

РЕМОНТ АВТОМОБИЛЕЙ

2,6%

39%

**4**  
АПРЕЛЬ**ЗОЛОТЫЕ  
САЙТЫ**

ПОСТРОЙКА ДОМОВ

2,8%

18%

РЕМОНТ ДОМОВ

0,01%

100%

1,2%

33%

СКУПКА  
ДОМОВ

АРЕНДА КВАРТИР

9,6% запросов  
70% потенциал нишиПРОЕКТИРОВАНИЕ  
ДОМОВ

3,1%

74%

ПРОДАЖА КВАРТИР

6%

запросов

80% потенциал ниши

ПРОДАЖА АВТОМОБИЛЕЙ

9,2% запросов

91% потенциал ниши

sf.kommersant.ru

РЕМОНТ КВАРТИР

10,3% запросов

71% потенциал ниши

ЗАГРУЗКА КОНТЕНТА НА МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН

11,7% запросов

96% потенциал ниши

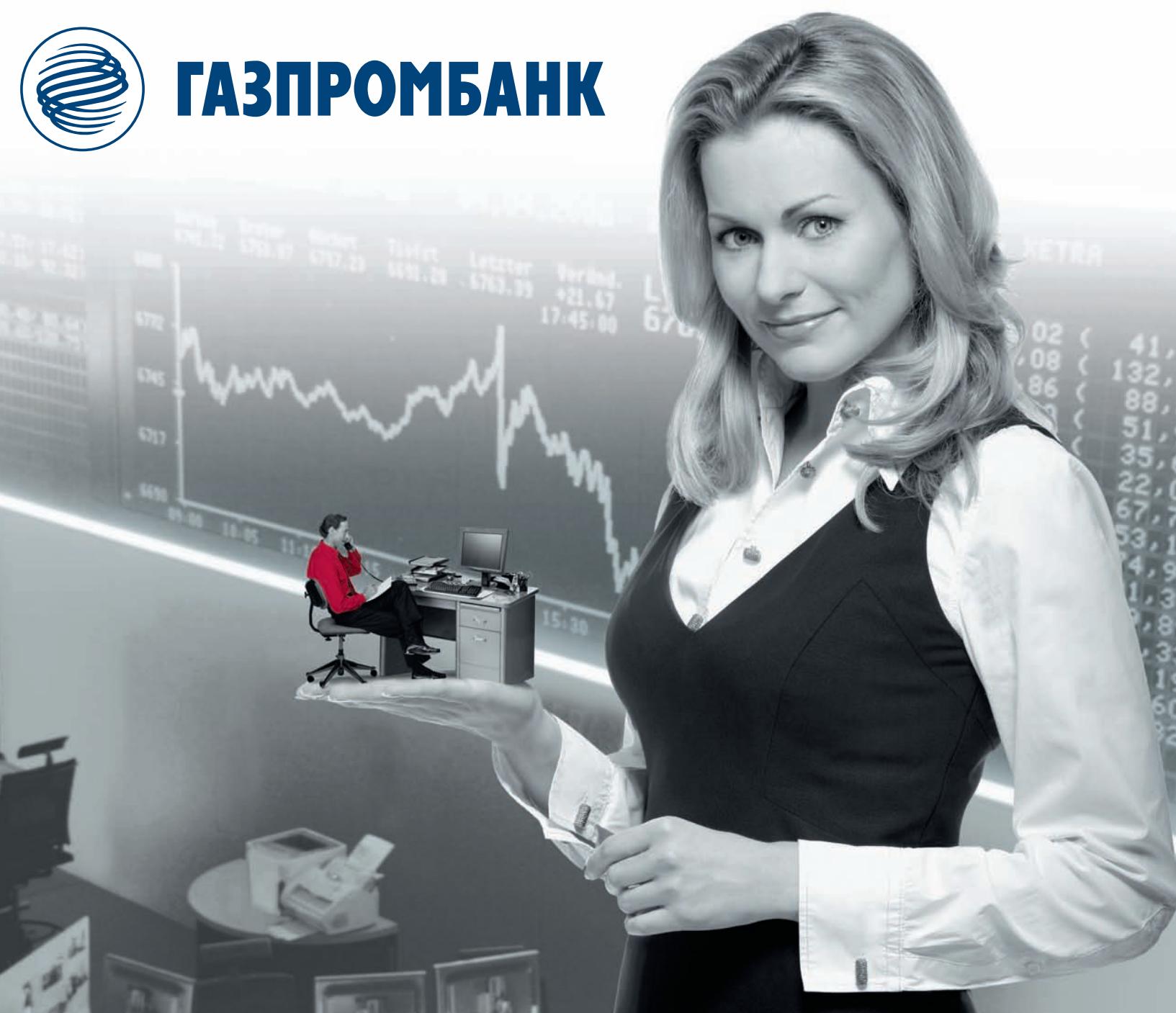
**ОХОТА НА SKYPE:  
РАСС ШОУ В РОЛИ ЖЕРТВЫ  
И ЗАГОНЩИКА****ШУТ С НИМ**

Почему главный бизнесмен Comedy Club Production Артур Джанибекян хочет запереть своих артистов в темной комнате





# ГАЗПРОМБАНК



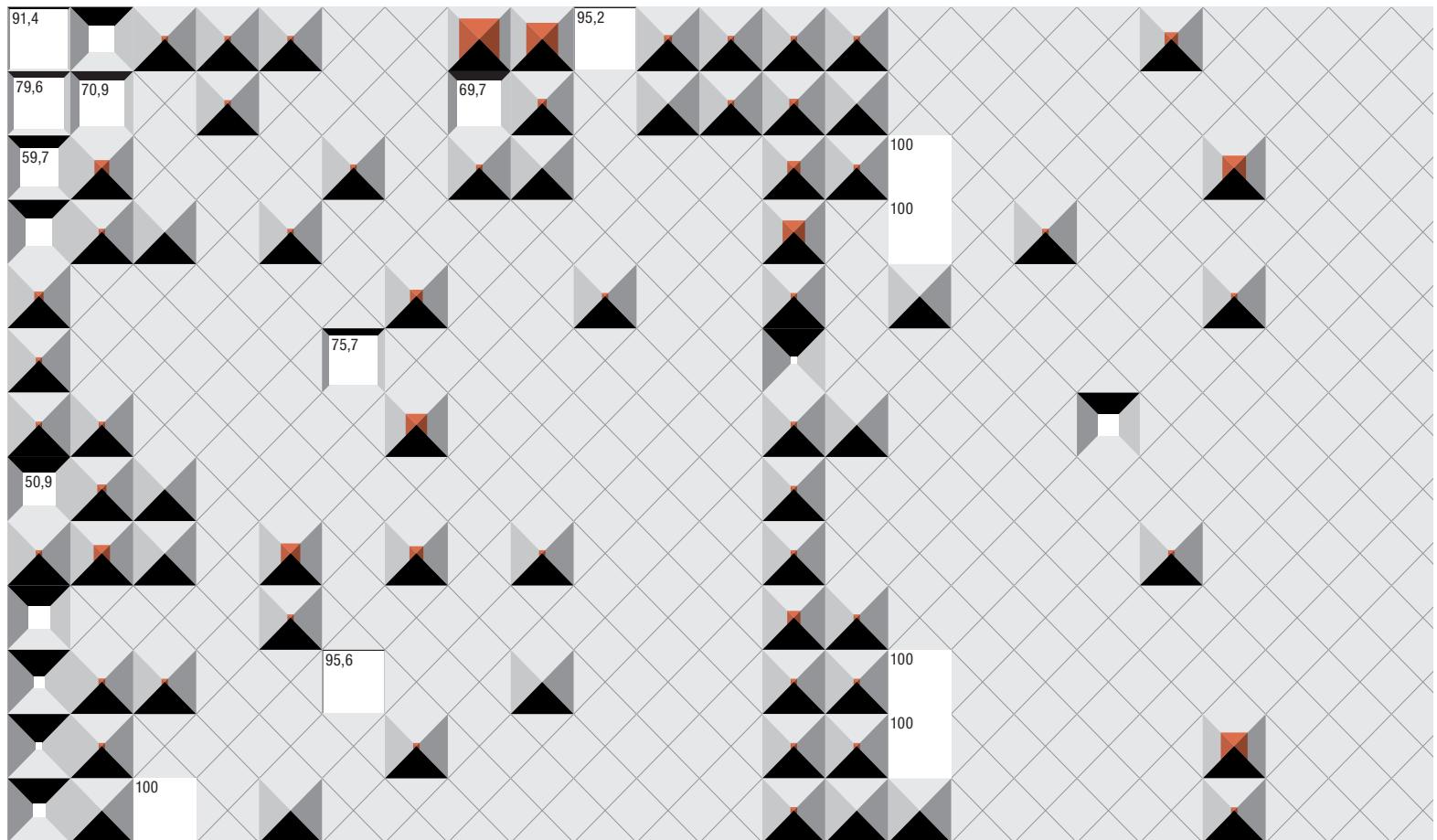
## БРОКЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО

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

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

ГПБ (ОАО). Генеральная лицензия ЦБ РФ № 354. Реклама



## ТЕМА НОМЕРА

- |    |   |
|----|---|
| 66 | НИШИ ПРИБЫЛИ<br>Mail.ru и «Секрет фирмы» исследовали 2,4 млн запросов и 76 тыс. сайтов, чтобы выяснить, где битва за лидерство только начинается и каким образом онлайн-бизнесмены пытаются выделиться из толпы |
| 71 | ВРЕДНЫЕ ПРИВЫЧКИ РУНЕТА<br>Что мешает российским интернет-магазинам   |
| 74 | ВЕНЧМАРК<br>Герои глобальной сети завтрашнего дня   |
| 76 | С ЭЛЕКТРОННОЙ ПЛОЩАДКОЙ НА ВЫХОД<br>3 трлн руб. госзаказа отныне будут ежегодно проходить через электронные аукционы. Правда, этот жирный кусок достанется лишь нескольким малозаметным компаниям               |

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

- |    |   |
|----|---|
| 12 | ТRENД<br>Крупнейший в мире интернет-аукцион запустил русскоязычную версию своего ресурса. Момент неподходящий |
| 14 | ПЕРЕДЕЛ<br>Щедрость инвестора обернулась для основателя компании Bask Владимира Богданова потерей бизнеса     |
| 14 | ШАНС<br>Пять лет понадобилось петербургскому холдингу «Мега-авто», чтобы выйти на столичный рынок             |
| 16 | НАСТРОЕНИЯ Сергея Недорослева и Дмитрия Потапенко   |

Инфографика: Елизавета Орешкина



## СОДЕРЖАНИЕ

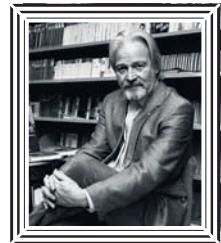
|     |  |  |
|-----|--|--|
| 18  | <b>С Т Р А Т Е Г И Я</b>                       |  |
|     | 18   | ПОЛИГОН  |
|     | 24   | Владелец «Садов Придонья» Андрей Самохин собирается подвинуть PepsiCo и Coca-Cola  |
|     | 30   | ГЕНШТАБ  |
|     | 36   | Генеральный продюсер Comedy Club Production Артур Джанибекян о несмешном бизнесе   |
|     | 36   | НАСТУПЛЕНИЕ  |
|     | 36   | В России Skype вне закона, что не мешает компании рассчитывать на удвоение выручки |
|     | 36   | ПРОТИВОСТОЯНИЕ   |
|     | 36   | Фармдистрибутор «Протек» vs. «36,6»  |
| 44  | <b>П Е Р С П Е К Т И В Ы</b>                   |  |
|     | 44   | ЗЕЛЕННАЯ ЗОНА  |
|     | 48   | Разработчики интерфейсов учат цифровой мир вести себя по-человечески               |
|     | 50   | ПЕРЕЗАГРУЗКА   |
|     | 51   | ТОЧКИ ВХОДА Лучшее из мировых блогов   |
|     | 51   | НОВОЕ СЛОВО  |
|     | 52   | ИДЕИ Жан-Клода Лореша и Паблоса Хольмана   |
| 54  | <b>Т А К Т И К А</b>                           |  |
|     | 54   | ФИНАНСЫ  |
|     | 58   | Как Олег Дерипаска рубил окно в Гонконгскую биржу                                  |
|     | 62   | ПЕРСОНАЛ   |
|     | 62   | Корреспондент СФ прошла 25 км по льду Байкала, чтобы постичь тайны управления      |
|     | 62   | МЕНЕДЖМЕНТ   |
|     | 62   | Компания «Кухнистрой» пытается быть IKEA, но так, чтобы никто не догадался         |
| 80  | <b>П Е Р С О Н А Л Й Н О Е Д Е Л О</b>         |  |
|     | 80   | КОУЧИНГ  |
|     | 83   | Как поступить, если бизнес-задачу невозможно решить, не прибегнув к коррупции?     |
|     | 84   | ПОСЛЕСЛОВИЕ Константина Коротова   |
|     | 84   | ПРИНЦИПЫ Григория Пискова  |
| 86  | <b>К Н И Г И</b>                               |  |
|     | 86   | ОБОЗРЕНИЕ  |
|     | 86   | 4 рецензии, 5 деловых бестселлеров   |
| 87  | <b>Т Е М А Т И Ч Е С К И Е С Т Р А Н И Ц Ы</b> |  |
|     | 87   | ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС   |
|     | 93   | КАБИНЕТ  |
|     | 99   | ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА  |
|     | 103  | КАТАЛОГ ФРАНШИЗ  |
| 6   | <b>П О Ч Т А</b>                               |  |
| 8   | <b>Б А Н К Р Е Ш Е Н И Й</b>                   |  |
| 112 | <b>Р А Д О С Т И Ж И Z N I</b>                 |  |



### ОБЛОЖКА

СФ провел ревизию российской интернет-коммерции. Пока здесь есть где развернуться, но уже сейчас правильный вопрос – не «что продаётся», а «как продаётся»

Инфографика:  
Елизавета  
Орешкина



ЛЕННАРТ ДАЛЬГREN  
И ИСТОРИЯ СО ВЗЯТКАМИ

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

КРАСОТА И ЗДОРОВЬЕ  
7 мая  
АЛКОГОЛЬНЫЙ РЫНОК  
7 мая  
I-ONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
4 июня  
РЕЙТИНГ БИЗНЕС-ШКОЛ  
10 сентября

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



## В каждом деле только позитив!

Позитивные эмоции – секрет успеха в любом деле. Добавьте в повседневность частичку радости и хорошего настроения! Приобретая персональную технику Херох, Вы испытаете настоящее удовольствие от ее стильного дизайна, легкости использования, компактности и высокой производительности. Доступность и экономичность лазерных моделей Xerox – залог Ваших позитивных эмоций как при покупке, так и при последующей работе.



Phaser® 3140



Phaser® 3250DN



Phaser® 6121MFP/S



Phaser® 6125



Phaser® 3100MFP/S

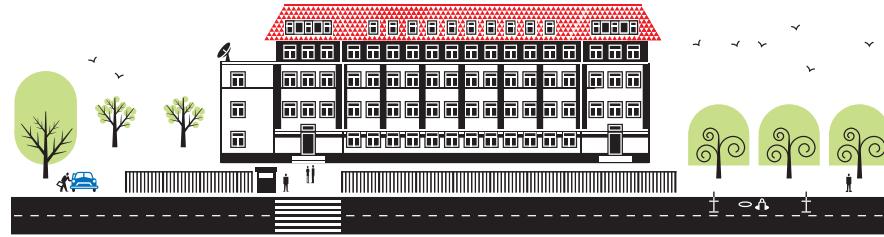
[xerox.ru /where-to-buy](http://xerox.ru/where-to-buy)

Ready For Real Business®

**xeroх** 

## КОМАНДА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



## 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 Русьева<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 Гликкина<sup>25</sup>, Анна Кузьменкова<sup>26</sup>

Верстка Елена Артемьева<sup>27</sup>

Инфографика Вера Жегалина<sup>28</sup>

Макет Дима Барбанель

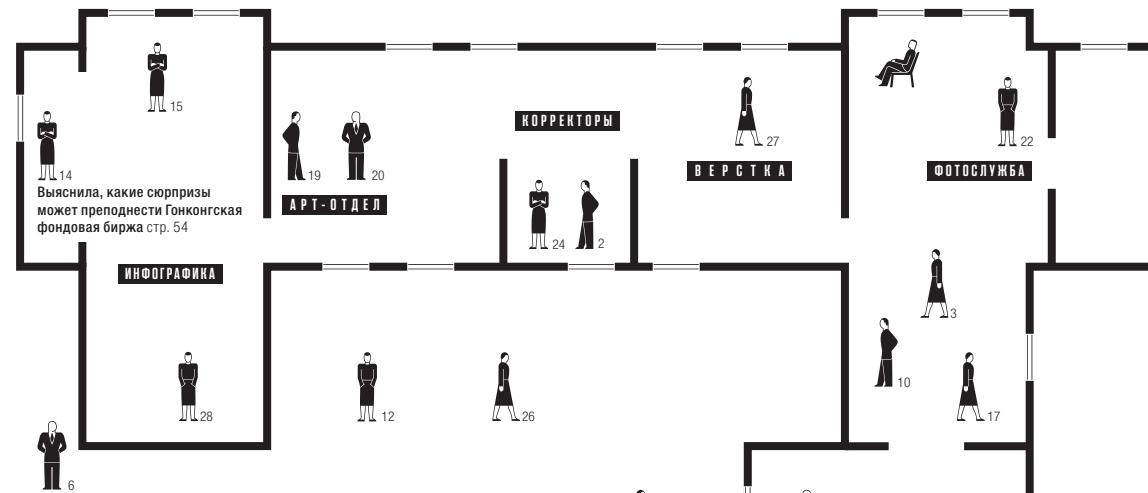
Шрифты Алексей Чекулаев

Политипажи Герд Арицт

Метранпаж Ждан Филиппов

8  
Пройдя 25 км по льду Байкала, убедилась, что неопределенность полезна стр. 58

9  
Узнал, как, имея \$600, шутя создать компанию с оборотом \$52 млн в год стр. 24



## 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 №ФС77-27232 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. Krakow, ул. Bronietycu Modlinia, 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, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.

(R)«Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Зашитен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров». © ЗАО «Коммерсантъ». Издательский дом, 2010

Иллюстрация: Тимур Шабаев

# вперёд, в будущее!

Генеральный партнёр — журнал **Forbes**

Партнёры  
проекта:

Участвуй в новом бизнес-проекте «ВПЕРЁД, В БУДУЩЕЕ!»



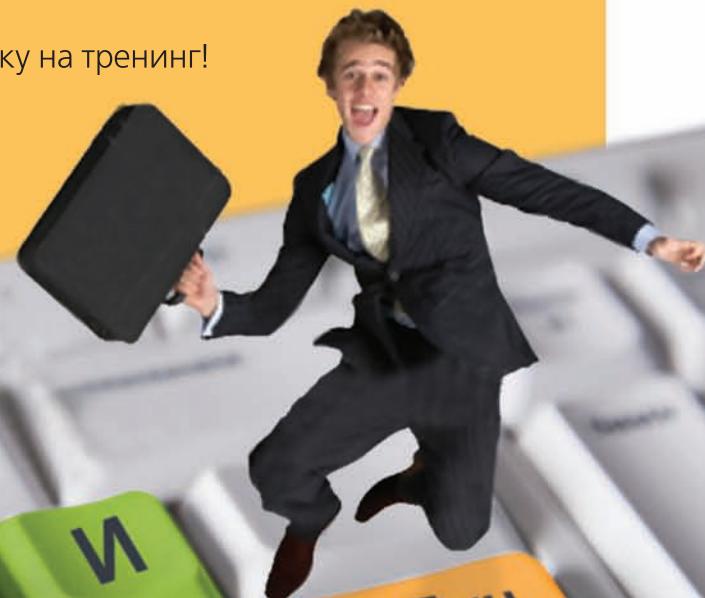
и ты сможешь попасть на уникальный тренинг от авторов бестселлера «Бизнес в стиле фанк», профессоров Стокгольмской школы экономики, Кьелла Нордстрема и Ионаса Риддерстрале, и экстремальное джип-сафари с ведущим Николаем Фоменко!

**intelligent**  
интеллектуальные решения

Если ты **молодой** (22-30 лет),  
**амбициозный** (знаешь, к чему стремишься),  
**успешный** (тебе уже есть, чем гордиться) —  
пришли заявку на **go-to-IT.ru**,  
пройди он-лайн игру и получи бесплатную путёвку на тренинг!



Твой шанс войти в IT!





**«ДЛЯ ВЫРОСШЕГО ПОКОЛЕНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ МИР – ПОПЫТКА ОТ РЕАЛЬНОСТИ УЙТИ. ПРИВНЕСЕНИЕ ТУДА „РЕАЛЬНОГО“ ВЫЗОВЕТ ТОЛЬКО РЕАКЦИЮ ОТТОРЖЕНИЯ»**

VADIM\_ALEYNIKOV, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«НАСТРОЕНИЕ СЕРГЕЯ НЕДОРОСЛЕВА»**  
СФ №3(295), март 2010

«Вопросы к методу... „Число врачей на 10 тыс. человек“ — важно качество работы врачей, а не их количество, так как по количеству врачей Россия, например, обгоняет и Германию, и США, и Израиль... Лучше взять продолжительность жизни и смертность новорожденных. „Инфраструктурный индекс рассчитывался по количеству телефонов на 10 тыс. человек“ — также не является показателем. Может, в 1990-е годы и можно было использовать, а сейчас стационарный телефон подключить не проблема, и это не достижение муниципалитета».

BALDURS, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«GOROD CORP.» СФ №3(295), март 2010

«Мне бы хотелось выразить вам благодарность и признательность за стиль и содержание журнала. Все просто на высшем уровне: оригинальная обложка, оформление журнала в целом, текст довольно крупный и приятно читаемый, страницы не перегружены, очень приятно, что не каждый сантиметр чем-то забит, журнал приятно держать в руках, он приятный на ощупь, его хочется перелистывать снова и снова, и если остальные деловые журналы я часто читаю в интернете, то СФ покупаю именно из-за этого ощущения. Последний номер для меня практически идеален. Хочется, чтобы СФ и дальше придерживался нынешней стратегии и стиля и развивал их. Удачи вам».

ОЛЕСЯ АБАНИНА

«KBS+P, безусловно, молодцы. И пусть показатели созданного ими индекса не всегда свидетельствуют об эффективности их работы, это хотя бы движение к ответственности за нее. Этот тренд постепенно набирает силу... С середины 2007 года деятельность нашего маленького маркетингового агентства была и остается экспериментом. Мы доказали, что можно не понести убыток от проекта, который не достиг своей цели, и заработать выше рынка, если цель достигнута. То есть достигать целей клиентов для агентства очень выгодно. Существует огромное число нюансов (дистрибуция, сервис и т. д.), на которые мы повлиять не можем, но которые влияют на конечный результат. Но лучше сделать хоть что-то правильно, чем не делать ничего».

RAZZHIGAEV, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«СЕЛФ-МЕЙД ИНДЕКС» СФ №3(295), март 2010

«Уважаемая редакция, очень странно было читать „Настроение Дмитрия Потапенко“ в мартовском номере, и где-то неудобно за него и за вас. Мне показалось, что его перлы („я их завожу тоннами“, „у них вообще эта опция должна быть отключена“), сказанные про живых людей, должны были пройти более серьезную экспертизу на клиническую приемлемость. Тут и для юристов есть поле деятельности, не только для психиатров».

БОРИС ЩЕРБАКОВ

«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО» СФ №3(295), март 2010



#### УТОЧНЕНИЕ:

В СФ №12(293)/2009 в статье «Сел-вышел» допущена ошибка. На момент выхода журнала, 07.12.2009, Андрей Каграманов уже не являлся председателем совета директоров Коммерческого банка развития. В СФ №1-2(294)/2010 в статье «Модный приговор игрушечному бизнесу» Александр Соколов

назван гендиректором сети «Кораблик». В действительности Соколов уже не работает в ООО «Кораблик Р», и данные, которые он приводит, не имеют отношения к сети «Кораблик».

Редакция приносит свои извинения.

**Затраты на печать – неотъемлемая составляющая бюджета любого офиса. Документы создаются, копируются и создаются снова. Именно поэтому большинство руководителей предпочитает приобретать печатающую технику, обеспечивающую экономию при печати. Новые МФУ HP Officejet Pro 8500 позволяют решить данный вопрос интересным образом. Каким? Мы расскажем в нашей статье.**

# ЭКОНОМИЧНАЯ ПЕЧАТЬ В ОФИСЕ



Как же обеспечить недорогую печать для офисных документов? Многим кажется, что ответ прост: для этого нужно купить небольшой лазерный принтер, нагрузочная способность которого будет отвечать потребностям пользователей. Да, действительно, еще в недавнем прошлом лазерная печать была стандартом де-факто для создания офисной документации. Для многих термины лазерная печать и бизнес-печать вообще стали синонимами. Но в нашем скоротечном мире не бывает ничего вечного, и в прошедшем году компания HP практически совершила революцию в области офисной печати. Чтобы разобраться в поднятом вопросе, давайте вспомним, какими преимуществами обладает лазерная печать. Во-первых, все мы привыкли считать, что она дешевле струйной в отношении стоимости отпечатка. Во-вторых, отпечатанные на лазерном прин-

тере документы выглядят четче и качественнее, чем отпечатанные на струйном. В-третьих, лазерные принтеры реже требуют замены картриджа, что позволяет дольше печатать без каких-либо дополнительных сервисных действий. Все перечисленное выше – верно, но только для предыдущих поколений печатающих устройств. Компания HP длительное время спонсировала научные разработки в области струйной печати, что привело к появлению новой линейки офисной техники МФУ HP Officejet Pro. Данные устройства обладают целым рядом преимуществ, которые позволяют им обогнать лазерные принтеры, если речь идет о печати для небольших рабочих групп.



## ИННОВАЦИИ ДЛЯ ПЕЧАТИ

Первое новшество, появившееся в офисных МФУ HP Officejet Pro 8500 – это пигментные чернила. Во всех моделях HP Officejet используются картриджи с пигментом черного цвета, а в серии 8500 – пигментные чернила всех цветов. Что же дает использование пигмента для печати? Фактически, это способ обеспечить «лазерное качество» – то есть такую же четкость, яркость и насыщенность линий, а также избежать размазывания напечатанного текста. Дело в том, что пигмент, в отличие от растворимых красителей, используемых в старых моделях офисных струйных принтеров, не проникает вглубь бумаги. Частицы пигмента оседают на ее поверхности, подобно лазерному тонеру. Однако в определенном смысле пигмент даже лучше, чем краситель для лазерного принтера, так как в картриджах HP помимо пигмента содержится еще и полимер, обеспечивающий фиксацию окрашенных частиц на поверхности бумаги, защищая их от воздействий окружающей среды.

Вторая особенность – это функциональность. Несмотря на невысокую цену, многофункциональные устройства HP Officejet Pro 8500, сочетают в себе возможности сразу нескольких офисных машин – принтера, сканера, копира и даже факса. Для всех моделей в базовой комплектации имеется модуль двухсторонней печати, который позволяет экономить на бумаге, автоматически печатая на обеих сторонах листа. Также у всех моделей МФУ HP Officejet Pro 8500 предусмотрен автоподатчик документов, который позволяет автоматизировать сканирование или копирование большого количества документов. Все функции устройств линейки HP Officejet Pro доступны по

сети – для этого МФУ HP Officejet Pro 8500 наделены сетевым интерфейсом. Модель HP Officejet Pro 8500 Wireless также обладает беспроводным адаптером, который позволяет поставить устройство в любой точке офиса, используя его в компьютерной сети. Для младших моделей также предусмотрен вариант с модулем беспроводной связи: HP Officejet 4500 Wireless и HP Officejet 6500 Wireless.

Третья особенность – это высокое качество печати, особенно при использовании специальной бумаги с логотипом ColorLok ([www.hpcolorlok.com](http://www.hpcolorlok.com)). Данная бумага не является специфической и стоит столько же, сколько обычная качественная бумага для офисной печати. Однако ее структура такова, что волокна удерживают в поверхностных слоях как частицы пигмента, так и растворимые красители. Применение бумаги с логотипом ColorLok позволяет повысить качество цветной печати растворимыми чернилами, а также работать с документами сразу после их печати. Технология ColorLok обеспечивает быструю фиксацию краски, сокращая время на ее высыхание. Но и, наконец, специалисты HP создали специальные картриджи повышенной емкости, обеспечивающие принтер большим ресурсом для печати. Так, черный картридж для принтеров новой линейки HP Officejet Pro 8000 и МФУ HP Officejet Pro 8500 может создать до 2200 документов на формате А4. Это позволяет сравнить его ресурс с картриджами для лазерных принтеров. Сама конструкция моделей HP Officejet Pro отличается надежностью, что обеспечивает возможность печатать до 15 000 страниц в месяц на одном принтере.

## ЭКОНОМИЧНОСТЬ

Согласно проведенным тестам, модели HP Officejet 6500 позволяют создавать документы на 40% дешевле по сравнению с цветными лазерными принтерами, а для старших моделей HP Officejet Pro 8000 и Officejet Pro 8500 этот показатель достигает 50%, при этом со-поставлении с черно-белыми лазерными принтерами экономия составляет 40%. Таким образом, струйная печатающая техника HP оказывается значительно выгоднее для офисной печати, чем лазерные принтеры! К тому же не следует забывать, что устройства HP

Officejet PRO обладают возможностью печати в цвете, которой нет у большинства недорогих лазерных принтеров. Если добавить к этому возможности копира, сканера и факса, доступные по сети как проводной, так и беспроводной (в некоторых моделях), становится очевидным, что революция в области печати, проведенная HP, действительно позволяет сократить расходы на печать и обработку документов, обеспечив весь офис надежным устройством, обладающим множеством функций.



## ПРОБЛЕМА

**УЧАСТИКИ «БАНКА РЕШЕНИЙ» ТАК И НЕ ПРИШЛИ К ОБЩЕМУ МНЕНИЮ ПО ВОПРОСУ, СТОИТ ЛИ ДЕЛИТЬ ПОРТАЛ «100 ДОРОГ» НА ОТДЕЛЬНЫЕ САЙТЫ. Но они единодушны в том, что пользователям нужны не только удобные сервисы, но и уникальный контент.**

# ТУРИСТИЧЕСКАЯ СОЛЯНКА

Портал «100 дорог» — старожил Рунета, проект стартовал еще в 1996 году. Летом 2009 года, в самый разгар кризиса, должность генерального директора заняла **Мария Малышева**. Ей достался вполне успешный интернет-проект — различные счетчики фиксируют на сайте «100 дорог» 23–25 тыс. хостов (уникальных пользователей) в день в зависимости от сезона. Удалось сохранить на докризисном уровне и доходы от рекламы. Но конкуренты не дремлют, на их фоне выделяются все труднее.

Сегодня портал развивается в трех направлениях. Во-первых, сайт уделяет внимание прикладным сервисам по покупке/продаже услуг и товаров, связанных с туризмом. Во-вторых, он функционирует как информационный портал: здесь публикуются новости, мнения экспертов туррынка по отраслевым вопросам и т. д. В-третьих, «100 дорог» развивается как социальная сеть — на сайте существует «Клуб стодорожников», где любители путешествий могут общаться друг с другом.

Руководители проекта считают, что и содержание, и сервисы в целом отвечают запросам аудитории. «Но, возможно, мы чего-то не учли и нужно дополнять портал другой информацией и услугами», — объясняет Мария Малышева.

Еще один вопрос, который задают себе руководители портала: стоит ли весь массив информации размещать на одном сайте. «Вполне возможно, что нашим посетителям просто не нужен многопрофильный ресурс, — рассуждает гендиректор. — Не исключено, что им удобнее бронировать туры на одном сайте, спортивентарь покупать на другом, читать справочную информацию на третьем, а общаться в форуме на четвертом».

Какие сервисы в будущем станут наиболее востребованы посетителями? Стоит ли разделить «100 дорог» на отдельные сайты или лучше сделать ставку на многопрофильный интернет-ресурс? Как сохранить аудиторию, не давая ей уйти к конкурентам? Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект СФ и сообщества менеджеров Executive.ru. Из 38 полученных решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.

4-2010

## БАНК РЕШЕНИЙ

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## СОВЕТЫ

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

МАРИЯ  
МАЛЫШЕВАГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛА «100 ДОРОГ»

— При выборе победителя «Банка решений» почти все руководители подразделений нашего портала были единодушны. Наиболее полный вариант развития портала предложила **Марина Огнева**. Она не только указала на наши недостатки — неструктурированность информации, неудобное меню, отсутствие ссылок в поисковых системах при запросе по ключевым для туризма словам, чем, к сожалению, ограничились некоторые участники конкурса, но и подсказала способы решения проблем, разобрав их пошагово. Она предложила несколько новых тематических разделов и рубрик, разработала структурную схему единого портала, разобрав его и по контенту, и по сервисам. Это практически готовое бизнес-решение, и многими советами мы обязательно воспользуемся.

Понравилась своей оригинальностью идея **Павла Сапожникова** — в сервисе по поиску и заказу туров уйти от стандартной классификации по странам. Он предложил вместо этого делить поездки по типам — например, «Погреть пузо» (пляжный отдых), «Культурно погреть пузо» (пляжно-познавательный отдых), «Чисто потусить» (развлекательный). Возможно, такая система поиска после некоторой адаптации окажется более удобной для пользователей. Соглашусь с **Манвело Манвеляном**, что наиболее востребованными станут сервисы, представляющие подробную, эксклюзивную информацию. У него есть интересные идеи: создать социальную сеть для фотографов, фотобанк, который можно синхронизировать с интернет-магазином, чтобы профессионалы могли продавать свои работы. А также организовать на сайте энциклопедию туризма по модели Web 2.0.

Хочу отметить и решение **Игоря Ермакова**. Он пошагово описал, как именно «барахлит» наш поисковик, когда попытался найти тур по стандартным запросам. Игорь не дал советов, как стратегически развиваться проекту, однако указал на одну из наших болевых точек. Такой подробный тест-драйв — это руководство к действию, что следует исправить в первую очередь. Технические огрехи способны погубить самые гениальные задумки. И меня очаровал его совет «прекратить слепо верить подрядчикам».

## 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), а также оставить на сайте [www.e-hecutive.ru](http://www.e-hecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 20.04.2010. Укажите, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **ФБ и Е-xecutive.ru** сообщат 07.05.2010, 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, приведенные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.

## ПОБЕДИТЕЛЬ

## СОВЕТЫ



МАРИНА ОГНЕВА,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА  
ПО МАРКЕТИНГУ КОМПАНИИ  
«НОВЫЙ СОФТ» (ЖЕЛЕЗНОГОРСК)

① Заняться SEO-продвижением — раскруткой сайта через поисковые системы по ключевым словам. Сформировать семантическое ядро. Создать контент для важных разделов портала, где плотность ключевых слов составит 5–7% от текстового содержания раздела. Это позволит поисковикам выводить сайт в верхние строки по основным для туризма запросам.

② Публиковать полезные статьи («Как выбирать шубу», «Как и где получить образование за границей») и давать соответствующие рекламные предложения.

③ Ввести блок «Блюда стран мира» и привлечь к его заполнению посетителей портала.

④ Дать посетителям возможность купить путеводители, карты, разговорники, дорожные сумки, фото- и видеотехнику.

⑤ Всю информацию раздела «Турклуб» объединить на одной странице. В клубе создать подразделы с разной тематикой.

⑥ Ввести на портале блок «Консультации для туристов» (разъяснение юридических вопросов и т. д.).

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

## ПРАКТИК



ВЛАДИМИР  
АНТРОПОВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
СЕТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ АГЕНТСТВ «ОРНО-ТУР»

**ТУРИСТЫ ОБЫЧНО ЖЕЛАЮТ СОВМЕСТИТЬ  
В ОДНОЙ ПОЕЗДКЕ ПОБОЛЬШЕ ВСЕГО,  
А ПРИ ВЫБОРЕ ОРИЕНТИРУЮТСЯ В ПЕРВУЮ  
ОЧЕРЕДЬ НА СТРАНЫ И ЦЕНЫ**

— Честно говоря, до того как я ознакомился с решением Марины Огневой, я сам не мог однозначно ответить на вопрос, есть ли смысл делить портал на отдельные сайты. Она смогла подробно объяснить, почему этого не стоит делать, и дала рекомендации, как продвигать сайт, не дробя его. Предложила крайне интересные разделы, например «Блюда стран мира», «Юридические консультации».

Соглашусь со многими участниками, например, с **Викторией Хотян и Максимом Лагашинским**, которые рекомендуют порталу интегрироваться с популярными социальными сетями, такими как «В контакте», открывать блоги в «Живом журнале» и т. д. У туристического сообщества перед глазами удачный пример такой интеграции — проект CheapTrip. Отличный совет дал Манвел Манвелян — создать на сайте специализированную энциклопедию туризма, которую могли бы составлять не только сотрудники «100 дорог», но и пользователи — по модели «Википедии». Я бы предложил в первую очередь сделать справочник о возможностях туризма в России. На сайтах туроператоров по внутреннему туризму такой информации крайне мало. Это очень бы помогло продвижению портала в регионах и было бы интересно пользователям.

С чем я категорически не согласен, так это с мнением Павла Сапожникова, что нужно классифицировать на сайте предложения отдыха не по странам, а по типам. Мой практический опыт показывает: туристы обычно желают совместить в одной поездке побольше всего, а при выборе ориентируются в первую очередь на страны и цены. Но у Павла есть и интересные предложения. Например, когда турист уже определился с видом отдыха и страной, нужно дать ему возможность воспользоваться интерактивной кнопкой «Что взять с собой». Если турист, скажем, выбирает лекарства, он переходит на сайт аптеки, если маску или трубку для плавания — на сайт спортивного магазина. А «100 дорог» получает комиссионные. В целом же в решениях участников «Банка решений» содержится много, на первый взгляд, частных советов, но при грамотном воплощении они способны существенно поднять популярность и кастомизацию портала.

## СОВЕТЫ

## КОНСУЛЬТАНТ

АЛЕКСАНДР  
ЩЕРБИНАГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ ITECH GROUP

**СОЦСЕТИ – НЕУПРАВЛЯЕМАЯ  
И НЕ ДО КОНЦА ИЗУЧЕННАЯ МАШИНА.  
ДОСТАТОЧНО СДЕЛАТЬ ОДНУ ОШИБКУ,  
ЧТОБЫ НЕГАТИВ РАСПРОСТРАНИЛСЯ  
СО СКОРОСТЬЮ СВЕТА**

— Я снизил балл всем участникам, которые предлагали разделить портал на отдельные сайты. Главное преимущество «100 дорог» — многофункциональность. Но затрудняет восприятие плохо структурированная информация, новый посетитель просто теряется. Марина Огнева написала, что «сайт делали программисты», он не «заточен» под пользователей. К тому же целевая аудитория проекта слишком размыта, необходимо составить портрет для каждой группы и прописать landing pages — маршруты, по которым пользователи будут посещать страницы. Используя эти данные и нужно продвигать портал в поисковых системах. Тогда посетители будут сразу заходить в необходимые именно им разделы, а не искать нужную информацию на титульной странице.

Конечно, крайне важно не потерять существующую аудиторию. Мне, например, очень понравился совет Сергея Панюшкина начислять бонусные баллы за определенные действия пользователей, например, за написанные отзывы. Чем больше баллов, тем выше рейтинг. Пользователи с самым высоким рейтингом получат от «100 дорог» скидки, консультации и пр. Это повысит лояльность аудитории к проекту.

Хочу отметить и Ивана Устякина. Я со многими его предложениями не согласен. В частности, он советует разделить проект на два многопрофильных ресурса — магазин туруслуг и социальную сеть. Но в его решениях есть пища для размышлений. Он предлагает проанализировать западные модели. Например, медиасеть, возглавляемую TripAdvisor.com, в которую входит десяток сайтов туристической тематики: социальная сеть Virtualtourist.com, сервис туристических блогов Travelpod.com, сервис онлайн-бронирования Bookingbuddy.com и др. Ко многим советам по эффективному использованию рекламы на самом портале стоит прислушаться — например, использовать партнерские программы с другими участниками рынка. Но подойти к этому нужно аккуратно. А то, скажем, Владимир Махинко советует давать всплывающую рекламу партнеров в форуме «100 дорог» — это очень жестоко по отношению к пользователям.

Осторожнее надо подходить к рекомендации участников «Банка решений» по интеграции портала в популярные социальные сети. Соцсети — неуправляемая и не до конца изученная машина. Достаточно сделать пару ошибок, чтобы негатив распространился со скоростью света. И тогда можно потерять гораздо больше, чем получить.

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

|           |                                      |
|-----------|--------------------------------------|
| Место     | 1                                    |
| Балл      | 30                                   |
| Автор     | МАРИНА ОГНЕВА                        |
| Компания  | ООО «НОВЫЙ СОФТ»                     |
| Должность | ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ  |
| Город     | ЖЕЛЕЗНОГОРСК                         |
| Место     | 2                                    |
| Балл      | 23                                   |
| Автор     | МАНВЕЛ МАНВЕЛЯН                      |
| Компания  | РА «БИЗНЕСПРОФИ»                     |
| Должность | ДИРЕКТОР                             |
| Город     | КРАСНОДАР                            |
| Место     | 3                                    |
| Балл      | 22                                   |
| Автор     | ПАВЕЛ САПОЖНИКОВ                     |
| Компания  | ООО «АРОМА ДЖАЗ»                     |
| должность | ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ |
| Город     | ЖУКОВСКИЙ                            |
| Место     | 4                                    |
| Балл      | 21                                   |
| Автор     | СЕРГЕЙ ПАНОШКИН                      |
| Компания  | ERICSSON                             |
| Должность | МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С ПАРТНЕРАМИ      |
| Город     | МОСКАВА                              |
| Место     | 5                                    |
| Балл      | 20                                   |
| Автор     | ИВАН УСТЯКИН                         |
| Компания  | ООО «КУЛЬТОР.РУ»                     |
| Должность | ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ                 |
| Город     | МОСКАВА                              |

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

«Раз в месяц (неделю) отправлять пользователям интересные статьи, спецпредложения, информацию об акциях, в каждое письмо вставлять небольшие рекламные блоки. Издать книгу «100 дорог» в крупном изда-тельстве. Книга — прекрасный источник клиентов, самая лучшая визитка проекта».



Тренд

## НЕ ДО ЕВАУ

В КОНЦЕ МАРТА КРУПНЕЙШИЙ В МИРЕ ИНТЕРНЕТ-АУКЦИОН ЕВАУ ЗАПУСТИЛ РУССКОЯЗЫЧНУЮ ВЕРСИЮ СВОЕГО РЕСУРСА. ДЛЯ ВЫХОДА НА РЫНОК ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА ВЫБРАЛА, ПОЖАЛУЙ, САМЫЙ НЕУДАЧНЫЙ МОМЕНТ: С НАЧАЛА 2010 ГОДА НА РОССИЙСКОЙ ТАМОЖНЕ ТВОРИТСЯ ПОЛНАЯ НЕРАЗБЕРИХА.

Текст: Юлия Гордиенко, Николай Гришин



В самом eBay интерес к российскому рынку объясняют ростом заказов из России (не раскрывая при этом цифр). О динамике можно судить по данным «Почты России»: количество международных посылок (большая часть из них — товары, купленные в Сети) в январе 2010 года увеличилось на 92% по сравнению с январем 2009-го. Число отправлений EMS, которые доставляются чуть быстрее, подскочило на 61%. Российский же рынок интернет-торговли, по предварительным оценкам Национальной ассоциации участников электронной торговли, в 2009 году вырос на 40%.

Оно и понятно: цены в российских и западных интернет-магазинах зачастую различаются в несколько раз. Платить таможенные пошлины за товары стоимостью до 10 тыс. руб. не нужно, а средняя цена доставки груза — \$40–60. Однако интернет-шопинг за рубежом все равно не стал массовым явлением. «Оборот российской электронной торговли за прошлый год оценивается в 150 млрд руб. Покупки за рубежом составляют менее 10% этой суммы», — подсчитал исполнительный директор консалтинговой компании в области электронной коммерции Oborot.ru **Иван Кургузов**.

До недавнего времени полноценной экспансии иностранцев мешали три фактора: языковые проблемы (16,3% опрошенных eBay россиян не совершали покупки из-за того, что плохо знают английский), сложности с доставкой (34,7%) и оплатой (30,3%). С приходом русскоязычного eBay языковые проблемы отпадают. С платежами сложнее. На первых порах все расчеты будут проводиться через принадлежащую

eBay платежную систему PayPal. У нее не самые выгодные курсы конвертации валют. Кроме того, она не позволяет жителям России создавать аккаунты для приема платежей. Иными словами, россияне не могут размещать свои лоты на аукционе, только покупать — создать на eBay свой мини-магазин не получится (в России такой сервис предлагают многие фирмы — см. материал на стр. 71).

### ПОЗИЦИЯ



**АЛЕКСАНДР ИВАНОВ,**  
ПРЕЗИДЕНТ НАЦИОНАЛЬНОЙ  
АССОЦИАЦИИ УЧАСТНИКОВ  
ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ

**ЗАПУСТИВ  
РУССКОЯЗЫЧНЫЙ  
СЕРВИС,  
АУКЦИОН ЕВАУ  
СДЕЛАЛ ШАГ  
НАВСТРЕЧУ  
РОССИЙСКОМУ  
ПОТРЕБИТЕЛЮ.  
ОДНАКО  
ПРОБЛЕМА  
ЛОГИСТИКИ  
ОСТАЛАСЬ  
НЕРЕШЕННОЙ**

Фото: Юрий Мартынов

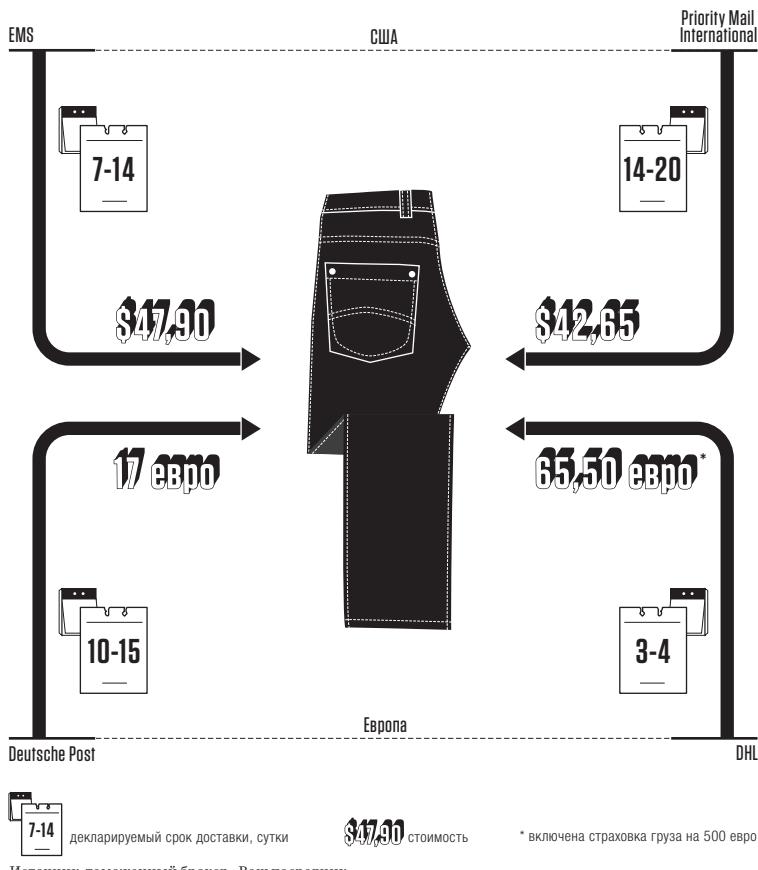
4-2010

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОЗА

Даже с учетом стоимости доставки товары в западных интернет-магазинах обходятся зачастую дешевле, чем в России. «Секрет фирмы» подсчитал, во сколько обойдется доставка двух пар джинсов весом около 800 граммов.



Но главная проблема — доставка. eBay и другие западные интернет-торговцы отправляют товары в основном «Почтой России» и через частных перевозчиков — DHL, UPS и др. Вся корреспонденция проходит через таможню, которую зимой поразил коллапс. Например, в конце марта сотрудник СФ получил посылку с товарами из eBay, которые заказал в ноябре к Новому году. Если раньше международные посылки приходили, как правило, за две-четыре недели, то сейчас

двухмесячная задержка стала нормой. «Почта России» объясняет проблемы возросшим количеством отправлений и нехваткой сотрудников. Однако на рынке считают, что дело не только в этом. Гендиректор российского подразделения UPS Иван Шацких видит основную причину задержек в том, что не справляется российская таможня. Из-за создания Таможенного союза России, Белоруссии и Казахстана правила игры постоянно меняются. «Часть подзаконных актов,

регулирующих нашу деятельность, утратила силу, часть еще не заработала», — поясняет Шацких.

К тому же с начала года таможенники стали тщательнее подходить к проверке стоимости грузов для частных лиц. Они изучают накладные, а часть посылок «просвечивают» рентгеном. Дело в том, что некоторые покупатели искусственно снижают стоимость в декларации, чтобы вписаться в не облагаемые пошлинами 10 тыс. руб. Директор одной из брокерских компаний объяснил СФ, что по просьбе клиента фирма всегда готова занимать задекларированную стоимость товара.

В итоге в середине марта DHL вообще приостановила прием грузов в Москве из-за изменившихся правил «таможенной очистки». А, к примеру, почта Гонконга вывела на своем сайте объявление, что по просьбе «Почты России» какое-то время не будет отправлять посылки в Россию.

Когда этот клубок распутается, а почтовые службы заработают в нормальном режиме, на рынке даже не рискуют предположить. Так что с ходу отобрать существенную долю рынка у российских интернет-магазинов eBay будет явно непросто: низкие цены американского сервиса пока компенсируются непредсказуемыми сроками поставки.

## Цифры

**В КОНЦЕ МАРТА ЭКОНОМИСТЫ ВСЕМИРНОГО БАНКА СДЕЛАЛИ ПРОГНОЗ О РОСТЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ В 2010 ГОДУ.**

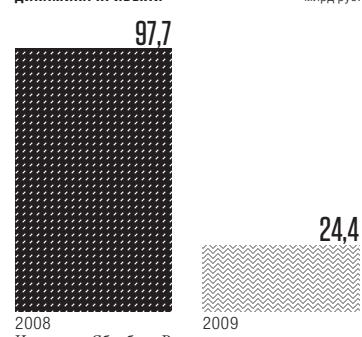
5,5 %

На столько, по оценке Всемирного банка, может вырасти экономика России. Факторы, которые обеспечат рост, — средняя годовая цена нефти \$76 за баррель и увеличение доходов населения за счет повышения зарплат в госсекторе и пенсий. Интересно, что отечественные экономисты более пессимистичны: прогноз Минэкономразвития — всего 4–4,5%.

**ПОЧТИ В ЧЕТЫРЕ РАЗА СНИЗИЛАСЬ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРИБЫЛЬ СБЕРБАНКА.**

## ДИНАМИКА ПРИБЫЛИ

млрд руб.



Основная причина — рост отчислений в резервы на возможные потери по кредитам. По итогам года доля проблемных кредитов в портфеле банка выросла до 8,5%. Крупнейшему банку России приходится перестраховываться, но у других дела еще хуже: по оценкам ЦБ, в среднем по рынку доля проблемной задолженности в начале 2010-го достигла 10%.

Передел

# ЩЕДРОСТЬ ИНВЕСТОРА ОБЕРНУЛАСЬ ДЛЯ ОСНОВАТЕЛЯ КОМПАНИИ BASK ВЛАДИМИРА БОГДАНОВА ПОТЕРЕЙ БИЗНЕСА.

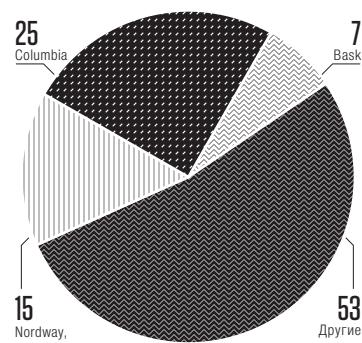
Текст: Юлия Гордиенко

Весной магазины «Активный отдых» компании Bask могут лишиться торговых площадей. Причина — конфликт акционеров. Как стало известно **СФ**, фонд Eagle Russia получил контроль над Bask, а основатель компании **Владимир Богданов** в октябре 2009-го был уволен с поста гендиректора. Финансовый директор Eagle Russia **Егор Пащина** подтвердил увольнение Богданова.

Первый пакет акций Bask фонд приобрел в 2007 году. Участники рынка считали, что за \$10 млн фонд получил меньше блокпакета. Партнеры разработали инвестпрограмму. Богданов не мог предвидеть, что в кризис рынок товаров для активного отдыха рухнет на 15–25%. Bask не только не выполнила взятых на себя обязательств, но и заняла у Eagle \$1 млн. И, не вернув кредит в срок, отошла фонду за долги.

Впрочем, как рассказал **СФ** бывший топ-менеджер Bask, Владимир Богданов якобы переманил ключевых сотрудников в компанию «Айсберг-текстиль» и договорился об аренде с владельцами помещений, где расположены магазины «Активный отдых», — прежние договоры аренды истекают весной.

## РЫНОК ОДЕЖДЫ И СНАРЯЖЕНИЯ ДЛЯ АКТИВНОГО ОТДЫХ\*



**КОМПАНИЯ BASK ПРОИЗВОДИТ** одежду (пуховики, термобелье и т. д.) и снаряжение (палатки, рюкзаки, спальные мешки) для туризма и экстремальных видов спорта. Одной из первых начала продвигать на российском рынке outdoor собственный бренд. Bask принадлежит сеть из пяти магазинов, работающих под брендом «Активный отдых». Выручка Bask до кризиса оценивалась в \$15 млн. Основную часть полученного от фонда Eagle Russia \$1 млн компания направила на пополнение оборотных средств и расширение дистрибуции.

\* данные по России, 2009 г., \*\*privat label сети «Спортмастер»  
Источник: Ассоциация производителей спортивной индустрии

Шанс

# КОЛЕСО СЕВЕРНОЙ ФОРТУНЫ

ВЕСНОЙ ПЕТЕРБУРГСКИЙ ХОЛДИНГ «МЕГА-АВТО» СОБИРАЕТСЯ ОТКРЫТЬ В МОСКВЕ ДВА ДИЛЕРСКИХ ЦЕНТРА. ВЫЙТИ НА СТОЛИЧНЫЙ РЫНОК он пытался пять лет, но сумел только благодаря кризису.

Текст: Дмитрий Крюков



Автоцентры «Мега-авто» на Киевском шоссе, где будут представлены марки Volkswagen и BMW Mini, были построены уже в кризис. Сегодня автодилеры если и открывают центры, то на старых площадях, меняя одни марки на другие, более ходовые. Volkswagen и BMW — в числе ходовых.

Foto: Reuters

Продажи VW, по данным Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ), просели в 2009 году на 19%, BMW — на 13%. Отрасль же в целом упала на 49% в натуральном выражении. «У нашей компании устойчивое финансовое положение, и мы решили воспользоваться ситуа-

4-2010

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## ЭКСПЕРТ



ОЛЕГ ДАЦКИВ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
AUTO-DEALER.RU

**ТО, ЧТО «МЕГА-АВТО» НЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ИДЕИ ОТКРЫТИЯ ЦЕНТРОВ, ХОРОШИЙ СИГНАЛ КОНКУРЕНТАМ. В КРИЗИС ОСТАЛИСЬ ЕДИНЫЕ КОМПАНИИ, СПОСОБНЫХ МЫСЛІТЬ В ТАКОМ НАПРАВЛЕНИИ**

цией», — объясняет нестандартный ход Дмитрий Зайцев, генеральный директор «Мега-авто». Дела у холдинга, насчитывающего 14 дилерских центров преимущественно в Северо-Западном регионе, идут ненамного лучше, чем у конкурентов. В 2009-м продажи упали на 41%, до 6,7 тыс. машин. Устойчивость обеспечивают акционеры — Дмитрий Коржев и Дмитрий Троицкий, основным активом которых является продуктова сеть «О'Кей», чья выручка в 2009 году выросла на третью, до 67,1 млрд руб. «Мега-авто» пытался выйти на московский рынок еще в 2005 году, когда собирался построить салон Ford, но автоконцерн тогда выбрал другого партнера.

Теперь покорять столицу проще. «Нам предложили участвовать в проекте на арендной схеме в зданиях с высокой степенью готовности», — говорит Зайцев. Подобная практика — редкость: в основном автодилеры возводят салоны самостоятельно. Салоны на Киевском шоссе построил девелопер «Лантан», по информации СФ, для Major Auto, но из-за кризиса заказчик пересмотрел планы.

Директор по развитию и маркетингу BlackStone Keeping Company Ольга Штода оценивает себестоимость строительства автосалона в 2,5 тыс. евро за 1 кв. м. Совокупная площадь объектов на Киевском шоссе превышает 11 тыс. кв. м, их возведение обошлось бы «Мега-авто» в 27,5 млн евро. Между тем, чтобы привести их в соответствие требованиям VW и BMW, дилеру потребовались лишь 3 млн евро.

Окупить проект акционеры планируют за пять лет. Уже в первый год они намерены продать не менее 1 тыс. автомобилей каждой марки. Брэнд-менеджер марок Skoda и VW компании «Гема моторс» Дмитрий Ряскин считает, что это сложно, но реально: «Сейчас более благоприятное время, чем, скажем, год назад». Впрочем, участники предрекали рынку рост в 2010 году на 5–10%. Пока, по данным АЕБ, первые два месяца открылись падением — еще на 34%.

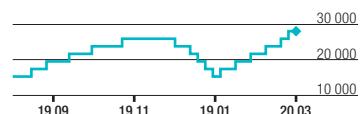
## Мониторинг

**В МАРТЕ РОССИЯНЕ ВОСХИЩАЛИСЬ ПОБЕДАМИ ПАРАЛИМПИЙЦЕВ, ВОЗМУЩАЛИСЬ ДЕЙСТВИЯМИ МВД И УДИВЛЯЛИСЬ ИТОГАМ ВЫБОРОВ.**

## ИННОВАЦИИ

(28 093)

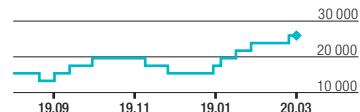
Российские власти всерьез собираются создавать свою Кремниевую долину. Располагаться она будет в подмосковном Сколково, а координатором проекта станет бизнесмен Виктор Вексельберг



## ОППОЗИЦИЯ

(25 242)

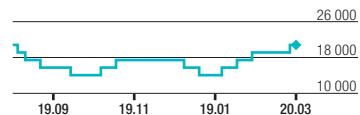
Выборы в регионах завершились традиционной победой «Единой России». Вот только победы эти год от года скромнее. Весной 2008-го единороссы заработали менее 50% голосов в одном регионе из одиннадцати, сейчас — в четырех из восеми



## ДТП

(20 192)

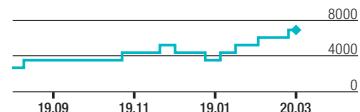
Сразу две аварии получили широкий общественный резонанс. Сначала Mercedes вице-президента ЛУКОЙЛА Анатолия Баркова столкнулся с Citroen на Ленинском проспекте, а вскоре сотрудники ГИБДД выстроили «живой щит» из автомобилистов на МКАД



## УТИЛИЗАЦИЯ

(6930)

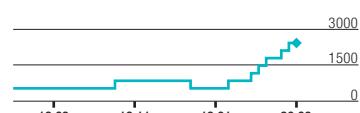
Раз рекламированная программа поддержки отечественного автопрома забуксовала на старте — выяснилось, что во многих регионах нет пунктов утилизации, а с получаемой премии придется платить подоходный налог



## ПАРАЛИМПИЙСКИЙ

(2325)

Российские паралимпийцы завоевали в Ванкувере 38 медалей и заняли второе место в общем зачете. Тогда как на обычной Олимпиаде российские спортсмены довольствовались лишь 11-м местом



Рейтинг информационных поводов составлен СФ на основе данных за период с 20.02.2010 по 20.03.2010, предоставленных ИАС «Медиалогия». Были взяты слова с самой высокой динамикой изменения из 100 наиболее часто употребляемых. При расчетах «Медиалогия» использовала базу СМИ более чем из 4 тыс. источников: телевидение, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги.

# В РОССИИ НЕТ ФУНДАМЕНТА ДЛЯ МОДЕРНИЗАЦИИ — КРИТИЧЕСКОЙ МАССЫ ЧЕСТНЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ

СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ  
«КАСКОЛ»



Власти все чаще заявляют, что им не нравится сырьевая модель российской экономики. Вот и Владислав Сурков в своем интервью «Ведомостям» очень правильные вещи говорит: «модернизация», «инновации», «русская Кремниевая долина»... Это все здорово. Только нужно четко понимать, что все это работает лишь в лабораторной стерильной чашке Петри. В России любая модернизация разбивается о неправильное корпоративное управление.

Мы с партнерами по «Касколу» довольно давно занимаемся прямыми инвестициями. И проблемы, о которых пишет в своем блоге Алексей Навальный, изобличающий большие компании типа «Газпрома» и ВТБ, нам, акционерам «маленьких» публичных компаний, кажутся смешными. Вот последний пример. Заслужить обидное

клеймо рейдера в Воронеже проще простого. Достаточно купить 25% местной высокотехнологичной компании. Когда приобретаешь неконтрольный пакет публичной компании, провести полноценный due diligence часто просто невозможно. Ты думаешь: ну это же публичная компания, все должно быть по-честному.

Однако все сразу пошло наперекосяк: чудесным образом мы не попали в совет директоров завода. Встретились с мажоритарием. Спрашиваем: как же так, у нас блокпакет есть, а места в совете директоров нет? На что получаем невероятный ответ: а зачем вы вообще этот пакет купили? Здесь пауза. Как зачем? Считаем вас инвестиционно привлекательными. Я много куда инвестировал, но такого ни разу не видел. Мы выяснили, что предприятию принадлежат

только забор, проходная и дом культуры. Журналистам наш герой всегда рассказывал о модернизации, а сам переформлял цеха на чешские компании своей дочери. Вот и все инновации. В прессе все это подавалось под соусом, что компанию нужно защитить от московских рейдеров. Кафка отдыхает.

Мажоритария подвело то, что он пытался обмануть не только многих акционеров, но и государство: повесил 300 млн руб. долга на налоговую и подал на банкротство, чтобы отдельяться от долга, а заодно от всех «лишних» акционеров. Тут вмешались правоохранительные органы, и в конце прошлого года его арестовали.

Я искренне думал, что такие истории остались в 1990-х, но это не так. В России нет фундамента для модернизации — критической массы честных управленцев. А пока люди будут думать, как похитрее обмануть миноритариев, все правильные эксперименты властей так и останутся в лабораторной пробирке.



4-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

## НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО



Греки выходят на улицы и забрасывают полицию камнями, полиция примениет газовые гранаты. Нормальное волеизъявление народа, который протестует против поднятия НДС на 1%. У нас с 2011 года собираются повысить на 8% налоговые отчисления, которые бизнесмены платят за наемных работников в социальные фонды. Народу нравится — аплодисменты, одобрение. Народ думает: повысят пенсии.

Однако благая весть у нас прикрывает не самые благовидные цели. Одно дело прийти к предпринимателю и сказать: ты подонок, заплати налоги, из-за тебя бабушки голодают. И другое — заплати налоги, МВД не хватает на золотую кровать, а для нижегородской администрации не могут закупить Audi Q7.

Пенсии, конечно, повысят, но тарифы на ЖКХ повысят еще больше, и вырастут

цены. А народ даже не хочет задумываться, что он за это заплатит. В моих ресторанах составляющая заработной платы в издержках — примерно 60%. Налоги вырастают на 8%, значит, я повышаю свои цены примерно на 5%. У поставщиков тоже цены подрастут: они включают налоговые отчисления в свои издержки. Минимум на 15% конечные цены на блюда в ресторанах должны увеличиться. Такой же процент роста будет и в ритейле — на зарплатную плату там тратится меньше, зато больше звеньев от производителя до покупателя. Народ завоет: цены выросли — поднимите нам зарплату! Тогда продукт, который каждый рабочий произведет на своем рабочем месте, станет еще дороже, и этот же самый рабочий за это заплатит в любом случае. Получается спираль, уходящая в никуда.

Народ скажет: снижайте издержки за счет бонусов топ-менеджеров. Но в общем фонде заработной платы эти бонусы, как правило, составляют очень незначительный процент. Чтобы это понять, нужно просто включить голову. Возьмем среднестатистический магазин с количеством персонала 20 человек. Зарплата директора в этом магазине, предположим, 45 тыс. руб., а зарплата рабочего — 22 тыс. руб. Урежем зарплату директора до 35 тыс. руб., тогда издержки магазина, которые заложены в торговую наценку, снизятся на

10 тыс. руб. А если мы всем рабочим срежем хотя бы по 1 тыс. руб., то покупатель выигрывает в издержках магазина вдвое больше. Не желают люди думать. Они говорят: царь-батюшка, позаботься о нас. Вздрючь банк за то, что он пишет про высокий процент по кредиту мелким шрифтом. Сами мы читать мелкий шрифт категорически не хотим. Вздрючь ритейлера за то, что он платит гастарбайтеру 15 тыс. руб. вместо того, чтобы взять на работу россиянина и платить ему 22 тыс. руб. О том, что продукты в магазине после этого станут дороже, мы думать не хотим.

Вот властная рука поднимает налог на зарплату. В Греции сразу бы началось восстание, а у нас существование с государством мирное, ненасильственное. Тогда пусть в чиновников летят хотя бы не камни, а петиции от трудовых коллективов: «Я слесарь Вася Пупкин, варю металлические решетки. Стоимость решеток вырастет, и они станут неконкурентоспособными. Что же вы делаете? У меня есть гражданская позиция!»

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT DEVELOPMENT  
GROUP

**ПУСТЬ  
В ЧИНОВНИКОВ  
ЛЕТЯТ ХОТИ БЫ  
НЕ КАМНИ,  
А ПЕТИЦИИ  
ОТ ТРУДОВЫХ  
КОЛЛЕКТИВОВ**





# КАК АУТСАЙДЕР ПОПАЛ В ЯБЛОЧКО

ВЛАДЕЛЕЦ ВОЛГОГРАДСКОЙ КОМПАНИИ «САДЫ ПРИДОНЬЯ» АНДРЕЙ САМОХИН РАЗБИЛ КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ ФРУКТОВЫЙ САД, ЧЕМ ВЫЗВАЛ НЕДОУМЕНИЕ У ДРУГИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СОКА. ОДНАКО В КРИЗИС СОБСТВЕННЫЕ ЯБЛОКИ ПОЗВОЛИЛИ ЕМУ СТАТЬ САМЫМ ДИНАМИЧНЫМ ИГРОКОМ НА РЫНКЕ.

Когда Алексей Андреев, президент московского агентства Depot WPF (оно разрабатывало для «Садов Придонья» дизайн торговых марок) впервые побывал у **Андрея Самохина**, то даже закомплексовал: «Выхожу из машины, и ощущение такое, что попал в лагерь Степана Разина — люди кругом крепкие, здоровые. А у меня аллергия на степную пыль, сопли текут рекой. Подходит Самохин, такой мужик от сохи: „Ну что, Москва, тяжело в степи?“ Жмет руку, а я вспоминаю, что давненько не бывал в спортзале. Я ему по-хорошему так завидую».

Небольшой поселок Сады Придонья в 65 км от Волгограда напоминает оазис в пустыне. Когда едешь по «московской» трассе, посреди степи внезапно появляется огромный фруктовый сад, который тянется на несколько десятков километров. Раньше поселок назывался Первомайский, но Самохин договорился с местными властями переименовать его в честь своего предприятия. Сейчас он контролирует более

4-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

У НАС НЕ КОНКУРЕНТЫ,  
А НАСТОЯЩИЕ МОНСТРЫ.  
МЫ ЖЕ ЛЕТАЕМ НИЗЕНЬКО -  
НИЗЕНЬКО



ВЫШЕЛ ИЗ ТЕНИ

Три года назад соки Андрея Самохина знали только в Волгограде. По итогам 2010 года он рассчитывает попасть на полки 75% российских магазинов



У ВСЕХ БИЗНЕС КАК  
БИЗНЕС, А МЫ ГУГ  
ЗАНИМАЕМСЯ... СЕЛЬСКИМ  
ХОЗЯЙСТВОМ



#### ПУСТО НЕ БЫВАЕТ

Андрей Самохин убежден, что конкуренты потратили слишком много сил, готовясь продать себя Coca-Cola и PepsiCo, и хочет этим воспользоваться

75% акций «Садов Придонья», миноритарные пакеты у других топ-менеджеров компании.

Посреди сада Самохин построил крупнейшее в России производство соков и детского питания полного цикла. Основные участники рынка сок производят из концентратов — желе, напоминающего варенье, только кислое, а не сладкое. Закупают концентрат в Китае, Бразилии и других странах. Самохин же решил контролировать всю цепочку и выпускать соки из собственного сырья. До кризиса конкуренты смотрели на эту бизнес-модель со снисхождением. Однако в 2009 году нетрадиционная стратегия неожиданно выстрелила.

Принадлежащие Самохину торговые марки «Мой», «Сады Придонья» и «Золотая Русь» продемонстрировали наиболее впечатляющую динамику на рынке. Объем производства, по расчетам компании, увеличился на 35% в литрах, а выручка — на 45%, до 5,5 млрд руб. Для сравнения: выручка лидера рынка, компании «Лебедянский», за девять месяцев 2009 года снизилась на 23,8%, до 16,7 млрд руб. В целом рынок за минувший год, по данным «Бизнес Аналитики», упал на 14% в денежном выражении.

## ИНОСТРАНЦЫ В САДАХ

«У нас не конкуренты, а настоящие монстры — Coca-Cola, PepsiCo. Мы же летаем низенько-низенько», — скромно замечает Андрей Самохин. Его компания, и правда, сильно отстала от ведущих игроков.

Рынок соков консолидирован уже с начала 2000-х. Четверка лидеров — «Вимм-Билль-Данн» (ВБД), «Лебедянский» (принадлежит PepsiCo), «Мултон» и «Нидан» (Coca-Cola владеет первым и находится в стадии покупки второго) — контролирует 80% продаж. Доля «Садов Придонья» в прошлом году в крупных городах «Бизнес Аналитика» оценила в 2,2% в деньгах, лишь в сегменте детских соков в небольшой упаковке компания третья на рынке с 13%.

Пока конкуренты развивали дистрибуцию и вкладывались в рекламу, Самохин шел своим путем. «У всех бизнес как бизнес, а мы тут занимаемся... сельским хозяйством», — говорит он таким тоном, что становится понятно — нормальный человек яблоки в России выращивать не будет.

Впрочем, особого выбора у Самохина не было — с яблок как раз все начиналось. В 1990-м году 26-летнего Андрея выбрали главой совхоза «Первомайский». Самохин окончил Волгоградский сельхозинститут по специальности «зоотехник», а недавно получил МВА в бизнес-школе «Мирбис».

К соковому бизнесу он пришел, как сам признается, «от безнадеги». В 1990-е годы совхоз выращивал яблоки, которые продавались на переработку практически по себестоимости. Поздней весной 1997 года Самохин привез в свои сады представителей поставщиков сокового оборудования Bucher (прессы для отжима сока и изготовления

концентратов) и Tetra Pak (упаковка). Цветущие сады иностранцам понравились, да и российский рынок соков в то время прибавлял по 30–40% в год. Bucher и Tetra Pak поставили «Садам Придонья» первую производственную линию за 10 млн немецких марок в лизинг. Если бы не лизинговые схемы, скорее всего Самохин так и остался бы руководителем небольшого совхоза — на банковские кредиты по приемлемым ставкам он рассчитывать не мог.

Сначала предпринимчивый совхозник разливал соки только из собственных яблок. Продукция небольшого предприятия распространялась в пределах Волгоградской области. Но в 1999–2000 году случилась холодная зима и неурожай, загружать производственные мощности оказалось просто нечем. Самохину ничего не оставалось, кроме как отойти от выбранной стратегии, привлечь банковские кредиты и закупать концентрат за рубежом.

В следующие сезоны он диверсифицировал риски и помимо яблок начал выращивать вишню, морковь, тыкву, другие овощи и фрукты. Но яблоки остались основным вкусом «Садов». Они входят в состав большой линейки соковых миксов: «Яблоко — персик», «Яблоко — ананас» и др.

Сейчас из собственного сырья изготавливается около 50% продукции «Садов Придонья» — подобной локализации нет ни у одного другого производителя. В отличие от Самохина никто не хочет зависеть от погодных условий.

## ЯБЛОНИ ПО ПОЯС

«Сады Придонья» собирают 30 тонн яблок с гектара при среднероссийском показателе 10–15 тонн. Причина в так называемом интенсивном садоводстве: компания занимается селекцией новых, более эффективных сортов. Правда, это путь проб и ошибок. К примеру, Самохин в начале 2000-х посадил в садах карликовые яблони высотой всего около метра. Несмотря на скромные размеры, на каждой из них к осени вызревает до 40 кг яблок. Начинают плодоносить такие деревья быстрее, чем обычные, и места занимают меньше. Однако подобные сады требуют более высоких затрат на орошение и обработку, чем традиционные. Поэтому Самохин перестал развивать карликовое садоводство.

С учетом стоимости земли закладка 1 га сада с 1,5 тыс. деревьев обходилась «Садам Придонья» в среднем в 500 тыс. руб. Даже самое «интенсивное» дерево начинает плодоносить только через три–пять лет. Окупается инвестиции в садоводство в лучшем случае за 7–10 лет.

Тем не менее большую часть прибыли (операционная прибыль «Садов Придонья» в 2009 году составила 11%), полученной от продажи соков, Самохин упорно вкладывал в сельское хозяйство. Начинал он с 260 га, теперь общая площадь его садов достигает 6,6 тыс. га. Получается, за 12 лет на их развитие он потратил около 3 млрд руб.



**47**  
%

на столько президент компании «Сады Придонья» Андрей Самохин собирается увеличить ее выручку в 2010 году. Рынок в целом, по прогнозам экспертов, в лучшем случае не упадет. В кризис россияне начали экономить на соках

#### НЕ ДО СМЕХА

Весна — самая напряженная для «Садов Придонья» пора. Поздние заморозки могут сгубить цветущие сады

# ЭТО ИХ ПОСЛЕДНИЙ ШАНС СТАТЬ ЗАМЕТНЫМ ФЕДЕРАЛЬНЫМ ИГРОКОМ

«Нельзя быть эффективным во всем,— сомневается в целесообразности таких инвестиций заместитель директора по экономике и финансам компании „Нидан соки“ **Михаил Подлазов**.— Кто-то разливает соки, кто-то производит фрукты и концентраты. Не думаю, что „Садам Придонья“ удается сильно экономить на концентрате. Мировые поставщики выращивают фрукты в более теплом климате».

У Самохина на это есть контраргумент: таможенные пошлины и логистика прибавляют импортному концентрату 40% стоимости. В кризис цены на импортное сырье взлетели вслед за долларом на 40%. Вдобавок ввозимый яблочный концентрат подорожал в 2008 году вдвое из-за неурожая в Китае, откуда в Россию поступает 90% этого сырья. В 2009–2010 году цены сохранились на высоком уровне. Для Самохина эти удары оказались менее болезненными, чем для его конкурентов. Ему тем более повезло, что годом ранее он начал выстраивать федеральную дистрибуцию.

#### ДЕТИ-ЗАСТРЕЛЬЩИКИ

Еще три-четыре года назад брэнды «Садов Придонья» за пределами Волгограда почти никто не знал, хотя попытки выйти на федеральный уровень Самохин предпринимал и раньше. Например, в 2001-м он начал поставлять свои соки в Москву, но без рекламной поддержки продукция не пошла.

Ситуация изменилась в 2006 году. Вслед за другими производителями соков Самохин решил попробовать себя на новом рынке детских овощных и фруктовых пюре, запустив бренд «Спеленок». «Детский» рынок рос тогда на 30–40% в год, соковый — на 10%. При этом маржинальность в детском питании выше. Например, валовая маржа ВБД в соках была в прошлом году 39,7%, а в детском питании — 48%.

Бизнесмен построил в Садах Придонья завод по производству детского питания. Объем инвестиций составил 200 млн руб., большая часть которых выплачивалась по лизинговым схемам поставщику оборудования — Tetra Pak. Когда Самохину потребовалась молочные продукты, которые «Сады Придонья» добавляют в некоторые пюре, он доверять посторонним поставщикам не стал, а выкупил молочную ферму «Котлубань» по соседству. Небольшое молочное производство не приносит прибыли, однако для Самохина важно контролировать всю цепочку. «Я там за каждую корову поручиться могу. Трехмесячный ребенок ест грудное молоко и нашу продукцию. Ты хоть понимаешь меру ответственности?» — в упор смотрит Самохин, и становится немного страшно за тех сотрудников, которые не понимают. Впрочем, на рынке продукцию Самохина выделяет, прежде всего, не ответственное отношение к детям, а нестандартная упаковка. По словам представителя компании Tetra Pak Ирины Жуковой, «Сады Придонья» первыми в России начали выпуск фруктового и овощного пюре для детского питания в картонной упаковке — она обходится дешевле, чем стеклянная.

«Пюре „Спеленок“ (125 мл) стоит в магазине 8–10 руб., аналогичное пюре российских производителей в стекле – 14–16 руб. Другое дело, что потребитель воспринимает пюре в картоне как менее качественное, чем в стекле. Его выбирают в основном не самые обеспеченные покупатели», – отмечает брэнд-менеджер категории «детское питание» компании «Юнимилк» Елена Арцишевская.

Самохин стал первопроходцем, но сохранить эксклюзивную позицию в ассортименте не удалось – очень скоро у него появились сильные последователи. Например, в 2008 году овощное пюре в Tetra Pak под брэндом «Малышам» начал выпускать завод «Прогресс», в тот момент подконтрольный «Лебедянскому». Однако Самохину хватило даже незначительной временной форы. На рынке считают, что попасть в портфели крупных дистрибуторов, а затем на полки магазинов соки от «Садов Придонья» смогли во многом благодаря детскому питанию – «Спеленок» стал локомотивом в паровозе брэндов «Садов Придонья». Сейчас детское направление приносит около 35% выручки компании.

## КАВАЛЕРИЙСКИМ НАСКОКОМ

Системную атаку на федеральный рынок Самохин начал в 2007 году. Он нанял маркетинговое агентство Depot WPF, которое провело ребрэндинг продукции «Садов Придонья», сделав ставку на натуральность (слоган «Качество из первых рук»). Впрочем, эту тему на соковом рынке не развивает только ленивый.

Поставлять продукцию Самохин стал сначала в соседние регионы, а затем вышел в Новосибирск, Екатеринбург и Иркутск. Он посчитал, что в Сибири и на юге России пробиться на полки магазинов будет проще, чем в Москве и Санкт-Петербурге. Не везде экспансия прошла гладко – например, на Урале «Сады Придонья» сменили уже несколько дистрибуторов и, по выражению Самохина, «кувыркаются» до сих пор. Зато в Иркутске, где компания попала в портфель крупного дистрибутора «Сервиго», по расчетам «Садов Придонья», ее брэнды среди лидеров.

За листинг в сетях игрока, вышедшему на уже сформированный рынок, пришлось переплачивать: «Сады Придонья» брали на себя обязательство перед ритейлерами не продавать товара больше, чем конкуренты. Если не удавалось, компания оплачивала ритейлерам разницу.

Добиться нужного скачка продаж малоизвестные брэнды могли лишь одним способом – низкой ценой. Самохин не преминул воспользоваться сложностями, с которыми столкнулись другие производители, ввозящие все сырье из-за рубежа. В 2008 году он снизил цены в среднем на 10%, а в 2009–2010 годах не стал их повышать, хотя в целом по рынку они подскочили на 20%.

В результате соки «Мой» от «Садов Придонья» стали «первой ценой» на полке – дешевле только private label ритейлеров. Так, в московской сети «Утконос» литровая упаковка сока «Мой» стоит 33 руб., 0,95 литра «Любимого сада» (ВБД) – 40 руб., литр «Доброго» («Мултон») – 41 руб. Самый демократичный «Мой», который составляет 57% в объемах производства соков компании, оказался и самым успешным. По данным «Садов Придонья», в 2009 году он прибавил 39% в деньгах. Продажи среднценового брэнда «Сады Придонья» выросли на 35%, премиального «Золотая Русь» – на 24%.

Сейчас Самохин стремительно наращивает листинг в сетях. Если в прошлом году продукция Самохина была представлена в 50% российской розницы, то по итогам этого он хочет, чтобы покрытие превысило 75%. В «Ашане» «Сады Придонья» выкупают места не полками, а целыми палетами 1,5 × 1,5 м. По оценкам экспертов, на оплату подобного размещения уходит до 40% от стоимости проданного товара. Тогда как валовая маржа производителей на соковом рынке редко превышает 35–40%. Получается, что «Сады Придонья» повышают узнаваемость своих брэндов, но торгуют едва не в убыток. «„Сады Придонья“ всеми силами пытаются запрыгнуть в уходящий поезд – рынок консолидируется, и после кризиса на нем останется куда меньше участников, – считает Подлазов. – Это их последний шанс стать заметным федеральным игроком, и они выбрали очень рискованную тактику – шанс не вернуть инвестированные в розницу деньги велики».

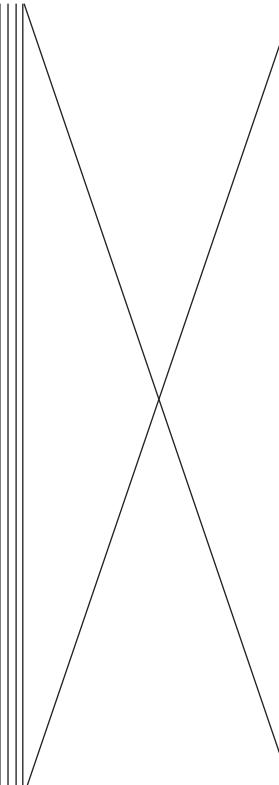
Несмотря на падение рынка, зимой–весной 2010 года «Сады Придонья» впервые проводят федеральную рекламную кампанию на телевидении. Годовой бюджет – 200 млн руб. В феврале 2010 года TNS Media зафиксировало 302 рекламных выхода «Садов Придонья» на федеральном ТВ в категории «соки». Даже по сравнению с лидерами рынка это не мало: у компании «Нидан соки» было 186, у Coca-Cola – 555, у ВБД – 1329 выходов.

Самохин идет ва-банк. «Когда каждая зима может стать для твоего бизнеса последней, поневоле станешь фаталистом, – считает Алексей Андреев. – Самохин – лихой казак, он мало чего боится». Фаталист Самохин всерьез убежден, что в России ему удастся подвинуть PepsiCo и Coca-Cola. Задача выглядит невыполнимой, но хоть он и летит «низенько–низенько», все равно догоняет транснационалов.





# «В БИЗНЕСЕ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО БЫТЬ КАРАБАСОМ-БАРАБАСОМ»



## ШУТИЛ, ШУТИЛ И ВЫШУТИЛ

В интервьюх бывшего казино Golden Palace Артур Джанибекян (слева) рассказал Самвелу Аветисяну о том, какие горизонты открываются перед бизнесменом, зарабатывающим на умении шутить

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПРОДЮСЕР COMEDY CLUB PRODUCTION АРТУР ДЖАНИБЕКЯН РАССКАЗАЛ УПРАВЛЯЮЩЕМУ ПАРТНЕРУ МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА «АРХИДЕЯ» САМВЕЛУ АВЕТИСЯНУ, КАК СОХРАНИТЬ БИЗНЕС, ГЛАВНЫЙ АКТИВ КОТОРОГО – АРТИСТЫ, ЕСЛИ ИХ ЮМОР УЖЕ НЕ ТАК ВОСТРЕБОВАН.

Когда Артур Джанибекян позвонил Савелу Аветисяну, то представился братом. «Какой еще брат?» — удивился Аветисян и получил объяснение, что все армяне — братья.

Дело было летом 2004-го. В то время Аветисян работал директором по маркетингу компании «Тинькофф», и Джанибекян предложил ему развивать в России жанр «стендап камеди», используя сеть ресторанов Олега Тинькова. «Но тут, на нашу беду, пришел сам Тиньков со своими ксенофобскими вопросами», — вспоминает Аветисян. Договориться не удалось. С тех пор дороги «братьев» в бизнесе ни разу не пересеклись. Аветисян давно ушел от Тинькова, основал маркетинговое агентство «Архидея» и занялся консалтингом. А шоу Comedy Club обосновалось в казино Golden Palace, а потом и на канале ТНТ.

Если шесть лет назад личный доход Джанибекяна составлял \$3 тыс. в месяц, то в 2009 году выручка Comedy Club Production, где он является одним из четырех совладельцев (другие — это резиденты шоу Артур Гаспарян, Гарик Мартиросян и Таш Саркисян), достигла \$52 млн.

В начале сентября прошлого года на ТНТ стартовали новые сезоны популярных шоу Comedy Club и Comedy Woman. В конце ноября Джанибекян объявил о партнерстве с ГК «Ташир», владеющей торговыми центрами «Рио». До 2014 года партнеры собираются открыть 50 точек общепита в Москве и регионах: «Ташир» инвестирует в проект \$50 млн, а Comedy Club предоставляет свой бренд и станет проводить в заведениях кастинги для желающих участвовать в телешоу. В конце января 2010 года Джанибекян выпустил фильм «Наша Russia. Яйца судьбы», который в российском кинопрокате уступил только «Аватару» Джеймса Кэмерона, собравшему 602 млн руб. за первый уик-энд.

Аветисяну было интересно узнать о бизнесе, в котором он мог бы участвовать, но не стал. А Джанибекян рассказал, каково управлять компанией, которая держится на таланте юмористов, готовых разбежаться по собственным проектам.

## «К НАМ ЗАХОДЯТ ЗА ХЛЕБОМ И БУЛОЧКАМИ»

**САМВЕЛ АВЕТИСЯН:** Доволен фильмом? По-моему, вы пятнашку собрали?

**АРТУР ДЖАНИБЕКЯН:** Пятнашку ты собрал! Мы собрали больше 715 млн руб. В первый уик-энд сборы в России были 375 млн руб., и еще на Украине 20 млн руб.

**СА:** Нет, я в долларах.

**АД:** Ну, если ты по такому курсу считаешь, тогда давай я буду тебе доллары продавать или сам стану долларом.

**СА:** То есть проект окупился? Что теперь, «Яйца-2»?

**АД:** Не факт. Если соотнести количество проведенной над фильмом работы и количество полученных денег с дивидендами, то проект нас однозначно не устраивает (выручку от проката Comedy Club Production делила с партнерами по проекту — телеканалом ТНТ и кинопроизводственной компанией «Централ партнершип»). Просто артистам иногда требуется маленькое IPO, которым является выход фильма. Ведь человек, как инвестор, приходит в кинотеатр и доверяет свои деньги под будущие два часа просмотра. В этом году мы снимаем «Самый лучший фильм — 3».

**СА:** Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. О мировом блокбастере ты думал?

**АД:** Я? Ну кто я такой! Ты что? Нет.

**СА:** А Рубен Дишишян (генеральный директор и совладелец «Централ партнершип») собирается сделать такой блокбастер.

**АД:** Я знаю. Мы с ним неоднократно разговаривали об этом, но это не мое дело. Рассказываю анекдот. Приходит человек

в хлебобулочный магазин и спрашивает: «Можно мне четыре килограмма апельсинов?» Ему говорят: «Мы хлебобулочный магазин, мы не продаем апельсины». На следующий день ситуация повторяется. Так 25 раз. Продавец орет, рвет на себе волосы и наконец решает сам купить апельсины, чтобы в следующий раз этому уроду их продать. А тот приходит и говорит: «Можно мне четыре буханки хлеба?» — «А что же апельсины?» — «Только что в обувном магазине взял». Анекдот не столько смешной, сколько поучительный. Если к тебе обратятся 28 каналов, чтобы ты им продал мыльное шоу, которое не имеет никакого юмористического контента, то надо быть глупцом, чтобы не обслужить этих людей за их же деньги. С другой стороны, мы не продаем апельсины, к нам заходят за хлебом и булочками.

**СА:** Значит, кино — это апельсины? Но ты вообще-то всегда пытался апельсинами торговать. Брендингом занимался. Водка Comedy Style, я знаю, какая-то существует.

**АД:** Водка — неудачный пример. Она выпускалась ООО «Эсполон» с нарушением авторских прав Comedy Club Production и больше по решению суда не продается. Мы получили 8 млн руб. компенсации. В качестве цивилизованного примера могу привести наш совместный проект с группой компаний «Ташир». Да, мы продаем лицензии на использование своего бренда, но, чтобы обслуживать это непрофильное направление, не нужны большие ресурсы — достаточно полутора сотрудников.



**Я НЕ ПОМНЮ НИ  
ОДНОГО СУДЕБНОГО  
ДЕЛА, КОТОРОЕ БЫ  
ВЫИГРАЛ ПРОДЮСЕР.  
ХОТЯ ГЕРОЙ –  
НЕ ТОТ ЧЕЛОВЕК,  
КОТОРЫЙ  
ТАЛАНТЛИВ.  
ГЕРОЙ – ТОТ, КТО  
ЖИВЕТ РЯДОМ С НИМ  
И ЗАНИМАЕТСЯ ЕГО  
РАСКРУТКОЙ**



**СА:** На продаже брэндированных товаров иногда зарабатывашь больше, чем на основном бизнесе. Возьмем спортивный маркетинг. Я раньше вообще не мог понять, как клуб может платить за Роналдо или Бэкхема, условно говоря, \$100 млн. Они же на билетах не отыграются. А потом прочитал, что в одной Японии маек с номером Бэкхема было продано на \$200 млн.

**АД:** А ты не выходил на сочинские пляжи летом за последние пять лет?

**СА:** Я в Сочи боюсь ехать, пока там этот психоз с Олимпиадой.



**АД:** Психоз там не закончится никогда. Сочи – один из моих любимых городов. Вот там на пляже можно в день видеть по несколько десятков маек и Comedy Club, и «Наша Russia», и всего остального. Представляешь, если бы любая такая надпись приносила мне хотя бы по одному центу? Но все это воровство. Не вопрос, мы превратимся в Англию и Америку, где больше структур и законов, регулирующих использование интеллектуального продукта. Но пока мы зарабатываем основные деньги – 85% выручки компаний – на том, что человек на телевизионном пульте выбирает мою передачу.

#### «РАДОВАТЬ НАРОД ДЛЯ МЕНЯ НЕ ПЕРВИЧНАЯ ЦЕЛЬ»

**СА:** Как строятся ваши отношения с телеканалом?

**АД:** Comedy Club Production получает от ТНТ фиксированную сумму за определенное количество выпусков и права на дальнейшее использование контента. Его стоимость каждый год пересматривается или не пересматривается – в зависимости от ситуации на рынке.

**СА:** А сколько стоит производство одной передачи?

**АД:** По-разному. Самая дорогая программа – скетчком «Наша Russia». Там у актеров и сценаристов большие гонорары. Comedy Club сейчас претерпевает большие изменения. Помимо абсолютно нового контента появятся новые люди, поэтому расходы по этому проекту возрастут. Comedy

4-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

Woman в нашем внутреннем рейтинге расходов занимает третью позицию. В целом EBITDA компании Comedy Club Production — около 10%.

**СА:** Помимо продажи контента ТВ на съемках еще как-то зарабатываете? Билеты, например, продаете?

**АД:** Нет, не продаем. Игра не стоит свеч. Наша задача произвести качественный продукт, который устроит заказчика — канал ТНТ. Для любителей нашего юмора мы проводим в Golden Palace вечеринки Comedy Club и Comedy Woman. Это отдельная статья доходов — билет стоит 2–5 тыс. руб.

**СА:** Зрителей меньше не становится? Ведь шоу Comedy Club появилось в период разнужданного «потреблятства», обусловленного ростом цен на нефть. Упакованному «кайеннами» гламурному классу нужна была саморефлексия. Вы были продуктом той эпохи, но потребительский психоз прошел. Время поменялось, и ваши шутки уже не так востребованы.

**АД:** Вначале мы были востребованы как «гламурята». Шоу Comedy Club было мегамодным в пределах Садового кольца. Один человек, второй, третий — сидели за столом и присматривались к резидентам Comedy Club, чтобы пригласить кого-то из них ведущим на дорогой день рождения. Сейчас прошел эффект новизны. С телеаудиторией

мы уже муж и жена с пятилетним стажем. Все это время еженедельно с двумя повторами мы живем в доме у 50 млн россиян. С другой стороны, сейчас другие деньги и другие возможности.

**СА:** Comedy Club готов меняться?

**АД:** Уже меняется. Мы создаем новые проекты и сами, но к нам приходят другие люди, которых мы обеспечиваем бухгалтерией, юридической поддержкой, связями и PR. Не отходя от своей альма-матер, мы стремимся стать сильным продюсерским центром, регулярно создающим новые продукты. Мы идем по пути именитых консалтинговых и аудиторских компаний. Если на телепроекте стоит печать Comedy Club Production, то он воспринимается как профессиональный и качественный продукт. Пример подобной работы — передача Comedy Woman. Comedy Club Production принадлежит 51% в этом проекте. А остальное у людей, без которых это шоу невозможно, — креативных продюсеров и авторов идеи Наташи Еприкан, Вячеслава Дусмухаметова и других. У телеканалов должны быть инструменты, чтобы общаться с творцами. Мы один из таких инструментов.

**СА:** А если говорить про само шоу Comedy Club как творческий проект — его миссия меняется?

**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,  
переезды

собственный  
логистический  
склад в Москве

логистический  
аутсорсинг,  
услуги call-центра



13 лет  
вместе

г. Москва, ул. Введенского, д. 8  
+ 7 495 921 41 39

e-mail: [info@zest.ru](mailto:info@zest.ru)  
[www.zest.ru](http://www.zest.ru)

**АД:** Обновится контент, появятся новые люди, изменятся декорации и ведущий (Гарик Мартиросян вместо Таша Саркисяна.— **СФ**). Что касается миссии, то ее как тогда не было, так и сейчас нет. Мы не делали что-то специально, а делали для себя. В моем рабочем графике принципиально ничего не поменялось с 2003 года, как и в графике любого из участников проекта. Показывают тебя в маленьком клубе, или ты выходишь на подмостки центральных каналов, где десятки миллионов зрителей,— твоя работа от этого не меняется. Просто делаешь все, что можешь в данную секунду. О философской составляющей мы никогда и не задумывались.

**СА:** Просто зарабатывали деньги, чем можете?

**АД:** Когда солдат идет воевать, у него первичная цель, условно, защита родины, а вторичная — стать полковником или генералом. Радовать народ для меня не первичная цель. Моя первичная цель — зарабатывать деньги. И только потом уже радовать народ. Это принципиальная разница. Геройства в нас не было изначально. Собрались Гаспарян, Мартиросян и Саркисян и пригласили Джанибекяна, потому что у него было два знакомых спонсора и \$600. Подумали и сказали: «У нас получается шутить и юморить, давайте на этом зарабатывать».

### «ПЛАТИТЬ НАДО БОЛЬШЕ — ОНИ И НЕ УЛЕТАТ»

**СА:** В свое время было несколько Верок Сердючек и немерено «Ласковых маев». Есть ли у Comedy Club свой способ защиты от подражателей и пиратов?

**АД:** Проблема немножко в другом. Ты договариваешься, что артист должен сотрудничать только с тобой и не левачить. А артист порой левачит. В России легко охранять интеллектуальную собственность, связанную с бренном. В этом смысле все ровно. А когда надо копать глубже — защищать шутки, идеи, образы, ноты,— здесь уже начинаются проблемы.

**СА:** Понятно, то есть свои же и воруют иногда?

**АД:** Получается, так. Если есть желание, чтобы человек работал с тобой эксклюзивно, можно найти инструментарий, чтобы держать его при себе. Только в России этот инструментарий будет незаконным. Я не помню ни одного судебного дела, которое бы выиграл продюсер. Хотя герой — не тот человек, который талантлив. Герой — тот, кто живет рядом с ним и занимается его творчеством, раскруткой.

**СА:** С артистами у тебя на человеческом или на юридическом уровне договоренности?

**АД:** На человеческом и на индустриальном. Платить надо больше — они и не улетят.

**СА:** Вот смотри. Гарик Мартиросян — резидент Comedy Club, но при этом участвует в проекте «ПрожекторПэрисХилтон» на «Первом канале»...

**АД:** Про Гарика сейчас не надо говорить, потому что он со-владелец Comedy Club Production и с ним по-любому можно

договориться, чтобы он не улетал. Яркий пример в этом смысле тот, кто раньше имел отношение к Comedy Club, а сейчас не имеет.

**СА:** Вадим Галыгин? (Недавно артист запустил собственный проект «Галыгин.ру» на СТС.— **СФ**).

**АД:** Да. Но Вадим Галыгин, Гарик Мартиросян, Павел Воля, Тимур Батрутдинов и Гарик Харламов — это те пять человек, о ком я не могу сказать, что их сделал. Я шестой. Так какое у меня право их останавливать? Можно все время обижаться, орать, делать конфузные телодвижения. Но зачем это все? Моральные обязательства нарушаются лишь тогда, когда вы о чем-то договаривались. Если ты не говорил: «Пожалуйста, не уходи от меня!» — человек имеет право уйти.

**СА:** А Сергею Светлакову, который участвует в передаче «ПрожекторПэрисХилтон» и в шоу «Южное Бутово» на «Первом канале», ты об этом говорил?

**АД:** Мне было бы очень удобно, если бы Светлаков заперся в темной комнатке и выходил оттуда только по моей просьбе. Но я прекрасно понимаю, что юморист такого уровня и популярности обречен на сотрудничество с другими продюсерами. Сережа будет участвовать в новых съемках «Наша Russia» и Comedy Club. В его собственных проектах, не имеющих отношения к Comedy Club Production, мы оказываем ему юридическую и бухгалтерскую поддержку.

**СА:** Ты себя чувствуешь Карабасом-Барабасом или папой Карло? Ты продаешь готовые продукты или отесываешь «творческие чурбаны»?

**АД:** Есть и то и другое. В бизнесе более эффективно быть Карабасом-Барабасом. Но при этом я сам один из этих парней. Как к этому относиться — я не готов говорить.

**СА:** Всего-то? Да ведь ты прирожденный продюсер!

**АД:** Ну, я так не думаю. Такие же парни, как я, работают обычными менеджерами в не самых приятных местах. Я прирожденный человек, армянин — вот с этим я согласен.

**СА:** Тогда вопрос: ты человек или армянин?

**АД:** Э-э-э...

**СА:** Это уже без юмора. Когда я закончил университет, то по направлению пошел в ПТУ работать. Директор ПТУ меня представляет преподавателям. Хочу, говорит, представить вам нового сотрудника Самвела Аветисяна. Он армянин, но хороший человек.

**АД:** Отличное начало карьеры.

**СА:** И неплохое ее окончание.



СЛУШАНИЕ  
ПОДЕЛУ



**КоммерсантъFM**  
Информационное радио



В РОССИИ, КАК И В БОЛЬШИНСТВЕ СТРАН, SKYPE ВНЕ ЗАКОНА. ЭТО НЕ МЕШАЕТ КОМПАНИИ РАССЧИТАВЬЮ НА УДВОЕНИЕ ВЫРУЧКИ В 2010 ГОДУ ЗА СЧЕТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ АБОНЕНТОВ СОТОВЫХ СЕТЕЙ. «БОЛЬШАЯ ТРОЙКА» РОССИЙСКИХ ОПЕРАТОРОВ УЖЕ НЕСЕТ ПОТЕРИ И ГОТОВИТ КОНТРНАСТУПЛЕНИЕ.



# БОИ БЕЗ ПРАВИЛ: КТО ВОЗЬМЕТ МЕЖГОРОД?

Россия стала первой страной, которую посетил генеральный директор Skype в регионе ЕMEA Расс Шоу после своего назначения на этот пост в декабре 2009-го. Ранее Шоу работал директором по инновациям мобильного оператора O2. Теперь его задача — сделать мобильным Skype.

Большинство пользователей считают Skype программой, позволяющей совершать телефонные звонки через компьютер. На самом деле сервис совместим и с домашним радиотелефоном, и с мобильным, и даже с игровой приставкой Sony PlayStation. Главное, чтобы устройство находилось в зоне действия сотовой сети 3G или беспроводного доступа в интернет. А если оно оборудовано камерой, то можно делать и видеозвонки. В основном за счет владельцев мобильных телефонов Skype собирается в 2010 году удвоить выручку с нынешних \$558 млн до \$1 млрд. Сколько из них должна принести наша страна, Шоу не говорит. Но уверяет, что для Skype Россия является одним из самых быстро-растущих рынков в мире по числу пользователей.

## ИНКОГНИТО ИЗ ЛЮКСЕМБУРГА

Расс Шоу проводит встречи, сидя на кожаном диванчике в PR-агентстве MMD. Своего офиса у Skype в России нет и, скорее всего, не будет. Нет и рекламы. Шоу нанял агентство не для продвижения услуг на рынке, а чтобы отслеживать информацию о Skype в местных СМИ. Дело не в экономии, хотя бизнес-модель компании, имеющей всего два офиса — в Люксембурге и Лондоне, построена именно на этом.

Как и в большинстве других стран, в России деятельность Skype находится вне правового поля. Формально компания не ведет здесь бизнеса. Россияне пользуются зарубежным сервисом, скачивая программу с сервера, расположенного в Лондоне. Далее Skype лишь преобразует голос в цифровые данные, используя технологии IP-телефонии. Звонки люди совершают самостоятельно через интернет или 3G-сети, принадлежащие российским операторам связи.

Между тем по российским законам все звонки должны проходить по голосовым каналам связи, а в случае междугородних или международных разговоров еще и через цепочку операторов-посредников. По мнению чиновников, это необходимо, чтобы на каждом этапе иметь ответственного за качество связи. Да и спецслужбам проще прослушивать трафик, который легко поддается дешифровке.

Наконец, сложившаяся система — хороший источник дохода. Так, на лицензии 3G европейские сотовые операторы израсходовали \$130 млрд. Не менее внушительные суммы они инвестируют в развертывание самих сетей. В 2008 году только «Мегафон» потратил на станции 3G \$250 млн. У традиционных операторов расходы с лихвой компенсируются высокими тарифами, с которых платятся налоги. Так что власти в существующей схеме заинтересованы.



## «ВНЕЗАКОННЫЙ» СВЯЗИСТ

Расс Шоу занял удобную позицию, не открывая офис Skype в России

\$ 2  
тыс.

**СТОЛЬКО БУДЕТ  
СТОИТЬ САМЫЙ  
ДЕШЕВЫЙ  
ТЕЛЕВИЗОР  
SAMSUNG  
С ПОДДЕРЖКОЙ  
ВИДЕОПЕРЕГОВОРОВ  
ПО SKYPE. ТАКИЕ  
ЖЕ ТЕЛЕВИЗОРЫ  
СОБИРАЮТСЯ  
ВЫПУСКАТЬ  
LG И PANASONIC**

Издергки Skype, напротив, минимальны. Компания не строит своих сетей. Все ее оборудование — серверы, где записаны данные, которые пользователи оставляют о себе при регистрации: имя, фамилия, адрес электронной почты, номер телефона и т. п. Продвигается Skype только в Сети, причем не самым дорогим способом — например, через сервис контекстной рекламы Google AdSense или собственные ресурсы. Вместо массированной рекламы компания привлекает новых клиентов сверхнизкими тарифами.

Установка программного обеспечения и разговоры между пользователями Skype вообще бесплатны. Компания зарабатывает на звонках своих пользователей на стационарные и мобильные телефоны, где нет Skype. Это всего 10% общего трафика. Но и здесь тарифы оператора зачастую несопоставимы с тарифами обычных связистов. За возможность без ограничений звонить в огромное число городов по всему миру Skype берет всего \$12,95 в месяц. Минута разговора с телефонного номера МТС в американских сотовых сетях стоит 149 руб., то есть почти \$5, у «Вымпелкома» — 129 руб.

# ПОБЕДЫ И ПОРАЖЕНИЯ

Борьба операторов против Skype

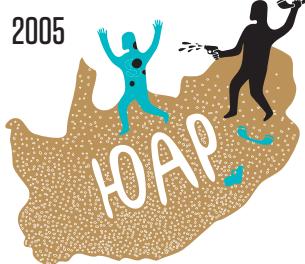
2005



## ОШИБКА 404

Госмонополист в области связи и интернет-услуг Etisalat заблокировал доступ к сайту Skype.com. После этого оплата звонков для пользователей Skype стала невозможна.

2005



## ПЕРВЫЙ ОТЖИМ

Компания Verso Technologies вместе с оператором связи Taide Networks в 2005 году провела испытания первого «фильтра», блокирующего разговоры через Skype.

2005



## НАРОДНЫЕ ВОЛНЕНИЯ

Главный национальный оператор Brazil Telecom непродолжительное время блокировал Skype в своей мобильной сети, однако под напором недовольных абонентов снял ограничения.

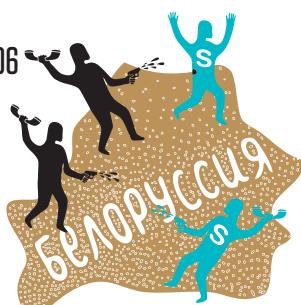
2005



## ПЛАН «ПЕРЕХВАТ»

Крупнейший оператор страны China Telecom установил оборудование, позволяющее перехватывать и блокировать Skype-трафик. Разговаривать по Skype в КНР пока можно.

2006



## ЗАЧИСТКА ЭФИРА

Все международные звонки должны проходить через госоператора. Связь через другие сети считается нарушением закона, но Skype все равно используется населением.

2007



## СВОБОДНАЯ КАССА

Мобильный оператор O2 отказался продавать телефоны со Skype. Его конкурент компания Three моментально выпустила аппарат, поддерживающий эту программу.

2009



## ОРАНЖЕВЫЙ ШАНТАЖ

Оператор Orange потребовал от Nokia исключить Skype из набора приложений, устанавливаемых в телефоне N97, пообещав в противном случае прекратить его продажу.

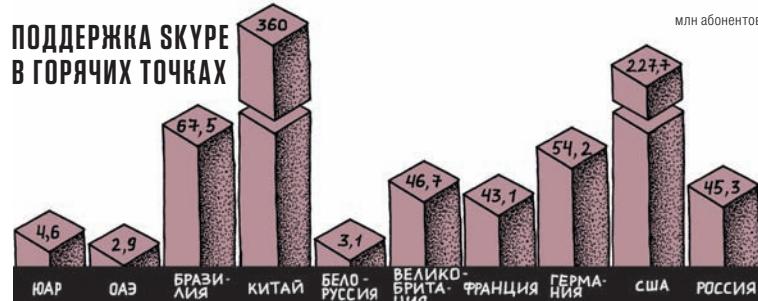
2009



## ИНТЕРНЕТ-УГРОЗЫ

После выпуска Skype для iPhone оператор Deutsche Telekom пригрозил, что клиенты, использующие программу в его сети T-Mobile, лишиются доступа к интернету.

## ПОДДЕРЖКА SKYPE В ГОРЯЧИХ ТОЧКАХ



Источник: Internet World Stats, данные на сентябрь 2009 года

## МАРГИНАЛЫ И ТОПЫ

В конце 2009-го некий Роб жил в пустыне Табернас на юге Испании, принимая по Skype звонки со всего мира. Для этого компания установила рядом с его палаткой телефонную будку. Годом ранее Ребекка из Австралии совершила кругосветное путешествие, оставаясь на связи благодаря Skype. Компания запускала отдельные сайты под глобальные акции и рассказывала о них в блоге на своем портале.

Персонажи рекламы Skype — маргиналы по сравнению с активным пользователем международной связи, каким видят

Инфографика: INK INK

его сотовые операторы. Обычно это преуспевающий топ-менеджер. «Мы не считаем себя конкурентами сотовых операторов, — объясняет Шоу. — Мы хотим привлекать абонентов, которые раньше вообще не звонили или звонили совсем мало. Более того, мы можем эффективно сотрудничать».

В качестве примера Шоу ссылается на британского оператора Three, в 2007 году выпустившего недорогой мобильный телефон с предустановленным Skype. Однако за два года Three продал всего 500 тыс. таких телефонов, тогда как общее число его абонентов в девяти странах составляет 25,3 млн. В феврале Skype заключил соглашение с американским сотовым

2009



## БЕЛЫЙ ФЛАГ

Крупнейший в стране сотовый оператор AT&T некоторое время запрещал использование Skype в своих сетях, но вынужден был сдаться.

2009



## РОБКИЕ ЛОББИСТЫ

Российский союз промышленников и предпринимателей безуспешно пытался внести на рассмотрение в Госдуму поправки в законодательство, запрещающие Skype и ICQ.

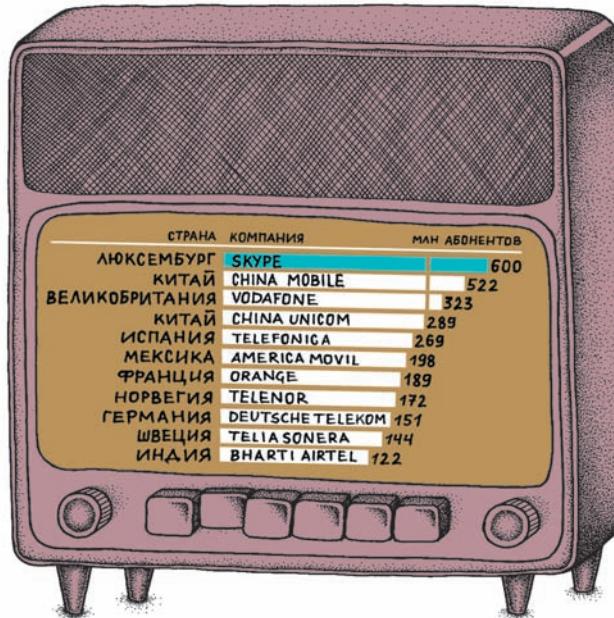
оператором Verizon Wireless. Абоненты последнего, использующие смартфоны, смогут звонить на номера Skype бесплатно, а за границу — за 2 цента в минуту.

Впрочем, в большинстве случаев операторы принимают Skype в штыки. И есть из-за чего. Skype был создан двумя шведскими программистами — **Никласом Зенистрёмом и Янусом Фриисем** — семь лет назад, а сейчас превратился в крупнейшего в мире оператора связи. Осенью 2009 года eBay, которому принадлежал Skype, продал 65% акций компании консорциуму инвесторов за \$1,9 млрд. На сайте Skype зарегистрировались 600 млн человек — почти десятая часть населения Земли. В пиковые часы количество пользователей достигает 20 млн. По последним данным агентства TeleGeography, рост международного телефонного трафика замедлился. Если на протяжении последних 25 лет он рос на 15% в год, то в 2009-м увеличился лишь на 8%. Skype, напротив, в кризис только выиграл. В прошлом году его трафик подскочил на 63%. Компания контролирует 8% общемирового телефонного трафика (с учетом как аналоговой и мобильной связи, так и передачи «голоса» через интернет).

В кризис многие компании сокращают издержки, а пользователи экономят на связи. Например, в авиакомпании «Трансаэро» весь технический персонал перевели на Skype.

## ЕСТЬ ЧТО ДЕЛИТЬ

Крупнейшие мировые операторы связи\*



\* указана страна, где находится штаб-квартира компании

Источник: Internet World Stats, данные на сентябрь 2009 года



## Х ЮБИЛЕЙНЫЙ ОТКРЫТЫЙ КОНКУРС ПРОФЕССИОНАЛОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ «ПЛАТИНОВАЯ УНЦИЯ» 2009

**Продолжается голосование на сайте [www.uncia.ru](http://www.uncia.ru)  
в номинации "МЕНЕДЖЕР ГОДА" (подноминации "ТОП-МЕНЕДЖЕР"  
и "ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР").**

**Проголосуйте и окажите влияние на развитие фармацевтической отрасли России.  
Платиновая Унция. Профессионально. Компетентно. Честно.**

Торжественная церемония награждения состоится 22 апреля 2010 года в Доме торжеств "SAFISA".  
Подробности о проведении церемонии и наличию билетов на сайте Конкурса [www.uncia.ru](http://www.uncia.ru) и по телефону +7 (495) 589-84-10

ПАРТНЕР КОНКУРСА  
 БЕРЛИН-ХЕМИ  
МЕДИАПАРНТЫ

ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

Коммерсантъ БИЗНИС.РУ ШАНСОН

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

КОМПАНИЯ  
Новости GMP

ПЕРВОСТОЛЫНИК  
первостолыник

НОВАЯ АПТЕКА  
KTCOK

РП  
АПТЕКАРЬ  
РаботаMedикам.ru

МОСКОВСКИЕ АПТЕКИ  
ПОРТАЛ www.klinika.ru  
MED СЕРВИС

ЧАСТОВЫЙ ТЕРАПЕВТ  
ADVERTISER.RU  
БИО РЕКЛАМЕ

МЕДИЦИНСКИЙ ВЕСТНИК  
Журнал для производителей и фармацевтов

ФАРМ ОБОЗРЕНИЕ  
Фармацевтическое  
журнал PROVISORUM

МедКруг.ru  
Сообщество медицинской  
общественности

Организационный комитет

институт развития  
общественного  
здравоохранения

pharmexpert

ims INTELLIGENCE APPLIED  
HeadHunter

HH GROUP  
all

comcon Pharma

Фармацевтическая  
ИВЕСТНИКС

официальный аудитор  
ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Исполнительная дирекция конкурса: «ААРОН ЛЛОЙД»  
117420, Москва, Профсоюзная, 57 | тел.: +7 (495) 589-84-10, +7 (495) 786-25-43 | e-mail: 10@uncia.ru

«На управляемость это повлияло положительно,— не скрывает удовлетворения генеральный директор „Трансаэро“ **Ольга Плешакова.**— Когда техник находится в командировке в США для ремонта самолета, по Skype можно увидеть, где он и что делает». Общение осуществляется посредством видеозвонка.

### СЕТЕВАЯ УГРОЗА

У связистов растущая популярность Skype вызывает только отрицательные эмоции. В июле 2009 года Российский союз промышленников и предпринимателей провел заседание, инициированное президентом «Транстелекома» **Сергеем Липатовым.** Влиятельные игроки телекома предложили внести поправки в законодательство, чтобы запретить Skype, ICQ и другие программы для интернет-связи.

В 2006-м похожие лоббистские действия привели к тому, что под запретом оказалась работа так называемых карточных операторов IP-телефонии. В отличие от Skype они имели лицензии на деятельность в России, но подзаконные акты, «развивавшие» закон о связи, вынудили их получать дополнительные лицензии и строить сети — или уходить с рынка. Это привело к переделу в «карточном» сегменте: например, крупного оператора IP-телефонии «Зебра телеком» поглотил «Ростелеком», у которого были и требующиеся лицензии, и сети. Однако наложить табу на бесплатные интернет-программы Skype и ICQ будет сложнее. По крайней мере, российские лоббисты пока не приняли конкретных действий в отношении новоявленных конкурентов.

Между тем «мобилизация» Skype получила хорошее ускорение. Почти одновременно с приходом Расса Шоу в Skype стало известно о скором проведении региональных тендевров на развитие в России сетей Wi-Fi. По прогнозам компании J'son & Partners, у тех, кто развивает в России сети беспроводного интернет-доступа (среди них наиболее заметны Yota и «Комстар-ОТС»), к концу года будет в общей сложности 1,7 млн абонентов. Кроме того, в ближайшую пару лет большинство регионов охватят сотовые сети формата 3G. Согласно данным J'son & Partners, в России уже 15% телефонов поддерживают 3G, а в Москве — каждый третий.

Skype со своей стороны старается сделать так, чтобы его программное обеспечение можно было установить на любой телефон с выходом в интернет. В январе 2009-го компания представила облегченную версию ПО, которая позволяет совершать звонки с мобильных телефонов, поддерживающих платформу Java, то есть со всех современных аппаратов. В апреле появилась версия Skype для iPhone, а в феврале 2010-го — для телефонов с операционной системой Symbian, то есть для всех новых Nokia. Показательно, что компания Orange, один из крупнейших в Европе сотовых операторов, бойкотировал продажу Nokia с интегрированным Skype.

### ВОЛЬНАЯ БОРЬБА

«Мы понимаем, что запуск 3G может сократить доходы от голосовых услуг», — признает руководитель департамента маркетинга, развития и управления продуктами фиксированной связи компании «Вымпелком» **Павел Захаров.** Иными словами, после массового запуска 3G услуги Skype станут доступнее, и абоненты будут меньше платить за разговоры по межгороду. Директор по продуктам и услугам МТС **Павел Ройтберг** отмечает, что пока доля интернет-трафика, приходящаяся на Skype в сетях оператора, пока невелика. Но если она станет критической, то МТС станет взимать за разговоры по Skype дополнительную плату. Сегодня российские операторы получают лишь от 48 до 84 руб. (зависит от операционной системы телефона) за час общения по Skype в сетях 3G. В МТС, видимо, готовы пойти по пути China Telecom. Крупнейший китайский оператор уже обзавелся оборудованием, способным отслеживать разговоры по Skype. Пока китайцы ничего не предпринимают, но в будущем могут заблокировать Skype или ввести ограничения на его использование. В отличие от МТС, в «Вымпелкоме» задумываются о том, чтобы не завышать тарифы за Skype, а, напротив, снижать свои. «Мы сами можем быть как Skype», — говорит Павел Захаров. «После поглощения оператора Golden Telecom у „Вымпелкома“ фактически появились собственные каналы проводной связи», — объясняет главный редактор ComNews Group **Леонид Коник.** Иными словами, требование властей проводить трафик через цепочку операторов-посредников для «Вымпелкома» скорее формальность: он платит сам себе. Проблема в том, что в строительство сетей Golden Telecom вложил сотни миллионов долларов и при снижении тарифов до уровня Skype срок возврата этих инвестиций увеличится в несколько раз.

«Мегафон» решил воевать с интервентом его же оружием и разработал программу «Мультфон», аналогичную Skype, для телефонов и компьютеров. Таким образом компания пытается предотвратить сокращение платежей.

С одной стороны, разработаны уже десятки похожих программ (например, российский «Mail.ru Агент»), но именно Skype застолбил почти весь рынок программ для интернет-телефонии. С другой стороны, крупные сотовые операторы обладают необходимыми финансовыми и административными ресурсами, чтобы переломить ситуацию. К слову, недавно интернет-гигант Google приобрел Gizmo5 — программу, похожую на Skype. Так что подготовка к сражению на рынке сверхдешевой мобильной связи, возможно, только начинается.



журнал модных провокаций

# CITIZEN K

РОССИЯ

ВЕСНА  
2010

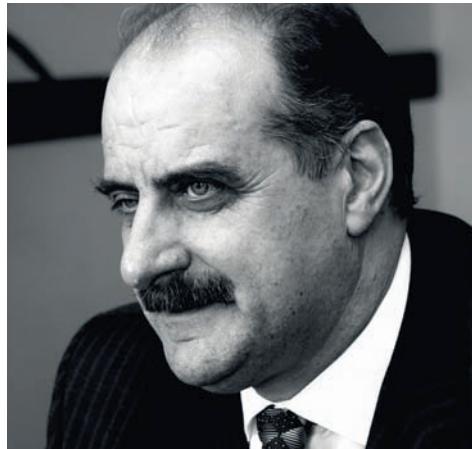
АЛЕКСАНДР МАМУТ  
МАЙКЛ НАЙМАН  
РЕБЕККА ХОРН  
ВАСИЛИЙ ЭСМАНОВ

ЗАГАДКА  
КОТИЯР



ВАЛЕРИЯ  
СОЛОКО

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ  
«АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6»



ВАДИМ  
МУЗЯЕВ

ПРЕЗИДЕНТ  
ГК «ПРОТЕК»

# М&А С АВОСЬКОЙ, ДОЛГОВАЯ ЛИХОРАДКА И ДРУГИЕ БОЛЕЗНИ РОСТА

ФАРМДИСТРИБУТОР «ПРОТЕК», РАЗВИВАЮЩИЙ СЕТЬ «РИГЛА», ПЫТАЕТСЯ ОБОГНТЬ КРУПНЕЙШУЮ В СТРАНЕ «АПТЕЧНУЮ СЕТЬ 36,6». РАНЬШЕ «ПРОТЕК» ДОБИВАЛСЯ БАНКРОТСТВА ЕЕ ДОЧЕРНИХ СТРУКТУР, ТЕПЕРЬ ГОТОВИТСЯ К IPO, ЧТОБЫ НА ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА ОТКРЫВАТЬ НОВЫЕ ТОЧКИ. ТЕМ ВРЕМЕНЕМ «36,6» СТАРАЕТСЯ ПОДОРВАТЬ ДИСТРИБУТОРСКУЮ МОДЕЛЬ ОТНОШЕНИЙ В ФАРМБИЗНЕСЕ.

На последнем этаже офиса «36,6», где расположены кабинеты топ-менеджеров, на стене висит снимок: молодые женщины в зеленоватых халатах в интерьере аптеки. Это не провизоры, попавшие на доску почета, а сами топ-менеджеры. Раз в квартал руководство проводит день за прилавком для «повышения эффективности текущего бизнеса». Инициатива хождения в народ принадлежит новому генеральному директору «Аптечной сети 36,6» **Валерии Солок**. А вот борьба за эффективность — это настойчивое требование акционеров. Основными владельцами компании являются ее создатели **Сергей Кривошеев и Артем Бектемиров**, которым через кипрскую 36,6 Investments Limited принадлежат 44,25% акций. За десять докризисных лет им удалось построить крупнейшую в России (свыше 1,2 тыс. аптек) фармацевтическую сеть. Кризис заставил закрыть примерно 200 аптек, однако Солок держится уверенно: «Первый постулат: „36,6“ — лидер рынка, локомотив новых тенденций в бизнесе. Конкурентам остается только копировать и догонять». Ближайший конкурент — сеть «Ригла» — «локомотив» постепенно догоняет.

## ИЗЖИТОЕ ПОНЯТИЕ

«Через три-четыре года мы рассчитываем стать лидерами на розничном рынке. Страгетическая цель — в 2009 году достичь объема продаж \$1 млрд», — заявил президент «Протека» **Вадим Музяев** в интервью **СФ** в 2006 году. Оборот «Риглы» тогда составлял \$247 млн, а дистрибуторского подразделения «Центр внедрения „Протек“», — около \$2 млрд. Однако у Музяева были причины делать ставку на ритейл. Рентабельность розничного бизнеса — примерно 10–12% против 5–8% у крупных дистрибуторов. «Если посмотреть на европейский и американский опыт, то там рентабельность дистрибуторов приблизилась к 1%, — сетовал Музяев. — Жить на эти деньги можно, развиваться — вряд ли. Сегодня само понятие „дистрибутор“ на мировом рынке фармпрепаратов изживает себя».

## ЭКСПЕРТ



**АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
КОМПАНИИ «ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЕ  
ТЕРМИНАЛЫ»

**ПРИ ПРЯМОМ  
КОНТАКТЕ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЯ  
С ПОТРЕБИТЕЛЕМ  
ДИСТРИБУТОРЫ  
ТРАНСФОРМИ-  
РУЮТСЯ  
В ЛОГИСТИЧЕСКИХ  
ОПЕРАТОРОВ**

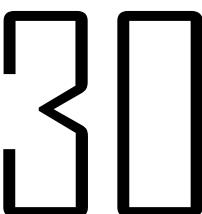
В 2006 году «Протек» совершил самую крупную сделку в российском фармритейле, купив сеть «ОЗ» из 146 аптек (впоследствии был осуществлен их ребрендинг в «Риглу»), по экспертным оценкам, за \$80 млн. Однако превратиться в лидера за три-четыре года «Ригле» не удалось. Отчасти помешали неприятности, с которыми столкнулся ее основной финансовый донор — ЦВ «Протек». В том же 2006-м у дистрибутора сгорел главный склад в Москве. И хотя страховая компания возместила ущерб в \$75 млн, «Протеку» пришлось все-рьез отвлечься на реформирование логистической системы.

В 2007–2009 годах он построил в разных городах шесть логистических центров суммарной площадью около 80 тыс. кв. м.

«Крупные региональные распределительные центры эффективнее и производительнее, чем отдельные филиалы, — утверждает генеральный директор ЦВ „Протек“ **Алексей Молчанов**. — Если в одном филиале можно хранить приблизительно 5 тыс. позиций товаров, то на большом распределительном складе — около 10–12 тыс. В итоге мы предлагаем клиентам единый стандарт качества обслуживания: доставка на следующий день и широкое ассортиментное предложение на рынке». Однако «стандарт» обошелся недешево: окупить инвестиции в логистику планируется только за семь–восемь лет. Непросто складывались и взаимоотношения «Протека» с государством.

## ЗЛО ОТ ДЛО

Начинали за здоровье: из всех дистрибуторов «Протек» был едва ли не самым активным поборником национальной программы дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО). В 2005-м он даже создал на базе «Риглы» дополнительный проект «Ригла — социальная аптека» — около 200 аптечных киосков при лечебных заведениях, специализировавшихся на выдаче лекарств льготным категориям граждан. В 2006 году доля госзакупок в обороте «Протека» достигла 25% (у его главного конкурента «СИА Интернейшнл» — около 15%).



складов использует ГК «Протек». Каждый работает с несколькими филиалами — например, подмосковный логистический комплекс ТСТ «Транссервис» обслуживает не только Москву, но и 11 соседних областей

В общей сложности дистрибуторы за год отпустили льготникам препаратов на 70 млрд руб. Проблема в том, что власти заложили в бюджет программы только 29,09 млрд руб. В результате за препараты, выданные по ДЛО в 2006 году, с дистрибуторами рассчитались лишь в 2008-м. Сегодня доля ДЛО в обороте «Протека» снизилась примерно до 7%, а с кризисом компания закрыла большую часть социальных аптек.

«Если бы „Ригла“ развивалась самостоятельно, не оглядываясь на „Протек“, то была бы сегодня не второй сетью, а ушла бы вперед», — уверен руководитель департамента маркетинговых исследований ЦМИ «Фармэксперт» Давид Мелик-Гусейнов. Впрочем, убежавшая вперед «36,6» заболела кризисом гораздо острее.

## МОБИЛЬНАЯ ПОМОЩЬ

Кривошеев и Бектемиров первыми среди российских бизнесменов, занимавшихся фармацевтикой, открыли для себя фондовый рынок. В 2003 году «36,6» провела IPO, получив за 20% акций \$14,4 млн. Начало кредитной истории было положено, и спустя два года компания первой из фармритейлеров разместила облигационный заем на 3 млрд руб. Деньги Кривошеев и Бектемиров пустили в развитие.

За три года сеть выросла почти в пять раз, в основном благодаря сделкам M&A. Правда, столбя место на рынке, «36,6» часто переплачивала. «Они покупали аптечные сети как авоську с продуктами, — объясняет Мелик-Гусейнов. — Половину из этой „авоськи“ можно было запросто убирать и работать с тем, что осталось». Пока экономика развивалась, принцип «авоськи» инвесторов и кредиторов устраивал. Прозрение наступило в 2008 году, когда совокупный долг компании достиг \$583,8 млн при отрицательной EBITDA \$30,8 млн.

Спасать «36,6» пригласили Джерри Калмисса, который в начале 2000-х занимался чем-то подобным в «Вымпелкоме». Топ-менеджер закрыл убыточные точки и распродал непрофильные активы — торговую недвижимость под аптеками и сеть клиник

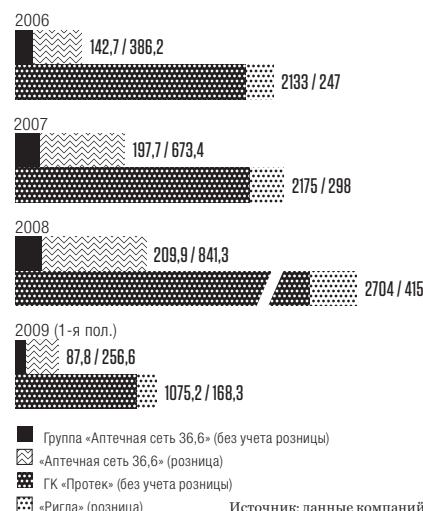
## ЭКСПЕРТ



СЕРГЕЙ ШУЛЯК,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА  
DSM GROUP

**У «РИГЛЫ»  
ПОЛОЖЕНИЕ  
НАМНОГО  
УСТОЙЧИВЕЕ,  
ЧЕМ У «36,6»:  
ЗА НЕЙ СТОИТ  
СИЛЬНЫЙ  
«ПРОТЕК» И НЕТ  
ОГРОМНОЙ  
ДОЛГОВОЙ  
НАГРУЗКИ**

## ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ «АПТЕЧНОЙ СЕТИ 36,6» И «ПРОТЕК»



Источник: данные компаний

European Medical Center (см. СФ №15/2008). В июне 2009 года «36,6» допустила технический дефолт, не погасив облигации на 1,9 млрд руб. Тем не менее Калмиссу удалось обменять просроченные бумаги на новые, выпустив второй заем на 2 млрд руб., и договориться о реструктуризации кредитов более чем на \$50 млн. Решив «несколько стратегических задач», Калмис досрочно покинул компанию в сентябре 2009-го. Чего ему не удалось, так это уладить отношения с поставщиками, самым жестким из которых оказался ЦВ «Протек».

Дистрибутор прекратил отгрузки в «36,6» в сентябре 2008-го, когда задолженность сети достигла 740 млн руб. Затем он обратился в суд с требованием обанкротить дочерние структуры проштрафившегося партнера, в том числе наиболее ликвидный актив — производственную компанию «Верофарм».

## НОЧНЫЕ УСЛУГИ

У «Протека» было по меньшей мере две причины показать характер. Во-первых, в планах менеджмента компании был выход на IPO (оно, вероятно, состоится уже в конце весны 2010 года). Поэтому просроченная дебиторская задолженность «Протеку» ни к чему. Во-вторых, «36,6» являлась прямым конкурентом «Риглы».

Генеральный директор компании «Ригла» Андрей Гусев не скрывает, что аптечная сеть и ЦВ «Протек» сотрудничают на особых условиях: «ЦВ „Протек“ — основной поставщик сети. Если в 2008 году дистрибутор поставлял нам 65% всего объема закупок, то в 2009-м в среднем до 75%, а в московском регионе — до 90%. Синергия группы дает нам возможность пользоваться особыми сервисными услугами ЦВ „Протек“, к которым пока не привык розничный аптечный рынок. Например, дистрибутор поставляет нам заказанный товар и ночью, и в субботу, воскресенье. Таким образом мы помогаем ЦВ „Протек“ равномерно распределять нагрузку на складские мощности, а в сети „Ригла“ практически не бывает нехватки определенных ассортиментных позиций».

Полки «36,6» с уходом «Протека» заметно опустели. В среднем по сети дефектура (отсутствие препаратов в аптеке) достигала в 2009 году 15% (обычным показателем считаются 5–7%). За первые шесть месяцев 2009-го «36,6» заработала 8,8 млрд руб. — на 17,6% меньше, чем за аналогичный период 2008-го. Продажи «Риглы» за аналогичный период, напротив, выросли на 14%, до 5,6 млрд руб.

## НА ПОПРАВКУ

Допингом для «36,6» стало сотрудничество с «СИА Интернейшнл». После ухода «Протека» доля этого дистрибутора в ассортименте сети увеличилась с примерно 30% до 50%.

В декабре 2009-го «36,6» провела SPO на 2,3 млрд руб. 25% акций компании через кипрскую Akada Establishment достались «СИА Интернейшнл». По мнению участников рынка, живых денег «36,6» не увидала: сделка была проведена в счет погашения долга перед «СИА Интернейшнл» на 3,2 млрд руб. Зато родство с дистрибутором значительно укрепило позиции сети.

«Совместное позиционирование перед производителями даст более интересные условия поставок,— описывает плюсы союза советник генерального директора „СИА Интернейшнл“ Яков Криворук.— Кроме того, оборот „36,6“ значительно меньше, чем у „СИА Интернейшнл“, поэтому их логистическая структура менее эффективна. Переключив логистику на нас, они серьезно сократят издержки». Еще одна хорошая новость: в январе 2010-го «36,6» первой среди фармритейлеров получила госгарантии на сумму 500 млн руб. для привлечения новых банковских кредитов.

«У нас нет коротких долгов. В основном мы достигли трехгодичных договоренностей с партнерами,— говорит Валерия Солок.— Нам удалось наладить взаимоотношения с поставщиками. „36,6“ полностью расплатилась по долгам с „Протеком“, поставки в сеть возобновлены. Сейчас у нас нормальный рабочий уровень дефектуры — около 6%. В «36,6» считают, что острая фаза болезни позади, и обозначают точки роста.

## ЭКСПЕРТ



НАТАЛЬЯ ЗАГВОЗДИНА,  
АНАЛИТИК КОМПАНИИ  
«РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»

**«36,6» МОЛОДЦЫ,  
ЧТО РЕСТРУКТУ-  
РИРОВАЛИ  
ДОЛГИ. НО НЕ  
НАДО ЗАБЫВАТЬ:  
С ПАДЕНИЕМ  
ПРОДАЖ ОНИ  
ПОКА НИЧЕГО  
СДЕЛАТЬ  
НЕ МОГУТ**



### BELOW THE LINE

До годовой выручки объемом в \$1 млрд, о которой заявляло руководство «Протека» в 2006 году, аптечной сети «Ригла» еще далеко

## ПРЯМОЙ КОНТАКТ

«Никто из ритейлеров еще не выпускал детское питание под собственной торговой маркой. Но поскольку нашему бренду доверяют, мы решились на это,— рассказывает Валерия Солок.— И лет на пять опередили рынок». Действительно, «36,6» обзавелась частной маркой еще в 2005-м.

В кризис этот проект оказался как нельзя кстати. Маржа от продажи private label бывает для ритейлера вдвое выше, чем от торговли чужими брендами. Не случайно в январе 2010-го «Ригла» тоже объявила о запуске собственной марки, которая к концу года должна давать 2% продаж в обороте сети. У «36,6» планы масштабнее. Если в 2008 году товары private label составляли в ее обороте 4%, то к концу 2009-го — уже 8,3% (1 млрд руб.). Цель — к 2013 году довести этот показатель до 25–30%.

Помимо «Верофарма» сеть размещает заказы примерно на 100 предприятиях. Изменилось и ценообразование. По словам Валерии Солок, в «36,6», позиционировавшейся как «средний плюс», цены сейчас ниже, чем у конкурентов. Для этого компания начала сотрудничать с производителями, минуя дистрибуторское звено, как это делает с «Верофармом». Сейчас у «36,6» 64 прямых контракта с такими компаниями, как Pfizer, «Фармстандарт», L’Oreal (является крупным производителем парафармацевтики). Доля прямых закупок составляет 23%. И здесь таится угроза для «Протека». «Работая с аптеками напрямую, мы увеличиваем присутствие своей продукции на полках. Осуществлять контроль продаж так проще»,— объясняет представитель «Фармстандарта» Илья Крылов.

Так что прогноз Вадима Музяева о незавидном будущем фармдистрибуторов может стать реальностью. Впрочем, IPO «Протек» проведет как дистрибутор, а инвестировать будет, скорее всего, в «Риглу». Прекрасный шанс догнать ослабленного кризисом лидера.



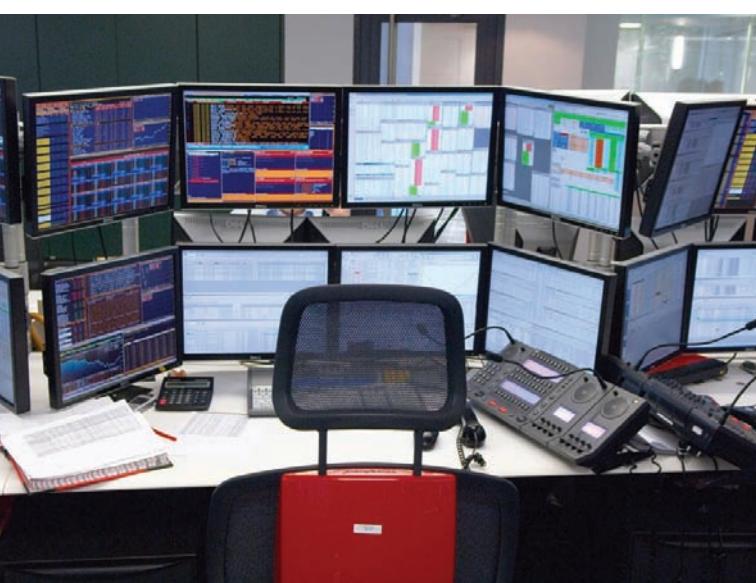
# ЭКОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

**Любые внутренние корпоративные коммуникации в современной компании, как правило, неотделимы от высоких технологий. Корпоративная ИТ-экосистема «Тройки Диалог» — не исключение, однако здесь специалистам компании удалось с помощью ИТ реализовать логичные, органичные и существенно ускоряющие работу механизмы корпоративных коммуникаций. Подобное бережное отношение к ресурсам компаний — настоящий пример «корпоративной экологии».**

Текст: Светлана Ханинаева



Фотографии: «Тройка Диалог»



В момент, когда экономический кризис был в самом разгаре, в инвестиционной компании «Тройка Диалог» пришли к мнению, что организация должна стремиться к максимально прозрачным и удобным для всех участников процесса внутренним коммуникациям — особенно в условиях сложной финансовой ситуации. На тот момент в компании уже использовались различные решения для оптимизации бизнес-процессов, но, поскольку технологии не стоят на месте, использование новых подходов и продуктов могло бы значительно расширить возможности сотрудников. Масштабный бизнес «Тройки Диалог» — на данный момент компания насчитывает 23 офиса, в которых работают более 1100 сотрудников, — обязывает компанию постоянно находить новые возможности обеспечения максимальной производительности каждого работника организации.

Руководство инвестиционной компании «Тройка Диалог» комплексно подошло к внедрению нового решения, которое бы повысило эффективность коммуникаций и деловых процессов в организации. Необходимо было решить задачу обновления интранет-портала, создать портал для совместной работы и платформу для автоматизации бизнес-процессов, а также интегрировать в эту систему как классические корпоративные средства — электронную почту, офисные приложения, — так и мультимедийные коммуникационные платформы. «Основная задача корпоративной ИТ-экосистемы — повышение продуктивности труда сотрудников, — говорит Константин Круглов, директор по развитию новых технологий «Тройки Диалог». — Достичь этого можно разными способами: как вертикальными решениями, которые автоматизируют конкретные участки бизнеса, так и горизонтальными, которые оптимизируют внутренние процессы взаимодействия, объединяют сотрудников, дают возможность простой коммуникации между коллегами, эффективной совместной работы, повышают прозрачность процессов». Как считает Константин Круглов, экономия времени каждого сотрудника на, казалось бы, незначительных ежедневных задачах — таких, как ввод данных или поиск информации — в пересчете на всю компанию позволяет добиться существенных положительных показателей.

Важно отметить, что компания не ставила перед собой задачи решить вопрос радикально — методом замены одной системы на другую. Подход «Тройки Диалог» в некотором роде показателен: конечной целью разработки ИТ-экосистемы компании было создание такого решения, которое сотрудники начали бы использовать добровольно.

При выборе решения одним из важных факторов была функциональная полнота и целостность систем. Чем меньше количество различных систем и продуктов от разных производителей используется в решении, тем меньше сложностей с внедрением, интеграцией и последующей поддержкой испытывает компания. На основании анализа доступных на рынке решений было принято решение о создании корпоративной ИТ-экосистемы на базе продуктов Microsoft: Microsoft Office SharePoint Server 2007, Exchange Server, Office Communication Server. Системы были усилены продуктом Nintex Workflow и модулями собственной разработки.



Внедрение новой экосистемы компании пришлось на самый разгар кризиса. Большой объем задач, стоявших перед руководством «Тройки Диалог», в обычное время можно было бы решить более традиционным методом — путем найма внешних подрядчиков — но в условиях ограниченных ресурсов было необходимо придумать новый путь. Стоит отметить, что работать с системой стало возможно уже через 5 месяцев после начала внедрения — в апреле 2009 года.

Ключевой момент во внедрении любой информационной системы, так или иначе взаимодействующей с процессами компании, — это гибкость настройки под нужды компании. Не секрет, что ИТ-департаменты крупных компаний, где бизнес-процессы полностью регулируются при помощи технологического решения, зачастую оказываются буквально погребены под количеством небольших запросов от отделов и департаментов. Сотрудникам, как правило, часто требуется автоматизировать тот или иной небольшой процесс, а поскольку для выполнения такой задачи требуются нетривиальные знания в силу закрытости и сложности решения — отдел может месяцами ожидать выполнения своего запроса, теряя человеко-часы, а значит, и деньги компании. По словам Константина Круглова, этого вполне можно избежать, сделав корпоративное решение открытым и простым настолько, чтобы даже сотрудники, не обладающие особыми техническими навыками, смогли самое

стоятельно создать автоматизированный модуль, упрощающий работу. «В корпоративной ИТ-экосистеме «Тройки Диалог» для автоматизации несложного процесса не надо даже писать на каком-либо языке программирования — достаточно нарисовать схему процесса, указать его участников и последовательность действий.. Таким образом, многочисленные типовые задачи решаются просто, экономится время и повышается эффективность сотрудников». В частности, Константин Круглов отмечает, что сроки создания приложений по автоматизации деловых процессов стали короче в среднем в четыре раза, а затраты на разработку сократились в 15 раз.

Процесс согласования платежей — один из примеров оптимизации работы сотрудников «Тройки Диалог». До внедрения единой ИТ-экосистемы на базе Microsoft Office SharePoint Server 2007 коммуникация относительно всех вопросов, касавшихся платежей, производилась с помощью электронной почты и телефона. Ввиду отсутствия единого прозрачного для всех участников процесса передки были случаи, когда процесс согласования простаивал или занимал слишком много времени. Отследить историю согласования какого-либо конкретного платежа также было достаточно сложно. В среднем процесс согласования одного платежа занимал 4-5 дней. После перевода процесса на новую платформу компании согласование платежа занимает в несколько раз меньше времени. Это достигает-

ся за счет полной прозрачности происходящего: инициатор процесса может всегда увидеть, где именно находится процесс, а все коммуникации, касающиеся какой-либо конкретной заявки, происходят непосредственно в контексте той же формы согласования, что позволяет даже лицу, не знакомому с историей вопроса, быстро вникнуть в историю вопроса спустя любое время после прохождения платежа.

В ИТ-экосистеме на базе Microsoft Office SharePoint Server 2007 «Тройка Диалог» также применяет технологию шаблонов «рабочих областей»: созданным однажды шаблоном могут пользоваться сотрудники многих департаментов компании, что позволяет централизованно внедрять лучшие практики и единые подходы во всей компании. Кроме того, работники компании могут создавать собственные рабочие области, удобные именно им. В случае, если рабочая область подлежит публикации для всеобщего доступа, ее содержание проходит согласование со службой безопасности.

В «Тройке Диалог» провели подсчет эффективности внедрения: по самым скромным подсчетам, экономия на разработке приложений по автоматизации деловых процессов составит около 2 млн долларов в первый год эксплуатации системы — и это не считая значительного увеличения скорости бизнес-процессов, сокращения расходов на техническую поддержку и общего повышения эффективности работы.

# Внедрение системы Microsoft Office SharePoint Server 2007 в ИК «Тройка Диалог» комментирует

**Илья Владимирович Пантелейев,  
Генеральный директор компании «АНД Проджект»**



**Внедрение системы Microsoft Office SharePoint Server 2007 в ИК «Тройка Диалог» является наглядным примером стратегического подхода к планированию как всего бизнеса, так и развития ИТ-инфраструктуры, а также глубокого понимания менеджментом компании реальных и потенциальных преимуществ от использования новых технологий**

На данный момент на рынке корпоративного «портального» программного обеспечения лидирующие позиции занимают два серьезных игрока. Это компания IBM с продуктом WebSphere Portal и корпорация Microsoft с платформой SharePoint. Преимуществом использования платформы SharePoint является высокая степень распространенности других серверных продуктов корпорации Microsoft, таких как Windows Server, SQL Server, Exchange Server и, конечно же, клиентского ПО – Microsoft Windows и Microsoft Office.

Уникальность платформы Microsoft Office SharePoint Server 2007 заключается в том, что она подходит как для небольших компаний со штатом в несколько человек, так и для крупных холдингов, в которых работают десятки тысяч сотрудников. Этот продукт в большей степени лишен так называемой «болезни роста»: ситуации, когда с развитием бизнеса компании увеличивается объем данных и требований к системе, что часто влечет за собой проблемы в оперативном осуществлении действий, значительные затраты на покупку нового оборудования или программного обеспечения. Данная платформа позволяет гибко управлять мощностями в зависимости от решаемых задач. Кроме того, значительное количество ИТ-специалистов, использующих платформу Microsoft Office SharePoint Server 2007 по всему миру, предлагает свой уникальный опыт и различные способы дальнейшего увеличения производительности и расширения функциональных возможностей портала.

Необходимо отметить тот факт, что внедрение такого сложного продукта, как Microsoft Office SharePoint Server 2007, собственными силами компании не всегда является оптимальным вариантом. Так, сотрудники и внештатные специалисты оценивают ситуацию внутри компании с разных позиций. Приглашенная команда профессионалов, как правило, обладает высокой компетенцией и опытом решения как бизнес-задач, так и вопросов, связанных с ИТ-инфраструктурой, – это позволяет избежать стандартных ошибок, сложностей и тем самым сократить сроки исполнения проекта в отличие от привлечения исключительно собственных ресурсов. Также нужно учитывать человеческий фактор – собственный персонал часто связан определенными негласными законами, устоявшимися в компании правилами и нормами неформального общения, которые могут становиться барьерами при реализации планов.

Положительный экономический эффект от внедрения продукта ИК «Тройка Диалог» уже ощутила довольно сильно, например от автоматизации основных бизнес-процессов. Достаточно подсчитать экономию времени каждого сотрудника на рутинных операциях по вводу информации, поиску нужных записей, времени на составление отчетов в различных разрезах. Но это еще не все. В ближайшем будущем (1 – 1,5 года после внедрения) начнет действовать синергетический эффект от коллективной работы большого числа людей в одном большом «виртуальном офисе». Результатом такой работы может стать, например, появление так называемой базы знаний, которая впоследствии будет использована для дальнейшей оптимизации бизнес-процессов.

Неудивительно, что сотрудники компании хорошо приняли нововведение. Интерфейс системы прост и интуитивно понятен, кроме того, портал имеет «бесшовную интеграцию» с продуктами семейства Microsoft Office. Благодаря появлению единой «точки входа» внутренняя коммуникация между сотрудниками компании может осуществляться более эффективно: от оперативного информирования о новостях и событиях, происходящих в компании, до возможности создания корпоративной социальной сети.

## 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)

реклама



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

**ЭТО  
человек долга**

За ним не заржавеет.

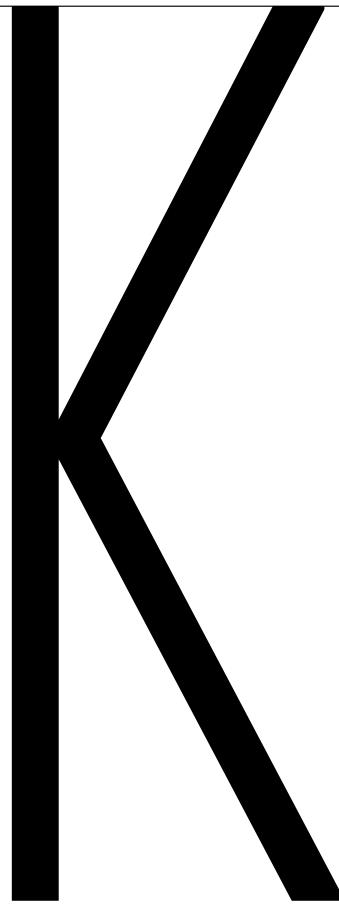


библиотека **Коммерсантъ**

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)

реклама



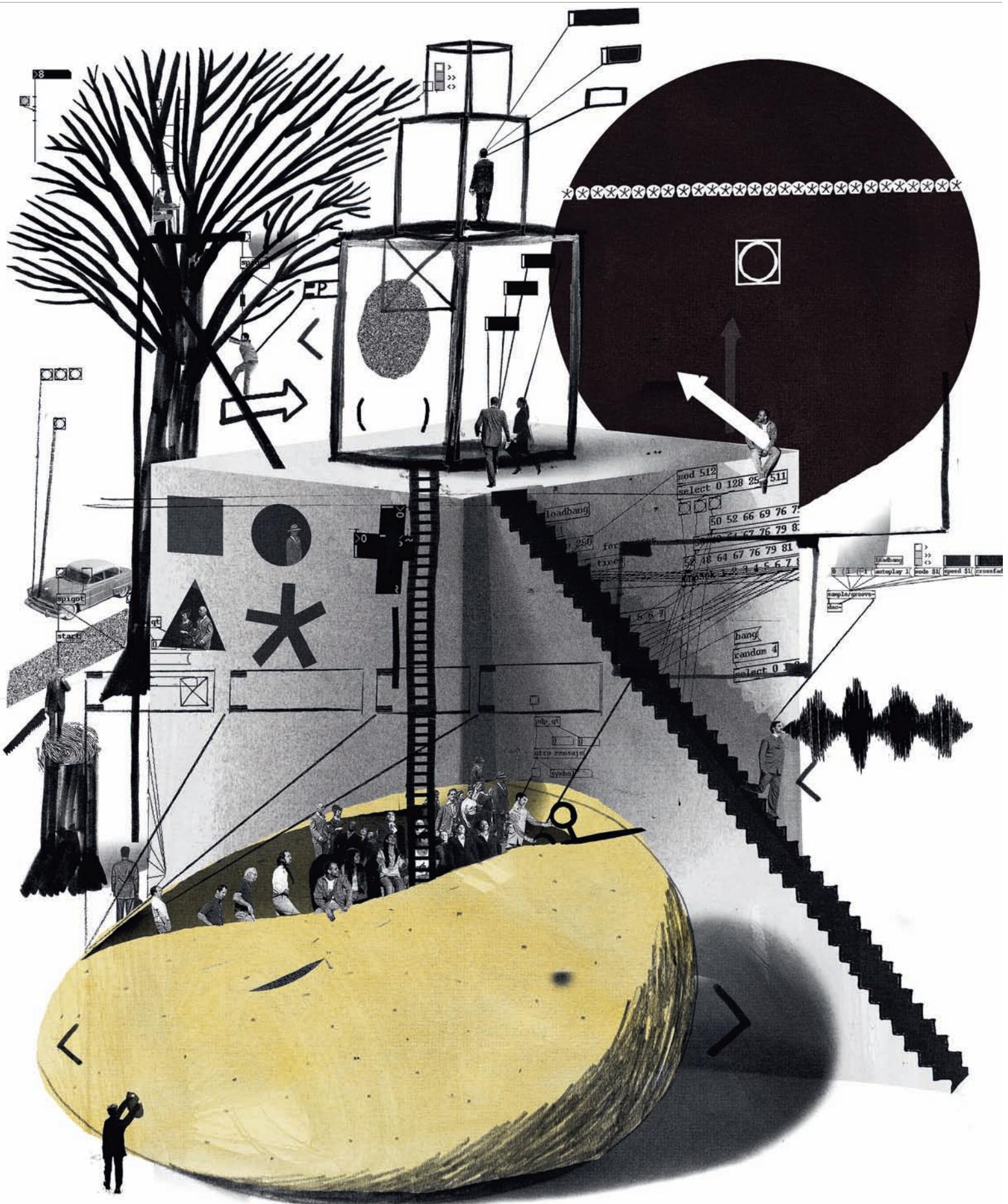
«Когда я думаю, откуда черпают идеи современные интерфейсы, мне кажется, что кто-то вытащил из запасников разработки для людей с ограниченными возможностями, которые не могли давить на все эти кнопки, и решил вывести на массовый рынок», — говорит **Николай Борисов**, руководитель отдела разработки интерфейсов компании Notamedia. Действительно, скоро пользователю не придется сдавать нормы ГТО по владению устройствами управления.

На вопрос о том, чем он занимается, **Билл Бакстон** отвечает, что его профессия — люди. Специалист Microsoft по проектированию пользовательского взаимодействия, евангелист идеи Natural User Interfaces (естественных способов взаимодействия), он снимает и выкладывает в сеть ролики, которые показывают, как надо управляться с цифровым миром. Оказывается, так же, как и с реальным. Один из проектов Microsoft, который курирует Бакстон, — Natal, интерфейс для игровой консоли Xbox. Он позволяет общаться с ней голосом, жестами, понимает позы, распознает объекты и рисунки. В концепции Microsoft эта технология уже скоро сможет заменить привычное управление домашней инфраструктурой. Зачем искать выключатель или пульт от телевизора, если можно просто махнуть рукой? Или показать журнал с **Брэдом Питтом** — и посмотреть «Бесславных ублюдков».

# ПРОЩАЙ, КНОПКА!

РАЗРАБОТЧИКИ ИНТЕРФЕЙСОВ  
УЧАТ ЦИФРОВОЙ МИР ВЕСТИ  
СЕБЯ ПО-ЧЕЛОВЕЧЕСКИ

СЕКРЕТ ФИРМЫ





# 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.**



**ПОУМНЕВШИЕ  
УСТРОЙСТВА  
МОГУТ НЕ ТОЛЬКО  
ОТКРЫТЬ  
ОГРОМНЫЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ,  
НО И ПОДОРВАТЬ  
ИХ, ПОЙМАВ ЧЕЛО-  
ВЕКА В ЛОВУШКУ  
УПРАВЛЕНИЯ**

### БЕЗ РУК

Началось это всего несколько лет назад. Первым был Apple, заразивший мир своими тач-интерфейсами. «Устройства избавляются от кнопок,— говорит **Алексей Копылов**, технический директор и основатель компании UIDesign Group.— Пользователи и разработчики начинают понимать, что им не нужны посредники для взаимодействия с устройством». По мнению **Скотта Беркуна**, автора книги «Миф инноваций», интерфейсы — самая скучная сфера деятельности. Со момента появления человека и по наши дни джентльменский набор инструментов взаимодействия существенно не изменился: рычаг и ручка. Но это справедливо лишь в отношении предметного мира.

Став изобретателем компьютера, человек столкнулся со средой, к которой не был приспособлен. Проникновение цифровых устройств в нашу жизнь экспортирует в нее и машинные интерфейсы. В июне 2009-го Apple представил новый iPhone со встроенным цифровым компасом. В связке с GPS это добавило гаджетам навык ориентации в пространстве. «С какой главной проблемой сталкивается большинство людей, пользующихся картой? — спрашивает Алексей Копылов.— Найти на карте свое местоположение и сориентировать ее относительно окружающих объектов». Теперь карта на экране устройства сделает это сама. А еще выдаст подсказки, когда пользователь наведет камеру на объект, проложит маршрут. И все это — без помощи кнопок.

В конце 2008 года Google запустил голосовой поиск: никакой клавиатуры, «просто скажи». В 2006-м Nintendo доказала приставкой Wii, что для компьютерных игр также не обязательно мыслить «машинно» — можно просто размахивать руками. Компания Guger Technologies запустила в коммерческую эксплуатацию Intendix — первый доступный прибор с интерфейсом «мозг — компьютер». Он позволяет вводить данные силой мысли (датчики фиксируют активность разных участков коры головного мозга). Уменьшение размеров датчиков и снижение энергопотребления позволяют создавать модели взаимодействия, и вовсе исключающие человека. «В iPhone уже неплохо реализована связность сервисов,— отмечает другую сторону тренда **Дмитрий Сатин**, руководитель компании UsabilityLab.— Щелкни по адресу в профиле контакта, и он добавится в адресную книгу,

щелкни еще — откроется на карте, еще щелчок — и будет нарисован маршрут».

С недавних пор цифровые интерфейсы перестали быть атрибутом компьютеров. Сегодня процессор может оказаться в любом объекте. **Майк Куняевски**, проектировщик взаимодействия из США, написал манифест, провозглашающий приход интеллектуальной мебели. Среди его тезисов есть такой: «Дизайнер мебели, перестань гнуть металл и начни программировать!»

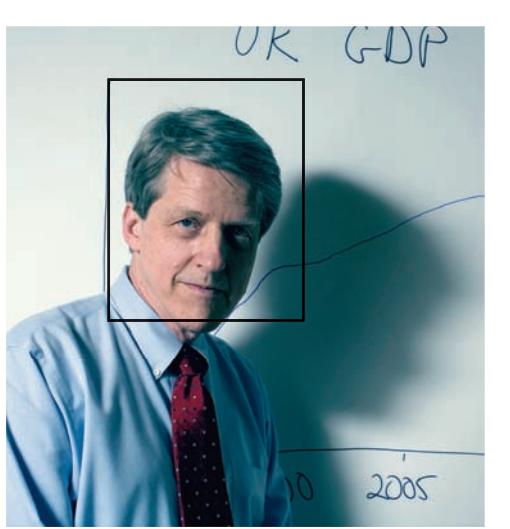
Почему сейчас мы наблюдаем такое бурное развитие сферы взаимодействия? По мнению **Сергея Мартынова**, технического директора компании Notamedia, дело в том, что технологии перестали быть сдерживающим фактором. С ним согласен совладелец компании Usethics **Влад Головач**: «Процессор сотового телефона по мощности равен процессору настольного компьютера десятилетней давности. Это позволяет делать то, что раньше было не под силу вычислительным мощностям устройств, которыми мы управляем».

По словам когнитивного психолога **Дона Норманна**, автора книги «Невидимый компьютер», в массовом поумнении устройств кроется и опасность: они могут не только открыть огромные возможности, но и подорвать их, поймав человека в ловушку управления. «Не дать молотку возможность спрашивать, какой тип гвоздя вы собираетесь забивать, можно одним способом: избавить человека от необходимости взаимодействовать с устройствами», — говорит Копылов.

Телефоны учатся отслеживать состояние здоровья, посылая тревожные сигналы медикам. Они же становятся персональными «черными ящиками», фиксируя происходящее вокруг. «Нет ничего сложного в том, чтобы заставить мобильный телефон понимать, что мы на важной встрече, и все звонки переводить на автоответчик», — говорит Алексей Копылов.— Для этого нужно лишь проанализировать несколько факторов: уровень шума, место встречи, запись в расписании».

Интерфейсы учатся понимать среду и условия, в которых происходят взаимодействия, навыки своих пользователей. Развиваясь, они и дальше будут стирать грань между реальным и виртуальным взаимодействием. И продолжат избавлять нас от необходимости нажимать кнопки.





# РОБЕРТ ШИЛЛЕР

Профессор экономики Yale University Роберт Шиллер — один из немногих счастливчиков, которые умеют извлекать пользу из экономических кризисов. На них он зарабатывает себе славу. В 2000 году Шиллер предсказал крах доткомов, в 2005-м — возможный коллапс американского рынка недвижимости. Когда этот пузырь лопнул, Шиллер в соавторстве с нобелевским лауреатом Джорджем Акерлофом написал книгу о причинах текущего кризиса (см. материал на стр. 86). Секрет прозорливости Шиллера в том, что в отличие от своих коллег-экономистов он верит, что экономикой управляет так называемое «иррациональное начало», то есть наши эмоции. Движимые эйфорией люди одновременно инвестируют в одни и те же рынки, создавая пузыри. Когда те сдуваются, экономика долго не может восстановиться, поскольку люди впадают в уныние. Шиллер рассказал **СФ** о том, какие выводы из открытия иррационального начала должны сделать экономисты, чиновники и бизнесмены.

## *Не так давно вы предложили заново изобрести экономическую науку. А в чем изъян той, что уже существует?*

Экономисты до сих пор думают, что человек — это вычислительная машина. Большинство представителей этой профессии придерживается теории Адама Смита. Они полагают, что каждый человек рационален, взвешивает все имеющиеся возможности и выбирает из них самую оптимальную. Понять такой подход можно — он позволяет получать красивые цифры. Однако именно из-за любви к счету экономисты и прозевали кризис.

Если вы заглянете в статьи и монографии по экономике, то едва ли встретите в них слово «пузырь». Пузыри на фондовом рынке и рынке недвижимости очень трудно поддаются количественным исследованиям, поскольку в их основе лежат психологические феномены, такие как непоколебимая вера людей в собственный успех и склонность мыслить историями. Поэтому, когда пузыри надувались, экономисты старались их не замечать. А когда пузыри лопнули и начался кризис, экономисты узнали об этом в последнюю очередь.

## *На чем же, по-вашему мнению, должна строиться новая экономика?*

На том, что людей нужно принимать такими, какие они есть. Первостепенное внимание нужно будет уделять психологическим основам принятия экономических решений. Сейчас, например, очень активно исследуется поведение людей в ситуациях с высоким уровнем неопределенности. Экономисты проводят эксперименты, когда у испытуемых нет возможности точно оценить выгоды

Foto: Getty Images/Fotobank

и издержки того или иного решения. Это правильные эксперименты, ведь в реальности большинство экономических решений принимается интуитивно. Другая не менее важная вещь — назревшая необходимость объединить экономику с наукой о мозге. Люди сейчас изучают, как структура мозга и механизмы его работы влияют на экономическую деятельность. В будущем их открытия должны найти применение в сфере экономической политики.

**Для борьбы с экономическими спадами во главе центробанков будут ставить психиатров и нейрохирургов?**

Нет, их, пожалуй, нанимать не стоит — они же ничего не понимают ни в экономике, ни в управлении. Лучше брать поведенческих экономистов. Кстати, в администрации нашего президента Барака Обамы уже работает несколько человек. И они очень серьезно влияют на экономическую политику страны. Но вообще тот факт, что человеческая психология оказывает огромное влияние на экономику, отнюдь не должен вести к ужесточению госрегулирования. Мне кажется, что роль государства должна быть сродни функции арбитра на футбольном поле. Рефери ведь существует не для того, чтобы мешать людям играть, он нужен для того, чтобы помочь им более эффективно раскрыть свои таланты. Когда в игре никто не следит за правилами, игроки начинают жульничать. Если правила не соблюдаются в экономике, то возникает благодатная среда для торговцев всякого рода «волшебными эликсирями».

**Как новое понимание экономики может отразиться на управлении? Раньше хорошим руководителем считали того, кто умеет создавать порядок из хаоса. Успешный менеджер новой формации — шут во главе карнавала?**

Мне на ум приходит другая метафора, а именно образ лошади и наездника. Должен ли руководитель взнуждывать людей, потерявших контроль над собой? Я думаю, делать это нужно не всегда. Иррациональное начало является причиной экономических кризисов и может негативно отразиться на отношении людей к труду, но оно же лежит в основе человеческого гения. Когда вы перестаете контролировать его, вы уподобляетесь наезднику, который скачет на взбесившейся лошади. Но именно это рискованное поведение и приводит к инновациям и прогрессу. Так что до определенной степени нужно позволять людям сходить с ума.

**Остается только понять, от чего должна зависеть эта степень. Есть ли в экономике какой-то внутренний регулятор уровня безумия? Рационализм Смита хороши хотя бы тем, что у него есть всеспасительный гарант — «невидимая рука рынка».**

Это очень глубокая проблема. Я не верю, что у экономики есть какой-то покровитель, будь то бог или абстрактный принцип, который в конце концов исправит все ошибки и восстановит все потери. Я вижу ситуацию так. В результате эволюции у нас развились множество эмоций. Они управляют нашим поведением, в том числе и нашей экономической деятельностью. Но ни одна из этих эмоций не ведет людей к какой-либо финальной цели. Эта мысль, безусловно, может вогнать в депрессию, но у медали есть и светлая сторона. Иррациональное начало, хотя оно и приводит к кризисам, способно создавать огромные богатства. Поверьте, человечеству первое десятилетие этого века запомнится не как период рецессии, а как время небывалого экономического подъема.



Фото: Rex Features/Fotobank



# АЛФАВИТ – УДОБНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ БУДУЩЕГО.

---

## СОЗДАВ НОВОЕ СЛОВО, НЕСЛОЖНО СО ВРЕМЕНЕМ НАЙТИ И ОБОЗНАЧЕННОЕ ИМ ЯВЛЕНИЕ.

### БЭКШОРИНГ

*BACKSHORING*

БЭКШОРИНГ — возврат производства из-за границы в страну происхождения бизнеса

УПОМИНАНИЯ:  
1 (Яндекс),  
27 900 (Google)

### ФРУГАЛИСТ

*FRUGALISTA*

ФРУГАЛИСТ — экономный модник

УПОМИНАНИЯ:  
3 (Яндекс),  
69 200 (Google)

### ТВИТТЕРКРАТ

*TWITTERCRAT*

ТВИТТЕРКРАТ — бюрократ, обосновавшийся в сети Twitter

УПОМИНАНИЯ:  
0 (Яндекс),  
8050 (Google)

Мигрировать могут не только люди, но и бизнес-процессы. Причем делают они это столь же массово и с той же решимостью. Развитые страны упорно ищут аргументы в пользу возвращения на родину блудных производств. В результате все больше компаний соглашаются, что родная сборка — маркетинговое преимущество, за близость производства воздастся оперативностью управления, а рабочие места для соотечественников станут удобным рычагом для выколачивания господдержки.

Фругалист — метросексуал, застигнутый кризисом. В силу привычки он знает, как остаться своим для «правильного» общества, а в силу новых финансовых обстоятельств умеет не опустошить при этом кошелек. Фругалисты — не просто умные покупатели, знающие правильные места и отмечающие в календаре дни распродаж, это люди, умеющие без радикального изменения образа жизни существенно изменить свои траты. Фругалисты ведут бюджет, торгаются, любят слово «оптимизация» и делают все для того, чтобы оставаться в типичном для поколения тренде.

Чиновники обзаводятся блогами и страницами в соцсетях, добавляют своих сторонников в друзья, виртуально приглашают на митинги и избирательные участки и на глазах у всего интернета решают упомянутые в комментариях проблемы. В британском правительстве и вовсе учредили вакансию специалиста по общению в негосударственных онлайн-каналах. Новый тип бюрократа окрестили твиттер-кратом. Пример главного мирового твиттер-крана — президента США — вдохновляет.

# ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ВЫСОКИХ ТЕМПОВ РОСТА, НУЖНО СОКРАЩАТЬ ДОЛЮ РАСХОДОВ НА МАРКЕТИНГ В ОБОРОТЕ

ЖАН-КЛОД ЛОРЕШ, ПРОФЕССОР  
МАРКЕТИНГА INSEAD



В январе 2009-го корейский концерн Hyundai запустил в США необычную рекламную кампанию. Его маркетологи обратились к потребителям со следующим посланием: «Если вы купите наш автомобиль, а потом потеряете работу, мы вернем вам деньги». Через некоторое время они выпустили новую версию послания: «Вы купили Hyundai и вас сократили? Не спешите отказываться от покупки! Мы будем оплачивать ваш автокредит в течение трех месяцев. Если за этот срок вы не найдете работу, возвращайте машину!» Результаты кампании ошеломили: Hyundai удвоила долю на рынке США. При этом затраты оказались ничтожны — от покупок отказалась тысяча человек. Добившись увеличения продаж малой кровью, корейцы подтвердили правило, открытое мной и моими коллегами по INSEAD:

чтобы достичь высоких темпов роста, нужно сокращать долю расходов на маркетинг. Мы изучили результаты работы тысячи компаний с 1995 по 2004 год, разделив их на три группы: «толкачи» (доля маркетинговых расходов в их бюджетах увеличивалась по мере роста оборота), «трудяги» (отношение маркетинговых трат к обороту оставалось постоянным), «пионеры» (доля расходов на маркетинг уменьшалась). Оказалось, что «трудяги» растут медленнее рынка, «толкачи» — наравне с ним, а «пионеры» — намного быстрее его. Причина отставания «трудяг» проста. Это пассивные компании, предпочитающие плыть по течению. Но как получилось, что всех опередили экономные «пионеры»? Секрет их успеха — в ставке на внутреннюю сбалансированность организации.

Иллюстрация: Charlie Duck

Компания-«пионер» выходит на рынок с сильным предложением, а потом не дает ему угаснуть, вкладываясь больше в разработку, R&D, обучение сотрудников, и в меньшей степени в рекламу. Во главе «пионеров» стоят активные и целеустремленные лидеры, одержимые идеей улучшения рыночного предложения.

«Толкачи» верят в деньги, а не в мозги. Они надеются на грубую силу — массовую рекламную бомбардировку. Но маркетинг душит бизнес — компании-толкачу приходится сокращать расходы на разработки и исследования. Рыночное предложение «толкача» ухудшается, и он снова наращивает рекламный бюджет. Сейчас у «толкачей» есть шанс исправиться. Кризис осушил маркетинговые бюджеты, и никто не заставляет раздувать их снова после восстановления экономики. Концентрируйтесь на предложении, подобно «пионерам». Как доказала Hyundai, рекламы для достижения высокого результата нужно совсем немного.



4·2010

## ИДЕИ ПАБЛОСА ХОЛЬМАНА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



В недавнем прошлом я был «зеленым» — борцом за экологию земного шара, теперь изучаю экологию интернета. Случилось это, когда меня пригласили на конференцию, посвященную «информационным отходам». И я тут же задумался, как к ним относиться. С одной стороны, «отходы» — это плохо. С другой — это непреднамеренный побочный эффект. Как выхлопные газы: автомобиль создается для передвижения, а выхлопная труба оказывается технической необходимостью.

Информационные мощности прирастают ежечасно. Когда я родился, тексты набирали на пишущих машинках, складывали в папки и хранили в кабинетах. Чтобы их обработать, мы брали два документа из разных кабинетов, писали третий, а затем относили его в новый кабинет. Сейчас жесткие диски хранят террабайты информации. Лет

через десять компьютеры смогут фиксировать вообще все: сигналы любого датчика, будь то камера, микрофон, GPS. И делать это как человек, сенсоры которого постоянно включены, а мозг фильтрует информацию в реальном времени. Однако объем информации — самая неинтересная часть вопроса. Гораздо интереснее то, что информационная свалка хранит данные самого разного типа, и вопрос в том, что может породить этот питательный бульон. В телефонах хранятся истории звонков, в навигаторах — маршруты передвижений, по кредитной карте можно отследить историю покупок. Пока мы только задумываемся о том, что можем получить, сопоставляя различные данные. И вместо банальностей о замусоривании Сети начинаем разговор о том, как на их сопоставлении сделать интересные продукты и сервисы. Студенты Массачусетского технологического университета написали программу, способную по профилю в социальной сети определить сексуальную ориентацию пользователя. Компьютеры могут многое рассказать о человеке, собрав и проанализировав информацию определенным образом. Пользователь может не указывать своих политических или религиозных взглядов, но их несложно вычислить, сопоставив его данные и данные тех, чьи пристрастия известны. Сервис видеопроката

Netflix собирает информацию о вкусах зрителей, чтобы предложить конкретному человеку то, что должно ему понравиться. Чтобы усовершенствовать алгоритм, Netflix объявил конкурс на лучшее решение с призовым фондом \$1 млн. Конкурс пришлось отменить, потому что для создания алгоритма компании пришлось бы раскрыть данные о своих покупателях. И хотя Netflix не выдавал имен, а лишь номера, под которыми значатся клиенты, можно было, совместив данные с другими базами, докопаться и до имен покупателей.

Я против фильтрации веба и чистки его от «отходов», по крайней мере сегодня. Возможности анализа данных будут развиваться, и пока мы не можем даже предположить, какие результаты это нам даст. Кроме того, сегодня нет четкой законодательной базы о том инфомусоре, который накапливает Сеть. А ведь, как правило, это чья-то частная информация. И если уж мы разрабатываем законы для утилизации бытовых отходов, то скоро нам придется взяться и за цифровые.

ПАБЛОС ХОЛЬМАН,  
INTELLECTUAL VENTURES  
LAB, ИТ-ЭКСПЕРТ,  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬ НОВЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

**ИНФОРМАЦИОН-  
НАЯ СВАЛКА  
ХРАНИТ РАЗНЫЕ  
ДАННЫЕ,  
И ВОПРОС В ТОМ,  
ЧТО МОЖЕТ  
ПОРОДИТЬ ЭТОТ  
ПИТАТЕЛЬНЫЙ  
БУЛЬОН**

Иллюстрация: Charlie Duck





Текст: Юлия Гордиенко

ТАКТИКА

Финансы

ПРОВЕДЯ IPO  
НА ГОНКОНГСКОЙ ФОНДОВОЙ  
БИРЖЕ, «РУСАЛ» ОЛЕГА  
ДЕРИПАСКИ ПРОТОРИЛ  
ДЛЯ НЕАЗИАТСКИХ  
КОМПАНИЙ ПУТЬ НА НОВЫЙ  
РЫНОК КАПИТАЛА. КАКИЕ  
ШИШКИ НАБИЛ ПРИ ЭТОМ  
АЛЮМИНИЕВЫЙ ГИГАНТ?

1

КУХНЯ  
КИТАЙСКОГО  
IPO



Партнер рубрики  
**Координационный центр**  
национального домена сети Интернет

Реклама

«Лондон! Лондон!» — повторяли топ-менеджеры «Русала», включая директора по стратегии и корпоративному развитию Артема Волынца, владельцу Олегу Дерипаске два года назад, не сомневаясь, что компании нужно пойти проторенным путем и проводить IPO на LSE. Но Дерипаска обратил внимание на Гонконгскую биржу, которая в 2006 году провела самое крупное в мире IPO Промышленно-торгового банка Китая (ICBC) на \$22 млрд. «Это живой и развивающийся рынок капитала, ценящий сырьевые компании», — поразился вернувшийся из первой поездки в Гонконг Волынец. На Hong Kong Exchanges and Clearing Ltd (HKEx) инвесторы могли бы оценить «Русал» выше, чем на биржах Европы и США, рассудили в компании. Покорить азиатских инвесторов решили всего за два месяца: хотели выгодно разместиться на подъеме рынка.

Гонконгская биржа занимает седьмое место в мире по капитализации — \$1,8 трлн, ее торги отличаются высокой ликвидностью. Здесь торгуются более 1200 эмитентов, треть из них — компании континентального Китая. За 10 месяцев 2009 года на HKEx было проведено 38 IPO на \$14 млрд. «Лондон теряет позиции,— уверяет

партнер гонконгской компании Eurasia Capital Partners Сергей Мэн, который консультирует биржу и готовит компании к IPO на HKEx.— Эпицентр глобальных инвестиций сместился в Китай».

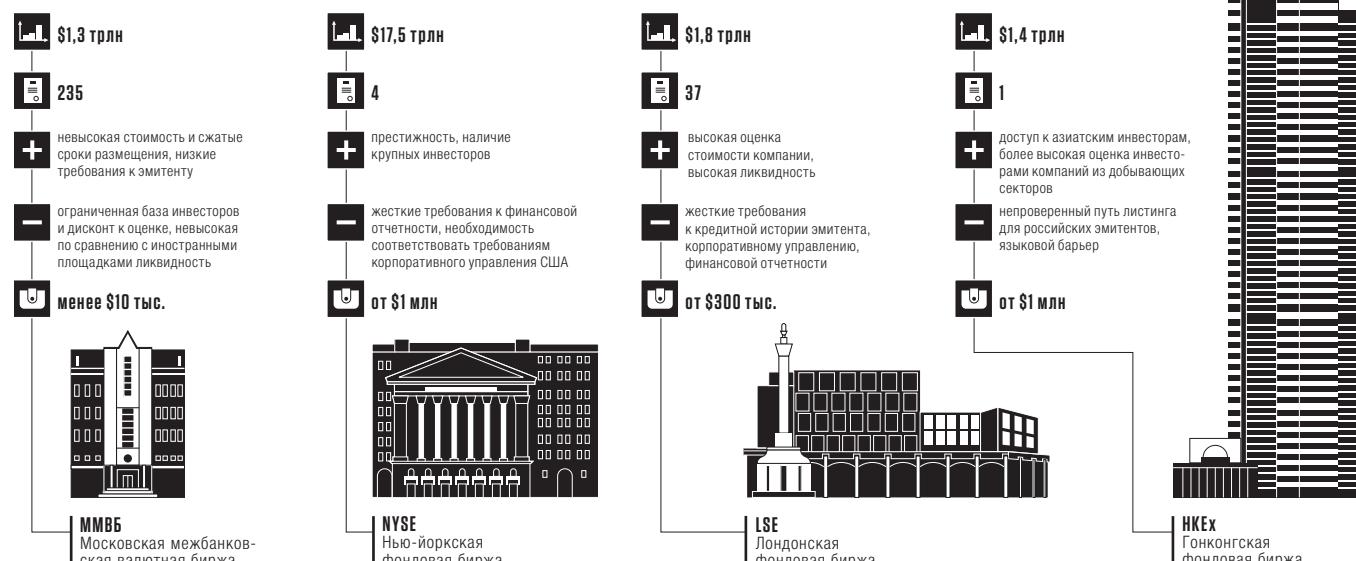
## ПОЧТИ АЗИАТЫ

В Гонконге «Русал» столкнулся с первой проблемой: китайское инвестсообщество, ориентированное на местные компании, о существовании российского алюминиевого гиганта даже не подозревало. Чтобы войти в доверие к местным инвесторам, «Русал» нанял в качестве одного из консультантов второй по величине банк Китая — Bank of China International. Глобальными координаторами IPO «Русала» стали европейские Credit Suisse и BNP Paribas.

Вскоре о готовящемся IPO первого крупного на HKEx иностранного игрока стала писать китайская пресса. Она была настроена не слишком благосклонно. «Нас не знали, боялись. Было много перепечаток из британских газет», — вспоминает Волынец. Напомним, в британском верховном суде лежит иск экс-партнера Олега Дерипаски Михаила Черного, претендующего на 20% акций «Русала» или компенсацию за бумаги. Консультанты решили продемонстрировать, что

## ГДЕ ДЕНЬГИ РАСТУТ

Преимущества и недостатки крупнейших бирж



Источник: «КИТ финанс», ММВБ, World Federation of Exchanges



#### БЫСТРО ОСВОИЛСЯ

Артем Волынец всегда был уверен, что выходить на публичный рынок капитала лучше на Западе. А в результате за два месяца подготовил IPO «Русала» на Востоке

«Русал» намного ближе к Китаю, чем кажется. «Мы почти азиатская компания: 80% производства нашего алюминия находится по ту сторону Урала,— говорит Волынец.— Только за первое полугодие 2009-го 10% наших продаж пришлись на Китай». Топ-менеджер рапортует минут 15 — сказывается опыт двухнедельного роад-шоу,— что Китай делает алюминий из дорого го «угля» ( заводы стоят на угольных электростанциях), а «Русал» — из дешевой «воды» (использует гидроэлектростанции). И что «Русал» обладает запасом бокситов аж на 80 лет вперед, а потому через пять лет может стать крупным поставщиком на китайском рынке, потребность которого в алюминии будет расти на 15–20% в год. Волынец признается: разбуди его посреди ночи, он будет рассказывать про «китайский акцент» «Русала» столько, сколько его будут слушать.

#### ДОЛГИ В ДЕТАЛЯХ

Другой неожиданностью для «Русала» стали высокие требования площадки уже на первом этапе — при подаче документов. Основной документ выходящей на биржу компании — проспект эмиссии. В Лондоне предварительный вариант проспекта серьезно дорабатывается даже после подачи на биржу. «В Гонконге же этот документ нужно предоставлять в более законченной форме,— отмечает директор отдела сопровождения корпоративных сделок и реструктуризации KPMG в России и СНГ Светлана Марриотт,— при этом финансовая информация в нем должна быть проаудирована».

В отличие от LSE, где большую часть due diligence эмитента берут на себя банки-спонсоры, в Гонконге проверкой компании занимается еще и комитет по листингу — независимое собрание юристов, банков и аудиторов. «Был напряженный разговор с местными регуляторами»,— вспоминает Волынец. Главное, что интересовало HKEx и Гонконгскую комиссию по ценным бумагам, — реструктуризация \$14,9 млрд задолженности «Русала» перед 70 банками. Особенно их волновал кредит ВЭБа на \$4,5 млрд со сроком погашения 29 октября 2010 года. Регуляторы поставили условие: IPO возможно лишь после продления кредита до 2013 года. «Пришлось оперативно провести переговоры со Сбербанком о возможной реструктуризации части займа»,— свидетельствует Волынец. В итоге ВЭБ и Сбербанк подписали соглашение, по которому «при необходимости» (то есть если ВЭБ не пролонгирует кредит) они реструктурируют портфель в равных пропорциях.

#### ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ

Чтобы получить листинг на HKEx, компания должна соответствовать одному из трех финансовых требований (в правилах биржи они называются тестами). Первый — тест на прибыль: за три предыдущих года она должна составлять не менее \$6,4 млн, а капитализация компании при размещении — не ниже \$26 млн. Второй — тест на рыночную капитализацию и годовой доход. Согласно ему на период листинга рыночная капитализация должна быть не меньше \$513 млн, а доход за последний аудированный финансовый год начинаться с \$64 млн. Третий — тест на рыночную

капитализацию, годовой доход и денежные потоки (именно его проходил «Русал»). В этом случае эмитент может иметь рыночную капитализацию от \$256 млн, доход за последний аудированный финансовый год от \$64 млн и совокупный объем денежных средств за три предыдущих года не менее \$13 млн. На других площадках подобных требований нет. Кроме того, эмитенту надо провести независимую оценку своей собственности: в проспект эмиссии требуется вложить отчет, где оценивается вся недвижимость участника IPO.

Отдельный вопрос — юрисдикция эмитента. Всем иностранным компаниям, выходящим на HKEx, придется продемонстрировать, что стандарты защиты прав акционеров в стране, где зарегистрирован эмитент («Русал» — на острове Джерси), как минимум не ниже гонконгских.

## НЕПРЕДСКАЗУЕМАЯ ШТУКА

В итоге проспект эмиссии «Русала» составил рекордную для Гонконга 1141 страницу. Комитет по листингу возвращал документы дважды: после первого слушания к компании возникло около 60 вопросов, после второго — еще примерно 20.

Лишь после первого возврата документов «Русал» объявил о назначении местных независимых директоров, уверяет Сергей Мэн: «Формально это не обязательно, но необходимо, если вы хотите, чтобы в Гонконге вас воспринимали всерьез». Компания пригласила экс-министра юстиции Элси Льюнг и председателя Гонконгской биржи сырьевых товаров Барри Чыонга, оба обошли «Русал» примерно в 120 тыс. фунтов стерлингов в год.

Несмотря на эти меры, на титуле проспекта эмиссии красным было написано: акции «Русала» чересчур рискованы для частных инвесторов (в том числе из-за \$14,9 млрд долга компании). Минимальный лот установили на уровне 1 млн HKD (около \$130 тыс.). «На частных инвесторов „Русал“ сильно рассчитывал», — отмечает один из участников размещения. По оценке Сергея Мэна, они обычно скапают до 40–45% от IPO. Впрочем, без инвесторов «Русал» не остался: книга заявок оказалась даже переподписана. Еще до размещения «Русал» нашел четырех ключевых инвесторов, согласившихся купить акции по любой цене в рамках заявленного диапазона и взамен получивших

гарантию на выполнение всей заявки. Более \$600 млн оттянул на себя ВЭБ, по \$100 млн вложили компания Натана Ротшильда и инвестор из США Джон Полсон, еще \$20 млн — гонконгский тайкун (олигарх) Роберт Куок. Из других крупных вкладчиков — гонконгский магнат Ли Ка-Шинг (\$100 млн) и инвестиционный фонд Libyan Investment Authority (\$300 млн).

«Роад-шоу — непредсказуемая штука. Сначала общаясь со странным менеджером в потертой рубашке, взлохмаченным и небритым, а потом банкиры говорят: он сделал заявку на \$275 млн», — описывает Артем Волынец одну из встреч с инвестором. «Инвесторы, которых мы не ожидали, вложились в IPO, а некоторые из тех, на кого рассчитывали, — нет (в частности, ходили слухи, что от инвестиций в „Русал“ отказались China Investment Corp. и сингапурский фонд Temasek. — СФ)», — заключает он.

## ПРИМЕР ЗАРАЗИТЕЛЕН

В конце января 2010 года выход состоялся. В результате размещения на Гонконгской бирже и параллельного (для привлечения европейских и американских инвесторов) IPO на французской Euronext (подразделение NYSE) компания продала 10,6% акций за \$2,24 млрд. Однако котировки начали стремительно падать. В первый день торгов 27 января снижение составило 8%, а вскоре бумаги рухнули почти на 30% — сказалось как падение цен на алюминий, так и проблемы с бизнесом «Русала» в Гвинее. Затем, однако, котировки пошли вверх, и на 24 марта акции компании стоили 9,02 HKD против 10,8 HKD при размещении.

«Вряд ли IPO „Русала“ можно назвать идеальным примером выхода на HKEx», — говорит Сергей Мэн. Впрочем, быть первопроходцем всегда трудно. Зато этим опытом могут воспользоваться идущие следом. В середине марта управляющий директор HKEx по маркетингу Лоуренс Фок заявил, что получил заявки на проведение IPO сразу от нескольких российских компаний. Похоже, Гонконгской бирже стоит всерьез готовиться к нашествию русских.



# СЕЗОН ЛЕДОВОЙ БОРЬБЫ



ПЛАНЫ МЕНЕДЖЕРОВ ЧАСТО РАСХОДЯТСЯ С РЕАЛЬНОСТЬЮ. ЧТОБЫ ПОНЯТЬ ПРИЧИНУ ЭТОГО РАЗРЫВА, СТОИТ ВЫРВАТЬСЯ ИЗ ОФИСНОЙ РУТИНЫ. КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПРОШЛА 25 КМ ПО ЛЬДУ БАЙКАЛА И УБЕДИЛАСЬ, ЧТО МЕТОД РАБОТАЕТ.

«Мне бабушка в детстве говорила: в любой ситуации надо оставаться мужиком и не быть гондонаом»,— рассказывает выпускник Высшей школы менеджмента (ВШМ) ГУ-ВШЭ, и зал взрывается аплодисментами. Обсуждение итогов тренинга «Стратегия лидерства», который Байкальская международная бизнес-школа (БМБШ) Иркутского госуниверситета проводит уже третий раз, всегда эмоционально. Но в этот раз страсти раскалились не на шутку.

Тренинг проходит в экстремальных условиях — нужно преодолеть около 25 км пешком по льду самого глубокого в мире озера, от поселка Утулик до станции Шарыжалгай Кругобайкальской железной дороги. Во время перехода случилось ЧП: одной женщине стало плохо. Но никого из ее команды не было рядом — все ушли далеко вперед. Помощью оказывали другие участники. Капитан «сбежавшей» команды во время обсуждения результатов начал оправдываться: мол, эту женщину они взяли в группу против своей воли, запомнить ее в лицо не успели и не знали, что она отсталла.

«Я бы врезал вам по физиономии,— жестко заявил профессор ВШМ Геннадий Константинов.— Бросать человека — преступление. На тренинге, как и в бизнесе, команда может сложиться случайно, но люди должны выживать вместе. Вы не справились с задачей».

Проводить на Байкале тренинг для лидеров декан ВШМ Сергей Филонович и Геннадий Константинов (оба преподают в БМБШ) придумали три года назад. По мнению Филоновича, в нестандартной обстановке люди раскрываются со всех сторон, о которых они раньше даже не подозревали. За пять-шесть часов

#### ЭКСПЕРТ



**МАРГАРИТА ШИВЕРСКИХ,**  
ДЕКАН ФАКУЛЬТЕТА БИЗНЕСА  
И МЕНЕДЖМЕНТА БАЙКАЛЬСКОЙ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ БИЗНЕС-ШКОЛЫ ИГУ

**ВСЕ, КТО  
СОВЕРШИЛ ТАКОЙ  
ПЕРЕХОД, МОГУТ  
СЧИТАТЬ СЕБЯ  
СИЛЬНЫМИ  
ЛЮДЬМИ,  
ПОТОМУ ЧТО  
БАЙКАЛ —  
НЕОБЫЧНОЕ  
МЕСТО. ЭТО  
МЕСТО СИЛЫ**

изматывающего пути менеджеры не только проверяют себя на прочность, но и учатся принимать стратегические решения и работать в команде. «Этот переход стал маленькой спрессованной жизнью, которую мы здесь прожили»,— признался заместитель председателя правления Байкальского банка Сбербанка Александр Текутьев.

Вообще-то экстремальным тимбилдингом сегодня никого не удивишь. Упражнения, в которых группы разрабатывают стратегию в условиях неопределенности (например, слушателям предлагается гипотетическая ситуация: произошло крушение самолета, и «выжившие» должны решить, что им делать дальше), используют многие бизнес-тренеры. Авторы тренинга «Стратегия лидерства» пошли дальше, совместив сразу несколько задач: группа должна не только разработать стратегию, но и воплотить ее в жизнь, причем в экстремальных условиях. Испытание состоит из двух частей. Сначала команды планируют свой переход через Байкал, а на следующий день пытаются осуществить задуманное. «Люди расслаблены, когда разрабатывают план. А реализовывать его приходится на пределе физической и эмоциональной нагрузки»,— говорит Геннадий Константинов.

Но до выхода на лед эти рассуждения кажутся лишь красивыми словами.

#### ПЕРЕХОД В ГОЛОВЕ

26 февраля, 17 часов. В гостинице «Кедр» в поселке Утулик много людно. 90 человек (в основном слушатели БМБШ и выпускники ВШМ) разбиваются на команды, рассаживаются за столиками по пять-шесть



**ПОХОДНЫЙ МАНЕВР**

Главное на тренинге — найти правильный ритм дыхания и темп ходьбы



#### НА ФИНИШНОЙ ПРЯМОЙ

Обогнать другие команды — это полдела. Надо еще набрать больше баллов в общем зачете

человек. Четыре команды корпоративные, остальные формируются по принципу «кто с кем учится» или же образуются стихийно. Получается 15 команд. За нашим столом, кроме меня, четверо москвичей: руководитель проектов Центра консультирования ВШМ **Лев Татарченко**, сотрудник этого же центра **Евгений Романенко**, замдиректора строительной фирмы «ЦДС Астар» **Виктор Очинский** и его жена **Татьяна**. И лишь заведующая лабораторией информационных технологий ИГУ **Галина Курганская** местная. «Давайте назовем команду „В гостях у Гали“», — предлагает Лев Татарченко.

Маршрут поделен на три отрезка — восемь, семь и семь километров. Первый должны пройти все, одолеть трассу до конца — как минимум один человек из команды. Тех, кто не хочет или не может идти дальше, подберет судно на воздушной подушке. Важный момент: зачетное время определяется по самому медленному члену команды. Если человек заявлен в списке на очередной этап, но не доходит до его конца, вся команда

# 176

участников тренинга «Стратегия лидерства» вышли за три года на лед Байкала около поселка Утулик. Однако до противоположного берега пешком дошли только 107 человек



**ПРОФЕССОРА НА МАРШЕ**

Сергей Филонович (слева) и Геннадий Константинов пересекают Байкал в третий раз

выбывает. Невыгодно перестраховываться и заявлять меньше людей, чем реально выйдут на старт, — за это полагаются штрафные очки. Формула для подсчета итогового балла занимает полстраницы. И в этом чувствуется какой-то подвох.

«Давайте я сбегаю за ноутбуком», — несколько раз порывается Евгений Романенко. Но мы обошлись без компьютера — и правильно сделали. Как потом отметил Сергей Филонович, здесь ноутбук бесполезен: важнее трезво оценить физические силы, свои и коллег по команде. Кроме того, надо принимать во внимание конкурентов. Среди наших соперников были сильные команды, физически крепкие и сплоченные. Взвесив эти факторы, мы решили не геройствовать: преодолеем вшестером 15 км, а до конца пойдут трое — Лев, Евгений и Галина.

Выйти посмотреть на лед Байкала мы смогли лишь вечером — на озере лежал глубокий рыхлый снег. И сразу стало понятно: легкой прогулкой здесь не пахнет.

#### ТРУДНЫЙ ЛЕД

Утро следующего дня. Мороз минус 20, но солнечно и нет ветра. Кое-где торчат прозрачные торосы, похожие на плавники акул. Старт прозвучал в 9.30, и толпа растянулась в цепочку. Сильные участники задали слишком быстрый темп. Остальные включились в гонку — и совершили ошибку. Именно из-за этого сошла с дистанции одна из команд. «Во время планирования мы решили идти до конца. Но на первом этапе азарт нас захватил, — рассказывает Александр Текутьев. — В результате одной участнице стало плохо с сердцем. Слава богу, довезли до больницы».

Это неприятный, но полезный урок: если задача сложная, надо экономить силы.

Второй урок — нельзя других мерить по себе. В команде могут оказаться более слабые люди, и с этим придется считаться. Некоторых руководителей переход через Байкал буквально за день способен излечить от эгоцентризма. В прошлом году на тренинге один бизнесмен ушел далеко вперед, оставив команду позади. И сделал неприятное для себя открытие: оказывается, он не очень хороший лидер. Позже участник признался, что в работе всегда ориентировался на собственные возможности. И только на Байкале понял, что надо думать и о том, по силам ли задача сотрудникам.

Наша команда «В гостях у Гали» избежала ошибок, которые допустили другие. Например, на первом этапе я долго не могла найти нужный ритм ходьбы, но рядом шел Евгений Романенко и подбадривал: «Давай обгоним даму в красном», «Обходим мужика в желтом». Неожиданно открылось второе дыхание, и мы финишировали с далеко не худшим временем. На втором этапе снег уже был не очень глубоким. До третьего этапа мы добрались с хорошим запасом времени и сил.

Дальше наш авангард отправился добывать баллы, а мы с Виктором и Татьяной Очинскими решили просто прогуляться до берега. Последний отрезок показался бесконечным. Позже выяснилось, что подрядчики, размечавшие трассу, сделали его длиннее, чем нужно,— вместо семи километров «нарезали» почти десять. А второй, соответственно, меньше шести. Об этом не знали даже организаторы. Что ж, нам обещали неопределенность.

#### ЭКСПЕРТ



**ВЛАДИМИР САУНИН,**  
ДИРЕКТОР БАЙКАЛЬСКОЙ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ БИЗНЕС-ШКОЛЫ ИГУ

**Я УВЕРЕН,  
ЧТО КАЖДЫЙ  
УЧАСТИК  
ТРЕНИНГА  
В ТЕЧЕНИЕ  
МЕСЯЦА ИЛИ  
ДАЖЕ ГОДА  
БУДЕТ  
ВСПОМИНАТЬ  
ЭТОТ ПЕРЕХОД  
И ПЕРЕОСМЫС-  
ЛЯТЬ ЕГО**

#### ДОРОГИ ХВАТИТ НА ВСЕХ

На следующий день мы узнали, что до конца маршрут прошли чуть больше половины участников — 48 человек. Наша команда разделила шестое—седьмое места. Неплохой результат, учитывая, что три команды вообще выбыли из соревнования. «Каждый год примерно две-три команды распадаются,— говорит Геннадий Константинов.— Люди приняли групповое решение, вышли на лед, но в итоге начинают состязаться в одиночку». «Задача оказалась сложнее, чем мы ожидали»,— признавались участники тренинга. Однако вопрос, какие цели они перед собой ставили, многих смутил: менеджеры автоматически включились в состязание и вступили в конкуренцию с другими командами. «А ведь мы всего лишь раздали бумажки с правилами подсчета баллов,— отметил Константинов.— Никто не говорил, что все обязаны бороться за первое место».

С самого начала было ясно, что большинство участников не в той форме, чтобы претендовать на победу. Следовательно, они могли использовать альтернативные стратегии. Скажем, соревноваться только с собой, не обращая внимания на другие команды. Или идти в удобном темпе и получать удовольствие. Именно так в прошлом году поступила одна команда: люди прошли до конца и заняли последнее место. Но это был их выбор — прогуляться вместе по Байкалу.

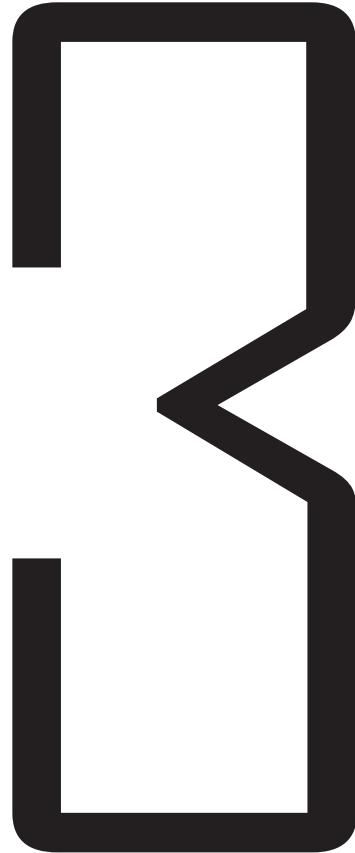
Лобовая конкуренция — не всегда лучшая стратегия. Даже на учебном тренинге.



# ФАСАДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

КОМПАНИЯ «КУХНИСТРОЙ», КОТОРАЯ ИЗГОТАВЛИВАЛА КУХНИ НА ЗАКАЗ, РЕШИЛА ПЕРЕНЯТЬ ТЕХНОЛОГИИ У IKEA. Но пытается применять шведскую систему так, чтобы об этом не догадались покупатели.

Валерий Наврузбеков не любит кухни из IKEA. Он считает, что они слишком дешево выглядят. Но сейчас владелец компании «Кухнистрой» очень внимательно изучает и шведскую мебель, и магазины IKEA. «Перенимаю опыт. Кризис заставляет меняться», — объясняет Наврузбеков. В 2009 году рынок мебели упал на 50% в денежном выражении. В «Кухнистрое» продажи сократились на 45%, средний чек — на 35%, до 110 тыс. руб. Спасая бизнес, Наврузбеков сделал ставку на демпинг. Весной 2009 года он снизил цены на 20–25%. «Мы ожидали резкого роста продаж, но они увеличились в два раза. Этого было недостаточно, чтобы компенсировать снижение цен», — говорит Наврузбеков. Акцию прекратили через три месяца после ее начала, цены вернули на прежний уровень, а падение продаж продолжилось. Тогда владелец решил на изменения.

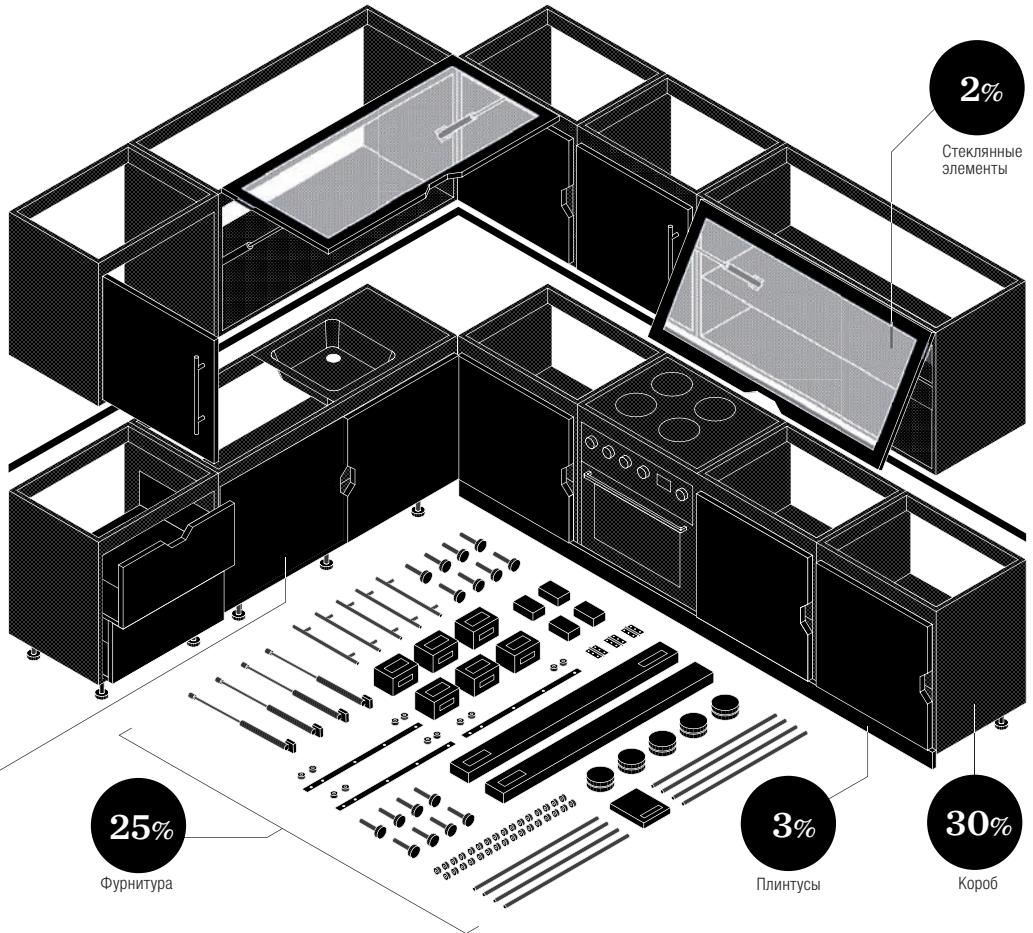
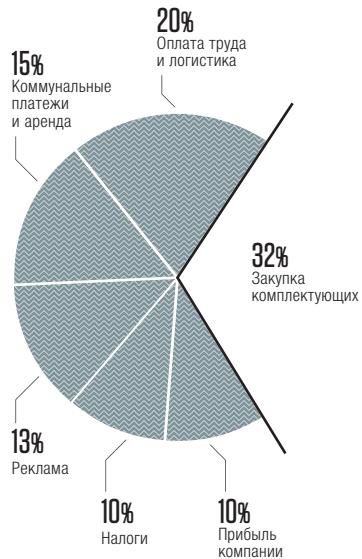


## СКЛАД И ДЕЛО

IKEA и «Кухнистрой» — не конкуренты. Они работают в разных ценовых категориях. В IKEA стоимость стандартной угловой кухни (длина стен 3 x 1,5 м) колеблется от 60 тыс. до 110 тыс. руб., в «Кухнистрое» — от 80 тыс. до 150 тыс. руб. Но главное — у них принципиально разные методы сборки и продаж самих кухонь.

«Кухнистрой» реализует мебель собственного производства, а также российско-итальянские брэнды Zetta и Felicita. Компания, как и большинство ее конкурентов, работает по методу «кухня за кухней»: каждая изготавливается исключительно под заказ. Клиент выбирает цветовую гамму и дизайн, за отдельные деньги к нему выезжает на дом замерщик, дизайнер разрабатывает проект. После оплаты заказ поступает на производство. Готовые шкафы

## ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ СТОИМОСТЬ КУХНИ



доставляют на дом, а потом их устанавливают сборщики.

IKEA работает по-другому: покупатель может посмотреть образцы и сразу приобрести необходимые для сборки кухни комплектующие, которые хранятся тут же, на складе магазина. Все стандартизировано, замер помещения покупатель делает сам. Наврузбеков решил частично перенять шведскую систему, чтобы сократить расходы на производство и снизить себестоимость. Он задумал создать склад готовой продукции, наполнив его комплектующими для самых продаваемых кухонных модулей. В отличие от IKEA клиент «Кухнистрой» по-прежнему может получить индивидуальный дизайн-проект и за отдельные деньги вызвать замерщика. Сами шкафы будут поставляться клиенту уже в собранном виде, а сборщики компании за плату их установят.

В итоге уменьшение числа деталей, которые производятся под заказ (исключение составляют столешницы и плинтусы — они не бывают стандартными), позволяет значительно сократить сроки поставки кухонь — с месяца до трех дней. Кроме того, снижается количество рекламаций. «Большинство претензий возникают из-за поломок или царапин при сборке или транспортировке. Раньше поврежденные элементы изготавливали заново или приходилось ждать, когда их привезут из-за границы. При новой системе их можно сразу взять со склада», — рассуждает Наврузбеков.

Новый подход принес свои выгоды. Прежде всего компания сократила производственных рабочих со 100 до 40 человек: выпиливать однотипные партии комплектующих из листа ДСП быстрее, чем нарезать из того же листа разнообразные детали. Снизился и расход самой ДСП.

«При изготовлении одинаковых комплектующих лист проще разрезать так, чтобы остатков практически не было. Первые опыты показали снижение расхода на 10–15%», — говорит предприниматель.

Наконец, поставщики предоставили хорошие скидки. Наврузбеков закупает фасады в Италии, фурнитуру в Австрии и Германии, а ДСП в России. Раньше компания размещала заказы на комплектующие постоянно, но маленькими партиями. Сейчас же она готова покупать сразу и много. Однако переход на новую технологическую цепочку оказался непростым и занял целый год. Первые кухни, собранные по-новому, появятся в «Кухнистroe» только в конце апреля.

### ЦВЕТОВАЯ ГАММА

Когда Наврузбеков прикинул размер необходимых ему складских помещений, цифра получилась астрономической.

«В IKEA все детали из ДСП (боковые и задние стенки шкафов, полки) белого цвета. У нас же ДСП семи цветов, чтобы можно было подобрать под цвет фасадов. Сокращать количество цветов нельзя — покупатели уйдут», — считает он. В IKEA для сборки одной стандартной кухни используются 80 деталей из ДСП различного размера, в «Кухнистroe» — 100 деталей. При наличии семи цветовых решений на складе их должно было быть как минимум 700 штук.

Еще одна проблема заключалась в большом разнообразии фасадов. Стандартная коллекция фасадов у большинства итальянских компаний — 85 вариантов. Раньше Валерий Наврузбеков предлагал на выбор всю коллекцию, и провести стандартизацию комплектующих (чтобы одна и та же полка, например, подходила под разные типы кухонных модулей) при таком разнообразии деталей — задача трудновыполнимая. Для начала бизнесмен сократил ассортимент. Он проанализировал продажи и выяснил,

что 90% покупателей берут всего 35 видов фасадов. В итоге в контрактах на закупку на 2010 год Наврузбеков решил остановиться только на популярных размерах фасадов: «Пусть 1–2% клиентов из-за сокращения ассортимента уйдут, но остальные останутся с нами». Евгений Осищенко, генеральный директор консалтинговой компании Сompex-trade, считает, что политика «Кухнистroe» рискованна. «Большинство клиентов выбирают стандартные фасады и модули, но при выборе салона меньший ассортимент по сравнению с конкурентами может оттолкнуть покупателя», — говорит он.

Вопрос с разнообразием цветов ДСП в «Кухнистroe» решили проще. Компания массово переходит на двухцветную ДСП: с одной стороны (наружная часть шкафов) — один из семи основных цветов, а с другой (внутренняя часть) — бежевый. Внутренние полки и задние стенки бежевые целиком. «Двухцветная ДСП, правда, на 15% дороже, чем одноцветная, поэтому у нас малопопулярна. Но ведь этот материал открывает огромные возможности. Сейчас внутренности всех наших шкафов стали бежевыми. Поэтому полки, например, взаимозаменяемы: одну и ту же можно использовать в модулях разных цветов», — считает бизнесмен. Высокую цену двухцветной ДСП удалось нивелировать за счет скидок на большие объемы закупок.

17 □ □  
кв. м

**ТАКОВА ПЛОЩАДЬ  
ЕДИНСТВЕННОГО  
МОСКОВСКОГО  
МАГАЗИНА  
«КУХНИСТРОЯ».  
ВТОРОЙ ПРИШЛОСЬ  
ЗАКРЫТЬ В КОНЦЕ 2009  
ГОДА ПО ТРЕБОВАНИЮ  
ПОЖАРНЫХ**

# \$2,5 тыс.

Во столько обходится в среднем покупка 1 кв. м складской площади в столице. В Подмосковье расценки ниже и варьируются от \$700 до \$1500 в зависимости от удаленности от МКАД. По данным аналитической компании Russian Research Group, в прошлом году цены на такие помещения, несмотря на кризис, выросли на 4%

Расчеты показали, что при сокращении ассортимента фасадов и использовании двухцветной ДСП для сборки стандартной кухни нужно иметь не более 130 деталей. Наврузбекову даже не пришлось расширять склад: он провел перепланировку цехов своего подмосковного производства. На ремонт и закупку комплектующих было потрачено около \$300 тыс.

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ МЕЧТЫ

По словам Валерия Наврузбекова, весь комплекс мер должен снизить себестоимость товара на 25%. «Мы могли бы пойти на значительное снижение розничных цен, сохранив свою нынешнюю маржу 15%,— рассуждает он,— но делать этого не станем: уже проходили. Цены будут снижены где-то на 5% на самые экономичные модели».

Вместо демпинга Наврузбеков готовит новые предложения для региональных франчайзи. Сейчас у компании 20 партнеров в регионах, и в ближайший год эта цифра может существенно вырасти. Раньше «Кухнистрой» продавал партнерам готовые кухни, на которые делал свою наценку. Сейчас он будет продавать франчайзи готовые кухни в виде комплектующих, но зарабатывать на этом не станет. Прибыль планируется получать только за счет роялти, которые составят 4% от розничных продаж франчайзи. Кроме того, «Кухнистрой»

предоставляет своим партнерам отсрочку по выплате паушального взноса (его размер — \$50 тыс.) до конца этого года. Региональная экспансия, как надеются в компании, позволит увеличить ежемесячный оборот к концу 2010 года с нынешних \$2 млн до \$2,5 млн.

«Мы предлагаем дилерам создавать у себя на месте склады комплектующих для кухонь. Но это большие вложения, и они соглашаются неохотно. Сейчас мы готовы везти им кухни по-старому из Москвы. На местах же предлагаем создать маленькие хранилища, где будут все детали кроме фасадов, но буквально в нескольких экземплярах. Фасады стоят дорого, и их огромный ассортимент, а заготовки из ДСП стоят дешево и занимают мало места. Если какая-то полка или стенка поцарапается, то ее можно поменять на месте. Это предложение находит больше понимания»,— объясняет Наврузбеков.

Конкуренты относятся к новым идеям компании скептически. «Сборные кухни — это некая универсализация. Она ведет к снижению себестоимости. Но такие кухни вписываются далеко не в любой интерьер»,— говорит директор по связям с общественностью компании «Форема-кухни» Евгений Гаркуша. Однако Наврузбеков к критикам не прислушивается. «Практически все компании ограничивают фантазию клиентов неким набором стандартных модулей. Никто в нашем ценовом сегменте создавать кухню с нуля не будет. Так что наши кухни ничем не отличаются от созданных на заказ»,— утверждает предприниматель. Главное, чтобы Наврузбекову не пришлось объяснять это каждому покупателю, который покинет его салон без покупки из-за непривычных для российской компании методов работы.

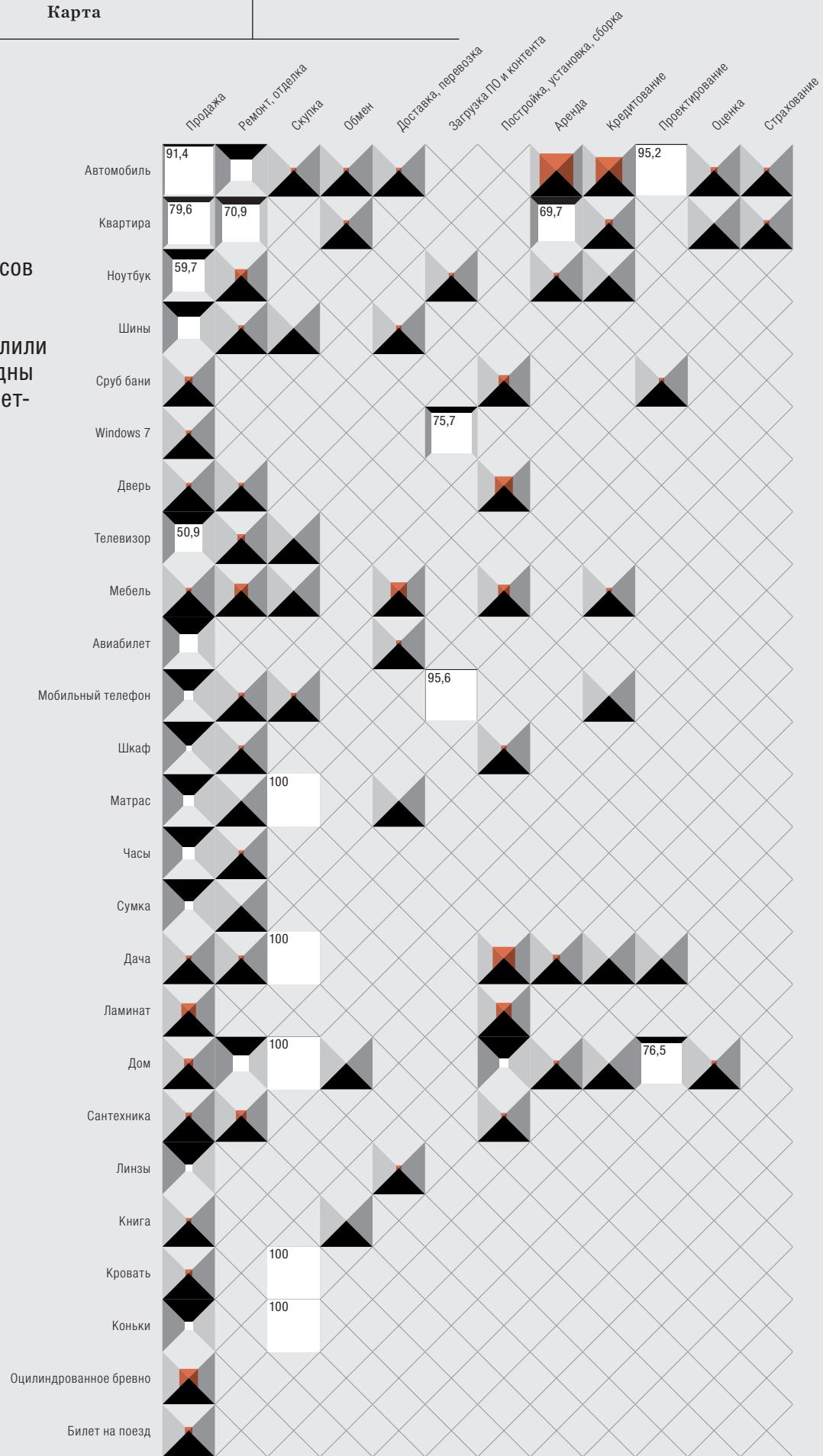


# КОММЕРЧЕСКИЙ РЕЛЬЕФ

Сравнив распределение интересов пользователей и концентрацию вебсайтов в различных тематических нишах, мы вычислили (в процентах), насколько свободны различные направления интернет-коммерции.

60%  
На столько в среднем вырос оборот интернет-подразделений крупнейших оффлайновых торговых сетей. При этом их розничные продажи, по разным оценкам, снизились на 25–40%

150 млрд руб.  
составил суммарный оборот электронных денег по итогам прошлого года, согласно данным компании Oborot.ru. Это на 15–20% больше, чем в 2008-м



04-2010

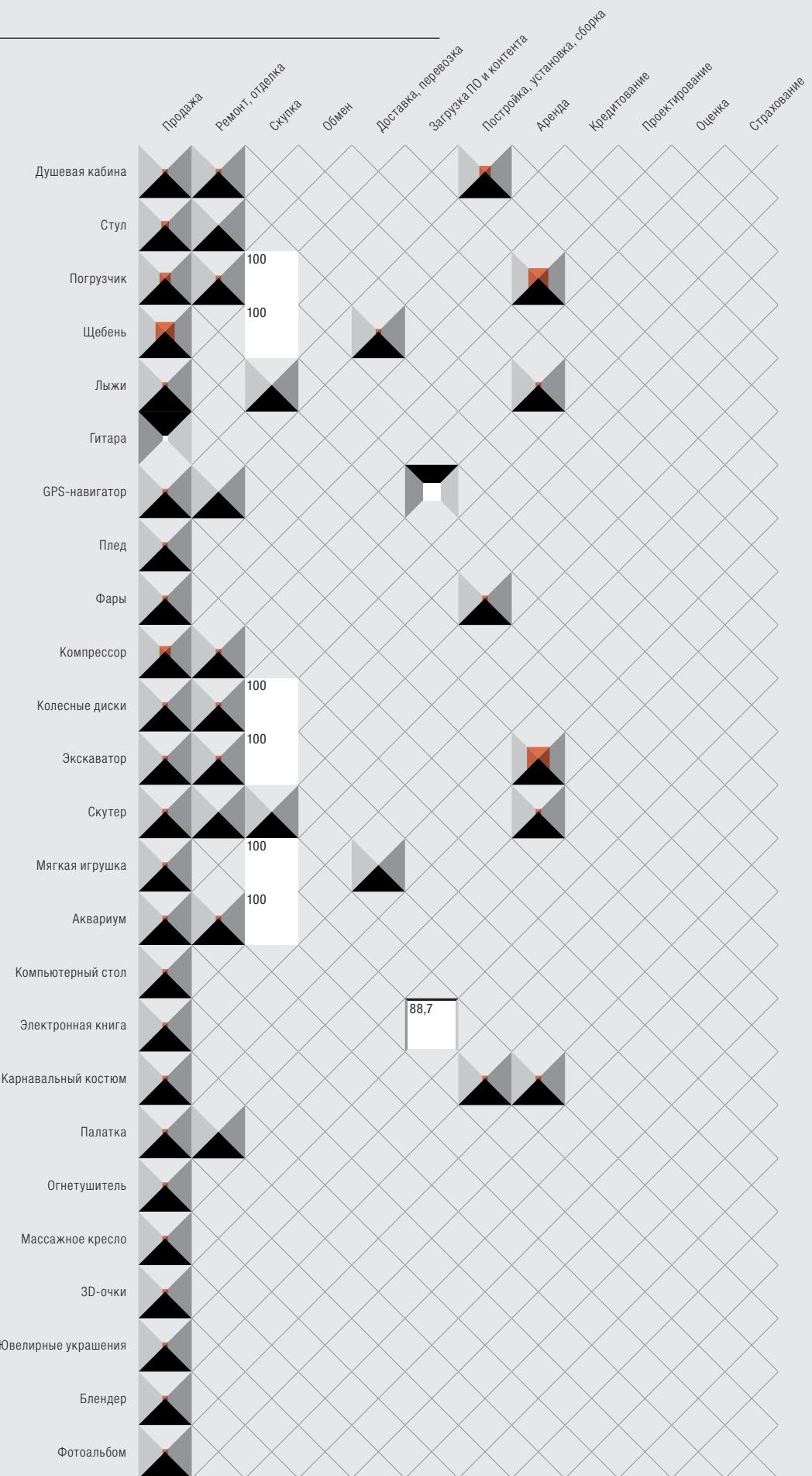
СЕКРЕТ ФИРМЫ

## НАШ МЕТОД

По просьбе СФ интернет-портал Mail.ru проанализировал поисковые запросы своих пользователей за январь 2010 года и составил топ-50 наиболее популярных товаров, встречающихся со словом «купить», а также список других услуг (всего 12), за-прашиваемых с данными товарами. В результате получилось 148 пересечений — запросов типа «товар услуга» (например, «автомобиль покупка»). На основе полученных данных СФ отобрал сайты, которые удовлетворяют изученным Mail.ru запросам и сопоставил концентрацию запросов и сайтов по темам. Отношение разницы между процентом от числа запросов и процентом от количества сайтов к проценту от числа запросов отражает потенциал ниши — т.е. количество новых игроков, которое теоретически может вместить в себя данная ниша (в процентах от нынешнего количества игроков). Всего в процессе исследования было проанализировано 2,4 млн запросов и 76,2 тыс. сайтов.

87%

достиг уровень проникновения интернет-торговли в Москве. По результатам опроса компании PricewaterhouseCoopers в конце прошлого года, в Новосибирске, Омске и Самаре число совершивших онлайн-покупки ниже на 8–17 процентных пунктов



**MAIL.RU И «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИССЛЕДОВАЛИ 2,4 МЛН ЗАПРОСОВ И 76 ТЫС. САЙТОВ, ЧТОБЫ ВЫЯСНИТЬ, ГДЕ БИТВА ЗА ЛИДЕРСТВО ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ И КАКИМ ОБРАЗОМ ОНЛАЙН-БИЗНЕСМЕНЫ ПЫТАЮТСЯ ВЫДЕЛИТЬСЯ ИЗ ТОЛПЫ.**

# НИШИ ПРИБЫЛИ

Первые \$15 иранский программист с американской пропиской Пьер Омидьяр заработал 15 лет назад. Он запустил онлайн-аукцион и продал через него сломанную лазерную указку, валявшуюся дома. Теперь Омидьяр входит в список богатейших людей планеты: в прошлом году его детище — eBay принесло ему \$8,7 млрд комиссионных. Лавры Омидьяра, эдакого Билла Гейтса интернет-коммерции, не дают спокойно спать многим предпринимателям, мечтающим о зарплатках в Сети. Каждый пытается отыскать свою «золотую указку».

СФ присоединился к этим поискам: совместно с порталом Mail.ru мы исследовали Рунет, чтобы выяснить, какие ниши и модели в Сети наиболее перспективны.

## ПОД ЗАЛОГ УСПЕХА

Компания Bay.ru почти четыре года позиционируется не иначе как «первый сертифицированный партнер eBay». По сути это поисковик-переводчик, подключенный к базе данных мирового аукционного гиганта. Но неискушенному пользователю кажется, что он уже на eBay. Ощущение это дорогое стоит. Корреспондент СФ подобрал себе на русскоязычном ресурсе сапоги по заманчивой цене 982 руб. Если догадаться поискать их на eBay.com, то обнаружится, что настоящий продавец предлагает эту обувь за \$15 (около

450 руб.). Директор сервиса Bay.ru Виталий Долгов признает, что средняя наценка на товар составляет 30–50%. За эти деньги, по словам Долгова, компания берет на себя весь процесс заказа, перевода платежа, таможенное оформление, а также предварительно в своем офисе в Чикаго проверяет товар, прежде чем доставить его покупателю. Правда, отказаться от этих услуг возможности у пользователя нет. Как выяснил СФ, Bay.ru действительно имеет сертификат международного аукциона. Речь идет о доступе к товарной базе. В число же именно «сертифицированных партнеров», так называемых certificated providers, которых у eBay всего 26 по миру, российский ресурс не входит.

Погреться в лучах славы мирового аукциона пытаются еще несколько десятков подобных «бэев» (eBaytoday.ru, eYarmarka.ru и др.). Впрочем, скоро многие рискуют в этих лучах сгореть. «Светило» уже близко: eBay 25 марта запустил русифицированный сервис. Более того, участники интернет-сообщества единодушно утверждают, что eBay — только первая ласточка. «Электронная коммерция в Рунете находится в зачаточной стадии, все только начинает развиваться. Но при этом развивается очень быстрыми темпами», — объясняет привлекательность рынка Игорь Карпачев, генеральный директор крупнейшего в России онлайн-аукциона Molotok.ru. По данным опроса холдинга «Ромир», в прошлом году число

людей, присоединившихся к интернет-шопингу, выросло в два раза.

По мнению Андрея Хромова, директора интернет-гипермаркета Dostavka.ru, в российской интернет-торговле сегодня существуют два мира: магазины с огромными инвестициями и оборотами и масса мелких площадок, делающих две-пять доставок в неделю. Превратить маленький магазин в большой бизнес чаще всего помогает только чудо. Или творческий подход.

## ПО МЕСТАМ

Два года назад Александр Майструк, помучавшись с ремонтом, загорелся идеей онлайн-сервиса, который помогал бы людям находить строителей. В апреле прошлого года он на пару с Павлом Зыбиным запустил проект Kvartirakrasivo.ru — биржу, где пользователь оставляет заказ на ремонт, а строители откликуются на него своими предложениями.

Менее чем за год Майструк вложил в свое детище примерно \$40 тыс. личных денег. Единственная статья расходов у онлайн-предпринимателя — реклама, на которую он ежемесячно тратит около \$3 тыс., благодаря чему на сайте зарегистрированы более 6 тыс. пользователей, из которых 1 тыс. — строительные бригады. В среднем на портале публикуется около 150 заказов в месяц. Майструк за посредничество берет с ремонтников 5% суммы заключенной сделки (но

не более \$250), и это даже не окупает затрат на рекламу. Но у российского строительного «сводника» перед глазами пример немецкого аналога Myhammer.de, где каждый месяц заключаются около 50 тыс. сделок.

У оптимизма Александра Майструка есть еще один повод. В результатах нашего исследования запрос «ремонт квартиры» находится на третьем месте по уровню потенциала — 7,29%. Этот показатель — разница между процентом запросов (от общего числа проанализированных Mail.ru) и процентом количества сайтов (найденных СФ во всех изученных нишах), который показывает вакантность или насыщенность исследуемой ниши (см. таблицу на стр. 70).

«Потребность в поиске лучших условий и цен по-прежнему не удовлетворена, в то время как в кризис она стала еще более актуальной для потребителя», — утверждает руководитель направления креативной интеграции и контент-проектов холдинга Next Media Group **Александр Гагин**.

Мнение эксперта подтверждает и тот факт, что лидерами в категориях «продажа автомобилей», «аренда квартир» и «продажа квартир» (позиции в таблице — вторая с 8,4%, четвертая с 6,7% и пятая с 4,8% соответственно), по подсчетам СФ, являются вовсе не дилеры или риэлтеры, а доски объявлений — Auto.ru и «Из рук в руки». Посещаемость площадки частных объявлений Avito.ru, рассчитанной на продажу «залежавшихся» в доме предметов, увеличилась с февраля прошлого года по февраль текущего в десять раз — с 0,5 до 5 млн уникальных посетителей ежемесячно (статистика LiveInternet). Вдохновившись успехом, в Avito.ru решили брать деньги с продавцов за создание «магазинов» — специальных страниц, где собраны все товары одного продавца. После бесплатного пробного месяца желающие продолжить деятельность должны перечислить сайту 11,8 тыс. руб. (на год).

На сайте на момент сдачи номера активно работали более 7 тыс. таких «магазинов». В начале текущего года Avito.ru запустил рекламную компанию, использовав нехарактерный для онлайн-проектов канал продвижения, на восьми телеканалах (ТНТ, СТС, «Первый канал» и др.). Маркетинговый бюджет не раскрывается. По данным Alexa.com, сайт уже обошел по посещаемости таких монстров, как «Озон» и «Из рук в руки».

### NONAME.RU

Почти два года назад **Руслан Маджитов** решил совершить революцию: превратить рынок продавца в рынок покупателя (см. СФ №49/2008). Его проект Yagoodza.ru — симбиоз сообщества, участники которого делятся опытом использования различных вещей и своим к ним отношением, и сервиса, где интернет-магазины предлагают свою продукцию. За прошедшее с момента запуска время ресурс сплотил вокруг себя несколько тысяч пользователей и более 250 онлайн-продавцов, предлагающих необычные дизайнерские товары.

Метамагазин — модная нынче в Рунете идея. Активно рекрутирует новых клиентов среди интернет-коммерсантов крупнейший в России онлайн-аукцион Molotok.ru. За посреднические услуги он удерживает с частников 2–3% в зависимости от конечной стоимости лота. Такая же схема действует и для юридических лиц. Игорь Карпачев

планирует наладить централизованную логистику и ведет переговоры с Mail.ru об интеграции с платежной системой «Деньги@Mail.ru» (подробнее о логистике интернет-магазинов — на стр. 71).

Бороться в одиночку за внимание крупных онлайн-продавцов Molotok.ru не придется. В 2008 году **Камиль Курмакаев** и **Максим Фалдин** зарегистрировали в США виртуальный торговый центр Wikimart.ru. Среди инвесторов, например, председатель совета директоров Skype **Майкл ван Свай**. По количеству «арендаторов» портал превосходит любой онлайн-молл: на конец марта текущего года Wikimart.ru насчитывал 1987 магазинов, предлагающих свыше 513 тыс. товаров по 20 различным категориям. По данным на официальном сайте онлайн-универмага, посещаемость растет в среднем на 20% в неделю, а ежедневный трафик составляет около 30 тыс. потенциальных покупателей.

Еще один такой проект должен заработать в апреле этого года. Как рассказал СФ **Алексей Никулин**, генеральный директор запускающегося онлайн-молла Runivermag.ru и партнер инвестирующей группы «Парта групп», своих покупателей виртуальный торговый центр встретит десятком магазинов и примерно 50 тыс. товаров. Аппетиты у Алексея Никулина нешуточные: за два-три года он надеется обойти Wikimart.ru и стать площадкой номер один в своей нише.

# РАССЧИТЬ ВАТЬ НА РОСТ ПРОДАЖ В МЕТАМАГАЗИНАХ ВРЯД ЛИ СТОИТ

Руководитель Runivermag.ru равняется на успех японского проекта Rakuten.co.jp, который «отъел» около трети объема рынка всей интернет-коммерции в Стране восходящего солнца.

Как дополнительный канал сбыта, виртуальные ТЦ могут помочь мелким онлайн-предпринимателям, торгующим, например, электроникой. Ведь в последний год эту «поляну» активно разрабатывают традиционные ритейлеры («М.Видео», «Евросеть», «Связной»). «Федералы» имеют козырь в виде бренда, которому потребитель доверится скорее, чем сайту по name. Впрочем, рассчитывать на-solidное увеличение продаж мелким интернет-продавцам вряд ли стоит. «Комиссионные неизбежно приведут к повышению стоимости. А цена в интернете все-таки главный конкурентный фактор», — считает **Андрей Соколов**, генеральный директор интернет-магазина «Лема», продающего охотничье снаряжение. Соколов не понимает, какие преимущества дает площадка, ведь, как и в реальном торговом мегамолле, где потребитель иногда не поднимается выше второго этажа, онлайн-покупатели могут в многотысячном ассортименте продукции попросту не «докопаться» до товара.

Маджитов из Yagoodza.ru нестандартно решил проблему доступа к товару. Из-за того что проект создавался как социальная площадка для общения и обмена мнениями, навигация по Yagoodza.ru выстроена горизонтально и сравнима с принципом импульсных покупок в традиционных ТЦ: в поисках одежды или обуви потребитель приобретает, например, аксессуары. Просматривая товарную категорию, посетитель портала не просто углубляется внутрь, но видит предложения из других сегментов, может почитать мнения пользователей и посмотреть, следуя их советам, схожие товары, а также получить

рекомендацию, где их приобрести. «Будущее за социальной коммерцией — за площадками, где продавцы и покупатели на равных», — уверен Маджитов.

По мнению Андрея Хромова, стать лидером в стане магазина магазинов есть все шансы у «Яндекс.Маркета», ведь сегодня площадка является безоговорочным лидером среди ресурсов, на которых можно сравнить цены от разных поставщиков. По данным «TNS Россия», с июля по декабрь прошлого года месячная аудитория «Маркета» выросла почти на 53% — до 6,9 млн уникальных онлайн-пользователей.

В разговоре с **СФ** руководитель «Яндекс.Маркета» **Алексей Авдей** признался, что в компании думали о создании сервиса, который позволил бы потребителям покупать и оплачивать по безналичному расчету товары от разных интернет-магазинов на базе существующей платформы. Пока препятствием для «Яндекс.Маркета» является, по словам Авдея, пристрастие потребителей к наличным формам оплаты. Но если привычки пользователей начнут меняться, «Яндекс.Маркет» вполне может изменить и свои планы.

## ИНКУБАТОРСКОЕ ЗЛО

«Если хотите проснуться утром с седыми волосами, запустите магазин по продаже бытовой техники и электроники, — говорит **Андрей Трошин**, руководитель компании Next Media Trade (создание магазинов „под ключ“). — Если хотите хорошо выглядеть, откройте магазин подарков или еды. Нужно продавать нестандартный товар, который есть только у вас. Продавая типовой продукт, вы конкурируете исключительно ценой».

По мнению вице-президента Mail.ru **Анны Артамоновой**, стоит ожидать роста продаж «тяжелого» цифрового

Таблица: Родион Насакин (Mail.ru), Светлана Горбачева («Секрет фирмы»)

## ТОП-20 НАПРАВЛЕНИЙ ДЛЯ ИНТЕРНЕТ-КОММЕРЦИИ

| №  | Ниша*                                       | Потенциал** |
|----|---|-------------|
| 1  | Загрузка контента на мобильный телефон      | 11,16       |
| 2  | Продажа автомобилей                         | 8,38        |
| 3  | Ремонт квартир                              | 7,29        |
| 4  | Аренда квартир                              | 6,72        |
| 5  | Продажа квартир                             | 4,76        |
| 6  | Проектирование домов                        | 2,33        |
| 7  | Загрузка электронных книг                   | 2,27        |
| 8  | Загрузка Windows 7                          | 1,96        |
| 9  | Ремонт автомобилей                          | 1,04        |
| 10 | Продажа ноутбуков                           | 1,00        |
| 11 | Продажа телевизоров                         | 0,60        |
| 12 | Продажа шин                                 | 0,59        |
| 13 | Постройка домов                             | 0,46        |
| 14 | Проектирование автомобилей, глубокий тюнинг | 0,44        |
| 15 | Ремонт домов                                | 0,35        |
| 16 | Продажа авиабилетов                         | 0,32        |
| 17 | Загрузка ПО и контента для GPS-навигаторов  | 0,21        |
| 18 | Покупка дачи                                | 0,19        |
| 19 | Продажа часов                               | 0,18        |
| 20 | Продажа матрасов                            | 0,16        |

\* комбинация товара и сервиса

\*\*разница между концентрацией запросов и сайтов в конкретной нише

Источник: Mail.ru, «Секрет фирмы»

контента — фильмов, музыки, софта, а также товаров из таких «выстреливших» в прошлом году категорий, как одежда и обувь.

По словам Трошина, опыт его «подопечных» показывает, что по бытовой технике средняя маржинальность за последний год просела с 19–21% до 11%, а по цифровой и вовсе с 12% до 5–6%. Проблема в том, что в попытках отыскать омидьяровскую указку многие онлайн-предприниматели просто копировали схемы работы коллег по цеху.

Маджитов, отладив горизонтальную, а не традиционно вертикальную навигацию по сайту, вдруг превратил Yagoodza.ru в эффективный канал продаж для онлайн-магазинов. В ближайшие месяцы предприниматель собирается подключить опцию оплаты товара и обеспечить централизованную доставку. Портал Avito.ru, работающий в малосовременном формате объявлений, использовал нестандартный для продвижения сайтов канал. Думать не столько о том, что продавать, а о том, как продавать и продвигать, — вот, пожалуй, единственная возможность найти «золотую указку» Омидьяра.

**РАЗВИТИЕ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ В РОССИИ ПО ТЕМПАМ РОСТА СЕРЬЕЗНО ОТСТАЕТ  
ОТ ДРУГИХ СТРАН. ВСЕМУ ВИНОЙ ПРИСТРАСТИЕ НАСЕЛЕНИЯ К НАЛИЧНЫМ  
И ОТСУТСТВИЕ РЫНКА ДОСТАВКИ.**

# ВРЕДНЫЕ ПРИВЫЧКИ РУНЕТА

## КЭШ-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ

Генеральный директор отечественного онлайн-аукциона Molotok.ru Игорь Карпачев недавно заявил сетевому ресурсу Slon.ru, что у российской интернет-торговли три проблемы: недоверие потребителей, оплата товара и доставка. Кажется, что Карпачев все-таки преувеличил количество преград. Проблема у e-commerce в России всего одна — тотальное недоверие ее участников друг другу. Две другие — лишь следствия. Потребители не верят интернет-магазинам, последние платят клиентам той же монетой (например, при апелляции к праву на возврат товара тут же начинают говорить о «потребительском терроризме»), параллельно сомневаясь в честности курьеров. А все вместе боятся хакеров, мошенничающих с пластиковыми картами, и чиновников с их попытками отраслевого регулирования. Никто не может доверять

никому — и это основная причина того, что Molotok.ru лишь жалкий карлик на фоне аукционов eBay.com и Alibaba.com.

Взять, к примеру, оплату заказанных через интернет товаров. В большинстве случаев это наличные (cash on delivery). В отличие от онлайн-магазинов пристрастие россиян к кэшу сильно осложняет жизнь интернет-торговцам. Владелец созданного «на коленке» интернет-магазина с десятком сделок в неделю быстро понимает, что денег на оплату услуг курьерской компании ему не хватит.

Дешевле всего доставку по Москве осуществляют курьеры, имеющие льготы в метро,— пенсионеры и студенты. Начинаются поиски таких работников через общих знакомых, по рекомендациям, чтобы можно было доверять. Ведь собранные курьером

за день наличные, превышающие его месячную зарплату,— сильное искушение. Да и крупные магазины не избавляются полностью от опасений за сохранность своей выручки. Кирилл Городецкий рассказывал СФ летом прошлого года (на тот момент он был операционным директором Ozon.ru), что похожая проблема есть даже у крупнейшего онлайн-магазина России: «К концу смены у среднего курьера на руках около \$10 тыс. И соблазн не нести их в кассу и куда-нибудь исчезнуть достаточно велик. Поэтому технология поиска таких сбежавших д'Артаньянов у нас отработана».

В Америке cash on delivery — явление редкое. Подавляющая часть (около 70%) услуг и товаров оплачивается кредитками. Но в России у «пластика» отвратительная репутация — во многом, наверное, раздутая. Например, по данным Ozon.ru, в 2009 году доля

Текст: Сергей Кашин

такой формы расчета за поставленные компанией товары составляла 6%. В интернет-гипермаркете Dostavka.ru, по словам его генерального директора **Андрея Хромова**, текущие значения «сильно меньше 20%».

Впрочем, на использование карточек заметно влияет типичный размер платежа: чем крупнее сумма, тем реже используются наличные. Онлайн-подразделение ритейлера «М.Видео», по словам его руководителя **Максима Захира**, получает через оплату по карточкам уже около 30%. Треть из них обеспечивают курьеры, отправляющиеся в рейсы со специальными считающими устройствами. На этом фоне просто гигантской выглядит доля карточек в оплате услуг магазина Ozon.travel — 53%. Аудитория, которая в состоянии позволить себе зарубежные вояжи, явно больше расположена к безналичным расчетам.

Но интернет-магазины опасаются не только мошенничества. По словам Андрея Хромова, прием оплаты по карточкам не очень выгоден. Инкассация стоит около 0,5%, комиссионные же при использовании карты могут доходить до 4%. Переложить же эти затраты на потребителя, который активно изучает все предложения в Сети, затруднительно, устанавливать разные цены для наличных

и кредиток — противозаконно. Генеральный директор интернет-гипермаркета «Утконос» **Сергей Фоменков** уверен, что мяч сейчас на стороне международных платежных систем: «Считаем, что продвижение и популяризация этих форм оплаты — дело собственно провайдеров».

Далеко не факт, что Россия неизбежно придет к торжеству «пластика». Не стоит забывать об «электронных кошельках» (90% этого рынка практически в равных пропорциях принадлежат сервисам WebMoney и «Яндекс.Деньги»), платежных терминалах, мобильных платежах. И хотя, по данным ассоциации «Электронные деньги», в 2009 году 20 млн клиентов зачислили на «электронные счета» 40 млрд руб. наличными (то есть средняя сумма составляла всего лишь 2 тыс. руб.), ставить на них крест не стоит.

Пока распространение «электронных счетов» тормозится очень высокой комиссией, да и защищенность таких платежей вызывает вопросы. По словам Максима Захира, «М.Видео» отказалось от сотрудничества с одним из «электронных кошельков» из-за того, что комиссия достигала 20%: «Такого мы себе позволить просто не можем».

Dostavka.ru с «электронными кошельками» сотрудничает. По мнению

Андрея Хромова, это позволяет продавать товар целому классу клиентов, который в противном случае был бы просто потерян.

Еще одна разновидность платежей — мобильные — в эпоху iPhone и Twitter просто напрашивается на роль будущего лидера. Но, как сожалением констатирует **Кирилл Петров**, управляющий директор компании iFree — одного из лидеров рынка мобильного контента, у некоторых нынешних игроков «своевобразные понятия об этичности способов рекламы» (очень часто разрыв между суммой услуги в рекламе и реальным снятием со счета огромен). И скоро любой мобильный платеж будет ассоциироваться с мошенничеством. Правда, в последнее время, по словам Петрова, количество жалоб клиентов на обман со стороны контент-провайдеров снизилось в десятки раз.

Рынок платежных терминалов, сильно привязанный к платежам за мобильную связь, пытается максимально расширить спектр оплачиваемых услуг. **Андрей Попков**, руководитель проекта «Qiwi кошелек», рассказывает, что пользователи их терминалов теперь могут завести себе «виртуальную карту» Visa. В итоге владелец «Qiwi кошелька» может не только пополнять свой счет на мобильном

## КАК ПОЛУЧИТЬ ДЕНЬГИ ЗА ТОВАР, ПРОДАВАЕМЫЙ ОНЛАЙН

«Секрет фирмы» оценил особенности различных форм оплаты, используемых в интернет-торговле\*



телефоне, но и расплачиваться с интернет-магазинами, не получая реального «пластика». Впрочем, в ближайшие два-три года ситуация вряд ли изменится: править бал будет нал. Сильно продвинуть альтернативные способы оплаты сможет национальная система платежных карт, создание которой должно начаться усилениями Сбербанка со товарищи уже в первой половине этого года. Не исключено, что поголовный охват насе-

потребности мелких игроков великолепно — по минимальным ценам и при соблюдении временных стандартов — обслуживала почта. Поэтому американцам никогда не понять озабоченности российских интернет-магазинов доставкой.

Среди внутригородских служб доставки в Москве нет признанных лидеров, то есть компаний, к которым обращаются очень многие продавцы. Над рынком довлеет неудачная по-

запросы интернет-торговцев. Например, СПСР, DPD («Армадилло») и «Грузовозофф» изначально ориентировались на доставку сборных грузов и согласны принимать от клиента даже одну посылку. После кризиса на этой «поляне» становится все теснее: явное движение в сегмент доставки начали компании, прежде удовлетворявшие спрос на крупные перевозки — Tablogix, Itella, FM, STS. Заинтересовались сегментом и международные

# СОБРАННЫЙ КУРЬЕРОМ ЗА ДЕНЬ НАЛ, ПРЕВЫШАЮЩИЙ ЕГО МЕСЯЧНУЮ ЗАРПЛАТУ, — СИЛЬНОЕ ИСКУШЕНИЕ

ления такой услугой сформирует базовые знания о безналичных формах оплаты и привычку обходиться без бумажных денег.

Правда, угробить альтернативу наличным тоже несложно. По крайней мере в ассоциации «Электронные деньги» утверждают, что планируемое в новом законодательстве распространение банковского регулирования на разного рода «кошельки» уничтожит отрасль. Ведь стать традиционным банком слишком дорого для любого из нынешних игроков, а самим банкам из-за микроскопичности доходов эта «поляна» пока неинтересна.

## РОССИЯ ДОСТАВЛЯЕТ

Для возникавших в конце 1990-х в США будущих гигантов e-commerce проблема доставки не стояла вовсе: каталогной торговле никак не менее ста лет, инфраструктура была к такому повороту событий готова, рынок доставки работал исправно.

пытка создания специализированного городского курьера — «Службы-77» (свежий пример организации фирменной службы сетью «Эльдорадо» тоже поражает масштабами расходов — \$60 млн).

Зато здесь существуют лидеры непримечательные. По словам Андрея Хлуса, управляющего партнера компании Logistics Field Audit, рынок заполнен неизвестными героями — крупными курьерскими фирмами, формально самостоятельными, но сильно зависящими от одного заказчика. Таков, например, «О-курьер», 90% заказов которого приходится на Ozon.ru. Максим Захир рассказывает, что доставку «М.Видео» в Москве обеспечивает подрядная компания. По его словам, ее курьеры-сотрудники прошли в «М.Видео» специальное обучение. Андрей Хлус уверен, что это тоже компания одного клиента. И в ближайшее время ситуация вряд ли изменится. Доставка по России выглядит более разнообразно. Здесь есть фирмы, услуги которых прямо заточены под

компании, специализировавшиеся на доставке документов — UPS, DHL, TNT. Причина, по словам Андрея Хлуса, довольно проста: маржа от более хлопотного сборного груза может превышать доход от отправки единой крупной партии в 10 раз.

Именно поэтому большинство небольших интернет-магазинов пользуются все-таки услугами «Почты России» — в лице ее «дочки» «ЕМС Почта России». Это одно из самых экономичных решений, а база — 42 тыс. почтовых отделений — наиболее широка. К услугам других компаний интернет-магазины, по словам Андрея Хромова, обращаются, когда груз не подпадает под требования разборчивой ЕМС. Или когда бизнес интернет-магазина достаточно маржинален (бывает и такое) — например, KupiVIP заключил контракт с СПСР. Впрочем, посткризисное расширение круга участников может привести к снижению цен и большим возможностям для российской интернет-торговли.

# ВЕНЧМАРК

*ВОПРЕКИ РАСХОЖЕМУ МНЕНИЮ, ДАЖЕ УСПЕШНЫЕ СТАРТАПЫ НЕМНОГОЕ МЕНЯЮТ В ПРИВЫЧНОМ ХОДЕ ВЕЩЕЙ. ЛИШЬ ЕДИНИЦАМ УДАЕТСЯ СТЕРЕТЬ С ЛИЦА ЗЕМЛИ МИЛЛИАРДНЫЕ ОТРАСЛИ ИЛИ ВТЯНУТЬ В СВОЮ ОРБИТУ МИЛЛИОНЫ ЛЮДЕЙ. ВОТ НЕКОТОРЫЕ ИЗ СВЕЖИХ ПРИМЕРОВ.*

## Glasses Direct

КРУПНЕЙШИЙ В МИРЕ  
ОНЛАЙН-МАГАЗИН ОЧКОВ



История Джейми Мюррея-Веллса, создавшего Glasses Direct, каноническая. Озарило его после того, как он, купив пару очков за 149,9 фунта стерлингов, задумался, какая часть этого ансамбля из нескольких кусков проволоки и стекла стоит так дорого. Мюррею удалось найти лабораторию, которая изготовила ему симпатичные очки за 7 фунтов. В 2004 году 21-летний студент с помощью друзей запустил сайт, где начал продавать очки по 15 фунтов. Сейчас он утверждает, что сэкономил англичанам 40 млн фунтов. Сегодня, спустя шесть лет, Мюррей-Веллс — владелец крупнейшего в мире онлайн-магазина по продаже очков. В первый год продажи достигли 50–60 отправок в день, к 2008-му выросли до 200–250 ежедневно. В 2009-м Мюррей-Веллс заявил, что впереди — тысячи покупок в день, рынок США и ценовая планка миллиард фунтов за проект. Правда, есть у Мюррея пара отступлений от канонов. Во-первых, работать компания начала не в гараже, как положено классическому стартапу, а в спальне сестры Джейми. А во-вторых, сам Джейми — друг детства принца Гарри. Впрочем, это делает историю канонически британской.

## WONGA

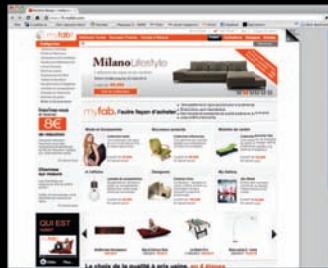
СЕРВИС КРАТКОСРОЧНОГО  
АВТОМАТИЗИРОВАННОГО КРЕДИТОВАНИЯ



Почти любой житель Великобритании, зайдя на круглосуточный и полностью автоматизированный сайт Wonga.com, может получить на свой счет сотню фунтов на пару недель, ответив на восемь вопросов. У российских банкиров должна появиться мысль: «Кто же им риск-менеджмент ставил?» (второй будет «Куда смотрит регулятор?», ведь Wonga вовсе не банк). Все нормально с риск-менеджментом. Типичная эффективная ставка процента (ARP) на Wonga.com — 2680% годовых. Например, в первый раз можно занять от 50 до 200 фунтов на срок от пяти до 30 дней. Берете 135 фунтов, через две недели возвращаете их и еще 26 сверху. Неудивительно, что Wonga в первый же год вышел в прибыль. Естественно, для таких компаний у британской прессы самое мягкое обвинение — воспроизведение кредитной кабалы. Впрочем, у основателя ресурса Эрролла Деймлина на обвинения «не по совести поступаешь» есть и контрответ: каждая сделка на Wonga приносит фунт стерлингов фонду микрофинансирования Kiva, который кредитует предпринимателей в беднейших странах. И репутацию подрихтовали, и деньги не на мусорку выкинули.

## MYFAB

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН  
ДИЗАЙНЕРСКОЙ МЕБЕЛИ



MyFab — французский проект с четырьмя отцами-основателями. Возглавляет компанию один из них, бывший инвестбанкир Стефан Сетбон. Бизнес по-французски элегантен. На сайте представлена дизайнерская мебель. За наиболее понравившиеся проекты посетителям (сейчас это почти 1 млн человек в месяц) предлагается проголосовать, дизайнерские находки победителей можно заказать. С апреля 2008 года таких находок накопилось уже 800. А MyFab вышел за пределы Франции и даже Европы — в феврале открылся офис в Сан-Франциско. Причем мебель, купленная вами в MyFab, на 40–80% дешевле похожей, которую вы можете приобрести в обычном мебельном магазине. Ведь никто не тратится на дизайнерские ошибки, хранение, шоу-румы и каталоги: мебель сразу изготавливается под заказ в Китае. Удар по снобизму мебельщиков, конечно, серьезный: за два года, с апреля 2008-го, через сайт уже продано 100 тыс. предметов мебели. Успех MyFab вызвал, конечно, и череду европейских клонов — вроде MyDeco и Elbee. Но это обычная история. Да и хорошо — меньше будет желания почивать на лаврах.

**THE RECEIVABLES EXCHANGE**

ПЕРВАЯ В МИРЕ ОНЛАЙН-БИРЖА  
ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ



The Receivables Exchange — место, где американские компании с продажами от \$1,5 млн в год могут получить финансирование своих кассовых разрывов, предоставив отчетность за последние два года. Снабжают их деньгами, покупая на аукционе дебиторскую задолженность, аккредитованные при бирже институциональные инвесторы. В прессе биржу прозвали eBay of working capital. Продавец устанавливает параметры продажи (размер минимального предложения, конечную дату аукциона и комиссионные, которые он готов отдать) и ждет результатов. Сейчас в продаже дебиторская задолженность 750 компаний, средний лот — \$52 тыс. Биржа, открывшая торги в ноябре 2008 года, росла тем быстрее, чем хуже шли дела на рынке кредитования. На конец 2009 года объем сделок составил уже \$20 млрд. Не отказались бы от таких денег (под 1% на месяц) и российские компании. Но Корнелиу Робу, заместитель предправления НФК, считает, что перспектив у подобной биржи в России пока, увы, нет: дебиторской задолженности «биржевого» стандарта, такой как, к примеру, задолженность Wal-Mart или McDonald's, очень мало.

**FOURSQUARE**

СЕРВИС ГЕОПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ  
С ЭЛЕМЕНТАМИ КВЕСТА



На Москву, кажется, надвигается очередная интернет-забава, захватившая восток США, Нью-Йорк и Лондон и сравнимая по потенциальному помешательства (или вовлеченности, как хотите) с Twitter. Запустился сервис в августе прошлого года, сейчас на нем уже более миллиона участников (еще в начале нынешнего года TechCrunch писал про 450 тыс.). Сайт Foursquare.com, в который Дэннис Кроули и Навин Сельвадурай инвестировали \$1,35 млн, сочетает элементы игры, соцсети и геопозиционирования. Зарегистрировавшись на сайте, участник получает возможность искать с помощью своего мобильного ближайшие заведения — от клубов до музеев — и, появившись там, фиксировать свое присутствие. Если вы приходите куда-то чаще других, то становитесь «мэром» этого места. Владельцы некоторых заведений готовы давать таким посетителям скидки или бесплатную выпивку. К каждому из заведений можно оставить комментарий-совет, ну и отслеживать, где «пасутся» «френды». Foursquare на удивление легко монетизируется: владельцы разнообразных заведений испытывают энтузиазм не меньший, чем их клиенты.

**VIAGOGO**

СЕРВИС ЗАЩИЩЕННЫХ СДЕЛОК  
ПО ПОКУПКЕ БИЛЕТОВ С РУК



Кто бы мог подумать, что сервис по вторичному обращению («продажа с рук») билетов на концерты и спортивные мероприятия может взорвать устоявшийся рынок. Промоутер Led Zeppelin обвинял Viagogo.com в обворовывании артистов. Бизнес пытались объявить спекулянтским и запретить — не удалось. Создатель Viagogo Эрик Бэйкер, как водится, приволок эту «заразу» в Европу из США, где создавал похожий сервис StubHub, но разошелся с партнером. Первыми его сделками были контракты с MU и Chelsea. Контракт позволял продавать фанатам билеты на ненужные им матчи из «сезонного» абонемента легально (антихулиганский закон запрещал анонимную продажу билетов, и фанаты всегда рисковали, продавая с рук). Клубы получили спонсорскую помощь (а это шестизначные суммы). Не пострадал и Viagogo, ведь он далеко не гуманен — взимает 10% с покупателя и 15% с продавца в каждой сделке. За это, правда, предлагаёт гарантию ее совершения, отказ продавца не предусмотрен. И судя по темпам развития — a Viagogo получил уже \$70 млн инвестиций, обогнав всех конкурентов, — его жадность устраивает всех.

**ОРГАНИЗАТОРЫ ЭЛЕКТРОННЫХ АУКЦИОНОВ ВЫБИЛИ «СТРАЙК»: 3 ТРЛН РУБ. ГОСЗАКАЗ ЕЖЕГОДНО БУДУТ ПРОХОДИТЬ ЧЕРЕЗ ИХ ПЛОЩАДКИ. ПРАВДА, ЭТОТ ЖИРНЫЙ КУСОК ДОСТАНЕТСЯ ЛиШЬ НЕСКОЛЬКИМ МАЛОЗАМЕТНЫМ КОМПАНИЯМ.**

# С ЭЛЕКТРОННОЙ ПЛОЩАДКОЙ НА ВЫХОД

— Могу я поговорить с директором по закупкам «Салаватнефтеоргсинтеза»?

— Он сейчас занят. Он в интернете,— отвечают корреспонденту **СФ** на другом конце провода.

Интернет — новое увлечение профессиональных закупщиков. Манят их не эротика и не социальные сети, а электронные торговые площадки.

## МОРЕ ПО КОЛЕНО

Организаторам интернет-торгов кризис оказался на руку. b2b-Center, самая крупная на сегодня по числу участников (37,8 тыс.) система, ежемесячно пополнялась в среднем на 1 тыс. компаний. Среди пришедших в онлайн-закупки компаний — «Роснано» и «Силовые машины». По итогам кризисного года b2b-Center добавила 12% по количеству сделок (всего 70 тыс.) и нарастила 6% в объеме торгов (507 млрд руб.).

«До кризиса мы приходили к собственнику предприятия и предлагали сэкономить до 30% на торгово-закупочной деятельности,— объясняет логику „новообщенных“ клиентов Сергей Габестро, председатель

совета директоров торговой системы „Фабрикант“.— Но собственник, зная, что получит кредит на развитие деятельности, не задумывался об экономии. Сейчас каждая копейка на счету, и бизнесмены охотнее переходят на новый формат закупок».

Компания МТС начала использовать электронные площадки еще в 2007 году, а в 2009-м разместила на торгах заказов более чем на 100 млн руб. По словам **Виктора Станкевича**, директора по контролю и управлению внешними ресурсами группы МТС, онлайн-закупки позволяют сэкономить время и затраты на персонал. Для «Комстар-ОТС» (также использует площадки уже несколько лет) электронные торги — шанс повысить уровень прозрачности и оптимизировать цену, по которой закупается товар.

По данным b2b-Center, если с начала работы электронной системы в 2002 году и вплоть до 2008-го экономия (скидка на товар или услугу, возникающая в процессе торгов) в среднем составляла 17%, то в прошлом году этот показатель достиг 22%.

За прозрачностью закупок и дешевизной товаров погнались и государство, которое, по данным ФАС, ежегодно

теряет на закупках 1 трлн руб. В 2008-м вышел федеральный закон «О противодействии коррупции», в котором одним из пунктов было указано «обеспечение добросовестности, открытости... при размещении заказов на поставку товаров... оказание услуг для государственных или муниципальных нужд». Весь прошлый год чиновники правительства, Минэкономразвития и ФАС искали способ перевода госструктур в электронный формат. Перед владельцами электронных площадок замаячил солидный куш. В прошлом году правительство России утвердило список из 23 наименований продукции (офисная мебель, оргтехника, автомобили и т. д), которую госучреждения в обязательном порядке должны будут закупать через интернет-аукционы. Это 70% всего объема госзаказа, или более 3 трлн руб.

## ЧТО ПОЧЕМ

Владельцам торговых площадок грех жаловаться: согласно отчету по МСФО b2b-Center за 2008 год, рентабельность продаж (соотношение

чистой прибыли к выручке) составляет 42%. Одни торговые системы берут с клиентов ежемесячную абонентскую плату, другие работают на проценте с заключенных сделок (подробнее о структуре площадки — на стр. 78). Чиновники решили изобрести велосипед и разработали новую финансовую модель для электронных площадок — специально для сектора госзакупок.

## ПОБЕДИТЕЛЕЙ ТЕНДЕРА ВЫБИРАЛИ, ВИДИМО, ПО ЦВЕТУ, ЗАПАХУ И ВКУСУ

Устанавливать тарифы на обслуживание или брать абонентную плату с компаний, участвующих в торгах по госзаказу, согласно принятым в мае прошлого года изменениям в законодательстве, запрещено. Площадка получает фиксированное вознаграждение за каждую заключенную по итогам торгов сделку — сейчас установлена такса 5 тыс. руб. «Да, не споришь, плата достойная. У меня себестоимость одной торговой процедуры — \$1», — замечает Сергей Габестро. С учетом того, что госучреждения для собственных закупок провели в прошлом году около 5 млн сделок, электронные площадки могут рассчитывать на 17,5 млрд руб. суммарного заработка.

«После того как чиновники описали финансовую схему, по которой теперь должны работать электронные площадки, всем сразу стало ясно, для кого это писали», — разводит руками председатель совета директоров и совладелец «Центра развития экономики» (площадка b2b-Center) **Александр Бойко**. Теперь торговые системы должны выступать в тесной связке с банками. Как пояснил **ФФ Андрей Черногоров**, заместитель

генерального директора «Единой электронной торговой площадки» (на 52% принадлежит правительству Москвы), компания-поставщик, желающая принять участие в торгах, должна внести на специальный счет в банке, который выступает в партнерстве с электронным оператором, деньги в размере 0,5–5% начальной суммы лота. После окончания торговой процедуры всем поставщикам

Бойко. — Можно было представить лишь теоретическое описание того, как будет выглядеть площадка, в то время как опыт работы, видимо, показался всем ненужным багажом». Финальная сцена состоялась в конце января этого года — глава ФАС **Игорь Артемьев** осчастливили «актеров», огласив результаты: отобраны площадки Сбербанка, правительства Москвы, правительства Татарстана,

### ПО СЦЕНАРИЮ

— Вы следите за развитием сюжета в театре абсурда? — с ходу спрашивает Бойко с печальной улыбкой.

В конце 2009 года Минэкономразвития и ФАС проводили отбор пяти площадок — тех, которые с 1 июля 2010 года (дата, когда часть госзаказа в обязательном порядке переходит на электронные аукционы. — **ФФ**) будут заниматься торгово-закупочными процедурами для госструктур. «Театр абсурда» — как раз этот отбор.

Чтобы участвовать в «постановке», Александр Бойко, например, договорился о партнерстве с Газпромбанком, а Сергей Габестро выступал в связке с Транскредитбанком. Всего в ведомства было подано 18 заявок от разных площадок. «В техзадании прописаны такие требования к претендентам, что я ожидал гораздо большего числа участников, — рассказывает Александр

РТС и ММВБ. Позднее к этой пятерке присоединится шестая площадка — Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа, на которой будут закупать нефтепродукты. В середине прошлого года только татарстанская площадка находилась в рабочем состоянии: торговые системы правительства Москвы и Сбербанка заработали лишь в июле. На момент сдачи номера российские биржи РТС и ММВБ вовсе не имели соответствующих торговых площадок.

«В документах не были прописаны критерии отбора. Выбирали, видимо, по цвету, запаху и вкусу», — лаконично резюмирует Бойко. «В какой-то момент стало очевидно, что осуществлять операции с госзаказом могут только компании с серьезной господдержкой. Правительство Москвы никогда не позволит коммерческой структуре получить доступ к своим заказам», — объясняет Андрей Черногоров, который работал директором по маркетингу коммерческой электронной площадки SETonline с момента ее основания, пока в 2008 году не ушел в проект правительства Москвы, решившего обзавестись собственной торговой системой.

# ЭЛЕКТРОННАЯ ИНСТРУКЦИЯ

На первый взгляд, электронная торговая площадка — это весьма примитивный механизм. Однако на его создание потребуется два-три года и \$4–5 млн инвестиций.

## 1 СОЗДАНИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ПЛОЩАДКИ

инвестиции за первый год существования

### Зарплата сотрудникам

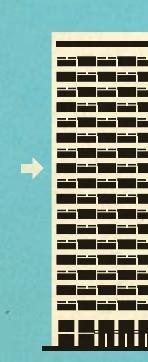
Изначально работу над проектом начинают семь человек: главный руководитель, его заместитель, юрист, корректор, технический директор и два программиста. Спустя полгода к команде присоединяются сотрудники call-центра и консультанты



- проектная команда (7 чел.) \$252 тыс.
- call-центр (10 чел.) \$55 тыс.
- консультанты (5 чел.) \$65 тыс.

Итого в год: \$372 тыс.

### Аренда помещения



Итого в год: \$160 тыс.

### Разрешительная документация



Итого в год: \$30 тыс.

### Маркетинговые затраты

Объем маркетингового бюджета меняется по мере развития проекта: чем больше клиентов привлекает площадка, тем меньше она нуждается в рекламе

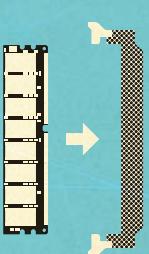


- рекламная продукция \$10 тыс. (разовые затраты)
- участие в мероприятиях \$28 тыс. в год
- рекламная кампания в прессе \$210 тыс. в год
- комиссия и мотивация клиентов \$180 тыс. в год
- прочие \$50 тыс. в год

Итого в год: \$478 тыс.

### Технические затраты

Почти все технические расходы проходят неравномерно, отдельными траншами, по мере проработки функционала и необходимости расширять возможности «железа»



Итого в год: \$805 тыс.

### Прочие расходы

Это в первую очередь оплата телефонной связи и интернета, а также командировочные расходы



Итого в год: \$35 тыс.

Итого: общая сумма инвестиций на первый год — \$1,9 млн

По словам собеседников СФ — организаторов электронных торгов, стадия разработки проекта и доведения его до более или менее работающего вида занимает один-два года, после чего объем и структура расходов существенно меняются

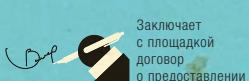
## 2 ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ПЛОЩАДКИ



47,6 тыс. участников зарегистрировано на трех крупнейших российских электронных площадках b2b-Energo, «Фабрикант» и SET online\*



Проходит обязательную регистрацию на электронной площадке  
На процедуру регистрации уходит примерно 20 минут



Заключает с площадкой договор о предоставлении услуг



Оплачивает услуги площадки



Получает сообщение о начале торгов от площадки, подает заявку на участие, выставляет свое ценовое предложение



Публикует извещение о проведении торгов. Описывает требования к поставщикам-участникам и их продукции



Идет аукцион, где несколько поставщиков называют свою цену, по которой они готовы поставлять продукцию. Время окончания торгов определяет заказчик. После завершения процедуры заказчик выбирает победителей

88,3 тыс. торговых процедур проведено на трех крупнейших площадках\*

564,6 млрд руб. составляет объем проведенных торговых процедур на трех крупнейших электронных площадках\*

\*на 1 февраля 2010 года

## 3 ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА ЭЛЕКТРОННОЙ ПЛОЩАДКИ

### Доходы

У каждой электронной площадки своя схема заработка. Одни зарабатывают на абонентской плате, другие за счет процента с заключенных на площадке сделок. Есть и смешанные формы



### Абонентская плата

Электронная площадка b2b-Energo зарабатывает исключительно на абонентской плате. Стандартный тариф — 9 тыс. руб. в месяц

### Процент от сделки

Один из тарифов ЭП «Фабрикант» называется «Бизнес». По нему компания-поставщик платит площадке абонентскую плату в 6 тыс. руб. за полгода, а также 0,5–1,5% от суммы заключенного с помощью площадки договора (процент зависит от объема заказа)

### Услуги

Владельцы площадок могут зарабатывать на оказании сопутствующих основной деятельности услугах — например, на обучающих семинарах и консультациях по работе на электронной площадке или выдаче электронных цифровых подписей

**244,9 млн руб.** — объем выручки в 2008 году

### Структура распределения выручки

(данные компании «Центр развития экономики», развивающей электронную площадку b2b-Center; по итогам 2008 года)

Чистая прибыль — 42%

Налог на прибыль — 14%

3% — расходы на приобретение торгово-материалных ценностей и прочие расходы

5% — износ и амортизация



Источник: «Центр развития экономики», расчеты «Секрета фирмы»

Так частным электронным площадкам отрезали путь к оазису под названием госзаказ. Впрочем, слабую надежду отказникам подарил президент России Дмитрий Медведев, который в феврале поручил своей администрации разобраться в принципах отбора и его итогах. Пока же предприниматели сфокусировались на корпоративном секторе, который тоже в ближайшем будущем может преподнести несколько сюрпризов.

## УМЕРЛА ТАК УМЕРЛА

Как рассказал СФ Андрей Черногоров, в кулуарах министерств идут нешуточные дебаты лоббистов: чиновники хотят подвести под обязательные электронные закупки госмонополии, госкорпорации, а также компании, в которых контрольный пакет принадлежит государству. Если это произойдет, то, например, частные площадки лишатся таких активных заказчиков, как «Росатом» и «Роснано».

Кроме того, участники «счастливой пятерки» наверняка не преминут использовать в рекламных целях тот факт, что были отобраны для работы с госзаказом. Важно ли это обстоятельство для нынешних или будущих участников электронных торгов? Еще как. Тот же Виктор Станкевич с гордостью отмечает, что обе площадки, на которых они закупают товары (Сбербанк-АТС и «Росэлторг»), проводят торги в секторе госзаказа, то есть «они надежны и авторитетны».

Впрочем, государство одарило частные площадки не только проблемами. «Про электронные системы два года назад не знал никто. Сегодня знают все, никому не надо объяснять, что мы такое», — радуется Александр Бойко. — Чиновники своими выступлениями раскачали тему, и бизнес получил понимание, что электронные торги — это система управления издержками». До сих пор торговые площадки бились за заказчиков в основном «записными

книжками»: крупные клиенты приходили на электронные площадки по личному приглашению их владельцев. Так, Александр Бойко, по словам его коллег, тесно общается с Анатолием Чубайсом (площадка создавалась в 2002 году фактически для нужд РАО ЕЭС). С учетом хороших отношений владельца АФК «Система» Владимира Евтушенкова и московского мэра Юрия Лужкова неудивительно, что МТС и «Комстар» торгаются на столичной площадке.

«Можно уверенно говорить о том, что проект состоялся, только в тот момент, когда видишь, что к тебе на площадку приходят заказчики, которых ты сам не агитировал. В прошлом году мы видели крупные и средние компании, с которыми предварительно не общались, — они сами пришли и начали работать», — поясняет Сергей Габестро.

Основная задача владельцев электронных площадок, по мнению бывшего сотрудника юридического департамента «Фабриканта» Сергея Букреева, — изменить фокус в выборе клиентов: коммерческим площадкам нужно сконцентрироваться на частных компаниях. Госкорпорации,

хоть и имеют большие объемы закупок, в любой момент могут перейти на окологосударственную площадку по указанию сверху.

Впрочем, Александр Бойко смотрит дальше: в планах выход b2b-Center на IPO. Компания собирается выйти на публичный рынок еще полтора года назад, но кризис передвинул планы. Конкретная дата IPO пока не назначена, но Бойко не исключает, что это может произойти в следующем году.

Как сказал один из собеседников СФ, бизнесмена, имеющего солидные личные связи и стартовый инвестиционный капитал в размере от \$4 млн (из расчета на два года), не может не привлечь двузначная рентабельность электронно-торгового бизнеса. Однако желающим пополнить ряды игроков рынка онлайн-закупок стоит потропиться, иначе через год-другой им будет уже нечего противопоставить обросшим крупными заказчиками и сотнями клиентов-поставщиков старожилам рынка.



РЕКЛАМА

CLASSIFIED

## ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

### АДВОКАТ

(гражданские дела  
с большим опытом  
работы (25 лет))

Берусь за ранее  
«проигравшие» дела

**Оплата возможна  
после исполнения  
решения суда**

**Тел. 764-51-21** (раб.)  
**8-903-610-610-4** (моб.)

ИД «Коммерсантъ»  
предлагает вам разместить  
рекламу в рубрике Classified  
в журнале «Секрет фирмы».

Стоимость объявления —  
от 3000 руб. (без учета НДС).

По вопросам размещения  
рекламы звоните Марии  
Битуевой по телефону:  
(8 499) 943 91 25  
bituleva@kommersant.ru

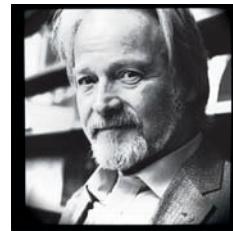
**Коммерсантъ**



Текст: Дмитрий Лисицын Фото: Василий Шапошников

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



# ВЗЯТКИ ГАДЫ

НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ УВОЛЬНЯЮТ СВОИХ СОТРУДНИКОВ ЗА ТО, ЧТО ТЕ ДАЮТ ВЗЯТКИ КОНТРАГЕНТАМ. НО КАК ПОСТУПАТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ, КОГДА БИЗНЕС-ЗАДАЧУ НЕВОЗМОЖНО РЕШИТЬ, НЕ ПРИБЕГАЯ К КОРРУПЦИИ?

4·2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

В конце марта первый руководитель IKEA Russia Леннарт Дальгрен представил в Москве книгу о том, как он развивал бизнес компании в России (см. рецензию на стр. 86). Красной нитью через нее проходит тема борьбы с коррупцией. Автор пишет, что на российском рынке IKEA всегда играла по своим правилам, потому что ее политика — никогда не давать взятки. «Это невыгодно,— объясняет предприниматель.— Заплатив однажды, потом ты постоянно будешь платить снова».

Однако в феврале 2010 года был со скандалом уволен преемник Дальгрена — генеральный директор IKEA по России и СНГ **Пер Кауфман**. Топ-менеджер якобы закрыл глаза на коррупционную деятельность подрядчика компании, что в IKEA уже является преступлением. Выходит, то, что невыгодно Дальгрену, оказалось выгодно Кауфману? Не совсем так. Когда руководитель попадает в ситуацию коррупционного давления, в нем сталкиваются два типа внутренних обязательств. С одной стороны, он должен решить бизнес-задачу. С другой — соблюсти этику и принципы организации.

В IKEA посчитали, что нельзя, преследуя интересы компании, нарушать корпоративные правила, и уволили Кауфмана. «Мне было так грустно, что

я сел в свое старое кресло и заплакал как ребенок», — прокомментировал прессе свое отношение к ситуации основатель IKEA **Ингвар Кампрад**. Но сам факт того, что история произошла, говорит: жесткие правила шведской компании работают не всегда. Есть ситуации, когда менеджер должен принимать решение, опираясь лишь на собственные представления о том, что можно делать, а чего нельзя. Леннарт Дальгрен рассказал **СФ** о ситуации, в результате которой он вполне мог оказаться в положении Кауфмана.

#### НЕХОРОШАЯ ПАРКОВКА

В 2003 году в химкинский торговый центр IKEA, где располагалась штаб-квартира компании, пришли несколько сотрудников милиции. Они заявили гендиректору, что из-за его



#### ПОЛЗУЧАЯ КОРРУПЦИЯ

Леннарт Дальгрен едва не оказался втянутым в одну из коррупционных схем из числа тех, что он бичует в своей книге

магазина ухудшается криминальная обстановка. «На вашей парковке кра- дут вещи из салонов и угнают ма-

шины,— пояснили милиционеры.— Нужно что-то делать». И предложили патрулировать территорию центра своими силами: «Мы будем вас охранять, а вы нам платить за это».

Глава IKEA отверг такое предложение — ему не хотелось, чтобы покупатели видели рядом с торговым центром людей в форме. Однако кражи и угоны могли стать угрозой для репутации магазина, и Дальгрен начал думать, как решить проблему.

В самом факте оплаты услуг милиционеров менеджер не видел ничего зазорного. «Мы всегда готовы платить государству за дополнительные услуги,— говорит топ-менеджер.— Лишь бы деньги шли в бюджет, а не в частный карман». Не устраивали конкретные идеи милиционеров — они

*МНЕ БЫЛО ТАК ГРУСТНО, ЧТО Я СЕЛ  
В СВОЕ СТАРОЕ КРЕСЛО И ЗАПЛАКАЛ  
КАК РЕБЕНОК*

советовали поставить на въезде шлагбаум и ввести пропускную систему доступа на парковку, чтобы воры не могли быстро скрыться. «Однако и беспрепятственно попасть на парковку будет нельзя», — парировал бизнесмен. Для IKEA, брэнд которой подразумевает доступность и удобство для покупателя, ограничение въезда было решением неприемлемым. Кроме того, менеджер подозревал, что в предложениях милиционеров есть коррупционная составляющая — слишком уж навязчиво они предлагали свои услуги. «Мы установили на парковке видеокамеры, чтобы отслеживать действия нарушителей закона, но милиционеры продолжали настаивать на своих условиях», — рассказывает экс-руководитель IKEA. Милиционеры продолжали являться к гендиректору с новыми данными о криминальной обстановке, которые свидетельствовали: ситуация с кражами и угонами в районе торгового комплекса ухудшается. Получалось, что виноват в этом был Дальгрен, игнорировавший услуги милиции. В конце концов менеджер внутренне почти смирился с тем, что ему придется нанять милиционеров. С одной стороны, это принесло бы пользу компании — они брались устраниć проблему, которая, как ему тогда казалось, сильно досаждала покупателям. С другой — он мог бы сосредоточиться на более важных, нежели переговоры с милицией, проблемах. «Внутренне я сопротивлялся такому решению, но мне не нравилось, что покупатели страдали», — говорит он. Впрочем, от этого выбора его удержали сами милиционеры. Однажды они без предупреждения явились в офис с автоматами и в ультимативной форме потребовали заключить соглашение. Демонстрация силы имела обратное воздействие: Дальгрен понял, что его шантажируют.

**ЖЕРТВА АТАКАЕТ**

В жизни экс-глава IKEA следует правило: «Никогда не позволяй разговаривать с собой на языке силы». Как-то он переходил с семьей дорогу и увидел, что огромный «мерседес» мчится на желтый свет. «Водитель словно хотел сказать: „Не смей делать шаг вперед, иначе убью“», — вспоминает Дальгрен. К ужасу жены и дочерей, он ступил на дорогу. Машина резко затормозила. «Несмотря на опасность, я ничего не мог с собой поделать», — вспоминает швед.

Не испугался он и милицейских автоматов. И сам перешел в атаку — в интервью местной газете адресовал милиции вопрос: «Чего вы от нас хотите?» История закончилась хеппи-эндом. «Они больше не приходили», — говорит Дальгрен.

Впрочем, все могло быть иначе. Служба безопасности IKEA, проведя свое расследование (оно было начато еще в «мирный» период переговоров), выяснила: количество краж не увеличивалось. Необходимость экстренных мер по охране была надуманной, а коммерческое сотрудничество с милицией, на которое был готов пойти гендиректор, — бесполезным. Интересно, пришлось бы Ингвару Кампраду плакать, увольняя Дальгрена, если бы милиционеры пришли без автоматов?



4-2010

## ПОСЛЕСЛОВИЕ КОНСТАНТИНА КОРОТОВА

СЕКРЕТ ФИРМЫ



Я воздержусь от оценки конкретных действий героя. С одной стороны, трудно осуждать или хвалить руководителя за решение, которое он принял в ситуации возможной угрозы собственной жизни. С другой стороны, мы не знаем наверняка, чего на самом деле хотели милиционеры. Нельзя однозначно сказать, были ли действия менеджера оправданными, ведь в итоге никто никого так и не поймал за руку.

Описанная в статье история – частный случай одной важной бизнес-проблемы: как должны быть связаны между собой действия руководителя и принципы организации. Очевидно, что ни один нормальный топ-менеджер не хочет принимать решения, которые могут впоследствии повредить его личной репутации.

Не менее очевидно, что и его работодатель не же-

лает быть замешанным в коррупционном скандале. Слишком уж часто они случаются в последнее время. Самый свежий пример – недавняя история с компанией Daimler.

Крупные международные корпорации сейчас берут на вооружение так называемое «правило нулевой толерантности» по отношению к коррупционным схемам. В общем виде оно звучит так: если коммерческий интерес фирмы нельзя удовлетворить без помощи сомнительных средств, то от него надо отказаться. Справедливость и мудрость этого правила не вызывает никаких сомнений. Однако в реальности руководитель далеко не всегда имеет возможность ему следовать.

Причина – лицемерие, существующее во многих организациях. Часто на словах от топ-менеджера требуют соблюдать правило нулевой толерантности, а на деле ждут выполнения поставленной задачи любой ценой. Поэтому, принимая решение, он руководствуется тем, как в корпорации на самом деле оценият его действия: похвалят за верность принципам или накажут за то, что он не смог добиться бизнес-результата.

Топ-менеджеру, чья компания живет в соответствии с декларируемыми ценностями, работать легко. Он должен просто следовать этим принципам, так как работодатель разделяет с ним ответственность.

Иллюстрация: Charlie Duck

Когда корпорация нарушает собственные правила, человек вынужден действовать на свой страх и риск. А человек, как известно, существование очень слабое. В своей жизни он стремится к личному благополучию и пытается избежать страданий. Поэтому возрастает вероятность того, что долгосрочной пользе компании он предпочтет свою краткосрочную выгоду. Например, пойдет на опасное сближение с властями, чтобы побыстрее закрыть выгодный проект.

Я никоим образом не оправдываю подобное поведение, а просто хочу сказать, что сама проблема в значительной степени связана с тем, каких работодателей мы выбираем. Равно как и ее решение. Если компания требует выполнения задачи любой ценой и не поддерживает принцип нулевой толерантности к коррупции, то топ-менеджер вправе сам выбирать, оставаться ему в такой компании или все-таки нет.

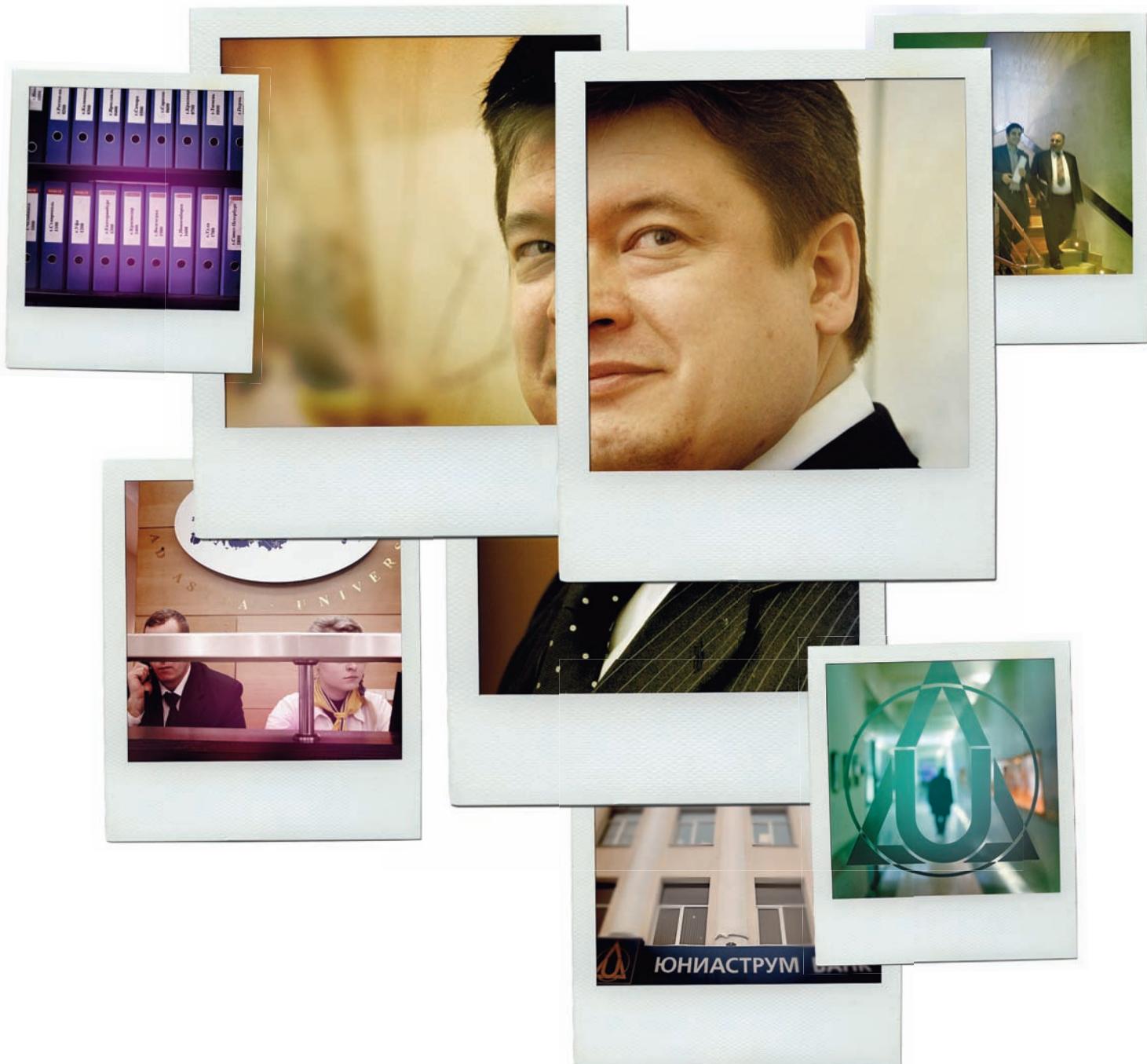
КОНСТАНТИН КОРОТОВ,  
ПРОФЕССОР БЕРЛИНСКОЙ  
БИЗНЕС-ШКОЛЫ ESMT

**КРУПНЫЕ КОРПОРАЦИИ БЕРУТ НА ВООРУЖЕНИЕ «ПРАВИЛО НУЛЕВОЙ ТОЛЕРАНТНОСТИ» ПО ОТНОШЕНИЮ К КОРРУПЦИОННЫМ СХЕМАМ**



# ГЕОРГИЙ ПИСКОВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЮНИАСТРУМ БАНКА,  
ВХОДЯЩЕГО В ТОП-30 КРУПНЕЙШИХ БАНКОВ РОССИИ, СМЕЕТСЯ  
НАД КРИЗИСАМИ, СПОКОЙНО УВОЛЬНЯЕТ ЛЮДЕЙ И НЕ ЛЮБИТ  
МОСКОВСКИЙ ВОЗДУХ.



**I**  
ПРИНЦИПЫ  
В БИЗНЕСЕ ЕСТЬ,  
НО У КАЖДОГО  
ЧЕЛОВЕКА ОНИ  
РАЗНЫЕ.

Есть экстремальные случаи: ходить по трупам или, наоборот, быть предельно честным, открытым, прозрачным. Большинство людей где-то посередине между этими полюсами. Надеюсь, что я ближе ко второму.

**II**  
Я ЛЮБИЛ ИГРАТЬ  
В КОМПЬЮТЕРНЫЕ  
ИГРЫ, ОСОБЕННО  
*V*

Правда, лет десять назад перестал — надоело. Недавно заглянул в компьютер своего сына и понял, что за это время ничего нового не появилось. Так что снова играть не начну.

**III**  
Я ХОТЕЛ БЫ  
ДУМАТЬ,  
ЧТО ПОДЧИНЕН-  
НЫЕ МЕНЯ  
НЕ БОЯТСЯ.

Тем более что руководителем я себя не считаю. Руководитель контролирует действия людей и коллектива, а моя роль — просто заинтересовывать людей в достижении поставленных целей.

**IV**  
РАЗДРАЖАЕТ, КОГДА  
САМОМНЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕКА  
ПРЕВЫШАЕТ  
ЕГО ПРОФЕС-  
СИОНАЛИЗМ.

Я не верю в личную неприязнь с первого взгляда, она может возникнуть только в процессе работы или длительного общения. Но вот непрофессионализм заметен сразу.

**V**  
В РОССИИ  
ВСЕ КРИЗИСЫ  
ВОСПРИНИМАЮТСЯ  
ОЧЕНЬ ВЕСЕЛО.

Это наше уникальное качество: чем хуже, тем веселее. Первые 24 часа страшно, а потом смешно. Я помню, как в 1998-м на следующий день после дефолта мы обедали с моим товарищем и смеялись до упаду над чем-то.

**VI**  
Я ЛЕНИВЫЙ  
ЧЕЛОВЕК, НО  
НЕ ФАТАЛЬНО.

Фатально ленивые не делают существующую работу. А конструктивно ленивые стараются сделать ее как можно быстрее и эффективнее, чтобы потом предаться лени. Я как раз из последних.

**VII**  
Я НЕ НАКАЗЫВАЮ  
ЛЮДЕЙ,  
А ПРЕДПОЧИТАЮ  
ИХ УВОЛЬНЯТЬ.

Не верю в эффективность штрафов, мотиваций и выговоров. Если появляются расхождения, то нужно поговорить один-два раза, и, если не возник консенсус, потом с человеком расстаться. При постоянной разнице во взглядах лучше вместе не работать.

**VIII**  
НЕ ЗНАЮ  
НИЧЕГО ХУЖЕ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
ПРАЗДНИКОВ.

На них стараюсь не присутствовать, исключение — годовщины банка. Неформальное общение за рюмкой водки — это не те контакты, которые нужны для работы. Корпоративные ценности и дух формируются на работе, а не на пьянках.

**IX**  
ДЕНЬГИ ДЛЯ  
МЕНЯ НИКОГДА  
НЕ БЫЛИ БОГОМ  
ИЛИ ЦЕЛЬЮ.

Мне достаточно денег, чтобы чувствовать себя комфортно, а вот что такое богатый человек, не знаю. Мне очень нравится выражение, что богатым является не тот, у кого все есть, а тот, кому ничего не надо. Я такого состояния еще не достиг.

**X**  
Я МОГУ  
НАКРИЧАТЬ  
НА ЧЕЛОВЕКА.

Такое бывает. И я не извinyaюсь за свои вспышки. Причина подобного поведения всегда проста — вызывающий непрофессионализм или банальная лень.

**XI**  
ПРИЯТНО  
ОЩУЩАТЬ СЕБЯ  
ЧЕЛОВЕКОМ  
МИРА, КОТОРЫЙ  
ВЕЗДЕ ЧУВСТВУЕТ  
СЕБЯ ДОМА.

Мне доводилось жить на Мальте, в Индии, в Сингапуре, теперь моя семья живет в Лондоне. В любой стране я могу найти то, что мне понравится.

**XII**  
В МОСКВЕ МЕНЯ  
БОЛЬШЕ ВСЕГО  
РАЗДРАЖАЕТ  
ГРЯЗНЫЙ ВОЗДУХ.  
Я прямо физически его чувствую. В Лондоне воздух, кстати, намного чище. Все остальное мне в Москве очень нравится.

**XIII**  
ЕСЛИ ГДЕ-  
ТО ВСЕ ОЧЕНЬ  
ХОРОШО, НУЖНО  
НАСТОРОЖИТЬСЯ.  
Очень хорошо не бывает. Когда видишь такую ситуацию, всегда нужно знать, что тебе чего-то не показали, что-то скрыли. Этому меня жизнь научила.





Текст: Константин Бочарский, Сергей Кашин, Юлия Фуколова



**УВЕСИСТОЕ РУКОВОДСТВО ПО РАЦИОНАЛЬНОМУ ДАУНШИФТИНГУ ОТ ЭКСПУРАВЛЯЮЩЕГО «РЕНЕССАНС КАПИТАЛА» ПОДТВЕРЖДАЕТ: ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА ВАЖНЕЕ ИНСТРУКЦИЙ.**

## РАЦИОНАЛЬНОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ

Дмитрий Шевцов  
**ДЕЛОВАЯ КРУГОСВЕТКА**

М.: Альпина бизнес букс, 2010

Чем может быть интересна книга в 500 страниц — смесь выдержек из экономической географии и постов ЖЖ-сообщества Ru\_travel? Тем, что автор, 34-летний топ-менеджер инвестиционного банка «Ренессанс Капитал», продемонстрировал, как воплотить мечту армии клерков: уволиться — и отправиться в путешествие. Анонсированная как справочник по инвестиционным возможностям, книга и вправду расскажет, почему надо инвестировать в юань и на чем держится экономика Канады. Но читать ее стоит из-за страниц, помогающих понять, почему одни люди реализуют мечту, а другие — нет.

Дмитрию удается ловко управляться со своей жизнью. Это проявляется и в планировании путешествия, и даже в женитьбе (невеста — соучастник приключения, которое становится и тестом на совместимость). Еще один ключик — люди, которые сопровождали автора в бизнесе и с которыми он встречается во время кругосветки. Такие истории ценнее любого анализа инвестиционной привлекательности, потому что показывают, как на самом деле строятся жизни и карьеры. Это можно назвать деловой хваткой, а можно — волшебством, благодаря которому все получается так, как надо. Вот для того, чтобы лучше узнать, как устроены такие люди, и стоит прочитать эту книгу.

Дэн Ариели  
**ПРЕДСКАЗУЕМАЯ ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ. СКРЫТЫЕ СИЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ НАШИ РЕШЕНИЯ**

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

Дэн Ариели занимается очень увлекательными вещами. Достаточно посмотреть его текущие проекты: поведение покупателей на онлайн-аукционах; микроплатежи — боль и удовольствие; маркетинг — доверие и мщение. В этой книге Ариели показывает, насколько мы далеки от рациональности, когда принимаем важные решения.



Джордж Акерлоф, Роберт Шиллер  
**SPIRITUS ANIMALIS, ИЛИ КАК ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЯЕТ ЭКОНОМИКОЙ**

М.: Альпина бизнес букс, Юнайтед пресс, 2010

Эта книга, как и предыдущая, о роли иррациональности в экономике. Только вышла она в США ровно на год позже (в январе 2009-го), и ее авторы — больше экономисты, чем психологи. Они, пожалуй, покруче Ариели (Акерлоф вообще нобелевский лауреат), но пишут хуже.



Леннарт Дальгрен  
**ВОПРЕКИ АБСУРДУ. КАК Я ПОКОРЯЛ РОССИЮ, А ОНА — МЕНЯ...**

М.: Альпина бизнес букс, 2010

Бывший гендиректор IKEA в России — представитель первой волны освоения нашей страны западным бизнесом. Тогда много было харизматиков, менеджеров с незашоренным мышлением. Им на смену приходят гораздо более предсказуемые и скучноватые боссы. Такие, как Дальгрен, уже на пенсии, и некоторые принялись за мемуары. Enjoy, как говорится.



### ЧТО ЧИТАЕТЕ?

АЛАН ГРИНСПЕН  
ЭПОХА ПОТРЯСЕНИЙ

**ПОТРЯСАЮЩАЯ КНИГА! ЛИЧНО МНЕ ОПЫТ АЛАНА ГРИНСПЕНА ПОМОГАЕТ ОЦЕНИТЬ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ В РОССИИ, В ЧАСТНОСТИ ПЕРСПЕКТИВЫ АВТОМОБИЛЬНОГО РЫНКА**



АЛЕКСАНДР МОЙНОВ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«СНЕГРОЛЕТ РОССИЯ»

### ПЯТЬ ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

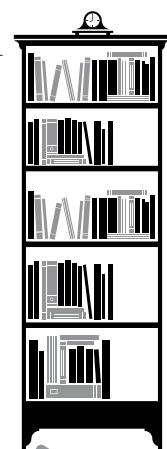
Генри Джейкоби, Дженнифер Макмахон и др.  
Хаус и философия. Все врут!  
Юнайтед пресс, 2010

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

Глеб Архангельский  
Ежедневник. Метод Глеба Архангельского  
Альпина паблишерз, 2009

Стiven Кови  
Семь навыков высокоеффективных людей  
Альпина бизнес букс, 2009

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



# ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

04 - 2010



РЕЙТИНГ ЮРИДИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ ДИСПОЗИЦИЯ

**МЕТОД ПЕРЕБОРА**

Поручив предварительный анализ дела нескольким юристам, можно потом выбрать из них лучшего

**КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ**

Чем крупнее юридическая фирма, тем шире спектр услуг, которые она может предложить корпоративным клиентам

## **ШПАРГАЛКА ПО ПРАВУ НАЙТИ АДВОКАТА ДЛЯ ВЕДЕНИЯ СУДЕБНОГО ПРОЦЕССА БЫВАЕТ ВЕСЬМА ПРОБЛЕМАТИЧНО. ОСОБЕННО КОГДА ИСК УЖЕ ПРЕДЪЯВЛЕН, А ВАША КОМПАНИЯ ФИГУРИРУЕТ В НЕМ ОТВЕТЧИКОМ. КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ ВЫБОР СУДЕБНОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ЦЕЙНТОА?**

Текст: Максим Одинцов

Первый вопрос, который задает себе руководитель, столкнувшийся с необходимостью судиться, заключается в том, справится ли с ведением дела его штатный юрист или лучше привлечь адвоката. Для ответа на него менеджер должен понять, насколько такой процесс характерен для его бизнеса и каковы будут последствия проигрыша. Если процесс типичен, а затраты на оплату услуг внешних консультантов сопоставимы с финансовой оценкой результатов, то лучше иметь штатного юриста («инхауса»), специализирующегося

на таких спорах. Например, большинство споров о защите прав потребителей или о взыскании дебиторской задолженности успешно решается без привлечения дорогостоящих консультантов. Однако если цена вопроса составляет несколько миллионов долларов, лучше все-таки воспользоваться услугами внешних консультантов. Ведь ваши оппоненты тоже будут стараться выиграть иск. Возможны различные подводные камни, с которыми в своей повседневной практике «инхаусы» не сталкиваются. Но как только вы

осознаете потребность в помощи юридических фирм, возникает проблема выбора.

«Юридический бизнес — особая сфера деятельности, ведь роль товара здесь играют высокотехнологичные услуги, связанные с определенными рисками для любого заказчика», — говорит **Павел Тимохин**, партнер юридической группы «Яковлев и партнеры». — В связи с этим выбор поставщика услуг обычно занимает больше времени и требует большей осмотрительности со стороны клиента».

Иллюстрации: Василий Шапошников, Getty Images/Fotobank

Одно из разумных решений — привлечь юристов, которые консультировали компанию по вопросам, ставшим предметом спора. «Судебное разбирательство — важная оценка всего нашего труда, когда тот совет, который мы давали на стадии консультирования, либо начинает кем-то оспариваться, либо проходит проверку на прочность судебным заседанием,— говорит **Андрей Гольцблат**, управляющий партнер Goltsblat BLP.— Большинство серьезных компаний думают об этом в самый первый момент, когда они планируют ту или иную сделку либо то или иное действие, требующее присутствия юристов». «Как правило, клиенты в случае возникновения спора обращаются к тем фирмам, которые их обслуживают по другим вопросам,— соглашается с коллегой партнер Baker & McKenzie **Эдуард Бекещенко**.— Однако в случае крупного или сложного спора клиенты более тщательно исследуют рынок. Для выбора подходящей компании в таком случае рейтинги имеют большое значение, отражая мнение профессионального сообщества о качестве работы юридической фирмы».

Что делать, если все же возникла необходимость найти так называемого литигатора (на профессиональном жаргоне — специалиста по ведению судебных споров)? Как его выбирать? «На мой взгляд, основных критериев при выборе консультанта три,— говорит Эдуард Бекещенко.— Во-первых, опыт ведения аналогичных дел. При его наличии консультант лучше сможет представить такое дело в суде, да и стоимость будет ниже, чем у компании, которая берется за подобное дело впервые. Во-вторых, это способность просчитывать свои действия и вероятные действия процессуального противника. Иногда клиенты заказывают у нескольких компаний предварительный анализ материалов дела и уже на его основании выбирают своего представителя. В-третьих, риторические способности и харизма конкретного юриста. Поэтому до выбора консультанта клиенты часто стараются лично встретиться с теми людьми, которые будут представлять их дело в суде».

**Ирина Баршай**, директор юридического департамента компании «Нексия Пачоли», основное

Chambers and Partners Global Guide\*

Группа 1

Baker & McKenzie CIS, Ltd.  
Clifford Chance  
Egorov, Puginsky, Afanasiev & Partners  
Herbert Smith CIS LLP  
Monastyrsky, Zyuba, Stepanov & Partners

Группа 2

Chadbourne & Parke LLP  
Freshfields Bruckhaus Deringer LLP  
Linklaters CIS  
Salans  
Yukov, Khrenov and Partners

Группа 3

DLA Piper Rus Ltd  
Goltsblat BLP  
Lovells CIS  
Magisters  
Mannheimer Swartling

\* группы, в которые объединены юридические фирмы, даны в порядке убывания предпочтительности

Источник: [www.chambersandpartners.com](http://www.chambersandpartners.com)

# ЯКОВЛЕВ & ПАРТНЕРЫ

## ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

### 20 лет работы в Ваших интересах

- Представительство в судах
- Сопровождение крупных инвестиционных проектов

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

Москва-Киров-Нижний Новгород-Самара-Саратов-Тверь

внимание уделяет рекомендациям: «Выбор юриста сродни выбору врача. Готовы ли вы обратиться к врачу просто потому, что он работает рядом с вашим офисом?» Андрей Гольцблат также признает значение рекомендаций и опыта, однако начинать отбор советует с анализа публичной информации. «Существенное значение имеет методология,— дополняет коллег главный аналитик юрфирмы „Вегас-Лекс“ **Максим Черниговский**.— Важно обратить внимание на то, есть ли у консультантов внятная стратегия ведения дела, какую технику доказывания они предлагают, как объясняют свой прогноз на исход дела».

## БЕЛЫЙ СПИСОК

Одним из критериев отбора является присутствие российских литигаторов в международных рейтингах и справочниках, например Legal 500, Chambers & Partners, Best Lawyers, Who's Who Legal. В каждом из них есть российские разделы. В этой статье мы приводим список рекомендованных рейтингами юристов по категории Dispute Resolution, или Litigation (см. справки на стр. 89, 90, 91). Как видим, рекомендации агентств частично совпадают. Разница объясняется тем, что каждое рейтинговое агентство имеет собственную методологию отбора. Часть критериев отбора объективны: количество юристов, объем выручки. Однако большое значение в составлении рейтингов имеют и субъективные критерии, такие как оценка коллег из других фирм, независимых экспертов, рекомендации клиентов. Сотрудники рейтинговых агентств проводят колоссальную работу, опрашивая клиентов исследуемых фирм, анализируя их проекты. «Рейтинги агентств влияют на выбор юридического консультанта косвенно. Они скорее служат еще одним подтверждением, что компания сочная, имеет признание в профессиональной среде, соответствует международным стандартам»,— говорит **Екатерина Клейменова**, директор по маркетингу «Пепеляев групп». «Безусловно, рейтинги помогают понять расстановку сил на рынке и оценить, кто действительно является крупным игроком, признанным не только на локальном, но и на международном уровне,— отмечает Эдуард Бекещенко.— Кроме того, они помогают выделить лидеров в определенных областях права».

Впрочем, некоторые эксперты ставят под сомнение объективность отдельных рейтингов. «Наша группа представлена в рейтинге Legal 500,— говорит Павел Тимохин.— С другими рейтинговыми агентствами взаимодействуем. Но в связи с тем, что участие часто является платным и требуется раскрытие финансовых показателей, наше взаимодействие прекращается, едва начавшись». Однако большинство опрошенных нами юридических фирм, представленных в упоминавшихся западных рейтингах, не подтверждают, что участие в них было платным. «К платным формам сотрудничества могут относиться размещение информации рекламного характера на сайте, предложение включить в справочник профайлы экспертов, не вошедших в рейтинг, и некоторые другие,— поясняет **Дмитрий Дядкин**, управляющий партнер московского офиса Magisters.— Увы, российский рынок в этом плане пока серьезно отстает от западного. У нас практически отсутствуют подобные исследования, а существующие выглядят не вполне объективно, систематизированно и зрело». В рейтингах представлены, как правило, крупные юридические фирмы. Это в первую очередь связано с методиками составления. «Международные справочники при составлении рейтингов в основном ориентируются на мнения крупных и известных международных или российских компаний,— поясняет **Алексей Панич**, партнер, глава московской судебной практики Salans.— А такие компании предпочитают работать с крупными юрфирмами, чтобы получить полный спектр юридических услуг». «Однако в небольшой юридической компании, специализирующемся на определенных видах консультаций, можно получить не менее квалифицированные услуги. Они в состоянии обеспечить самое ценное в оказании услуг — личный подход к клиенту. Ведь чем меньше клиентов, тем больше времени на решение их проблем»,— отмечает Ирина Баршай.

## ЦЕНА ВЗЯТКИ

Клиенты, в целях экономии прибегающие к услугам не участвующих в рейтингах фирм, могут столкнуться с другим риском — коррупционным. Часть предпринимателей сознательно идут на подобный шаг, похоже, искренне полагая, что адвокаты — это коррупционные посредники

### Legal 500\*

#### Группа 1

Baker & McKenzie CIS, Ltd.  
Clifford Chance  
Herbert Smith CIS LLP  
Monastyrsky, Zyuba, Stepanov & Partners  
Pepeleva Group  
Salans

#### Группа 2

Chadbourne & Parke LLP  
Egorov, Puginsky, Afanasiev & Partners  
Freshfields Bruckhaus Deringer  
Linklaters CIS  
Lovells CIS  
Yust Law Firm

#### Группа 3

CMS  
Dewey & LeBoeuf LLP  
Hogan & Hartson LLP  
Muranov, Chernyakov & Partners  
Norton Rose (Central Europe) LLP  
Orrick (CIS) LLC  
Padva & Partners  
Reznik, Gagarin, Abushakhmin & Partners  
Sikaylo, Gabbasov, Romakhova & Partners  
(Attorneys at Law)  
White & Case LLC

\* группы, в которые объединены юридические фирмы, даны в порядке убывания предпочтительности

Источник: [www.legal500.com](http://www.legal500.com)

между ними и судьями и прокурорами. Такой миф порой активно поддерживают некоторые мелкие юридические фирмы и частнопрактикующие юристы: легче сослаться на то, что нужно дать взятку судье, чем обосновать, почему не самая качественная работа юристов стоит за-прашиваемых гонораров. Кроме того, ссылкой на коррупцию проще оправдать свое поражение — дескать, оппоненты заплатили больше. Крупные компании, дающие рекомендации по включению обслуживающих их юрфирм в международные рейтинги, как правило, избегают коррупционных схем. Известны случаи, когда компании, когда-то давно рискнувшие прибегнуть к сомнительным методам воздействия на судей или регуляторов, терпели многомиллионные убытки из-за «грехов молодости». Недавно жертвой такого скандала стал автоконцерн Daimler. Власти США предъявили компании обвинения в использовании «откатов» при продаже представительских автомобилей в странах Восточной Европы, в частности в России. Daimler уже признал факт коррупционных схем по двум странам — Германии

и России — и предложил суду США досудебное урегулирование иска с компенсацией \$185 млн. Обращение в рекомендованные международными справочниками юридические фирмы позволяет таких рисков избежать. Да, услуги солидных адвокатских фирм недешевы и колеблются от 2 тыс. руб. за час работы помощника юриста до 20 тыс. руб. за час работы старшего партнера. «Усредненная почасовая ставка российских юрфирм составляет около 10 тыс. руб., а ILF (international law firms. — СФ), работающих на российском рынке, — около 12–15 тыс. руб.», — говорит Максим Черниговский. Впрочем, почасовая ставка — лишь общий ориентир, позволяющий определить, к какой ценовой категории относятся юрконсультанты. Важнее знать, во сколько обойдется клиенту весь судебный процесс — от предъявления иска до исполнения решения суда. Но каждый судебный процесс по своему уникален. В зависимости от сложности дела речь может идти о суммах от полумиллиона до нескольких миллионов, а иногда и десятков миллионов рублей.

**Best Lawyers\***

White & Case LLP  
Magisters  
Andrey Gorodissky & Partners  
Vega-Lex  
Goltsblat BLP  
Pepeliaev Group  
Salans

\* перечень юридических фирм, рекомендованных для работы в России

Источник: [www.bestlawyers.com](http://www.bestlawyers.com)

## Salans в России



Salans — ведущая международная юридическая фирма, предоставляющая полный спектр юридических услуг. Salans располагает 22 офисами в 17 странах мира.

Согласно рейтингам международного справочника *PLC Which lawyer? 2009* Salans входит в список 50 ведущих юридических фирм в мире и является одной из двух лучших юридических фирм в России.

- Корпоративное право/ M&A
- Антимонопольное право
- Налогообложение
- Судебные споры
- Банковское дело и финансы
- Банкротство/ Реорганизация

- Трудовое право
- Недвижимость/ Строительство
- Инфраструктура/ ЧГП
- Интеллектуальная собственность
- ИТ/ Телеком
- Энергетика/ Природные ресурсы

Ул. Балчуг, 7  
115035, Москва,  
Россия

T: +7 (495) 644 0500  
Ф: +7 (495) 644 0599  
E: [moscow@salans.com](mailto:moscow@salans.com)

Набережная реки Мойки, 36  
191186, Санкт-Петербург,  
Россия

T: +7 (812) 325 8444  
Ф: +7 (812) 325 8454  
E: [stpetersburg@salans.com](mailto:stpetersburg@salans.com)

# Рост на спаде

Текст: Максим Одинцов Фото: Юрий Мартынов

**ЮРИСТЫ GOLTSBLAT BLP КОНСУЛЬТИРОВАЛИ MARS ПРИ ПРИОБРЕТЕНИИ WRIGLEY, СОПРОВОЖДАЛИ ПЕРЕГОВОРЫ MAGNA INTERNATIONAL ПО ПЛАНИРУЕМОЙ ПОКУПКЕ OPEL. О ТОМ, КАК СОЗДАННАЯ В КРИЗИСНЫЙ 2009 ГОД КОМПАНИЯ СМОГЛА ВЫБЫТЬСЯ В ЛИДЕРЫ РЫНКА, РАССКАЗАЛ УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ФИРМЫ АНДРЕЙ ГОЛЬЦБЛАТ.**



## ПРАВО БЫСТРОГО

Андрей Гольцблат считает, что отечественные юридические фирмы в кризис оказались разворотливее «иностранцев»

**Год с небольшим назад вы расстались с юридической фирмой, в название которой фигурировало ваше имя, и совместно с британскими партнерами основали Goltsblat BLP. Почему?**

Ядро новой фирмы, 80 юристов, работали раньше в «Пепеляев, Гольцблат и партнеры». Создав новую компанию, мы получили возможности, которых у нас не было там. Это возможности внедрять новые технологии, консультационные и специальные, новые идеи по развитию и продвижению наших услуг, юридического бизнеса. Самая главная идея — обслуживание клиентов и предоставление сервиса на новом уровне. К сожалению, в предыдущей компании реализовать наши идеи и планы было невозможно в силу определенных корпоративных и личных интересов.

**Становление новой фирмы пришлось на довольно тяжелый для юридического бизнеса кризисный год. Каким он стал для вас?**

Кризис, я считаю, для нас оказался позитивным событием, поскольку мы начали в кризис, в тех экономических и политических условиях, которые он диктовал. Вся наша стратегия строилась на том, что мы находимся в новых условиях, в том числе в отношениях с клиентом, в отношении клиента к нам. В новых условиях оценки профессии юриста как таковой. Все это позволило нам выстроить ту стратегию, которая привела к успеху.

**Давайте просто сравним ситуацию с тем, что происходило на рынке. Наверное, для вас не секрет, что крупные иностранные юридические фирмы до 40% сократили штаты своих московских офисов. Несколько российских юридических фирм также**

*либо стагнировали, либо сокращались. Однако некоторые из RuLF, по их утверждениям, росли, и росли неплохо, около 30%.*

*Хотя понимаю, трудно сравнивать, поскольку ваша фирма основана в прошлом году.*

К сожалению, сравнивать не с чем, потому что нас не было. Но мы увеличили количество юристов на 10% за год. Это, наверное, немного, это не 30%. Тем не менее я считаю, что это хорошо в любом случае, поскольку наем сотрудников напрямую обусловлен увеличением работы. И выручка юридической фирмы, как вы понимаете, коррелирует с количеством юристов. Если сравнивать наши текущие показатели с показателями тех же людей, когда мы работали в «Пепеляев, Гольцблат и партнеры», то они не уменьшились, а по некоторым практикам даже выросли. Хотя, конечно, так сравнивать не вполне корректно.

*Таким образом, российские фирмы и, скажем так, российские команды вроде вашей достаточно успешно с кризисом справились. Иностранные юридические фирмы, которые присутствуют в России, в целом находились в более сложном положении. С чем это связано, на ваш взгляд?*

Я думаю, это связано со структурой клиентского портфеля иностранных и российских компаний. Иностранный клиентский портфель до кризиса в большей степени состоял из крупных международных инвестпроектов, сделок M&A, а также из сделок, связанных с долговым финансированием. И все эти вещи, к сожалению, с кризисом ушли. Не секрет, что, например, количество сделок M&A сократилось на 40–50%. Проектов, связанных с финансированием, наверное, вообще 20% от докризисного уровня. Банки перестали давать деньги в долг, закончилось финансирование проектов. Отсюда, естественно, огромная часть, 60–80% от загрузки юристов иностранных юридических фирм, ушла в нигде. К сожалению, они оказались не способными динамично перестроиться и восполнить этот недостаток той деятельностью, которой мы занимались всегда, — работой с российским бизнесом и иностранным бизнесом по российскому праву. Я думаю, что в этом основная причина: мы больше работали и работаем с российским правом, чем иностранные компании, представленные на рынке. Между тем, есть некоторые иностранные компании, которые услышали и увидели эту тенденцию еще в середине кризиса, и пытались мобилизоваться и перестроиться. Они тоже неплохо себя чувствуют, усилив отдельные традиционные российские направления, такие как судебные споры, трудовое право, налоговое право. Соответственно, подобные компании переживают кризис не так тяжело по сравнению с теми, о ком вы говорили. Что касается Goltsblat BLP, то мы делаем и то, и другое, и это еще одна причина, по которой мы чувствуем себя достаточно комфортно.

# КАБИНЕТ

4 — 2010



РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО

VIP-ИНТЕРЬЕР

# ОФИС В ТОНУСЕ «УМНЫЙ» ОФИС МОЖЕТ СТИМУЛИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ НЕ МЕНЬШЕ, ЧЕМ БОНУСЫ И ПРЕМИИ: ИМЕЯ ВСЕ ПОД РУКОЙ И НЕ ТРАТЯ ВРЕМЯ ВПУСТЮ, ЛЮДИ МЕНЬШЕ УСТАЮТ И ПРОДУКТИВНЕЕ РАБОТАЮТ. РАБОТОДАТЕЛИ, ПРЕНЕБРЕГАЮЩИЕ ТРЕБОВАНИЯМИ ЭРГОНОМИКИ И ЭКОНОМЯЩИЕ НА КОМФОРТЕ ПЕРСОНАЛА, ОСТАЮТСЯ ВНАКЛАДЕ.

Текст: Диана Россховатская

## КОМФОРТНАЯ СРЕДА

Если несколько лет назад эргономичные офисные решения пользовались спросом в основном у иностранных компаний, то сегодня, по наблюдениям опрошенных **БФ** участников рынка, и российские заказчики все чаще обращают внимание на правильную организацию офисного пространства. Компании стали понимать, что офисная мебель становится простым и эффективным инструментом, помогающим отлаживать и облегчать рабочие процессы, поддерживать работоспособность сотрудников и повышать их производительность. Это возможно при соблюдении трех основных условий. Во-первых, должно быть сокращено время на выполнение элементарных задач, таких как поиск необходимого документа (по подсчетам компании Steelcase, на поиск нужных бумаг сотрудники крупных фирм за год тратят в общей сложности около двух недель). Во-вторых, следует организовать комфортные рабочие места; в-третьих, свести к минимуму отвлекающие факторы.

Существенную экономию рабочего времени обеспечивает грамотное зонирование помещения. **Юлия Трушелева**, коммерческий директор компании «Бюрообъект», вспоминает случай из собственной практики, когда в офисе их заказчика отделы маркетинга и продаж, которым требовалось постоянно контактировать друг с другом, находились на разных этажах. Сотрудники тратили уйму времени только на то, чтобы перемещаться по зданию. Наладить коммуникацию между отделами удалось с помощью новой планировки офиса. Аналогичный пример приводит коммерческий директор компании «Стробос» **Евгений Петров**. В офисе одного из клиентов, крупной компании с большим документооборотом, архивная зона была удалена от рабочих мест. Сотрудники, часто пользовавшиеся документами из архива, по несколько раз за день совершали путешествия к шкафам и обратно. «При проектировании нового офиса мы расположили архивные зоны вблизи рабочих мест, а также предусмотрели в них возможность работы стоя,— рассказывает Евгений Петров.— В результате люди перестали тратить время на хождение, начали работать, и оказалось, что работы для них мало. Высвободившихся сотрудников руководство перебросило на решение других задач».

Несколько лет назад компания «Офис солюшнз» (официальный дилер Steelcase в России) реализовала проект для отдела биллинга компании

«Совинтел». Как рассказал управляющий партнер «Офис солюшнз» **Игорь Юрьев**, заказчик планировал увеличить количество рабочих мест с 37 до 40 (при площади 400 кв. м) и избавиться от части документов, отправив их в архив. У папок, в которые подшивались счета, не было своего места: они стояли в ряд на полу, и операторам приходилось перебегать от них к телефонным аппаратам и обратно. Специалисты Steelcase предложили несколько вариантов решения этой задачи. Для начала заменили проводные телефоны на беспроводные, изменили конфигурацию столов, сделав их более компактными, и организовали крепление над каждым столом трех полок (на которых могли уместиться в общей сложности 36 папок), благодаря чему повысилась звукоизоляция. Затем специалисты «Офис солюшнз» выяснили, какое количество документов операторам необходимо постоянно иметь под рукой, и организовали зону архивного хранения: если раньше сотрудникам приходилось заранее запрашивать архивные коробки, то теперь все документы поместили в единый передвижной архив, которым можно воспользоваться в любой момент.

Значительная экономия времени достигается и за счет рациональной организации рабочих мест. «Однаковые рабочие места не могут быть удобны всем: кто-то высокий, кто-то миниатюрный, один правша, другой левша. Настроенное под индивидуальные особенности сотрудника рабочее место защищает его от преждевременного переутомления и продлевает работоспособность»,— подтверждает директор компании Orgspace Consulting **Борис Шахт**. По его мнению, оптимальный вариант — когда рабочее место сотрудника учитывает весь процесс его работы. Это означает, что конфигурация рабочего места сотрудника, имеющего дело с большим количеством бумажных документов, должна существенно отличаться от рабочего места оператора call-центра или менеджера-консультанта, чья основная работа — общение с посетителями.

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Клиент одного крупного поставщика офисной мебели пожаловался на сильную текучку кадров, которой он никак не мог найти объяснение. Специалисты, проектировавшие для него новый офис, помогли выяснить, что причиной, заставлявшей людей покидать компанию, были неудобные рабочие

столы и кресла: сотрудники чувствовали усталость и упадок сил уже в середине дня, из-за чего становились раздражительными и теряли стимул к работе.

Работодатели, предпочитающие закрывать глаза на такие детали, рисуют не только здоровьем ценных кадров, но и собственной прибылью: регулярно оплачивать больничные жалующимся на боли в спине работникам накладнее, чем закупить партию пусть дорогостоящих, но удобных кресел и столов. В ассортименте всех крупных производителей офисной мебели имеются линейки кресел, которые можно настроить под физические параметры каждого пользователя при помощи специальных механизмов. Благодаря этому человек автоматически принимает удобное для себя положение и сохраняет работоспособность до конца рабочего дня. Опцией регулировки высоты обладают и современные офисные столы: подняв столешницу на нужный уровень, сотрудник может размяться и какое-то время поработать стоя.

### КРЕСЛО С ФИГУРОЙ

Среди тех, кто заботится о здоровье своих кадров,— компания PricewaterhouseCoopers, чей московский офис в январе этого года перебрался в новое здание. По словам руководителя административного отдела **Ирины Кузнецовой**, при его планировании и проектировке ставка делалась на эргономичные решения, которые позволяют создать комфортную для работы

среду. Особое внимание при переезде в новое помещение было уделено подбору мебели, в том числе кресел.

«Кресла, которые мы выбрали, из разряда дорогих эргономичных и, что тоже важно, красивых. Мы используем такие модели уже много лет, и надо сказать, что они действительно удобны,— делится впечатлениями Ирина Кузнецова.— Такими креслами обычно пользуется руководство фирм, тогда как у нас они закуплены для всех сотрудников. Выбор кресел осуществлялся нашим комитетом по переезду». При тестировании помимо привлекательного внешнего вида мебель оценивалась по нескольким критериям: удобство использования, возможность подогнать кресло под фигуру сотрудника (выбранная модель принимает форму тела с помощью семи регуляторов — для изгиба спины, высоты и угла разворота подлокотников, наклонов и высоты сиденья, угла наклона кресла, пружинистости спинки), а также долговечность изделия.

Сказывается на производительности офисных работников и наличие отвлекающих факторов. Особенно остро этот вопрос стоит там, где одновременно работает большое количество людей, например в call-центрах. Из-за посторонних шумов и постоянно мелькающих лиц коллег операторам call-центров бывает сложно сосредоточиться на работе. Решить эту проблему помогут специальные напольные покрытия и подвесные потолочные панели, а также обтянутые звукоизоляционными материалами перегородки, которые улучшат шумоизоляцию и позволят создать ощущение приватности на каждом рабочем месте.



# Примите мебель на работу !

Умеет повышать производительность и лояльность  
сотрудников и экономить площадь офиса



Системы офисной мебели Orgspace

тел.: +7(495) 780 4391

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

эффективный офис  
**orgspace**



ШИРЕ КРУГ

Около 70% рабочего времени руководителя занимает общение с подчиненными

**БЕЗ КРАСНОГО ДЕРЕВА**

Демократичная меблировка кабинета позволяет его хозяину общаться с посетителями на равных

**ШЕФСКАЯ ПОМОЩЬ В КАБИНЕТЕ ГЛАВЫ КОМПАНИИ ПРИНИМАЮТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ. ДОБИТЬСЯ РАСПОЛОЖЕНИЯ ПАРТНЕРОВ И ЗАКЛЮЧИТЬ ВЫГОДНЫЙ КОНТРАКТ ПРОЩЕ В КОМФОРТНОЙ И МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОЙ РАБОЧЕЙ ЗОНЕ, ЧЕМ В ОКРУЖЕНИИ АНТИКВАРИАТА И КАРТИН В ЗОЛОЧЕНЫХ РАМАХ.**

Текст: Клавдия Щур

Кабинет руководителя — зона офиса, от эргономичности и комфортности которой зависит эффективность работы всей компании. Состояние босса не только сказывается на настроении рядовых сотрудников, но и влияет на решения, принимаемые топ-менеджером. В связи с этим основные задачи, которые стоят перед разработчиками дизайн-проекта кабинета, — максимально настроить его пространство под рабочий процесс и найти необходимый баланс между эргономикой и имиджем, комфортом и статусностью.

В российских офисах значение эргономичности рабочего места начальника все еще недооценивают. Многие компании до сих пор не избавились от сохранившейся с советских времен привычки к тому, что кабинет первого лица компании должен быть обставлен роскошно и пафосно. Впрочем, постепенно этот стереотип себя изживает: с приходом в Россию западных корпоративных стандартов стало понятно, что главный человек в компании, как и ее штатные сотрудники, нуждается прежде всего в комфортных условиях для работы.

Как и в случае с общими офисными зонами, важно настроить рабочее место под физические параметры топ-менеджера. К одному из собеседников **СФ** обратился глава компании, который предпочитал работать дома лишь потому, что был высокого роста (205 см) и не мог комфортно устроиться на своем рабочем месте: бизнесмену приходилось каждый раз приспосабливаться и искать удобную для себя позу. Пользуясь частым отсутствием босса, рядовые сотрудники стали позволять себе прогуливать и отлынивать от работы, что, разумеется, сказалось на показателях компании. Выход из положения нашелся быстро: достаточно было заменить прежнее неудобное кресло на более совершенную модель, оборудованную современными механизмами, которые позволяют подстраивать кресло под особенности фигуры сидящего. Вместо рабочего стола установили модель с поднимающейся столешницей (для настройки под рост или работы стоя).

Отсутствие привычки российских топ-менеджеров к эргономичным решениям доходит порой до абсурда. Так, управляющая одного столичного торгового центра, миниатюрная дама советской закалки, из предложенных вариантов кресла выбрала наиболее солидный. Когда представитель мебельной компании, разработавшей дизайн-проект для ее кабинета, пришел проверять клиентку, то обнаружил ее гордо сидящей в дорогом кожаном кресле, при этом ноги стояли на табурете. Оказалось, что из-за слишком высокого сиденья заказчика не дотягивалась ногами до пола (табурет служил ей опорой). О том, что ее дорогостоящее приобретение оснащено набором опций, позволяющих подстраивать его под каждого пользователя, владелица кабинета даже не догадывалась.

## ПОД ЧУТКИМ РУКОВОДСТВОМ

Около 30% рабочего времени руководитель посвящает индивидуальной работе (читает и подписывает документы, работает на компьютере, звонит по телефону и т. п.). Оставшиеся 70% занимает формальное и неформальное общение с подчиненными, коллегами, партнерами. Планировка и обстановка кабинета должны обеспечивать эффективность всех рабочих процессов.

С советских времен сохранилась традиция организовывать стол для заседаний перпендикулярно столу директора (буквой «Т») — такое расположение сразу дает понять, кто в кабинете главный. Однако в последние годы подход

к расстановке мебели стал более демократичным, что позволяет хозяину кабинета и его посетителям общаться на равных.

Современным руководителям часто приходится работать с мобильными устройствами: ноутбуком, телефоном или карманным компьютером. Важно, чтобы их подключение к сетям (силовым и информационным) было организовано удобно и эстетично. Кроме того, и посетителям хозяина кабинета может потребоваться подключить ноутбук — например, чтобы провести презентацию или Skype-конференцию. Подвижные интерфейсы системы кабель-менеджмента позволяют подсоединить любую оргтехнику, а в нерабочем состоянии служат элементом дизайна. При этом стол руководителя может быть оборудован индивидуальными выдвижными розетками, а стол для переговоров — переворачивающейся панелью с разъемами в середине.

Во время совещаний, переговоров и командной работы монитор, стоящий на столе, зачастую создает помеху для прямого контакта с собеседниками. Поэтому, жертвуя удобством работы с монитором, его обычно ставят в угол стола или используют ноутбук с низко расположенным экраном, к которому приходится нагибаться. Удобный кронштейн для монитора MoveScreen решает эту проблему: одним движением руки можно приблизить экран для комфортного чтения, развернуть его к сидящим за переговорным столом коллегам для командной работы или вовсе увести монитор в сторону, чтобы он не мешал общению или работе с документами. За счет встроенного в MoveScreen механизма монитор фиксируется в любой точке рабочего пространства, а дополнительный крепеж помогает установить одновременно два монитора.

Еще одно частое заблуждение относительно организации офиса связано с тем, что для организации всех рабочих процессов требуется много квадратных метров. В действительности правильное проектирование и оптимальные мебельные решения позволяют даже на небольшой площади добиться удобства. Чтобы оперативно перестроить пространство под текущий рабочий процесс, можно задействовать мобильные брифинг-столы и тумбы. Они легко перемещаются по комнате и позволяют работать стоя за ноутбуком, пить с коллегами кофе, устраивать мини-совещания.

## ЛИЦО КОМПАНИИ

БОРИС ШАХТ, ДИРЕКТОР ORGSPACE CONSULTING

— Все понимают, что кабинет как часть фронт-офиса играет имиджевую роль: его интерьер многое рассказывает и о самом руководителе, и о компании в целом. Однако не всегда понятно, с помощью каких инструментов и решений оказать правильное воздействие на посетителей. На мой взгляд, основная задача кабинета — показать, что здесь работает человек, от которого зависит настоящее и будущее компании, что каждый элемент настроен на комфорт руководителя и его посетителей. Поэтому эргономическая и функциональная оснащенность кабинета гораздо красноречивее,

чем красное дерево, расскажет об эффективной системе управления и благосостоянии компании.

Техническая оснащенность — это прежде всего продуманный кабель-менеджмент с системой выдвижных розеток, ведь скорость и удобство подключения мобильной техники сегодня особенно актуальны. Другой пример — столы и брифинг-приставки с механизмами регулирования по высоте. Такое сложное техническое решение позволяет не только оптимально настроить высоту рабочей поверхности под рост руководителя, но и дает возможность сменить положение и продолжить работу стоя.

Еще один важный момент — хранение ценных документов. В любом кабинете есть тумбы и шкафы, но чаще всего используются традиционные решения: у каждого шкафа свой замок. В результате руководитель вынужден носить с собой связку ключей и тратить время на то, чтобы отыскать ключ, подходящий к нужному шкафу. Гораздо эффективнее пользоваться системой специальных замков, которые открываются одним ключом.



## 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 годовая 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.



### 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.

# ЭКСПРЕСС- ДОСТАВКА

4 - 2010



ОПТИМИЗАЦИЯ СКЛАДА ТЕНДЕНЦИИ

# НА СКОРУЮ РУКУ СКОРОСТЬ ПОСТУПЛЕНИЯ ТОВАРОВ В ТОРГОВУЮ СЕТЬ ЗАВИСИТ ОТ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ СКЛАДА. ПРОВАЙДЕРЫ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ СПЕШНО ПЕРЕНИМАЮТ ОПЫТ КОМПАНИЙ ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ.

Текст: Федор Мельников

Сегодня большинство крупных промышленных и торговых компаний в России передают свои товары на ответственное хранение провайдеру логистических услуг либо организуют собственную логистическую службу на купленной, построенной или арендованной складской площадке: сами набирают и управляют персоналом, налаживают систему управления складом под потребности своего бизнеса и т. д. У обеих схем свои плюсы и минусы. Собственная логистическая служба не всегда эффективно справляется с новыми задачами, а бюджет на оплату услуг провайдера часто не кажется клиенту прозрачным и контролируемым.

## МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ

В начале этого года на рынке розничной торговли бытовой техникой и электроникой появился принципиально новый логистический проект. Компания «М.Видео» в ходе комплексной оптимизации логистических затрат решила использовать инновационное решение. Организуя новый головной распределительный центр, в котором сконцентрирован основной сток ритейлера, компания напрямую арендовала складскую площадку, а для управления складом привлекла профессионального логистического провайдера — компанию Relogix.

«В нынешних условиях, при избытке качественных складских площадей, можно получить долгосрочный договор аренды с хорошими ставками,— объясняет **Вера Горбачева**, директор по продажам и маркетингу Relogix.— Клиент имеет прозрачную, понятную структуру затрат, при этом исключается маржа оператора на хранение, так как тарификация производится только за грузообработку, осуществляемую оператором на складе клиента. Кроме того, при

неудовлетворительной работе оператора клиент всегда может его заменить, не перемещая товар на новую площадку».

## ОРГАНИЗАЦИЯ ВСКЛАДЧИНУ

Хотя выгоды налицо, такая схема работы пока нетипична для российского рынка. По оценкам экспертов, сейчас в России по ней работает лишь до 2% складского рынка, и нет ни одного примера с подобными объемами в области электронного ритейла.

Дело в том, что некоторые компании даже не рассматривают для себя такой формат. Чтобы перейти на него, необходимо полностью пересмотреть бизнес-процессы, структуру бюджета, в котором появятся новые опции. Стартовые инвестиции нужны для депозитных платежей по аренде, закупки стеллажей, оборудования, установки видеонаблюдения и т. д. Все это обойдется не в \$1 млн. «М.Видео» же совместно с логистическим провайдером Relogix и девелопером складского комплекса компанией PNK Group смогли найти выгодное решение. Провайдер взял на себя разработку схемы склада, внедрение ИТ-системы, организацию эффективных технологий работы с товаром. Совместно с девелопером удалось дооборудовать склад под потребности ритейлера, выйти на оптимальные тарифы и ставки, минимизировав при этом стартовые инвестиции для клиента.

## РАСЧЕТ ПО ПОРЯДКУ

Перед Relogix стояла цель разработать такую схему склада, которая привела бы не к увеличению занимаемой площади, а к повышению эффективности грузообработки на занимаемых

метрах. Специфика хранения техники и электроники в том, что оно предполагает как минимум три различных типа размещения товара. Во-первых, напольное размещение для «белой» техники (холодильники, стиральные машины, морозильные камеры). Ее можно штабелировать до четырех ярусов. Во-вторых, стеллажное размещение для бытовой техники (пылесосы, чайники). И в-третьих, мелкие ячейки и отдельные зоны для хранения дорогой цифровой техники и аксессуаров (ноутбуки, фотоаппараты, телефоны). Для размещения, хранения и обработки «белой» техники «М.Видео» специалисты Relogix использовали лучшие мировые технологии. Чтобы одновременно обработать несколько единиц товара (например, восемь стиральных машин), были применены кламперы — они широко распространены на Западе, но российские логистические операторы начали использовать этот метод лишь недавно.

Технология pick-by-line (подбор по линии) при высокой оборачиваемости грузов позволяет минимизировать время пребывания товара на складе: техника еще в пути на склад, но виртуально уже зарезервирована для поставки в магазин. Relogix успешно внедрила эту технологию в 2006 году и планирует модифицировать ее для своего нового партнера.

«Мы разработали такую схему склада, при которой коэффициент утилизации площади достигает 1,8 куб. м / 1 кв. м, что является серьезным достижением с учетом товарной матрицы ритейла,— рассказывает Вера Горбачева.— Такой формат даст компании „М.Видео“ большое конкурентное преимущество: высокую эффективность, прозрачную и предсказуемую структуру затрат на логистику. Полагаю, игроки российского рынка электронного ритейла возьмут на вооружение этот уникальный формат».

## ВРЕМЯ ВАЖНЕЕ ЦЕНЫ

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ZEST GROUP ГЕННАДИЙ КАРТОШКИН РАССКАЗАЛ ОБ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЯХ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ.**

Текст: Ольга Хвостунова Фото: Светлана Привалова



ГЕННАДИЙ КАРТОШКИН,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ГК ZEST GROUP

### Как вы оцениваете рынок экспресс-доставки на сегодняшний день?

Экспресс-доставка в России — это динамично развивающийся рынок с темпами роста около 15–20% в год. Российских операторов можно формально разделить на две группы. Первая — крупные и средние компании, предоставляющие услуги экспресс-доставки внутри страны. Вторая — небольшие фирмы, специализирующиеся на локальных рынках, сотрудничающие с более крупными игроками для доставки за пределы собственного региона. Они часто выступают в роли агентов для международных корпораций. Сейчас идет активный процесс слияний и поглощений фирм из второй группы с более крупными игроками рынка.

### Как повлиял кризис на компании, занимающиеся экспресс-доставкой?

Разумеется, финансовый кризис дал о себе знать. Если раньше отрасль росла в среднем на 30% в год, то в 2009-м темпы роста существенно уменьшились. Например, оборот нашей компании вырос лишь на 15%. Однако в целом рынок, несмотря на кризис, смог показать положительные тенденции развития. На фоне ухода с рынка некоторых бывших клиентов этот небольшой прирост был вызван работой с новыми заказчиками — их удалось привлечь благодаря активной деятельности отдела продаж. По результатам января–февраля довольно тяжело прогнозировать прирост рынка, так как в эти месяцы бизнес лишь начинает просыпаться после новогоднего отдыха. Но даже исходя из этих данных можно говорить, что показатели рынка останутся на достойном уровне, а прирост составит от нуля до нескольких процентов. Все зависит от ситуации в экономике и деловой активности компаний.

### В чем принципиальные отличия российских и иностранных игроков?

Киты международных экспресс-перевозок — это транснациональные корпорации с миллиардовыми оборотами, чья прерогатива — экспортно-импортные операции, сложная международная логистика. Отечественные компании в основном занимаются качественными услугами экспресс-доставки внутри страны. Рынок доставки устроен таким образом, что международные операторы пользуются услугами российских фирм для доставки отправлений по России, а российские операторы привлекают силы международных для доставки за рубеж. Сегодня отечественные компании уже не уступают иностранным по скорости и качеству доставки. А чтобы оставаться конкурентоспособным игроком, нужно совершенствовать уровень обслуживания.



## ПЕРЕВЕРНите ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЛИЗИНГЕ

Руководители предприятий ведущих отраслей российского производства доверяют нам развитие бизнеса, потому что мы стараемся понять и учесть особенности каждого проекта и верим, что этот подход делает нас надежным и профессиональным партнером.

3 млрд рублей — стоимость реализованных лизинговых проектов «Дельта Лизинг» в 2009 г.



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

Предварительное on-line одобрение заявки на лизинг в течение 15 минут.

8-800-2000-180

единная справочная служба  
(звонок по России бесплатный)

*Насколько перспективна сегодня, на ваш взгляд, экспресс-доставка в российские регионы? Какие здесь сложности?*

В регионы доставляется в основном рекламная продукция, образцы товаров, оргтехника, комплектующие, пресса. Получатели — банки, страховые компании, издательские дома, торговые фирмы с региональной сетью. Страна выходит из кризиса, и объемы отправок растут, что делает это направление очень перспективным. Сложности связаны с постоянным ростом накладных расходов, что требует оптимизации — изменения маршрутов, консолидации грузов и пр. Также в регионах зачастую слабо развита инфраструктура, недостает складских помещений классов А и В, отсутствуют квалифицированные кадры.

*Какие решения, в том числе инновационные, актуальны для российского рынка сегодня?*

Я считаю, что актуальны решения, связанные с повышением клиентского сервиса за счет внедрения CRM- и ERP-систем с модулем TMS и WMS, а также инвестиции в человеческий капитал, что является неотъемлемым элементом успешного развития компании.

*В начале марта «Почта России» объявила о решении увеличить срок доставки отправлений с двух недель до двух месяцев. Повлияло ли это на рынок и работу вашей компании?*

На работу нашей компании не повлияло. Мы не пользуемся услугами «Почты России» и развиваем собственную региональную сеть. Это положительно скажется на развитии рынка экспресс-доставки, поскольку многих клиентов «Почты России» не будут устраивать такие сроки и они начнут переходить на работу с курьерскими компаниями, где стоимость отправок выше, но гарантированы сроки доставки.

Реклама

Почтовая лицензия № 73228



## Срочная доставка отправлений по городу, России и миру

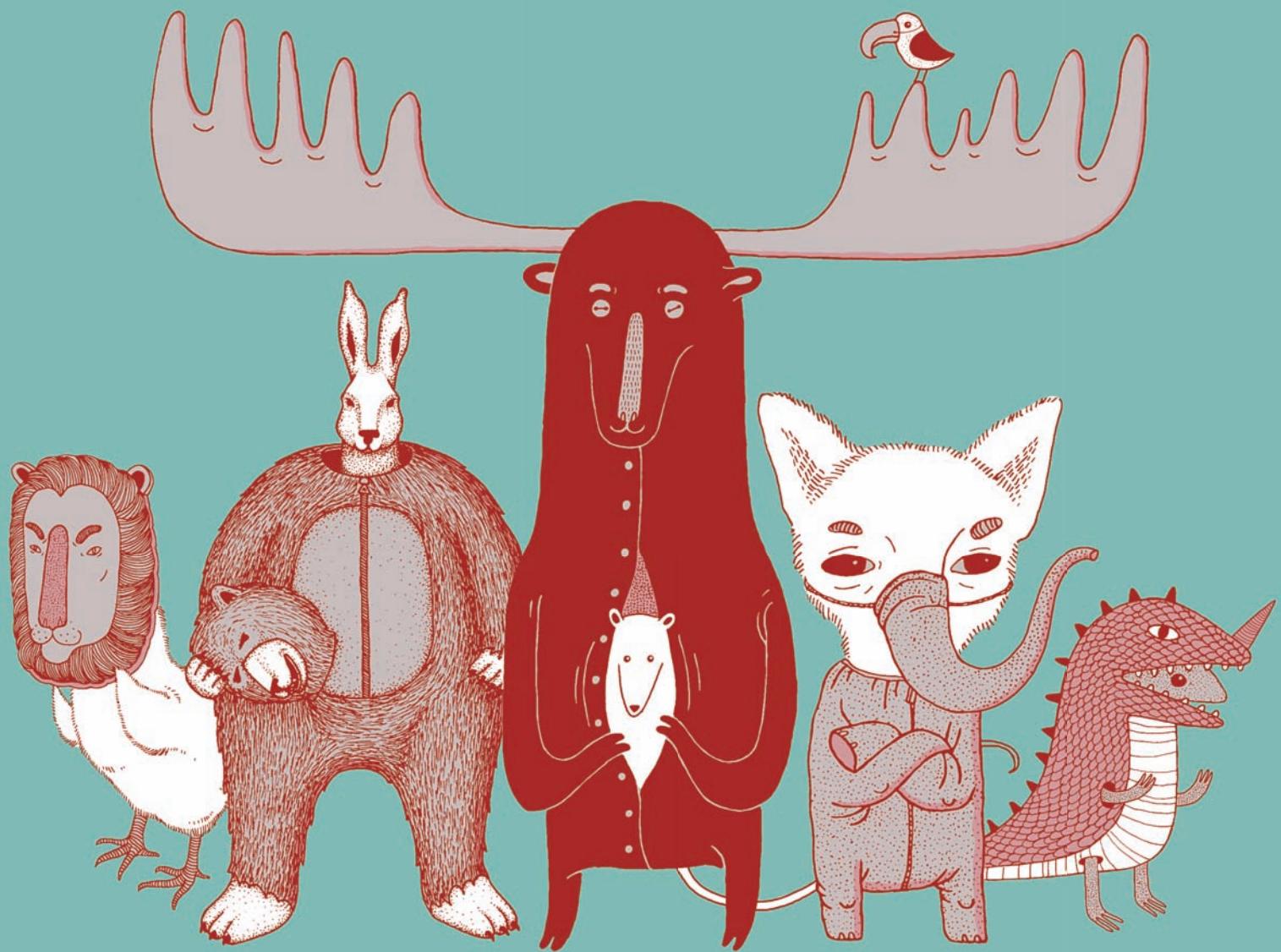
Москва, Варшавское шоссе, дом 13 Б, строение 1  
 (495) 728-41-51, 925-55-88 вызов курьера  
 (495) 956-24-54 отдел продаж

8-800-200-65-65

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

# КАТАЛОГ ФРАНШИЗ

4 - 2010



ВЕКТОР

РОССИЙСКАЯ

ПРАКТИКА

ПРИГЛАШАЕМ ВАС В СЕНТЯБРЕ 2010 ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В ФЕСТИВАЛЕ ФРАНШИЗ

«Каталог франшиз»: приложение к журналу «Коммерсантъ Секрет фирмы»  
«Фестиваль франшиз»: тематический блок в газете «Коммерсантъ»

Разместите информацию о франшизе

на страницах изданий «Коммерсантъ»  
По вопросам размещения информации  
обращайтесь к Наталии Крюковой  
по телефонам: (495) 921-2363, (499) 943-9108,  
(499) 943-9110; e-mail: kn@kommersant.ru

# МАСТЕР-ФРАНЧАЙЗИНГ 2010 В МАРТЕ В ПАРИЖЕ ПРОШЛА ЕЖЕГОДНАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА ФРАНЧАЙЗИНГА FRANCHISE EXPO PARIS. РОССИЙСКИХ ПРОЕКТОВ ТАМ НЕ БЫЛО, ЗАТО НАШИХ ИНВЕСТОРОВ И ПОКУПАТЕЛЕЙ ФРАНШИЗ ОКАЗАЛОСЬ ПРЕДОСТАТОЧНО.

Текст: Нина Семина, Анна Федорова

## ЧЕМУ МЫ УЧИМСЯ

Франция занимает первое место в Европе по обороту франчайзинговых сетей (41 млрд евро в 2009 году). В стране работают около 850 сетей, объединяющих 37 тыс. точек. Треть этих сетей уже открыли хотя бы одну точку за рубежом.

Поэтому на традиционную мартовскую выставку в Париже Franchise Expo Paris вот уже более четверти века съезжаются тысячи инвесторов и франчайзеров из разных стран мира. Особенность выставки в том, что она нацелена на обучение, передачу опыта, то есть мастер-франчайзинг в чистом виде. Это позволяет многим иностранным франчайзерам посредством выставки выйти на европейский рынок.

В 2010 году на экспозиции предлагалось много франшиз в производстве и продаже одежды, дизайне помещений, сфере услуг (уход за престарелыми, детьми, помощь по дому, уборка, уход за газоном и др.), ресторанном бизнесе. Много предложений отмечено в секторе «красота, фитнес, здоровье», а также в сфере организации услуг для больных и пожилых людей.

Российских экспонентов на выставке не было. Однако многие франчайзеры, присутствовавшие на ней, отмечали большое количество инвесторов из России и Украины. Так что стоит ожидать появления новых франшиз на российском рынке франчайзинга, который, как показало исследование, проведенное компанией Deloshop весной текущего года, динамично развивается.

## КАК МЫ РАБОТАЕМ

Сейчас в России инвесторам предлагается более 750 франшиз. За полтора года их количество увеличилось на 21%. Хотя реальных предложений, когда у франчайзера есть хотя бы

одна франшизная точка, по нашим данным, не более 350.

В 2009 году франчайзинговую программу приостановили около 120 компаний. В первую очередь пострадал сегмент розничной торговли и услуг. Основные изменения в количестве франшиз произошли в секторе розничной торговли одеждой. Некоторые компании, развивающиеся по франчайзингу и предлагающие франшизы розничного магазина одежды категорий премиум и «средний плюс», сосредоточили внимание на развитии и сохранении собственной розницы и прекратили продажу франшиз.

По сравнению с предыдущим годом наметился рост франшиз в сфере услуг. В России такой франчайзинг занимает всего 25% (на конец 2008 года — 21%), в Европе — около 40%, в США — примерно 70%. В прошлом году отмечено появление новых медицинских франшиз. Опытный франчайзер «Инвитро» предложил российским инвесторам еще одну франшизу в сфере медицины — медицинский центр «Лечу». Сеть медклиник «Ниармедик» вывела на рынок новую франшизу — медицинские лаборатории «Ниармедик». Единственная новость в сфере производства — появление франшизы «Мастербординг» — компании по изготовлению бетонных бордюров, новой разработки опытного франчайзера «Мастерфайбр».

Более 72% российских франчайзеров до сих пор сосредоточены в Москве (в прошлом году — 80%), 13% в Санкт-Петербурге и 15% в других городах России. Раньше франчайзеры были в основном из городов-миллионников (Нижний Новгород, Екатеринбург, Самара, Ростов-на-Дону), теперь это и города поменьше (Пенза, Курск, Орел). Региональные сети стали рассматривать франчайзинг как эффективный способ развития собственного бизнеса. Можно отметить

новые региональные франшизы: фитнес-клуб «Броско» (Казань), магазин светящейся продукции «Технология света» (Астрахань), магазин одежды АНО (Омск) и др.

## ВО ЧТО МЫ ИНВЕСТИРУЕМ

Остается стабильно высоким спрос на недорогие франшизы. Инвесторы считают привлекательными франшизы стоимостью до 1 млн руб.— в розничной торговле аксессуарами известных брендов, бижутерией. Популярны франшизы в сфере торговли бельем, недорогой одеждой. Постоянен спрос на франшизы фастфуда, кофеен. В последнее время очень востребован формат пекарни-кафе-кондитерской, но найти его не так легко. Одной из первых на российском рынке такую франшизу предложила компания «Балтийский хлеб». Можно ожидать, что в текущем году должны появиться новые подобные франшизы.

Важным событием 2009 года стал выход на российский рынок известных международных франшиз. Burger King, вторая по величине в мире сеть закусочных, открыла первое заведение в России. Еще одна известная сеть кофеен Dunkin' Donuts вернулась в Россию, выбрав прошлый год как наиболее подходящее время для развития своих заведений. В планах компании — открыть в 2010-м десять заведений.

Российские франшизы появляются на новых рынках. В апреле 2009 года состоялось открытие в Литве, в Клайпеде, первой российской чайной — петербургской сети «Чайная ложка». А компания «Мастерфайбр» готовится к выходу на рынок Мексики. В ноябре прошлого года мексиканские франчайзи уже прошли обучение в Москве. Этот проект станет первым шагом российского франчайзинга в западное полушарие.

# «ФРАНЧАЙЗИНГ РАЗВИВАЕТСЯ НЕУКЛОННО»

## ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ ФРАНЧАЙЗИНГА АЛЕКСАНДР МАЙЛЕР ОБРАЩАЕТ ВНИМАНИЕ НА УНИКАЛЬНОЕ СВОЙСТВО ФРАНЧАЙЗИНГА, ПОЗВОЛЯЮЩЕЕ ОТКРЫТЬ СВОЕ ДЕЛО, НЕ ИМЕЯ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ.

Текст: Владислав Дорофеев

### Как бы вы оценили сейчас развитие рынка франчайзинга? Какие франшизы находятся на этапе исчезновения?

От кризиса пострадали франшизы в сфере недвижимости, а также представляющие люксовые товары и услуги. Но даже среди этих секторов не могу назвать ни одного, где франшизные компании находятся на этапе исчезновения. Это слишком сильный термин для такого устойчивого метода, как франчайзинг. Наибольший импульс к развитию получили дешевые франшизы, особенно реализующие отечественные товары и продукты, например отдельные сети фастфуда.

Что касается видов деятельности, то безусловным чемпионом является торговля, которая занимает почти половину рынка франчайзинга. Примерно четверть рынка принадлежит общественному питанию, затем идут бытовое обслуживание, сфера развлечений, путешествий и спорта. Увеличивается ниша сервиса для бизнеса, она включает такие виды услуг, как уборка офисных и производственных помещений, заправка картриджей, бухгалтерское обслуживание и др.

### Какова сейчас география рынка франчайзинга?

Каких-нибудь пять лет назад около 95% всего франчайзинга России было сосредоточено в Москве, сейчас наблюдается устойчивая экспансия франчайзинга в регионы.

### Отличается ли распределение по видам деятельности в российском франчайзинге от мирового?

Существенных отличий нет. Однако приблизительно половина отечественных компаний, относящих себя к франчайзинговым, делают это неправомерно, поскольку не имеют отношения к принятому в мире формату франшизных компаний.

Причин несколько. Первая и самая главная заключается в том, что у нас отсутствуют четкие критерии отнесения компаний к франчайзинговым. Если считать таковыми фирмы, применяющие договор коммерческой концессии (глава 54 ГК РФ), то франчайзинг в России будет считаться вовсе неразвитым.

### Каким вам представляется будущее рынка франчайзинга в России?

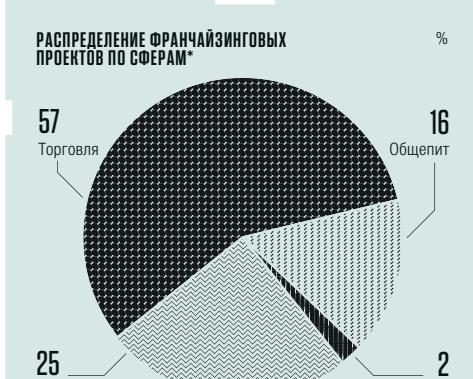
В российском франчайзинге не происходит ничего экстраординарного, он неуклонно развивается, благодаря положительным качествам самого метода.

Только 14% франшизных компаний в течение первых пяти лет закрываются по различным причинам.

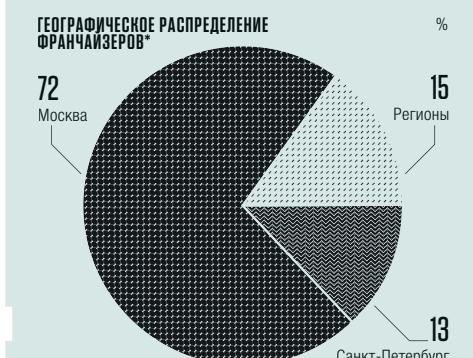
Для сравнения: в малом и среднем бизнесе за тот же срок около 85% предприятий прекращают свое существование.

Франчайзинг весьма рентабельный метод со всех точек зрения. Продавцам франшиз он выгоден, поскольку развитие идет на привлеченные извне средства, повседневные проблемы точек решают франчайзи, кровно заинтересованные в успехе и развитии своего, а значит, и общего с франчайзером бизнеса. Покупателям франшиз франчайзинг выгоден прежде всего благодаря высочайшей надежности инвестиций. В некоторых случаях, когда покупатель франшизы — неопытный предприниматель, это единственный способ открыть свое дело и не потерять деньги. Выгодно и государству, поскольку франчайзинг по существу является мультиликатором рабочих мест, так как системное тиражирование успешных малых предприятий системно же создает новые рабочие места.

Таким образом, несмотря на любые возможные негативные сценарии развития экономики, перспективы рынка франчайзинга в России весьма положительны.



\* начало 2010 года Источник: компания Deloshop



\* начало 2010 года Источник: компания Deloshop

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



## COLIN'S

ООО «СЭЙЛС-АДАМ»

COLIN'S – модная мужская и женская одежда широкого ассортимента. Наш опыт доказывает возможность успешного сотрудничества. Профессиональная помощь (бизнес-планирование, разработка дизайн-проекта, поставка оборудования, мерчендайзинг, тренинги, рекламная поддержка) позволяет наладить и развить данное направление

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Размер инвестиций для открытия магазина от \$450 за 1 м<sup>2</sup> в т. ч. торговое оборудование

Роялти взнос

и другие платежи \_\_\_\_\_ Отсутствуют

Срок возврата

инвестиций \_\_\_\_\_ 14–20 месяцев

Общие требования \_\_\_\_\_ Наличие собственных или арендованных на длительный срок торговых площадей от 250 м<sup>2</sup>, их месторасположение в хороших торговых районах города.

Наличие денежных средств для открытия магазина и инвестирования проекта. Выполнение запланированных объемов товарооборота и перспективного плана развития.

География работы \_\_\_\_\_ Россия, все города от 100 тыс. жителей

Количество

собственных

предприятий \_\_\_\_\_ 70 собственных, 100 франчайзинговых; в 2010 году планируется открытие еще 50 магазинов

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1983

Год запуска

программы

франчайзинга \_\_\_\_\_ 2000

Контакты \_\_\_\_\_ Московская обл., Ленинский район, Бизнес-центр «Румянцево»

Тел. моб.: +7 (926) 498-2748

Тел.: +7 (495) 933-8469

Факс: +7 (495) 933-8468

E-mail: murat.azamov@colinsjeans.com

Контактное лицо: Мурат Азамов,

Руководитель по развитию франчайзинга

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

# COLIN'S

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

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



## F.D.LAB GROUP

MARC O'POLO, TOM TAILOR, WAREHOUSE, COAST, LEE COOPER, JANE NORMAN, MARC O'POLO JUNIOR, TOM TAILOR JUNIOR, MONNALISA, DOLL, SANETTA, MOA, PUR PUR

Компания **F.D.Lab Group** – один из ведущих дистрибуторов одежды, обуви и аксессуаров в России и странах СНГ. Компания основана в 1997 году и вот уже более 13 лет стабильно увеличивает торговый оборот и расширяет портфель брендов.

На сегодняшний день **F.D.Lab** является официальным представителем ведущих мировых брендов одежды **Marc O'Polo** (Швеция), **Tom Tailor** (Германия), **Warehouse** (Великобритания), **Coast** (Великобритания), **MOA** (Франция), **СВУ** (Италия), **Marc O'Polo Junior** (Швеция), **Monnalisa** (Италия), **Sanetta** (Германия), **Doll** (Германия).

В 2010 г. пакет брендов F.D.Lab пополнился еще двумя fashion-брендами с мировым именем – **Lee Cooper** и **Jane Norman**, и стал состоять из тридцати fashion-брендов и двух non-fashion: собственного бренда **Сказка**, английского бренда **Mamas&Papas**.

F.D.Lab эффективно работает с мультибрендовыми магазинами, предлагает сотрудничество на условиях франчайзинга, активно развивает собственные бренды и увеличивает количество магазинов своей розничной сети F.D.Lab.

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Индивидуально по каждому бренду  
 Роялти взнос \_\_\_\_\_  
 и другие платежи \_\_\_\_\_ Индивидуально по каждому бренду  
 Срок возврата \_\_\_\_\_  
 инвестиций \_\_\_\_\_ Индивидуально по каждому бренду  
 Общие требования \_\_\_\_\_ Согласно требованиям бренда  
 География работы \_\_\_\_\_ Россия, СНГ  
 Количество  
 собственных  
 предприятий \_\_\_\_\_ 25 собственных  
 Страна \_\_\_\_\_ Россия  
 Год основания \_\_\_\_\_ 1997  
 Контакты \_\_\_\_\_ Менеджер по развитию бизнеса Дмитрий Копылов,  
 + 7 (495) 980-0966 (доб. 239), kdv@fdlab.ru  
 Руководитель отдела дистрибуции Марина Корчак,  
 + 7 (495) 980-0966 (доб. 229), mnk@fdlab.ru

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



# ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЕТЬ КОМПЬЮТЕРНЫХ ЦЕНТРОВ **POLARIS**

000 «ПОЛЯРИС-4»

POLARIS — крупнейшая в России, динамично развивающаяся федеральная сеть компьютерных центров, объединяющая более 50 магазинов. Ассортимент — более 8 тыс. наименований компьютерной и цифровой техники

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Минимальный размер инвестиций для открытия магазина с учетом стоимости оборудования и закупки базового ассортиментного перечня составляет 60 тыс. евро

Роялти взнос и другие платежи \_\_\_\_\_ Ежегодный платеж составляет 5 тыс. евро. В случае присоединения сети магазинов сумма платежа определяется индивидуально

Срок возврата инвестиций \_\_\_\_\_ Доходность — от 40% на вложенный капитал. Средний срок возврата инвестиций — полтора года

Общие требования \_\_\_\_\_ Приглашаем к сотрудничеству магазины компьютерной и цифровой техники, а также инвесторов, рассматривающих возможность развития собственного или диверсификации существующего бизнеса в сфере розничной торговли. Необходимо наличие собственных или арендованных торговых площадей, финансовых ресурсов

География работы \_\_\_\_\_ Россия (все регионы)

Количество собственных предприятий \_\_\_\_\_ 46 собственных магазинов / 5 франчайзинговых предприятий

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1998

Год запуска программы

франчайзинга \_\_\_\_\_ 2005

Контакты \_\_\_\_\_ Руководитель отдела франчайзинга

Тел.: (495) 363-9333, доб. 1300

Заместитель руководителя отдела франчайзинга

Тел.: (495) 363-9333, доб. 1900

Тел. моб.: 8 (901) 595-1552

Факс: (495) 363-9333, доб. 1700

E-mail: [franchise@polaris.ru](mailto:franchise@polaris.ru)

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

ИЗДАТЕЛЬСТВО

**«ТЕХНИКА – МОЛОДЕЖИ»**

Всемирно известный научно-популярный журнал, издается с 1933 года.  
Сенсации науки, техники, открытия и патенты.

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Минимальный размер инвестиций для открытия бизнеса составляет \$750 000

Роялти взнос

и другие платежи \_\_\_\_\_ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет \$10 000, ежемесячные отчисления – \$5000

Срок возврата

инвестиций \_\_\_\_\_ Расчетный срок возвращения вложений не превышает двух лет  
Общие требования \_\_\_\_\_ Потенциальный франчайзи может купить франшизу, если у него будет помещение, отвечающее всем выдвинутым франчайзером условиям, в собственности или в аренде на срок не менее чем действие договора о коммерческой концессии, а также достаточное финансирование для открытия нового дела

География работы \_\_\_\_\_ Россия, центральные регионы, города-миллионники

Количество

собственных

предприятий \_\_\_\_\_ Нет

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1933

Год запуска

программы

франчайзинга \_\_\_\_\_ 2010

Контакты \_\_\_\_\_ Ирина Нийтюранта

Тел.: (495) 995-8427

Факс: (495) 234-1678

E-mail: irinafin@list.ru

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

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

**ООО «ГАЛЕРЕЯ АЛЕКС»**

сеть кофеен «Шоколадница»



Сеть кофеен «Шоколадница» – это популярный бренд, известный в России и странах СНГ, который в настоящее время выходит на международный рынок. Главным достижением нашей работы является признание многочисленной аудиторией гостей. Открывая свою кофейню под брендом «Шоколадница», предприниматель минимизирует свои риски, связанные с известностью торговой марки, с профессиональной подготовленностью персонала, с разработанным и пользующимся популярностью меню, с оптимальной спецификацией оборудования. Только наши партнеры имеют постоянную поддержку в решении текущих задач

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ Необходимый первоначальный капитал: \$300 000

Роялти взнос

и другие платежи \_\_\_\_\_ Первоначальная плата (взнос): \$70 000

Рекламный пай: нет

Роялти: 7%

Срок возврата

инвестиций \_\_\_\_\_ От 18 до 30 мес.

Общие требования \_\_\_\_\_ Готовность следовать единым стандартам и технологиям сети.

Желательен опыт ведения собственного бизнеса

География работы \_\_\_\_\_ Россия, страны СНГ

Количество

собственных

предприятий \_\_\_\_\_ 214 собственных, 12 франчайзинговых предприятий

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 2001

Год запуска

программы

франчайзинга \_\_\_\_\_ 2008

Контакты \_\_\_\_\_ Адрес: 119002, г. Москва

ул. Новый Арбат, д. 19, оф. 1607

Тел.: (495) 697-9082

E-mail: maxim@shoko.ru

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

Контактное лицо: Максим Трубников



ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

**ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»**

IL Патио



«IL Патио» – семейные рестораны итальянской кухни.  
«IL Патио» – это страсть!

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ От 16 млн руб.

Роялти взнос

и другие платежи \_\_\_\_\_ Паушальный взнос – 35 тыс. евро, но не менее 1300 тыс. руб.  
без учета НДС

Роялти – 6% от выручки

Маркетинговый взнос – до 4% от выручки (2010 – 1%)

Срок возврата

инвестиций \_\_\_\_\_ Целевой срок возврата инвестиций – 3 года

Общие требования \_\_\_\_\_ – Нацеленность на долговременное сотрудничество  
– Готовность поддерживать и развивать корпоративную культуру  
– Достаточные финансовые и человеческие ресурсы  
– Навыки управления бизнесом

География работы \_\_\_\_\_ Россия, страны СНГ, Европа

Количество

собственных  
предприятий \_\_\_\_\_ 90 собственных, 48 франчайзинговых предприятий (по состоянию на 31.12.2009 г.)

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1993

Год запуска

программы

франчайзинга \_\_\_\_\_ 2003

Контакты \_\_\_\_\_ Алексей Лоборев

Тел.: (495) 788-4488, доб. 2004

Тел. моб.: 8 (964) 796-5797

Факс: (495) 956-4705

E-mail: fbu@rosinter.ru

www.rosinter.ru

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

**ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»**

Планета Суши



«Планета Суши» – современные рестораны японской кухни.  
«Япония – как она есть!»

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ От 12 млн руб.

Роялти взнос

и другие платежи \_\_\_\_\_ Паушальный взнос – 35 тыс. ЕВРО, но не менее 1300 тыс. руб.  
без учета НДС

Роялти – 6% от выручки.

Маркетинговый взнос – до 4% от выручки (2010 – 1%)

Срок возврата

инвестиций \_\_\_\_\_ Целевой срок возврата инвестиций – 3 года

Общие требования \_\_\_\_\_ – Нацеленность на долговременное сотрудничество  
– Готовность поддерживать и развивать корпоративную культуру  
– Достаточные финансовые и человеческие ресурсы  
– Навыки управления бизнесом

География работы \_\_\_\_\_ Россия, страны СНГ, Европа

Количество

собственных  
предприятий \_\_\_\_\_ 85 собственных, 44 франчайзинговых предприятия (по состоянию на 31.12.2009 г.)

Страна \_\_\_\_\_ Россия

Год основания \_\_\_\_\_ 1999

Год запуска

программы

франчайзинга \_\_\_\_\_ 2004

Контакты \_\_\_\_\_ Алексей Лоборев

Тел.: (495) 788-4488, доб. 2004

Тел. моб.: 8 (964) 796-5797

Факс: (495) 956-4705

E-mail: fbu@rosinter.ru

www.rosinter.ru



УСЛУГИ



## ООО «ТОНУС-КЛУБ»

ТОНУС-КЛУБ®

ТОНУС-КЛУБ® – женский спортивно-оздоровительный велнес-центр:  
 – новая, свободная от конкуренции ниша;  
 – быстрая окупаемость;  
 – высокий и стабильный спрос на услуги;  
 – широкая аудитория;  
 – легкий в управлении бизнес.

Объем инвестиций \_\_\_\_\_ От 2 до 5 млн рублей (закупка оборудования, ремонт помещения, реклама)

Роялти взнос \_\_\_\_\_  
 и другие платежи \_\_\_\_\_ Паушальный взнос – 350 тыс. руб.  
 Роялти – 170 руб./кв. м  
 Срок возврата инвестиций \_\_\_\_\_ Расчетный срок возвращения вложений – от 4 до 24 месяцев  
 Общие требования \_\_\_\_\_ Стремление заниматься высокорентабельным общественно полезным бизнесом, приносящим стабильный доход и моральное удовлетворение. Желание пройти обучающие курсы по открытию, управлению и развитию собственного бизнеса в формате ТОНУС-КЛУБ®. Готовность следовать единым стандартам и технологиям сети

География работы \_\_\_\_\_ Россия, Украина, Белоруссия, Казахстан  
 Количество собственных предприятий \_\_\_\_\_ 2 собственных, 33 франчайзинговых предприятия  
 Страна \_\_\_\_\_ Россия  
 Год основания \_\_\_\_\_ 2002  
 Год запуска программы франчайзинга \_\_\_\_\_ 2005  
 Контакты \_\_\_\_\_ Тел.: (812) 702-7014, 610-0588, 610-0586  
 Факс: (812) 702-7014  
 E-mail: otkroy@tonusclub.ru  
 www.tonusclub.ru

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



## ДЖОННАТАН КНАУС

РЕГИОНАЛЬНЫЙ  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ  
WESTERN UNION  
В СТРАНАХ  
ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ  
И СНГ

«Месяц оказался для нас знаменательным. Мы завершили проект по созданию инновационного модуля „Денежные переводы Western Union“, который намерены предложить банкам-партнерам. Он легко интегрируется в операционную систему банков, сокращает ежедневные расходы и значительно ускоряет процесс обслуживания клиентов Western Union. Прекрасный повод выпить бокал шампанского».



## СЕРГЕЙ КРУГЛОВ

ПРЕЗИДЕНТ  
КОМПАНИИ  
DPD В РОССИИ  
И СНГ

«Вернулся из Барселоны. Попал в этот город впервые и пришел в восторг от него. Обычно я планирую свои путешествия, но в этот раз решил даже гостиницу не бронировать. Все получилось как нельзя лучше, из чего я сделал вывод, что иногда следует отстраниться и пустить все на самотек».



## АРКАДИЙ УСАЧЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ  
«ДЕЛИКАТНЫЙ  
ПЕРЕЕЗД»

«Побывал недавно на Кубе, где увидел старый грузовичок с табличкой mudanzas, что переводится как „перевезд“. По сути, это наши кубинские коллеги. Мы посмеялись, что оказывается, уже десять лет „муданзасом“ занимаемся».





# самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию

**Три рекламных объявления единого формата  
в течение рабочей недели  
в трех ведущих деловых изданиях:**

газета «Коммерсантъ»

еженедельник «Коммерсантъ Власть»

еженедельник «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ»,  
которые гарантированно увидят вашу рекламу, —  
самая большая совокупная бизнес-аудитория  
на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный  
охват вашей целевой аудитории за минимальные  
 деньги. Пакет «Коммерсантъ Business» включен  
 в программу Galileo компании Gallup Media  
 как отдельный рекламоноситель.

Рекламные кампании для актуальных целевых групп  
 в «Коммерсантъ Business» планируются так же,  
 как для отдельного издания.

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

# ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ!

ПЕРЕЗАПРАВЛЕННЫЕ КАРТРИДЖИ – МНИМАЯ ЭКОНОМИЯ!



ДЛЯ НАСТОЯЩЕЙ ЭКОНОМИИ –  
ВЫБИРАЙТЕ ОРИГИНАЛЬНЫЕ КАРТРИДЖИ HP.

Тесты показывают, что перезаправленные картриджи быстро выходят из строя и могут испортить не только документы, но и ваш принтер. Оригинальные картриджи HP, напротив, демонстрируют надежность и обеспечивают долгий срок службы оборудования. Оригинальные картриджи HP — выгода очевидна.

Подробнее на [WWW.HP.RU/TONER](http://WWW.HP.RU/TONER)



HIT PRINT  
INTELLIGENTLY\*



\* Совершенство печати. Со знанием дела.