудничество, которую высказали **Виталий Костылев**, **Тимур Абсатаров** и **Катерина Филатова**, кажется мне весьма перспективной.

Согласен с теми авторами, которые критикуют наш сайт. Например, **Григорий Марков**, решая нашу проблему, написал серьезный и впечатляющий труд; он считает, что надо не дорабатывать сайт, а создать новый. Этим мы сейчас и занимаемся. Удивил **Рустам Махмутов**, каким-то образом разыскавший наш старый сайт на домене Narod.ru, — мы не пользуемся им уже несколько лет.

## Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 23.03.2010. Укажите, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **sf** и **E-xecutive.ru** сообщат 10.04.2010, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ  
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективности рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Баллы, проставленные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

## ПОБЕДИТЕЛЬ



**ВИТАЛИЙ КОСТЫЛЕВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «РАЙСКИЙ  
САД» (ЧЕЛЯБИНСК)

① Изделия Оршанского РПО не являются технологически сложными, запатентовать их невозможно, поэтому от франшизы надо отказаться: любой производитель в конце концов начнет работать на себя.

② Вольеры и будки ставят владельцы загородных домов, поэтому дистрибуторов лучше искать среди ландшафтных фирм и дизайнеров. Эти посредники не станут конкурентами.

③ Ландшафтные фирмы, занимаясь монтажом вольеров, будут получать процент от продаж. Возможно снизить стоимость доставки за счет совместных складов на площадях партнеров. В свою очередь РПО нужно отпустить товар с отсрочкой платежа.

④ Выход в регионы можно осуществлять через ежегодные ландшафтные выставки.

⑤ Развивать новые направления в производстве товаров для животных — рынок вольеров и будок ограничен.

Полный вариант решения опубликован на сайте [sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

## СОВЕТЫ

## ПРАКТИК

**МАРИЯ  
ШЕЛЯКИНА**

ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ООО «СОРСО-СТР»  
(ТОВАРЫ ДЛЯ ЖИВОТНЫХ ОПТОМ)



### НЕОБХОДИМО РАЗДЕЛЯТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА ПРОФЕССИОНАЛОВ И ЛЮБИТЕЛЕЙ ЖИВОТНЫХ — ИХ ЗАПРОСЫ СИЛЬНО РАЗЛИЧАЮТСЯ

— Согласно с мнением Виталия Костылева, Катерины Филатовой, **Михаила Воробьева:** производителям нужно развивать новые направления товаров для животных, ориентированные не только на владельцев охранных собак и загородного жилья. Как представитель оптовой компании могу сказать, что диваны, лежанки для собак, которые пробует выпускать Оршанское РПО, скорее всего будут пользоваться спросом. Представленные на сайте образцы имеют привлекательный внешний вид, а этим преимуществом обладают далеко не все российские изделия. У импортной продукции с дизайном проблем нет, но она существенно дороже.

Оршанцам стоит наладить сотрудничество с оптовыми компаниями, которые и выступают в роли дистрибуторов, поставляющих небольшие партии в зоомагазины. Продажу крупногабаритных изделий в специализированной рознице наладить сложно, но сборные будки в коробочном варианте могли бы заинтересовать магазины. Работая с оптовиком, производители получают и обратную связь от конечных потребителей — оптовики подскажут, что пользуется наибольшим спросом. Размещать в магазинах буклеты с полезной для владельцев животных информацией, содержащей рекламу вольеров, как предлагает **Сергей Лукьянов**, также довольно разумно.

Необходимо разделять потенциальных потребителей на профессионалов и любителей животных — их запросы сильно различаются. Во многих решениях действия, направленные на привлечение этих групп, свалены в одну кучу. Идею работать с ветеринарами, дрессировщиками, высказанная Юлией Денисовой и другими, считаю вполне реальной — это люди, с которыми любители собак поддерживают контакт после покупки животного.

Не могу не согласиться с замечаниями читателей по поводу сайта. Это действительно витрина компании, как отмечает Григорий Марков, и она должна быть идеально настроена под потребителя. Комментарий **Анастасии Бачуриной** о том, что цены (хотя бы на базовые модели) должны быть размещены прямо под фотографиями, а не в прайс-листе, абсолютно справедлив.

## С О В Е Т Ы

## КОНСУЛЬТАНТ

НАТАЛЬЯ  
ЯНУШКОВАРУКОВОДИТЕЛЬ СЕКЦИИ «НЕМЕЦКАЯ ОВЧАРКА»  
КЛУБА «ДЕРЖАВА»

*ПОЧТИ 60% ОПРОШЕННЫХ СЧИТАЮТ,  
ЧТО ВОЛЬЕР ДОЛЖЕН СТОИТЬ НЕ ДОРОЖЕ  
400 ЕВРО. А ВЕДЬ ВЛАДЕЛЬЦЫ ОВЧАРОК  
ЧАСТО ЛЮДИ НЕ БЕДНЫЕ*

— Я профессиональный кинолог, заводчик, мои взгляды и взгляды моих коллег специфичны. Автор проблемы прав: иметь с нами дело непросто. Но думаю, что это возможно и даже нужно, поскольку мы являемся группой влияния для владельцев животных. Главное — понять и заинтересовать профессионалов.

Брошюры с советами владельцам животных и рекламой производителя, которые предлагает издавать Сергей Лукьянов, а также книжку о вольерах и будках, которую уже выпустило РПО, распространять через питомники реально.

Среди участников «Банка решений» специалистов я не нашла, и многие предложения мне, мягко говоря, показались сомнительными. Тем не менее решения Виталия Костылева и Катирины Филатовой я оценила высоко.

Никто из авторов не затронул вопрос цены, а он мне представляется важным. Юлия Денисова предлагает предпринимателям рекламировать свою продукцию на форумах собаководов — на одном из них мы и провели экспресс-опрос, в котором приняли участие примерно 300 владельцев немецких овчарок. Только 10% ответивших готовы покупать вольеры по цене 1500–2000 евро. 60% считают, что вольер должен стоить не дороже 400 евро, при этом они склонны соорудить его сами. А ведь владельцы овчарок часто люди не бедные. Возможно, как говорит Надир Гараев, проблема здесь в стереотипах. Но надо понимать, что аудитория качественных и недешевых изделий достаточно узка. Поэтому абсолютно согласна с Григорием Марковым: нужно разработать несколько вариантов изделий, различающихся по стоимости, материалам, конструкции, размерам и оформлению. У заводчиков, например, особые требования к вольерам. Скажем, мне нужны вольеры меньшей площади, из неструганой доски, с повышенной шумоизоляцией.

Кроме того, как правильно замечает Алина Федорова, производителю надо ориентироваться только на «богатые» регионы. И в этих регионах создать склады. Этот важный момент отмечают Виталий Костылев и Григорий Марков. Склад стоит сделать и в Подмосковье — по моему опыту, люди обычно хотят решить проблему с вольером сразу после покупки животного и ждать не готовы.

Спонсорство выставок, предоставление призов, как предлагает Игорь Долгополов, — рабочая идея, которая будет способствовать продвижению бренда, о необходимости которого пишут Денис Кузнецов и Ольга Синявская. Оршанцам стоит помнить, что для их целевой аудитории статус и имидж производителя имеют не последнее значение.

## Л У Ч Ш И Е Р Е Ш Е Н И Я

Место	1
Балл	27
Автор	ВИТАЛИЙ КОСТЫЛЕВ
Компания	«РАЙСКИЙ САД»
Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	ЧЕЛЯБИНСК
Место	2
Балл	26
Автор	КАТЕРИНА ФИЛАТОВА
Компания	PROMOPROJECT
Должность	ДИРЕКТОР
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	24
Автор	ГРИГОРИЙ МАРКОВ
Компания	ООО «ТЕХНОРИУМ»
Должность	ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
Город	МОСКВА
Место	4
Балл	22
Автор	СЕРГЕЙ ЛУКЬЯНОВ
Компания	МАРКЕТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО «РОДЕМАКС»
Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	МОСКВА
Место	5
Балл	17
Автор	АЛИНА ФЕДОРОВА
Компания	ООО «БЕЛЛА ВОСТОК»
Должность	МЕНЕДЖЕР ПО МЕРЧЕНДАЙЗИНГУ
Город	МОСКВА

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

«Создание собственного питомника. Проведение рекламной акции, посвященной человеческому отношению к собакам, проведение акции, связанной с собаками-поводырями. Сотрудничество с международными компаниями, занимающимися защитой окружающей среды и животных».

Тренд

# ХОТЕЛИ КАК ЛУЧШЕ

СОЮЗ РОССИИ, БЕЛОРУССИИ И КАЗАХСТАНА КРЕПНЕТ — С 1 ИЮЛЯ МЕЖДУ СТРАНАМИ БУДЕТ СОЗДАНО ЕДИНОЕ ТАМОЖЕННОЕ ПРОСТРАНСТВО.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПЫТАЛСЯ ОТЫСКАТЬ В ЗАТЕЕ ЧИНОВНИКОВ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА. ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО ВЫГОДА СВЕТИТ КОПЕЕЧНАЯ, А ВОТ РИСКИ — СЕРЬЕЗНЫЕ.

Текст: Юлия Гордиенко



В конце февраля стало известно, что к образованному в начале года Таможенному союзу России, Белоруссии и Казахстана может присоединиться Украина: команда недавно избранного президента **Виктора Януковича** готовится к переговорам.

Российские чиновники, рассчитывающие построить в СНГ аналог Евросоюза с рублем вместо евро, должны быть довольны. У бизнесменов поводов для радости куда меньше. Хотя идеологи проекта обещают им общий механизм таможенного контроля и оформления лицензий, а также сокращение

административных барьеров в торговле.

Ставка пошлины на ввоз и вывоз товаров внутри СНГ и так была нулевой. Таможенные тарифы на импорт из других стран в России, Белоруссии и Казахстане, впрочем, различаются. Сейчас идут бои, под чьи стандарты унифицировать тарифы. Однако, скорее всего, партнерам по Союзу придется подстраиваться под Россию. К примеру, Белоруссия уже заявила, что собирается поднять пошлины на ввоз иностранных машин до российского уровня. Это беда белорусских импортеров. А вот жизнь их российских коллег вряд ли изменится, потому как для них тарифы останутся прежними.

Помимо пошлин между государствами существуют сборы за таможенное оформление, которые будут отменены с 1 июля. «Но это копейки», — говорит директор астраханской компании «Отвозим точка ком» **Виктор Алымов**. По его расчетам, перевоз через границу России и Казахстана партии товаров, например, стоимостью

4 млн руб. обходится всего в 20 тыс. руб.

Выиграть от нововведений, хотя и незначительно, пока удалось лишь экспортерам товаров в Казахстан. Срок прохождения границы сократится на один день, раньше было два. «Отменены таможенные декларации, несколько уменьшился документооборот», — отмечает **Вадим Викулов**, генеральный директор ростовского производителя подсолнечного

ПОЗИЦИЯ

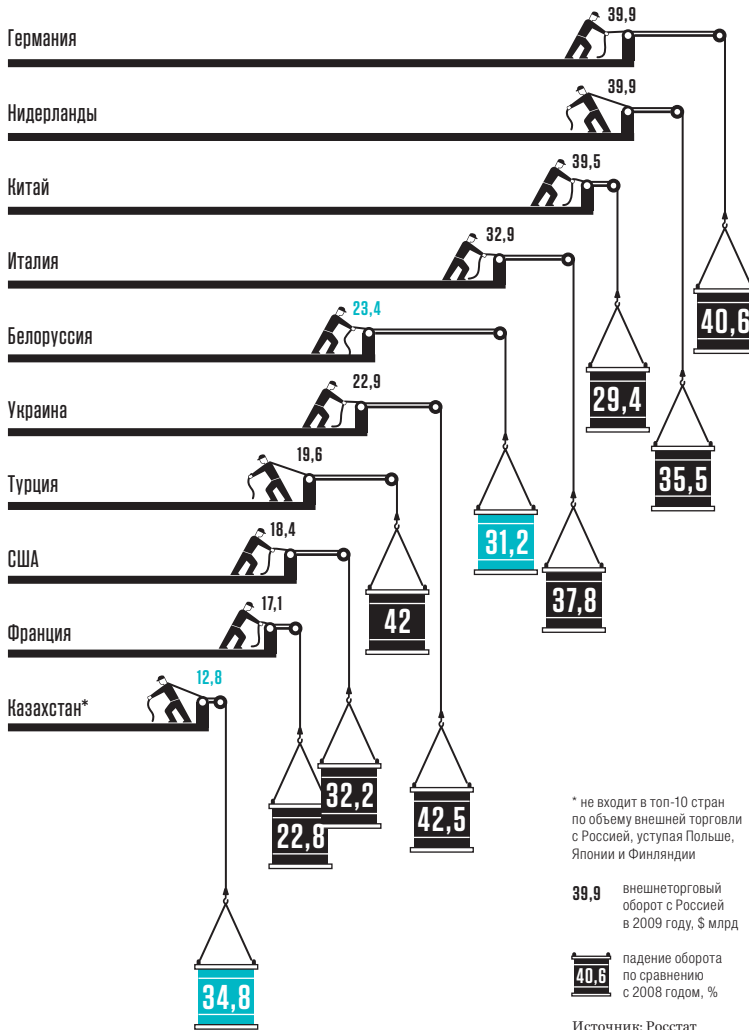


АЛЕКСАНДР МАЛИС,  
ПРЕЗИДЕНТ «ЕВРОСЕТИ»

**ДЛЯ НАС  
В ТАМОЖЕННОМ  
СОЮЗЕ ПОКА  
НЕТ НИ ПЛЮСОВ,  
НИ МИНУСОВ.  
ГОВОРИТЬ  
О ТОМ, ЧТО НАМ  
СТАНЕТ ПРОЩЕ  
ПОСТАВЛЯТЬ  
ТЕЛЕФОНЫ  
В БЕЛОРУССИЮ  
ИЛИ КАЗАХСТАН,  
НЕ ПРИХОДИТСЯ**

## ПО-СОСЕДСКИ

В прошлом году внешнеторговый оборот России упал, как и у других стран. Создав Таможенный союз, соседи по СНГ собираются его значительно нарастить.



масла «Астон», поставляющего продукцию в Белоруссию и Казахстан. С Белоруссией срок как был сутки, так и остался. «Никаких радикальных сдвигов ни для нас, ни для наших клиентов мы не видим», — отмечает заместитель генерального директора таможенного брокера «Мастер-брокер» Михаил Быков.

Некоторые надежды производители возлагают

на введение единого технического регламента. «До сих пор требования к надписи на этикетках в России и Белоруссии частично противоречили друг другу», — говорит Янина Машкова, управляющий по продажам компании «Балтика» в Белоруссию, Молдову и Украину. Таким образом, сейчас компания импортирует в эти страны на 5% пива меньше, чем могла бы, а это 2,5 млн литров.

В будущем недопоставок можно будет избежать.

От введения общих правил по идее могут выиграть ритейлеры. В сентябре владелец гипермаркетов «Линия» Николай Грешилов собирается открыть первый магазин в белорусском Гомеле (см. материал на стр. 20). Однако его коллеги в Белоруссию и Казахстан не спешат. «Вестер» с 2006 года открыл в Казахстане два гипермаркета, хотя собирался 20, а «Седьмой континент» в том же году — один в Минске. Вот и все достижения. Снятие административных барьеров вряд ли серьезно подстегнет российские сети. «В Казахстане — сильный местный ритейл, а в Белоруссии — очевидные политические риски», — объясняет управляющий партнер Retailer.ru Даниил Сомов.

Между тем создание единого таможенного пространства грозит обернуться для бизнеса серьезными рисками. «Объем „серого“ импорта из Казахстана может многократно возрасти», — считает президент «Евросети» Александр Малис. Самое удивительное — с ним согласен глава ФТС Андрей Бельяников: в декабре он написал письмо в правительство РФ о том, что инфраструктура границы Казахстана недостаточно развита. Если в Россию хлынет поток контрафакта из Азии, от Союза будет куда больше проблем, чем пользы.

## Цифры

## РАЗМЕР ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В РОССИИ РАСТЕТ ПАРАЛЛЕЛЬНО С БЕЗРАБОТИЦЕЙ



## В НАЧАЛЕ ЯНВАРЯ НА ГОНКОНГСКОЙ БИРЖЕ И ПЛОЩАДКЕ EURONEXT ПРОШЛО ГРОМКОЕ ИРО «РУСАЛА»

30 %

На столько упали акции компании Олега Дерипаски к моменту сдачи номера. Сказалась высокая долговая нагрузка холдинга — \$12,9 млрд. Бумаги других металлургических компаний просели лишь на 15–20%

## Правила игры

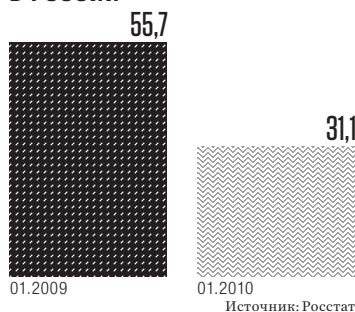
# ПИВОВАРЫ БЬЮТ ТРЕВОГУ: ИЗ-ЗА РОСТА АКЦИЗА НА ПИВО В ЯНВАРЕ ПРОИЗВОДСТВО РУХНУЛО НА 44%. НА ДЕЛЕ ВСЕ НЕ ТАК ПЕЧАЛЬНО.

Текст: Александра Убоженко

Пивоваренные компании сами резко снизили производство. По данным Росстата, потребление пива в январе 2010-го сократилось на 3% по сравнению с предыдущим годом. Пивовары могли предугадать такой тренд, но вместо этого в ноябре-декабре прошлого года увеличили производство примерно на 15–20%, как подсчитал генеральный директор Московской пивоваренной компании **Игорь Дементьев**. По его словам, речь может идти примерно о 10–15 млн дал пива, которое было произведено в декабре, а продано в январе. Хитрость в том, что акциз за это пиво пивовары заплатили еще по старой ставке. С учетом его увеличения на 6 руб. за литр экономия составила 600–900 млн руб. Это с лихвой покрыло издержки на хранение товарных излишков. Хотя сами пивовары объясняют свои действия заботой о потребителях: мол, они решили оттянуть неизбежный скачок цен. «Декабрьское пиво мы продавали в январе по декабрьским ценам, — утверждает **Максим Курохтин**, директор по маркетингу компании „Томское пиво“. — Отпускные цены на пиво поднялись только в феврале. Теперь средняя розничная цена на наше пиво выросла на 15%».

То, что повышение акциза будет «зашито» в розничные цены, никто и не скрывает. По прогнозу директора ЦИФРРА **Вадима Дробиза**, это может спровоцировать падение рынка по итогам 2010 года на 10%, но никак не на 44%.

## ПРОИЗВОДСТВО ПИВА В РОССИИ



О ТРОЕКРАТНОМ ПОВЫШЕНИИ акциза на пиво с 1 января 2010 года (9 руб. с 1 литра против 3 руб. в прошлом году) стало известно еще летом 2009-го. Тогда же пивовары в один голос начали говорить о возможной катастрофе и предвещать обвал рынка: мол, экономные потребители переключатся на водку, акцизы на которую поднялись всего на 10%. Страшный прогноз, судя по январской статистике, сбывлся, однако спад производства вряд ли затянется надолго.

## Ноу-хау

# СЛИВ БУДЕТ

## ОБСЧИТАН

БОРИС ПАНЬКОВ ПРИДУМАЛ МАЛЕНЬКОЕ УСТРОЙСТВО, ЭКОНОМЯЩЕЕ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ, — РЕГИСТРАТОР РАСХОДА ТОПЛИВА. БЛАГОДАРИЯ КРИЗИСУ ОН НАДЕЕТСЯ ЗАПОЛНИТЬ СВОИМ ИЗОБРЕТЕНИЕМ ВСЬ МИР.

Текст: Иван Марчук



Компания **Бориса Панькова** Omnicomm на пороге грандиозной сделки: один из крупнейших автопроизводителей Индии (пока идут переговоры, его название не раскрывается) собирается уже на конвейере оснащать до 100 тыс. автомобилей в год датчиками Omnicomm. Если сделка

состоится, выручка российской компании, по расчетам **СФ**, может вырасти в три раза.

В 2009 году Omnicomm уже увеличил продажи более чем в полтора раза — до 270 млн руб. Среди клиентов Панькова — «Газпром», «Сургутнефтегаз», «Мострансавто». 50% продаж

Фото: PhotoXpress

ЭКСПЕРТ



ИВАН НЕЧАЕВ,  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ  
«РУССКИЕ НАВИГАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

## КОНТРОЛЬ ТОПЛИВА — ОЧЕНЬ ПЕРСПЕКТИВ- НЫЙ РЫНОК. ТРАТЫ НА БЕНЗИН ЗАНИМАЮТ ТРЕТЬЕ-ПЯТОЕ МЕСТО В РАСХОДАХ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ, В РОССИИ — ПЕРВОЕ

приходится на экспорт: через дилеров Omnicomm продает датчики в Европе, Африке, Латинской Америке и США. Возросший интерес к регистраторам понятен. Любой автомобиль снабжен датчиком топлива, но устройство Панькова фиксирует и запоминает расход в динамике, вместе с параметрами работы двигателя. Полученные данные помогают понять, не сливался ли бензин «налево». Прямых конкурентов у Панькова по сути нет: средства контроля за автомобилями с помощью GPS позволяют отслеживать перемещение машин, но не расход топлива. «Машина может стоять в пробке или ехать по пустому шоссе, и расход бензина у нее будет совершенно разный, хотя по навигатору она пройдет

одинаковый маршрут», — объясняет Паньков. По его словам, раньше многие потенциальные клиенты закрывали глаза на воровство. «Сейчас, когда все начали экономить, наша продукция стала очень востребованной», — рассказывает Паньков. Регистраторы Omnicomm — удовольствие недешевое: стоимость установки системы на одну машину начинается от \$1 тыс. Но это гораздо меньше, чем потери, которые несут владельцы автопарков. «Меньше всего воруют дальнобойщики: у них 15–20% бензина уходит „налево“. Самые большие объемы воровства на стройках и у асфальтоукладчиков. Я знаю случаи, когда 80% топлива сливалось», — говорит Паньков. К примеру, в ЗАО «Айсбит» (торговая марка «4 сезона») устройства Omnicomm стоят на 66 автомобилях из 150. «Один водитель, как выяснилось, сливал тонну бензина в месяц», — рассказывает Геннадий Айдиньян, начальник гаража ЗАО «Айсбит». — У остальных размеры хищений были меньше. Водители сначала сопротивлялись, ломали датчики, но потом смирились». Если сделка с индийцами выгорит, то устройство от Панькова впервые войдет в базовую комплектацию автомобиля. Так покорять рынки будет гораздо проще, чем уговаривать клиентов устанавливать регистраторы постфактум.

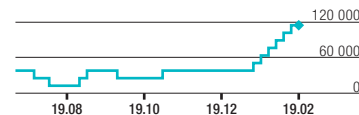
## Мониторинг

### В ФЕВРАЛЕ РОССИЯНЕ МЕРЗЛИ, СЛЕДИЛИ ЗА СХВАТКОЙ В КИЕВЕ И СМОТРЕЛИ ПО ТВ СЕРИАЛ «ШКОЛА» И ОЛИМПИАДУ.

## В Ы Б О Р Ы

(117 341)

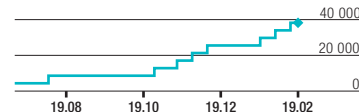
На выборах президента Украины с минимальным отрывом 3,48% победил лидер Партии регионов **Виктор Янукович**. Наши чиновники ожидают теперь потепления в отношениях с Украиной — Янукович считается «пророссийским» политиком



## М О Р О З

(38 233)

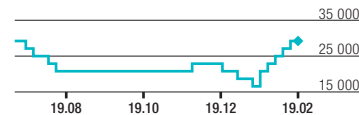
Средняя температура в европейской части России в январе была на 3,6°C ниже нормы. Министр финансов РФ **Алексей Кудрин** оценил потери бюджета из-за холодов в 14 млрд руб. — нагрузка на электросети значительно выросла



## Б Е Л О Р У С С И Я

(29 219)

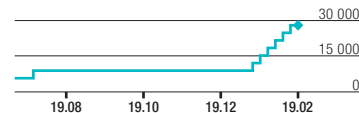
Таможенный союз России, Белоруссии и Казахстана призван упростить товарооборот между тремя странами. На деле же большинство благ от нового объединения пока лишь декларируется, а вот с проблемами бизнес сталкивается уже реальными



## О Л И М П И А Д А

(27 883)

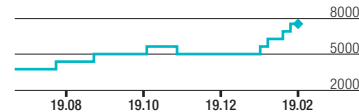
Олимпиада-2010 началась с разочарований: на момент сдачи номера у России было всего две золотых медали и 11-е место в общем зачете. А проблемы с погодой в Ванкувере заставили задуматься о перспективах Олимпиады в Сочи



## С Е Р И А Л

(7358)

Показанный на «Первом канале» сериал **Валерий Гай Германики** «Школа» вызвал бурную и в основном негативную реакцию в обществе. В итоге сериал сняли с эфира, хотя и обещали возобновить показ после Олимпиады



Рейтинг информационных поводов составлен **СМ** на основе данных за период с 20.01.2010 по 19.02.2010, предоставленных ИАС «Медиалогия». Были взяты слова с самой высокой динамикой изменения из 100 самых часто употребляемых. При расчетах «Медиалогия» использовала базу СМИ более чем из 4 тыс. источников: телевидение, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги.

# РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС ВИРТУАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОТКРОВЕННО ПРОШЛЯПИЛ



СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ  
«КАСКОЛ»

Фильмы с компьютерными персонажами всегда казались мне немного ущербными. И тут вдруг вышел «Аватар». Я просто обалдел. Я не кинокритик и даже не киноман, но, мне кажется, «Аватар» — настоящий прорыв. Мы же поверили в этих огромных инопланетных существ, переживали за них. Думаю, виртуальные артисты могут стать популярнее реальных.

Я вот к чему: российский бизнес возникновение виртуальных миров и виртуальных возможностей откровенно прошляпил. В виртуальных странах Second Life, Project Entropia и других сейчас уже присутствуют крупнейшие мировые брэнды: Audi там продает машины, Adidas — кроссовки, Coca-Cola — напитки. Но Mirax **Сергея Полонского** не строит там дома, ТКС **Олега Тинькова** не раздает местным карточки, а «Рольф» **Сергея**

Иллюстрация: Charlie Duck

**Петрова** не торгует машинами. В виртуальной Москве пустынно и тихо: люди есть, тусуются, но с бизнесом там не очень.

Когда я рассказываю коллегам о реальном бизнесе в виртуальных мирах, они смотрят на меня как на сумасшедшего и предлагают вызвать врача. Какая Second Life, у нас здесь забот по горло, кризис у нас. А что, у Audi разве меньше проблем?

Я, например, как акционер авиаатакси Dexter Женю (**Евгений Андраников**, управляющий проекта Dexter. — **СФ**) три раза спрашивал: где наши полеты в Second Life? Это же работа на будущее, сегодня она копейки стоит! Он мои слова воспринимает как блажь. Ему некогда, а тут еще акционер, которому заняться больше нечем, предлагает брэнд продвигать в нереальном мире.

И почему, собственно, мир Second Life нереальный?

Там люди зарабатывают реальные деньги. Футболку там можно продать за \$1,5, квартиру — за \$20 тыс.оборот — \$1,5 млрд в год! Продавцы машин получают по \$2–4 тыс. А в вашей реальной Москве все продавцы машин с такими доходами? Сомневаюсь.

Меня поразила история, когда какие-то люди на аукционе купили в виртуальном мире Project Entropia орбитальную станцию за \$375 тыс. и два астероида по \$100 тыс. Все газеты сразу написали о них как о сумасшедших, но ведь тут же один из астероидов продали за \$200 тыс., а на другом открыли ночной клуб и зарабатывают на билетах.

Любые проблемы — это следствие упущенных возможностей. Сегодня ты имеешь трудности лишь потому, что сделал что-то неправильно вчера. Ребята, вы застыли в прошлом веке, и скоро уже будет поздно: из виртуального мира вырастет целое поколение людей, которые не знают вас и ваши брэнды. Как из непонятого искусства вырос и сразу сорвал куш «Аватар».



# Весь мир открыт для вас!

Наш мир такой огромный, что в нем легко потеряться. Но не вам. У вас навигация Nokia.

Карты Ovi от Nokia с голосовой навигацией по всему миру теперь доступны бесплатно и навсегда на многих телефонах Nokia. Только представьте – личный навигатор, который всегда в вашем кармане!

Путешествуйте без границ – отправляйтесь в самые отдаленные уголки планеты, чтобы увидеть то, что вам интересно.

Счастливой навигации!

Подробности на [nokia.ru/maps](http://nokia.ru/maps).

Бесплатная навигация доступна в течение всего срока службы мобильного телефона. Загрузить бесплатное приложение Карты Ovi, а также узнать перечень поддерживаемых телефонов и информацию о покрытии можно на сайте [nokia.ru/maps](http://nokia.ru/maps). Использование сервисов требует передачи данных через Интернет. Стоимость передачи данных уточняйте у своего оператора связи и интернет-провайдера.  
Реклама. © Nokia, 2010.

**NOKIA**  
Connecting People



Я ИСКРЕННО  
ЛЮБЛЮ  
ТАДЖИКОВ  
И УЗБЕКОВ.  
Я ИХ ЗАВОЖУ  
СЮДА  
ТОННАМИ



ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT DEVELOPMENT  
GROUP

Недавно я занялся новым бизнесом — сдачей в аренду рабочих мест для коворкинга. Чтобы убрать в офисе после ремонта, мы наняли русскую тетку за 4 тыс. рублей, а в нем так и осталась строительная пыль. Потом пригласили трех узбечек, и они за 300 рублей вычистили офис за четыре часа. Я заплатил за работу, ее выполнили — вот и все.

Когда я открывал склад в Твери, то завез таджиков и узбеков, нарисовал им схему, и вот они собирают и комплектуют товар, ничего в нем не понимая и даже не зная русского языка. Но вдруг тверская дума запрещает привлечение иностранной рабочей силы, и я вынужден набрать местных, деревенских. Рабочие знают, что незаменимы, ничего не делают и квасят. Зарплата выросла в полтора раза, производительность труда упала раза в три. Поэтому я искренне люблю

Иллюстрация: Charlie Duck

таджиков и узбеков. Я их завожу сюда тоннами и буду завозить, пока есть возможность: они существенно лучше наших работают.

У меня есть знакомый, который выращивал овощи в Подмоскowie. Перед Новым годом про него показывали сюжет в новостях. На фекальных полях (бывшие поля аэрации. — **СФ**) повязали китайцев, которых этот бизнесмен привозил сюда. Их обвинили во ввозе гербицидов и выслали из страны. Мой знакомый закрыл бизнес и отлеживается в Турции. На этих полях россияне не могли собрать одного урожая в год, а китайцы собирали три. Гербициды тут ни при чем. Просто ручками они каждый день пропалывали, отбирали, сажали петрушку и огурчики — как у себя в Китае. Их там миллиард, вот они и лопатят за \$50 в месяц все что угодно.

Другой знакомый создал клиринговую компанию,

которая обслуживает две сотни объектов по всей России. Он очень хорошо мотивирует менеджеров высшего и среднего звена, а те заставляют остальных работать. «Пехоту» он набирает из стран ближнего зарубежья — получает квоты, оформляет их на работу и прекрасно обслуживает все объекты с точки зрения доходности. Построй он бизнес на россиянах, о такой доходности было бы бессмысленно говорить.

В России живут 140 млн человек, и все графья. Почему-то нет никакой конкуренции за место дворника среди местных ни в Москве, ни в регионах. А если кто-то идет на должность дворника, то все равно хочет быть графом. Целуйте меня в зад, говорит он, а то, что на улице должно быть чисто, — это не ко мне.

Мы все вспоминаем космические корабли и 1960-е годы, но забываем о той заднице, в которой находимся сегодня. Поднимать экономику России надо неквалифицированным трудом. В рознице в США работают мексиканцы, во Франции — китайцы, в Чехии — вьетнамцы. Ну, не хотим мы этого делать сами — не надо. Только не нужно при этом зажираться и требовать, чтобы таджик говорил с тобой по-русски. Он убирает, а говорить не обязан. Эта опция у него вообще должна быть отключена.



BELUGA | ПЕЧАТА

# BELUGA

NOBLE RUSSIAN VODKA

## ПАРУС **BELUGA** ПРИНЕС ПРИЗОВОЕ МЕСТО В **LOUIS VUITTON TROPHY**



Две недели с 7 по 22 ноября в Ницце, на Лазурном Берегу Франции, проходила одна из важнейших в яхтенном спорте регата **Louis Vuitton Trophy**. Участники — лучшие мировые профессиональные парусные команды, объединившиеся во Всемирную ассоциацию парусных команд (WSTA). Многие команды, вступившие в WSTA, принимали участие и в гонках **Louis Vuitton Cup** предыдущих лет. Кроме того, среди членов есть и новые команды, такие как российская «Синергия», которую поддерживает ультрапремиальный бренд **Beluga**. В разгар борьбы, 13 ноября, в горах предместья Ниццы состоялось ключевое светское событие **Louis Vuitton Trophy — Louis Vuitton Party**. Мероприятие ознаменовало начало борьбы сильнейших яхтенных команд мира, прошедших в полуфинал, в числе которых и российская команда «Синергия». Российскую команду приехали поддержать Артемий Троицкий, Ирина Хакамада, Артем Ткаченко, Владимир Сиротенко, они же были замечены и среди почетных гостей **Louis Vuitton Party**.

**Beluga**, партнер российской команды «Синергия», не осталась в стороне и от **Louis Vuitton Party**.

**Beluga** стала одним из участников важнейшего светского события мира яхт и роскоши, все гости имели возможность продегустировать **Beluga** в баре.

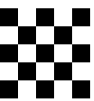
21 ноября 2009 года, Ницца (Франция), финал: российская команда «Синергия» победила в гонке за третье



место команду из Великобритании **TeamORIGIN**, на финише опередив соперника. «Это выдающийся результат для нас, — делятся эмоциями члены экипажа. — Мы шли на регату, не ожидая безусловно первого места, но мы здорово гонялись с командами, у которых столь богатый опыт в яхтинге».

Партнерство команды-победителя и **Beluga** не заканчивается в Ницце, впереди нас ждут новые страны и новые победы.





# ЗОЛОТАЯ КЛЕТКА КУРСКОГО СОЛОВЬЯ

**ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ ГРИНН  
НИКОЛАЙ ГРЕШИЛОВ ЗАРАБОТАЛ  
СОСТОЯНИЕ НА ДЕШЕВЫХ  
ГИПЕРМАРКЕТАХ «ЛИНИЯ».  
ТЕПЕРЬ ОН РЕШИЛ ОСУЩЕСТВИТЬ  
ДАВНЮЮ МЕЧТУ: ПОСТРОИТЬ  
ТОРГОВО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ,  
ГДЕ РАЗВЛЕЧЕНИЯ И ТОРГОВЛЯ  
ПОМЕНЯЮТСЯ МЕСТАМИ.**

Субботнее утро. На столе Николая Грешилова в несколько слоев лежат большие листы ватмана — эскизы и проектная документация нескольких зданий. Грешилов увлеченно черкает их ручкой, делая какие-то пометки. Он сам проектирует свои объекты и порой не может остановиться. «Ви-дел вчера спорткомплекс в Орле? — с трудом оторвавшись от бумаг, спрашивает Грешилов. — Ломать буду!»

Ломать вроде бы незачем. Спорткомплекс является частью грандиозного торгово-развлекательного центра «Мега-ГРИНН» и был запущен лишь в прошлом году. Недостатка в посетителях он не испытывает. По крайней мере, накануне нашего разговора все четыре теннисных корта были заняты. Однако спорить бесполезно.

Грешилов — выходец из деревни Свобода Курской области. Однажды зимой его жена Ольга Грешилова отправилась в соседнюю деревню. Началась пурга, дороги замело. Николай взял трактор и поехал выручать супругу. Все бы хорошо,

*КАКОЙ СЕЙЧАС КРИЗИС?  
ЕРУНДА! ВОТ В 1992 ГОДУ  
БЫЛ КРИЗИС ТАК КРИЗИС*



**ЧЕРНЫЕ И БЕЛЫЕ ПОЛОСЫ**

Еще в прошлом году бизнесмена обвиняли в уклонении от уплаты налогов, а в этом он собрался строить «водно-концертный» комплекс



*У МЕНЯ ВСЕ МАГАЗИНЫ  
ИНКУБАТОРСКИЕ. ТАК  
УПРАВЛЯТЬ ЛЕГЧЕ*

**ЖИЗНЬ УДАЛАСЬ**

Николаю Грешилову пришлось стать миллиардером, чтобы наконец заняться любимым делом — проектированием зданий

только у трактора было разбито стекло в кабине, и Николай отморозил уши. Да и жена, пока он добирался, вернулась на попутной машине. Прошло уже много лет, но Грешилов не изменился. В бизнесе он столь же стремителен и не слишком заботится о последствиях. «Загорится — не остановиться», — отзываются о нем подчиненные.

Теперь Грешилов «загорелся» возвести на месте новенького спорткомплекса грандиозный «водно-концертный комплекс»: на первом этаже 50-метровый бассейн, на втором — концертный зал на тысячу мест. «Звезды будут выступать, да и бассейн привлечет больше народу, чем корты, — рассуждает бизнесмен, дорисовывая бассейн на ватмане. — Вот и скажи мне, мог бы я так запросто новое здание поломать и перестроить, если бы у меня за спиной акционеры стояли? Да черта с два».

Грешилов — единственный владелец корпорации ГРИНН, которой принадлежат сеть гипермаркетов «Линия», три торгово-развлекательных центра — в Курске, Орле и Белгороде (последний находится на стадии фундамента), несколько ресторанов и гостиниц, строительный и автотранспортный бизнес (все объекты Грешилов строит сам), а также крупнейший в Черноземье дилер большегрузных машин МАЗ, КамАЗ, MAN и т. п.

До 2007 года он также владел крупнейшим в России заводом по производству пропиленовой пленки «ГРИНН-пластик», который продал «Сибуру» якобы под давлением курских чиновников. Несколько лет назад сына бизнесмена сильно избили в милиции, а Грешилова-старшего обвинили в уклонении от уплаты налогов на 17,6 млн руб. Предприниматель считает, что таким образом его «ломали» продать привлекательный актив. Сейчас претензии сняты. В прошлом году Грешилов перерегистрировал компанию в Орле, хотя головной офис по-прежнему находится в Курске.

Оборот корпорации ГРИНН в прошлом году составил 28,6 млрд руб., из которых более 90% приходится на гипермаркеты «Линия». По последнему рейтингу газеты «Коммерсантъ» «Топ-50 российских ритейлеров», в 2008 году среди продуктовых ритейлеров, начавших свой бизнес за пределами Москвы и Санкт-Петербурга, «Линия» была пятой по обороту. Ее опережали краснодарский «Магнит», калининградская «Виктория», красноярская «Алпи» и новосибирская «Холидей классик». Так что Грешилов — крупнейший региональный ритейлер в Центральном округе.

«Гипермаркеты у меня для денег, а это, — Грешилов разводит руки над эскизами „МегаГРИНН“, — для души. Понимаешь, нет?». Заниматься ритейлом курскому миллиардеру явно наскучило, и он начал экспериментировать в провинции с форматами, которые выглядят инновационными даже для Москвы.

## ПРИКЛЮЧЕНИЯ БИОЭНЕРГЕТИКА

Жена в шутку называет Грешилова «наш биоэнергетик». Николаю 57 лет, но выглядит он бодро и подтянуто — каждое утро пробегает по 5 км, стоит на руках и отжимается. Проектированием зданий «биоэнергетик» занялся задолго до того, как заработал первый миллион. В молодости он был токарем и водителем, потом окончил Курский сельскохозяйственный институт по специальности «инженер-механик» и успел проработать в проектной организации «Гипросельхозстрой». Проектировал Грешилов не спортивные и концертные залы, а свиноводческие комплексы и мясокомбинаты, но работа ему нравилась. А институт покинул, потому что в тресте «Росагроспецмонтажладка» пообещали квартиру. Жилплощадь Грешилов так и не получил, зато к моменту развала СССР дорос до заместителя управляющего по снабжению курского филиала треста и обзавелся связями.

«Какой сейчас кризис? Так, ерунда! Вот в 1992 году был кризис так кризис — все просто встало, — вспоминает Николай Грешилов. — А у меня как раз были друзья среди металлургов: „Магнитка“, НЛМК, украинские товарищи. Я с ними пьянствовал еще в Союзе. Вот и весь секрет успеха». Грешилов превратил склад «Росагроспецмонтажладки» в перевалочную базу для поставки металла в Китай. Обратно он вез ширпотреб, который продавал на рынках в Курске. Вскоре Грешилов построил собственный рынок «Новый».

Когда в кризис 1998 года продажи металла сильно упали, бизнесмен решил заняться дешевой продуктовой розницей. «Я в то время случайно оказался в Питере и увидел толпу бабушек у магазина „Лента“, — объясняет Грешилов. Вскоре в Петербурге высадили «десант» курских менеджеров, чтобы изучить ассортимент и ценовую политику питерских гипермаркетов. Открытая в 2001 году в Белгороде «Линия» стала для сети типовым проектом: 14 тыс. кв. м, 32 кассы. «У меня все магазины инкубаторские, — рассказывает Грешилов, доставая из ящика стола кальку с изображением типового проекта. — Так и строить дешевле, и управлять легче».

Ставку бизнесмен сделал на низкие цены и концепцию магазина-склада: запасы хранятся прямо в торговом зале, как в немецкой Metro. Однако Грешилов внес в систему свои коррективы. Если у конкурентов примерно 50% площадей занимает non-food, то в «Линии» на сопутствующие товары приходится лишь 20%. «Людам что нужно больше — тряпки или еда? В „Ашан“, например, зайдешь — пока доберешься до продуктов, столько тряпок пересмотришь. Это не в российском менталитете», — убежден Грешилов.

За 10 лет он открыл 20 магазинов в областных центрах девяти регионов Центральной России.

## ШИКАРНО ПОЛУЧИЛОСЬ

«Место, место и еще раз место — вот три причины успеха в торговле,— Грешиллов любит цитировать основателя Wal-Mart Сэма Уолтона.— Просто абы где, как Metro, я строить не хочу».

До недавнего времени прямых конкурентов у «Линии» в Черноземье попросту не было. Компания Metro начала открывать здесь магазины лишь в 2008 году (в Воронеже, Курске, Брянске и Липецке). Первый «Ашан» в Черноземье появился в 2009-м, в Калуге.

# 43

тыс.

экземпляров — таков тираж подконтрольного Николаю Грешиллову еженедельника «Друг для друга», рассказывающего о городских новостях. Это самая популярная газета в Курской области

*МОГ БЫ Я НОВОЕ ЗДАНИЕ  
ПОЛОМАТЬ, ЕСЛИ БЫ У МЕНЯ  
ЗА СПИНОЙ ЕЩЕ АКЦИОНЕРЫ  
СТОЯЛИ? ДА ЧЕРТА С ДВА*



## БОДРЯЧКОМ

Каждое утро Николай Грешиллов просыпается в 4.50, пробегает на беговой дорожке 5 км, а потом гладит себе брюки

«Для Воронежа „Линия“ сыграла такую же роль, что и „Ашан“ для Москвы. Они пришли с новым для региона форматом, когда народ подустал от „Магнитов“ и „Пятерочек“, заняли стратегические места и „провалили“ цены,— рассказывает директор воронежской сети „Центрторг“ Сергей Кастрюлев.— Вот, правда, сейчас в Воронеже достраивают „Ашан“, будет еще веселее».

Пока «Линия» выдерживает конкуренцию. В 2009 году ГРИНН открыл два новых гипермаркета — в Туле и Брянске. Количество посетителей в магазинах в среднем по сети за минувший год увеличилось на 8,6%, а выручка — с 23,5 млрд руб. до 26,5 млрд руб.

В 2010 году Грешиллов собирается открыть три гипермаркета — в Смоленске, Туле и белорусском Гомеле. На строительство магазина уходит в среднем 500 млн руб. и шесть месяцев. Окупаются они, как правило, в течение трех лет. Инвестиционный бюджет ГРИНН на 2010 год — 2,2 млрд руб. Но лишь половина этой суммы пойдет на «Линию», остальные деньги — на девелопмент. В 2010 году Грешиллов возведет торгово-развлекательный комплекс «МегаГРИНН» в Белгороде на 80 тыс. кв. м.— с обзорной площадкой, шестиэтажным кинотеатром, панорамным лифтом и стеклянным шаром на крыше. Зачем нужен шар? «Как зачем? — недоумевает Грешиллов.— Шикарно же получится».

Орловский «МегаГРИНН» он строит уже пять лет и, с учетом масштабы задуманного «водно-концертного комплекса», работы хватит надолго.

## БОГОМАТЕРЬ НА ПАРКОВКЕ

В Орле с 350 тыс. населения комплекс «МегаГРИНН», занимающий 10 га, производит сильное впечатление. Чего стоит огромная ротонда с колоннадой и надписью «Вера. Надежда. Любовь», построенная прямо посреди парковки. На крыше расправил крылья символ города орел, внутри — икона с Богородицей в человеческий рост. По выходным сюда приезжают фотографироваться молодожены.

Впрочем, ротонда на парковке — отнюдь не главное ноу-хау Грешилова. Обычно девелоперы торговых центров, чтобы к ним пришли покупатели, отводят под развлечения 20–30% площадей. Основной доход приносят магазины, которым сдаются помещения. У Грешилова все наоборот: он не делает ставку на арендаторов, отдавая им лишь 25 тыс. кв. м более чем из 100 тыс. кв. м комплекса зданий «МегаГРИНН». Все остальное — его собственные бизнес-проекты. В их числе: пятизвездная гостиница ГРИНН на 109 мест, детский игровой центр «ГРИННландия», скалодром, спа- и фитнес-центр с семью видами бань, бизнес-центр для конференций на 500 человек, несколько ресторанов, два катка, банкетный зал для проведения торжеств, боулинг и ночной клуб «Часы».

Грешилов сам проектировал «МегаГРИНН», подбирал предметы интерьера, разрабатывал дизайн помещений и даже участвовал в составлении коктейльной карты для своих ресторанов. Сам придумал и название катка — «Зашибись».

Вкус у бывшего инженера-механика с советских времен мало изменился: он предпочитает пышные, монументальные интерьеры. В холле гостиницы висят трехметровые люстры, по углам бизнес-центра стоят «античные» статуи, в зале торжеств в глазах рябит от обилия позолоты и лепнины. В ГРИНН орловский комплекс считают чуть ли не иконой своего бизнеса: всех гостей сначала обязательно везут в Орел, а уж затем к Грешилову в курский офис.

Общий объем инвестиций в орловский «МегаГРИНН» составит около 5 млрд руб. Отбить их за три года, как с «Линией», не получится. «Концепция смелая. Не факт, что в таком небольшом городе будет стабильный спрос на все эти развлечения», — считает старший консультант отдела торговой недвижимости компании DTZ **Екатерина Зыкина**.

Грешилов рассчитывает не только на местных жителей. Пятизвездный отель и бизнес-центр в Орле он построил, надеясь заманить низкими ценами московских туристов, а также организаторов конференций. «У богатых свои причуды», — сомневается генеральный директор Hotel Consulting and Development Group **Александр Лесник**. — Зачем организовывать конференцию за 300 км от Москвы в Орле, если в Москве и Подмосковье гостиницы пустуют?» Впрочем, Грешилов и не рассчитывает окупить вложения в мегастройку быстрее, чем за 10 лет: «Надо это дело сначала разогнать. Чувствую, что интуиция меня не подводит».

Как ни парадоксально, но необычный формат «МегаГРИНН» может вписаться в кризисные условия лучше, чем типовые проекты торгово-развлекательных комплексов. По мнению директора департамента торговой недвижимости Penny Lane Realty **Алексея Могила**, спрос со стороны арендаторов упал сильнее, чем интерес людей к развлечениям. По его данным, арендные ставки снизились до 50%. Между тем выручка, например, в ресторанах среднего сегмента, по сведениям консалтинговой компании RestCon, стала меньше на 30%. Рынок фитнес-услуг потерял 15–20%.

Сегодня не только Грешилов заполняет торговые центры собственными развлекательными проектами. Например, ГК «Ташир» в прошлом году запустила несколько ресторанных и развлекательных проектов на своих площадях. По итогам 2009-го оборот «Ташира» вырос на 11%, а доля в нем «недевелоперских» бизнесов увеличилась с 8% до 25%.

## ЕДА НАД ДОРОГОЙ

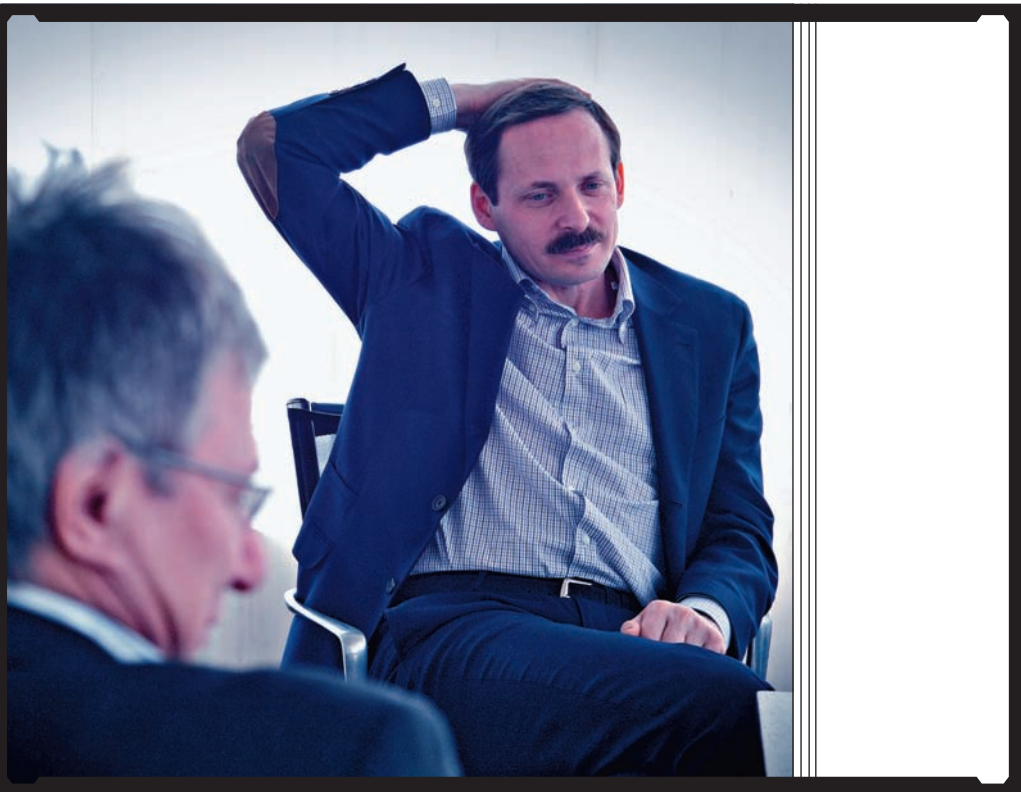
Потренировавшись в провинции, Грешилов вынашивает план наступления на Москву. Он разворачивает на столе очередной чертеж. По обе стороны дороги расположены два гипермаркета «Линия», соединенные галереей-переходом, в ней находится кафе. Оно обслуживает потоки автомобилистов, которые едут в обоих направлениях. Проект комплекса с прилегающей развязкой Грешилов уже запатентовал в Роспатенте. «Сетевых качественных заведений на трассах просто нет, так что идея кажется интересной и перспективной», — говорит исполнительный директор RestCon **Андрей Петраков**. К слову, итальянская Autogrill, развивающая похожие дорожные комплексы в 43 странах мира, чувствует себя неплохо. Выручка компании за девять месяцев прошлого года увеличилась на 0,6%, до 4,27 млрд евро, EBITDA — на 4,6%, до 479,4 млн евро.

Возводить комплексы Грешилов собирается на основных трассах Подмосковья. Он уже получил одобрение губернатора Московской области **Бориса Громова**. Строительство начнется не ранее 2011 года. Грешилов решил не брать новых кредитов (компанию кредитуют Сбербанк и ВТБ), пока не завершит мегастройки в Орле и Белгороде.

В курском офисе ГРИНН висит картина 8x4 м, написанная местным художником. На переднем плане — сам Грешилов, на заднем — автотехцентр, проданный пластиковый завод и «инкубаторские» магазины. Грешилову впору заказывать новое полотно, чтобы запечатлеть себя на фоне ультрамодных торгово-развлекательных центров с «водно-концертными комплексами» и панорамными лифтами.



# «МЫ ИНТРОВЕРТЫ: СИДИМ СЕБЕ, СТУЧИМ ПО КЛАВИШАМ»



## НАЙДЕТСЯ ВСЕ

Аркадий Волож (справа) и Александр Галицкий отыскивали новые возможности для российских интернет-предпринимателей

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ  
«ЯНДЕКС»  
АРКАДИЙ ВОЛОЖ  
РАССКАЗАЛ  
ОСНОВАТЕЛЮ  
ВЕНЧУРНОГО  
ФОНДА ALMAZ  
CAPITAL PARTNERS  
АЛЕКСАНДРУ  
ГАЛИЦКОМУ  
О НОВЫХ СЕРВИСАХ  
И ПАРТИЗАНАХ  
В ИНТЕРНЕТЕ.**

В конце прошлого года **Аркадий Волож** неудачно поиграл в бадминтон и порвал связки на ноге. После операции он ходит с трудом, так что впервые за много лет решил устроить себе «творческий отпуск» — старается реже появляться в офисе: «Отказ ноги — это рука судьбы. Пора, наверное, посмотреть на все со стороны».

Смотрит Волож в первую очередь на собственный бизнес. Созданная в 2000 году компания «Яндекс» (она выделилась из дистрибуторского холдинга CompTek) стала безоговорочным лидером поиска в Рунете. По данным Liveinternet за январь 2010 года, доля «Яндекса» в запросах составила 60%, тогда как у ближайшего конкурента Google — 22,8%. При этом, согласно расчетам исследовательской компании comScore, «Яндекс» в 2009 году стал самым быстрорастущим поисковиком в мире: количество запросов за год увеличилось на 91%.

За 2009 год рынок контекстной рекламы, по данным Ассоциации коммуникационных агентств России, вырос на 11% на фоне падения рекламных бюджетов, сократившихся на

26%. А контекстная реклама приносит «Яндексу» 86% доходов (остальное приходится на медийную рекламу, доходы от партнерских интернет-магазинов, комиссию системы «Яндекс.Деньги» и др.) Неудивительно, что по предварительным итогам выручка компании в 2009 году выросла на 14%, до 8,7 млрд руб.

**Александр Галицкий** лично заинтересован в росте доходов «Яндекса»: фонд Almaz Capital Partners владеет миноритарным пакетом компании Internet Search Investments, одного из акционеров «Яндекса». Фонд Галицкого специализируется на раскрутке российских ИТ-проектов (например, Parallels) за рубежом. Александр предложил Аркадию задуматься о международной экспансии, а глава «Яндекса» объяснил, за какие рынки стоит побороться внутри страны.

### «СТАЛО РЕАЛЬНО СТРАШНО»

**АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ:** Существует конкуренция технологическая и конкуренция за аудиторию. В погоне за аудиторией в России вы явно ушли в отрыв. За счет чего?

**АРКАДИЙ ВОЛОЖ:** Три года назад это было не так уж и явно. Россия — одна из трех-четырех стран в мире, где Google не лидер. Почему в России вообще есть свой поиск? Потому что в 1990-е годы три большие команды занимались поиском: «Апорт», «Яндекс» и «Рамблер». В середине 2000-х конкуренция поутихла: «Апорт» так и не занял заметных позиций, да и «Рамблер» не сильно за нами бежал.

**АГ:** То есть это не вы их опередили, а они сами сдулись?

**АВ:** В 1996 году, когда все только начиналось, мы предлагали «Рамблеру» купить нашу технологию. Тогда мы считали, что заниматься медийным бизнесом в интернете не наша работа, думали, что можно остаться чисто технологической компанией. Но ни они, ни другие порталы технологией не заинтересовались, и нам пришлось начинать все строить самим.

Соревнуясь с «Рамблером», мы заметно продвинулись, и к середине 2000-х наш отрыв стал уже слишком большим. Тогда мы расслабились. Два-три года почивали на лаврах и куда только ни бросались: игрушки, социальные сервисы. В этот момент активизировался Google, и вот тут нам пришлось соревноваться уже со сборной мира. В 2007-м — начале 2008 года наша доля на рынке упала с 60% до 54%. Google же быстро вырос с 6% до 18%. Стало реально страшно. Отступить было некуда, «позади Москва», и мы пошли в наступление. Мы сформулировали основную задачу «Яндекса»: «отвечать на вопросы пользователей». К концу 2008 года поиск кардинально переделали, в 2009-м, я считаю, мы опередили Google по многим показателям.

**АГ:** Каким, например? Чем «Яндекс» отличается от Google?

**АВ:** Это как сравнивать Boeing и Airbus. Как и самолет, поиск состоит из тысяч деталей: принципы действия одинаковы, но выбор материалов, конкретные инженерные решения, дизайн — все немного разное. В прошлом году, например, мы существенно улучшили региональный поиск. «Яндекс» сейчас показывает разные, более релевантные результаты для пользователей из разных городов. Для мировых поисковых систем поиск разнится по странам, для нас — по городам.

Но главный прорыв у нас произошел в декабре 2009-го. Мы внедрили новую платформу поиска, которая называется MatrixNet. Она позволяет машине «Яндекса» одновременно анализировать не сотни, а тысячи факторов. Это как для астронома новый телескоп с разрешающей способностью на порядок большей, чем у аналогов.

**АГ:** Google задал хорошие ориентиры. Но есть же и другие игроки — например, портал Mail.ru, который пользовался вашим поиском, а в 2010 году отказался от услуг «Яндекса». Кстати, почему?

**АВ:** Наш бизнес построен на технологиях. Из уникальной технологии можно сделать хороший продукт, хороший продукт будет популярен, а там, где много пользователей, много и денег. У Mail.ru подход другой: главное — брэнд, а технологии найдутся. Возможно, это работает с более простыми сервисами, но поиск — очень дорогая и уникальная технология.

Когда в конце 2005 года мы заключили контракт на установку нашего поиска на Mail.ru, нам было запрещено пиярить этот факт. Нас компромисс устраивал. Mail.ru таким образом удерживал свою аудиторию от перехода на другие порталы, а за это делился с нами доходами от контекстной рекламы. Но начиная с 2008 года в Mail.ru вдруг изменили свое позиционирование как коммуникационного портала и решили сильнее продвигать информационные услуги. Начал раскручиваться новый брэнд «Поиск@Mail.ru», который фактически был нашим продуктом. Стали рассылаться регулярные пресс-релизы: «„Поиск@Mail.ru“ делает то хорошо и это хорошо» или вообще «у Mail.ru целых два поиска: большой (фактически наш) и „инновационный“ (Gogo.ru)».

Мы совершенно не против того, чтобы Mail.ru становился информационным порталом. Мы готовы честно конкурировать с Gogo, с Google, с «Рамблером», но мы не готовы конкурировать сами с собой. Поэтому в июне мы им сообщили, что при очередном продлении контракта с 2010 года потребуем явно указывать, что поиск предоставлен «Яндексом». Они отказались, и в результате теперь на портале Mail.ru работает их собственный движок Gogo и крутится реклама от Google.



*Я ИЗ СЕО  
ПОСТЕПЕННО  
ПРЕВРАЩАЮСЬ  
В ПРЕЗИДЕНТА —  
СТАРАЮСЬ  
МЕНЬШЕ БЕГАТЬ  
И БОЛЬШЕ  
ДУМАТЬ.  
ЕСЛИ ЧЕСТНО,  
ПОКА НИЧЕГО  
ТОЛКОМ  
НЕ ПРИДУМАЛ*



### «У НАС НЕ МОЖЕТ БЫТЬ СОБСТВЕННОЙ ПОЗИЦИИ»

**АГ:** Руководители Google недавно заявили, что могут уйти из Китая. Во многом это спровоцировано проблемами со свободой слова в Поднебесной. А что у нас? Бывает, что тебе звонят люди, которым нельзя отказать, с просьбой что-то убрать, отфильтровать?

**АВ:** Власти любой страны пытаются как-то фильтровать интернет. У нас этого меньше, чем в США, Франции или Германии. Не знаю, хорошо это или плохо, я бы часть контента запретил — через суд, конечно. Однако надо понимать: поисковик — не СМИ, у нас не может быть собственной позиции, мы лишь ретранслятор информации, созданной независимыми людьми и организациями. Если все о чем-то написали, это появится и у нас. Если нужна цензура в Сети, это нужно делать на другом уровне: работать с источниками контента.

**АГ:** Тем не менее в прошлом году вы отдали Сбербанку «золотую акцию» (государство получило право накладывать вето на продажу более 25% «Яндекса»). — **СФ**) и закрыли рейтинг самых популярных постов в ЖЖ. Многие блогеры решили, что «Яндекс» таким образом подстраивается под требования властей.

**АВ:** Давай я сначала отвечу про рейтинг. В отличие от поиска, рейтинг — это не ответ на запрос, явно инициированный пользователем, а то, что мы показываем от себя. Десять лет назад мы запустили агрегатор новостей, пять лет назад — поиск по блогам и полдюжины агрегаторов и рейтингов по ним. И только рейтинг постингов оказался сравнительно легко манипулируемым. Туда можно было легко

вывести все, что угодно, и это шло под нашим именем. Его можно было либо начать модерировать руками, либо закрыть. Мы выбрали последнее. Потому что мы не СМИ, мы должны лишь прозрачно предоставлять доступ к информации, не искажая ее, у нас не может быть собственной позиции. И это не связано ни с каким давлением — я считаю, что это базовые, конституционные вещи для компании. Мы отдали наружу интерфейсы, и сегодня на блогосферу можно смотреть глазами двух десятков других рейтингов.

Что касается «золотой акции», то мы стали слишком большими, частью инфраструктуры страны. В любой стране есть те или иные механизмы регулирования собственности в таких объектах. И нам, и государству нужны были понятные и прозрачные правила игры для существующих и потенциальных инвесторов. Я считаю, что мы нашли отличный вариант.

### «ЛЮДИ ОБУЧАЮТ МАШИНУ ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ ЧУТЬЮ»

**АГ:** Знаешь, почти каждый человек, который вырос в СССР, привязан к технологиям. Ты лично когда понял, что хочешь превращать технологии в бизнес?

**АВ:** Практически сразу. Заниматься просто так технологиями неинтересно, мы же не сумасшедшие ученые. Хочется заниматься теми технологиями, которые кому-то нужны. А раз нужны, то человек готов отдавать за них какие-нибудь очки, например деньги.



Можно деньги справками заменять: «Я действительно получил удовольствие, пользуясь вашими технологиями». Но это не очень удобно.

**АГ: Хорошо, на чем основаны технологии «Яндекса»?**

**АВ:** На советской математической школе. Исторически мы были сильны и в теоретической математике, и в прикладной. Эти знания продолжают накапливаться.

**АГ: Принципы поиска изменились со временем?**

**АВ:** Технологии сейчас так развились, что иногда кажется, будто машина понимает, о чем ее спрашивают. На самом деле это иллюзия. Машина ничего не понимает. Она как работала со словами, так и работает. А поиск по сути своей остался таким, каким был раньше. Только, возможно, за эти годы мы научились лучше понимать запросы пользователей, искать по гораздо большему набору признаков, и лучше показывать результат. Добиться идеального понимания между машиной и человеком, наверное, невозможно. Но мы пытаемся.



**АГ: Каким образом?**

**АВ:** В основе поиска — машинное обучение. Есть, скажем, 100 людей, которые оценивают, насколько сайты релевантны запросу: на такой-то вопрос такая-то страничка хорошо отвечает, такая-то — не очень, а эта вообще спам. Они не знают, откуда приходят адреса, откуда — запросы, они просто сопоставляют запрос и ответ: подходят или нет. Так оцениваются тысячи запросов из миллиардов, которые мы получаем ежемесячно. Люди на малой выборке обучают машину человеческому чутью.

**«СЕЙЧАС МЫ ХОТИМ ЭТУ ДЫРОЧКУ ЗАКРЫТЬ»**

**АГ: У тебя есть технологии, в которых, как ты говоришь, «Яндекс» даже лучше Google. Почему бы тогда не развивать их, к примеру, на территории США?**

**АВ:** Не все технологии можно превратить в бизнес. Мы не считаем, что можем тратить ресурсы, конкурируя на рынках, где и без нас хорошо. В Америке хватает Google, Yahoo! и Microsoft. В Европе тоже все рынки поделены.

Международная экспансия нас интересует, но по-другому. Всем было известно, что «Яндекс» хорошо ищет по-русски, а за международным поиском нужно было идти к Google или Bing. А международный поиск — это, между прочим, почти 10% запросов. Сейчас мы хотим эту дырочку закрыть и активно работаем над мировым поиском для русскоязычной аудитории — собираемся проиндексировать всю Сеть. Внизу нашей странички есть ссылки на сайты наших конкурентов. Если не нашли на «Яндексе», поищите у других. Так вот, сейчас там стали кликать реже.

**АГ: Знаешь, я был недавно в Словакии и обнаружил, что понимаю словаков, а они — меня. Все просто, и поиск, наверное, можно было бы просто построить?**

**АВ:** Мы хорошо понимаем русскоязычную аудиторию — знаем, как с ней шутить и разговаривать, поэтому работаем в тех странах, где количество русскоязычных пользователей

достаточно большое: на Украине, в Белоруссии и Казахстане. И это не так-то просто. Украина, например, двуязычная страна, и многие хотят искать по-украински.

Еще в 2001 году одна медиагруппа из Польши попросила сделать поиск для их портала. Мы проиндексировали польский интернет с учетом польской морфологии лучше, чем кто бы то ни было. К сожалению, через три месяца пузырь доткомов окончательно сдулся, а портал был закрыт. С тех пор мы в дальнейшем зарубежье не работали.

**АГ: Но открыли лабораторию в Кремниевой долине.**

**АВ:** «Яндекс» — это технологии. А технологии — это люди. Мы где только можем разыскиваем хороших людей. Если они в Питере или в Симферополе живут, открываем там филиал. В Кремниевой долине есть люди, которые работают с поиском 20 лет. И в это трудно поверить, но многие из Калифорнии не хотят почему-то переезжать в Москву.

**АГ: Известно, что в Google сотрудники могут 20% рабочего времени тратить на собственные проекты и изобретения. А ты как стимулируешь людей придумывать что-то новое?**

**АВ:** У нас проблема обратная. Наши люди привыкли постоянно что-нибудь придумывать. Они 80% времени занимаются своими идеями и только 20% — основной работой. Такие вот партизаны. Вообще, «Яндекс» быстро рос, пока года три назад знакомые знакомых не закончились, а где брать людей, стало непонятно. Тогда мы затаежи Школу анализа данных. Ребята с физтеха (МФТИ), мехмата (механико-математического факультета МГУ), из «вышки» (ВШЭ) параллельно с обучением в вузе учатся у нас. Потом помимо диплома получают наш сертификат, многие остаются у нас работать. Учат их наши старые профессора. Некоторых, уехавших в 1990-е, пришлось выписывать из-за границы.

**АГ: Раньше это называлось «базовая кафедра при производстве».**

**АВ:** По сути так оно и есть. Сейчас, после нашего первого выпуска, у меня четкое понимание, что каким-то чудом в стране постоянно появляются поколения талантливых ребят. Из этого можно десяток «Яндексов» построить.

### **«У НАС ПОТРЯСАЮЩАЯ СТРАНА: ЗА ЧТО НИ ВОЗЬМЕШЬСЯ, НИЧЕГО НЕТ»**

**АГ: Есть множество теорий, предрекающие крах интернета и появление чего-то нового. Ты веришь, что в обозримом будущем у нас будет другой интернет?**

**АВ:** Просто сказать «другой интернет» — значит ничего не сказать. И правда, протоколы меняются, технологии модернизируются, но это все технические вещи, а суть не меняется: люди общаются между собой.

**АГ: Кстати, про общение. Бурный рост социальных сетей повлиял на ваш бизнес?**

**АВ:** Меньше, чем мы ожидали. «Одноклассники» совсем куда-то пропали. «В контакте» поживее, но заменить собою весь интернет им тоже пока не удалось. Нам самим этот рынок менее интересен, ведь нашей специализацией является информация. Я знаю, как запускать новые технологии и сервисы. А социальные сети — это совсем не про это, это про тусовку. Мы интроверты: сидим себе и стучим по клавишам. Чтобы развлекать массовые аудитории, нужно быть другими. К тому же соцсети сложнее монетизировать. Люди приходят туда развлекаться и воспринимают только имиджевую рекламу. А к нам приходят за информацией.

**АГ: Как считаешь, Россия может что-нибудь предложить на мировом ИТ-рынке?**

**АВ:** Когда на конференциях западные компании говорят, что у них есть группа в России, которая что-то разрабатывает, это очень положительно воспринимается. У меня впечатление, что брэнд «российские программисты» уже сформировался. А вот продуктов, известных за рубежом, не так уж много: АBBYY, «Касперский», Parallels... Продукты, чтобы они стали международными, сначала должны заполнить местный рынок. В России пока такого нет, но все быстро меняется.

**АГ: Что ты посоветуешь молодым предпринимателям, которые пытаются создать что-то новое?**

**АВ:** Еще лет пять назад говорили, что интернет состоялся, порталы заняли свои ниши и их ничто не подвинет. Что кроме «Яндекса», Mail.ru и «Рамблера» ничего не будет. А потом выстрелили социальные сети, появились многомиллионные компании, как бы «ниоткуда». Что-то похожее происходит и сейчас. Я вижу как минимум три очень активных области. Это приложения на трех платформах: на социальных сетях и их графах, на картографической основе с геопривязкой и еще в мобильном вебе. Как грибы появляются команды, которые придумывают приложения на этих платформах и на их пересечениях. И мгновенно становятся миллионерами. У нас потрясающая страна: за что ни возьмешься, ничего нет. В сервисах все можно создавать почти с нуля. Можно, например, автоматизировать ЖКХ или поликлинику. Это же невероятно интересно.

**АГ: А тебе интересно заниматься «Яндексом»? Ты ведь бессменный генеральный директор уже 10 лет.**

**АВ:** Раньше я занимался строительством компании и оперативным управлением 24 часа в сутки. Сейчас у нас появились люди, которые разбираются в этом лучше меня, — выстраивают отношения, прописывают процедуры. А я из СЕО постепенно превращаюсь в президента — стараюсь меньше бегать и больше думать. Если честно, пока ничего толком не придумал.





## Время эффективнее распределять средства

**БЕСПЛАТНАЯ  
КОНСУЛЬТАЦИЯ  
ОТ MICROSOFT**

Оперативное управление бизнесом особенно важно в условиях нестабильного рынка. Правильно управлять финансами вам помогут решения от Microsoft.

Мониторинг состояния и динамики бизнеса, оперативная отчетность, углубленный анализ данных по продажам и расходам дают вам возможность быстро расставлять приоритеты и оптимально перераспределять средства внутри компании.

Управлять деньгами легко. Достаточно выбрать точное решение.

**Решения, актуальные сегодня**

**Microsoft®**

Закажите консультацию:

☎ +7 (495) 789-81-02

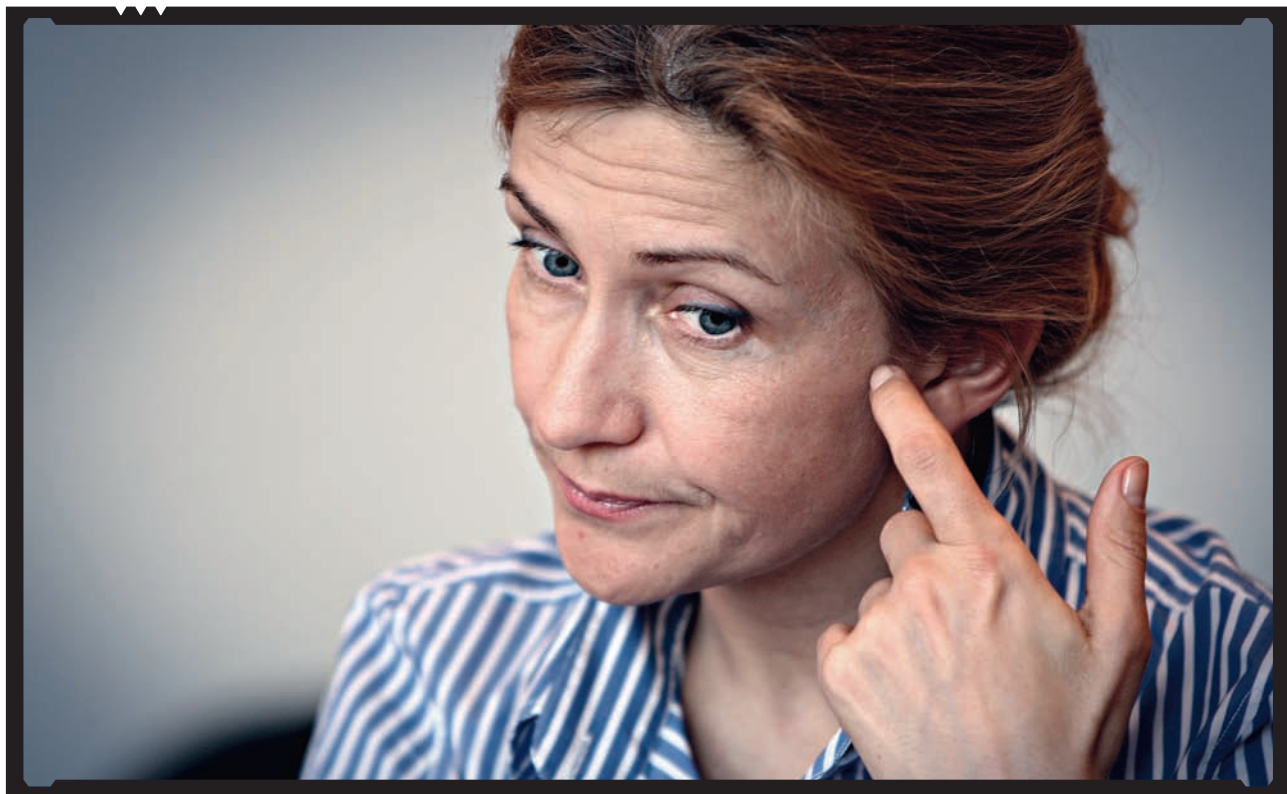
[www.microsoft4business.ru](http://www.microsoft4business.ru)

# МОЛОКО ИЗ ПОДПОЛЯ

**СЛУЧАЙНОСТЬ  
ПОМОГЛА ХОЛДИНГУ  
«ОПОЛЬЕ» НАЧАТЬ  
ПРОИЗВОДСТВО  
МОЛОЧНЫХ ПРОДУКТОВ  
ПОД PRIVATE LABEL  
КРУПНЕЙШИХ  
РОССИЙСКИХ СЕТЕЙ.  
ЭТО ПАРТНЕРСТВО  
СТАЛО ДЛЯ  
ВЛАДИМИРСКОЙ  
КОМПАНИИ  
ТРЕНИРОВКОЙ ПЕРЕД  
ПОХОДОМ НА МОСКВУ  
УЖЕ СО СВОЕЙ  
МАРКОЙ.**

На парковке рядом с офисом управляющей компании холдинга «Ополье» два сотрудника рассматривают чью-то новую иномарку. «Шестьсот пятьдесят тысяч? — удивляется один. — За что? Да лучше две по триста! И еще бы пятьдесят осталось, чтобы обои поклеить». Владимирские молочники во всем стараются быть прагматичными. На фасаде офисного здания висит огромная светящаяся надпись «Ростсельмаш»,

а под ней — табличка «Ополье». Может, название холдинга и написано мельче, но в какой-то момент менеджерам «Ополя» надо было заручиться расположением «Ростсельмаша». — «Ростсельмаш» — официальный партнер нашего техцентра (ООО «Технический центр „Ополье“» торгует оборудованием для фермерских хозяйств. — **СФ**), — объясняет начальник отдела маркетинга **Анна Клычкова**.

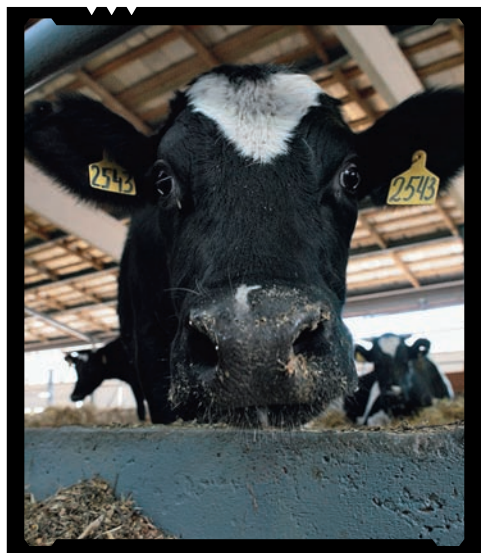


## САМО ВНИМАНИЕ

Коммерческий директор «Ополя» Светлана Зрянина чутко прислушивается к мнению ритейлеров

## МОЛОЧНЫЙ ДЕСАНТ

Молоковозы приезжают на завод каждый день, ведь коровы доятся, не зная ни праздников, ни выходных



## ЭКСПАТЫ С ВЫМЕНЕМ

Большую часть молока «Ополье» получает от коров с черно-белым окрасом — эта порода выведена в Дании

Бывший председатель колхоза «Калининский», совладелец «Ополья» **Александр Кравцов** (другие владельцы — местные бизнесмены, их имена не разглашаются) всегда вел дела, полагаясь на здравый смысл. Когда в начале 1990-х государство прекратило выкупать у колхозников молоко, Кравцов оставил работу председателя и открыл фирму-оптовик. Она перевозила молоко с заводов в магазины.

Потом логичным показалось обзавестись 11 магазинами во Владимире, долями в областных молочных предприятиях. И купить небольшой местный мясоперерабатывающий завод, чтобы в торговых точках продавать не только свое молоко, но и свою колбасу.

К началу 2000-х Кравцов построил пищевую мини-империю, после чего из практических соображений распродал почти все, что имел, кроме трех



## НАСТОЯЩИЙ КОЛХОЗНИК

На встречах с чиновниками Александр Кравцов обсуждает проблемы отрасли наравне с владельцами «Вимм-Билль-Данна» и «Юнимилка»

40 %

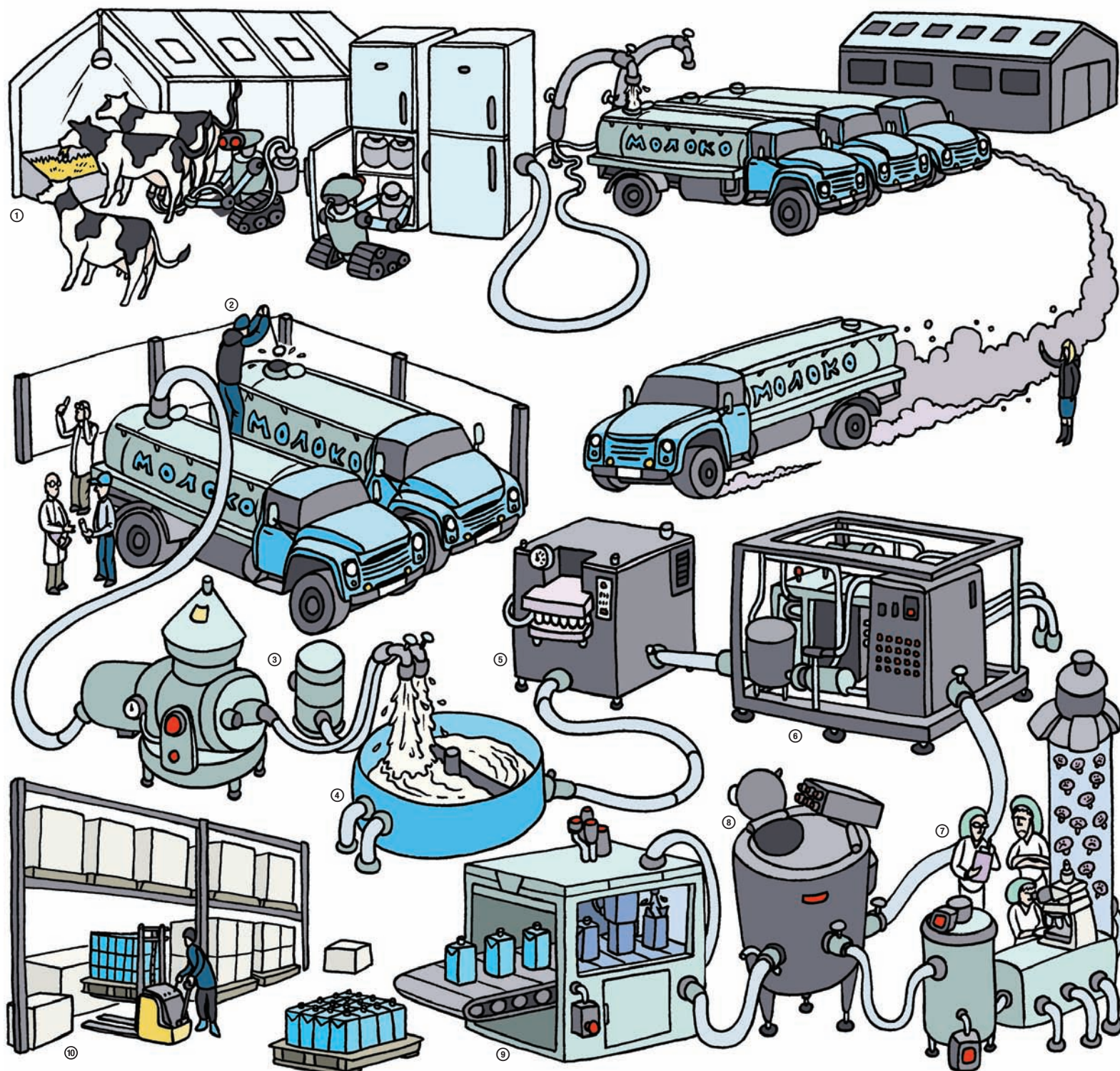
молока всех коров Владимирской области перерабатывают три завода холдинга «Ополье»

молочных заводов: Юрьев-Польского, Лакинского и Суздальского. К тому моменту он выкупил их целиком. «Появились сети и крупняк: „Вимм-Билль-Данн“, „Юнимилк“, — объясняет Кравцов. — Стало тяжело, и мы сосредоточились на производстве».

«Ополье» не входит даже в десятку крупнейших в стране производителей молока, но с годовым оборотом 2,5 млрд руб. в своем регионе

# МЛЕЧНЫЙ ПУТЬ

Как из парного молока сделать кефир 3,2% жирности



① Ферма. Коров доят роботы. Перед отправкой на завод молоко выдерживают в холодильнике. ② Приемка. Сотрудник лаборатории берет пробу из каждой цистерны. В зависимости от качества партии будет произведено питьевое молоко, кефир или творог. ③ Сепаратор. Разделяет молоко на сливки и обезжиренное молоко. ④ Миксер. Обезжиренное молоко и сливки вновь смешивают, чтобы получить продукт нужной жирности, например 3,2%. ⑤ Гомогенизатор. Обеспечивает однородную консистенцию смеси. ⑥ Пастеризатор. Молоко для приготовления кефира выдерживают 5 минут при температуре 92 °C. ⑦ Заквасочное отделение. Здесь готовят кефирную закваску. Она образуется при взаимодействии молока с кефирными грибами. ⑧ Скваживание. В танк заливают молоко из пастеризатора и смешивают с закваской в пропорции 100:3. При температуре 21–23 °C смесь выдерживают в танке 8–9 часов. В результате получается кефир. ⑨ Упаковка. Кефир по трубам поступает на линию разлива. Современные упаковочные линии имеют производительность до 7 тыс. литровых пакетов в час. ⑩ Камера охлаждения. Чтобы кефир приобрел характерный вкус, он должен созреть. Для этого пакеты выдерживают при температуре 6 °C. Через 12 часов кефир готов к отправке в магазины.

Инфографика: Andrew Council

находится на первом месте. По данным компании, во Владимире у нее 45% рынка, а у ближайшего конкурента «Юнимилка», который в 2004 году купил молочный комбинат «Владимирский», — менее 30%. В целом по России положение региональных игроков менее завидно. По данным Nielsen Company, 71% продаж стерилизованного молока и 48% кефира в стране приходится на «Вимм-Билль-Данн», «Юнимилк» и частные марки продуктовых сетей. Холдинг «Ополье» тоже производит private label, но в основном «на экспорт» — в Москву. Новый трехлетний план развития холдинга подразумевает выход на столичный рынок уже со своим брэндом.

### ЖЕСТКИЕ УСЛОВИЯ

На складе в цехе лежат несколько рулонов упаковки. На каждом написаны названия марок — машине Tetra Pak остается разрезать их на пакеты. Один и тот же кефир разливается и в полиэтилен, и в картон под брэндом «Ополье», и под private label: «Лакомо» для «Ашана», «Красная цена» для «Перекрестка», «Вологодские кружева» для «Пятёрочки», «Квартал» для «Квартала».

Сотрудничество с сетями в «Ополье» началось весной 2005 года в результате цепочки совпадений. «Мы нашли в интернете, что „Ашан“ проводит тендер на производство частной марки, — вспоминает коммерческий директор „Ополя“ **Светлана Зрянина**. — Решили попробовать, и нам повезло: встретили в „Ашане“ человека, знающего наш продукт».

Менеджер по закупкам «Ашана» **Марина Золина**, которая отвечала в сети за молочную продукцию, оказалась родом из Кольчугино — городка во Владимирской области. «Я знаю вашу продукцию, — сказала Золина. — У меня мама ее покупает». Владимирские молочники согласились на низкую отпускную цену, и результат тендера был предрешен. Когда летом 2006 года похожий тендер объявил «Перекресток», Зрянина и Кравцов уже имели преимущество в переговорах: холдинг «Ополье» был поставщиком одного из лидеров мирового ритейла.

«В сетях жесткие условия, — делится впечатлениями Кравцов. — Раз в квартал на заводе проводят аудит (это обязательное условие партнерства с сетью „Ашан“). — **СФ**): привезешь товар на несколько минут позже — отстраивают

штрафными санкциями». «Их стиль работы такой: вот наши требования, не выполняете — до свидания», — отзывается Светлана Зрянина.

Под давлением ритейлеров в «Ополье» вышкололи водителей логистической службы: в Москву машины с продуктами отправляются за восемь часов до обговоренного с магазином времени поставки (пассажирский автобус при отсутствии пробок тратит на дорогу три часа). Коробки с молочными пакетами стали укладывать на палеты не по пять штук в высоту, а по три — это удобно сетям для хранения на складах и для выкладки в торговых залах.

В какой-то момент «Ашан» рекомендовал молочному холдингу смену упаковки на более удобную — с пластиковой крышкой. С этого началась реконструкция заводов. «Производство частных марок не сверхприбыльный бизнес, — говорит Светлана Зрянина. — Норма рентабельности по нему составляет 8%». В то же время за соблюдение всех своих требований сети гарантируют закупку оговоренных объемов товара. На частные марки приходится 30% всей продукции «Ополя». Таким образом, Кравцов смог точно просчитать сроки окупаемости

## Как сэкономить рабочее время?



Создать условия, когда ему некуда деться

нового оборудования и, несмотря на кризис, решился на производственные реформы. В конце 2008 года в офисе установили ERP-систему, заводы «Ополя» объединились в одно юрлицо, а в цехах начали модернизацию.

## ДОПЕКЛИ

Пейзаж, который видишь, перемещаясь по Владимирской области от одного молокозавода к другому, неизменен. Широкие поля, окруженные перелесками, и есть ополье. Юрьев-Польский завод расположен среди живописной природы и унылых построек. Водитель из местных показывает на облупившееся здание с трубой:

— Это хлебокомбинат. На три района работал и развалился.

— Почему?

— Потому что уроды! За такое к стенке надо! — неожиданно взрывается водитель. — Знаете, какие торты пекли? Это же стратегический объект!

Теперь для жителей города стратегическим объектом стал молочный завод. «Здесь нас любят, — говорит Анна Клычкова. — Здесь только мы и текстиль (Юрьев-Польская ткацко-отделочная фабрика „Авангард“.— СФ)». На Юрьев-Польском молочном заводе работают 200 человек из города и области. Прежде чем зайти в цех, руки надо просунуть в отверстия специального аппарата, который опрыскивает их спиртовым раствором. Когда кто-то проделывает это впервые, работники цеха собираются, чтобы посмеяться. Говорят, местный губернатор **Николай Виноградов** забавно отдернул руки — от неожиданности. А установку для надевания бахил чуть не сломал, чем заслужил уважение персонала. «Крупный мужчина», — вспоминают женщины из цеха.

Шансов увидеть на молочном заводе молоко не больше, чем встретить губернатора. Оно проходит через разные агрегаты по трубам и хранится в больших закрытых стальных резервуарах.



## МАШИНА ВРЕМЕНИ

Упаковочные линии Tetra Pak на заводах «Ополя» не должны останавливаться ни на минуту, иначе они не окупятся

Единственный человек, который обязательно посмотрит на молоко прежде, чем покупатель нальет его из пакета в чашку, — сотрудник лаборатории. Сначала он взбирается на цистерны приезжающих на завод молоковозов и опускает в них пробник. Затем лаборант проверяет продукт на разных этапах производства.

«Технология классическая», — резюмирует директор Юрьев-Польского завода **Сергей Дьяков**. Она не меняется с 1980-х годов (см. схему). Новшества касаются логистики, упаковки и автоматизации некоторых процессов. Так, чтобы получить нужный процент жирности, сепаратор сначала разделяет молоко на обезжиренное и сливки, а затем эти две части смешиваются в нужной пропорции. Новое оборудование справляется с процедурой почти мгновенно.

На заводе в Юрьев-Польском сейчас три упаковочных линии. Одна разливает молоко и кефир в полиэтиленовые пакеты, так называемые «лягушки». Вторая — в картонную упаковку Tetra

Rex, которую молочники называют «гребешок». Самая новая линия упаковывает молочные продукты в Tetra Brik Square — картонный прямоугольный пакет с отвинчивающейся пластиковой крышкой.

## ВЫХОД В ГОРОД

«Знаете, почему упаковка кефира почти у всех производителей зеленая? — спрашивает Клычкова. — Потому что в СССР жидкие молочные продукты продавали в бутылках без этикеток, маркировкой была крышка из фольги, и у кефира она была зеленой». Действительно, у всех молочников упаковки с кефиром в основном зеленые. А с ряженкой — оранжевые.

В 2009-м «Ополье» изменила традиции. Теперь у всех продуктов компании упаковка синяя. «Фокус-группы показали, что женщины ее не отторгают, зато продукты выделяются на полке», — говорит **Екатерина Дворникова**, владелица агентства «Дворникова и партнеры», проводившего ребрендинг. Смена имиджа — это подготовка к походу на московский рынок. На средства, заработанные от сотрудничества с сетями и от продаж на владимирском рынке, Александр Кравцов собирается к 2012 году увеличить мощности Юрьев-Польского завода более чем вдвое, с нынешних 160 до 400 тонн в сутки. Кравцова не смущает возможность столкнуться с дефицитом сырья: в декабре 2008 года власти ввели новый технический регламент, который запрещает называть молоком все, что содержит сухое молоко. Кравцов уже обсуждал эту проблему с первым вице-премьером **Виктором Зубковым** и уверен, что она должна решиться.

Чтобы новое оборудование окупилось за пять лет (стандартный срок для машин Tetra Pak), его необходимо полностью загрузить. Одного владимирского рынка и private label Кравцову уже не хватает. Да и работать по заказу ритейлеров не всегда выгодно.



# ОГОНЁК: НОВЫЙ ФОРМАТ БОЛЬШОЙ— КАК РАНЬШЕ. ХОРОШИЙ— КАК ВСЕГДА.

СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ С УЧЕТОМ ДОСТАВКИ—  
**88 РУБ. ЗА 1 МЕСЯЦ**

«Огонёк» — уникальный журнал,  
с которым выросло не одно поколение.  
Журнал о человеке  
в меняющемся мире,  
журнал о тех и для тех,  
кто не теряет интереса к жизни.

Уже больше ста лет «Огонёк»  
умеет говорить просто о сложном.

Для оформления подписки  
просто позвоните по телефону  
8 800 200 2556

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

**ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.  
ОБНОВЛЕННЫЙ.**



## КАРТОННЫЕ ФОКУСЫ

Цена одинакового по качеству владимирского молока резко меняется в зависимости от того, в какую упаковку оно разливается



## КЕФИРНЫЕ ГРИБНИКИ

На молочных заводах верят, что рядом с кефирными грибами нельзя разговаривать на повышенных тонах: от этого ухудшаются вкусовые качества продукта

Сети загоняют «Ополье» в жесткие ценовые рамки. Литр молока «Ополье» в полиэтиленовом пакете во владимирских магазинах стоит 23–25 руб. — столько же, сколько и под частными марками сетей в Москве, но в более дорогой картонной упаковке. По словам представителя Х5 Елены Провоторовой, в «Перекрестке» цена на private label должна быть на 10–15% ниже, чем на аналогичный продукт от лидера продаж в категории. Так что развивать собственный брэнд для Кравцова выгоднее. Он не надеется, что «Ашан», Х5 или «Квартал» согласятся брать продукты под маркой «Ополье»: зачем им продавать то же молоко, но по более высокой цене? Кроме того, от производителя они могут потребовать участие в «маркетинговом бюджете», то есть плату за вход, которая в некоторых федеральных сетях достигает 30% оборота по каждому продукту. «Мы не нефтяники, которые деньги из скважины качают, — возмущается Кравцов. — Мы все зарабатываем своим горбом».

«Не нефтяник» Кравцов решил договориться с ритейлерами второго эшелона. Сейчас он ищет дистрибутора, который бы поставлял продукцию «Ополье» в отдельные магазины, и готовится к переговорам с небольшими сетями супермаркетов, например с «Магнолией» и «Островом». Пока удалось договориться с «Авоськой».

## ДВОЙНАЯ СТАВКА

Новичков на столичном рынке не ждут. Он давно поделен между сильными игроками. По данным Nielsen Company, в категории пастеризованного молока Останкинский завод, «Юнимилк» и частные марки сетей занимают в совокупности 65,2%. В категории стерилизованного молока с более долгим сроком хранения, в котором в основном и собирается работать «Ополье», на «Вимм-Билль-Данн», «Юнимилк» и частные марки и вовсе приходится 82,4%.

Пожалуй, единственный региональный игрок, которому удалось покорить столицу, — это воронежский холдинг «Молвест». К 2003 году, через пару лет после выхода на рынок, по данным компании «Сканмаркет», молоко под маркой «Вкуснотеево» покупали 10%, а кефир — 7% москвичей. Сейчас Nielsen Company включает «Молвест» в десятку крупнейших игроков в России и Москве по кефиру и молоку.

«Я знаком с их гендиректором (Аркадием Пономаревым. — СФ), — говорит Кравцов. — Он кадровый молочник, поэтому вопросы с качеством у них решались быстрее, чем у нас». Другой фактор, сыгравший в пользу брэнда «Вкуснотеево», — необычная упаковка. «Молвест» одним из первых использовал тару в виде кувшина из мела.

«Чтобы потеснить лидеров, нужно придумать что-то уникальное», — уверена представитель компании «Юнимилк» Евгения Лампадова. А насколько молоко уникальным быть не

может, таковой должна стать маркетинговая стратегия. Екатерина Дворникова придумала для «Ополя» маркетинговое оружие, которое лидеры еще не опробовали,— особый акцент на стилях потребления молока. Так, «универсальное» молоко 3,2% жирности получит пометку «для любимой семьи». Молоко в полиэтиленовых пакетах, которые целиком выливают в кастрюлю, когда готовят кашу,— «для любимых блюд». Простора для креатива предостаточно: маркетологи выяснили, например, что для мужей женщины предпочитают покупать молоко 6% жирности, а для себя — однопроцентное. Объединяющий слоган звучит так: «„Ополье“ — красота и здоровье».

При этом прагматичный Кравцов не отказывается от private label. Сегодня ритейлеры готовы расширять число товаров под своими марками. Кравцов убедил одну из сетей заказывать у него однопроцентный кефир помимо традиционного 3,2-процентного.

«Доля частных марок в товарообороте „Квартала“ и „Виктории“ — 8%,— говорит владелец этих сетей **Николай Влащенко**.— До конца 2010 года мы собираемся увеличить ее до 15%. В идеале в „Виктории“ этот показатель должен быть равен 40–60%, а в „Квартале“ — 90%». В Х5 доля private label также составляет 8%; к 2012 году компания хочет достичь показателей 60%, 35% и 10% для «Пятерочки», «Перекрестка» и «Карусели» соответственно.

Совладелец «Вимм-Билль-Данна» **Давид Якобашвили** считает, что «Ополье», расширяя производство, в любом случае не прогадает: «Это же немного — 400 тонн. Это как наш средний завод (всего у компании их 41.— **СФ**), даже меньше среднего». В Москве, по словам Якобашвили, потребление молочных продуктов растет и все равно пока не доходит до показателей советских времен. Тогда было 370 кг на человека в год, сейчас — 300 кг. Так что заводам «Ополя» вряд ли грозит судьба разорившегося хлебокомбината в Юрьев-Польском.



# ZEST-EXPRESS

Экспресс-доставка и логистика

since 1996

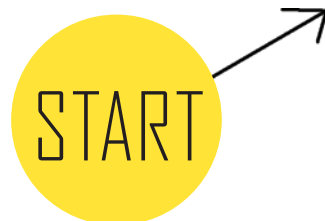
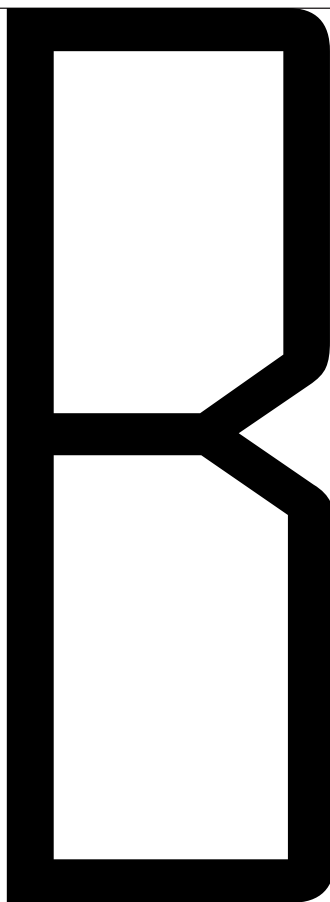
## НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТАВКИ



доставка корреспонденции и грузов по Москве и области • организация доставки корреспонденции и грузов любыми видами транспорта по РФ и зарубежью • логистические услуги, в том числе – сортировка, маркировка и упаковка • ответственное хранение • собственный логистический склад в Москве • логистический аутсорсинг

Москва +7 (495) 921 41 39 e-mail: info@zest.ru

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



### БИРЖЕВОЙ ИНДЕКС ЗА 10 ШАГОВ

Брокер, инвестиционный  
банк и полмиллиона  
долларов: все на благо  
персонала

В один из летних дней прошлого года два молодых руководителя нью-йоркского агентства Kirshenbaum Bond Senecal + Partners (KBS+P) Эрик Честон и Мэтт Пауэлл пришли на традиционный пятничный мозговой шторм в свою компанию с уже традиционным для рекламной индустрии вопросом «Что делать?» В интерпретации Честона и Пауэлла он звучал так: «Как сделать, чтобы наши клиенты больше доверяли агентству, которое, как ни крути, живет на комиссию и заинтересовано в увеличении счетов за рекламные услуги?» Вопрос о доверии, а точнее, о деньгах, которые благодаря ему можно получить, — едва ли не самый болезненный вопрос, ответ на который ищут рекламщики всего мира. Традиционный для кризиса спад расходов на рекламу (в США в 2009 году падение составило 5%), совмещенный с ростом рынка интернет-рекламы (на 21%), привел рекламный сектор к краю пропасти.

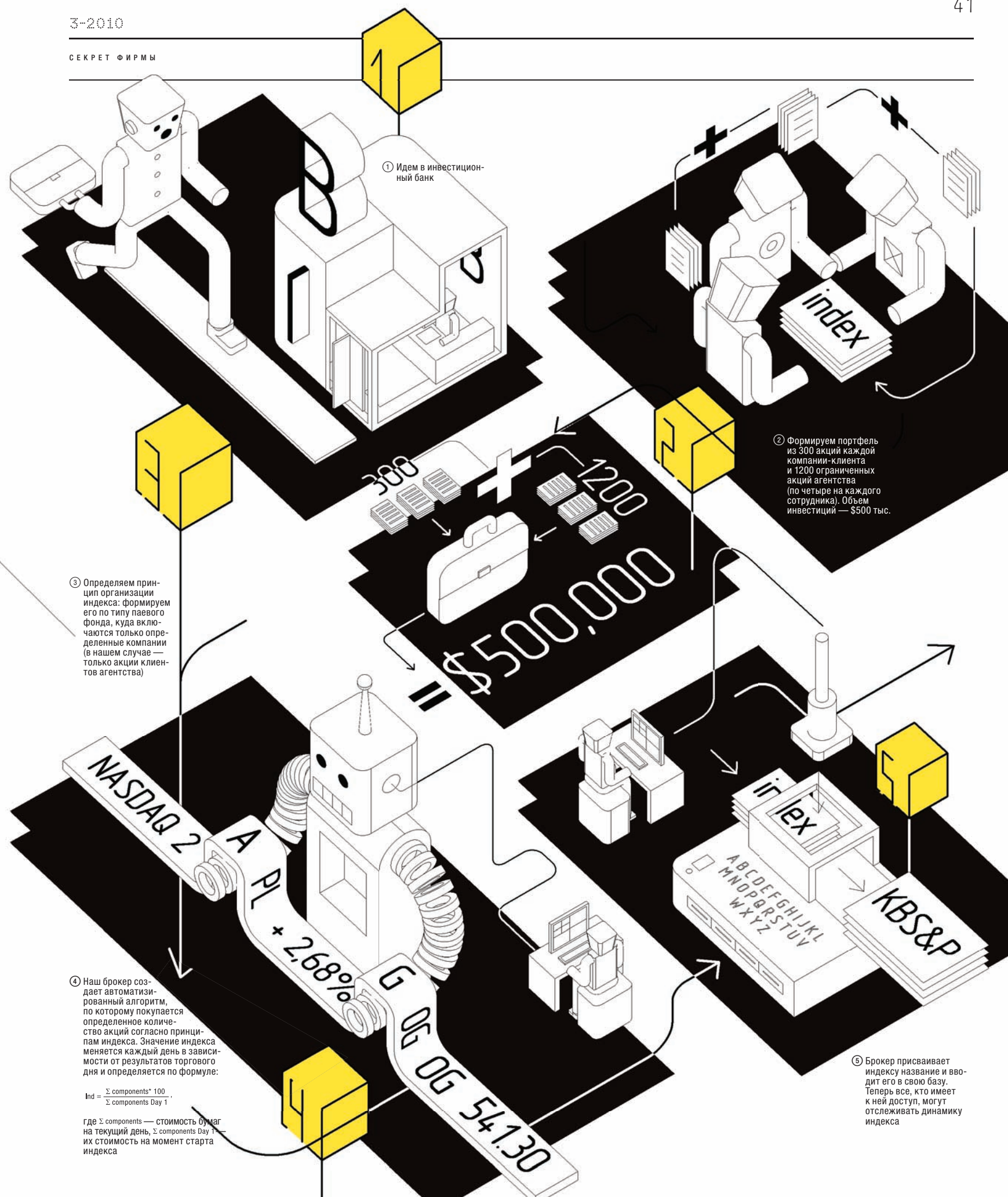
KBS+P, известное своими креативными кампаниями, ощутило все неприятные последствия экономического кризиса: несколько крупных клиентов, включая гигантскую сеть закусочных Wendy's, отказались от его услуг, в агентстве сменилось руководство, прошли сокращения. Однако решение своих проблем компания нашла не в операционном менеджменте. За эликсиром от кризиса KBS+P отправилось на территорию врага — Уолл-стрит.

# СЕЛФ-МЕЙД ИНДЕКС

РЕКЛАМНАЯ ФИРМА ПРИДУМАЛА

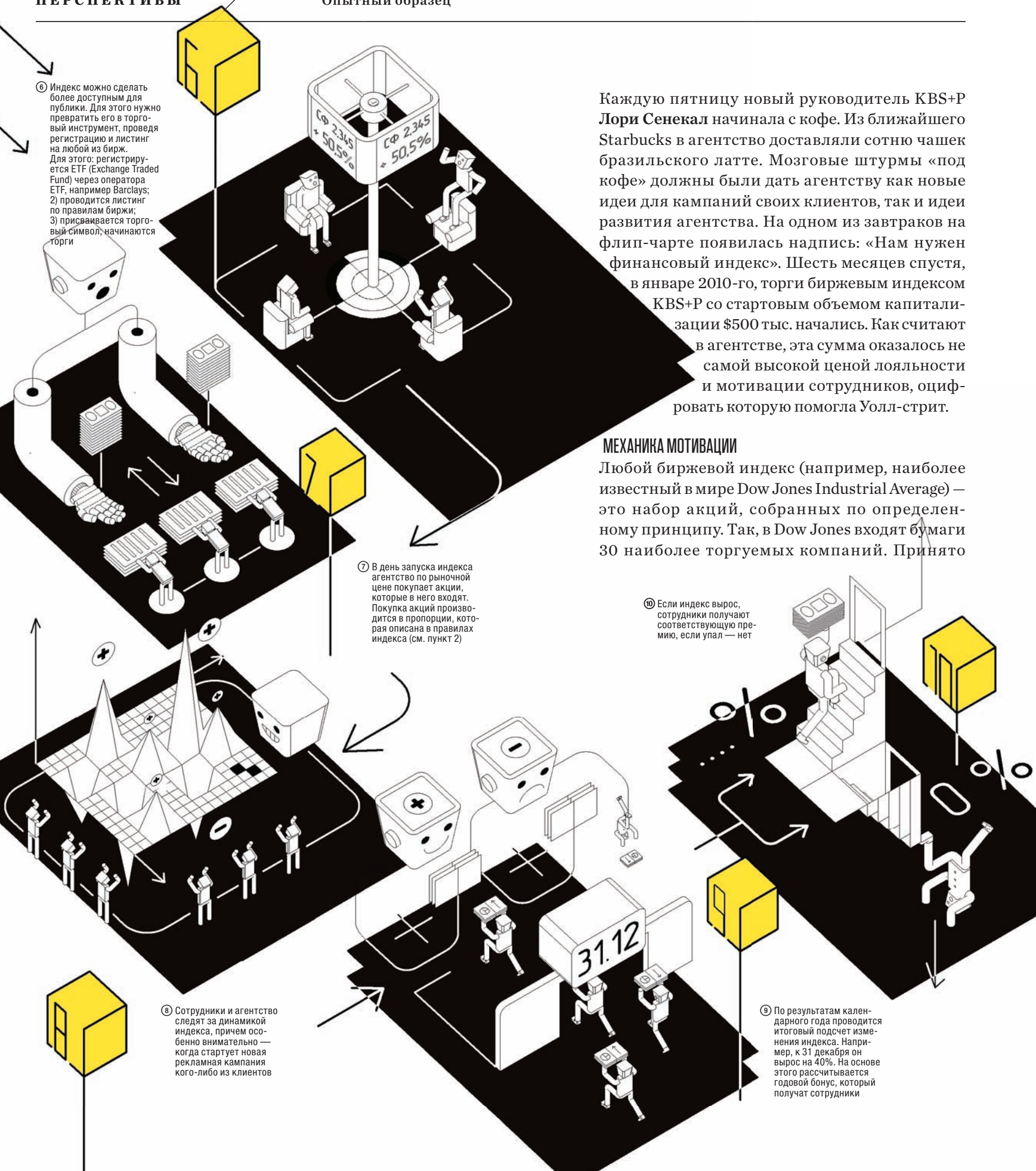
НОВУЮ МОДЕЛЬ ОТНОШЕНИЙ

«КЛИЕНТ — АГЕНТСТВО»



## ПЕРСПЕКТИВЫ

## Опытный образец



Каждую пятницу новый руководитель KBS+P Лори Сенекал начинала с кофе. Из ближайшего Starbucks в агентство доставляли сотню чашек бразильского латте. Мозговые штурмы «под кофе» должны были дать агентству как новые идеи для кампаний своих клиентов, так и идеи развития агентства. На одном из завтраков на флип-чарте появилась надпись: «Нам нужен финансовый индекс». Шесть месяцев спустя, в январе 2010-го, торги биржевым индексом KBS+P со стартовым объемом капитализации \$500 тыс. начались. Как считают в агентстве, эта сумма оказалось не самой высокой ценой лояльности и мотивации сотрудников, оцифровать которую помогла Уолл-стрит.

## МЕХАНИКА МОТИВАЦИИ

Любой биржевой индекс (например, наиболее известный в мире Dow Jones Industrial Average) — это набор акций, собранных по определенному принципу. Так, в Dow Jones входят бумаги 30 наиболее торгуемых компаний. Принято

# \$500

ТЫС.

Столько агентство Kirshenbaum Bond Senecal + Partners потратило, чтобы превратиться в полноценного игрока Уолл-стрит. Создав собственный финансовый индекс, оно привязало к его динамике бонусы персонала. В итоге — небывалая мотивированность рекламной богемы на результат

СОТРУДНИКИ KBS+P  
НАЧИНАЮТ  
И ЗАКАНЧИВАЮТ  
РАБОЧИЙ ДЕНЬ  
ПРОВЕРКОЙ  
ИНДЕКСА:  
АГЕНТСТВО  
ПРИВЯЗАЛО  
К НЕМУ БОНУСЫ  
ПЕРСОНАЛА

считать, что изменения Dow Jones отражают изменения рынка в целом. Есть множество индексов, которые служат индикаторами секторов, стран, групп компаний и пр. Инвестбанки могут на основе индекса создать «финансовый продукт», то есть портфель акций, копирующий состав индекса. Это упрощает работу инвесторов: вместо того чтобы приобретать сотни отдельных акций и платить комиссию за каждую сделку, достаточно «купить индекс», и в портфолио окажутся все входящие в него бумаги.

Индекс KBS+P включает акции клиентов агентства Kirshenbaum Bond Senecal + Partners, чьи бумаги торгуются на бирже. Таких оказалось 18 из 30 клиентов KBS+P. Среди них — автоконцерн BMW, кабельный оператор Cablevision, производитель алкоголя Diageo и др. Для них KBS+P стал наглядным, пусть и косвенным, индикатором качества работы рекламщиков. Чем эффективнее рекламные кампании, тем выше прибыль клиентов и индекс KBS+P. Кроме того, в индекс включили и акции самого агентства. Они также встраиваются в логическую цепочку «эффективная работа — рост стоимости портфеля»: удачная кампания улучшает репутацию агентства, что сказывается на притоке клиентов и бюджетов.

Помимо прописных для игроков Уолл-стрит истин, у индекса есть еще одна функция. Теперь каждый рабочий день сотрудники агентства начинают и заканчивают проверкой стоимости индекса: KBS+P привязало к нему бонусы персонала. «Клиенты требуют от нас большей прозрачности. Прошло время, когда они просто платили комиссию. Теперь они хотят, чтобы оплата зависела от результата нашей работы. Тогда и клиентам спокойнее: они знают, что мы точно сделаем все возможное», — говорит Лори Сенекал. — Индекс — реальная возможность мотивировать на результат каждого сотрудника».

## РЕКЛАМНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Kirshenbaum Bond Senecal + Partners не раскрывает, как показатели индекса KBS+P связаны с бонусами сотрудников. В неформальном интервью **СФ** один из них сообщил, что пока динамика индекса будет определять 40% бонусных выплат, остальные 60% зависят от финансовых показателей агентства.

Индекс действует немногим больше месяца, и результаты кампаний, организованных KBS+P, не успели сказаться на его динамике. **Майкл Томпсон**, биржевой аналитик компании PRG, полагает, что первые итоги можно будет подвести через три месяца: «Компании публикуют отчеты раз в квартал, и только из них станет ясно, как реклама повлияла на объем продаж». Но рекламщики уже реагируют на изменение стоимости клиентских бумаг. Когда акции BMW упали на 10%, сотрудники, обслуживающие автоконцерн, спешно обратились к коллективу за идеями, которые были бы способны поднять продажи BMW в США.

Идея KBS+P имеет все шансы стать новой мантрой отрасли. Ее обсуждают в блогах, бизнес-школы включают ее в кейсы, где сравнивают модели привязки гонораров агентства к эффективности его работы, а головное агентство MDC, которому принадлежит Kirshenbaum Bond, планирует внедрить этот опыт в других отделениях сети. **Роберт Уэмбери**, профессор бизнес-стратегии Университета Пэйс в Нью-Йорке, говорит, что поиск новых механизмов, способных связать интересы рядовых работников рекламной отрасли и их клиентов, давно стал необходимостью: «Лозунги и корпоративная честь ушли на второй план. Агентства экспериментируют с различными моделями мотивации — начиная с приобретения доли в бизнесе клиента и заканчивая получением процента от продаж рекламируемого товара. Это особенно актуально в мире, где успех продаж может обеспечить блестящая идея, а не количество минут на популярных каналах». При этом индекс способен помочь агентству и в выстраивании отношений с собственными сотрудниками. «Людам приятно работать там, где их труд напрямую влияет на его оплату», — полагает Сенекал.





# ШОН ГУРЛИ

Сотрудник Оксфордского университета **Шон Гурли** никогда не служил в армии и до ужаса боится оружия. Но несмотря на это знает о боевых действиях гораздо больше многоопытных генералов. Дело в том, что Гурли изучает математику войны — статистические закономерности, стоящие за вооруженными конфликтами. Проанализировав девять современных войн, он пришел к выводу, что в них действуют те же правила, что и в бизнесе. А компаниям стоит внимательнее присмотреться к опыту террористических организаций, прошедших жесткий эволюционный отбор в борьбе за выживание.

*Откуда у вас интерес к войне? На «ястреба» вы вроде не похожи.*

Я изучал динамику социальных систем в Оксфорде. Мы пытались понять, как устроена конкуренция на финансовых рынках, какова роль коммуникаций. Но при этом я искал что-то новое. Тогда как раз началась война в Ираке. И у нас была возможность получать информацию из зоны боевых действий. Изучая график и силу атак, мы вывели закономерности, которые описывали развитие конфликтов и модели поведения партизанских групп. Как они нападают, принимают решения. Мы пытались, например, понять, почему они атаковали именно в этот день, а не в другой. Это позволило сделать интересные выводы. Например, информация из зоны боевых действий в реальном времени очень похожа на информацию с финансовых рынков. Волатильность рынков схожа с логикой атак в партизанской войне.

*Какое еще прикладное значение имеет ваша теория?*

Мы выяснили, что ключевой фактор, влияющий на продолжительность конфликта, — соотношение численности воюющих сторон. Например, в Афганистане у коалиции сейчас нет подавляющего превосходства в силах. По нашим подсчетам, соотношение, которое гарантирует скоротечное разрешение конфликта, — 20–25 к одному в пользу правительственных войск. До отправки в Афганистан дополнительного контингента превосходство коалиции составляло 12:1, а сейчас — 13:1. Эти цифры таят в себе опасность для войск коалиции. Дело в том, что экосистема современной войны достигает равновесия (то есть равенства положения на условном «фронте») при соотношении 15:1. Если преимущество правительственных войск переходит этот порог, сопротивление инсургентов начинает слабеть, а война — клониться к концу. Когда же вы добавляете новые войска, но соотношение не достигает этого уровня, вы просто подбрасываете дрова в огонь. Что, кажется, и сделал нынешний президент США.

Фото: Gabriela Hasbun, [www.flickr.com/whiteafrican](http://www.flickr.com/whiteafrican)

*Этими хитроумными статистическими выкладками список ваших открытий исчерпывается?*

Нет. Например, мы обнаружили, что во всех войнах инсургенты используют одни и те же принципы самоорганизации и принятия решений. Причина проста: против многократно превосходящего противника есть лишь несколько действенных средств. Это утверждение справедливо и в отношении бизнеса. Маленькие стартапы, конкурирующие с большими корпорациями, опираются на те же принципы, что и партизаны.

Группировки комбатантов конкурируют между собой, самая успешная группа растет быстрее остальных. Лидер аккумулирует больше ресурсов (неофитов и спонсорских денег) и инноваций — успешных способов проведения диверсий. В бизнесе аналогичное явление называется «снежный ком». Каждый инженер мечтает поработать в самом успешном стартапе, всякий инвестор хочет вложиться в него.

Когда группировка становится мишенью, она не делится надвое, а разбивается на множество микрогрупп. Все накопленные большой группой инновации перераспределяются между ними, что дает новый импульс развитию партизанской экосистемы. То же самое происходит в терпящих неудачу стартапах — люди разбегаются в разные стороны с багажом полученного опыта и знаний. Группы боевиков, как и стартапы, соревнуются друг с другом за внимание прессы и занимаются ее мониторингом. Теракт, попавший в выпуск новостей, является для террористов тем же, что заметка в бизнес-журнале — для предпринимателей. С одной стороны, он привлекает внимание к группе, его совершившей, с другой — сообщает всей террористической экосистеме о том, какие тактики сейчас приносят успех.

*Хорошо, что террористы не стремятся получать дипломы МВА.*

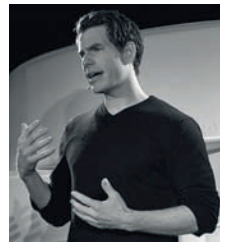
Их экосистема — гораздо более продвинутая штука, чем все, чему вас могут обучить в бизнес-школе.

*Может быть, у террористов можно чему-нибудь поучиться? Скажем, российскому правительству, которое сейчас пытается создать среду для возникновения большого количества инновационных «снежных комьев».*

На войне «снежный ком» возникает при определенных условиях. В системе должно быть много соперничающих группировок. Организация, которая может убить 100 солдат одним взрывом, появляется только тогда, когда есть 300 групп, способных убить 10 человек. Каждая группа действует индивидуально, над ней нет контроля сверху, и она не может быть строго привязана к определенной территории.

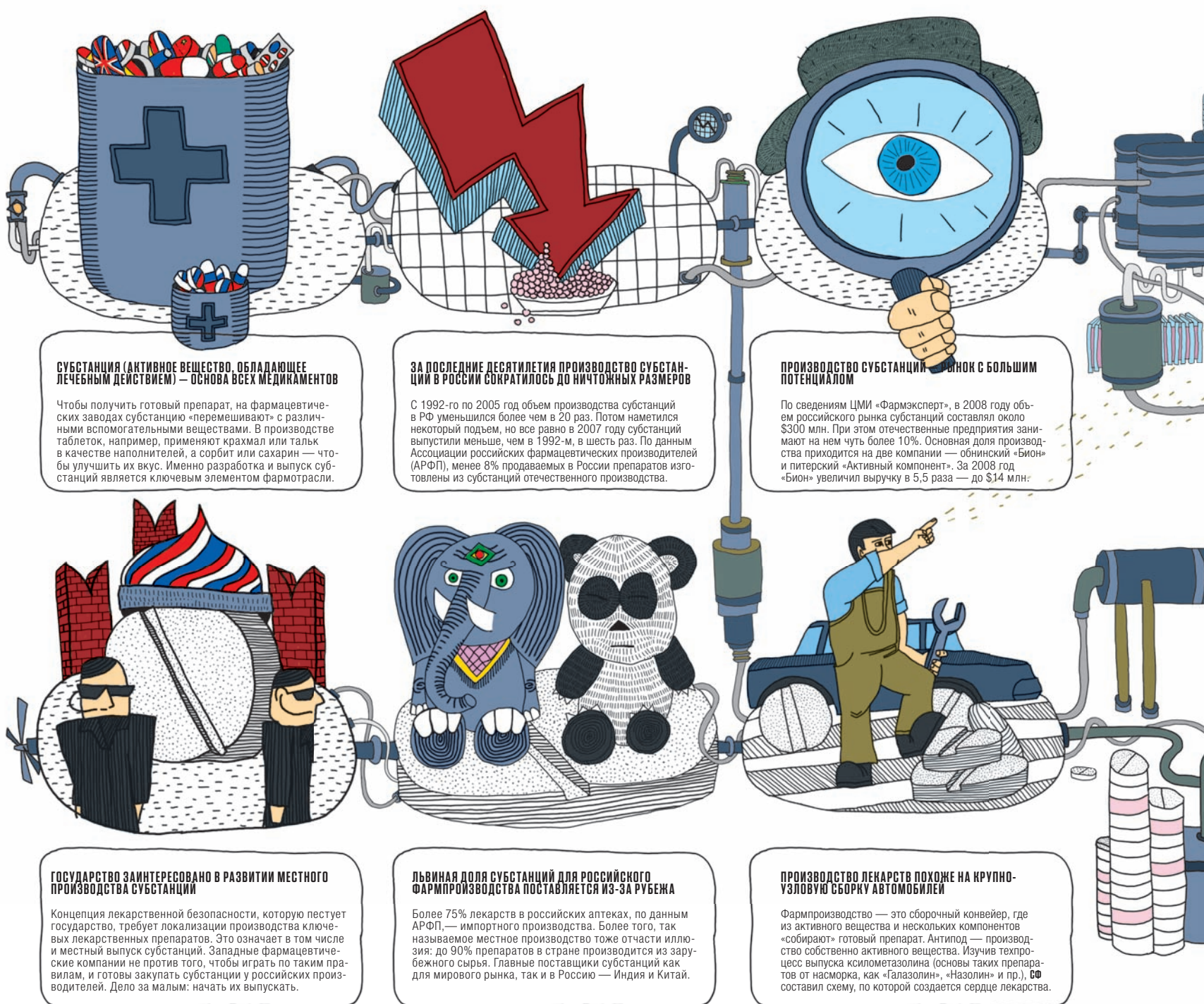
Стратегия каждой из групп обязана ориентироваться на риск. Группа, совершившая удачную атаку, должна иметь возможность послать глобальный сигнал об этом, то есть сообщить о своем успехе всем остальным группировкам.

Мне кажется, что тот, кто хочет стимулировать появление «снежных комьев» в экономике, может попробовать создать аналогичные условия на рынке. Честно говоря, я считаю, что нам стоит задуматься над тем, как научиться применять наши бизнес-знания в военной сфере. Все-таки стартап-компании учатся быстрее и работают эффективнее террористических групп. И им не приходится платить за инновации кровью.

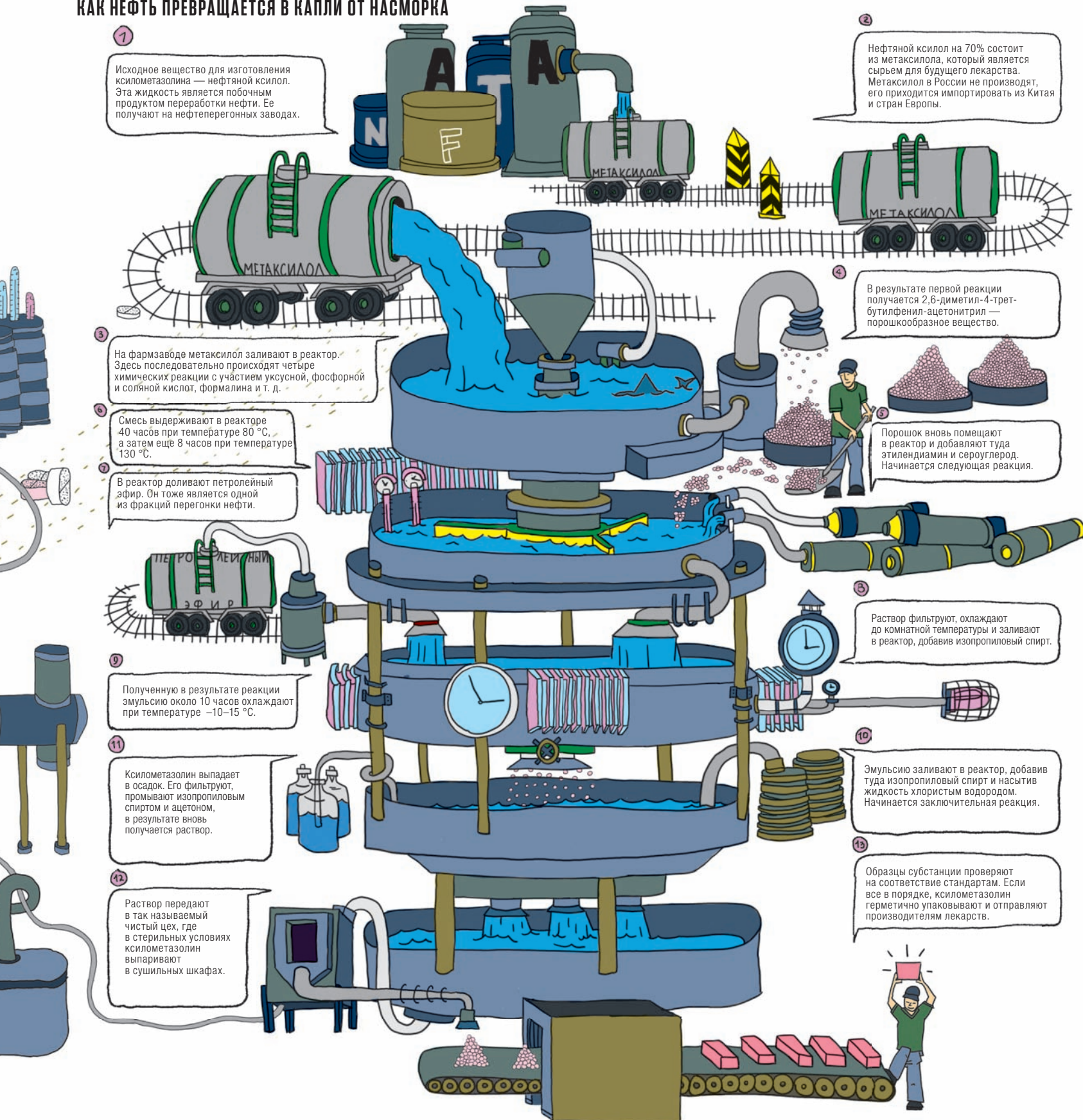


# ТАБЛЕТКА МЕСТНОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Львиная доля российских фармпроизводителей выпускает лекарства, которые можно считать отечественными весьма условно. Их основа — действующее вещество, или субстанция, как правило, импортируется. Российский рынок субстанций объемом \$300 млн пребывает в руинах и ждет компании, которые обнаружат этот Клондайк.



## КАК НЕФТЬ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В КАПЛИ ОТ НАСМОРКА



Blog: Maverick



МАРК КЮБАН, ТЕЛЕМАГНАТ

УЖЕ СЕЙЧАС МОЖНО ДЕЛАТЬ СТАВКИ НА ТО, ЧТО IPAD, ПРЕДСТАВЛЕННЫЙ APPLE, ОКАЖЕТСЯ ИМЕННО ТЕМ ПРОДУКТОМ, ВМЕСТЕ С КОТОРЫМ ВЫРАСТУТ НАШИ ДЕТИ. ПОТОМ ОНИ БУДУТ ОГЛЯДЫВАТЬСЯ НА НЕГО С ТОЙ ЖЕ ПРИВЯЗАННОСТЬЮ, С КАКОЙ НАШЕ ПОКОЛЕНИЕ ВСПОМИНАЕТ ВИДЕОИГРЫ. КОМПЬЮТЕРНЫЕ ИГРУШКИ ИЗМЕНИЛИ НАШУ МОЛОДОСТЬ, IPAD СТАНЕТ ТАКИМ ЖЕ ЗНАКОВЫМ НОВШЕСТВОМ ДЛЯ ОЧЕРЕДНОГО ПОКОЛЕНИЯ.

<http://blogmaverick.com>

Blog: Chrisbrogan.com



КРИС БРОГАН, ГУРУ МАРКЕТИНГА

МАРКЕТИНГ СТАРОГО ОБРАЗЦА — НАЙТИ ПОКУПАТЕЛЯ, ОХОТИТЬСЯ НА НЕГО И БЕЗЖАЛОСТНО ДОБИВАТЬ СООБЩЕНИЯМИ, ПОКА ОН НЕ КУПИТ. МАРКЕТИНГ НОВОГО ОБРАЗЦА — НАЙТИ ВМЕНЯЕМЫХ ЛЮДЕЙ. НАЧАТЬ ОБЩЕНИЕ ДО ТОГО, КАК ЧТО-ТО ИМ ПРОДАВАТЬ. ИЗУЧИТЬ ИХ. СДЕЛАТЬ ОСМЫСЛЕННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ. СЛОВО «СОЦИАЛЬНЫЙ» В КОММУНИКАЦИЯХ ОЗНАЧАЕТ ГУМАННОЕ ОТНОШЕНИЕ К ПОКУПАТЕЛЮ, А НЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ ТРУБ ДЛЯ СТАРОГО МУСОРА.

<http://www.chrisbrogan.com>

Blog: Altitude Branding



АМБЕР НЭСЛУНД, МАРКЕТОЛОГ, ФАНДРАЙЗЕР

ИНТЕРНЕТ ДЕЛАЕТ РАБОЧИЙ ДЕНЬ ВСЕ ДЛИННЕЕ. ЕСЛИ ВЫ СЕЙЧАС ОНЛАЙН, ОТ ВАС ОЖИДАЮТ НЕМЕДЛЕННОГО ОТВЕТА — СЕТЬ НИКОГДА НЕ СПИТ. ДЛЯ РАБОЧИХ КОНТАКТОВ ЕСТЬ ЧАСЫ РАБОТЫ. С ЛИЧНЫМ АККАУНТОМ ГОРАЗДО СЛОЖНЕЕ. ЛЮДЯМ НУЖНО ПОНЯТЬ: ИНТЕРНЕТ НЕ ТОЛЬКО УДОБНЫЙ СПОСОБ СВЯЗИ С БРЭНДАМИ. ПО ТУ СТОРОНУ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ, БЛОГОВ И ТВИТТЕРОВ НАХОДЯТСЯ ЛЮДИ С ОПРАВДАНЫМ ЖЕЛАНИЕМ СОХРАНИТЬ БАЛАНС МЕЖДУ РАБОТОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ.

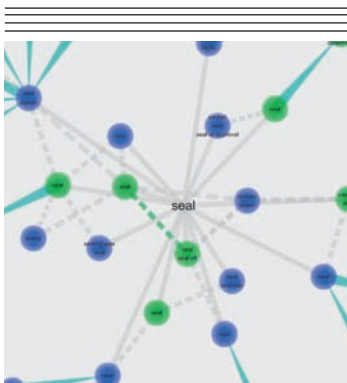
<http://altitudebranding.com>

Blog: The Future Buzz



АДАМ СИНГЕР, СТРАТЕГ В ОБЛАСТИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

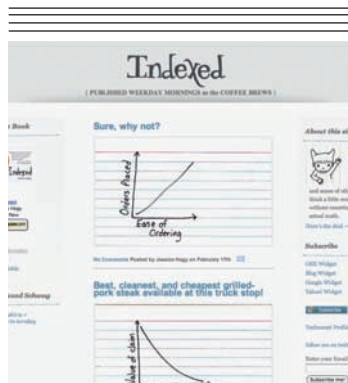
ПОРАЗИТЕЛЬНАЯ СТАТИСТИКА: 70% ОПРОШЕННЫХ КАДРОВИКОВ В США ОТКАЗЫВАЛИ КАНДИДАТАМ В ПРИЕМЕ НА РАБОТУ, ПОТОМУ ЧТО УЧИТЫВАЛИ ИХ ОНЛАЙН-РЕПУТАЦИЮ. 63% ОПРОШЕННЫХ РАБОТНИКОВ ОСОЗНАЮТ: ТО, ЧТО ОНИ ПИШУТ В СЕТИ, СПОСОБНО ПОВРЕДИТЬ ИХ КАРЬЕРЕ. ОДНАКО МЕНЕЕ ПОЛОВИНЫ ЛЮДЕЙ, ВЫХОДЯ В ИНТЕРНЕТ, ДУМАЮТ ОБ ЭТОМ, А СМИ ПРЕПОДНОСЯТ УВОЛЬНЕНИЯ ИЗ-ЗА НЕОСТОРОЖНЫХ ОНЛАЙН-ВЫСКАЗЫВАНИЙ КАК СЕНСАЦИЮ.

<http://thefuturebuzz.com>


ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ КАЛЕЙДОСКОП

[Visuwords.com](http://Visuwords.com)

Графический онлайн-словарь, где каждое слово — центр вселенной, где собираются значения и синонимы. По этому космосу можно гулять, делая любое слово отправной точкой путешествия и наблюдая за тем, как прикосновение курсора порождает все новые и новые производные.



ИНФОГРАФИРУЙ ЭТО

[Thisisindexed.com](http://Thisisindexed.com)

Джеессика Хэги рисует графики обо всем на свете — от бизнеса до религии. Ее «веселые картинки» удостоились нескольких премий, а в 2008-м вышли книгой. «С помощью кругов и стрелок Джеессике удастся описать состояние человечества», — считает автор Freakonomics Стефан Дабнер.



ИДЕЙНЫЕ ИЩЕЖИ

[Springspotters.com](http://Springspotters.com)

Свыше 8 тыс. человек рыскают по миру в поисках успешных идей. Собранные идеи упаковываются в отчеты для компаний или предлагаются маститым трендовочинговым ресурсам. Так что если у вас куча идей, но нет возможности их воплотить, то обменяйте хотя бы на ноутбук.



ПОЛЕЗНЫЕ ПУТЕШЕСТВЕННИКИ

[Gapmedics.co.uk](http://Gapmedics.co.uk)

На что потратить деньги: на отдых, учебу или благотворительность? Gapmedics, отправляя в красивейшие уголки Земли, предлагает «три в одном». Пока — в Намибию, Непал и Танзанию. География будет расширяться — в мире полно экзотических мест с непростой судьбой.

# ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ПОДОПЛЕКУ ЛЮБОЙ ЧЕПУХИ ОЧЕНЬ ПРОСТО. КАК ИМЕННО? С ПОМОЩЬЮ НОВЫХ ТЕРМИНОВ.

## СВАЙПАУТ

### *SWIPEOUT*

СВАЙПАУТ — СТИРАНИЕ МАГНИТНОЙ ПОЛОСЫ НА КРЕДИТНОЙ КАРТЕ ОТ ИНТЕНСИВНОГО ШОПИНГА

УПОМИНАНИЯ:  
0 (Яндекс),  
9980 (Google)

Одну из волн экономического кризиса связывают именно с пластиковыми картами. Кризис не умерил пыл шопоголиков. Напротив, любители провести кредиткой по считывателю придумали специальный термин для обозначения непригодного состояния магнитной полосы на карте. Свайпаут стал уважительной причиной, чтобы не повести девушку в ресторан или не отпустить жену в торговый центр. Банкам же лингвистика подсказывает, что есть спрос на износостойкие карты.

## ФРЕНДИЛИДЖЕНС

### *FRIENDILIGENCE*

ФРЕНДИЛИДЖЕНС — ВРЕМЯ, УХОДЯЩЕЕ НА ТО, ЧТОБЫ ПОДДЕРЖИВАТЬ СВЯЗИ С ДРУЗЬЯМИ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

УПОМИНАНИЯ:  
7 (Яндекс),  
110 (Google)

«Я тебя не знаю, но похоже, мне стоит с тобой дружить», — примерно так говорит внутренний голос человеку, когда тот кликает мышью на кнопку «Добавить в друзья». Все хотят иметь много друзей. Весомый социальный капитал — знак социального признания и успеха. Но сколь бы ни был велик соблазн накрутить счетчик, никто не хочет дружить со спамерами. Подозревая в каждом, кто запросил дружбы, нечестивого маркетера, мы делаем несложный френдилидженс, определяя по анкете, связям и записям, друг этот человек либо робот, продавец, тролль.

## РЕСКИЛЛ

### *RESKILL*

РЕСКИЛЛ — ОВЛАДЕНИЕ НОВЫМИ НАВЫКАМИ ПРЯМО В ХОДЕ РАБОТЫ

УПОМИНАНИЯ:  
4246 (Яндекс),  
99 500 (Google)

Мир компьютерных игр принес в мир бизнеса новое слово для обозначения такого привычного явления, как дополнительная профподготовка кадров. Она теперь и правда происходит как в игре: с переходом на следующий уровень абсолютно новые знания и умения, необходимые для новой должности, сотруднику приходится получать уже в процессе работы. При нынешних темпах экономики повышение квалификации иначе как рескиллом и не назовешь.

# У ИНТЕРНЕТ-ДИЗАЙНЕРОВ ДЕЛА ПЛОХИ. ЛИБО УЧИСЬ НОВОМУ, ЛИБО ОТПРАВЛЯЙСЯ МЫТЬ ОКНА

ВАС СЛУЧЕВСКИ, УПРАВЛЯЮЩИЙ  
ПАРТНЕР И КРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР  
АГЕНТСТВА FREEDOM + PARTNERS



Интернет изобрели инженеры. На какое-то время они уступили контроль над ним дизайнерам, которые делали красивые, а порой и уникальные сайты. Это было время расцвета привычной всем интернет-рекламы. Сейчас инженеры снова контролируют интернет, и если вы посмотрите на самые популярные сайты — Google, Facebook, Twitter, то увидите, что это инженерные проекты. Реклама, соответственно, тоже изменилась: там уже нет дизайна. Там чистейшая математика.

Дизайнерам нужно внимательно наблюдать за тем, как думают и работают инженеры. Принцип последних — «просто и быстро». Обратите внимание, что в этом принципе напрочь отсутствует слово «красиво».

У интернет-дизайнеров теперь дела плохи. Либо учись чему-нибудь новому

Иллюстрация: Charlie Duck

и побыстрее, либо отправляйся мыть окна. Дизайнеры умели рисовать гениальные виртуальные миры. А однажды выяснилось, что у клиентов и аудитории нет времени разглядывать красивые картинки. Клиенты заняты, они читают Twitter. Последний шанс дизайнеров — новейшие визуальные технологии. Сейчас будет всплеск augmented reality (дополненная реальность. — СФ). Конечно, это красиво, и никто, кроме дизайнеров, сделать такого не может. Но это агония профессии. Профессия дизайнера и интернет-деятели сузилась до размеров экрана моего мобильного телефона. Они думают, что «мобильный контент» — их второй шанс.

Подготовиться к эпохе мобильного интернета просто, хоть и поздно: зайдите на сайт Apple, загрузите iPhone OS. В этой системе делаются приложения для

iPhone, и в ней скоро будут делаться все приложения — начиная с телевизионных программ и заканчивая управлением вашим мини-холодильником.

Интернет, к удивлению и раздражению выпускников художественных колледжей, нужен именно для того, для чего его создал господь, — для общения в соцсетях и покупки авиабилетов. Я всегда это помню и заставляю об этом вспоминать сотрудников, когда они приносят мне новую красивую идею.

Интернет 2011 года — это не конкуренция брэндов, порталов или сайтов. Это конкуренция операционных систем, в которые превращаются те же самые Facebook и Google. В каждой операционной системе — свои мини-компании, лидеры, программы и функции. Необходимо научиться существовать, работать и хорошо зарабатывать внутри них. А чтобы преуспеть в эксплуатации операционной системы, нужно опять-таки думать как инженер.

У вас техническое образование? Вам повезло.





Родители часто не осознают, что их дети не умеют учиться на своих ошибках. Когда ребенок берет взаймы и не может расплатиться, он идет к отцу и матери и просит о помощи. Если они выплачивают долг, он одалживает снова. Если сердобольные родители продолжают гасить долги, чадо в конце концов занимает сумму, которую они выплатить не в состоянии. В результате все заканчивается семейным банкротством. Мне кажется, что нынешний финансовый кризис оказался столь суровым и длительным по той же самой причине. Почему происходят кризисы? Потому что рынки фундаментально нестабильны. В целом они делятся на два типа: рынки товаров и услуг и рынки активов. К последним относится все, что можно перепродать: акции, бонды, нередко — недвижимость и природные

богатства. Рынки товаров стабильны, а рынки активов — нет. В «супермаркете вещей» высокая цена отталкивает покупателя, а в «супермаркете активов», наоборот, притягивает. Спекулянт на нефтяном рынке, добившись успеха один раз, становится уверенным, что дальше цена будет расти, и покупает нефть снова. Если денег нет, он берет в долг. В следующий раз он берет еще больше, так как цены продолжают расти и возможный выигрыш увеличивается. Ему кажется, что так должно продолжаться вечно, но перегретый рынок неожиданно падает. Начинается рецессия. Тут в дело вступают сердобольные банкиры из центробанков. Каждый раз, когда рынок акций начинает падать, они снижают ставки по кредитам, чтобы стимулировать экономику. Логика чиновников понятна: спады вменяют им в вину. Поэтому они вдохновляют людей занимать все больше и больше. Люди берут ипотеку, заводят новые кредитки, а центробанк продолжает снижать ставки. Люди продолжают занимать — они уже поверили в то, что государство всегда будет им помогать. Но однажды долгов накапливается слишком много, и происходит обвал, с которым центробанк справиться не в состоянии. Так из-за простой ошибки регуляторов мы угодили в лужу. Если они не изменят своего поведения,

это грозит серьезными последствиями, в том числе и для вашей страны. Полученные по низким ставкам кредиты американцев потекут в развивающиеся страны. В России возникнут новые пузыри активов, и ваша экономика станет такой же нестабильной, как и наша (сейчас она гораздо стабильнее: вы хорошо обеспечены природными ресурсами, население пока еще не задолжало так много, да и правительство не настолько обременено долгами).

Как должны вести себя центробанки, чтобы этого избежать? Позвольте мне снова вернуться к аналогии с ребенком, который умоляет родителей оплатить его долги. Конечно, вы не хотите, чтобы он попал в серьезную передрыгу. Но с педагогической точки зрения небольшое страдание было бы совсем не лишним. Мне кажется, что для сохранения стабильности экономики в течение долгого времени центробанки должны периодически позволять небольшим рецессиям случаться. Лучше больше маленьких и коротких кризисов, чем один огромный.

ДЖОРДЖ КУПЕР, ДИРЕКТОР  
ALIGNMENT INVESTORS,  
АВТОР КНИГИ «ПРИРОДА  
ФИНАНСОВЫХ КРИЗИСОВ»

**С ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ТОЧКИ  
ЗРЕНИЯ  
НЕБОЛЬШОЕ  
СТРАДАНИЕ  
БЫЛО БЫ  
СОВСЕМ  
НЕ ЛИШНИМ**





ПОЛОВИНЧАТЫЕ  
АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ ЧУТЬ  
НЕ РАЗОРИЛИ СЕТЬ ПИВНЫХ  
РЕСТОРАНОВ «ТИНЬКОФФ».  
АКЦИОНЕРАМ ПРИШЛОСЬ  
СРОЧНО ПРОВОДИТЬ РАБОТУ  
НАД ОШИБКАМИ, И ТЕПЕРЬ  
РАЗМЕРОМ СВОИХ УБЫТКОВ  
ОНИ ДОВОЛЬНЫ.

# ОХОТА К ПЕРЕМЕНЕ БЛЮД

# 1

Для скандинавского фонда Mint Capital, в августе 2008-го ставшего владельцем сети ресторанов-пивоварен «Тинькофф», новое приобретение поначалу обернулось сплошным разочарованием. Фонд планировал к 2011 году расширить сеть до 50 ресторанов, а вместо этого пришлось закрыть три точки из 13. Хотел вложить деньги в развитие — но все средства пошли на погашение долгов. Инвесторы думали, что покупают налаженный бизнес, а пришлось уволить троих гендиректоров подряд (кого за злоупотребления, кого за низкую эффективность работы).

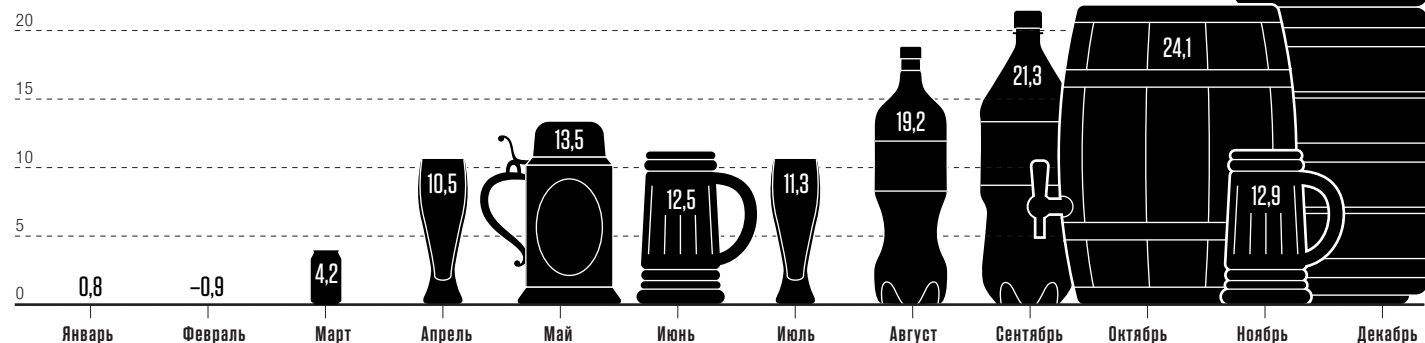
Ожидания фонда не оправдались прежде всего по объективным причинам. С осени 2008-го рестораны опустели. В первую очередь премиальные, к которым относится и «Тинькофф» (средний докризисный чек — около 800 руб.). У многих заведений, в том числе и у ресторанов «Тинькофф», образовались долги перед поставщиками, сотрудниками и арендодателями.

Однако ко II кварталу 2009 года большинство рестораторов адаптировались к ситуации. «Тинькофф» же продолжал скатываться в финансовую пропасть. С сентября 2008-го по май 2009 года сеть потеряла 23% выручки, средний чек «похудел» почти на треть. К весне 2009-го компания попала в стоп-листы большинства поставщиков, около 30 из них подали иски в арбитраж.

Сеть оказалась на грани краха не только из-за кризиса, но и из-за ошибочных действий менеджмента. Так считает **Марала Чарыева**, бывший вице-президент сети «Росинтер ресторантс» и нынешний генеральный директор ООО «Частные пивоварни „Тинькофф“». Чарыева пришла в компанию весной 2009 года; остановить падение сети она смогла, лишь запустив новую антикризисную программу.

## БОЛЬШЕ НАВАРА

Операционная рентабельность сети ресторанов «Тинькофф» в 2009 году



Источник: ООО «Частные пивоварни „Тинькофф“»

## ЗОЛОТАЯ РУЛЬКА

По мнению Чарыевой, одной из главных ошибок ее предшественников стала децентрализация закупок. Рестораны «Тинькофф» расположены в восьми городах (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Казань, Нижний Новгород, Самара, Сочи, Уфа). В благополучные времена большинство продуктов поставлялось по единым сетевым контрактам. Недостающий ассортимент рестораны закупали самостоятельно. Когда же сеть угодила в стоп-листы крупных поставщиков, топ-менеджмент решил полностью делегировать закупки ресторанам: те должны были приобретать все, что им нужно, на местном рынке. Дескать, лучше задолжать множеству небольших поставщиков по мелочи, чем нескольким ключевым партнерам по-крупному.

Но эта мера не сработала. В ресторанах «Тинькофф» представлена японская, итальянская и европейская кухня, 80% ингредиентов — импортные. Многие продукты (рулька, каре ягненка, моцарелла буффало и др.) можно купить лишь в Москве. Вот и получалось, что региональный поставщик ехал за ними в столицу, а потом с большой наценкой перепродавал ресторану. Разрушив сетевые закупки, компания потеряла контроль над себестоимостью, резюмирует Марала Чарыева.

Второй серьезной ошибкой стало удешевление меню. В конце 2008 года сеть вышла с агрессивным предложением: блюда по 199 руб., пиво по 99 руб. Для этого дорогие импортные ингредиенты заменили дешевыми, но менее качественными российскими.

Прежний топ-менеджмент рассчитывал таким образом вернуть в ресторан посетителей с похудевшими кошельками. Однако эффект получился обратный.



#### СЛУШАЙ, ДИРЕКТОР, АКЦИОНЕРА!

Генеральный директор Марала Чарыева уже вытянула сеть «Тинькофф» из кризиса. Теперь управляющий партнер Mint Capital Глеб Давидюк ставит следующую задачу: подготовить рестораны к приходу нового инвестора

Обеспеченные клиенты разочаровались в качестве новой кухни и ушли. «Компания должна была либо придерживаться прежних стандартов и цен, либо провести ребрэндинг. Переход в более низкий ценовой сегмент при сохранении прежней марки, который пытался осуществить „Тинькофф“, — это принижение брэнда», — отмечает исполнительный директор компании «Ресткон» **Андрей Петраков**.

К весне прошлого года стало ясно: бизнес нужно спасать жесткими, непопулярными мерами, вспоминает управляющий партнер Mint Capital **Глеб Давидюк**. Тогда акционеры пригласили Маралу Чарьеву, уже четвертого по счету гендиректора за год.

#### НАС НЕ ПРОГОНЯТ

Первым делом Чарыева провела переговоры с арендодателями. Ей удалось склонить к компромиссу собственников помещений. Главным арендодателем сети был ЗПИФН «Тройка Диалог», владелец пяти ресторанных зданий. Когда-то они принадлежали самой сети, но в 2005 году прежний владелец **Олег Тиньков** продал их фонду — нужен был оборотный капитал. «Мы арендовали огромные здания в несколько этажей, и в кризис сдать такие площади было просто некому», — рассказывает Чарыева. Благодаря этому аргументу переговорщики из «Тинькофф» сумели убедить «Тройку Диалог» снизить ставки. Если раньше расходы

на аренду (вместе с коммунальными платежами) составляли 30–40% от выручки, то теперь снизились до приемлемых 10–15%.

#### ЦЕНТРОСТРЕМИТЕЛЬНАЯ СИЛА

Переговоры с поставщиками шли сложно. Каждому из них, рассказывает Чарыева, сеть была должна относительно небольшую сумму, максимум несколько миллионов рублей. Однако контрагентов было много: 350 поставщиков, в том числе 50 ключевых, снабжавших мясом, рыбой, фруктами и напитками, а также хмелем и солодом все точки сети.

Каждому контрагенту менеджеры «Тинькофф» пообещали постепенно вернуть долг. Тем, кто ждать отказался, заплатил Mint Capital, но нетерпеливых оказалось немного. 95% поставщиков согласились на реструктуризацию либо отсрочку платежей. Нашли общий язык даже с теми, кто подал в суд, выиграл процесс и пришел с исполнительным листом. Им говорили: сейчас с сети взять нечего, подождите, и мы заплатим. Часть долга компания уже вернула, а полностью рассчитаться с кредиторами планирует в 2011 году.

Летом 2009-го закупочная история началась с чистого листа — сетевые поставки в рестораны возобновились. Сейчас половина ингредиентов поступает из Москвы, остальное рестораны приобретают на местах. Заново централизовав управление закупками, менеджмент снизил затраты на продукты по отношению к товарообороту до 23–24% выручки. Для сравнения: раньше по ряду позиций, например по бизнес-ланчам, затраты на продукты доходили до 50–60% выручки.

#### ВОТ ИДЕТ ВАША ЗАРПЛАТА

Чтобы свести концы с концами, пришлось пойти на непопулярные меры — сокращение зарплат и увольнения. Прежде отношение фонда оплаты труда (зарплата плюс все налоги и питание) к выручке зашкаливало за 50%. Марала Чарыева перевела сотрудников ресторанов с фиксированной на почасовую оплату. «Если пик с шести вечера, зачем всех официантов и поваров выводить в девять утра?» — рассуждает она.

Пришлось объяснять, что зарплаты зависят от результатов. «В одном городе шеф-повар меня спросил: „Какие премиальные вы пообещаете людям?“ — рассказывает Чарыева. — Я предложила ему взглянуть на зал:

посетителей совсем немного. И спросила: „А что вы мне пообещаете? Когда у нас будет 100-процентное заполнение? Вот тогда и отвечу насчет премиальных“». Другой пример: официанты привыкли к высоким чаевым, а в кризис клиенты стали скупее. Официанты, естественно, роптали. «Объясняешь: это пришла ваша зарплата, так что шевелитесь и будьте благодарны за любые чаевые», — вспоминает Чарыева.

Кроме того, с приходом четвертого гендиректора изменилась оргструктура сети. Прежде в каждом ресторане был огромный административный штат: бухгалтеры, кассиры, кадровики, кладовщики, арт-директор, звукорежиссер. Плюс пивовары: старший пивовар, главный технолог, помощники и т. д. Административные функции были убраны из ресторанов и возложены на московский офис, управляющий сетью. После 30-процентного сокращения в компании осталось 700 человек. Затраты на персонал снизились вдвое и составили 24–25% от выручки. Это вполне конкурентоспособный уровень, резюмирует гендиректор.

### ПРИВЕТСТВЕННАЯ ЗАКУСКА

Чтобы вернуть посетителей и восстановить выручку, команда Чарыевой воспользовалась теми же инструментами, что и предшественники, — снижением цен и упрощением меню, только применила их иначе.

Так, московский «Тинькофф» в июле прошлого года сделал спецпредложение: ввел в меню на месяц 10 блюд по 199 руб., причем это были качественные блюда из дорогих продуктов. А цену на пиво оставили на докризисном уровне. «Мы хотели вернуть тех, кто ушел из-за потери доверия к кухне. Нововведение понравилось», — говорит директор. Главное, считает Чарыева, чтобы спецпредложения имели ограниченный срок действия, иначе можно разрушить свой брэнд.

До кризиса значительной статьей дохода сети были дорогие бизнес-ланчи для корпоративных клиентов. Однако с конца 2008-го предприятия перестали платить за служащих, и сеть решила привлечь людей, готовых платить самостоятельно. Команда Маралы Чарыевой разработала трехходовое предложение: ввела в меню демократичный бизнес-ланч за 269 руб. для клиентов с ограниченными доходами, но оставила в меню обед за 400 руб. для обеспеченных посетителей. А еще предложила в обед специальную скидку на любое блюдо из меню как стимул для тех, кто ежедневно обедает

в «Тинькофф». Итог: средний чек в «Тинькофф» с момента прихода Чарыевой прибавил в весе 15% и составляет 702 руб. (самый низкий в Уфе — 630 руб., самый высокий в Москве — 1030 руб.).

Наконец, менеджеры «Тинькофф» активно занялись прямым маркетингом: делали рассылки, предлагали корпоративным клиентам бизнес-ланчи, банкеты и услуги кейтеринга. Эта активность, в частности, помогла вытащить казанский ресторан «Тинькофф», который уже вышел на докризисные показатели выручки, уверяет Чарыева. Меньше чем за год дополнительные услуги (кейтеринг, доставка блюд на дом и др.) стали приносить сети до 20% оборота.

### НА ДЕСЕРТ

За год Чарыева и ее команда сумели снизить затраты на 60% — план по затягиванию поясов, заданный фондом, был даже перевыполнен. В III квартале прошлого года сеть впервые с начала кризиса начала зарабатывать больше, чем тратить. Тем не менее показатели 2009-го все равно хуже, чем в 2008-м: тогда, несмотря на провальный IV квартал, компания оставалась прибыльной, а выручка составила около 800 млн руб. По итогам 2009 года сеть получила небольшой убыток, а выручка просела на 26%. Но акционеры все равно довольны. «С учетом того, что компания много месяцев находилась в параличе, результаты приемлемые. Если бы не новый менеджмент, пришлось бы резко сокращать размер бизнеса», — признается Глеб Давидюк.

Правда, \$10 млн — весь первый транш из денег, заплаченных за «Тинькофф» (по оценкам СМИ, покупка обошлась фонду в \$25 млн), — пошли на уплату долгов и пополнение оборотного капитала, а идея развития так и осталась нереализованной. Однако Mint Capital не отказался от намерений построить небольшие бары вокруг ресторанов «Тинькофф», дозагрузив тем самым пивоваренное производство, говорит Давидюк. Теперь Mint Capital ищет соинвесторов. Похоже, после проведенной работы над ошибками шансы у него есть.



# ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО КАДРОВЫМ КОНФЛИКТАМ



КТО ИЗ МЕНЕДЖЕРОВ ИМИТИРУЕТ БУРНУЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, А КТО НА САМОМ ДЕЛЕ РАБОТАЕТ?  
КТО ИЗ СОТРУДНИКОВ НЕ РЕАГИРУЕТ НА ПРОСЬБЫ  
КОЛЛЕГ? ВСЕ ТАЙНОЕ СТАНОВИТСЯ ЯВНЫМ, ЕСЛИ  
У РУКОВОДИТЕЛЯ ЕСТЬ КАРТА СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ  
КОМПАНИИ.

«Все это фигня. Мы знаем, сколько денег зарабатываем и доволен ли клиент, а остальное неважно», — так раньше отзывался генеральный директор компании «Меркатор» **Андрей Скворцов** о методиках оценки персонала. Однако с недавних пор у него иное мнение.

В «Меркаторе», который занимается инфографикой для телевидения, рекламой и видеопроектами, работают около ста человек. Несколько лет назад Скворцов решил заменить руководителя одного из ключевых подразделений. Но этот менеджер работал давно и пользовался в коллективе авторитетом. Как отнесутся сотрудники к его уходу? Гендиректор даже обратился к консультантам, но внятных советов не получил. Тогда друг Скворцова **Александр Ларионов**, генеральный директор компании BSSL (проводит исследования социальных сетей в организациях и оценку эффективности взаимодействий), предложил использовать популярную методику «360 градусов» (см. **СФ** №10/2003). Заключается она в том, что компетенции сотрудника оценивают его подчиненные, коллеги и руководители. Увидев результаты, Скворцов понял: его мнение о менеджере подразделения совпадает с оценками других сотрудников. Значит, проблем с заменой не будет. Менеджеру выплатили компенсацию, на его место предложили другого человека. «Полученные данные были очень интересными. Например, я „обнаружил“ сотрудников, которых коллеги считали очень талантливыми и креативными, но сам я об этом даже не подозревал», — говорит Андрей Скворцов.

Гендиректор убедился, что методика «360 градусов» работает, и с тех пор использует ее раз в год. Весной прошлого года он решил протестировать

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСАНДР ШМЕЛЕВ,  
ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ КОМПАНИЙ  
«ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

**ЕСЛИ  
КОМПАНИЯ  
ЗДОРОВА,  
МЕТОДИКА БУДЕТ  
РАБОТАТЬ.  
А ЕСЛИ БОЛЬНА,  
ТО КАРТИНА  
ПОЛУЧИТСЯ  
ОБЩАЯ, КАК  
СМАЗАННОЕ  
ПОЛОТНО**



#### В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Самые общительные сотрудники компании часто становятся «сетевыми пауками»

новый инструмент оценки, разработанный Ларионовым, — «Азимут». Методика так понравилась Скворцову, что помимо основной работы он решил стать партнером BSSL.

#### ЛЮДИ В КРУЖОЧКАХ

«Вот, видите, круг в центре — это сотрудник **Дмитрий Кузнецов**, вокруг него на своих орбитах несколько кружочков, это другие сотрудники. Стелками показано взаимодействие между ними», — Андрей Скворцов демонстрирует замысловатую схему-отчет по методике „Азимут“ (см. на стр. 59). — Чем ближе кружочки к центру, тем интенсивнее люди взаимодействуют».

Несмотря на сложный рисунок, методика довольно проста. Руководитель вносит в компьютер список сотрудников, а затем каждый из них отмечает, с кем конкретно взаимодействует по работе, по пятибалльной шкале оценивает интенсивность контактов, их эффективность и т. п. «Процедура в среднем занимает 15 минут», — говорит Александр Ларионов. Затем программа строит для каждого сотрудника его личную эгоцентрическую сеть — те самые кружочки со стрелочками, то есть полный срез его контактов.

Первое, что видит на схеме руководитель, — с кем сотрудник чаще общается по работе и насколько взаимодействие эффективно по мнению каждой из сторон (способен ли партнер быстро и правильно реагировать на рабочие запросы). Кроме того, «Азимут» выдает несколько важных количественных характеристик, в результате чего сотрудников можно выстраивать по рейтингу. Например, по индексу востребованности: он показывает, насколько человек необходим своим коллегам. Если



## КАК НА ЛАДОНИ

До проведения оценки Андрей Скворцов не подозревал о конфликте в своей компании

востребованность высока, значит, в специалисте нуждаются, без него работа встанет.

Еще один показатель — индекс корпоративной интеграции, то есть данные о том, является ли человек связующим звеном между другими людьми. Сотрудники, набравших наибольший балл по этому показателю, можно назвать «сетевыми пауками», потому что они находятся в центре информационных потоков. «Пауками» часто бывают секретари и сисадмины. В «Меркаторе» таким «пауком» оказался руководитель одного из подразделений **Владимир Родионов**, который проработал в компании десять лет, причем в разных отделах. «Он очень общительный, всегда поздравляет коллег с днем рождения», — говорит Андрей Скворцов. — Я, например, не попал в лидеры по индексу корпоративной интеграции, потому что по работе связан с ограниченным кругом людей, а вне офиса почти ни с кем не контактирую».

1500 РУБ.

*ВО СТОЛЬКО  
ОБОЙДЕТСЯ  
ОЦЕНКА ОДНОГО  
СОТРУДНИКА  
С ПОМОЩЬЮ  
МЕТОДИК  
«АЗИМУТ»  
И «360 ГРАДУСОВ»*



## ХУДОЖЕСТВЕННАЯ ХИТРОСТЬ

Сотрудников, «искажающих результаты умеренно и ненавязчиво», выявить сложно

Наконец, индекс влияния показывает, пользуется ли сотрудник авторитетом у коллег, насколько они ценят его профессионализм, уважают ли его как личность. По сути это неформальный лидер. «У нас практически все руководители набрали высокие баллы по данному индексу, — говорит Скворцов. — Если бы это было не так, пришлось бы, наверное, что-то менять». Узнав, кто в компании является «сетевым пауком» и кто пользуется наибольшим влиянием, руководитель получает ценный ресурс. С такими людьми можно советоваться, через них проще внедрять новшества или, скажем, распространять слухи. Визуальная карта взаимодействий в компании подсказывает, где таятся скрытые конфликты и другие болевые точки.

КАРТА  
БОЕВЫХ ДЕЙСТВИЙ

Изучив весной прошлого года эгоцентрическую сеть своего главного бухгалтера, Андрей Скворцов немало удивился. Сотрудники назвали главбуха неэффективной и недоступной, тогда как у топ-менеджеров претензий к ней не было. В чем дело?

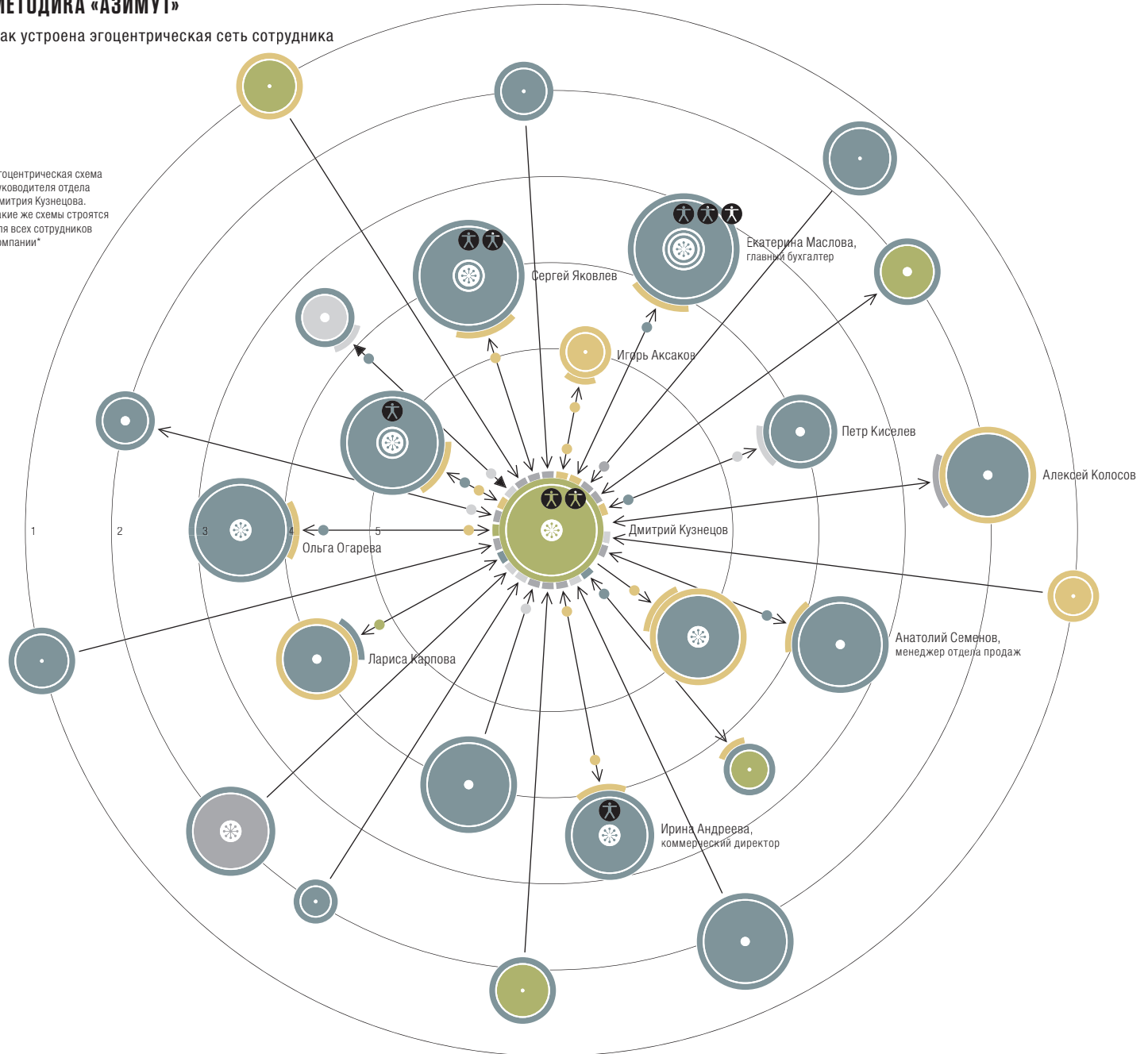
«Если на схеме обнаружилась странная ситуация, которой по идее быть не должно, надо копать дальше и беседовать с людьми», — объясняет Александр Ларионов. Возможно, проблема кроется в личной неэффективности сотрудника либо в организации процесса работы (скажем, человек перегружен).

Андрей Скворцов выяснил, что за справками для получения кредита или визы все обращались к главбуху — так сложилось исторически. Женщина не отказывала, но из-за занятости решала вопросы не оперативно.

## МЕТОДИКА «АЗИМУТ»

Как устроена эгоцентрическая сеть сотрудника

Эгоцентрическая схема руководителя отдела Дмитрия Кузнецова. Такие же схемы строятся для всех сотрудников компании\*



### ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ

● ● ● ● ●  
Индекс востребованности  
низкая — высокая

⚙ ⚙ ⚙ ⚙ ⚙  
Индекс влияния  
значимое — высокое — очень высокое

⚙ ⚙ ⚙ ⚙ ⚙  
Индекс корпоративной интеграции  
низкая — высокая

● ● ● ● ●  
Общая эффективность  
низкая — высокая

● ● ● ● ●  
Общая доступность  
труднодоступные — легкодоступные

\* все имена и фамилии являются вымышленными

### ПАРАМЕТРЫ КОНКРЕТНОГО РАБОЧЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



⚙ ⚙ ⚙ ⚙ ⚙  
Доступность сотрудника  
низкая — высокая

← ← ← ← ←  
Индивидуальная востребованность сотрудника  
востребован — возможен конфликт — не востребован

● ● ● ● ●  
Эффективность взаимодействия  
низкая — высокая

(1) (2) (3) (4) (5)  
Интенсивность взаимодействия  
низкая — высокая

Вроде бы мелочь, но люди обижались. «Увидев проблему, мы быстро ее разругали, теперь подобными бумажками занимается отдел кадров», — резюмирует Скворцов.

Другая проблема, обнаруженная гендиректором благодаря «Азимуту», оказалась более серьезной. Одного из менеджеров, который вел новый проект, коллеги тоже оценили как неэффективного и недоступного. «Мы провели дополнительно оценку „360 градусов“ и выяснили, что этим человеком довольны и руководители, и клиенты, а основные претензии идут со стороны подчиненных», — рассказывает Андрей Скворцов.

Оказалось, менеджер много времени проводил вне компании — с клиентами, на выставках. В офис он приезжал под вечер, в спешке раздавал задания подчиненным и не успевал вникнуть в их дела. Сотрудники работали в постоянном стрессе, некоторые даже собирались уходить. «До проведения оценки я и не подозревал, что у меня под носом созрел такой конфликт», — говорит Андрей Скворцов. В итоге одного из подчиненных назначили помощником этого менеджера и поручили заниматься текущими делами в отделе. Когда через полгода «Азимут» провели повторно, стало видно, что конфликт полностью исчерпан.

В ЗАО «Русская телефонная компания» (розничная сеть МТС) методика Ларионова помогла прояснить ситуацию с одним из региональных подразделений. В этом офисе возник конфликт, директора пришлось перевести в другое подразделение. Сотрудники предъявили претензии головному офису: мол, мы не хотели этой отставки. Начальника отдела подбора и адаптации персонала Анастасию Корочкину спешно

ЭКСПЕРТ



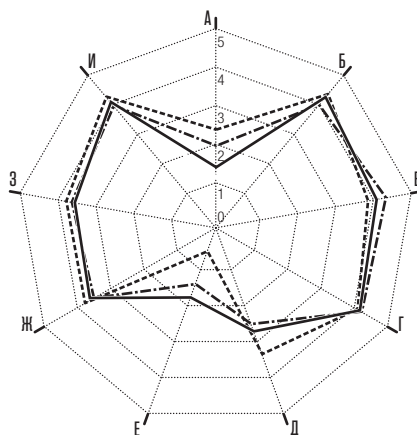
АНАСТАСИЯ КОРОЧКИНА,  
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПОДБОРА  
И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
«РУССКОЙ ТЕЛЕФОННОЙ КОМПАНИИ»

**«АЗИМУТ» ПОМОГ  
РЕШИТЬ НАШУ  
ПРОБЛЕМУ.  
ДЛЯ МЕНЯ БЫЛИ  
КРИТИЧНЫ  
СКОРОСТЬ И ДО-  
СТОВЕРНОСТЬ  
РЕЗУЛЬТАТОВ,  
И В ИТОГЕ  
ОЖИДАНИЯ  
ОПРАВДАЛИСЬ**

### СО ВСЕХ СТОРОН

Как выглядят результаты оценки сотрудника по методике «360 градусов»

баллы



Компетенции  
А. Самоорганизация Б. Авторитет В. Аналитическое мышление Г. Коммуникация Д. Командная работа Е. Ориентация на результат Ж. Мотивация З. Корпоративность И. Ориентация на клиента

---- самооценка  
— по оценке руководителей  
--- по оценке коллег

командировали на место. «Времени не было, нужно было срочно оценить ситуацию. В среду мы провели опрос по „Азимуту“, а в пятницу я уже выехала, имея на руках результаты», — рассказывает Корочкина.

Визуальные схемы показали, что сотрудники довольно низко оценивали эффективность бывшего руководителя, то есть их выпад был скорее направлен на штаб-квартиру. Кроме того, люди оказались слишком самостоятельными, важных контактов вне регионального офиса у них было немного — они явно «дружили против» центра. Наконец, обнаружилось несколько неформальных лидеров, находящихся в оппозиции к управляющей компании. «С этими сотрудниками мы проговорили сложившуюся ситуацию и условились о конструктивном взаимодействии. Через какое-то время назначили нового директора со стороны. Сейчас все страсти в подразделении улеглись», — рассказывает Анастасия Корочкина.

### КОМПАС ДЛЯ ЭЙЧАРА

Разумеется, «Азимут» вряд ли можно назвать новой методикой — исследованием социальных взаимодействий в группах специалисты занимаются уже давно. Так, Якоб Морено еще в 1930-е годы разработал метод социометрии и с помощью социогаммы изобразил графически самых популярных членов группы и взаимные симпатии-антипатии между ее участниками. «Однако анализировать социальные сети конкретных организаций, да еще с помощью автоматизированной методики пока никто не додумался», — говорит Александр Ларионов. — Я нашел всего две книги западных авторов, в которых

социальные сети в организациях рассматриваются с научной точки зрения. Это направление только начинает развиваться».

Президент группы компаний «Гуманитарные технологии» **Александр Шмелев** также отмечает, что методический ход, использованный Ларионовым, не нов, но главное преимущество «Азимута» — удобное графическое представление результатов. «Люди устают от длинных текстов, а тут все компактно и емко, что очень важно для практиков», — считает Шмелев.

Правда, это удобство порождает и определенные слабости методики, с чем, кстати, согласны и сами разработчики. В вопросах, на которые отвечают сотрудники, слишком очевиден их оценочный смысл, следовательно,

# 30

человек и больше должно работать в компании, чтобы результаты оценки по «Азимуту» были показательными. Верхний предел, по словам разработчиков, не ограничен

люди будут лукавить. Вопрос в том, сможет ли программа вылавливать это лукавство. По словам Шмелева, явные протестные ответы (когда человек не хочет отвечать честно и ставит всем одинаковые баллы) выявить легко, а вот искушенных сотрудников, которые «искажают результаты умеренно и ненавязчиво», поймать труднее. «Я бы голосовал за то, чтобы применять „Азимут“ в сочетании с другими методами», — резюмирует Александр Шмелев. И, конечно же, надо помнить, что ни одна из методик оценки не является совершенной.



## ЮБИЛЕЙНЫЙ АЛЬБОМ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЪ»

100 лет  
газете  
«Коммерсантъ»

20 лет  
возобновленному  
изданию

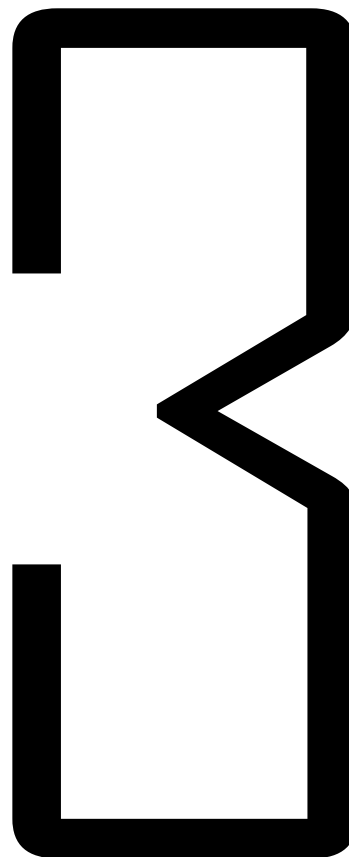
# Не тот возраст, чтобы скрывать правду.

Уникальные факты и реальные события  
из жизни лидера независимой прессы



Покупайте книгу в магазинах: «Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах: [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru), [www.my-shop.ru](http://www.my-shop.ru), [www.bizbook.ru](http://www.bizbook.ru), [www.books.ru](http://www.books.ru)

# ЦЕНЫ НА ПРОБУ



**ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИИ «ГЕМ», ПОСТАВЩИКА РАСХОДНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ЛАБОРАТОРИЙ, ПОЛНОСТЬЮ ИЗМЕНИЛИ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ЦЕН. ПОЖЕРТВОВАВ МАРЖОЙ, ОНИ СУМЕЛИ ЗАРАБОТАТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДО КРИЗИСА.**

«В начале кризиса на рынке началась паника,— говорит генеральный директор и совладелец компании „Гем“ **Станислав Гольдберг**.— Все забеспокоились, заказчики стали сокращать закупки, а наших оборотных средств не хватало на погашение долгов».

Рынок, на котором работает «Гем», специфический. Компания поставляет медицинским лабораториям и различным НИИ расходные материалы (сотрудники между собой называют их «расходка» или «пробирка-пипетка»). Ежегодно «Гем» отгружает заказчикам десятки миллионов штук всевозможных пробирок, контейнеров для биопроб, зондов и пр. У фирмы более полутора тысяч заказчиков, и «Гем», по собственным данным, входит в первую десятку игроков по объемам поставок. В 2007 году его выручка составила 105 млн руб., в 2008-м — уже 170 млн руб.

У компании есть собственное производство в Москве и Йошкар-Оле. Однако большую часть ассортимента «Гем» поставляет из-за рубежа. На импорт приходится 45% «расходки», 30% — на собственное производство и еще 10% — на аутсорсинг, в том числе за рубежом; внутренние закупки обеспечивают 15%). Поэтому резкие скачки валютного курса стали главной проблемой в кризис.

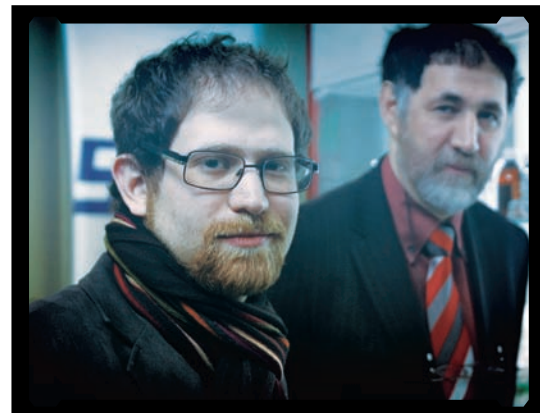
«Первыми на нас начали давить западные поставщики. Они немедленно стали требовать погашения задолженности по товарным кредитам и ввели режим предоплаты по новым поставкам, — рассказывает руководитель департамента продаж **Аркадий Гольдберг**, сын главы компании.

К началу 2009 года долги «Гема» перед иностранными поставщиками составляли около \$1 млн. Сумма не столь велика, но «Гем» угодил в двойной капкан. Компания охотно отпускала своим клиентам товары в кредит, предоставляя в кризис отсрочки до полугода. И к середине 2009-го сумма дебиторской задолженности в несколько раз превышала сумму кредитного долга «Гема».

Ситуация для компании опасная, так как с 2006 года всю прибыль «Гем» инвестировал в складские запасы. Концепция бизнеса предусматривала создание супермаркета, где клиент мог найти любой товар в любое время. К 2009 году «Гем» «заморозил» на складах 130 млн руб., что сопоставимо с размером годового оборота компании.

### ДОЛГ С ПЛАТЕЖОМ

«На совете директоров у нас происходили настоящие битвы, — вспоминает Станислав Гольдберг. — Решили, что будем и дальше отпускать клиентам товары в кредит». В компании рассчитывали, что покупатели, если пойти им на уступки, начнут погашать старые задолженности перед «Гемом». За счет этих денег планировали расплачиваться с поставщиками.



### ПО КАПЕЛЬКЕ

Аркадий (слева) и Станислав Гольдберги знают, что на дешевых пипетках можно хорошо заработать

Выручили складские запасы — 1,5 тыс. квадратных метров, под самый потолок забитые пробирками, зондами и шпателями. В результате «Гем» продолжал работать с клиентами на докризисных условиях, предоставляя отсрочку на месяц-два, а то и на полгода, в то время как конкуренты требовали предоплату.

Клиенты «Гема», привлеченные выгодными условиями, делали новые заказы и постепенно погашали долги за старые поставки. А «Гем» начал сокращать размер долга перед западными партнерами и закупать у них новую продукцию. «Это довольно быстро сняло нервное напряжение у поставщиков», — уверяет Аркадий Гольдберг. Крупные партнеры (Deltalab, Nuova Aptaca, Plastiques Gosselin, Heinz Herenz) в середине 2009-го вновь открыли для «Гема» товарные кредиты.

### ВСЕ НИЖЕ И НИЖЕ

Однако возобновление поставок из-за рубежа не могло решить всех проблем «Гема». Чтобы увеличить число заказов и выручку, пришлось пересматривать ценовую политику. В начале января 2009 года в компании был создан комитет по ценообразованию. До кризиса цены на 95% номенклатуры формировались в зависимости от издержек,

и для каждой группы товаров действовала своя норма прибыли. Для товаров собственного производства она составляла 18%, для продукции, производимой по аутсорсингу, — 21%, для внутренних закупок — 8%. Рентабельность импортируемых товаров была на уровне 19%.

В кризис топ-менеджеры «Гема» решили в меньшей степени ориентироваться на собственные издержки, а отстраиваться от ценовой политики конкурентов. «Когда евро и доллар начали расти, одни компании стали играть на опережение курса и взвинтили цены, другие повышали расценки чуть ли не ежедневно», — описывает сложившуюся ситуацию Станислав Гольдберг. «Мы решили, что наши цены будут расти медленнее, чем у конкурентов», — говорит Аркадий Гольдберг.

Инициативой комитета стало внедрение модели «Минус 2%, минус 8%». Теперь «Гем» не поднимал цены до тех пор, пока валютный курс не вырастал на 8%. После достижения этого показателя цены поднимались, но при этом оставались на 2% ниже, чем текущий курс ЦБ. «У многих поставщиков цены постоянно скакали, а „Гем“ обеспечил партнерам хотя бы

временную ценовую стабильность. Хотя, возможно, и терял в рентабельности», — говорит руководитель отдела производственной логистики компании «Инвитро» Павел Ефременко.

Компания активно оповещала клиентов о собственной щедрости. В январе 2009 года заказчики получили письмо, где сообщалось, что «Гем» намерен осуществлять запаздывающее повышение цен.

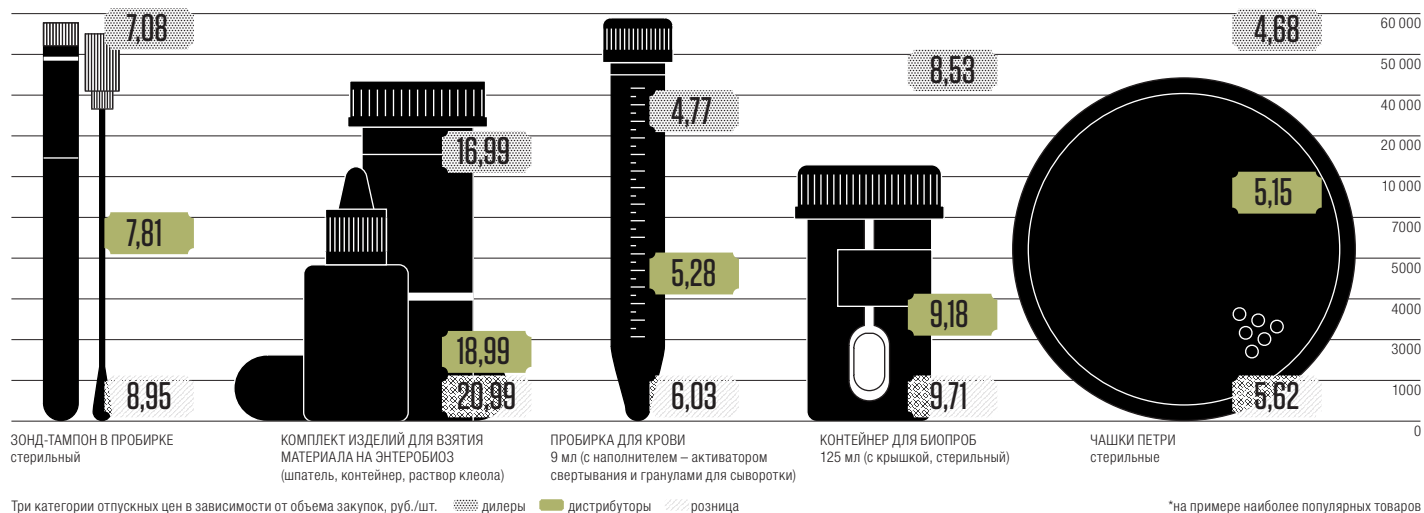
В течение прошлого года на всю линейку продукции «Гем» поднимал цены всего три раза, в общей сложности увеличив их на 18% по сравнению с докризисным уровнем. Это привело в компанию десятки новых заказчиков и увеличило ее оборот в 2009 году почти на 30%.

## НА ГРУППЫ РАССЧИТАЙСЯ

После введения в начале 2009 года модели «Минус 2%, минус 8%» компании пришлось разорвать договоры с клиентами, заключенные по фиксированным ценам. «Гем» редко увеличивал цены на всю линейку товаров, но начал гибко подходить к отдельным позициям. Весь ассортимент был разделен на три основные группы: А, В и С. Группа

## МЕЖДУ ДИЛЕРОМ И РОЗНИЦЕЙ

Система скидок для партнеров компании «Гем»\*



# 10%

примерно такую долю занимают затраты на расходные материалы в бюджете лабораторий, занимающихся изучением живых объектов

А — основные товары, В — товары для расширения ассортимента, аналоги и заменители наиболее популярных продуктов категории А. Остальные вошли в группу С, которая в свою очередь была разделена на подгруппы: товары под заказ, инновационные (продукты с большим потенциалом, требовавшие маркетингового продвижения) и «техническая подгруппа» — балласт, который нужно распродать.

Решения по каждой группе товаров принимались на еженедельных собраниях комитета. Если конкуренты значительно поднимали цены на популярный товар базового ассортимента, например на зонды для взятия биопроб, то «Гем» тоже внепланово повышал цены на этот товар, не дожидаясь скачка валютного курса на 8%. «Повышение цены на какой-то отдельный товар при его небольшой стоимости не так заметно и чувствительно для партнеров, как повышение цен на всю продукцию сразу», — объясняет Аркадий Гольдберг.

На товары-локомотивы категорий А и В с высокой эластичностью спроса цены повышались редко. «Гем» иногда даже опускал цены, если у конкурентов расценки на популярные товары какое-то время оставались неизменными. Зато цены на товары с низкой эластичностью спроса росли (например, на эксклюзивные товары, которые «Гем» производил самостоятельно). В данном случае компания могла не оглядываться на конкурентов и ориентировалась на собственные издержки, сохраняя докризисную рентабельность.

Как утверждают владельцы компании, цены на товары в каждой из групп повышались не более трех-четырёх раз за год (не считая общего увеличения по всей линейке товаров, связанного с ростом курса валют).

## ПЛАТА ПО СЧЕТАМ

Изменив общий подход к ценообразованию, «Гем» решил также ужесточить условия по оплате счетов. Компания по-прежнему поставляла товары в кредит (хотя часть заказчиков работала с «Гем» на условиях полной или частичной предоплаты).

До кризиса счет нужно было оплатить в течение восьми дней, в 2009 году — уже в течение пяти. Если заказчик не переводил деньги вовремя, новые поставки блокировались. Кроме того, «Гем» получал возможность менять цену в уже выписанных счетах, если за период после отгрузки повышал цены на какой-то отдельный товар или на всю линейку.

Правда, этой мерой в «Геме» пользовались редко — у клиентов появился стимул оплачивать счета вовремя.

Как утверждают владельцы компании, «Гем» сумел восстановить рентабельность. «Нам в кризис удалось увеличить прибыль на 17,6%. Но никакого велосипеда мы не изобрели, все меры сработали в комплексе», — говорит Станислав Гольдберг. Сейчас владельцы думают о расширении собственного производства. «Наша следующая цель — постепенный уход от зависимости от импортных материалов», — говорит глава компании. И тогда бизнес «Гема» на «пробирках-пипетках» больше не будет лихорадить ни от скачков валютного курса, ни от политики западных партнеров.



# ГОРОД CORP

**ГОРОДА  
ФУНКЦИОНИРУЮТ  
ПО ТЕМ ЖЕ  
ПРИНЦИПАМ,  
ЧТО И КОМПАНИИ:  
ДОХОДЫ-РАСХОДЫ,  
ПРИБЫЛИ-УБЫТКИ.  
НО УПРАВЛЯЮТСЯ  
НЕ В ПРИМЕР  
ХУЖЕ.  
МНОГИЕ  
ИЗ НИХ СЕЙЧАС  
СПАСАЕТ  
ЛИШЬ ТО, ЧТО  
ОБАНКРОТИТЬ  
ГОРОД  
НЕВОЗМОЖНО.  
«СЕКРЕТ ФИРМЫ»  
ИССЛЕДОВАЛ 164  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ  
ОКРУГА  
В ПОИСКАХ  
ГОРОДА-МЕЧТЫ.**

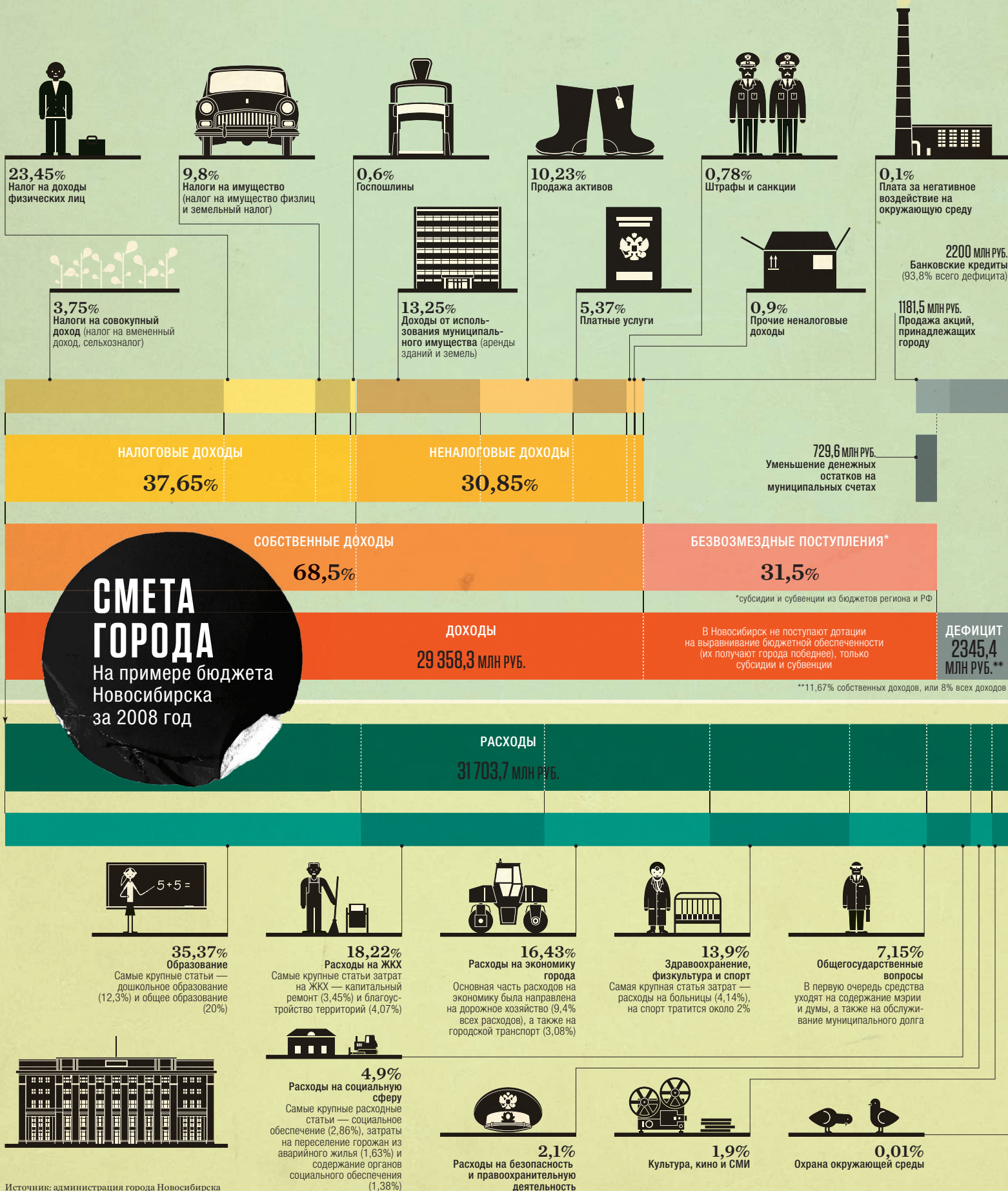
Если бы российским муниципальным боссам доверили частную компанию, находящуюся на грани банкротства, они бы оказались в привычной рабочей обстановке. Ведь российские муниципалитеты — «корпорации» по определению убыточные: у 62,8% из 1099 городов России в прошлом году расходы превышали доходы. Однако на самом деле эта явная дыра скрывает еще большую неявную дыру. Так, в благополучный докризисный 2007 год среднестатистический разрыв между расходами и собственными заработками городских округов составлял 28,1%. Этот разрыв был скрытым, так как его всегда латали вливаниями из федерального и региональных бюджетов. Но даже после этого муниципалитеты умудрялись показывать остаточный дефицит.

Откуда он берется? Ответ следует искать в экономическом устройстве некой условной корпорации «Город». Ее главный продукт — муниципальные услуги, потребителями которых являются граждане и бизнес. Продукт складывается из услуг образования и ЖКХ, управления городским хозяйством, поддержки здравоохранения и т.д. Продавая услугу, город получает взамен выручку в виде налогов и неналоговых поступлений (прибыль муниципальных предприятий, доходы от аренды и продажи земель, зданий, а также от платных услуг). Все эти поступления — собственные доходы города.

Но своих средств для покрытия расходов у муниципалитетов недостаточно: почти 80% налогов, собранных на территории города, изымают федеральные и региональные власти (100% НДС, налог на прибыль и акцизы, 70% НДФЛ). Цель федералов — отбирать налоги по максимуму, а потом выделять субсидии и субвенции на муниципальные нужды — вместе с указаниями, на что их тратить. А с 2009 года города лишились последней возможности отщипнуть у региональных властей часть НДФЛ, акцизов или налога на прибыль. Вот и получилось, что сегодня каждый город 20–70% своих доходов получает в виде безвозмездной помощи из вышестоящих бюджетов.

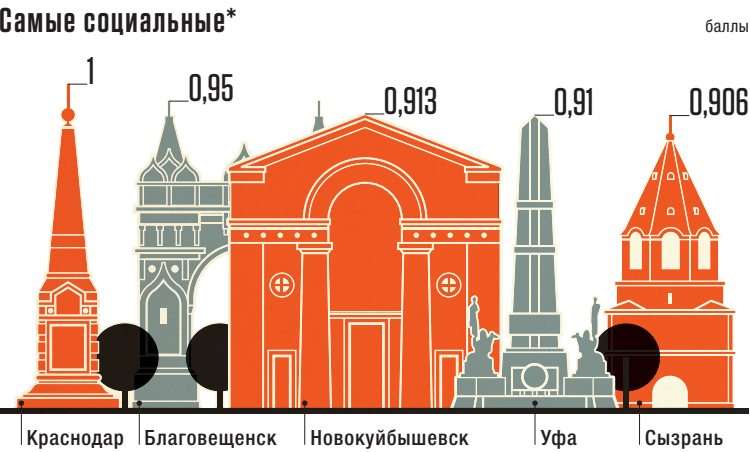
3-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ



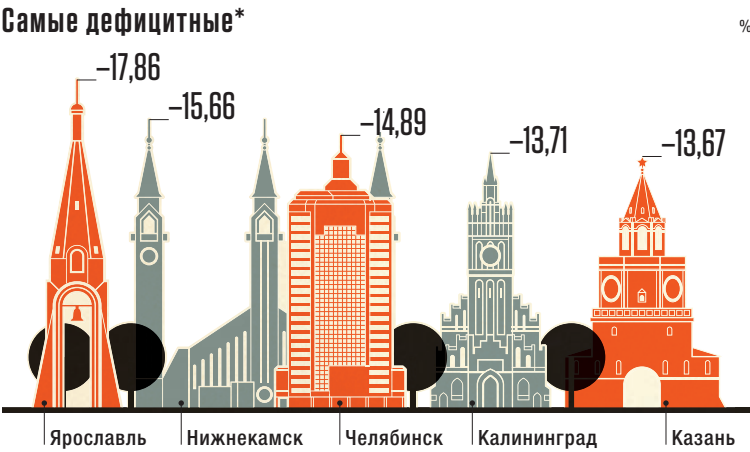
Источник: администрация города Новосибирска

ГЕРОИ И АНТИГЕРОИ



Средний показатель 0,724

\* оценивались 162 города с населением от 100 тыс. человек



Средний показатель -5,70

\* по дефициту городского бюджета; оценивались 124 города



Средний показатель 0,508

\* оценивались 52 города



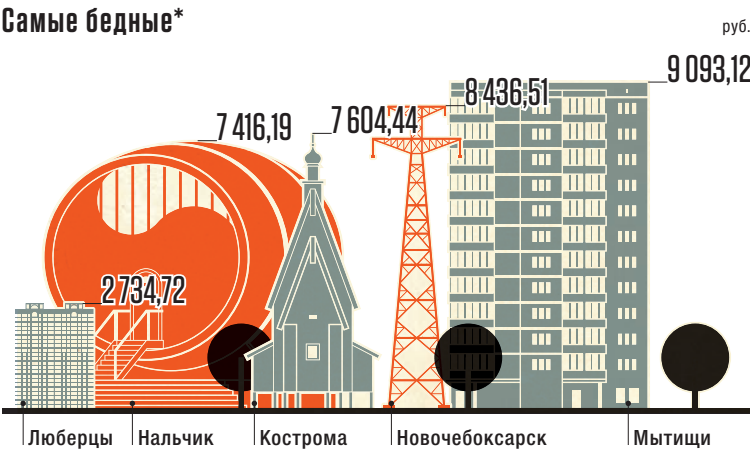
Средний показатель 0,512

\* количество сданного жилья на душу населения; оценивались 100 городов



Средний показатель 0,51

\* оценивались 100 городов по объему сданного жилья на душу населения



Средний показатель 20 241,75

\* по доходу бюджета на душу населения; оценивались 124 города

## МЕРКИ ДЛЯ МЭРИЙ

Стабильность этой трансфертной схемы нарушилась в конце 2008 года, когда налоговые доходы городов резко просели, а безвозмездная помощь оскудела. Тогда-то и стал зашкаливать не только скрытый, но и формальный дефицит.

Однако по размеру дефицита нельзя делать вывод о высокой или низкой эффективности управления муниципальными финансами, считает **Владислав Григоров**, руководитель сектора муниципальных финансов и межбюджетных отношений фонда «Институт экономики города». Судить можно по высокой доле неналоговых доходов (это целиком заслуга мэрий). Именно неналоговые доходы защищают город от дефицита в условиях падения сборов налогов. Поэтому доля таких доходов стала одним из основных критериев оценки муниципальных финансов в нашем рейтинге «идеальных городов».

Сегодня мэры вынуждены и вправду примерять костюм управляющего корпорацией. От мастерства управления бюджетом зависит, смогут они закончить 2010 год с приемлемым дефицитом или придется идти с протянутой рукой к региональным или федеральным властям, говорит генеральный директор консалтинговой компании Aktion-Digital (работает с Минфином) **Елена Рахимова**. Конкретный образ действий муниципальной администрации, как показывает

исследование **СФ**, зависит от типа города: богатый или бедный, с дорогими или дешевыми муниципальными услугами, дотационный или мало зависящий от вышестоящих бюджетов. **СФ** составил свою галерею типажей городов, сравнив их с аналогами из «реальной» экономики.

### ГОРОД- «ГАЗПРОМ»

Аналогия очевидна: самодостаточный город, избалованный обилием богатых налогоплательщиков. Самые яркие представители — Москва, Санкт-Петербург и Тюмень. Их обеспеченность собственными доходами составляет 97%, 85% и 64% соответственно. Оптимизацией расходов они доселе занимались не слишком усердно, с особым рвением защищая такой бастион, как зарплаты администрации. Качество их услуг не соответствовало их богатству. Например, Москва по социальному индексу **СФ** заняла 12-е место по итогам 2008 года, Тюмень — 66-е. Самыми комфортными по уровню развития социальной сферы и реальной покупательной способности граждан оказались гораздо более бедные города: Благовещенск, Чита, Новокуйбышевск и Сызрань.

Муниципалитеты «Газпромов» не волнуют и такие мелочи, как неналоговые доходы. Так, у Москвы доля неналоговых доходов в собственных (без учета помощи сверху) составляет жалкие 9%, у Тюмени — 12%, у Санкт-Петербурга — 14%.

### ГОРОД- ЛУКОЙЛ

Крупные зажиточные города со строгой финансовой дисциплиной мы называли городами-ЛУКОЙЛами (одноименная компания считается лидером по эффективности среди российских нефтяников). Это Екатеринбург, Краснодар, а особенно Пермь. Правда, зажиточной Пермь пока можно назвать с большой натяжкой (город сильно сдал позиции после развала СССР), но благодаря сильному финансовому менеджменту она постепенно повышает благосостояние. В столице Пермского края высока доля неналоговых доходов (35,8% в 2008 году). Кроме того,

город применяет передовые технологии управления финансами, такие как целевое планирование бюджета. Иными словами, бюджет верстают не по затратам, а по целевым показателям вроде «повысить охват детей детскими садами» или «сократить безработицу». Причем под каждую цель разрабатывается конкретная программа финансирования.

В эту категорию входят и города-середняки с высокой степенью независимости от финансовой помощи региона и федерации, которые, как и Пермь, внедряют в бюджетирование передовые идеи: Ярославль и Тверь. Хотя и на Солнце бывают пятна. Ярославль в 2008 году показал очень большой формальный дефицит бюджета (почти 17% собственных доходов). По словам главного финансиста Ярославля **Андрея Данца**, дефицит объясняется более чем 25-процентным падением доходной базы из-за катастрофического последнего квартала.

### ГОРОД- АВТОВАЗ

Речь идет о бедных городах, чьи расходы на 60–70% финансируются из вышестоящих бюджетов. Особенно трагично положение тех муниципалитетов, где бедность сочетается с дороговизной бюджетных услуг (коммунальных тарифов, расходов на транспорт, социальные пособия). Это Магадан, Петрозаводск, Якутск, Кызыл, Абакан, Архангельск. Их инвестиционные программы сегодня на нуле. Бедные «АвтоВАЗы» выживают, постоянно латая дыры, им некогда реформировать финансы. Для них единственным доступным способом повышения эффективности остается «тупое» сокращение расходов или выбивание дополнительных трансфертов наверху. В конце концов не всякому везет так, как красноярскому поселку Еруда, куда в кризис по личной просьбе губернатора **Александра**

Хлопонина стал на налоговый учет Михаил Прохоров, сразу обеспечивший местному и краевому бюджету баснословный «приварок» 7 млрд руб. Немногим избранным удастся расширить налоговую базу. Например, Томск в 2009 году увеличил сборы земельного налога в 1,7 раза по сравнению с 2008-м — в частности, благодаря активной сдаче в аренду городских участков, прежде считавшихся бесхозными.

ГОРОД-«ЯНДЕКС»

Это самодостаточные города, сделавшие себя сами. Имея скромную доходно-расходную базу, они всерьез занимают своими финансами. Повысили сборы неналоговых доходов, стали привлекать частных инвесторов льготной арендой, ускоренной выдачей разрешений на строительство, налоговыми послаблениями и прочими приятностями. Наиболее показательны в этом смысле достижения Кирова, Благовещенска и Калуги. Высокая обеспеченность собственными доходами (61%, 62,2% и 71,2% соответственно) стала следствием именно «перелопачивания» их финансов.

Пример города Кирова показывает, что сама по себе бедность не трагедия, если муниципальная администрация активна и выбирает поддержку для своих инвесторов из областных властей. Сегодня Киров занимает 35-е место среди 164 городов с населением от 100 тыс. человек по темпам жилищного строительства и 27-е место по инвестициям в основной капитал на душу населения. По доле неналоговых доходов (47% доходов без учета трансфертов) Киров уступает только Великому Новгороду и Кемерово. Наконец, он закончил 2008 год с профицитом бюджета. Аналогичными успехами может похвастаться и Калуга. Городу удалось привлечь нескольких крупных инвесторов, которые построили в нем заводы по сборке иномарок. В итоге прежде захудалый город занял пятое место среди 164 городов РФ по инвестициям в основной капитал на душу населения. Более масштабное промышленное строительство ведут только нефтегазовые города. Что же получается? Богатые города малоэффективны, потому что неповоротливы и избалованы деньгами. Нищие — тоже, потому что заняты борьбой за выживание. Значит, самых эффективных финансистов нужно искать среди городов-середняков с предпринимательской жилкой (читайте о них на стр. 71–79).

НАШ МЕТОД

СФ отобрал 20 самых гармоничных городов из 164 с численностью населения не менее 100 тыс. человек. Итоговый индекс рассчитывался как произведение четырех составных индексов. Индекс социального развития города рассчитывался по пяти параметрам: занятости населения, числу врачей на 10 тыс. человек, охвату детей детскими садами, уровню преступности, а также покупательной способности жителей (оборот розничной торговли на душу населения, деленный на стоимость потребительской корзины). Инфраструктурный индекс рассчитывался по количеству телефонов на 10 тыс. человек и объему пассажироперевозок на 10 тыс. человек. Индекс жилищного строительства представляет собой количество метров жилья на жителя, деленное на максимальное в группе городов. Финансовый индекс представлял собой нормированную сумму пяти показателей: инвестиций в основной капитал на душу населения; бюджетных расходов на душу населения; доли налоговых и неналоговых доходов в общих доходах города; доли неналоговых доходов в собственных доходах; расходов бюджета на душу населения, скорректированных на стоимость бюджетных услуг в регионе.

ТОП-20 РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ

Место	Город	Население, тыс. чел.	Занятость, 1 %	Покупательная способность 2	Расходы бюджета, 3 руб.	Обеспеченность 4 бюджета, %	Неналоговые 5 доходы, %	Дефицит / Профицит, 6 %	Итоговый индекс
1	Краснодар	710,7	61,06	32,24	27 785,93	50,62	29,26	7,54	37,57
2	Великий Новгород	215,3	59,30	14,56	24 376,90	45,84	54,61	12,39	18,52
3	Екатеринбург	1332,3	53,36	33,48	21 561,98	62,61	23,28	9,64	14,31
4	Кемерово	520,6	52,14	25,91	32 811,98	44,45	53,06	4,21	11,90
5	Ростов-на-Дону	1049,0	46,40	27,85	20 044,38	62,10	30,03	5,61	11,64
6	Уфа	1024,8	53,03	36,05	13 728,54	70,66	39,09	-2,56	10,43
7	Калининград	420,5	54,85	13,41	29 423,77	69,69	20,29	-13,71	9,75
8	Тюмень	570,3	49,16	21,80	24 027,26	64,03	12,30	-1,87	9,70
9	Липецк	502,5	55,12	18,90	19 434,17	65,37	25,75	-2,44	9,20
10	Белгород	358,3	50,02	26,12	21 474,48	77,22	26,44	-3,87	8,84
11	Благовещенск	206,7	54,70	20,12	11 804,40	62,23	30,84	6,98	7,79
12	Калуга	327,0	59,48	16,95	20 105,00	67,46	31,38	-0,92	7,55
13	Вологда	286,2	57,48	10,84	18 256,88	62,95	24,28	3,10	7,32
14	Казань	1130,7	47,91	27,52	19 586,10	55,25	26,53	-13,67	6,68
15	Нижнекамск	226,6	58,05	10,48	20 933,57	55,89	21,13	-15,66	6,61
16	Альметьевск	141,9	68,94	21,26	24 092,62	56,33	13,32	-7,25	6,03
17	Ярославль	606,3	72,20	12,38	29 436,21	58,98	39,30	-17,86	5,82
18	Челябинск	1093,7	53,44	24,34	22 575,01	49,36	23,50	-14,89	5,59
19	Южно-Сахалинск	174,7	71,17	18,65	17 950,53	54,31	41,29	-2,59	5,31
20	Новый Уренгой	118,7	85,49	20,56	59 286,52	48,79	25,23	-5,32	5,11
Города вне конкурса									
	Москва	10509,0	80,01	0,63	133 517,91	96,75	9,50	-2,11	
	Санкт-Петербург	4581,9	71,71	0,42	95 570,86	84,50	14,37	-5,86	

1 — количество занятых от общей численности трудоспособного населения; 2 — оборот розничной торговли на душу населения, деленный на стоимость потребительской корзины в регионе; 3 — на душу населения (скорректированы на индекс бюджетных расходов в регионе); 4 — доля налоговых и неналоговых доходов в общих доходах бюджета; 5 — доля неналоговых доходов в общих доходах (без безвозмездных поступлений); 6 — в процентах от общих доходов (без безвозмездных поступлений)

Источник: «Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. 2008». М.: Росстат, 2010

# 1. КРАСНОДАР

*КРАСНОДАР ЗАНЯЛ ПЕРВОЕ МЕСТО В РЕЙТИНГЕ ЛУЧШИХ ГОРОДОВ РОССИИ «СЕКРЕТА ФИРМЫ». КОРРЕСПОНДЕНТ ЖУРНАЛА ИВАН МАРЧУК НА МЕСТЕ ВЫЯСНИЛ, КОМУ И ЧЕМУ ОБЯЗАНА «СОБАЧКИНА СТОЛИЦА» ТАКИМИ ШИКАРНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ.*



На улице Красная, центральной в Краснодаре, стоит памятник собачкам. Бульдог в пальто и цилиндре и болонка в плаще идут по тротуару, взявшись за руки. То есть за лапы. Надпись на памятнике гласит: «Это же собачья глушь, а собачкина столица». Так о Краснодаре в 1926 году написал поэт **Владимир Маяковский**. Столичные амбиции не дают Краснодару покоя. Из рекламных баннеров можно узнать, что город действительно столица, и не только «собачкина», но еще и юга России, казачества и Кубани. «Вы в Париже были? — спрашивает меня местный житель (видимо, с посещением Парижа у краснодарцев проблем нет). — Присмотритесь: здесь очень похоже на Елисейские поля. Стела такая же, только меньше, и сквер похож».

# 42

тыс.

предприятий малого и среднего бизнеса, зарегистрированных в Краснодаре, обеспечивающих рабочими местами более 220 тыс. местных жителей

## НИЗКИЙ ГОРОД

В паре кварталов от местных «елисейских полей» ассоциации с Парижем улечиваются. Больше половины города застроено частными одноэтажками: окна на уровне мостовой, на веревках во дворах сушится белье, по бесконечным металлическим заборам — надписи «Авто не ставь» и «Злая собака».

Одноэтажный район хорошо виден из распахнутого, несмотря на плюс пять, окна кабинета **Виктора Бардакова**, солидного, наголо бритого мужчины. Бардаков всю жизнь работал строителем. Сейчас он возглавляет саморегулирующую организацию «Строители Кубани», объединяющую 266 строительных компаний региона.

— Наследие Великой Отечественной, — кивает Бардаков на пейзаж, закуривая несовместимую с его имиджем тонкую «дамскую» сигарету. В Великую Отечественную Краснодар был практически разрушен. Денег на восстановление выделили мало — отсюда одноэтажки. Высотное строительство началось в 1970-е, а строительный бум пришелся уже на XXI век.

— При СССР сдавали 250–270 тыс. кв. м в год в городе. В начале 2000-х — 1–1,5 млн кв. м, — рассказывает Бардаков. Несмотря на кризис,

по объемам ввода жилья Краснодар бьет все российские рекорды — 1,72 кв. м на человека. По обеспечению торговой недвижимостью город тоже абсолютный лидер — 669 кв. м на 1 тыс. жителей. В Москве, например, этот показатель — 326 кв. м.

Координаты \_\_\_\_\_ 45°02'00" с. ш.  
38°59'00" в. д.  
Основан \_\_\_\_\_ 1793 г.  
Площадь \_\_\_\_\_ 840 кв. км  
Население\* \_\_\_\_\_ 710,7 тыс. человек

Доходы бюджета\*\* \_\_\_\_\_ 18 546,48 млн руб.

Расходы бюджета\*\* \_\_\_\_\_ 17 838,72 млн руб.

Сильные стороны \_\_\_\_\_ Диверсифицированная экономика, высокий потребительский спрос, обеспеченный жителями курортов Краснодарского края, развитый малый бизнес

Слабые стороны \_\_\_\_\_ Устаревшая коммунальная инфраструктура, ветхий жилой фонд

\* по данным Росстата на 1 января 2009 года  
\*\* за 2008 год



АЛЕКСАНДР  
ДОМБРОВСКИЙИ. О. МЭРА  
КРАСНОДАРА

### МАЛЫЙ БИЗНЕС — ЗАЛОГ УСПЕХА ГОРОДА. НАША ГЛАВНАЯ ПОДДЕРЖКА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ДАЖЕ НЕ В ДЕНЬГАХ, А В ТОМ, ЧТО МЫ ИЗМЕНИЛИ ПСИХОЛОГИЮ ЧИНОВНИКОВ

Краснодар густо утыкан башенными кранами. Стройки элитных жилых комплексов расположились вдоль реки Кубанки, торговых центров на центральных улицах. Прямо за мэрией высится недостроенная коробка офисного здания. Строительство идет повсеместно. Точнее стоит. Краны уже давно не двигаются. Кризис привел к сокращению строительной отрасли на 25% по итогам 2009-го, большая часть объектов заморожена, а новых масштабныхстроек в прошлом году почти не начинали. Строительный бум приносил местным властям немалую прибыль. Пять лет назад в городе была принята программа реконструкции центра объемом более 10 млрд руб. под названием «Краснодару — столичный облик». Администрация поделила центральные районы, застроенные частным сектором, на участки и принялась искать под них инвесторов.

На передаче земли под застройку город неплохо зарабатывал. В 2008 году неналоговые поступления обеспечили до 29% доходной части бюджета. Правда, сейчас этот источник дохода истощился. «До кризиса брали землю не думая, а сейчас многие отказываются,— объясняет Бардаков.— У инвесторов нет денег, да и проблем хватает: очень старая коммунальная инфраструктура, которую для каждого дома приходится полностью переделывать.

# 80

МЛН РУБ.

на столько выросли доходы краснодарского бюджета в первом полугодии 2009-го по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Неплохо, учитывая кризис

Расселение частного сектора — тоже вопрос непростой». При расселении в каждом доме оказываются прописанными несколько десятков человек, которых по закону нужно обеспечить жильем. Снос любого дома превращается в огромную проблему.

Собственное жилье в частном секторе вообще настраивает местных жителей на деловой подход. Наверное, каждый третий дом имеет в качестве пристройки маленький магазин, автомойку или нечто подобное. На худой конец на заборе просто пишется «Козье молоко». Статистика утверждает, что треть населения Краснодара занята в малом и среднем бизнесе. Гуляя по городу, в это легко поверить.

### СДЕЛАЙ САМ

Малый бизнес дает Краснодару до 20% доходов. Весьма достойный результат для российского города. **Роман Иванов** — один из тех, кто обеспечивает эти поступления. С 2005 года он занимается розничной продажей ламп, арендуя полмагазина. Бизнес-схема проста: купил в Китае люстры и светильники, привез в Краснодар, продал. В прошлом году Иванов стал еще и общественным деятелем, создав Клуб предпринимателей Краснодара. На его базе продавец светильников мечтает создать бизнес-инкубатор. «Все условия для бизнеса есть: с регистрацией проблем нет, и свободных площадей для аренды огромное количество. Цены за 1 кв. м, если не брать в расчет престижные торговые центры, колеблются от 500 до 1000 руб. в месяц. Иди и торгуй»,— объясняет он. Про чиновников он говорит более спокойно: «Вроде не мешают». Самим чиновникам их роль представляется более значительной.

— Малый бизнес — залог успеха города,— сообщает и. о. мэра **Александр Домбровский** (нынешний мэр, как велит законодательство, уволился в преддверии мартовских выборов на пост главы города, выставив на них свою кандидатуру).— Наша главная поддержка заключается даже не в деньгах, а в том,

что мы изменили психологию чиновников. Есть и более осязаемые достижения: в городе созданы два многофункциональных центра, где в режиме «одного окна» предприниматели могут оформить земельно-правовые документы и получить консультационные услуги. Уже восемь лет действует программа, по которой ежегодно выдается 30–40 млн руб. на льготные кредиты для открытия бизнеса. Иванов говорит, что лично знает пять человек, получивших такой кредит. Но сам кредитоваться не хочет: слишком много документов и возни.

Причина успеха малого бизнеса и торговли кроется также в географии города. Здесь оседают деньги, которые отдыхающие оставляют на всех

# 726

МЛН РУБ.

или четверть от общего объема налоговых доходов поступило в городской бюджет от потребительской сферы в первом полугодии 2009-го

десять лет. Его «Модная компания» владеет десятью монобрендовыми магазинами одежды, рестораном и салоном красоты. Среди топ-менеджеров компании — сам Васягин, жена, старшая и средняя дочери, зять. При таком количестве доверенных лиц можно было бы задуматься об освоении соседних городов.

— Не хотите выйти на Черноморское побережье? Аренда дорогая, но и прибыли соответствующие, — спрашиваю я.

— Зачем? Курортный сезон короткий — лето, и все. А у нас — все времена года. Днем в понедельник в рес-

АРКАДИЙ  
ВАСЯГИН

ВЛАДЕЛЕЦ  
«МОДНОЙ  
КОМПАНИИ»



**А ЗАЧЕМ НА ЧЕРНОМОРСКОЕ ПОБЕРЕЖЬЕ ВЫХОДИТЬ? КУРОРТНЫЙ СЕЗОН КОРОТКИЙ — ЛЕТО, И ВСЕ. А У НАС ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ ВРЕМЕНА ГОДА**

курортах края. Так что не случайно именно с Краснодара началось развитие крупнейшей розничной сети «Магнит» **Сергея Галицкого**. «Открывать магазин в Сочи или Геленджике очень дорого. Там стоимость аренды запредельная, и наценки в магазинах соответствующие. Вот жители курортов зимой и едут к нам тратить заработанное: полтора часа езды, а товары дешевле. Отсюда и рассвет торговли, и массовое строительство», — объясняет **Аркадий Васягин**. Он занимается бизнесом уже

торане Васягина IL Patio немногочисленно. Занято буквально пять столиков. Но предприниматель утверждает, что «Росинтер», по франшизе которого он работает с начала 2009 года, месяц назад признал его вторым по успешности региональным франчайзи. Пока все продукты он приобретает у рекомендуемых компаний, но условия соглашения позволяют закупать до 10% местных ингредиентов. Васягин собирается заняться поиском поставщиков. Как-никак Краснодар еще и столица сельскохозяйственного региона.

## ПРИБЫЛЬНОЕ МНОГООБРАЗИЕ

«Краснодару повезло. Мы не связаны с какими-то моноотраслями, — рассуждает Домбровский. — В прошлом году у нас серьезно сократились рынки оптовой торговли автомобилями, стройматериалами, удобрениями. Но денег мы собрали на 86 млн руб. больше, чем в 2008-м. Падение продаж автомобилей компенсировалось ростом торговли потребительскими товарами. Очень хороший результат показало сельское хозяйство».

Промышленность в прошлом году дала в бюджет города 435 млн руб. (11% доходов). Почти столько же принесли сельскохозяйственные компании. Разнообразие отраслей позволяет властям забыть о проблеме безработицы. Ее уровень в городе — менее 1%. Пока в одном месте увольняют, в другом ищут новых людей. Двери магазинов и заборы густо обклеены объявлениями о найме продавцов и кассиров. Стандартная зарплата составляет всего 10–15 тыс. руб. Но для жителей края это уже достаточный стимул для переезда в Краснодар.

Население города растет: с 750 тыс. человек в 2000 году оно увеличилось до 900 тыс. в первом полугодии 2009-го. К 2012 году, рассчитывают власти города, количество людей перервалит за психологически важную отметку — 1 млн.

Отметка эта важна еще вот по какой причине. В советские времена считалось, что метро рентабельно строить только в городах-миллионниках. Именно поэтому его так и не построили в Краснодаре, хотя в конце 1980-х идея активно обсуждалась. В последнее время эти разговоры возобновились. В конце концов, в Париже метро есть, а в Краснодаре — нет. И в этом чувствуется какая-то несправедливость.

## 2. ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД

*НОВГОРОДСКИЙ МЭР НАМЕРЕН СДЕЛАТЬ ТУРИЗМ ОСНОВНОЙ СТАТЬЕЙ ГОРОДСКИХ ДОХОДОВ. КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПОЛИНА РУСЯЕВА ПРИМЕРИЛА НА СЕБЯ РОЛЬ ТУРИСТА И ВЫЯСНИЛА, КТО НА НЕЙ СМОЖЕТ ЗАРАБОТАТЬ ЧЕРЕЗ ДВА ГОДА.*



Этой зимой в Новгороде выпало шесть норм осадков. На дорогах сугробы с человеческий рост. С крыши двухэтажной красной бревенчатой избы в сотне метров от Кремля свисают огромные сосульки. Если сбить их, размышляет **Оксана Чернега**, генеральный директор «Красной избы» (некоммерческое партнерство игроков туристического рынка и администрации города), есть риск повредить гирлянду, подарок мэра, на которую тот не пожалел 60 тыс. руб. Второй вариант — отодрать от карниза гирлянду с сосульками, но тогда «влетит на ремонт» здания. В итоге сосульки живут своей жизнью, угрожающей жизни Чернеги.

На Масленицу, в Прощеное воскресенье, на центральной площади Великого Новгорода мэр **Юрий Бобрышев**, стоя на помосте в облачении «посадника новгородского», извинялся перед горожанами за «все, что когда-то обещал, но, возможно, не сделал». А заодно и за сосульки.

Юрий Бобрышев — бизнес-мэр. Он бенефициар и до 2007 года гендиректор ликероводочного завода «Алкон», одного из крупнейших на Северо-Западе, с оборотом 324 млн руб. в 2008 году (по данным «СПАРК-Интерфакс»). Два года назад закончил предпринимательскую деятельность и стал чиновником, передав руководство заводом сыну Сергею.

О своем избрании мэром Бобрышев говорит как о «послании судьбы». Впрочем, был у «судьбы» и свой перст — губернатор Новгородской области **Сергей Митин**, занявший пост в 2007 году. Именно он сказал Бобрышеву: «А иди-ка ты в мэры». Хозяйство Бобрышеву досталось неплохое. В городе находится, например, такой налогоплательщик, как «Акрон» — крупнейший в стране производитель комплексных фосфатных удобрений. Благодаря ему, а также развитому малому и среднему бизнесу город почти половину доходов зарабатывает самостоятельно. По финансовым показателям и инфраструктурному индексу он занимает ведущие позиции в нашем рейтинге.

Но Бобрышеву повезло не только с хозяйством и расположением губернатора. Слабость к древнейшему российскому городу питает и президент страны **Дмитрий Медведев**. Осенью прошлого года, приехав на юбилей Великого Новгорода, он назвал город ни много ни мало «бриллиантом в короне российского государства» и поддержал идею о проведении здесь в 2012 году масштабного праздника — 1150 лет основания российского государства.

— Трепетное отношение президента к городу не только приятно, но и накладывает большую ответственность, — волнуется Бобрышев. К его чувствам примешивается и меркантильный интерес: наконец появилась реальная возможность превратить Великий Новгород в туристический центр страны.

Координаты \_\_\_\_\_ 58°31'00" с. ш.  
31°17'00" в. д.  
Основан \_\_\_\_\_ VII—IX вв.  
Площадь \_\_\_\_\_ 90 кв. км  
Население\* \_\_\_\_\_ 215,3 тыс. человек

Доходы бюджета\*\* \_\_\_\_\_ 5252,4 млн руб.

Расходы бюджета\*\* \_\_\_\_\_ 4954,1 млн руб.

Сильные стороны \_\_\_\_\_ Большой потенциал для развития туризма, большая доля собственных доходов в бюджете, развитый малый бизнес

Слабые стороны \_\_\_\_\_ Слабо развитая торговая инфраструктура, низкий потребительский спрос, устаревший жилищно-коммунальный фонд

\* по данным Росстата на 1 января 2009 года  
\*\* за 2008 год



## ВЕЛИКОЕ ПРЕВРАЩЕНИЕ

— У меня в прошлом году гостили две студентки из Москвы. Они уходили в семь-восемь утра и возвращались только вечером, — рассказывает Юрий Бобрышев. — Я им говорю: где вы болтаетесь весь день? А они мне: у вас так хорошо, мы приходим к «Красной избе», берем велосипеды, карту

*СТОЛЬКО, СКОЛЬКО МЫ  
СДЕЛАЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ  
ДВА ГОДА, МЫ ЗА 20 ЛЕТ  
НЕ СДЕЛАЛИ! КАК  
МИНИМУМ МОЖНО  
ХОДИТЬ ПО ГОРОДУ  
И НЕ БОЯТЬСЯ  
СВАЛИТЬСЯ В КАНАВУ*

города... Целый же день где-то ездят! После этой истории Бобрышев распорядился построить велосипедные дорожки. Пока, правда, так и не построили.

— Он с этими велосипедами уже все уши прожужжал, — вздыхает Оксана Чернега. — Ну да, организовали прокат, но ведь велосипеды — это мелочь, мы ценны совсем не этим.

«Красная изба» и местная компания «Антарес» сейчас занимаются разработкой мобильного гида по городу. Навигационную программу можно будет бесплатно скачать на мобильный телефон с сайта организации и в режиме онлайн просматривать всю информацию о городе, прокладывать пешие маршруты. По заказу новгородской администрации питерская консалтинговая фирма (ее название почему-то пока держат в секрете) прорабатывает маркетинговую стратегию по продвижению брэнда «Великий Новгород» на мировом туррынке.

— Столько, сколько мы сделали за последние два года, мы за 20 лет не сделали! Как минимум можно ходить по городу и не

# 3246

ЧЕЛ.

в Великом Новгороде состоят на бирже труда, согласно отчету администрации города по итогам 9 месяцев 2009 года

участие в нескольких федеральных программах (например, по ремонту домов), а большинство памятников культуры отреставрированы за счет федерального бюджета (потрачено более 5 млрд руб., что сопоставимо с бюджетом самого Новгорода).

В предвкушении юбилейного 2012 года Бобрышев строит наполеоновские планы. По официальной статистике, город ежегодно посещают около 200 тыс.



ЮРИЙ  
БОБРЫШЕВ

МЭР ВЕЛИКОГО  
НОВГОРОДА

бояться свалиться в канаву, — с не скрываемым удовольствием говорит Юрий Бобрышев.

В Новгороде проложили новые тротуары на десятках тысяч квадратных метров, реконструировали историческую часть города — Кремль, Ярославово дворище, Софийскую площадь, привели в порядок фасады домов в центре города, выкрасив в оптимистичные — розовые, зеленые, желтые — цвета. «Обновить» город Бобрышеву помогло

человек — хоть и маленький, но стабильный турпоток, который даже в кризисный 2009 год не уменьшился. Поклонники Великого Новгорода внесли свою лепту в городской бюджет в размере примерно 4% (прямые и косвенные доходы от туризма), но градоначальнику Бобрышеву хочется увеличить эту

ОКСАНА  
ЧЕРНЕГАГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
НЕКОММЕРЧЕСКОГО  
ПАРТНЕРСТВА «КРАСНАЯ ИЗБА»МАРИЯ  
КРАВЧЕНКОГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ТУРОПЕРАТОРА  
«НОВТУРИНВЕСТ»

*ДА, У НАС НЕТ СПАДА ТУРПОТОКА ПО ИТОГАМ ГОДА, НО ЛИЧНО МНЕ ЭТОГО НЕДОСТАТОЧНО. НАМ НУЖНО СЕРЬЕЗНО УВЕЛИЧИТЬ ПОТОКИ, И СЕЙЧАС МЫ НАД ЭТИМ РАБОТАЕМ*

*АДМИНИСТРАЦИЯ ПЫТАЕТСЯ СТРОИТЬ ГОСТИНИЦЫ, ХОТЯ ИХ СРЕДНЯЯ ЗАГРУЗКА СЕЙЧАС 40–60%. И В ГОРОДЕ НЕТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ ТУРИСТОВ, — НАПРИМЕР, НИКАКОЙ НОЧНОЙ ЖИЗНИ. А ЛЮДЯМ ЖЕ ХОЧЕТСЯ РАЗВЛЕКАТЬСЯ*

# 2,4

МЛРД РУБ.

собственных доходов поступило в бюджет Великого Новгорода по итогам 2008 года, что почти вдвое больше, чем годом ранее. Самостоятельный заработок составляет почти половину в объеме городского бюджета

долю почти до трети. В достижении своей цели мэр не останавливается ни перед чем и ни перед кем. Он уже одобрил, например, макет реконструкции исторической части города, где в домах с видом на Кремль сейчас живут губернатор и масса новгородских чиновников.

Выселение высокопоставленных новгородцев уже началось, и в ближайшие годы территория Ярославова дворища и прилегающих жилых районов превратится в «туристический рай» с мини-гостиницами, бутиками, ресторанами и огромной набережной. — Мы приглашаем весь бизнес — российский и иностранный: давайте восстановим былое! Ведь пять веков назад здесь были торговые

районы! — призывает мэр. — Мы готовы отдать все здания и земли бизнесу! Вопрос в том, возьмет ли их новгородский бизнес.

**С МИРУ  
ПО НИТКЕ**

**Михаил Курдюхин** в начале 1990-х занимался дистрибуцией минеральной воды, но «бизнес прижали». Уже почти 15 лет он живет за счет того, что делает сувениры из дерева и бересты. Стоимость сувенирных непарнокопытных — от 250 руб. Заработанных 8–12 тыс. руб. в месяц Курдюхину хватает. К планам градоначальника по превращению Новгорода в туристический центр собеседники **СФ** относятся с долей скепсиса: в Новгороде недостаточно соответствующей инфраструктуры. **Мария Кравченко**, совладелица туроператора «Новтуринвест», отмечает, что в Новгороде нет ночной жизни. **А Наталья Тимон**, руководитель турфирмы «Садко», предложила мне встретиться в ресторане при гостинице «Волхов» — отдельно стоящих заведений, достойных посещения, по ее мнению, в городе единицы. В унылом состоянии и магазины. Один из двух торговых центров, трехэтажная

«Волна», расположился в бывшем заводском цеху и оттого похож на лабиринт. Часть выходов из ТЦ ведет в промзону, где можно заблудиться.

— Оплатил франшизу, открыл точку. Спустя полгода я понимаю, что идея была бредовая, — рассказывает арендатор «Волны», франчайзи федеральной сети. — В день заходит 50 человек, один что-то купит. Средняя цена вещи — 1 тыс. руб., а стоимость аренды — 60 тыс. руб. в месяц.

Основная проблема NoReCa и ритейла — в отсутствии спроса: приезжих немного, а жители города не спешат расставаться с содержимым своих кошельков. По данным Росстата, оборот розничной торговли на душу населения в 2007 году в Новгороде составил 85 тыс. руб. (в Сургуте — городе номер один по этому показателю — 230 тыс. руб.). Новгородец может себе позволить купить за год 14,6 потребительских корзин, а житель Сургута — на 10 больше.

Строить рестораны и магазины без потока туристов нет смысла, а туристы не хотят ехать в город, в котором негде потратить деньги. У Новгорода есть шансы привлечь туристов, но сливки с этого успеха скорее всего снимут федеральные и иностранные игроки. \_\_\_\_\_

# 3. ЕКАТЕРИНБУРГ

*БЫВШАЯ СТОЛИЦА ШАГАЮЩИХ ЭКСКАВАТОРОВ ЗА 20 ЛЕТ ПРЕВРАТИЛАСЬ В СТОЛИЦУ ТОРГОВЦЕВ, ОТЕЛЬЕРОВ И РЕСТОРАТОРОВ.*

«Свердловск мог гордиться своими заводами, но с точки зрения качества жизни гордиться было особенно нечем. Ситуация изменилась за последние годы», — своим главным достижением **Аркадий Чернецкий**, мэр Екатеринбурга, считает системность городского управления.

**Владислав Чарсов**, председатель местной коллегии антикризисных управляющих, соглашается с тем, что у города есть внятная концепция развития, благодаря которой из промзоны он, собственно, и превратился в бизнес- и логистический центр региона. Чарсов уверен, что такая ситуация — во многом следствие многолетнего противостояния мэра Чернецкого и теперь уже бывшего губернатора **Эдуарда Росселя**: «Мэр и его команда, как спортсмены, постоянно должны были быть в тонусе и доказывать свою состоятельность. Это пошло городу только на пользу».

Теперь **Аркадий Чернецкий** имеет гораздо больше степеней финансовой свободы, чем подавляющее большинство его коллег, друживших с губернаторами: на собственные доходы в екатеринбургском бюджете в 2008 году приходилось свыше 62%, а профицит (6,04%) больше, чем у любого города в нашей первой двадцатке. При этом екатеринбуржцы имеют самый высокий средний доход, много тратят (по розничному обороту город далеко опережает не только города-миллионники, за исключением Москвы и Петербурга, но и большинство субъектов федерации). Кроме того, на свой рубль они могут купить больше всего товаров, уступая по этому показателю только Уфе. Лидером в рознице город стал довольно давно. Руководитель отдела по корпоративным и внешним

# 6,04%

составляет профицит бюджета Екатеринбурга относительно доходной части. Это самый высокий показатель в топ-20 лучших городов

# 58

отелей работают сейчас в Екатеринбурге. Это всего в четыре раза меньше, чем в Москве, — при десятикратной разнице в населении

связям **Metro Cash & Carry Оксана Токарева** вспоминает: «В 2005 году, когда мы начали свою региональную экспансию и Урал стал стартовой площадкой, столкнулись с некоторыми сложностями в общении с местными игроками. Они осознавали свою силу и считали, что должны препятствовать приходу федеральных сетей». Конфликт, по ее словам, был улажен при содействии городских и областных властей. С точки зрения делового климата Екатеринбург — один из самых позитивных примеров в российском опыте **Metro**, говорит Токарева, в сферу ответственности которой входит и GR.

В 2009 году благосостояние города, конечно, ухудшилось: доходы бюджета упали на 15%. Как и многим мэрам, **Аркадию Чернецкому** приходится бороться за собираемость главных налогов — НДС и земельного (вместе составляют 60% бюджета города). Мэр Екатеринбурга в беседе с **СФ** напомнил, что при принятии в 2003 году закона «Об общих принципах организации местного самоуправления» (а Чернецкий тогда был главой Союза российских городов) предполагалось,

что муниципалитетам отойдет 50% НДС. Но «в итоге за городами остались лишь 30%, и было бы целесообразно поднять эту планку». Хотя его давний визави уже не у власти, мэр до сих пор в тонусе, ведь дополнительные 20% можно только «отбить» — у областных властей.

Координаты: \_\_\_\_\_ 56°50'00" с. ш.  
60°35'00" в. д.  
Основан \_\_\_\_\_ 1723 г.  
Площадь \_\_\_\_\_ 491 кв. км  
Население\* \_\_\_\_\_ 1332 тыс. человек

Доходы бюджета\*\* \_\_\_\_\_ 26 500 млн руб.

Расходы бюджета\*\* \_\_\_\_\_ 24 900 млн руб.

Сильные стороны \_\_\_\_\_ Финансовая устойчивость, развитый розничный сектор, обеспеченные горожане

Слабые стороны \_\_\_\_\_ Невысокий уровень обеспечения детскими садами, жители считают свой город грязным

\* по данным Росстата на 1 января 2009 года  
\*\* за 2008 год



# 4. КЕМЕРОВО

**АВТОРИТАРНЫМИ МЕТОДАМИ РУКОВОДСТВО КЕМЕРОВА «СТРОИТ» НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКОВ И АРЕНДАТОРОВ. НО СОБРАННЫЕ СРЕДСТВА ИДУТ НА БЛАГОЕ ДЕЛО: БОРЬБУ С БЕЗРАБОТИЦЕЙ И РАСТУЩИМИ КОММУНАЛЬНЫМИ ТАРИФАМИ.**



Губернатор Кузбасса **Аман Тулеев** любит совершать набеги на подведомственные ему муниципальные территории. С его подачи Кемерово и другие города сегодня дружно борются с безработицей, ищут неуценную недвижимость, подпольные цеха и прочий теневой бизнес, а также пытаются обуздать расходы на ЖКХ. Директива сверху четкая: не больше 15% роста коммунальных расходов в текущем году. Не справившиеся муниципалы могут лишиться своих кресел.

И это не пустая угроза. Градоначальники шахтерского края не понаслышке знают, что такое «вертикальный менеджмент». За долгие годы руководства Кемеровской областью губернатору удалось создать здесь особую систему отношений между чиновниками, в которой слово губернатора — закон.

Четырежды избранный на пост мэра Кемерово **Владимир Михайлов** действует аналогичными методами. Так, еще в 2004 году он объявил о создании городского Фонда социального развития, предложив местным предприятиям отчислять в него 1% фонда зарплат, — дополнительно к единому социальному налогу. Как ожидалось, желающих отказать мэру и губернатору в городе не нашлось. Словом, хочешь жить — умей дружить.

Тем не менее градоначальник, в прошлом строитель, толково руководит ЖКХ. Так, город уже давно заменил дотации коммунальным службам, традиционно богатые коррупционными схемами, системой субсидирования коммунальных тарифов отдельным категориям граждан.

Показатели у Кемерово прекрасные: в рейтинге **СФ** он занял четвертое место среди 164 городов с населением от 100 тыс. человек по расходам бюджета на душу населения (с поправкой на стоимость базовых муниципальных услуг в регионе), и седьмое по уровню покупательной способности горожан. Хуже дело обстоит с жилищным строительством (37-е место) и занятостью (68-е место).

Кстати, летом прошлого года губернатор распорядился проверить, как расходуются средства, выделенные Кемеровскому городскому центру занятости. Проверка эта завершилась скандалом. Аудиторы обнаружили, что некоторые предприятия города в сговоре с чиновниками из администрации

использовали незаконные схемы: сначала увольняли своих сотрудников, те вставали на учет на бирже труда как безработные, а затем получали от службы занятости направления на общественные работы к прежнему работодателю. И все возвращалось на круги своя — только зарплату людям платили уже не предприятия, а бюджет. Закончилось все увольнением проштрафившихся городских чиновников. Впрочем, бюджет города Кемерово объективно можно назвать социально-ориентированным: 69,8% затрат в 2008 году пошло на ЖКХ, социальную помощь и образование — это выше среднестатистического уровня расходов отечественных муниципалитетов (59,0%).

# 53%

собственных доходов кемеровского бюджета приходится на неналоговые поступления. По этому показателю город уступает только Великому Новгороду

# 328

РУБ.

составили расходы бюджета Кемерово на душу населения с поправкой на стоимость муниципальных услуг. Выше только в Москве, Санкт-Петербурге и Новом Уренгое

Текст: Юлиана Петрова

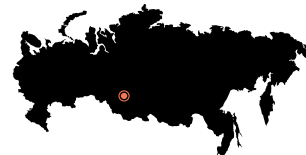
Координаты \_\_\_\_\_ 55°20'00" с. ш.  
86°04'00" в. д.  
Основан \_\_\_\_\_ 1918 г.  
Площадь \_\_\_\_\_ 282,3 кв. км  
Население\* \_\_\_\_\_ 520,6 тыс. человек

Доходы бюджета\*\* \_\_\_\_\_ 15 830,3 млн руб.

Расходы бюджета\*\* \_\_\_\_\_ 15 534,2 млн руб.

Сильные стороны \_\_\_\_\_ Развитая социальная сфера, высокие доходы населения, высокая доля неналоговых доходов  
Слабые стороны \_\_\_\_\_ Искоряющие ресурсы городских систем водоснабжения, теплоснабжения, сдерживающие жилищное строительство, длительная процедура согласования строительных проектов

\* по данным Росстата на 1 января 2009 года  
\*\* за 2008 год



# 5. РОСТОВ-НА-ДОНУ

СТАТУС ГОРОДА-МИЛЛИОННИКА, ВЫГОДНОЕ ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ И ТЕПЛОЕ ОТНОШЕНИЕ К ИНВЕСТОРАМ ОБЕСПЕЧИЛИ РОСТОВУ МЕСТО В ПЯТЕРКЕ ЛУЧШИХ ГОРОДОВ.



«Около 30 лет в Ростове не строили пешеходных переходов. Последний — подземный — ввели в 1977 году. В 2008-м сдвинули ситуацию с мертвой точки, и появились надземные переходы на Шолохова и Беляева. Но этого мало. Будем строить новые», — рапортует в своем блоге в ЖЖ мэр Ростова-на-Дону **Михаил Чернышев**.

Состоянием городской инфраструктуры мэр-блогер озабочен совсем не зря: по инфраструктурному индексу город оказался в рейтинге **СФ** лишь на 16-м месте. По словам начальника управления экономического развития Ростова **Александра Толкачева**, восстановление обветшавших инфраструктурных объектов и строительство новых в ближайшие годы станет одной из самых расходных статей городского бюджета. Доходная его часть не меняется уже много лет. На 62,1% ростовский бюджет пополняется за счет собственных доходов, причем почти половина из них приходится на неналоговые поступления. Это во многом объясняет

лояльность местных властей по отношению к «чужим» инвесторам. «С ростовскими властями, и областными, и городскими, у нас не было никаких проблем. Отношения с ними получились очень конструктивные и адекватные», — признает **Сергей Грешилов**, директор южного филиала X5 Retail Group, открывшей в феврале этого года свой первый в Ростове гипермаркет «Карусель».

Из федеральных игроков здесь присутствуют почти все крупнейшие сетевые ритейлеры — «Ашан», IKEA, Real, Metro Cash & Carry, X5 Retail Group, «Л'Этуаль», «ДугласРиволи». Последний, кстати, в июне прошлого года открыл в местном торгово-развлекательном комплексе свой самый большой магазин — его площадь составляет 783 кв. м, тогда как у столичных объектов сети площадь от 200 до 750 кв. м. Инвестпривлекательностью Ростов-на-Дону, по мнению опрошенных **СФ** участников рынка, обязан двум ключевым факторам: логистике и статусу. «Это единственный южный город-миллионник, который к тому же удачно расположен с точки зрения логистики по отношению к Москве и экспортным

рынкам, прежде всего украинскому и казахстанскому», — говорит **Вадим Ванев**, генеральный директор компании «Евродон». У соседних областных и краевых центров Ростов-на-Дону выигрывает за счет статуса столицы Южного федерального округа (здесь находится резиденция полпреда президента в ЮФО и основные органы управления округа). 14 марта Михаил Чернышев уже в четвертый раз станет участвовать в выборах главы городской администрации, и блог,

который мэр ведет с лета 2009 года, в любом случае лишним не будет. Сейчас у Чернышева 240 подписчиков. По мэрским меркам показатель весьма средний (у самарского мэра **Виктора Тархова**, например, 161 постоянный читатель, зато у астраханского **Александра Алымова** — 1454). А вот во «френды» сам Чернышев ни к кому так и не записался. «Если в разделе „друзья“ у меня ноль, это не значит, что я кого-то не уважаю или не считаю интересным собеседником. Для меня все ростовчане — „френды“», — оправдывается мэр.



# 13%

составил рост средней заработной платы ростовчан в 2009 году. Это на 7 процентных пунктов меньше, чем в докризисный период

Текст: Диана Россоховатская

Координаты \_\_\_\_\_ 47°14'00" с. ш.  
39°43'00" в. д.  
Основан \_\_\_\_\_ 1749 г.  
Площадь \_\_\_\_\_ 354 кв. км  
Население\* \_\_\_\_\_ 1,049 млн человек

Доходы бюджета\*\* \_\_\_\_\_ 18 204,66 млн руб.

Расходы бюджета\*\* \_\_\_\_\_ 17 570,78 млн руб.

Сильные стороны\_ Высокая инвестиционная привлекательность, обусловленная статусом административного центра ЮФО, развитый малый и средний бизнес, основу промышленности составляют сельское хозяйство, оборонные предприятия, потребительский сектор

Слабые стороны\_ Устаревшая инфраструктура, недостаточная занятость населения

\* по данным Росстата на 1 января 2009 года  
\*\* за 2008 год



**ДРУЖБА С ВРАГОМ**

Не сумев делегировать общение с чиновниками, Дмитрий Агарунов заставил себя найти с ними общий язык

**ЛИНЕЙКОЙ ПО РУКАМ**

Павел Безручко примирился с мыслью, что он не может самостоятельно исправить все ошибки своих подчиненных

# ЗОНА ОТВРАЩЕНИЯ

*РАБОТА, КОТОРАЯ ВЫЗЫВАЕТ ЧУВСТВО ФИЗИЧЕСКОГО ОТВРАЩЕНИЯ, ИНОГДА БЫВАЕТ ПОЛЕЗНА. ПРЕОДОЛЕНИЕ ТОШНОТЫ — НЕПЛОХОЙ СПОСОБ РАЗВИТИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.*

400NC-2

45

DAK 400NC-2

2

K DAK



▶ 7



▶

**ТРЮК С ПЕРЕОДЕВАНИЕМ**

Денис Щепетев научился микроменеджменту, примерив роли разнорабочего продуктов и продавца

**СЕРАЯ ШЕЙКА**

С помощью профессора бизнес-школы Михаил Иванов увидел в занудной финансовой рутине красоту

Два года назад журналист Fortune и автор книги «Выдающиеся результаты» **Джефф Колвин** выдвинул парадоксальную гипотезу. Он заявил: секрет успешных людей состоит в том, что они способны кропотливо упражняться в тех видах деятельности, от которых их «тошнит». Мысль Колвина довольно проста: в каждой работе есть стороны, одинаково неприятные для всех. Люди, достигшие совершенства в их преодолении, получают огромное конкурентное преимущество. Совершенствование в неприятных составляющих работы Колвин назвал «осознанной практикой».

**СФ** решил выяснить, как обстоят дела с «осознанной практикой» в российском бизнесе. Мы опросили 44

руководителя компаний и обнаружили любопытную картину. В-первых, «осознанная практика» — явление массовое. Более 70% респондентов признались, что вынуждены выполнять неприятную часть своих рабочих обязанностей, так как не могут это делегировать. Лишь 30% опрошенных руководителей следуют принципу «занимайся только тем, что тебе нравится и что ты умеешь делать хорошо».

Во-вторых, частично подтверждается гипотеза Колвина о том, что овладение неприятными навыками дает менеджеру конкурентное преимущество. Мы выяснили, что занятия, которые руководители чаще считают самыми ненавистными (см. схему на стр. 82), критически важны для бизнеса с точки

Фото: Дмитрий Мартянов, Евгений Дудин

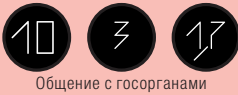
зрения самих управленцев. Кроме того, чем более отталкивающим является дело, тем меньше у людей успехов в его освоении.

Все неприятные дела можно разделить на два типа. В основе первого лежит страх перед другими людьми. Менеджеры не могут понять, о чем думают их контрагенты или сотрудники, поэтому не доверяют им. Второй тип вызван страхом бесконечности. Руководители боятся приступать к некоторым делам (например, к составлению отчетов), поскольку считают, что рутина сложна и будет длиться вечно. Значит, совершенствование в управлении надо начинать с избавления от подобных страхов. Именно об этом наши четыре истории.

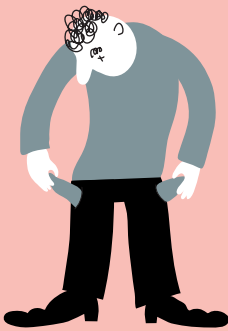


# РАЗВИТИЕ ОТ ПРОТИВНОГО

Задавая первым лицам компаний вопрос, что им больше всего не нравится в их работе, мы думали, что услышим о какой-то экзотике. Однако получившаяся картина отражает типичный набор ежедневных обязанностей руководителей. Одно из двух: либо наши гендиректора не очень любят то, чем занимаются, либо работают в аду.



Общение с госорганами



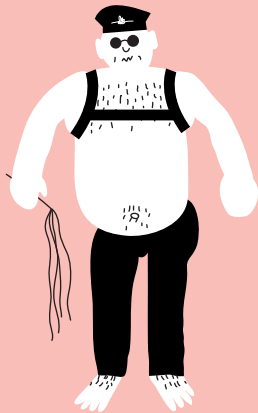
Анализ финансовой отчетности



Написание отчетов



Бизнес-планирование



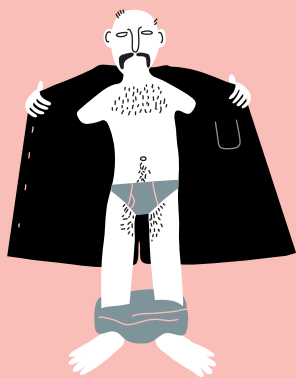
Контроль сотрудников



Привлечение денег от акционеров и инвесторов



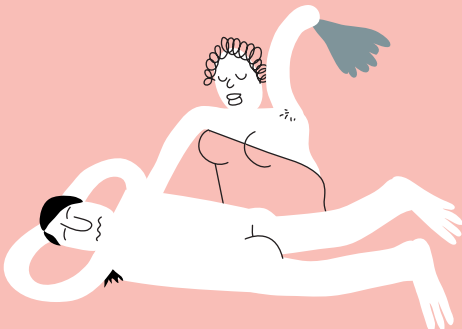
Решение проблем сотрудников



Выступление на публике



Увольнение подчиненных



Встречи с партнерами и клиентами, лишённые деловой составляющей

## ОЦИФРОВКА ТОШНОТЫ

Чем чаще упоминается дело в числе трех самых неприятных, тем выше его индекс тошноты. «1» по индексу важности — дело незначимо; «2» — важно, но можно делегировать; «3» — критически важно. «1» за успехи в освоении означает, что их нет; «2» — изменения к лучшему, «3» — успехи.

## ОБОЗНАЧЕНИЯ



### БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ В ПОГОНАХ

Несколько лет назад генеральный директор ИД «Геймлэнд» **Дмитрий Агарунов** нанял в качестве репетиторов трех сотрудников различных госорганов. Столь необычные учителя понадобились руководителю бизнеса, чтобы решить надоевшую проблему: он не мог привыкнуть к визитам сотрудников регулирующих ведомств. В этом Дмитрий не одинок: большинство наших респондентов считают контакты с чиновниками самым неприятным занятием.

Как говорит Агарунов, представители государства падали ему как снег на голову. Он не мог найти общего языка с ними и воспринимал их как противников. «Почему по квартирам ходить нельзя, а по компаниям можно?» — задавался вопросом Дмитрий.

Агарунов попытался делегировать функцию переговоров с чиновниками, наняв GR-менеджера, но быстро разочаровался в затее. Одни кандидаты страдали от той же болезни, что и Дмитрий, другие хорошо знали, что нужно чиновникам, но не были готовы отстаивать его интересы. Бизнесмен понял, что ему не удастся избавиться от самой неприятной стороны своей работы.

После одной из масштабных проверок его посетила мысль: надо научиться вести переговоры с чиновниками. Для этого ему необходимо было избавиться от «страха других», то есть понять людей, которых он считал своими противниками. Агарунов вспомнил, что трое его друзей в юности выбрали карьеру в госорганах. Он связался с ними и договорился о встрече. Вскоре они стали видаться регулярно.

Друзья рассказывали Дмитрию, на каких принципах строится работа того или иного ведомства, объясняли причины, побуждающие сотрудника приходить в компанию с внеплановой проверкой, обучали специфической терминологии и жаргону, принятым

в среде силовиков и чиновников. Агарунов потратил на эти беседы много десятков часов, однако дело того стоило: он перестал воспринимать представителей государства как противников. «90% проверок вызваны требованиями плана,— считает он.— Иногда причина — поиск документов для проверки другой компании, а иногда проверяющий просто хочет потренироваться.

Теперь, когда в «Геймлэнд» приходит сотрудник регулирующих органов, Агарунов не впадает в ступор: он пытается определить причину визита и оказать чиновнику нужную помощь.

### НЕ ДЕЛАЙ САМ

Как-то к генеральному директору компании «Экопси консалтинг» **Павлу Безручко** подошел сотрудник и сказал: «Павел, как же классно с тобой работать!» — «Почему?» — спросил он. «Ты всегда подскажешь, что конкретно надо делать,— ответил работник.— Можно не думать!» Получив такое объяснение, гендиректор погрузился. К тому моменту он уже долгое время пытался отучить себя думать за подчиненных.

До назначения генеральным Безручко был одним из ведущих проектных менеджеров компании. Если в его команде кто-то не справлялся с работой, Павел выполнял ее сам. Поэтому когда он возглавил «Экопси», наиболее сложным и неприятным занятием для него стал контроль подчиненных. «Я не мог найти баланс между мелочной опекой и безоглядным доверием»,— признается Безручко. По сути, источником трудностей Павла

был тот же «страх других». Павел знал, что сотрудникам не нужен дошный контроль, но в душе опасался, что они могут наделать ошибок.

Чтобы избавиться от этого пресса, Безручко начал регулярно принимать «витамины», то есть совершать действия, которые приближали его к успеху: размышлял над деловыми книгами, анализировал собственный опыт, запрашивал обратную связь от топ-менеджеров компании. После трех лет приема «витаминов» гендиректор «Экопси консалтинг» нашел оптимальную для себя модель. Сейчас Павел говорит о контроле так: «Есть „люди-проблемы“ и „люди-решения“. Пытаться контролировать „человека-проблему“ бесполезно. Его проще уволить. Если же ты не ошибся в выборе сотрудника — доверяй».

### ЦЕЛОЕ В ДЕТАЛЯХ

«Представьте ситуацию: ко мне приходят разработчик и продавец,— рассказывает генеральный директор компании «Цезарь сателлит» (занимается разработкой и продажей систем безопасности) **Денис Щепетьев**.— Разработчик утверждает, что продавец не умеет продавать. Продавец — что продукт плохой. Ну а я что должен сказать?»

Когда в 2006 году Щепетьев возглавил «Цезарь сателлит» (до этого он был ее директором по развитию), решение подобных ситуаций было для него мукой. Денису не доставало знаний об операционном управлении — он имел приличный опыт лишь в маркетинге и логистике. Вообще-то глава «Цезаря сателлита» совсем не любитель

**ЕСТЬ «ЛЮДИ-ПРОБЛЕМЫ» И «ЛЮДИ-РЕШЕНИЯ». «ЧЕЛОВЕКА-ПРОБЛЕМУ» ПРОЩЕ УВОЛИТЬ. А ЕСЛИ ТЫ НЕ ОШИБСЯ В ВЫБОРЕ СОТРУДНИКА — ДОВЕРЯЙ**

## *ПОЧЕМУ ИЗ ПОНЯТНЫХ БИЗНЕС-ОПЕРАЦИЙ ПОЛУЧАЮТСЯ НЕПОНЯТНЫЕ ЦИФРЫ? ПОЧЕМУ ДЕНЕГ НА СЧЕТУ НЕМНОГО, А НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ БОЛЬШОЙ? И ГДЕ ЖЕ ОНА, ЭТА ПРИБЫЛЬ?*

копаться в мелочах. Однако он считает, что управленец иногда должен использовать навыки микроменеджмента. «Хороший руководитель — тот, к кому приходят за советом, — считает Щепетьев. — Если я не знаю важных мелочей, то буду либо молчать, либо говорить первое, что приходит на ум». Поэтому он решил более детально изучить возглавляемую им компанию. И столкнулся со страхом бесконечности.

Дело в том, что бизнес компании разнороден: «Цезарь спутник» проектирует и разрабатывает системы безопасности, продает их, занимается удаленным мониторингом автотранспорта и домов. Было трудно понять, до какого уровня должен опускаться гендиректор в постижении деталей и с чего начинать. «Был страх, что упущу что-то важное», — говорит Щепетьев.

Денис нашел выход в игровой манере освоения деталей. Он решил, что должен получить опыт линейного менеджера-новичка. Он немного поработал разработчиком, помощником технического директора и директора по продажам. Кроме того, гендиректор самостоятельно продал систему мониторинга автопарка на 600 автомобилей. Обложившись книгами, Денис учил терминологию сейлзов. Руководитель самостоятельно готовил предложение, сам рассказывал клиенту о продукте и сам заключал сделку.

Как признается Денис, глубокое проникновение на микроуровень бизнеса дало ему возможность общаться с подчиненными на одном языке. «Раньше я не всегда был уверен, корректно ли ставлю задачу сотруднику и оцениваю результат», — поясняет Щепетьев. — Теперь эта неуверенность исчезла».

## УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ СМЕНЫ РЕЗИНЫ

«Почему из понятных бизнес-операций получаются непонятные цифры? Почему денег на счету немного, а налог на прибыль большой? И где же она, эта прибыль?» — такие вопросы задавал себе генеральный директор издательства «Манн, Иванов и Фербер» **Михаил Иванов** на начальном этапе развития своего бизнеса.

Причиной некомпетентности Михаила была порожденная страхом бесконечности нелюбовь к финансовому анализу. «В финансах все было настолько запутанно, что я даже не пытался понять их», — говорит Иванов. Но игнорировать цифры он не мог — это плохо отражалось на бизнесе. «Мы неверно считали оборачиваемость и делали много операций, которые увеличивали наш оборотный капитал: медленно собирали деньги с контрагентов, слишком быстро платили им и печатали лишний тираж», — говорит Иванов.

Изменить отношение к финансам ему помог профессор испанской бизнес-школы IESE (Михаил поступил туда в 2008 году) **Луис Паленсия**. Он потряс Иванова тем, что мог объяснять основы финансового учета простым языком, словно рассказывал о них своей бабушке. «Этот фантастический профессор научил меня видеть красоту финансов», — говорит Михаил. Полученные в IESE знания, а главное, преодоление неприязни к финансам помогли Иванову стать более профессиональным. «Теперь я хорошо понимаю, как грамотно выразить свой бизнес в цифрах и каковы драйверы роста нашей прибыли и денежного потока», — говорит он.

В своей книге Джефф Колвин сравнивает «осознанную практику» с приготовлением рыбы. Она плохо пахнет, ее нужно чистить, но повар, которого это не пугает, приготовит вкусное блюдо. Однако стать хорошим поваром может лишь тот, кто научится находить даже в самых отталкивающих занятиях что-нибудь приятное.





Руководителю бизнеса не стоит систематически ломать себя и учиться тому, что вызывает у него отторжение.

Во-первых, это не новый подход к управлению, а, наоборот, устаревший. В его основе лежит идея, что лидеру нужно максимальное количество навыков и он должен уметь решать любые проблемы. Но такого руководителя-героя не существует в природе.

Есть восемь лидерских ролей. «Стратег» понимает лидерство как игру в шахматы, «катализатор изменений» видит в нем процесс совершенствования. Для «транзактора» смысл управления состоит в заключении сделок, а для «строителя» — в предпринимательстве. «Инноватор» полагает, что менеджмент — это генерация идей, а «процессор» — что это борьба за эффективность. «Тренер» сводит

управление к развитию людей, а «коммуникатор» — к искусству производить впечатление. Разве может один человек хорошо овладеть сразу всеми этими ролями?

Во-вторых, я не думаю, что, преодолевая отторжение, можно добиться прогресса даже в одной части управленческой работы.

Если взрослый человек не очень хорош в каком-то деле, значит, оно противоречит его личности. Существуют паттерны, благодаря которым мы всегда остаемся теми, кто мы есть. Людям нравится делать вещи, которые напоминают им о том, что было важно для них в период взросления. Как-то я разговаривал с одним руководителем-стратегом. Каждый мой вопрос он встречал присказкой «Отвечу в трех пунктах». Оказалось, его мама любила готовить, а семейный обед всегда состоял из трех блюд!

Вещи, которые идут вразрез с этими паттернами, люди делать не любят, что нередко вредит бизнесу. Я знал руководителя, который старался избегать конфликтов, так как хотел, чтобы его все любили. Для организации он был стихийным бедствием, поскольку боялся принимать непопулярные решения. Чтобы помочь ему побороть этот страх, глава компании командировал его в терпящий бедствие филиал с таким напутствием: «Если не выправишь ситуацию, не рассчитывай на карьерный

рост». Менеджер выполнил поручение, произведя кадровую чистку в филиале. Но из общения с ним я сделал вывод, что он так и не смог стать жестким руководителем. Его просто загнали в угол.

Я думаю, что руководителю имеет смысл поддерживать минимальный уровень владения лидерскими ролями, которые ему чужды. Вложив в их освоение слишком много времени и сил, он меньше использует свои сильные стороны. Не уделив им никакого внимания, рискует выпасть из ритма организации. Я знал одного менеджера, который стал отвечать на письма коллег лишь после того, как на него надавил генеральный директор. Менеджер считал, что его работа состоит только в том, чтобы придумывать идеи.

Лидерские роли, к которым у вас есть предрасположенность, нужно стремиться развивать до максимума. Если же вы в себе ее вообще не обнаруживаете, никакие кропотливые упражнения не помогут. Станьте художником или поэтом, займитесь чем угодно, но только не управлением.

МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС,  
ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ГЛОБАЛЬНОГО  
ЛИДЕРСТВА INSEAD, ПОЧЕТНЫЙ  
ПРОФЕССОР ESMT

**ЕСЛИ ВЗРОСЛЫЙ  
ЧЕЛОВЕК  
НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШ  
В КАКОМ-ТО  
ДЕЛЕ, ЗНАЧИТ,  
ОНО ПРОТИ-  
ВОРЕЧИТ ЕГО  
ЛИЧНОСТИ**



ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Другая жизнь

# ТОЧНО

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПЕТЕРБУРГСКОГО ТРИКОТАЖНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «НИКА» АЛЕКСЕЙ ТУРЖОВ ЗАНИМАЛСЯ ПОДВОДНОЙ АРХЕОЛОГИЕЙ ЕЩЕ ПОДРОСТКОМ. УСПЕХИ В БИЗНЕСЕ ПОЗВОЛИЛИ ЕМУ СОЗДАТЬ СОБСТВЕННЫЙ ДАЙВИНГ-КЛУБ И ПОГРУЗИТЬСЯ В ХОББИ ПО ПОЛНОЙ.

# В ВОДУ

# ОПУЩЕННЫЙ

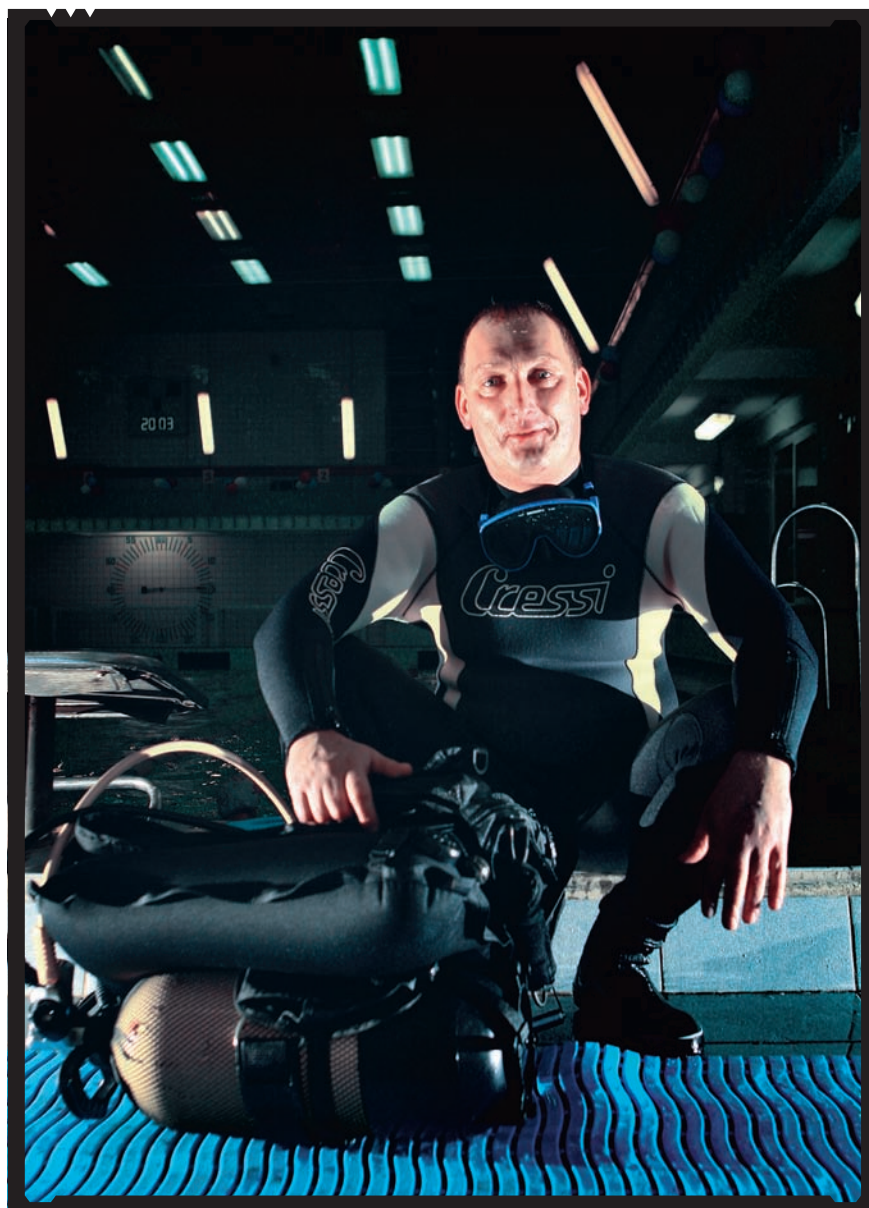


Фото: Сергей Киселев

АЛЕКСЕЙ ТУРЖОВ АКВАЛАНГ  
НАДЕВАЕТ ЕДВА ЛИ НЕ ЧАЩЕ,  
ЧЕМ ДЕЛОВОЙ КОСТЮМ

Жители Старой Слободы в Ленинградской области удивились, когда в один весенний день в их деревню въехала колонна микроавтобусов, груженных аквалангами, гидролокаторами и надувными лодками. Неожиданные гости устроились на постой, а на следующий день отправились к озеру, раскинувшемуся у стен Александровского Свято-Троицкого монастыря, где начали погружение. Возможно, поселяне удивились бы еще больше, узнав, что один из людей в гидрокостюмах — глава крупного текстильного предприятия в Северо-Западном регионе. По оценкам компании, «Нике» принадлежит около 15% местного рынка пошива одежды.

**Алексей Туржов** рассказывает, что экспедицию в Старую Слободу готовили больше месяца. Один из ее участников как-то разговорился с местной жительницей, и та поведала ему историю о церковных колоколах: якобы монахи затопили их в монастырском озере в первые годы советской власти. — Вменяемая вроде старушка, — описывает «информантку» Туржов. — Потом мы с братией монастырской связались. Документы по архивам прошерстили. И точно: нет нигде следов колокола «Лебедь», подаренного монастырю сыном **Ивана Грозного**. Вот мы и поехали.

Дело было ранней весной 2009-го. Из-за паводка вода в озере была очень мутной. Пришлось прочесывать дно гидролокатором, составлять карту глубин. Ведь монахи, отправляя колокола под воду, должны были наметить какие-то ориентиры. Исходя из расположения колокольни, святого источника и старых мостков, по которым могли тащить колокола, прикинули квадрат поисков.

— И вот на глубине восьми метров локатор обнаружил предмет. Диаметр — не больше полутора метров. Идеально круглый. Он, «Лебедь»! — от избытка эмоций Туржов режет воздух ладонью.

## ДОСЬЕ



**АЛЕКСЕЙ ТУРЖОВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ПЕТЕРБУРГСКОГО ТРИКО-  
ТАЖНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ  
«НИКА»

1967

Родился в Ленинграде

1982

Первые опустился  
под воду с аквалангом.  
Сверстники завидовали

1988

Поступил на биолого-  
почвенный факультет  
Ленинградского  
государственного универ-  
ситета. Выбрал кафедру  
физиологии высшей  
нервной деятельности,  
так как хотел изучать  
жизнь дельфинов

1994

Начал заниматься  
бизнесом, который  
не имеет ни малейшего  
отношения к подводному  
плаванию и биологии

1997

Участвовал в Открытом  
чемпионате России  
по водному туризму  
на реке Белой  
в классе каяков

2000

Основал дайвинг-клуб  
2В3; получил квалифика-  
цию инструктора подвод-  
ного плавания

2001

Родилась дочь, а спустя  
восемь лет — мальчики-  
близнецы

Два дня ушло на то, чтобы в мутной взвеси обвязать нахodka тросом и прицепить к лебедке. Увы, «Лебедь» оказался обычным автомобильным колесом. Подводные экспедиции часто оканчиваются бесплодно, но Туржов готов опускаться в холодные темные воды снова и снова.

## КЛУБ ДОСААФ КАК МЕСТО РОЖДЕНИЯ СКРЫТЫХ СТРАСТЕЙ

Гендиректор «Ники» говорит, что любовь к подводной археологии жила в нем давно, но «дремала». Впервые он начал погружаться с аквалангом в 1980-е годы, когда подростком занимался в клубе ДОСААФ «Нептун». Сдал экзамен по водолазному делу, несколько раз выезжал в экспедиции на Ладожское озеро, смотрел на затонувшие в Великую Отечественную войну грузовики и упавшие в воду самолеты. Но будущая страсть тогда не пробудилась.

Вместо акваланга во время учебы в университете Туржов увлекся байдарочным спортом, да так серьезно, что ходил в походы самых сложных категорий. Уже будучи бизнесменом, регулярно участвовал в чемпионате России по туристическому многоборью. «Всегда в десятку входил», — не скрывает он гордости.

Прекратить прыжки с шестиметровых порогов Туржов решил в начале 2000-х, когда родилась дочь **Анастасия**: стал задумываться об опасностях водного спорта.

— Возрасту же не тот, — вздыхает Туржов, которому в 2000-м исполнилось 33 года. — Что я, третий с конца участник по возрасту, мог противопоставить 19-летним мальчишкам? Да ничего.

В то время его приятель вернулся из Египта в бешеном восторге от тамошних морских красот. И Туржов вернулся под воду. Записался на курсы дайвинга и легко сдал экзамен на мастера, а потом и на инструктора по системе PADI: опыт ДОСААФ не пропал бесследно.

## ПОЧЕМУ АКВАЛАНГИЗМ И СИНХРОННОЕ ПЛАВАНИЕ — ВЕЩИ НЕСОВМЕСТИМЫЕ

— Леха, здорово! Давненько не появлялся, — панибратски приветствуют Туржова инструкторы по дайвингу подводного клуба 2В3. — Ты сегодня парадный такой, в костюме. С ревизией заглянул?

Стены увешаны снятыми под водой фотографиями, картами морских сражений, штурвалами и флагами. Ревизию Туржов проводить не собирается. Хотя имеет такое право: работу в объединении «Ника» он совмещает с должностью директора дайвинг-клуба.

Туржов основал 2В3 в 2000 году, арендовав помещение на территории спорткомплекса с бассейном. Идея пришла сама собой. Во время дайв-сафари (туров для поклонников подводного плавания) люди часто оказываются на корабле в новой для себя компании и не всегда чувствуют себя

**ОЗАРЕНИЕ СЛЕДУЕТ**

Без мощного фонаря подводному археологу на дне делать нечего

**ОТРЯД ОСОБОГО НАЗНАЧЕНИЯ**

Гражданам с обостренной бдительностью трудно поверить, что люди в такой экипировке — не диверсанты

**АКВАПИКТОГРАФИЯ**

Акваланг является обязательным входным билетом на эту выставку наскальной живописи

комфортно. Лучше, когда они знакомы и интересны друг другу. Наличие клуба единомышленников дало бы такую возможность. Кроме того, Туржов всегда мечтал создать небольшой бизнес, связанный с хобби. Сейчас в клубе около сотни постоянных членов.

Бизнесмен уверяет, что клуб 2В3 не является для него источником дохода. Денег, которые приносят обучение и организация дайв-сафари, хватает лишь на то, чтобы покрыть зарплату инструкторов, расходы на оборудование и фрахт судов.

— Пойдемте, покажу хозяйство, — приглашает Туржов. Помимо комнаты для инструкторов, «хозяйство» — две обшарпанные кладовки, где хранятся гидрокостюмы, акваланги и прочее оборудование. Сквозь приоткрытые двери видно людей, плавающих в бассейне и занимающихся аквааэробикой. Аквалангистов среди них нет.

— Наша вода позже, в десять вечера, — объясняет Туржов. — А то раньше с синхронистками вместе плавали, ребят это очень отвлекало.

Название 2В3 символично: оно созвучно с английским to be free («быть свободным»). Правда, сегодня свободу Туржова ограничивает кризис. Ему приходится целыми днями вести переговоры с партнерами «Ники», которые норовят сэкономить и перевести заказы в Китай. На дайвинг-клуб времени не хватает.

— А раньше меня здесь каждый день видели, — говорит Туржов с нескрываемой ностальгией.

Он сам преподавал в 2В3, причем не только дайвинг, но и теорию глубоководного (более 40 метров) погружения, а также подводную фотографию, теорию и практику подводной археологии.

— На планете чертова уйма интересных мест для дайвинга. А у всех одно и то же: Мальдивы, Египет, — рассуждает Алексей Туржов. — Хочется предложить что-то особое, некую идею, сближающую членов клуба.

**КАК БИЗНЕСМЕН-ДАЙВЕР КОНТР-АДМИРАЛА ОБАЯЛ**

Мальдивами и Египтом 2В3 тоже не брезгует, но главной идеей клуба стала подводная археология. В свое время Туржов познакомился с контр-адмиралом запаса **Константином Шопотовым**, президентом общества «Память Балтики». Как рассказывает Туржов, многие дайвинг-клубы пытались договориться с Шопотовым и войти в состав его археологических экспедиций на Балтийском море, но получали отказ.

Туржову удалось покорить моряка — благодаря то ли серьезной спортивной подготовке, то ли личному обаянию, а может, потому, что занимался дайвингом не ради денег. По его словам, Шопотов скептически относится к коммерческим клубам. Сначала контр-адмирал разрешил принимать участие в археологических экспедициях Туржову. Позже вход был открыт и для других членов 2В3. «Память Балтики», членом правления которой сегодня является Туржов, проводит много исследований на месте Выборгского сражения 1790 года, в котором русские разгромили шведскую флотилию.

— Балтика — для подготовленных, — объясняет Туржов. — Первые 12 метров видимость отсутствует, даже если ты с фонарем. Лишь на глубине различаешь какие-то предметы.

Поначалу Туржов сильно волновался. В кромешной темноте все время преследовала мысль: не напороться бы на какую-нибудь трубу или балку. А паниковать и дергаться нельзя. В лучшем случае это чревато повышенным расходом кислорода: толком ничего сделать не успеешь, а баллоны пустые, надо всплывать.

— Да Алексей кислород вообще не расходует, — уверяют его друзья по клубу, — дышит, как маленькая девочка. Разве что чуть интенсивнее, когда обнаружит что-то интересное.

— Может быть, не все находки имеют большую историческую ценность, но как же здорово, когда на дне натыкаешься на предмет, который никто не видел с 1790 года, — улыбается Туржов.

### ПОЧЕМУ КЛИЧКУ «УМНАЯ ЛОПАТА» НАДО СЧИТАТЬ КОМПЛИМЕНТОМ

Два года назад Туржов обнаружил на дне шпагу XVIII века. Под водой она выглядела как новая. На воздухе клинок рассыпался, уцелел только эфес. Для науки находка пустяковая, а для

Туржова — радость первооткрывателя.

По российским законам все найденное на местах раскопок (к ним относится и территория Выборгского сражения) должно передаваться государству. В клубе 2ВЗ хранится лишь несколько мушкетных пуль и ржавых гильз — «археологический мусор», от которого отказались музеи.

по поиску в Онежском озере петроглифов — древних наскальных изображений. Многие рисунки сохранились на поверхности, но часть скал за 5–6 тыс. лет разрушилась и сползла в воду. Не изучив их, нельзя воссоздать целостную картину ансамбля.

— Мы искали днем — ни черта не видно. Глубина рисунка небольшая, свет в воде преломляется, мешает, — вспоминает Туржов. — Попробовали ночью. И в свете фонарей нашли изображения трех лебедей, каждое где-то с метр.

После этого Туржов еще несколько раз опускался на дно, чтобы сфотографировать каменных лебедей: сделать

*НА ПЛАНЕТЕ  
ЧЕРТОВА УЙМА  
ИНТЕРЕСНЫХ МЕСТ  
ДЛЯ ДАЙВИНГА.  
А У ВСЕХ ОДНО  
И ТО ЖЕ: МАЛЬДИВЫ,  
ЕГИПЕТ. ХОЧЕТСЯ  
ПРЕДЛОЖИТЬ  
ЧТО-ТО ОСОБОЕ,  
НЕКУЮ ИДЕЮ,  
СБЛИЖАЮЩУЮ  
ЧЛЕНОВ КЛУБА*



— Археологи-ученые на нас смотрят свысока, — не скрывает Туржов. — Мы же не являемся специалистами по какому-то определенному историческому периоду. Называют нас «умная лопата», ну и пусть. А мы и вправду умные: в воду просто так не лезем, изучаем все тщательно.

Как правило, подготовка к экспедиции, которая может продолжаться всего несколько дней, занимает месяц, а то и более. Надо изучить материалы из музейных архивов, отчеты предыдущих экспедиций. Нередко Туржов сам выходит на ученых, предлагая свою «лопату». Так, в 2008 году он с несколькими членами клуба вошел в состав экспедиции

четкие снимки можно было, только установив освещение под определенным углом. Настойчивости ему не занимать. Этой весной он собирается вновь попытаться счастья с другим «Лебедем» — колоколом в озере у Александро-Свирского монастыря.

— Ям там есть, метров двадцать. Не замерзает даже в лютые холода. Если зимой топили, то наверняка там.





**ЛУЧШИЕ ДЕТЕКТИВЫ ПИШУТСЯ НА ОСНОВЕ РЕАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ. КУРТ ЭЙХЕНВАЛЬД ЕЩЕ РАЗ ДОКАЗАЛ ЭТО, ИЗУЧИВ КРУПНЕЙШИЙ ФИНАНСОВЫЙ СКАНДАЛ КОНЦА XX ВЕКА.**

## БИЗНЕС НА ПЕСКЕ

Курт Эйхенвальд  
**ПЕСОЧНЫЕ ЗАМКИ УОЛЛ-СТРИТ.  
ИСТОРИЯ ВЕЛИЧАЙШЕГО  
МОШЕННИЧЕСТВА**

М.: Альпина паблишерз, 2010

Скандал вокруг Prudential Bache Securities в начале 1990-х, когда обнаружился обман 500 тыс. частных инвесторов на \$8 млрд, потряс мировые фондовые рынки. Журналист The New York Times Курт Эйхенвальд скрупулезно изучил причины краха Prudential Bache. Итогом стала книга-расследование «Песочные замки» (1995; в России издана только в этом году при поддержке ИФД «Капиталь»).

Читать ее можно как детектив с увлекательным сюжетом. Или как научную монографию с тщательно выверенным списком

источников и мнениями специалистов. Художественный стиль изложения в этом случае несколько не мешает и даже оправдан — все-таки Эйхенвальд был в этом скандале одним из действующих лиц, расследуя его на страницах The New York Times.

Несмотря на всю дотошность «Песочных замков», возникает вопрос: а зачем нам все подробности давнего мошенничества? Ответ прост. У всех крупных финансовых скандалов схожая подоплека: желание избежать проблем, спрятав свои ошибки, жадность и круговая порука. К сожалению, такие ситуации будут повторяться раз за разом. Весь вопрос в том, какая компания окажется главным героем следующей подобной книги.

Джанет Лау  
**GOOGLE. ПРОШЛОЕ,  
НАСТОЯЩЕЕ, БУДУЩЕЕ**

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

Еще одна книга из серии «гугль-бум». Минусы: значительная часть книги — лишь компиляция из разного рода заметок. Плюсы: обнаруживаются-таки неизвестные ранее факты. Например, что оба владельца посещали школы с обучением по методу **Монтессори**. **Ларри Пейдж**, поклонник **Николы Теслы**, уже стал причиной волны нового интереса к этому экстравагантному физику. Думаю, школы Монтессори — на очереди.



Чарльз Киндлбергер, Роберт Алибер  
**МИРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ КРИЗИСЫ.  
МАНИИ, ПАНИКИ И КРАХИ**

М.: Питер, 2010

Киндлбергер — классик истории финансов. Первое издание этой книги вышло еще в 1978 году. Если вы интересуетесь литературой о мировых кризисах, многие факты и выводы покажутся знакомыми. Но, вероятнее всего, это не Киндлбергер «отоварился» у тех авторов, а наоборот. Жалко лишь, что книгу перевели так поздно.



Елена Чиркова  
**АНАТОМИЯ  
ФИНАНСОВОГО ПУЗЫРЯ**

М.: Кейс, 2010

Лучшая на сегодняшний день российская книга по истории финансов и одновременно о сути кризисов. Написано весьма читабельно и написано финансистом-профессионалом (автор работала главой представительства инвестиционного банка Ротшильда). Для большинства других российских книг о финансах одно из этих утверждений неверно.



### ЧТО ЧИТАЕТЕ?

Надежда Тэффи  
«Рассказы»

**Я ПОБЫВАЛ  
НА ЕЕ МОГИЛЕ  
ПОД ПАРИЖЕМ  
И РЕШИЛ  
ПОЧИТАТЬ  
РАССКАЗЫ.  
САМЫЕ ЯРКИЕ —  
«ДЕМОНИЧЕСКАЯ  
ЖЕНЩИНА»  
И «КЕ ФЕР?»»**



**РОМАН РОЖНИКОВСКИЙ,  
ОСНОВАТЕЛЬ СЕТИ РЕСТОРАНОВ «ГРАБЛИ»,  
КАФЕ «ЧЕРРИ МИО», «ГАСТРОНОМИЧЕСКОЙ  
АКАДЕМИИ РОЖНИКОВСКОГО»**

### ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

Николай Кротов  
Жизнь и удивительные приключения банкира Виктора Герасченко  
Экономическая летопись, 2010

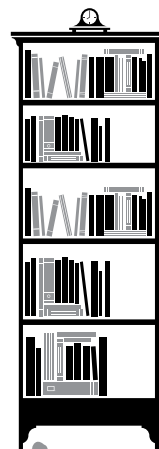
Сергей Гуриев  
Мифы экономики.  
Заблуждения и стереотипы...  
Альпина бизнес букс, 2009

Стивен Кови  
Семь навыков высокоэффективных людей  
Альпина бизнес букс, 2009

Генри Форд  
Моя жизнь, мои достижения  
Попурри, 2009

Тимоти Феррис  
Как работать по 4 часа в неделю...  
Добрая книга, 2009

Коносуке Мацусита  
Миссия бизнеса  
Альпина паблишерз, 2010



Источники: ТД «Библио-Глобус», ТДК «Москва», интернет-магазин Ozon.ru

# А В Т О С А Л О Н

3-2010



ВЕКТОР ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

**ДЕЛАТЬ НЕЧЕГО**

Кризис оставил на стоянках производителей большинство автомобилей

**БЕЗ СРОКА ДАВНОСТИ**

Официальные дилеры не прочь составить конкуренцию «серым» ремонтникам

**ПОКУПКА МАШИНЫ ВЛЕЧЕТ ЗА СОБОЙ РАСХОДЫ ПО ЕЕ ЭКСПЛУАТАЦИИ И РЕМОНТУ. В КРИЗИС АВТОВЛАДЕЛЬЦЫ ИЩУТ ВОЗМОЖНОСТЬ СЭКОНОМИТЬ И ПОДУМЫВАЮТ ОБ УСЛУГАХ «НАРОДНЫХ УМЕЛЬЦЕВ». А ОФИЦИАЛЬНЫЕ СЕРВИСЫ НАХОДЯТ ВСЕ НОВЫЕ АРГУМЕНТЫ ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ.**

Текст: Анна Килимник Фото: Reuters, Василий Шапошников

Цифры на ценнике в автосалоне — это далеко не все, что придется заплатить за машину. Есть еще и так называемая стоимость владения, которую лучше просчитать еще до покупки автомобиля. Она складывается из регулярного технического обслуживания (ТО) и ремонта, вызванного износом или поломкой того или иного агрегата.

Падение доходов граждан сказалось не только на продажах автомобилей, но и на их обслуживании. По данным Комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса, объем продаж новых машин в России в 2009 году снизился по сравнению с 2008-м на 49%. В сфере автосервиса не ведется общей статистики,

поэтому точно не известно, сколь сильным оказалось общее падение продаж в этой области. В то время как одни компании заявляют о снижении загруженности сервисной зоны на несколько десятков процентов, другие говорят лишь о том, что у них просто «рассосались» докризисные очереди.

## СТРЕМЛЕНИЕ К ОРИГИНАЛЬНОСТИ

Как бы ни хотелось автовладельцу сэкономить на сервисе, сделать это во время действия гарантии не получится — все технические работы в этот период должны производиться только у официальных дилеров. В противном случае автомобиль будет снят с гарантии. Официальные дилеры придерживаются единых стандартов производителя, а значит, качество и стоимость работ стоимостью у них фактически не отличаются. Можно, конечно, отказаться от техобслуживания у официального дилера, руководствуясь тем, что купил Toyota, а машины этой марки не ломаются. Но в любых правилах бывают исключения, и куда приятнее, когда за эти исключения расплачивается производитель. К тому же цена неожиданно выявившегося заводского брака может превысить сэкономленные на ТО деньги. Досаду начинаешь испытывать, когда при ремонте того или иного агрегата приходится несколько недель ждать его доставки. Однако нехватка запчастей — давно решенная проблема. Задержки могут возникнуть разве что в случае, когда потребовалась деталь для автомобиля, не поставляющегося в Россию официально. В любом случае клиент может приехать в автосервис со своей деталью, купленной не у официального дилера, и потребовать установить именно ее. Автодилер этому не воспротивится, но постарается объяснить клиенту возможные негативные последствия такого шага. По словам **Веры Самойловой**, руководителя отдела маркетинга компании «Ника моторс холдинг» (дилерские центры «Тойота центр Отрадное» и «Тойота центр Коломенское»), «если клиент приезжает со своей запчастью и хочет, чтобы мы установили ее на автомобиль, мы не отказываем. И гарантируем качество своей работы. Но мы не можем гарантировать качество детали, которую продали не мы». Комплектующие, привезенные автовладельцем, могут быть «неродными», то есть неоригинальными. Если клиент настаивает на установке такой детали, ее установят. «Однако сами мы ради более привлекательных цен не будем предлагать неоригинальные запчасти», — уточняет Вера Самойлова. — Toyota качество своей продукции нам гарантирует. А качество продукции других компаний мы не в состоянии подтвердить и тем самым

не можем обеспечить качественную работу таких комплектующих в автомобиле клиента». Но и качество оригинальных деталей Toyota, купленных на стороне по более привлекательной цене, тоже может вызвать сомнения у официального дилера. **Элина Зорина**, руководитель группы разработки нового продукта департамента развития продаж компании «СП Бизнес кар» (дилерские центры «Тойота центр Лосиный Остров», «Тойота центр Битца», «Тойота центр Серебряный Бор», «Тойота центр Рублевский», «Тойота центр Каширский»), так комментирует ситуацию: «Оригинальные запчасти можно найти дешевле, но только у официального дилера гарантирована их подлинность и на них предоставляется гарантия». Вера Самойлова поддерживает коллегу, предостерегая от покупки привлекательно дешевых «тойотовских» деталей: «Если вам предлагают оригинальную запчасть, цена на которую значительно ниже, чем у официального дилера, это очень существенный повод усомниться в ее оригинальности».

## СВОБОДА ВЫБОРА

Когда у машины заканчивается гарантийный срок, ее владелец волен где угодно проверять характеристики автомобиля и при необходимости ремонтировать его. По оценкам группы компаний «Рольф», только 10–15% постгарантийных машин обслуживаются в официальных дилерских центрах. В декабре прошлого года «Рольф» запустил проект «Белый сервис» — сеть по обслуживанию постгарантийных автомобилей. В числе прочих марок в «Белом сервисе» готовы и к контролю эксплуатационных качеств автомобилей Toyota. Например, Toyota Corolla с двигателем 1,6 л и пробегом 100 тыс. км должна пройти свое последнее ТО в рамках гарантии. В официальном Toyota-центре стоимость минимального ТО с использованием оригинальных материалов составит 13,5 тыс. руб. (замена масла, масляного и салонного фильтров, свечей зажигания, а также диагностика). В «Белом сервисе» тоже готовы провести ТО этого автомобиля, информируя клиента, что не делают этого в рамках гарантии. В подобных случаях предлагаются такие работы с использованием неоригинальных материалов, как замена масла, масляного, воздушного и салонного фильтров, свечей зажигания (иридиевых). Обойдется это примерно в 8 тыс. руб.

Невысокая стоимость такого сервиса привлекательна клиентов. Поэтому официальные дилеры Toyota меняют ценовую политику для владельцев постгарантийных автомобилей. **Олег Дацкив**, генеральный директор портала Auto-dealer.ru, считает подобный шаг эффективным: «Если цена на запчасти и обслуживание машины, вышедшей из гарантийного срока, ниже, например, на 30%, чем цена на те же запчасти и обслуживание гарантийного автомобиля, это действительно стимулирует клиента остаться у официального дилера». Элина Зорина рассказывает: «Мы расширяем спектр услуг по обслуживанию постгарантийных автомобилей. Прежде всего это специальные цены, которые определяются скидками 30% на кузовные работы, 25% на слесарные работы и 15% на запасные части. Специально для постгарантийных машин производителем налажен выпуск оригинальных частей под брендом Optifit. Они широко используются нами при обслуживании и ремонте, и цены на них на 15–20% ниже. Подобные программы действуют во всех официальных сервисных центрах Toyota. Вера Самойлова объясняет: «Если автомобиль вышел из-под гарантии производителя, мы предоставляем скидку 20% на все: и на работу, и на запчасти». Еще одно предложение владельцам машин Toyota, гарантия на которые подходит к концу, — ее продление на один год в рамках страхового полиса каско. Эти программы пока действуют лишь у нескольких дилеров и предоставляются бесплатно. Ни один Toyota-центр не считает ни «серые» автосервисы, ни рольфовский «Белый сервис» своими конкурентами. «Наши основные преимущества, — говорит Элина Зорина, — полный доступ к информации производителя, ежедневное обновление технической и сервисной информации, персонал, который проходит обучение в соответствии с требованиями производителя. Мы в состоянии решить проблему клиента, которую не сможет решить „серый“ дилер».

**НУЖНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ**

На ближайшее будущее автомобильного рынка Кит Симмонс смотрит с осторожным оптимизмом

## **НАДЕЖНОСТЬ И ДОЛГОЛЕТИЕ АВТОМОБИЛЯ ЗАВИСЯТ ОТ КАЧЕСТВЕННОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СЕРВИСА, УВЕРЕН УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО ВОПРОСАМ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ООО «ТОЙОТА МОТОР» КИТ СИММОНС.**

Текст: Хасан Ганиев Фото: Василий Шапошников

***Первый вопрос касается кризиса. Видите ли вы свет в конце тоннеля и как оцениваете ситуацию на рынке?***

Нужно быть очень аккуратным, оценивая возможные сроки окончания кризиса. Продажи автомобилей в России в 2009 году составили 1,4 млн штук, что на 49% меньше, чем в 2008-м. Кто мог ожидать таких цифр? Но сегодня, коль скоро мы говорим о ситуации в России, впечатление такое, что автомобильный рынок нащупал дно. Первая половина года будет еще

не очень позитивной, но во второй положение на рынке станет выправляться. В целом год будет нейтральным. А в 2011-м рынок должен показывать рост.

***Для вашей компании прошедший год оказался, мягко говоря, непростым...***

2009-й был непростым для всех автокомпаний. В прошедшем году было продано около 74 тыс. автомобилей Toyota и Lexus, что на 63% меньше

результатов 2008-го. Большой вклад в наши продажи внесла модель Toyota Camry российского производства, уже несколько лет остающаяся лидером в своем сегменте. Результатам продаж есть логичные объяснения. Объективно мы имеем дело с последствиями укрепления курса иены. От крепкой иены страдают все японские производители, ориентированные на экспорт. В том числе и автомобильные. Сильная иена сдерживает не только продажи, но и влияет на послепродажное обслуживание автомобилей, ведь цены на оригинальные запчасти также остаются высокими.

***По некоторым оценкам, парк гарантийных автомобилей сократится с 4,74 млн единиц техники в начале 2009 года примерно до 2,3 млн в нынешнем. В результате доходы дилеров от сервиса к концу этого года упадут минимум на 10–20%. Вы согласны с такими оценками?***

Я не берусь комментировать оценки других экспертов. Понятно, что кризис ударил по всем сферам автомобильной деятельности. В первые месяцы рынок послепродажного обслуживания автомобилей пережил резкое падение. Но уже через некоторое время мы увидели любопытную тенденцию: сервис перестал падать, хотя снижение объемов продаж новых моделей продолжилось. К концу года рынок послепродажного обслуживания даже несколько подрос. Итоги 2009-го сопоставимы с итогами 2008 года. Это позитивный момент. Но совсем не то, что мы ожидали. Ведь до кризиса продажи новых автомобилей шли исключительными темпами, ежегодно увеличиваясь на 50–60%. В 2008 году рынок вырос на рекордные 72%. Тогда мы продали около 200 тыс. автомобилей и были вправе ожидать, что сфера сервиса также значительно вырастет, но увя. В настоящее время рост на рынке послепродажного обслуживания составил 4%. Реализация аксессуаров упала в среднем на 50%. Объем работ, связанных с покраской и кузовным ремонтом, вырос на 4%.

***Высокие цены на обслуживание у официальных дилеров — не последняя причина спада. Как вы относитесь к идее We Love Parts (одна из компаний группы «Рольф») по созданию сети «Белый сервис»? Эта сеть неофициальных дилеров, на мощностях которых предполагается обслуживать автомобили любых марок с истекшим сроком гарантии.***

Разумеется, при высоком курсе иены и высоких ценах на обслуживание автовладельцы, особенно в регионах, ищут способ сэкономить и стараются найти более дешевый сервис для своего автомобиля. Понятно, что все компании стараются что-то придумать для снижения расценок. Что же касается инициативы по созданию сети неофициальных дилеров, которая на условиях франшизы обслуживала бы парк той или иной марки, то идея не нова. И шансы на успех не так очевидны. Вообще, ситуация с обслуживанием автомобилей в России не уникальна. Во всех странах владельцы автомобилей более или менее лояльны к своему дилеру в течение гарантийного периода. Потом они начинают искать сервис подешевле, не связанный с компанией-производителем. Отношение производителя к этой ситуации может быть двояким. Попытки построить собственную отдельную сеть для быстрого и недорогого обслуживания старых автомобилей в Европе предпринимали и General Motors, и Ford, и Toyota. Насколько я знаю, все эти попытки были не очень успешны. Тут есть свои тонкости, свои технологии. Разумеется, на таком сервисе вы можете предложить клиенту некоторую выгоду.

Вы продлеваете ваши взаимоотношения с клиентом. Но прибыль совсем не очевидна. Приходится платить за дополнительные помещения, обучение персонала, нести прочие расходы. Есть и такой рискованный момент: неофициальный дилер предлагает неоригинальные запчасти...

***Как раз за счет них расценки на некоторые виды технических работ в неофициальном сервисе могут быть более чем на 40% ниже аналогичных у официального дилера.***

Может быть, но дилеру придется работать с независимым поставщиком. А ему трудно поддерживать и обеспечивать весь спектр необходимых запасных частей. Если он надеется на серьезное количество клиентов, ему необходимы серьезные складские помещения и партии запасных частей. К слову, площадь нашего склада в Москве сегодня одна из самых больших — 32 тыс. кв. м, на нем постоянно есть в наличии около 97% самых востребованных запасных частей. Клиент, который приезжает к неофициальному дилеру, ожидает не только низких расценок, но и быстрого обслуживания. Он рассчитывает, что ему сразу подберут нужную запчасть и тут же отремонтируют его автомобиль. А это не очевидно.

***Можно ли предположить, что Toyota даст дилерам добро на использование неоригинальных деталей?***

Одна из причин, почему люди приходят к официальному дилеру, как раз и состоит в том, что они твердо знают: здесь они получают настоящее качество. Если сейчас автолюбителям дать неверный сигнал, заявив, что они могут за меньшие деньги получить запчасти похуже, это лишь отпугнет клиентов. Если дальше следовать такой логике, то к запчастям похуже можно предлагать и мастеров похуже, подешевле. Стало быть, и сервис будет также дешевле и хуже. Это конец брэнда. Я убежден, что большинство производителей сейчас сосредоточатся на том, чтобы поднять уровень обслуживания у официальных дилеров и донести до автолюбителей мысль о преимуществах такого сервиса. Кстати, многие автовладельцы возвращаются к официальным дилерам не только потому, что запчасть, которую им поставили на стороне, оказалась бракованной и вышла из строя. Они привыкают к высокому уровню сервиса, внимательному отношению, дружелюбной атмосфере и т. д. Одними низкими ценами людей к себе расположить трудно.

***Чем конкретно Toyota собирается расположить к себе экономных автолюбителей в России?***

Недавно мы предложили здесь программу «Тойота экспресс-сервис». Она обеспечивает всем владельцам машин марки Toyota (кроме Land Cruiser Prado и Land Cruiser 200) возможность прохождения регулярного полноценного технического обслуживания в течение полутора часов. Экономия времени достигается за счет того, что с одним автомобилем работают одновременно два механика, используя при этом испытанную оптимальную технологическую цепочку и специальное оборудование. Программа разработана на основе фирменной производственной системы Toyota и не имеет аналогов в России. Кроме того, наши дилеры предлагают клиентам и собственные программы, предусматривающие как продление гарантийного периода, так и расширение объема услуг.

НИЧТО  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ  
ИМ НЕ ЧУЖДО —  
ПЕРВЫЕ ЛИЦА  
КОМПАНИЙ  
ПОДЕЛИЛИСЬ  
С «СЕКРЕТОМ  
ФИРМЫ»  
РАДОСТНЫМИ  
СОБЫТИЯМИ,  
КОТОРЫМИ  
ЗАПОМНИЛСЯ  
ПОСЛЕДНИЙ  
МЕСЯЦ.



## ВАЛЕРИЙ ХРАБРОВ

ГЛАВА SAS  
В РОССИИ  
И СНГ

«Недавно съездил отдохнуть на Ямайку. Я получил колоссальный заряд положительных эмоций и удивился тому, как спокойно и неспешно там ведется бизнес. Люди усердно трудятся, чтобы клиент остался доволен, при этом все успевают и не создают ощущения суетливости. Вернувшись в Москву, я решил, что и нам в компании следует быть такими — активными, но несуетливыми».



## НИК ВИНС

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
РОССИЙСКОГО  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ  
КОМПАНИИ  
ROSKWOOL

«Недавно я побывал в роли учителя английского языка в одной из подмосковных школ. Было очень трогательно: дети готовились к моему приезду, задавали множество вопросов, ловили каждое новое слово, а после провели для меня экскурсию по школе. Надеюсь, моя британская речь им помогла».



## СЕРГЕЙ ВЕЛИЧКО

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
ТД «ХОРТИЦА»  
В РОССИИ

«Моя семилетняя дочка Аня дебютирует на профессиональной сцене: получила главную роль в спектакле Театра Луны. Играть будет вместе с артистом **Валерием Золотухиным**. Репетиции уже начались, скоро приглашу на премьеру».





## Подписка через редакцию

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки, предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц)

Выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, MASTERCARD, JCB, DINERS CLUB; с помощью платежных систем Яндекс.Деньги и WebMoney; через любое отделение Сбербанка РФ; безналичный расчет; с помощью sms

## Чтобы оформить подписку

Оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатно для всех регионов РФ), (495) 721 2882 или на сайте [kommersant.ru](http://kommersant.ru) в разделе «Подписка»

# НОВЫЙ ГОД — С ЛЮБОГО МЕСЯЦА ГODOВАЯ ПОДПИСКА 2010

Подписываемся  
под каждым словом.  
Подпишитесь  
и вы.

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

Стоимость подписки указана за 12 календарных месяцев с учетом доставки силами ФГУП «Почта России» до п/я. Доставка журналов «Citizen K» и «Коммерсантъ Автопилот» осуществляется заказной бандеролью.

### Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»  
Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе

(пн — пт) 4026 руб.  
(пн — сб) 5016 руб.

### Власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»  
Власть в России и других странах: секреты и технологии

1320 руб.

### Секрет фирмы

Ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»  
Реальные примеры ведения бизнеса

660 руб.



Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»  
Первый российский журнал о хороших автомобилях

1412,40 руб.

### CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал «Citizen K»  
Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей

924 руб.

### ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги»  
Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики

1650 руб.

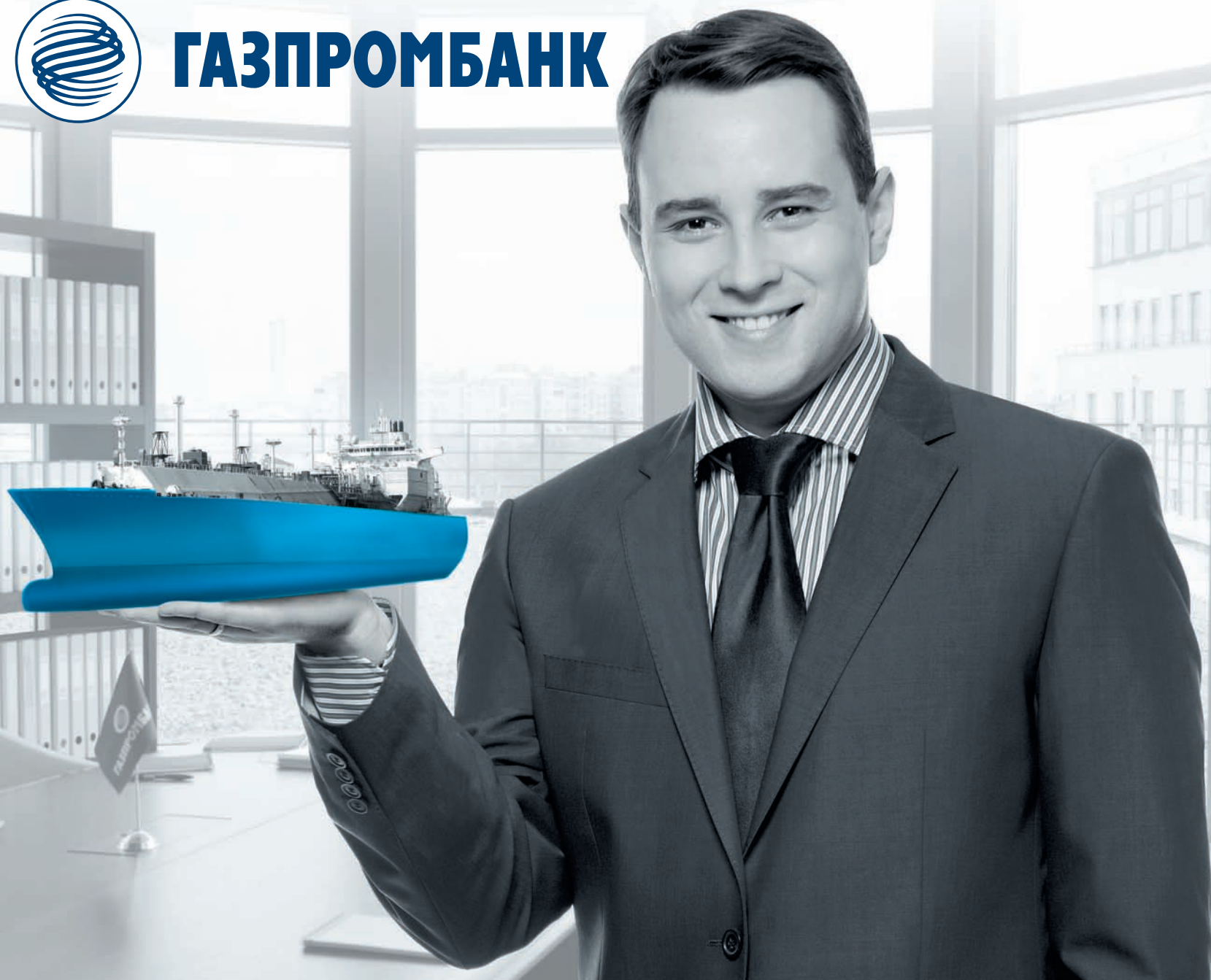
### ОГОНЁК

Еженедельный общественно-политический журнал «Огонёк»  
Любимое чтение многих поколений

1056 руб.



# ГАЗПРОМБАНК



## АККРЕДИТИВЫ, БАНКОВСКИЕ ГАРАНТИИ

**В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО**

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

8-495-913-74-74, 8-800-100-07-01