

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№ 7 (288) июль 2009

СПЯЩИЙ ИНВЕСТОР АЛЕКСАНДР САМОНОВ

ВСЕМИРНАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО УНИЧТОЖЕНИЮ GOOGLE

## ИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

КАК ЗАБРАТЬ ЧУЖОЕ И НЕ ОТДАТЬ СВОЕ. АКТУАЛЬНЫЕ РОЛИ ДОЛЖНИКОВ И КРЕДИТОРОВ В СУДЕБНЫХ МЕЛОДРАМАХ

sf.kommersant.ru

ISSN 1727-417-6

09.007

9 771727 417006



# ГАЗПРОМБАНК



## ВКЛАД «ЛЕТНИЙ»

Сохраняя достигнутое, мы чувствуем уверенность на пороге новых достижений.

[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.





130

Александр Папоротский:

«Азарт дикий: если кто-то летит с моей стороны, то приходится одной рукой вести машину, а другой — фотографировать»

## ДРУГАЯ ЖИЗНЬ

АДРЕНАЛИН

**ВАЖНАЯ ПТИЦА** Оставаясь заядлым автогонщиком, совладелец компании «Альянс-авто» Александр Папоротский дополнил любовь к внедорожникам бердингом — экстремальной автомобильной фотоохотой на пернатых [с.130](#)

ТЕРРИТОРИЯ

**МИНИСТР НА ХОЗЯЙСТВЕ** Бывший министр экономики РФ, президент банка «Российская финансовая корпорация» Андрей Нечаев уверяет: его тяга к земле задана генами, поэтому сельское хозяйство он любит даже больше, чем финансовые показатели [с.136](#)

ФАБРИКА ГРЕЗ ДЕНИС КОТОВ [с.140](#)ПРИОРИТЕТЫ ИГОРЬ ЛУТЦ [с.141](#)

## ТЕОРИЯ ОТЪЕМА

УРОКИ

**ВСЕ В СУД** Бизнес все больше зависит не от изобретательности маркетологов или методичности производителей, а от креативности юридических служб [с.96](#)

ОБЛИГАЦИИ

**БУМАЖНЫЕ СОЛДАТЫ** «Секрет фирмы» выявил модели поведения эмитентов на облигационном рынке [с.98](#)

КРЕДИТЫ

**ДОЛГОВЫЕ СПАЗМЫ** «Кроты», «скупсы», «крокодилы» и прочие маски должников и кредиторов [с.102](#)

НАЛОГИ

**ТИХИЙ ОМУТ** Парадокс: компании стремятся сэкономить на налогах, а налоговых споров все меньше [с.106](#)

БАНКРОТСТВА

**3 СПОСОБА РАЗОРИТЬСЯ, КОТОРЫЕ ВЫЖИВУТ В КРИЗИС** «Секрет фирмы» узнал, какие популярные схемы не по зубам новому закону о финансовой несостоятельности [с.108](#)





16 Александр Самонов

## СТРАТЕГИЯ

### СМЕНА КУРСА

**ТРОЙНАЯ СТАВКА** Опыт ритейла не уберет Александра Самонова от промахов в экспериментах с недвижимостью [с.16](#)

### ГЕНШТАБ

**«Я РАБОТАЮ ФИЛЬТРОМ»** Председатель совета директоров «Каскола» Сергей Недорослев выяснил у основателя фирмы 1С Бориса Нуралиева, зачем ему инвестиции [с.24](#)

### НАСТУПЛЕНИЕ

**НЕПОДАТЛИВАЯ ЖИЗНЬ** Компания AIG Life на 13-й год работы в России вышла в лидеры по страхованию жизни [с.30](#)

### ПОЛИГОН

**МАЧО НЕ ПЛАЧУТ** Для обувной компании Samper главное — отличаться от других. Срабатывает ли эта стратегия у нас в стране? [с.34](#)

### МОБИЛИЗАЦИЯ

**ВТОРОЕ НАШЕСТВИЕ** Пережив банкротство, система спутниковой связи Iridium успешно, но незаконно работала в России. Кризис заставил ее выйти из тени [с.40](#)

## ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

### АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ

**СПАСЕНИЕ УТОПАЮЩИХ** Управленцы «спасатели» к подвигу готовы [с.80](#)

### ТРИ ИСТОРИИ

**КАК Я ЗАВИДОВАЛ** [с.90](#)

### С УТРА ДО ВЕЧЕРА

**ДЕНЬ ВОЛКА** Совладелец «Акеллы» Дмитрий Архипов выбирает не 3D, а путешествия [с.94](#)

## ИНВЕСТИЦИИ

### ТОЧКИ РОСТА

**ДЕНЬГИ, ВПЕРЕД** Игрокам рынка моментальных платежей кризис не помеха [с.116](#)

### СТАРТАПЫ

**НОЖКИ В РУКИ** Железные «коробейники» торгуют колготками прямо в офисе [с.124](#)

### МАРЖА

**НА ЦЕПИ** Красная цена электричества [с.128](#)



## ПЕРСПЕКТИВЫ

### СЦЕНАРИИ

**БИЗНЕС НА ГЛАЗАХ** Энтузиасты лытдыбра превращают блоги в средство самовыражения мелкого бизнеса. Превратившись из объекта монетизации в ее инструмент, блоги успешно капитализируют бизнес-реальность [с.44](#)

### ТЕХНОЛОГИИ

**СУМЕРКИ ПОИСКА** Материально заинтересованные «гуглофобы» не теряют надежду создать новый поисковый генератор прибыли [с.50](#)

### ВЕЩИ ИЗ БУДУЩЕГО

**ДОМ НАУКИ** Приборы химиков и микробиологов превращаются в расхожие детские игрушки [с.54](#)

### НАУКА

Глянцевый антитренд [с.56](#)

### ДЕБАТЫ

Готово ли общество жить не по понятиям, а по закону? [с.57](#)

### ПЕРЕЗАГРУЗКА

«Американцы слишком много инвестировали в моногамный брак» [с.58](#)

### КАРТИНА МИРА

Социальные сети вместо государств [с.61](#)

## ТАКТИКА

### МАРКЕТИНГ

**ПРОДАВЕЦ ЖЕЛАНИЙ** Бизнесмен Андрей Озолин минимизирует расходы компаний на рекламу, продавая им готовых клиентов [с.64](#)

### ФИНАНСЫ

**МЕНЯЛЫ ПОНЕВОЛЕ** Из-за безденежья клиентов предприятия ищут спасение в бартере [с.68](#)

### ПЕРСОНАЛ

**ГЕНЕТИЧЕСКИЙ ОТБОР** Как выявить сотрудников, из которых состоит ДНК компании, чтобы с их помощью возродить организацию, когда закончится кризис [с.72](#)

## БАНК РЕШЕНИЙ

### ОПЫТЫ С ПОЛОМ

Подведены итоги конкурса читателей «Секрета фирмы» на лучший совет для компании «Калео» [с.76](#)

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

Кто плывет против течения, когда большинство компаний сокращают рекламные бюджеты [с.6](#) | Как огнеупорный спецкостюм не дал «Энергоконтракту» утонуть [с.10](#) | Почему пошли вверх продажи деревянных домов [с.11](#) | Как X5 Retail Group обернула критику со стороны премьера себе на пользу [с.14](#)

## КНИГИ

Мечта инженера: Дэвид Паккард ведет читателя тем путем, которым он с Биллом Хьюлеттом провел HP [с.142](#) | Библиотека Бориса Вольпе [с.143](#)

### В КОЛОНКАХ

**СТЮАРТ ЛОУСОН** [с.15](#)

**ЛИ ОХАНИАН** [с.62](#)

**ДЖЕЙМС КУНСТЛЕР** [с.63](#)

**РАДОСТИ ЖИЗНИ** [с.144](#)

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **iOne**. Информационные технологии 7 сентября  
**Кабинет** 7 сентября  
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



# Функциональный запас

Финансовый кризис заставил малые компании пересмотреть бюджеты и сократить издержки на техническое переоборудование офиса. В нынешних условиях потенциальные потребители предпочитают универсальные устройства, способные решать сразу несколько задач. Впрочем, компания Canon делает ставку не только на эффективную многофункциональность своей офисной техники, но и на ее доступность.

Растущая лояльность пользователей сегмента SOHO (Small Office Home Office) обеспечила в 2008 году увеличение доли поставок многофункциональных устройств печати (МФУ) до 56%, что превышает доли принтеров и копиров вместе взятых. Более того, по данным IDC, сегмент МФУ в 2008 году продемонстрировал рост — в штучном выражении его объем увеличился на 4%, в то время как сегменты принтеров и копиров снизились почти на 30%. Однако в представленных цифрах нет ничего удивительного — смещение потребительского спроса в пользу устройств «все в одном» объясняется не только удобством их использования, но и явными функциональными преимуществами. «Перед нами стояла задача предоставить конечному пользователю максимальный набор функций с удобным и понятным интерфейсом, а также, что очень важно, в стильной и компактной упаковке, — говорит менеджер по маркетингу компании Canon Александр Ивашкин. — И мы считаем, что нам удалось этого достигнуть, выведя на рынок Canon PIXMA».

Функциональная наполненность — один из важнейших критериев выбора. В этом отношении PIXMA MX860 и PIXMA MX330 представляют собой своего рода «универсальных помощников», чья подготовка к работе занимает всего лишь несколько секунд. Если же более подробно разбирать ряд стандартных параметров, то на первый план традиционно выйдет разрешение печати. Струйные МФУ Canon PIXMA способны печатать в цвете с максимальным разрешением 9600 × 2400 dpi. При этом в устройствах используются монохромные чернила на основе пигмента, а цветные — на основе красителей. Печатающая головка с большим числом сопел, созданная по технологии изготовления полупроводниковых элементов FINE, обеспечивает размер капли чернил всего лишь 1-2 пл. Такой сверхмаленький размер капли обеспечивает высокую четкость изображения: фотоотпечатки отличаются глубокой цветопередачей и лишены зернистости. Кроме того, различное комплексное программное обеспечение уменьшает уровень цифрового шума, увеличивает контрастность и яркость изображений как в электронном, так и печатном виде. Запатентованная технология ChromaLife100 +

позволяет сделать отпечатки более светостойкими и устойчивыми к выцветанию. Canon гарантирует, что при использовании оригинальной фотобумаги яркие цвета на снимке можно будет сохранить в течение 300 лет, а срок архивного хранения обычных документов увеличится до 150-200 лет. Тем более что оригинальная фотобумага (Canon Extra или Canon Office) с высокой степенью непрозрачности разработана специально для печати с высоким разрешением.

Но PIXMA MX860 и PIXMA MX330 способны не только печатать, но также копировать и сканировать. И при копировании цветного документа первая копия будет готова уже через 27 секунд. Система сканирования с контактным датчиком изображения, разрешением до 2400 × 4800 dpi и глубиной цветного сканирования 48/24 бит не только служит залогом быстрого и качественного сканирования фотографий и документов, но и позволяет хранить эти копии в электронном виде, а также отправлять их в виде файлов на любой компьютер внутренней сети. Кроме того, МФУ от Canon поддерживают режим автоматического сканирования, когда тип и размер исходного документа или изображения определяется автоматически, а оцифрованный файл сохраняется с наиболее подходящими настройками. В автономном режиме может быть задействована функция автоматической подстройки экспозиции Auto Intensity. Высокоскоростное устройство автоматической подачи документов, которым оснащены Canon PIXMA, может применяться для пакетного сканирования или копирования информации, содержащейся на обеих сторонах загружаемых листов формата А4. А в целях экономии времени и бумаги многостраничные документы можно копировать с размещением двух или четырех страниц на одном листе.

В PIXMA MX860 и PIXMA MX330 реализованы функции высокоскоростного факсимильного аппарата, который может



отправлять многостраничные факсы по нескольким адресатам с последовательной передачей документов или при необходимости запоминать их в собственную память (50-250 стр.). А наличие порта Direct Print и слота для работы с различными картами памяти предполагает возможность печати прямо с носителей информации, в том числе с мобильных телефонов и цифровых камер, поддерживающих стандарт PictBridge. «Перед Вами может стоять множество задач, — добавляет Александр Ивашкин. — Но почти все они решаются с помощью одного устройства».

Впрочем, эффективная функциональность — не единственный критерий оценки потенциальной офисной техники. Одно из основных требований к МФУ заключается в простоте и удобстве использования. Устройство должно легко адаптироваться под задачи пользователей и не требовать сложных настроек. В частности, поддержка беспроводных сетей и Ethernet позволяет интегрировать PIXMA MX860 в домашнюю или офисную сеть, обеспечив равноценный доступ к устройству.

Но все же, как отметил старший аналитик компании IDC Александр Голощапов, «основная причина популярности устройств «все в одном» — их ценовая доступность». Соотношение цена-качество становится решающим фактором при выборе МФУ. И в этом отношении принцип «максимум функций за нормальные деньги», проповедуемый Canon и реализованный в той же печатающей головке, которая обеспечивает высокие скорости печати и копирования, — своего рода гарантия того, что экономичность не является помехой качеству работы.

**«Работаю»** в бизнесе по очистке фасадов более 15 лет, смотрю на это дело с изрядным скептицизмом. Вот мои доводы: очистка фасадов составляет 5% всех обращений заказчиков. При этом очистить фасад именно от граффити просили от силы два-три раза, а размер самого большого граффити на фасаде, с которым к нам обращались, не составлял и 5 кв. м. Даже при баснословных 500 руб. за 1 кв. м стоимость работ — 2,5 тыс. руб. Эта сумма даже не покрывает расходов. Не верите? Считаем. Рабочий день специалиста — от 3 тыс. руб., доставка аппарата на объект и обратно — еще минимум 2 тыс. руб., то есть, даже не считая амортизации и прочих расходов, мы уже в убытке. Теперь давайте подумаем, сколько нужно очистить объектов от граффити, чтобы просто окупить аппарат стоимостью 372 тыс. руб., работая по приведенным в статье расценкам, —  $372\,000 / 240 = 1550$  кв. м! Хотите, раскрою самый большой секрет? У нас в России от граффити на фасадах избавляются просто: их закрашивают. Расходов — 10–20 руб. на 1 кв. м. Если у кого есть контраргументы, приводите, но со ссылками на личный опыт, как писал я про опыт моей компании».

**Дмитрий Пожарский, ООО «Альпинист.ру»**

**«Санитар города»**

СФ №6(287), июнь 2009

**«Сам использую „Твиттер“** для работы на американском рынке. Я, безусловно, не ожидал стремительного прорыва, но использовать „Твиттер“ как своеобразный пресс-центр с апдейтами проекта и www-форвардинг получается успешно. У вас просто были завышенные ожидания от использования „Твиттера“, да и тема *insurgance* очень часто и навязчиво встречается в онлайн и почтовых предложениях. Но хочу еще раз поблагодарить за статью, очень грамотную и интересную, и особенно за наводку на автоответчик!»

**olegcheb**, комментарий на сайте журнала

**«Экспериментатор»** совершенно зря считает, что у него „не получилось“. Просто для его отрасли и в его исполнении конверсия такова, что успешный бизнес на твиттах построить не позволяет. А для крупной страховой компании, которая могла бы посадить на проект несколько человек и „расцветить“ историю несколькими фокусами, и трафик мог быть больше, и конверсия выше. Материал полезен опровержением мнения, что для малого бизнеса любое промо хорошо, лишь бы оно было бесплатным».

**snikst**, комментарий на сайте журнала

**«Разговорчики в струю»**

СФ №6(287), июнь 2009

#### РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

**ВЫПУСКАЮЩИЙ СЕКРЕТАРЬ** АНДРЕЙ УТКИН

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ**

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

**ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**

ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

**РЕДАКТОРЫ ТЕМ** КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ,

НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ** СЕРГЕЙ КАШИН

**ОБОЗРЕВАТЕЛИ** ПАВЕЛ КУЛИКОВ,

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК,

ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

**КОРРЕСПОНДЕНТЫ** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА,

ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА,

АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ.**

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**

АНДРЕЙ УТКИН (РЕДАКТОР)

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

#### РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** АНТОН АЛЕЙНИКОВ

**ДИЗАЙНЕР** СЕРГЕЙ КАЛИНИН

**БИЛЬД-РЕДАКТОР** ИРИНА МАЙОРОВА

**ФОТОРЕДАКТОР** ОЛЬГА ЕПЛОВА

**ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР** ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

**КОРРЕКТОР** АННА КУЗЬМЕНКОВА

**ВЕРСТКА** ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

**ИНФОГРАФИКА** ВЕРА ЖЕГАЛИНА

#### УЧРЕДИТЕЛЬ

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН

В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ

ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ

МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ

КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

ПИ №ФС77-27323 ОТ 26.02.2007

**ИЗДАТЕЛЬ** ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»

#### РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

**ДИРЕКТОР** ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;

ТЕЛ. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

#### ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

**ДИРЕКТОР** АЛЛА МАЛАХОВА; ТЕЛ. (499)943-9784

#### ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ПРЕСС»;

ТЕЛ. (495)721-1201, ФАКС (495)721-9077

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», КОРЬАЛАНКАТУ 27, КОУВОЛА

ТИРАЖ НОМЕРА 48 000 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

#### АДРЕС РЕДАКЦИИ

125080, МОСКВА, УЛ. ВРУБЕЛЯ, 4, СТР. 1

ТЕЛ.: (499)943-9709, (499)797-6996

E-MAIL: SF@KOMMERSANT.RU

#### ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU

РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ

ИНФОРМАЦИИ. РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ,

ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЯХ.

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

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ

ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,

СВИДЕТЕЛЬСТВО №24264. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ

РФ №3520-1 ОТ 23.09.1992 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ,

ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ

ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ», 2009



ЖУРНАЛ МОДНЫХ ПРОВОКАЦИЙ

# CITIZEN K

РОССИЯ

ЛЕТО  
2009

Венецианский  
десант

ВЛАДИМИР  
ДУБОССАРСКИЙ  
АЛЕКСАНДР  
ВИНОГРАДОВ  
ОЛЬГА  
СОЛДАТОВА  
AES+F

Крупный план

ФРАНСУА  
ОЗОН  
ИЛЬЯ  
ХРЖАНОВСКИЙ  
БОРИС  
ХЛЕБНИКОВ

ХЕЛЕНА  
КРИСТЕНСЕН  
МОДЕЛЬ  
ПОВЕДЕНИЯ

ОСЕНЬ – ЗИМА 09/10: МИРОВОЙ ПОДИУМ





«Если вы, конечно, не на грани банкротства и крепко стоите на ногах, то правильное позиционирование вашего продукта было, есть и будет задачей номер один, что бы ни происходило вокруг»



Джек Траут,  
президент компании Trout & Partners



ПОКА БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ СОКРАЩАЮТ РЕКЛАМНЫЕ БЮДЖЕТЫ, САМОЕ ВРЕМЯ ПЛЫТЬ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ. МАСШТАБНЫЕ СКИДКИ НА РЕКЛАМУ ВРЯД ЛИ ПРОДЛЯТСЯ ДОЛГО.

# ТРИУМФ ВЫСКОЧЕК

текст  
ТАТЬЯНА  
КОМАРОВА

**Удивительное дело:** рекламные перетяжки на Садовом кольце приглашают пройти тест-драйв нового Maseratti Quattroporte стоимостью от 150 тыс. евро и воспользоваться кредитной программой Bentley Finance. Раньше продавцы автомобилей класса люкс считали, что в наружной рекламе такие машины точно не нужны. На расположенных рядом перетяжках более скромного автопроизводителя Seat, кстати, тоже раньше активно не рекламировавшегося, написано: «Chihali mi na crisis».

«Рекламодателей все меньше, и рекламщики вынуждены давать хорошие условия для тех, кто остался», — объясняет Лидия Гречина, директор по маркетингу компании Villagio Estate. Небольшие игроки пытаются потеснить старожилов, пользуясь их слабостью. По данным «ЭСПАР-аналитик», в I квартале 2009 года компании автомобильной отрасли на 28% сократили расходы на наружную рекламу по сравнению с аналогичным периодом 2008 года. Расходы на «наружку» у всех категорий рекламодателей упали на 35%, а рекламный рынок в целом, по данным АКАР, — на 29%.



Развернуть масштабную рекламную кампанию в кризис рискуют немногие

«Начало кризиса характеризовалось паническим сокращением бюджетов», — рассказывает Ренат Ямбухтин, президент рекламной группы АРМИ. В октябре компании начали активно экономить — резать маркетинговые бюджеты и увольнять рекламщиков.

Такая политика выглядит логично. Нет новых продуктов — нет рекламы. «Наружную рекламу мы используем, когда существует необходимость проинформировать существующих и потенциальных зрителей о выходе новых продуктов. В I квартале 2009 года такой необходимости не было», — рассказывает пресс-секретарь СТС Екатерина Осадчая. Руководитель отдела маркетинговых коммуникаций DHL Express в России Дэниел Макграт полагает, что в условиях, когда нужно проявлять финансовую гибкость, а узнаваемость брэнда и так устраивает, тратиться на рекламу излишне — DHL сократила расходы на «наружку» в I квартале 2009 года на 90%.

На фоне общего упадка выделяются компании, которые наращивают рекламные бюджеты. Основных причин две: желание увеличить долю рынка и хоть как-то поддержать продажи в кризис.

Например, ритейлер Metro в I квартале увеличил вложения в наружную рекламу на 350%. «Мы верим в целесообразность таких затрат в условиях кризиса», — говорит Оксана Токарева, руководитель отдела правительственных и внешних связей Metro Cash & Carry. Логика компании понятна: конкуренция меж-

**«Потребитель не желает знать, что у его любимой марки кризис. Когда проблемы дома и на работе, хочется покупать брэнды-„удачники“»**

ду ритейлерами довольно высока, а покупать еду люди в кризис не перестанут — значит, самое время наращивать долю рынка.

Сотрудники «Вимм-Билль-Данна» вспоминают 1998 год с ностальгией: тогда компания, активизировав рекламную деятельность, вырвалась вперед конкурентов. Тот же трюк ВБД хочет повторить и сейчас: объем их рекламы на ТВ в I квартале 2009 года увеличился вчетверо. Стремясь воспользоваться бездействием конкурентов, ВБД также выпускает на рынок новый брэнд — питьевую воду «Родники России».

А, скажем, мебельщики сохраняют рекламные бюджеты не от хорошей жизни. Компании этого сектора уменьшили вложения в «наружку» всего на 4,9%, потому что терять уже нечего. «На мебели кризис отражается больше всего, и за счет рекламы компании отрасли пробуют привлечь к себе внимание, чтобы хоть как-то продержаться», — считает Алексей Лимонов, директор по рекламе и PR компании «Кухнистрой».

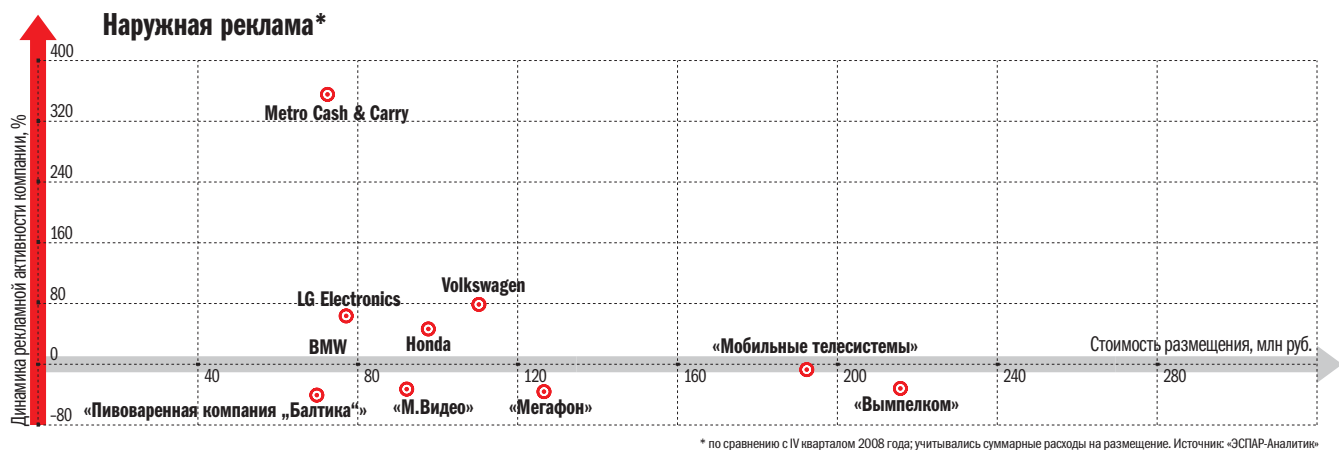
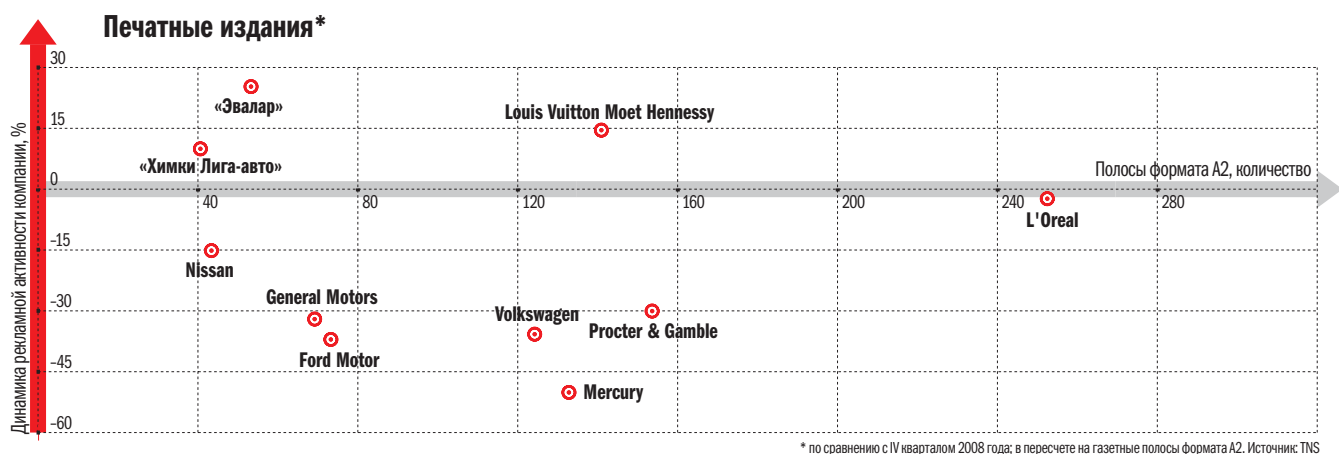
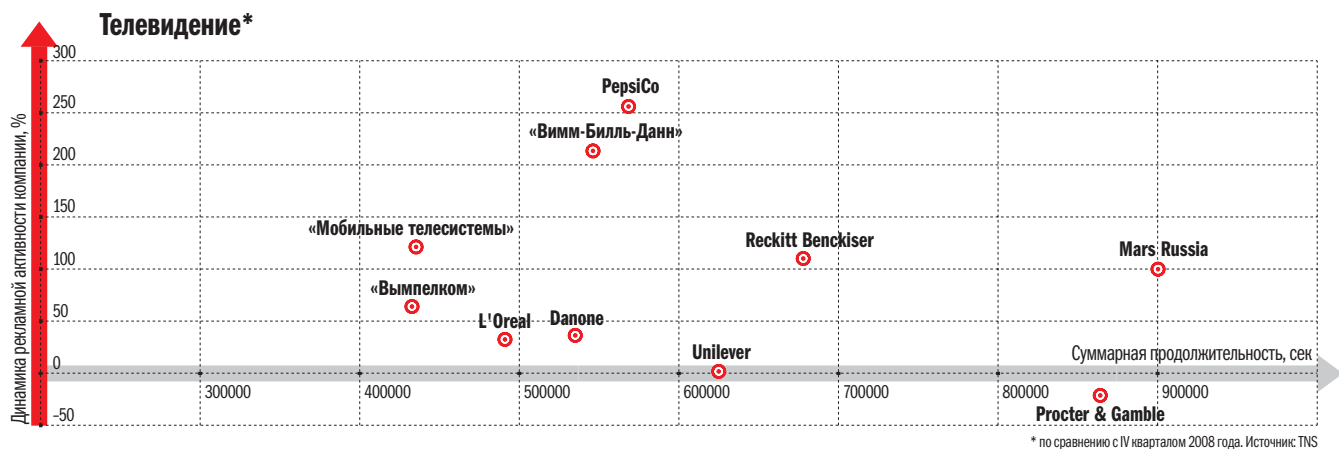
Резкое сокращение маркетинговых бюджетов может запросто обернуться потерей лояльных клиентов. «Потребитель не желает знать, что у его любимой марки кризис. Когда проблемы дома и на работе, хочется покупать брэнды-„удачники“, которые продолжают коммуницировать с клиентами несмотря ни на что», — считает вице-президент по маркетингу компании «Винэк-сим» Станислав Кауфман.

Первые результаты показывают, что стратегия наращивания бюджетов работает. Скажем, Volkswagen — лидер среди автопроизводителей по росту расходов на «наружку» (увеличение на 77%), с начала года потерял всего 21% клиентов, в то время как рынок, по данным Ассоциации европейского бизнеса, просел на 47%. Ирина Осадчая, пресс-секретарь «Мобильных телесистем» (плюс 121% в ТВ-рекламе), утверждает, что именно благодаря маркетинговому антикризисному предложению типа тарифа «Супер ноль» и их рекламе компания увеличила выручку в I квартале на 7,5%.

Только вот проблема — вряд ли смельчаки смогут долго пользоваться маркетинговой слабостью конкурентов. «Сейчас пошла тенденция возвращения игроков, которые побежали с рынка, обратно в информационное пространство. Нам приходится потеть на работе», — говорит Ренат Ямбухтин. Как ожидают аналитики, результаты II квартала будут куда более оптимистичными для рекламного рынка. ☞



## КОМПАНИИ – ЛИДЕРЫ ПО ОБЪЕМУ ЗАТРАТ НА РЕКЛАМУ В I КВАРТАЛЕ 2009 ГОДА





Александр Большунов построил бизнес, объявив войну электрической дуге и клещам

ИННОВАЦИИ

АЛЕКСАНДР БОЛЬШУНОВ РЕШИЛ ЗАЩИТИТЬ РАБОЧИХ ОТ ОГНЯ И ЭЛЕКТРИЧЕСТВА, А В ИТОГЕ ВЫСТРОИЛ ДЛЯ СВОЕЙ КОМПАНИИ «ЭНЕРГОКОНТРАКТ» НАДЕЖНУЮ ОБОРОНУ ОТ ФИНАНСОВЫХ НЕУРЯДИЦ.

## КЛЕЩ НЕ ПРОЙДЕТ

**Свою нишу** Александр Большунов нашел неожиданно. После окончания МЭИ он занялся импортом спецодежды. А когда в 1999 году на одном из предприятий РАО ЕЭС электрическая дуга убила четырех рабочих, коллеги по институту, работавшие в генеральной инспекции РАО ЕЭС, попросили Александра разработать костюм с защитой от этого явления.

Компания Большунова «Энергоконтракт» наладила производство спецодежды из тканей «Номекс» компании DuPont, обеспечивающей защиту от электрической дуги и огня. Поначалу Большунов размещал заказы на чужих фабриках, а в мае прошлого года инвестировал 250 млн руб. и запустил свою фабрику в поселке Томилино Московской области.

Конкурировать приходилось в первую очередь с западными компаниями. «Иностранные игроки перепутали российский рынок с африканским — поставляли, что подешевле и попроще, а наши компании и Минтруда выставляют очень серьезные требования к спецодежде», — рассказывает Большунов. В итоге сейчас его компания контролирует 90% российского рынка спецодежды с защитой от термических рисков.

Рынок спецодежды в России пустым не назовешь — крупнейшие игроки «Восток-сервис», «Тракт» и «Техноавиа». Однако «Энергоконтракт» застолбил самую выгодную нишу. Костюм

### ЗАТРАТЫ РАБОТОДАТЕЛЕЙ НА СПЕЦОДЕЖДУ

руб./год

Европа (в среднем по отраслям)\*

24 300

Россия (в среднем по отраслям)

2300

Нефтегазовая отрасль (Россия)

9000

Сельское хозяйство (Россия)

150

\* 600 евро  
Источник: Ассоциация разработчиков, изготовителей и поставщиков средств индивидуальной защиты

с защитой от огня и электрической дуги обходится в 8–20 тыс. руб., а, к примеру, зимний костюм нефтяника от «Восток-сервиса» стоит 2,5 тыс. руб. Но самое приятное — экономить на безопасности заказчики не рискуют даже в кризис. В 2008 году оборот «Энергоконтракта» вырос на 17% и превысил 2 млрд руб., а за первый квартал 2009-го увеличился на 27%.

Нынешним летом предприниматель запустил производство инновационного продукта — костюмов с защитой от клещей. Работодатели обязаны защищать своих сотрудников от всех рисков, в том числе и от вероятности заболеть энцефалитом. Однако костюмов со 100-процентной защитой никто еще в мире не производил. «Патентный поиск показал, что прямых конкурентов у нас нет», — утверждает технический директор «Энергоконтракта» Ирина Филиппова.

Большунов рассчитывает, что такие костюмы станут пользоваться спросом не только на корпоративном рынке, но и у розничных клиентов — туристов, охотников. Продавать костюмы «Энергоконтракт» собирается через 12 дилеров и сети спортивных магазинов. Цены на костюмы пока кусаются — 4–6 тыс. руб., но «Энергоконтракт» планирует снизить их в «бытовых» версиях на 25%. В рознице, правда, институтские связи вряд ли помогут. ☞

ТЕКСТ НИКОЛАЙ ГРИШИН





К проблеме падения продаж Александр Дубовенко подошел по-народному

#### ЭКОНОМИЯ

СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «ГУД ВУД» НАРАЩИВАЕТ ОБОРОТЫ ЗА СЧЕТ ПРОДАЖИ ДОМОВ, КОТОРЫЕ ДО КРИЗИСА НИКТО НЕ ХОТЕЛ ПОКУПАТЬ.

## СТЕНКА НА СТЕНКУ

**Александр Дубовенко**, глава и совладелец компании «Гуд вуд», строящей дома из клееного бруса, больше всего боится резкого выхода экономики из кризиса. За первое полугодие 2009-го прибыль его предприятия увеличилась в полтора раза, до 210 млн руб. Это при том, что на рынке деревянного домостроения спрос упал на 60%.

Выручил строителя проект «Народный дом», который компания запустила еще в 2007 году. Она решила создать дом с минимальной себестоимостью. Было уменьшено количество и толщины стен, а за счет изменения конструкции дома «Гуд вуд» сократил расходы на бетон, кровлю и т. д. Как уверяет Дубовенко, на

качество строения и его эксплуатационные характеристики это не повлияло. Кроме того, предприниматель поднажал на поставщиков материалов, чтобы часть расходов они взяли на себя. Например, производителя металлоконструкций удалось убедить вязать арматурный каркас для фундамента.

Летом 2008 года «Гуд вуд» торжественно объявила о продажах «Народного дома», где стоимость 1 кв. м «под ключ» составила 16,5–18,5 тыс. руб. (в то время как в стандартном доме от «Гуд вуд» и в среднем по рынку — 22–35 тыс. руб.).

Однако дешевые дома никто не покупал. «У нас опустились руки,— вспоминает Дубовенко.— Мы вложили в разработку „Народного дома“ 1,5 млн руб., и получается, что зря». По его мнению, отчасти виноваты собственные сотрудники, которые работают за процент и не видят смысла продавать дешевый продукт, если есть спрос на дорогой. Да и потребители, очевидно, считали, что дешево и хорошо не бывает.

В кризис их взгляды поменялись. Дубовенко потирает руки: за весь 2008 год компания продала 140 домов, а за первое полугодие 2009-го — 210, из них 80% «народные».

Спихнулись и конкуренты. В середине июня второй крупный игрок на этом рынке «НЛК Домостроение» представил новую марку деревянных домов-конструкторов «Тимберком». Технология похожа на «Народный дом», а цена — 8–12 тыс. руб. за 1 кв. м (правда, без стоимости сборки, фундамента и проч. в отличие от «Гуд вуд»). По словам замдиректора «НЛК Домостроение» Антона Маталыгина, продажи бодро стартовали, но прогнозировать спрос на эконом-дома он не взялся. Зато Дубовенко не скромничает — по итогам кризисного года он надеется как минимум удвоить выручку. [сф](#)

### ЦЕНЫ НА КОМПЛЕКТУЮЩИЕ ДОМОВ ИЗ КЛЕЕНОГО БРУСА\*

КОМПЛЕКТУЮЩИЕ	СТАНДАРТНЫЙ ПРОЕКТ, РУБ.	ПРОЕКТ «НАРОДНЫЙ ДОМ», РУБ.	ЭКОНОМИЯ, %
КОРОБКА	14 831	10 977	26
КРОВЛЯ	4972	3436	31
ФУНДАМЕНТ	4571	2751	40
ОКНА	2370	1477	38
ИТОГО	26 744	18 641	30

\* средняя стоимость на 1 кв. м  
Источник: компания «Гуд вуд»

ТЕКСТ АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

# 10,2%

**на столько**, по последним данным Минэкономразвития, упал российский ВВП за январь–май 2009 года. И никаких признаков замедления спада не видно. По словам замглавы МЭР Андрея Клепача, если за год ВВП снизится на прогнозируемые 6–8%, это будет «героический поступок для нашей экономики».

## 20 тыс. руб.—

**до такой суммы** Федеральная таможенная служба предлагает снизить порог беспошлинного ввоза физлицами товаров (сейчас 65 тыс. руб.). Если ТК РФ будет изменен, о шоппинге на выезде многим придется забыть.

## 13 лет

**заклучения** — таков приговор Красногорского городского суда Борису Березовскому за хищение 140 млн руб. у АвтоВАЗа в 1994 году. Всего же опальный олигарх является фигурантом четырех уголовных дел. «Мне все равно, потому что в России нет судебной системы», — прокомментировал решение суда Березовский, с начала 2000-х проживающий в Лондоне.

# 11

**вице-президентов** будет на АвтоВАЗе вместо 23. Компания сокращает топ-менеджеров в рамках программы борьбы с издержками. Раздутый управленческий штат автопроизводителя не критиковал разве что ленивый, а главному претенденту на госпомощь громко сокращать расходы к лицу.

## 2012 год —

**время икс для небольших банков.** С этого года их капитал должен быть не менее 180 млн руб. Сейчас этому требованию не соответствуют треть российских банков, на которые, правда, приходится всего 0,5% банковских активов. Участники рынка посчитали, что банковская чистка может обернуться волной махинаций — малым банкирам будет нечего терять.

## 78%

**потребителей** включили «режим экономии», по данным исследования Nielsen «Российский потребитель в кризис». Ближайшие 12 месяцев они сочли не лучшим временем для покупки товаров, которые нужны или их просто хочется приобрести. Спасти экономику за счет внутреннего спроса будет сложно. [См.](#)



**«Мы приостановим наше расширение в России до тех пор, пока не появятся четкие признаки улучшения в непредсказуемой бюрократической системе»**



**Андерс Дальвиг,**  
президент IKEA

Накипело. История IKEA в России — непрерывная череда войн с чиновниками. В Ростове из-за отсутствия согласований стройнадзора открытие магазина задержалось на два месяца, а в Нижнем Новгороде из-за нарушений пожарной безопасности — на месяц. Открытие самарской «Меги» переносили восемь раз. Шведы устали бороться.

**«Мы наблюдаем устойчивый рост цен и потребления. Это значит, есть основание утверждать, что дно кризиса пройдено»**



**Алексей Миллер,**  
председатель правления «Газпрома»

Оптимизм Миллера сложно объяснить: хотя «Газпром» немного повысил прогноз средней цены на газ, выручка от экспорта компании, по планам, все равно упадет в 2009 году на 38,5%, а запуск новых месторождений на Ямале перенесен на год. Разве что «национальному достоянию» нечего советовать на проблемы.

**«Если бизнес не справляется, государство будет делать это вручную. Конечно, у государства плохо получается делать что-то руками, но в отдельных секторах можно попробовать»**

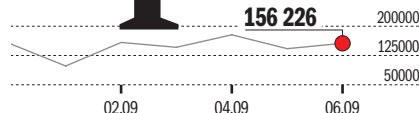


**Аркадий Дворкович,**  
советник президента РФ

Призрак национализации витает в головах госслужащих и депутатов. В Госдуме начали обсуждать возможность передачи проблемных предприятий в моногородах вроде Пикалево в управление чиновникам. Судя по всему, в ближайшее время доля «ручной» экономики существенно увеличится, а ее финансирование из казны будет поставлено на конвейер.

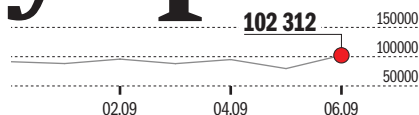
#### МОНИТОРИНГ

## кризис



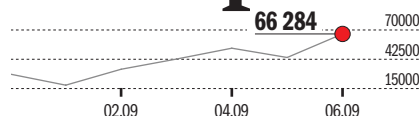
**Фондовые рынки и цены на нефть радовали недолго — экономика РФ продолжает сокрушительное падение.**

## украина



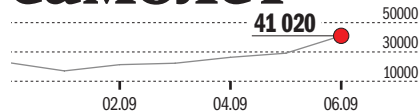
**Новости с Украины — последняя отдушина для российских СМИ. Экономические проблемы там осложняются политическими скандалами.**

## выборы



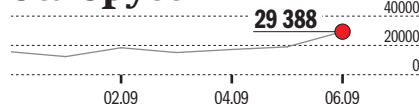
**Перипетии борьбы за пост президента Ирана, а также грядущие выборы президента Украины и главы Одинцовской райадминистрации вывели слово в топ-5.**

## самолет



**Мировая премьера** мегапроекта российских авиастроителей Sukhoi Superjet 100 состоялась на авиасалоне Ле-Бурже-2009. Самолет взлетел.

## белорусский



**«Молочный скандал»** основательно подпортил отношения братских народов. А присоединение России к ВТО в альянсе с Белоруссией и Казахстаном вообще переносится на неопределенный срок.

\*Рейтинг самых часто упоминаемых в СМИ информационно значимых слов составлен **СФ** на основе данных за период с 20.05.2009 по 20.06.2009, предоставленных информационно-аналитической системой «Медиаалогия». При расчетах «Медиаалогия» использовала базу СМИ из более чем 3800 источников: ТВ, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги. [СФ](#)



Визит Владимира Путина стал для «Перекрестка» рекламной акцией

ФАРС-МАЖОР

КРИТИКУ ВЛАДИМИРА ПУТИНА Х5 RETAIL GROUP СУМЕЛА ОБОРНУТЬ В СВОЮ ПОЛЬЗУ. ТЕМУ НЕЖДАННОГО ВИЗИТА ПРЕМЬЕРА РИТЕЙЛЕР ОБЫГРЫВАЕТ В СВОЕЙ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ.

## ПЕРЕКРЕСТИЛИСЬ

**X5 Retail Group** (сети «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель») чуть было не присоединилась к перечню российских компаний, пострадавших от заявлений Владимира Путина. Премьер в ходе обсуждения закона о торговле нанес визит в московский супермаркет «Перекресток», где был неприятно поражен размерам торговых наценок. Как выяснил премьер, при поставке мяса по стоимости 160–170 руб. оно продается за 335 руб. «То есть это, по сути, в два раза дороже. Это нормально?» — поинтересовался Путин. Управляющий директор по корпоративным отношениям X5 Retail Group Юрий Кобаладзе пообещал цену снизить.

Вечером Путин подвел итог своего визита. «Я сейчас ездил в магазин „Перекресток“, можно порадоваться ассортименту. Но разве в развитой стране может быть торговая наценка 70%? Это перебор», — заявил премьер. Ранее критика премьера заканчивалась для компаний печально: к примеру, в июле прошлого года Путин пообещал «прислать доктора» в группу «Мечел», обвинив ее в манипулировании ценами и нарушении конкуренции. После чего бумаги «Мечела» потеряли на бирже более половины стоимости. Но с X5 подобного не случилось: ее ценные бумаги за неделю вместе с рынком плавно просели с \$15 до \$14,67. «Все и так прекрасно знают, что наценки ритейлеров составляют минимум 25–40%, а их чистая прибыль при этом — 3,5–4%. Такие по-

казатели у всех сетей, а не только у X5», — объясняет аналитик ВТБ Мария Колбина.

Руководство X5 решило использовать посещение премьера для привлечения покупателей. «Премьер-министр с удовлетворением отметил широкое разнообразие ассортимента, не уступающее лучшим европейским стандартам, сервис и качество обслуживания покупателей», — уверяет пресс-релиз X5. Про дискуссию о наценках сеть умолчала. А в конце релиза сообщила о решении начать с июля масштабную распродажу 3 тыс. наименований товаров. Цены на них будут снижены на 30–80%. В акцию попадет водка «Путинка» и шницель «Министерский», который будет переименован в «Премьерский».

Слово «премьер» станет лейтмотивом рекламной кампании. Все товары, участвующие в акции, будут украшены ценниками «Товарная наценка. Премьера. 5%». Маркетологи, впрочем, сомневаются в действенности такой рекламы. «Слово „наценка“ ассоциируется с высокой ценой, а слово „премьера“ — с „премиумом“, товарами класса люкс. Массовый покупатель вряд ли поймет шутку», — считает Михаил Дымшиц, гендиректор компании «Дымшиц и партнеры». Но главное, чтобы шутку X5 и новое название министерского шницеля оценил сам Путин. [ce](#)

### ЦЕНЫ НА ОХЛАЖДЕННУЮ СВИНИНУ В МОСКВЕ

«Азбука вкуса»\*

	руб./кг
«Азбука вкуса»*	468
«Седьмой континент»	349
«Перекресток»	335
Рынок у метро «Медведково»	320

\* 304 руб. за расфасовку 0,65 кг  
Источник: интернет-магазины сетей, данные «Секрета фирмы»

текст ИВАН МАРЧУК

# «Легкость сырьевой жизни гасит попытки диверсификации экономики. Противоядием будет здоровая подозрительность ко всему, что легко дается»



**Стюарт Лоусон,**  
председатель правления «HSBC Россия»

**Нефть** в последние месяцы пошла вверх, а вместе с ней и котировки фондового рынка, и настроение бизнесменов и чиновников. Еще бы — сырьевые деньги тратить легко и приятно. Однако забавную прививку подозрительности ко всему, что легко дается, я лично получил 30 лет назад.

В 23 года я стал менеджером по маркетингу шотландского отделения Citibank. Решив закрепить новый статус, я приобрел шикарную машину — Aston Martin DB5 ценой в годовую зарплату. Вообще-то у меня был дефект зрения, не помогали даже очки и линзы, и покупать такой быстрый автомобиль не следовало. Получая права, пришлось смухлевать. В те времена на экзамене по указанию инструктора нужно было прочитать номера машин на расстоянии 20 метров — так проверялась острота зрения. В день экзамена я встал ни свет ни заря и запомнил номера всех машин, стоявших возле учебного центра. Но когда позже утром мы выехали с инструктором, то оказалось, что все знакомые мне машины уехали. Кроме одной. Мне повезло: инструктор был ленивым парнем и всегда просил назвать номер той одной оставшейся машины — она была сломана и стояла на месте давно.

Совестью я не мучился, разъезжая на своем суперзвере по окрестностям Эдинбурга как Джеймс Бонд. Да и люди тогда относились к банкирам гораздо лучше, чем сейчас, так что никто меня не проклинал за дорогую вещь. Но приходилось порой останавливаться, чтобы выйти из машины и прочитать дорожные знаки, которые я не видел из салона. Однажды я вышел, чтобы прочесть очередной знак, и вдруг заметил большую бумажную фабрику неподалеку. Я решил предложить ей услуги банка. В офисе нашел ее годовой отчет, а из него узнал имя CFO — мистер Гулд. «Дайте мне, пожалуйста, мистера Гулда», — сказал я, позвонив на фабрику. Нас легко соединили. Гулд оказался простым и дружелюбным человеком, совсем непохожим на больших финансовых боссов. Я не поверил своим ушам, когда он согласился пообедать со мной, молодым клерком, и поговорить о возможном кредите. Воображение рисовало тьму благодарностей от боссов за отличного клиента и неминуемое повышение.

Я заказал для ланча столик в самом дорогом ресторане в округе. Перед встречей многозначительно пошумел перед входом мощным мотором

Aston Martin. Жизнь удалась, все у меня получалось лучше некуда, вот и машина пригодились.

Гулд же был одет простецки, но я списал это на оригинальный дресс-код. Когда мы приступили к главному блюду, я спросил, не хочет ли он занять у банка денег. «Идея неплохая. Пару тысяч фунтов — легко». Что? Я ничего не понимал. «Я имею в виду не вас лично, а фабрику. 20 миллионов, 50 миллионов — сколько нужно?» Он смущенно ответил, что такие вопросы решает CFO. Бледнея, я спросил его о том, кто же он сам. Оказалось — разнорабочий, однофамилец топ-менеджера. Обед мы доедали в тишине.

С тех пор я взял за правило с прищуром смотреть на ситуацию, когда все само идет в руки. За все надо платить — временем и потом. В Кении или на Кубе, где я работал, местные экономисты часто начинали говорить о необходимости диверсификации экономики в период падения цен на кофе или сахар. Но затем цикл разворачивался, и легкость сырьевой жизни гасила все попытки поиска новой модели. Не верю, что в этот раз Россия поддастся соблазну легкости. **сб**



НАКОПЛЕННЫЙ В РИТЕЙЛЕ ОПЫТ НЕ УБЕРЕГ СОЗДАТЕЛЯ СЕТИ «КОПЕЙКА» АЛЕКСАНДРА САМОНОВА ОТ ПРОМАХОВ В ЕГО ЭКСПЕРИМЕНТАХ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ. ПРИШЛОСЬ ВСЕМУ УЧИТЬСЯ ЗАНОВО.

# ТРОЙНАЯ СТАВКА

«Фонды пока не готовы инвестировать в российскую недвижимость и занимают выжидательную позицию. Вероятность привлечения западных денег сегодня чрезвычайно низка»



Олег Мышкин,  
управляющий партнер  
Fleming Family & Partners



текст  
ПАВЕЛ  
КУЛИКОВ

фото  
ЕВГЕНИЙ  
ДУДИН

**Владелец фонда** Accent Real Estate Александр Сомонов в прошлом — один из самых успешных российских топ-менеджеров в сфере торговли, создатель розничной сети «Копейка». Это дает ему право иногда подтрунивать над друзьями-ритейлерами, что, дескать, нужно было выходить из бизнеса на пике, как он сам. В конце 2006 года Александр Сомонов вместе с партнерами Артемом Хачатряном и Сергеем Ломакиным продали «Уралсибу» 50% «Копейки». По оценкам, сумма сделки составила \$600–700 млн — немислимые деньги по сегодняшним меркам. Но друзья отвечают Сомонову примерно так: «Ну вышел бы я,— и что? Воткнулся бы в какую-нибудь другую историю и все равно упал бы вместе со всеми».

Примером друзьям служит сам Сомонов. Он «воткнулся» в недвижимость, пострадавшую из-за кризиса еще сильнее, чем ритейл. Но от финансового краха Александр Сомонов спасся благодаря тому, что в новом деле был новичком и не спешил с покупками, хотя в «Копейке» управление недвижимостью было вторым по значимости делом после торговли.



На момент продажи сеть включала 300 объектов недвижимости, находящихся как в собственности, так и в аренде,— Самонов лично принимал участие в их подборе и заключении договоров. Интересная и эстетически привлекательная недвижимость «Копейке» была не нужна, Самонов же, по его словам, мечтал инвестировать именно в такую.

С этой целью в апреле 2007 года вместе с экс-финансовым директором «Копейки» Виктором Шлеповым и производителем шоколадной пасты «Алиса» Владимиром Вайсом Самонов создал управляющую компанию Accent Capital Partners, в которой стал основным совладельцем, по некоторым данным, с долей 80%.

Стартовый капитал составил \$300 млн. Самонов вложил в новый бизнес большую часть денег, вырученных от продажи «Копейки», где ему принадлежало 30%. От сторонних инвесторов планировалось получить более \$1 млрд. С частью суммы главе фонда помогли западные бизнесмены — его личные знакомые еще со времен «Копейки». А вот на открытом рынке средства раздобыть не получилось, хотя в 2007 году Александр Самонов нанимал специалистов одной из крупнейших мировых консалтинговых компаний. Сколько денег

### **Интересная и эстетически привлекательная недвижимость «Копейке» была не нужна, Самонов же мечтал инвестировать именно в такую**

в итоге удалось привлечь, Самонов не рассказывает. Он вообще человек непубличный, насколько это возможно для партнера инвестиционного фонда,— за последний год Самонов не дал СМИ ни одного развернутого интервью.

«Недвижимостью тогда не занимался только ленивый»,— рассказывает Самонов о начале своего нового бизнеса. Рядом то и дело кто-то что-то покупал или продавал. Но Самонов подолгу просчитывал каждое предложение и ни по одному из них, по непонятным ему самому причинам, не мог спрогнозировать обычной для того времени более чем 30-процентной доходности. Пока он размышлял, покупать или нет, кто-нибудь его уже опережал. И так раз за разом. Чтобы инвестировать в десять объектов, Самонов перелопатил





## Обозревать окрестности Александр Самонов имеет обыкновение через телескоп, установленный в его офисе на 38-м этаже одного из зданий «Москва-Сити»

### БОГАТСТВО ВЫБОРА

У Александра Самонова есть внутренний лозунг, которому подчиняются все его поступки. Когда ему приносят какой-то документ на рассмотрение, он спрашивает об альтернативных вариантах. «Если их нет, то нечего и разговаривать: на безальтернативной основе принимать решение категорически запрещено», — объясняет Самонов. — Я готов золотыми буквами на стене над входом в кабинет высечь „аль-тер-на-ти-ва“».

Когда бизнесмен следует своему правилу, эффективность принятия решений повышается в разы. Если Самонов про него забывает, а такое иногда случается, — попадает впросак. В режиме «ошпаренной кошки» ему пришлось бегать по школам, чтобы наконец пристроить в одну из них свою шестилетнюю дочь. Год назад он выбрал для нее подготовительные курсы при «уважаемой государственной школе» и находился в полной уверенности, что дочь пойдет в первый класс именно туда. Когда вывесили списки, оказалось, что ее не приняли. «А у меня все! У меня альтернатив нет!» — в отчаянии произносит Самонов. Списки учеников были сформированы и в других школах, куда обращался бизнесмен.

Параллельно с поиском школы для ребенка Самонов начал подбирать якорного арендатора для торгового центра в Бутово. Претендента два — группа компаний Х5 с супермаркетом «Перекресток» и французский Carrefour с одноименным магазином. С одним из них уже подписан меморандум о взаимопонимании, и менеджеры Accent Real Estate были готовы «выключить» второго участника забега, но Самонов не дал им этого сделать.

«Между меморандумом, который отражает только укрупненные условия, и договором на 100 страниц огромная дистанция», — объясняет бизнесмен. — Дьявол кроется в деталях». Пока Самонову не принесли два договора, подписанных обеими сторонами, решение не будет принято окончательно. Бизнесмена не смущает, что для изучения каждого договора придется нанимать внешних консультантов и платить им десятки тысяч долларов. Чтобы не нарваться на неприятность, нужно нести издержки. Это и есть яркий пример альтернативы.

около сотни предложений. И получилось, что большинство из этих десяти объектов, составляющих сейчас весь портфель фонда Accent Real Estate, Самонов приобрел, когда цены на рынке недвижимости уже начали ползти вниз. К июню 2009 года фонд сумел даже сохранить \$50 млн собственных средств. Это, конечно, можно объяснить стратегическим видением, но на самом деле, по признанию бизнесмена, сложившаяся ситуация не более чем случайность.

Самонов хвастается не профессионализмом, а трудолюбием. У бизнесмена нет никаких увлечений, кроме бизнеса. Свободное время есть только на семейный досуг, но этого времени — два выходных в неделю — все равно не хватает: семей у Самонова по сути две. Субботний день он проводит с двумя детьми от предыдущего брака, а воскресенье — с двумя от нынешнего.

«Товарищи мне говорят: ну что это за жизнь в офисе — она же скучная», — рассказывает Самонов. — Ничего не могу сказать, оглянешься — и правда, столько вокруг всего интересного». Обозревать окрестности Александр Самонов имеет обыкновение через телескоп, установленный в офисе на 38-м этаже одного из зданий «Москва-Сити».

## ПРИЧИНА – В ЛЮДЯХ

После продажи «Копейки» Александр Самонов решил выстроить весь свой новый бизнес по принципу альтернативы. Его фонд занялся сразу двумя направлениями — девелопментом и управлением инвестициями в недвижимость. Изначально фонд был холдингом, куда входили две компании — Accent Development и Accent Real Estate.

Accent Development занималась поиском подрядчиков для проектирования и строительства, а также арендаторов перед конечной продажей объекта тому, кто в дальнейшем им будет владеть и управлять.

Другая компания холдинга — Accent Real Estate занималась исключительно финансовым управлением. Она только вкладывала собственные средства и средства сторонних инвесторов в проекты на рынке недвижимости. Организацию строительства в этом случае брали на себя другие партнеры-девелоперы, вступающие в долю. Ни Accent Development, ни Accent Real Estate 100-процентных долей в объектах не покупали.

Конечно, можно было и объединить девелоперский и инвестиционный бизнесы в одну компанию, но Самонов не стал так поступать, ведь это было бы нарушением принципа альтернативы. Один из бизнесов вполне мог дать течь и повлечь на дно второй. Он не прогадал: бизнес Accent Development стал „протекать“ сразу.

Accent Development по приглашению Александра Самонова возглавил его друг — бывший менеджер «Копейки» Юрий Дорофеев. Однако уже через год соратник по ритейлу пал жертвой принципа альтернативы: девелоперский бизнес прекратил существование. Компания приняла участие лишь в четырех проектах, и в целом неудачно. Доходов этот бизнес не принес, и Самонов принял решение его закрыть.

Причина, как он считает, в коллективе и партнерах. На пути менеджеров Accent Development люди все время попадались не те. Дорофеев был профессиональным управленцем в розничной торговле, но команду для девелоперской компании ему сколотить не удалось. Ничем закончились переговоры со шведской Amma Development в начале 2008 года о строительстве 20 торгово-развлекательных центров Power Center в Центральной России. Не задалось партнерство и с Ross Group Марка Аффраймовича — она совместно с фондом Самонова собиралась строить сеть торгово-развлекательных центров в десяти российских регионах.

Вопиющим случаем неудавшегося партнерства стала покупка 50-процентной доли в строящемся коттеджном поселке «Беловодье» в Ростове-на-Дону у местного бизнесмена Владимира Усачева. До Самонова дошла информация о том, что его партнер оплатил ремонт машины из денег, предназначенных для развития проек-

та, да и установил себе немаленькую зарплату. Деньги в масштабах проекта были потрачены смешные, но Самонова это покорило. Он послал в Ростов-на-Дону ревизионную комиссию, но всех финансовых документов менеджеру Самонова в Ростове не показали.

После этого Самонов три раза встречался с Усачевым, убеждая его выкупить все акции обратно. В конце концов тот согласился, и Accent Development вышла из проекта не с прибылью 30% на капитал, как планировалось, а с доходностью чуть выше банковской ставки. Даже небольшой, в общем-то, проект закончился неудачей. С весны 2008 года Александр Самонов больше не играет в девелопмент.

## ПО ПРИМЕРУ БАФФЕТА

Осенью один из друзей предложил Самонову инвестировать в крупного производителя консервации «Балтимор», находящегося в залоге у банков ВТБ и UniCredit. У Самонова в то время как раз появлялись идеи зайти в капитал какой-нибудь компании-производителя. Документ пролежал у него на столе чуть больше недели. Достойная компания, решил бизнесмен, но приобретать не надо. Прав ли был Самонов в том, что не стал распыляться и покупать производство консервов, в котором понимает еще меньше, чем в недвижимости, — уже никогда не станет ясно. В конце апреля 2009 года о покупке «Балтимора» объявила Unilever.

**«На безальтернативной основе принимать решение запрещено, я готов золотыми буквами на стене высечь „альтер-на-ти-ва“»**

Один из партнеров фонда рассчитывал сам стать оператором торгового центра, в который вложился вместе с Самоновым. Бизнесменам пришлось встречаться три раза, чтобы Самонов его отговорил. Партнер был девелопером, опыта и знаний в другой области у него не наблюдалось, а потому президент Accent Real Estate назвал его идею «пургой». «Покупатель придет и спросит, кто у тебя оператор, — рассуждает Самонов. — А это не известная компания, а мой партнер по проекту, и будут дисконты». Самонов и сам больше не задумывается о том, чтобы лезть в другие бизнесы, пусть даже смежные, набираясь опыта в одном.

Самонов уже не строит иллюзий и через два года упражнений с недвижимостью все равно считает себя новичком как в девелопменте, так и в инвестициях



в недвижимость. По его признанию, он набивает шишки на немалом количестве собственных ошибок. Из каждой ошибки рождается правило.

Самый успешный в мире инвестор Уоррен Баффет предпочитает в каждом из активов выступать «спящим» инвестором, то есть активно не вмешиваться в деятельность бизнеса, в котором может до конца не разбираться. С недавних пор так поступает и Самонов, просчитывая вероятную доходность и вкладывая деньги. Кроме того, он старается не покупать в объектах недвижимости долю свыше 30%.

Сейчас в большинстве активов его доля превышает контрольную, а в одном из объектов недвижимости — в бизнес-центре «Дельта плаза» — ему как финансовому инвестору принадлежит даже более 90%

(остальное — девелоперу, организующему строительство). В этом случае Самонову повезло: девелопер попался добросовестный. Во многих других случаях контрольный пакет в проекте создает проблемы. «Партнеры начинают расслабляться,— размышляет бизнесмен,— им кажется, что ответственности они ни за что не несут: там наверху есть начальники, они разберутся».

### ПРИЗРАКИ РОСТА

Сейчас Самонову приходится разбираться, что делать с объектами недвижимости и уже приобретенными участками. Кризис смешал все карты. Из 14 проектов только четыре будут сданы в эксплуатацию в ближайшие год-полтора. Это логисти-



## НЕДВИЖИМОСТЬ ФОНДА ACCENT REAL ESTATE

Фонду предстоит разобраться, что делать с этим хозяйством: кризис смещал все карты.

### Торговый дом «Паллада», Тверь

**\$138,4 млн**  
бюджет проекта

**49,5 тыс. кв. м**  
арендуемая  
площадь

Доля фонда: **50%**  
Планируемый чистый  
операционный доход:  
**\$17,5 млн**  
Сроки выхода из проекта:  
**IV квартал 2012 года**

### «Энергия», Санкт-Петербург (пять участков)

бюджет проекта  
не раскрывается

**12,3 тыс. кв. м**  
площадь  
участков

Доля фонда: **не раскрывается**  
Планируемый чистый  
операционный доход:  
**нет данных**  
Сроки выхода из проекта:  
**IV квартал 2009 года**

### Жилой комплекс «Миллениум», Ярославль

бюджет проекта  
не раскрывается

**26,6 тыс. кв. м**  
площадь  
участка

Доля фонда: **50%**  
Планируемый чистый  
операционный доход:  
**нет данных**  
Сроки выхода из проекта:  
**нет данных**

### Торговый центр «Бутово», Москва

**\$80 млн**  
бюджет проекта

**22 тыс. кв. м**  
арендуемая  
площадь

Доля фонда: **70%**  
Планируемый чистый  
операционный доход:  
**\$8,6 млн**  
Сроки выхода из проекта:  
**III квартал 2010 года**

### Торговый центр, Ярославль

**\$30 млн**  
бюджет проекта

**18,2 тыс. кв. м**  
арендуемая  
площадь

Доля фонда: **100%**  
Планируемый чистый  
операционный доход:  
**нет данных**  
Сроки выхода из проекта:  
**II квартал 2011 года**

### Бизнес центр «Дельта плаза», Москва

**\$77,1 млн**  
бюджет проекта

**14 тыс. кв. м**  
арендуемая  
площадь

Доля фонда: **94%**  
Планируемый чистый  
операционный доход:  
**\$6 млн**  
Сроки выхода из проекта:  
**IV квартал 2010 года**

### Многофункциональный комплекс «Плаза Новосибирск»

**\$144,5 млн**  
бюджет проекта

**36 тыс. кв. м**  
арендуемая  
площадь

Доля фонда: **50%**  
Планируемый чистый  
операционный доход:  
**\$20,4 млн**  
Сроки выхода из проекта:  
**IV квартал 2013 года**

### Логистический центр «Подольск», Московская область

**\$72,3 млн**  
бюджет проекта

**54,5 тыс. кв. м**  
арендуемая  
площадь

Доля фонда: **49%**  
Планируемый чистый  
операционный доход:  
**\$9 млн**  
Сроки выхода из проекта:  
**III квартал 2010 года**

### Логистический центр «Сигма», Уфа

**\$87,9 млн**  
бюджет проекта

**86 тыс. кв. м**  
арендуемая  
площадь

Доля фонда: **50%**  
Планируемый чистый  
операционный доход:  
**\$10,3 млн**  
Сроки выхода из проекта:  
**III квартал 2011 года**

### Торговый дом «Каменка», Новосибирск

**\$240,2 млн**  
бюджет проекта

**83 тыс. кв. м**  
арендуемая  
площадь

Доля фонда: **75%**  
Планируемый чистый  
операционный доход:  
**\$35,3 млн**  
Сроки выхода из проекта:  
**III квартал 2013 года**

Источник: Accent Real Estate

ческие центры в Подольске и Уфе и два объекта в Москве — торговый центр в Бутово и бизнес-центр в Сыромятниках.

Остальные проекты бизнесмен держит «на холде». Самонов понимает, что все прежние бизнес-планы из-за случившегося кризиса уже неактуальны. Выбор объектов и участков вначале был довольно хаотичным. Возможно, это стало одной из причин того, что в кризис многие из них оказались замороженными.

В конце 2007 года фонд Самонова в равных долях с ярославской УК «Ярослав Мудрый» приобрел права на земельный участок в 2 км от Ярославля. Площадь участка составляет 260 га, планируемая площадь застройки — 700–800 тыс. кв. м. Это должен был быть целый город-спутник из коттеджей и таунхаусов

с магазинами, школами и детскими садами. К участку подвели инженерные сети, после чего проект встал из-за обвала спроса на рынке. Что делать дальше — не ясно.

Похожая история произошла в Санкт-Петербурге, где фонд вложил средства в пять земельных участков на окраинах города, подходящих под строительство автодилерских центров и складов. Покупателей на них Самонов пока не нашел. «Заинтересованные лица есть, но ценник не устраивает», — говорит Самонов. — Все там сложится, просто нужно подождать».

Пока рынок находится на дне, у Самонова есть время выработать более профессиональный подход к ведению бизнеса. Принцип альтернативы снова в действии. Свои будущие инвестиции он хочет четко раз-

делить на три направления: ритейл, индустриальную и гостиничную недвижимость.

В ритейле бизнесмен очень надеется в конце концов воплотить проект строительства более сотни магазинов в формате «у дома». По словам Самонова, он встречался с руководителями Auchan, Rewe и Carrefour, и те, как ни странно, выказали интерес стать арендаторами или собственниками торговых точек площадью 1–2 тыс. кв. м.

«„Магазин у дома“ — это вечный формат, — говорит совладелец группы компаний „Виктория“ Николай Власенко. — Таким магазинам покупатель готов простить многие вещи только потому, что не хочет идти пешком лишние 300 м». Интерес западных ритейлеров к этому формату, по словам Власенко, объясняется легко. В Госдуме рассматриваются целых пять проектов нового закона о торговле, и некоторые из них ограничивают работу крупных торговых форматов. Не исключено, что работа гипермаркетов уже в этом году будет, к примеру, ограничена по времени. В Великобритании и Франции такое уже случилось и привело к расцвету малых форматов ритейла.

В индустриальной недвижимости бизнесмен делает ставку на склады с несколькими температурными режимами. Еще по работе в «Копейке» он знает, что такие склады мало кто строит, но всем продуктовым ритейлерам они нужны. Именно такой склад и достраивается сейчас в Подольске. По мнению же Власенко, такие склады ритейлерам, конечно, нужны, но они слишком долго окупаются — иметь подобные объекты в собственности может позволить себе лишь гигантская сеть с оборотом от \$10 млрд. Владеет такими складами узкий круг логистических компаний, сдающих площади в аренду. Так что с поиском партнеров по их строительству у Самонова могут возникнуть большие сложности.

## В СОСТОЯНИИ КОЛЛАПСА

Гостиничное направление, как считает Самонов, будет его страховать: строительство отелей никогда не отличалось высокой доходностью, но и рисков несет в себе меньше всего. По его словам, западные операторы, с которыми собирается работать бизнесмен, очень тщательно рассчитывают показатели наполняемости, прежде чем запускать новые проекты. Самонов провел предварительные переговоры с Rezidor, Marriott и Hilton и утверждает, что они заинтересованы в открытии новых объектов. Впрочем, на деле отельеры осторожничают.

Например, в мае 2009-го Rezidor и входящая в группу «Панавто» компания «Стар девелопмент» на год перенесли начало строительства гостиницы в Ростове-на-Дону, рассчитанной на 588 номеров. По словам генди-

ректора «Стар девелопмента» Вадима Нарановича, из-за кризиса меняются планы и по другому его гостиничному проекту — Reval Hotel Presnya в Москве.

«Рынок находится в состоянии такого коллапса, что вопрос о том, в какие направления вкладывать, философский, — считает управляющий партнер Fleming Family and Partners Олег Мышкин. — Фонды просто пытаются сохранить стоимость активов: работают с арендаторами, реструктурируют долги». Но Самонову кажется, что начинается период стабилизации. «Я в США недавно был, первые признаки роста там именно в real estate», — говорит бизнесмен.

Поднабравшись опыта, Самонов хочет пойти на риск. Он не может поручиться за то, что в ближайшее время рынок непременно ждет подъем, но собирается в очередной раз провести роад-шоу для западных инвесторов. Чтобы начать новый этап покупок — объектов для гостиничного, логистического бизнеса и ритейла, — оставшихся \$50 млн ему не хватит. Однако, по словам Мышкина, западные инвесторы скорее обратятся к покупке облигаций крупных предприятий вроде ТНК-ВР, которые сейчас торгуются с большим дисконтом, а российская недвижимость для них сейчас интереса не представляет вовсе.

Самонов собирается по мере возможности искать потенциальных покупателей, а затем подбирать для них объекты недвижимости. Но давно существую-

**Самонову кажется, что начинается период стабилизации: «Я в США недавно был, там начались первые признаки роста именно в real estate»**

щие на рынке игроки не очень-то верят в Самонова. «Комментарии излишни: этот человек без опыта в недвижимости начинает с проекта 1200 домов под Ярославлем, — говорит глава российского представительства одного из крупнейших на рынке фондов. — Никакой логики, эти планы и до кризиса не могли реализоваться».

Однако Самонов считает, что уже многому научился. Что делать с некоторыми купленными перед кризисом объектами, ему сейчас и впрямь пока непонятно. Зато точно известно, какими должны быть будущие покупки — небольшими. О строительстве городов-спутников Самонов уже не помышляет, а микропроекты вроде «магазинов у дома», по его словам, и через 100 лет будут актуальны. **СБ**





# «Я работаю фильтром»

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГК «КАСКОЛ» СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ ВЫЯСНИЛ У ОСНОВАТЕЛЯ И ОСНОВНОГО ВЛАДЕЛЬЦА ФИРМЫ 1С БОРИСА НУРАЛИЕВА, ЗАЧЕМ ТОМУ ПОТРЕБОВАЛИСЬ ИНВЕСТИЦИИ, И ПОДЕЛИЛСЯ СВОИМ ОПЫТОМ ОБЩЕНИЯ С ВЪЕДЛИВЫМИ ИНВЕСТОРАМИ.

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН  
фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**В центральном офисе 1С** Нуралиев показал Недорослеву секретное место, напоминающее комнату допросов из американских фильмов. Вроде бы комната как комната — стол, стул, зеркало. На самом деле зеркало прозрачное с обратной стороны, а за ним еще тесная комнатка. В ней программисты 1С, словно настоящие фэбээровцы, наблюдают, как бухгалтеры-клиенты, которых периодически собирает компания, работают с программами 1С. Смотрят на все: как человек водит мышкой, как реагирует на возможные проблемы, что ему мешает, насколько удобно пользоваться программой. Двухстороннее зеркало нужно для того, чтобы подопытные не отвлекались на исследователей.

Правда, на сей раз «под микроскопом» оказались не программы 1С, а сам бизнес компании. Сергей Недорослев выяснил, как функционирует 1С и какие антикризисные меры принимает. Очень кстати: Недорослев имеет богатый опыт взаимодействия с акционерами, а Борис Нуралиев как раз задумал привлечь в свою семейную компанию (основные владельцы 1С — братья Борис и Сергей Нуралиевы) сторонних инвесторов — он ведет переговоры с инвестиционными фондами и планирует провести IPO.



Время для продажи доли в компании не самое удачное. Выручка 1С в прошлом году выросла на 8% и составила около \$450 млн, но результаты первого квартала 2009-го вызывают тревогу: выручка упала на 39%. Стоимость компании, по различным оценкам, снизилась с \$1 млрд до \$500–600 млн. Однако, по мнению Бориса Нуралиева, сейчас настало оптимальное время для консолидации активов в ИТ-отрасли.

### «КРИЗИС НЕ БАРХАТНЫЙ СЕЗОН»

**СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ:** Борис, а ты чего это сам кофе нам наливаешь, у тебя же вон какие симпатичные девушки-секретарши есть?

**БОРИС НУРАЛИЕВ:** Девушки у меня не для того, чтобы кофе наливать. Сами справимся.

**СН:** Правильно, мы когда-то в офисе удалили все игровое ПО и уволили всех игривых девушек. За создание нерабочей обстановки. Сотрудники сначала возмущались. Но дело же в настрое: немножко отвлеклись и опять за работу — так не бывает. Поэтому давай к делу — что собой сейчас представляет бизнес 1С?

**БН:** Три основных сектора: «1С: Предприятие» — автоматизация бизнес-процессов, «1С: Мультимедиа» — игры, образовательный софт, справочники — все для людей. И дистрибуция — как собственного софта, так и чужого. Часть программ разрабатываем сами, что-то публикуем как издатели, остальное покупаем крупным и продаем мелким оптом.

**СН:** Какие разные компетенции. Microsoft же твои программы не продает. Это что — желание заработать все и сразу?

**БН:** Понимаешь, мы создали самую большую партнерскую сеть на этом рынке в России. И мы ей должны давать все необходимое. Конечно, собственным продуктом торговать престижнее и выгоднее. Прибыль — на концах цепочки, больше всего зарабатывают разработчики и ритейл. Но идея в том, что мы должны работать по всей «пищевой цепочке».

**СН:** Какая доля софта продается через интернет?

**БН:** Минимальная.

**СН:** Слушай, я уже давно никакой софт или фильмы в офлайне не покупал — все качаю в Сети. Вот удивительно. Зачем людям эти коробки?

**БН:** Они привыкли, что в интернете все бесплатно.

А игры относятся к товарам импульсного спроса. Больше всего продаж в торговых центрах: семья выбирается за покупками, идет в кино, а заодно приобретает игрушки детям. Если же говорить о бизнес-приложениях, нужно, чтобы кто-то установил программу, передал документацию. В свое время мы на этом и обошли конкурентов.

**СН:** Как это?

**БН:** В 1991 году молодая фирма 1С никак не могла сдать в налоговую баланс. Поэтому я попросил своего брата Сергея вести бухгалтерию. Он программист, чтобы вручную все не вбивать, быстро написал программу автоматизации. Правда, мою идею продавать этот софт раскритиковал — в России уже работали сотни подобных компаний. Мы отличались тем, что начали работать через партнеров в регионах. Например, была такая программа «Финансы без проблем», они даже рекламу на ТВ давали. Но отправляли софт по почте, как кот в мешке, а у нас в каждом городе появилось по дилеру. Можно прийти в офис, пальцами потыкать. Сейчас программы 1С продают и внедряют 100 тыс. сотрудников наших франчайзи и еще 200 тыс. обслуживают программу на предприятиях.

**СН:** Ты, получается, сформировал новый рынок труда. В связи с кризисом не останутся все эти люди без работы?

**БН:** Я часто говорю, кризис не бархатный сезон. Это в туристической индустрии летом окучивают клиентов сутки напролет, а осенью клиенты уезжают и можно расслабиться до следующего горячего сезона. Нынешний кризис не получится так пересидеть: денег и клиентов стало меньше, а работать наоборот надо больше!

Конечно, первые действия у компаний были судорожные — людей уволить, производство остановить. Тут роль автоматизации невелика. Но дальше те, кто бизнес совсем не остановил, начали более осмысленные задачи решать. В первую очередь лучше считать деньги, бороться с дебиторкой, планировать свои расходы. Надо, чтобы программа не раз в квартал, а каждый день показывала, кто, сколько и когда должен заплатить, с кого реально получить, а с кого нет, — мы такое антикризисное решение написали.

Вот пример, 20 ноября прошлого года премьер высказался, что вообще-то налог на прибыль необходимо по-другому рассчитывать, хорошо бы его понизить. Уже 26 ноября президент подписал соответствующий указ, а последний день оплаты налога на прибыль был 28 ноября. Те бухгалтеры, кто был в теме, кто имел гибкое ПО, успели быстро переориентироваться.

**СН:** Ты всегда ориентировался на массовый рынок. Сейчас это выручает?

**БН:** Зависеть от одного крупного заказчика нельзя.

В кризис «средний чек» уменьшился, но клиентов меньше не стало. Просто берут более дешевые версии, сокращают количество рабочих мест. Крупные компании раньше если внедряли систему автоматизации, так сразу брали лицензию на 100 рабочих мест или больше, на перспективу. Сейчас стали куда экономнее: «в этом месяце мы запустим 20 мест». Это нормально — когда жизнь наладится, докупят еще.

**СН:** Что у тебя самого с издержками происходит?





**БН:** Справляемся. Например, мы отстроили огромный логистический центр в Москве. Безбумажный документооборот, адресное хранение — компьютер указывает грузчикам, что и на какой полке лежит. Есть, в общем, чем хвастаться. Но делали под развитие, на вырост, а тут раз — и кризис, объемы упали. Программисты сидят себе, программы на будущее пишут, а складской персонал чем заниматься?

**СН:** Пожалел, что деньги потратил?

**БН:** Кто о чем-то жалеет, тому бизнесом в России лучше вообще не заниматься. Так вот. Крупные западные производители фильмов, софта — в общем, правообладатели под кризис решили тоже сократить издержки и заняться дистрибуцией в России напрямую. А что такое крупный правообладатель? Это офис, который подпи-

сывает в России контракты и деньги собирает. Все. Ящики в «Газели» они сами никогда не будут грузить. Эту логистику они нам отдали на аутсорсинг. Престижного для нас тут немного, но результатом я доволен: людей увольнять не нужно, площади загружены.

### «ЛЮБОЙ ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ КУПИТЬ КОМПЬЮТЕР И СДЕЛАТЬ ПРОГРАММУ ЛУЧШЕ, ЧЕМ 1С»

**СН:** Правда ли, что вы готовите частное размещение или IPO? Не самое, конечно, подходящее время, но можно, наверное, попробовать. Вот, допустим, дадут вам \$100 млн. Что с ними делать будешь?

**БН:** Объясняю. Мы кредитов никогда не брали: текущей рентабельности всегда хватало для инвестиций в развитие. Но сейчас у меня возникло ощущение, что российский ИТ-рынок подошел к точке консолидации. Знаешь, в США в 1920-е годы были десятки автомобильных компаний, а потом «большая тройка» кардинально оторвалась от конкурентов. Похожий момент сейчас в России — можно купить интересные активы.

**СН:** И они стоят того?

**БН:** Когда заговариваешь о покупке, все начинает чего-то стоить. Конечно, они не разоряются категорически, но у многих дела не идут в гору.

**СН:** А на органическое развитие деньги не нужны?

**БН:** Сама разработка софта не очень капиталоемкая. Она мозгоемкая. Не все йогурты одинаково полезны, главное — набрать правильных людей и мотивировать их.

**Борис Нуралиев:**

### «Кто о чем-то жалеет, тому бизнесом в России лучше вообще не заниматься»

**СН:** Когда я хочу инвестировать в бизнес, то первое, что приходит в голову, насколько эта компания может долго существовать без своего основателя. Ты, наверное, и в отпуск больше чем на месяц ни разу не уходил.

**БН:** Какой месяц, ты что! Я последний раз в отпуске лет пять назад был. А на месяц в турпоход только во времена СССР мог себе позволить сходить.

**СН:** Вот смотри, ты это все придумал и поставил. Что будет, если мы сейчас сядем в самолет и улетим, а вернемся через полгода? Может быть, весь бизнес сохнется и подразвалится или ты, наоборот, кого-то тут тормозишь и 1С без тебя расцветет?

**БН:** Думаю, резко ничего не изменится. В нашем деле два основных творческих момента — разработка софта

и его продажа. Я лично не занимаюсь ни тем, ни другим. Хорошим программистом я был очень давно. Последний раз писал программу, когда дочке помогал готовить курсовую. Я и проектами не руковожу — их 2000 одновременно. Если полезу вглубь — утону.

**СН:** Ходят слухи, что ты зато закупку скрепок и лампочек контролируешь.

**БН:** Есть такое. В первую очередь я должен держать под контролем финансы — и «скрепки», и многомиллионные контракты. Ежедневно просматриваю где-то 400 платежей и должен их утвердить. Но уходит у меня на это всего 12 минут в день. Автоматизация хорошая: кнопку нажал — и все видно.

**СН:** Здорово, покажешь потом, как это работает. Когда я работал в Шереметьеве, мы проще решали эти вопросы. Когда нужно было, например, закупить мебель, мы с коммерческим директором Михаилом Василенко собрали в кабинете ведущих производителей и объяснили, что один из них выйдет отсюда с контрактом. Кто даст скидку 10%? Дали все. И так сторговались с одним из участников до 44%. А самое главное — в этом году мы закупили в четыре раза меньше мебели, чем в предыдущем. Потому что поставщик определен, все просто и прозрачно, значит, процесс закупки больше никому из сотрудников неинтересен.

**БН:** Кадры — это как раз вторая моя задача. У нефтяников есть скважины, у розницы — месторасположение магазинов, у нас главный «ресурс» — люди. Любой человек может купить компьютер и сделать программу лучше, чем Microsoft или 1C. Софтверные фирмы отличаются друг от друга только тем, каких людей они набрали и как организовали их работу. Раньше я лично всех отбирал, даже уборщиц, но, когда персонал зашкалил за 600 человек, сломался. Сейчас у нас около 1000 человек, я провожу собеседование только с ключевыми сотрудниками и, честно говоря, боюсь утратить связь с новыми коллегами. И, наконец, главная моя задача — придумывать пути развития компании.

**СН:** Как это происходит — коллегиально или ты сидишь тут запершись и сам все решаешь? Над тобой ведь совет директоров не довлеет.

**БН:** Бывает по-разному. Коллектив сильный, большинство предложений идет от сотрудников. А я работаю фильтром. Россия — это страна, где идей завались. Важно эти идеи превратить в процессы.

Вот пример. В прошлый кризис 1998 года игры просели гораздо сильнее, чем сейчас, — народ, видно, все-таки привык к хорошему. Отбить затраты на создание игрушки только с российского рынка стало невозможно. Тут приходит ко мне руководитель направления игровых программ Юра Мирошников и предлагает сделать авиасимулятор. Есть готовая команда программистов и на-



Сергей Недорослев:

**«Мы в офисе удалили все игровое ПО и уволили всех игривых девушек. За создание нерабочей обстановки»**

стоящих авиационных инженеров. Кто, спрашиваю, конкуренты? Он как-то насторожился: вот, говорит, Microsoft с большим отрывом. Страшновато, конечно. Но в результате сделали мы игрушку «Ил-2 штурмовик». И, не поверишь, она обогнала в этом сегменте Microsoft по продажам в Wal-Mart. В самом сердце Америки.

**«В ИТ РОЛЬ ЛИЧНОСТИ ОЧЕНЬ ВЕЛИКА»**

**СН:** Борис, а аватар в Second Life есть у тебя? Онлайновая такая штука.

**БН:** Нет, я сам не играю.

**СН:** А зря. Я как-то прочитал интервью CEO HP Роберта Беллмана, у него в Second Life два аватара. Раз такие серьезные люди играют, я подумал, что надо и мне попробовать. Тем же вечером начал

играть. Там все по-взрослому: Adidas продает футболки, Audi — машины, там Dexter (Недорослев — совладелец авиатакси Dexter.— сф) должен летать обязательно. Сидят люди по 14–16 лет, но они быстро вырастут и будут потребителями. Я видел исследование, что 30% рынка игрушек скоро уйдет в интернет, а из Сети многие виртуальные товары попадут в реальную жизнь.

**БН:** Тенденция важная. Игры сейчас смыкаются с социальными сетями. Там мальчики с девочками знакомятся. А где социальная сеть, там и монетизация должна быть.

**СН:** Мне в Second Life одни ребята хотели смешную козу продать, а в итоге подарили, чтобы я всем о ней рассказывал. Вот я и рассказываю. Я на этой штуке теперь быстро скачу по пространству, знакомлюсь со всеми, общаюсь. Тебе нужно обязательно завести аватар и походить там. 1С же таких коз наделать запросто может — отличный бизнес. Да и самолеты для Dexter можете, кстати, нарисовать.

**БН:** Онлайн-игры — это как раз один из проектов, на которые нам могут понадобиться деньги. У нас есть собственные команды разработчиков игр, есть отдельные компании, где нам принадлежат доли, бывает, «звезд» привлекаем. Это как киноиндустрия: нужны не только деньги, но и талант. Сейчас думаем, что бы такое сделать, чтобы много людей играло.

**СН:** Игры вообще сильно просели в кризис?

**БН:** В рублях проценты на 30. Но главная проблема — не в спросе, а в рознице. Мы могли бы отгрузить больше, и народ бы купил, но «цивилизованная» розница не может перекредитоваться, с поставщиками рассчитываться не торопится. У нас есть своя розничная сеть «1С интерес» — так там продажи растут.

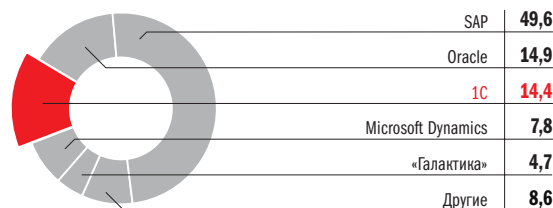
**СН:** Борис, ты для кого все-таки компанию строишь — для инвестора на продажу или она тебя интересует как твое детище?

**БН:** Дело жизни как-никак. 1С — это, понимаешь, социально значимый бизнес. Очень много людей и предприятий на нашем ПО работают.

**СН:** Знаешь, пока компания может жить без акционеров, нужно жить без акционеров. Эта публичность все меняет. Вот Александр Изосимов однажды рассказывал мне про семью Mars: сидит владелец компании, ты ему доказал, что нужно что-то делать, он это все отфильтровал — и процесс пошел. И пока там конкуренты собрали своих директоров, привезли их на самолетах, подготовили отчеты, ты уже раз — и все сделал. Кайф же. А привлекаешь новых акционеров, и будут такие, как я, приходить, вопросы задавать, советы дурацкие давать.

**БН:** Да, бывает такое. Но и плюсы у публичных компаний есть — например, бизнес 1С стал своим для тысяч

## СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РЫНКА СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ\*



Источник: IDC

\*в денежном выражении

франчайзи, они его хорошо понимают и вместе с нами развивают. Многие приходят, хотят наши акции купить. И нам это интересно, но в рамках семейной компании такого не сделаешь.

**СН:** У меня обратная проблема — есть большой, но миноритарный пакет в ОАО «Моторостроитель». Компания выпускает ракетные двигатели. Продукт идеальный: отработать должен всего несколько минут, утилизировать не нужно, сам сгорает. Эффективность предприятия страшная — в \$10 тыс. обходится тонна тяги, у других компаний в четыре раза дороже. Почему бы не наладить массовые продажи, не сделать двигатель-бренд? Можно продавать двигатели с рентабельностью 300%. Но в нашем государстве считается, что 10% для машиностроительного предприятия — норма, а все что больше — фантастика. Привлечь бы инвестиций миллиарда три рублей — и можно перевернуть ракетный рынок. Но это не мое частное предприятие, а чиновникам перемены не нужны, рисковать не хочется. Хотя сейчас госпакет передали в «Оборонпром», и изменения вроде начинаются.

**БН:** Здорово, когда можно продать что-то творческое, а не просто вырытое из земли: компьютерные программы, двигатели или пусть даже матрешек расписных.

**СН:** Слушай, а тебе, кстати, не бывает скучно всю жизнь заниматься одним делом? Я знаю управляющего из Motorola — он в 50 лет взял и всю жизнь поменял: ушел топ-менеджером в «Красный крест»...

**БН:** В ИТ скучно не бывает — к примеру, в 2007 году наш оборот вырос на 93%. А среди конкурентов, между прочим, богатейшие предприниматели земли.

Знаешь, мы специально сформировали имидж стабильной компании, где ничего не меняется. Для бухгалтерской аудиторией это хорошо, для менеджерской, может быть, и не очень. На самом деле посмотри, какие технологии у нас были десять лет назад и какие сейчас. Я в 1980-м окончил институт и думал, сколько же у меня возможностей — одно можно сделать, другое. Сейчас смотрю на наши ERP-системы и думаю: сколько же всего еще с ними предстоит сделать...



КОМПАНИЯ AIG LIFE ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2008 ГОДА СТАЛА СТРАХОВЩИКОМ НОМЕР ОДИН В РОССИИ, СОБРАВ БОЛЬШЕ ВСЕХ ПРЕМИЙ ПО СТРАХОВАНИЮ ЖИЗНИ. ТОЛЬКО НА 13-Й ГОД УСИЛИЯ, ПОТРАЧЕННЫЕ НА ПРИУЧЕНИЕ РОССИЙСКОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ К ДОЛГОСРОЧНОМУ СТРАХОВАНИЮ ЖИЗНИ, ДАЛИ ПЛОДЫ.

# НЕПОДАТЛИВАЯ ЖИЗНЬ

текст СЕРГЕЙ КАШИН

Когда утром 10 февраля нынешнего года группа «Русский полис» опубликовала топ-20 российских компаний по страхованию жизни за 2008 год, президент «АИГ Лайф» Александр Зарецкий был сильно удивлен. По объему собранных премий компания вышла на первое место, хотя девять первых месяцев года была лишь третьей. Опережали ее «Согаз», кэптивный страховщик «Газпрома», и «Русский стандарт Страхование», лидирующий на рынке продажи полисов при кредитовании. Но за три кризисных месяца многое изменилось. «Согаз» скорее всего отказался от краткосрочного страхования жизни сотрудников газового гиганта, которое служило чем-то вроде бонусной программы, а объемы вмененного страхования рухнули вместе с объемами выданных кредитов. Обнародованные в мае результаты первого квартала подтвердили лидерство «АИГ Лайф». Поэтому Александр Зарецкий подумал: может, и неплохо, что еще в начале 2008 года от компании планомерно, по его словам, ушли два крупных банка-партнера (они создали собственные страховые компании в расчете на бурный рост рынка), обеспечивавшие приличный объем кредитного страхования жизни. И у «АИГ Лайф» был год на то, чтобы приспособиться к такой ситуации. «В тот момент, год назад, мы приняли решение, что надо делать ставку на собственные силы, собственную дистрибуцию», — говорит Зарецкий.

Хотя он не хочет называть ушедших партнеров, одного из них вычислить нетрудно. Известно, что Citibank — глобальный партнер AIG — с начала 2008 года сотрудничает с компанией «СиВ Лайф», долей в которой владеет через совместное предприятие с немецким страховщиком Talanx AG. По сборам этой компании в 2008 году —

около 536 млн руб. — можно сделать вывод о приблизительно таких потерях «АИГ Лайф», которые составили, надо полагать, сумму между 500 млн и 1 млрд руб. Несмотря на это, за прошедший год «АИГ Лайф» собрала на 15% больше страховых премий, чем в 2007-м, — 4,3 млрд руб.

AIG, первопроходец на нашем рынке страхования жизни с 12-летним стажем, в рейтингах всегда была в тени. В конце 1990-х, когда у нее не было конкурентов, не было и рейтингов. Тогда этот рынок никто не считал — настолько он был мал. Потом несколько лет на рынке правили бал «схемные» страховщики, предлагавшие полисы как средство минимизации налогов.

Поэтому эксперты довольно давно занимаются хитроумными манипуляциями с официальными цифрами, которые дает Росстрахнадзор. Цель — отделить зерно от плевел, долгосрочное добровольное страхование жизни от прочего. Если клиент покупает полис страхования жизни добровольно и соглашается на многолетние взносы — он настоящий. Если же решение о покупке полиса по страхованию жизни за клиента принял вышестоящий начальник (корпоративное и кэптивное страхование) или банк-кредитор (банковское страхование), то премия от такой страховки хоть и честно заработана, но ненадежна — что и доказал кризис.

## ЛИЛИПУТСКИЕ НАКЛОННОСТИ

Очищая цифры от влияния кэптивных премий и «схем», эксперты уже лет пять ждали грандиозного прогресса на этом рынке, подобного тому, что случился, например, в Восточной Европе. На рынке страхования жизни каждый знает байку о двух коммивояжерах. Обувная компания, рассматривая перспективы продажи обуви



Александр Зарецкий проявил себя настоящим стайером — на длинной тринадцатилетней дистанции он все-таки стал лидером

в Африке, послала для исследования рынка двух коммивояжеров. От первого вскоре пришло сообщение: «Перспектив никаких, тут никто вообще не носит обуви». От второго: «Колоссальные возможности для продаж: тут еще ни у кого нет обуви!» Большинство российских аналитиков выступают в роли второго коммивояжера: «Рынок пока мал, но потенциал его огромен». Причем сами «туземцы» — российские клиенты — перспектив до последнего момента не видели никаких.

На тринадцатом году присутствия на рынке Александр Зарецкий говорит, что нынешний кризис его совсем не пугает: «Рынок не может пострадать, так как находится на самом начальном этапе развития и может двигаться только вверх». Чтобы понять реальные размеры российского бизнеса по страхованию жизни, достаточно сравнить его, например, со словацким. Три года назад наш рынок (\$215 млн, по тогдашним оценкам Deutsche UFG) был вдвое меньше рынка Словакии (\$425 млн), страны с населением 5,3 млн человек, почти как в Петербурге. И тогда же консультационная фирма PPG констатировала: уровень доходов населения России достиг той точки, при достижении которой «рванул» вверх рынок страхования жизни в Восточной Европе. По результатам 2008 года объем словацкого рынка составил 1,1 млрд евро, российского — 0,57 млрд евро. Страна с населением почти в 30 раз меньше российского имеет в два раза больший рынок страхования жизни. Аборигены до сих пор босые.

Апатия россиян тем более удивительна, что накопительное страхование жизни сейчас практически единственная альтернатива провалившейся отечественной пенсионной системе. Два-три года назад речь шла

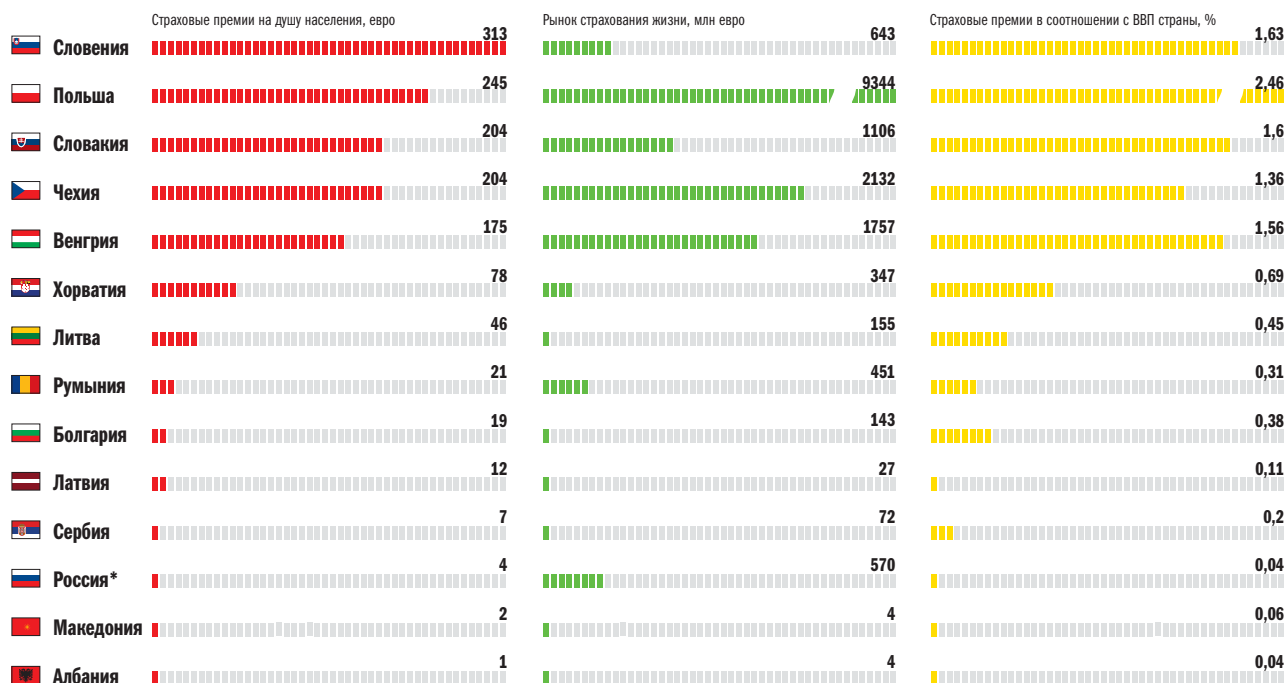
о том, что предлагаемые страховщиками 5–9% годовых не идут ни в какое сравнение с 30–50% фондового рынка — именно поэтому деньги пошли туда, а не на полисы. Но в 2009-м, потеряв в ПИФах 50–70% накопленных сумм («АИГ Лайф», да и другие компании по страхованию жизни, прирастила те же 7%), российский потребитель не утратил веру в скорое обогащение. И переводит деньги интернет-брокерам, чтобы самостоятельно управлять инвестициями, — этот сектор розничных финансов растет быстрее всех.

## НАСЛЕДИЕ РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ

В общем, страхованию жизни поразительно не везет в России. Первой попыткой начать этот бизнес была инвестиция ЕБРР в 1994 году в создание собственного страховщика жизни «Россия». Европейские банкиры ориентировались тогда на пример Восточной Европы. Но в России эта затея провалилась. Второй подход сделала как раз AIG — в 1997-м. Сейчас конкуренты объясняют такой удивительный выбор момента для входа на рынок иррациональной привязанностью к нашей стране Мориса Гринберга, легендарного основателя компании. Рассказывают о его российских корнях. Александр Зарецкий такую версию не отрицает: сам Гринберг говорил ему, что его семью, которая жила в Белоруссии, в начале XX века практически насильно вывезла в Америку его бабушка, ей тогда было уже больше 70 лет.

Виной ли тому любовь к далекой незнакомой родине, но так или иначе AIG пришла в Россию очень рано. Слишком рано. Для того чтобы новый бизнес хоть чуть-чуть рос, приходилось применять чудеса изворотливости. Одним из таких чудес стал, как его называют

## РЫНОК СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ В РОССИИ И СТРАНАХ ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ



\* финансовые показатели пересчитаны в евро по курсу ЦБ

Источник: данные национальных финансовых регуляторов, расчеты «Секрета фирмы»

в компании, «страховой Макдоналдс», который внед-  
рялся в 2002–2004 годах.

Работа построена следующим образом. Во главе агент-  
ства — основной боевой единицы компании — стоит  
так называемый *agency manager* (менеджер агентства).  
В его подчинении обычно 40–60 агентов. Руководит он  
ими через менеджеров среднего звена (у каждого в под-  
чинении пять-восемь сотрудников), которых называют  
*unit manager* — менеджер отделения. Чтобы стать *agency*  
*manager*, надо пройти всю цепочку снизу, от рядового  
агента. Но в 2002 году — после четырехлетнего периода,  
который Александр Зарецкий называет «консерватив-  
ным», — в регионах начали искать предпринимателей,  
готовых рискнуть и начать бизнес практически «на  
свои», стартуя сразу с этой позиции. Предприниматель  
самостоятельно начинает бизнес, используя стандарты  
головной компании (как и большинство ресторанов  
«Макдоналдс»). При этом его доля в прибыли более зна-  
чительна, чем у наемных сотрудников. Александр Зарец-  
кий говорит, что эксперимент был достаточно удач-  
ным, — именно так появились агентства компании  
в Краснодаре, Ростове-на-Дону, Самаре и Чебоксарах.

До 2004-м, когда на рынке наконец стали появляться  
реальные конкуренты, AIG инвестировала в бизнес

всего \$20–25 млн. Это как минимум вдвое меньше про-  
грамм, которые стали заявлять в 2005–2007 годах дру-  
гие российские страховщики. Александр Зарецкий на-  
ходит теперь в таком преждевременном входе даже  
свои плюсы: «В следующие тучные годы продвижение  
было дорого. Недвижимость стоила дорого, а агенты —  
очень дорого». Агентов «АИГ Лайф» было трудно пере-  
манивать и перекупать (а этим занимался весь рынок).  
Ведь оплата агента зависит от накопленного клиент-  
ского портфеля, а за несколько лет форы агенты ком-  
пании продали столько полисов, что предложить им  
адекватную замену было непросто.

## ЧЕРНЫЙ ДЕНЬ КАЛЕНДАРЯ

Зарецкому есть с чем сравнить нынешний кризис. Он  
говорит, что в 1998 году ухудшение было коротким, по-  
том ситуация только улучшалась. В 2009-м ситуация  
только портится. В 2008 году, как и в 1998-м, от «АИГ  
Лайф» ушла часть клиентов. Аналитик компании «Экс-  
перт РА» Наталья Комлева оценивает нынешнюю долю  
расторжений договоров накопительного страхования  
жизни (которая, по ее словам, и до кризиса была на  
уровне 7–10%) в 15–20%. Кроме того, компании соглаша-  
ются на изменение условий уже заключенных догово-



ров: размера и сроков внесения платежей, величины страховых сумм. Подобная ситуация была характерна, по словам Зарецкого, и для 1998 года, когда платежи по полисам из-за скачка доллара (а контракты тогда номинировались исключительно в валюте) выросли в четыре раза и не все клиенты могли себе это позволить.

«Я считаю, что у части клиентов наступил страховой случай. Тот черный день, о котором они думали, когда покупали полис, настал», — резюмирует Зарецкий. Хотя, конечно, потеря доходов не страховой случай, и деньги возвращались за вычетом расходов страховщиков. При этом Александр Зарецкий видит и существенное отличие нынешней ситуации. За прошедшие годы кое-кто из клиентов успел накопить на страховых счетах по несколько миллионов рублей.

Президент «АИГ Лайф» рассказывает, что сотрудники компании в Нижнем Новгороде жаловались ему, что на ГАЗе из 150 тыс. работников уволили 120 тыс. — как в такой ситуации продавать полисы? Но Зарецкий демонстрирует привычный для него оптимизм: «У нас в Нижнем Новгороде и 15 тыс. застрахованных нет. Поэтому я сказал им, чтобы они посмотрели на ситуацию по-другому: на ГАЗе у них есть 30 тыс. потенциальных клиентов». Притча о коммивояжерах в действии.

В компании проводят мозговые штурмы, чтобы определить отрасли, которые пострадали меньше всех (а может, даже и выиграли от кризиса) и куда в первую очередь стоит направиться страховым агентам. Результатами одного из них Александр Зарецкий делится. В список выигравших, по мнению участников мозгового штурма, попали фармацевты, юристы, аудиторы из компаний за пределами «большой четверки» и, наконец, нефтяники.


## В ГОДИНУ КРИЗИСА

У российской АИГ дела идут все-таки сравнительно неплохо. Классическое страхование жизни, по словам Яны Мирошниченко, руководителя департамента стратегического анализа финансовых рынков компании «Мариллион», чувствует себя значительно лучше банковского. Такое — вмененное — страхование жизни составляло больше половины розничного сегмента. Некоторые компании, которые сделали ставку именно на него, по мнению Мирошниченко, могут вообще покинуть рынок в течение 2009 года. Наталья Комлева считает, что премии по классическому розничному страхованию жизни будут только расти, ведь конкуренция снизилась. По ее словам, реальные взносы по страхованию жизни даже в первом квартале 2009 года демонстрировали рост — плюс 3,0%, по данным Федеральной службы страхового надзора. При этом рынок страхования в целом упал на 7,7%.

## Накопительное страхование жизни сейчас единственная альтернатива провалившейся российской пенсионной системе

Как говорит генеральный директор компании «Allianz РОСНО Жизнь» Максим Чернин, несмотря на кризис, заметный в России уже с осени, декабрь прошлого года оказался для компании лучшим в ее истории — 60 млн руб. сборов. А в марте и этот рекорд оказался превзойден. Правда, доля наиболее пострадавшего банковского страхования в портфеле «Allianz РОСНО Жизнь» в 2008 году была незначительной. «Планы, которые мы утвердили с акционерами еще до кризиса, в августе 2008-го, были выполнены более чем на 90%, и цифры выше, чем в прошлом году», — утверждает Чернин. Он пришел к выводу, что если в количестве договоров заметно некоторое снижение, то размер средней премии на один договор вырос, из чего Чернин делает вывод, что обеспеченные клиенты часть своих инвестиций решили направить на страхование жизни.

«АИГ Лайф» после острой фазы кризиса ищет новые пути к кошелькам и сердцам клиентов. О дорогостоящей экспансии речь не идет. Речь пока идет о том, чтобы встали на ноги пять новых, открытых в прошлом году, агентств (всего у компании, помимо центрального офиса, сейчас работает 26 агентств).

Клиента пытаются заинтересовать новыми продуктами. «Мы сейчас насыщаем наши долгосрочные накопительные программы различными рисковыми элементами», — объясняет Александр Зарецкий. Внимание клиентов может привлечь предложение так называемых квазимедицинских страховок — от смертельно опасных заболеваний, которые являются исключением практически по всем полисам ДМС. В этом списке 31 болезнь, диагностирование которых является страховым случаем, а значит, страховая сумма поможет оплачивать лечение. Еще одно предложение, которым «АИГ Лайф» надеется привлечь россиян, — дополнительные элементы страховок в пользу детей. Например, при наступлении серьезного страхового случая с родителем страховая компания берет ежемесячно проводить выплаты ребенку. Основной надеждой страховщиков, конечно, является расчет на то, что из-за кризиса люди начнут задумываться о непредсказуемости жизни и будут подкладывать подушечку — мало ли чего. Чем туманнее перспективы, тем чаще люди вспоминают о страховании. Кстати, и страховых агентов стало гораздо легче искать, и стоят они дешевле. Как говорится, нет худа без добра. 

ОБУВНАЯ КОМПАНИЯ CAMPER НЕ СТРЕМИТСЯ СТАТЬ САМОЙ БОЛЬШОЙ ИЛИ САМОЙ ЭФФЕКТИВНОЙ В МИРЕ, ДЛЯ НЕЕ ГЛАВНОЕ — ОТЛИЧАТЬСЯ ОТ ДРУГИХ. ЕЕ РОССИЙСКИЙ ДИСТРИБУТОР «ИНКА» СЧЕЛ, ЧТО В КРИЗИС ТАКАЯ СТРАТЕГИЯ МОЖЕТ ВЫСТРЕЛИТЬ И НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ.

## МАЧО НЕ ПЛАЧУТ

ТЕКСТ НИКОЛАЙ ГРИШИН

**В помпезных** интерьерах сталинской высотки «Hilton-Ленинградская» загорелому испанскому мачо Лоренцо Флукса (на фото) явно не по себе. В конце мая он первый раз приехал в Россию на открытие флагманского магазина Camper в ГУМе и к монументальной местной архитектуре еще не привык.

Вице-президент Camper и сын основателя компании Лоренцо живет с женой и тремя детьми на Мальорке — острове в Средиземном море, недалеко от побережья Испании. Мальорка, как и входящий в тот же архипелаг остров Ибица, считается туристической меккой. Каждое утро Лоренцо купается в море, а по выходным семья Флукса собирается в доме его отца.

Президент и владелец Camper Лоренцо Флукса-старший последние несколько лет все реже участвует в оперативном управлении компанией, бразды правления постепенно переходят в руки Лоренцо-младшего. Так что на семейных встречах, когда дети убегают играть в сад, отец и сын за бутылкой вина начинают разговоры о делах.

Поговорить есть о чем: продажи Camper на родном испанском рынке падают (здесь много сильных конкурентов — El Naturalista, Art, Callaghan), да и кризис ударил по карманам европейцев, плохи дела в США, зато японские и китайские дистрибутеры рапортуют об успехах. В итоге кризис на солнечной Мальорке не очень-то и замечают: в прошлом году Camper продала 4 млн пар обуви (по расчетам **сф**, выручка компании составила около 300 млн евро), что на 500 тыс. пар больше, чем в 2007-м. Планы на 2009 год — подрасти до 4,4 млн пар. Любопытно, что крупнейшая в Испании обувная компания никогда не выходила на публичные

рынки капитала и не привлекала инвесторов, поэтому оборот в Camper по старинке считают в парах, а не деньгах. Для сравнения: мировой лидер обувной индустрии британская компания Clarks ежегодно производит и продает 46 млн пар обуви на 1,4 млрд евро.

Основные надежды испанская семья сейчас связывает с новыми рынками: традиционные уже близки к насыщению. Надежды в первую очередь на Россию. В начале 2009 года компания сменила местного дистрибутора КБК на «Инка». Новый эксклюзивный представитель испанцев строит грандиозные планы — к концу 2011 года прибавить к нынешним четырем еще 20 новых монобрендовых магазинов.

### ПРИДУМАЛИ ВЕЛОСИПЕД

Обувью в семействе Флукса занимаются с XIX века.

«Мои дед и прадед шили обувь, мог ли я думать о какой-нибудь другой карьере? — широко улыбается Лоренцо. — Дети, надеюсь, тоже пойдут по моим стопам».

Превратить семейное ремесло в бизнес сумел Лоренцо Флукса-старший: в 1975 году он основал компанию Camper («крестьянин» в переводе с каталонского), а в 1981-м открыл первый монобрендовый магазин в Барселоне. Флукса изначально сделал ставку на яркий средиземноморский дизайн. «Это некий микс истории и современности. Мы берем традиционную испанскую обувь, которую носили крестьяне, и пытаемся ее осовременить», — рассказывает Флукса-младший.

Семейство Флукса — неунывающие экспериментаторы. Они первыми на мировом обувном рынке отказались от полок вдоль магазинных стен и стали размещать обувь на столах. Получилось необычно и удобно —







## Семейство Флукса — неунывающие экспериментаторы. Они первыми на мировом обувном рынке отказались от полок вдоль магазинных стен и стали размещать обувь на столах

покупателю не нужно наклоняться за обувью, и сразу видно весь ассортимент. «Поначалу мне показалось, что много ботинок в таком магазине не выставишь. Но на практике выяснилось, что инновационная выкладка позволяет разместить столько же товара, сколько традиционная, — 190 пар на 55 кв. м», — рассказывает директор ООО «Инка» Марина Данилова.

Собственные магазины в Самрег считают основным маркетинговым оружием и денег на оформление большей части из них не жалеют. «Открыть много одинаковых магазинов для одинаковых людей — это путь успеха, по которому идут крупнейшие игроки Geox, Ecco, Timberland, — рассуждает Лоренцо Флукса. — У нас же каждый магазин — индивидуальный проект. Нет ни одного, похожего на другой. Это дорого, но это наш путь». И правда, магазины для Самрег разрабатывают именитые дизайнеры вроде Фернандо Амата, Марти Гуиксе и Широ Миуры, а стоимость проекта, торгового оборудования и ремонта иногда доходит до 400 тыс. евро (это за 50–60 кв. м, конкуренты из верхушки массового сегмента редко тратят больше 100 тыс. евро). Конечно, не все магазины сети — произведение искусства. Так, в испанском городе Пальма с дизайнерским Самрег соседствуют и ничем не примечательные точки под такой же вывеской.

Новый магазин Самрег в ГУМе, который оформил известный дизайнер Альфредо Хаберли, обыгрывает идею трехколесного велосипеда, который едет по дорожке из камней и встречает на своем пути разные дорожные знаки. Обувь располагается на длинной полке-сиденье этого велосипеда. «Таким приколом вполне можно привлечь новых покупателей. Люди у нас любят яркие брэнды и готовы за них доплачивать, — считает директор Ralf Ringer Андрей Бережной. — Но в конечном итоге сам товар куда важнее дизайнерских изысков в магазине».

### ОБУВЬ НЕТРАДИЦИОННОЙ ОРИЕНТАЦИИ

Обувь у Самрег под стать магазинам. «Пожалуй, самый яркий и провокационный европейский брэнд. Я сам его ношу», — говорит владелец компании «Обувь России» Антон Титов. Взять, к примеру, серию Twins, где кроссовки имеют асимметричный рисунок: ботинки в паре отличаются один от другого, но при этом они стилистически связаны (в детской обуви на одном написано «мама», на другом — «папа»; на одном ботинке — голова кошки, на другом — ее хвост). Дизайнеры Самрег частенько используют разноцветные шнурки, а на подошве одной из моделей разместили карту Барселоны.

«Это брэнд-психолог. Внутри каждой коллекции есть четкая сегментация по потребностям: для кого-то важны эмоции, для кого-то — экологичность и натуральные материалы, для кого-то — нетрадиционный вид, — рассказывает брэнд-менеджер Самрег в России Оксана Чупринина. — Продавец должен „считать“ потребности посетителя и настраиваться на его волну».

Семейство Флукса всячески пытается подчеркнуть интеллектуальность и необычность своего брэнда в рекламе. Самрег чурается традиционных носителей (к примеру, идею Оксаны разместить рекламу в журналах Cosmopolitan и Men's Health испанцы жестко раскритиковали) и делает ставку на провокационный маркетинг.

Последняя кампания Самрег — Imagination Box («коробка воображения»). В начале этого года Самрег раздал своим постоянным клиентам в Испании фотоаппараты и коробки от обуви без одной стенки. Люди снимали Барселону из коробок, а по итогам акции компания провела фотовыставку, разместив ролики про приключения «кемперов» в интернете и на ТВ. В России «Инка» уже распространяет в интернете ролики про то, как люди с коробками из-под Самрег на голове (на сей раз это не потребители, а промоутеры) гуляют по Москве и пытаются пообедать в сети McDonald's. Основная идея кампании — что люди, выбирающие Самрег, имеют свой взгляд на мир и отличаются от других.

Необычные магазины и яркая обувь позволили Самрег в начале 1990-х вырваться в лидеры по объе-

реклама

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

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

По вопросам размещения рекламы звоните  
Наталии Крюковой и Марии Битулевой  
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25;  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**Коммерсантъ**



Продавцы в Самрег должны «считать» потребности посетителя и настраиваться на его волну

мам продаж на обувном рынке Испании, а начиная с 1992 года приступить к международной экспансии. Сейчас у компании уже 150 монобрендовых магазинов, из которых 24 находятся в Испании. В Европе (Германии, Франции и Великобритании) она открывает собственные магазины, а на рынках США, Японии, Австралии и прочих работает через эксклюзивных дистрибуторов.

География Самрег стала настолько разнообразной, что в компании даже ввели международную годовую гарантию: обувь с заводским дефектом, купленную, к примеру, в США, можно обменять на новую пару даже в Австралии.

Превращение в международную корпорацию дается семье Флукса нелегко. Три года назад Самрег перенес основное производство в Китай и Марокко — шить обувь в Испании стало слишком дорого. А в прошлом году Лоренцо привлек в компанию первых менеджеров со стороны — финансового и маркетингового директоров (раньше все ключевые должности занимали члены семьи Флукса). «Сохранить семейный бизнес в глобальном мире невероятно сложно — для нас ведь удовольствие от работы важнее финансового роста. Никакие фонды и миноритарии в спину не толкают», — говорит Лоренцо Флукса.

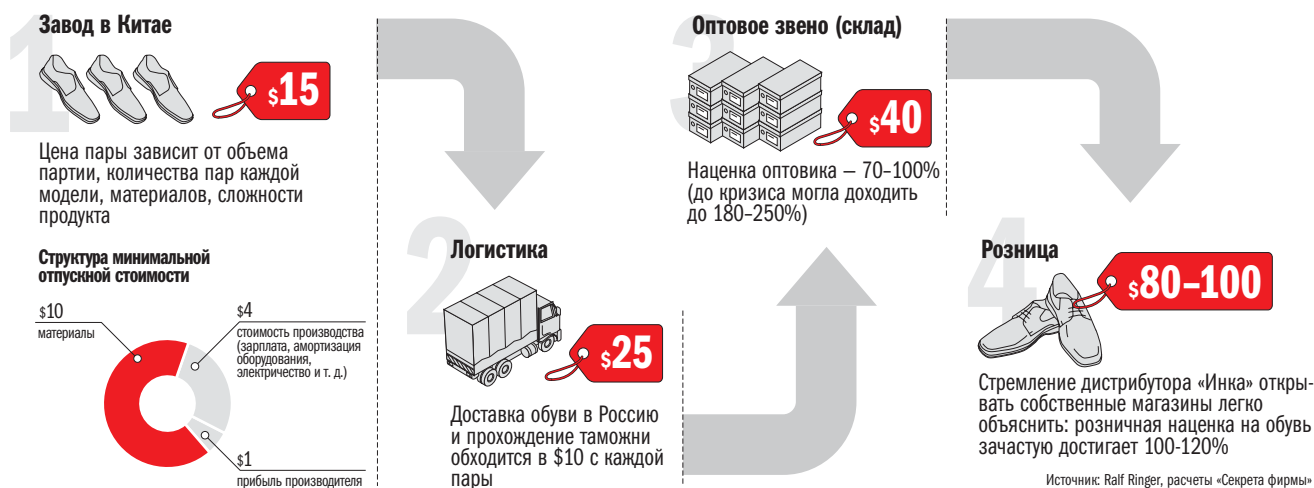
**«Самрег — нишевый продукт. Рассчитывать на массовый спрос вряд ли стоит, зато компания может сформировать пул лояльных покупателей, для которых ценник не главное»**

На руку Самрег сыграл туристический потенциал Мальорки и Испании: с брэндом многие потребители познакомились на отдыхе, а потом стали его приверженцами уже дома. Скажем, в России страница ЖЖ, посвященная обуви Самрег, появилась еще до старта официальных продаж.

Тем не менее в нашей стране дела у брэнда шли не слишком-то успешно — первым дистрибутором марки стала небольшая компания КБК. Она открыла всего два магазина в Москве. Объемы продаж Самрег в нашей стране конкуренты оценивают в \$3–5 млн в год.

«Я думаю, что в России у нас есть колоссальный потенциал, но для его реализации был нужен более сильный партнер», — рассказывает Лоренцо. В начале 2009 года Самрег передала права на эксклюзивную

## ЦЕПОЧКА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ИЗГОТОВЛЕННУЮ В КИТАЕ ОБУВЬ СРЕДНЕЙ ЦЕНОВОЙ КАТЕГОРИИ



дистрибуцию марки компании «Инка». Новый дистрибутор выкупил магазины КБК (сумму сделки «Инка» не раскрывает) и уже открыл два новых.

### ЛЮКС БЕЗ ЛОСКА

Владелец «Инки» Марина Данилова похвастаться четырьмя поколениями обувщиков в семье не может, но любит обувь, пожалуй, не меньше Лоренцо Флукса.

**Ботинки в паре отличаются один от другого, но при этом они стилистически связаны. В детской обуви на одном ботинке написано «мама», на другом — «папа»**

Весь ее кабинет заставлен игрушечными тиффаниками, и все разговоры рано или поздно сводятся к обуви. «Это же такой кайф, когда ты чувствуешь связь между идеей, придуманной дизайнером обуви, и собственным мироощущением», — рассуждает Марина и тут же интересуется: — А вы какую обувь носите и почему?»

Закончив Московскую государственную юридическую академию, она год проработала в адвокатской конторе, но вскоре сбежала от судей и преступников. Со стартовым капиталом помог супруг-предприниматель, и в 1998 году она открыла монобрендовый магазин итальянской люксовой марки Bruno Magli. С брендом от-

кровенно не повезло: через год семья Бруно продала марку, и с тех пор у нее поменялось уже пять владельцев, что, конечно, отразилось на стабильности поставок и обновлении коллекций. В итоге с 2000 года Данилова занимается мультибрендовыми магазинами «Парад», где продаются европейские люксовые марки (цены за пару начинаются от 10 тыс. руб.). Всего в сеть входят пять магазинов в Москве и один в Тюмени, оборот за 2008 год — около 15 млн евро.

«С Samprag мы хотели работать уже давно — такой яркий и позитивный бренд, а тут еще кризис прочистил мозги», — рассказывает Марина. По ее словам, продажи люксовой обуви упали минимум на 20%. Открывать новые бутики сейчас нет смысла. Другое дело — массмаркет, где маржа эластичнее и выше, чем на люксе (по расчетам сф, на люксовой обуви ритейлеры зарабатывают от 50%, а в среднем сегменте — от 100%).

Экспансия «Парада» на время приостановлена: Данилова хочет сосредоточиться на Samprag. Основная идея — повысить узнаваемость марки за счет залпового открытия необычных монобрендовых магазинов. В 2009 году «Инка» планирует открыть семь точек в Москве и Петербурге, а в 2010-м еще семь в столицах и десять в регионах. В регионах Данилова хочет привлекать субдилеров, которые будут работать в малых форматах shop-in-shop (небольшие секции в чужих магазинах).

### ПЕШЕХОД НЕ УЙДЕТ

На первый взгляд «Инка» выбрала не самое удачное время для экспансии Samprag на российский рынок. По словам Антона Титова, верх среднего ценового сегмента (5–10 тыс. руб. за пару обуви) в кризис «просел» силь-



нее всего на обувном рынке — до 40%. Особенно в мультибрендовых магазинах «с невнятной концепцией». Раньше здесь царил импульсный спрос, когда люди покупали обувь не потому, что она им нужна, а потому что понравилась. Сейчас импульсную покупку могут себе позволить куда меньше покупателей.

К тому же, пересекая границу России, Samprag здорово взлетает в цене. По словам Марины Даниловой, обувь дорожает на 20%, однако, по наблюдениям сф, в Европе мужские кроссовки Samprag стоят 80–90 евро, а в России — 6–7 тыс. руб. (130–160 евро). И проблема тут не в 10-процентной пошлине на импорт обуви, а в высокой марже обувных ритейлеров: в Европе она составляет 50–60%, в России — в два раза выше.

Задирают цены обувщики не от хорошей жизни. «Высокие арендные ставки привели к тому, что массовые европейские бренды по цене приближаются к классу люкс, — рассуждает Андрей Бережной. — Несмотря на

жесткую конкуренцию, ценовых войн никто не начинает». Однако, по мнению Антона Титова, в такой ситуации ставка на необычный дизайн и концептуальные магазины может сработать: «Samprag — нишевый продукт, это обувь не для всех. Рассчитывать на массовый спрос вряд ли стоит, зато компания может сформировать пул лояльных покупателей, для которых ценник не главное».

И правда, семья Флукса уже сумела создать вокруг своего бренда социальную сеть The Walking Society (прогуливающееся сообщество), в которую входят несколько десятков тысяч человек. Приверженцы марки общаются на сайтах компании в разных странах мира, собираются вместе для прогулок, путешествий, походов в музеи и пр. Если Лоренцо Флукса и Марина Данилова смогут организовать фанатов яркого дизайна и необычной обуви в России, то кризис вряд ли станет им помехой. сф

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО папская область

ВПАДАЕМ В ДЕТСТВО!



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.labirint-shop.ru](http://www.labirint-shop.ru), [www.biblion.ru](http://www.biblion.ru), [www.bizbook.ru](http://www.bizbook.ru) и [www.bolero.ru](http://www.bolero.ru)

реклама

ПЕРЕЖИВ БАНКРОТСТВО, АМЕРИКАНСКАЯ СИСТЕМА МОБИЛЬНОЙ СПУТНИКОВОЙ СВЯЗИ Iridium Satellite LLC ДЕВЯТЬ ЛЕТ ВПОЛНЕ УСПЕШНО РАБОТАЛА В РОССИИ. ПРАВДА, НЕЗАКОННО. ТЕПЕРЬ КОМПАНИЯ НАЧАЛА ВЫХОДИТЬ ИЗ ТЕНИ.

## ВТОРОЕ НАШЕСТВИЕ

текст ДМИТРИЙ КРЮКОВ

«**Это был** плохой день. Вокруг события высказывалось много теорий, но это просто несчастный случай», — утверждает Дэн Мерсер, вице-президент и генеральный управляющий по странам EMEA и России компании Iridium Satellite LLC. 10 февраля 2009 года в 16 часов 55 минут и 38 секунд по московскому времени произошло первое в истории столкновение космических спутников — американского Iridium-33 с российским «Космос-2251». Оба разбились.

Теории возникли неспроста. Вероятность встречи двух спутников ничтожно мала. С Земли отслеживаются все фрагменты космического мусора, кружащие на орбите, размером больше теннисного мяча, и проглядеть «Космос-2251» массой 850 кг было сложно. В СМИ появились предположения, что американцы могли предотвратить столкновение, но не сделали этого. Мерсер признает, что положительный момент в катастрофе был: «Абоненты увидели: система работает четко, и потеря спутника не повлияла на связь. В течение нескольких часов мы полностью восстановили сеть».

С другой стороны, вряд ли Iridium хотела катастрофы, учитывая, что буквально спустя три месяца она объявила о намерении официально начать работу в России. В мае 2009-го она зарегистрировала дочернюю компанию ООО «Иридиум коммьюникейшенс» и подала заявку на получение лицензии в Минсвязи РФ.

«Космос-2251» списали еще в 1995 году, поэтому на сей раз у российской стороны вроде бы не было оснований для претензий. Однако отношения Iridium с российскими госкомпаниями однажды уже омрачались. Американская система выходит на местный рынок во второй раз. Первое пришествие закончилось скандалом.

### БЕЗУМНЫЙ ТАРИФ

Когда Карен Бертиджер отдыхала в отдаленном местечке на Карибских островах, ей понадобилось срочно связаться с риэлтером, но, увы, телефонной связи в округе не было. Об этой драме четвертьвековой давности никто бы не вспомнил, не будь Карен женой Барри Бертиджера — исполнительного директора компании Motorola. Вместе с инженерами Кеном Петерсоном и Рэймондом Леопольдом он загорелся идеей создать спутниковую систему, которая покрыла бы связью 100% Земли.

На реализацию проекта понадобились десять лет и \$5,5 млрд, полученных от международного консорциума инвесторов, а также в виде кредитов. Среди инвесторов была и Россия: \$82 млн в проект вложил ГКНПЦ им. М. В. Хруничева. В обмен он получил долю в СП «Иридиум-Евразия», которое должно было продавать услуги Iridium в России.

Согласно бизнес-плану, в 1999 году в мире должно было насчитываться не менее 1,225 млн абонентов Iridium LLC (тогда компания называлась так). На деле их число едва достигло 55 тыс. В России — только 300 человек. «У них был безумный тариф: в 1999 году стоимость минуты разговора составляла \$5», — вспоминает генеральный директор дилерской компании «Тесском» Александр Климов. Для сравнения: услуги глобального конкурента Iridium — европейской спутниковой системы Inmarsat стоили в три раза меньше. «Реклама Iridium висела на плакатах по дороге в Шереметьево. Кому из частных пользователей они были нужны? И, напротив, они совершенно не охватывали свою целевую аудиторию: нефтяников, газовиков, моря-



Официальный статус Iridium в России позволит Дэну Мерсеру общаться с крупными корпоративными клиентами на одной волне

ков», — поражается Климов. Дорогая мобильная спутниковая связь востребована преимущественно клиентами, работающими в местах, где отсутствуют традиционные сотовые сети формата GSM.

### ЗАТОПИТЬ МИЛЛИАРДЫ

При такой маркетинговой политике Iridium LLC протянула всего девять месяцев и в августе 1999 года объявила о банкротстве. Компания не смогла обслуживать два полученных ранее кредита на \$800 млн и \$750 млн. В соответствии с главой 11 закона США о банкротстве Iridium получила отсрочку на то, чтобы реструктурировать долги и найти инвесторов, которые предложили бы свою антикризисную стратегию.

Между тем Motorola, являвшаяся крупнейшим ее владельцем (18% акций), стала готовиться к уничтожению орбитальной группировки Iridium. Это 66 действующих и семь (после недавней катастрофы шесть) резервных спутников. Больше только у правительств США и России. Для сравнения: у другой американской системы Globalstar 48 аппаратов, у Inmarsat — 11, у арабской Thuraya — три. Правда, спутники последних двух систем летают по орбите в 45 раз выше, чем Iridium. Каждый из них мощнее и обеспечивает значительно большую зону покрытия.

Чтобы затопить наследие Iridium в Тихом океане, требовалось \$40 млн — вообще-то копейки, учитывая потери участников проекта. Но тут спасти Iridium вылезлась небольшая группа частных инвесторов. Их имена не раскрываются, известно лишь, что одним был фонд венчурных инвестиций Syncom Funds. Они купили миллиардные активы за еще более смешную

сумму — \$25 млн. Платить по прежним счетам спасители отказались.

Инвесторы и кредиторы попытались в судебном порядке взыскать деньги с Motorola. Но суд признал аргументы компании обоснованными. «Когда буришь нефтяную скважину, всегда есть вероятность того, что скважина окажется пустой. Все рискуют. Наш проект оказался пустой „телекоммуникационной“ скважиной», — заявили представители Motorola. Впрочем, в действительности скважина оказалась отнюдь не пустой.

### УДОБНО, НЕЗАКОННО

Дела у компании, переименованной в Iridium Satellite, сразу пошли в гору. В 2000 году она получила выгодный контракт на обслуживание Пентагона, из-за чего инвесторов-спасителей заподозрили в связях с этим ведомством. Якобы всего за \$25 млн Пентагон стал обладателем первоклассной системы спутниковой связи.

Маркетинговая стратегия кардинально переменилась. Услуги стали доступнее (сейчас минута разговора в системе Iridium стоит в среднем \$1–1,5, а внутри сети — \$0,75). Изменилась и клиентура. «Сначала мы думали о миллионах абонентов. На самом деле на мировом спутниковом рынке их сотни тысяч. Наши рынки — авиация, морское судоходство, добывающая и лесная отрасли, военные службы, транспорт, которым требуется связь везде, в том числе в районах, где нет других способов связи», — резонно рассуждает Дэн Мерсер.

Iridium — единственная система, обеспечивающая связь за полярным кругом. Для некоторых клиентов это оказалось важным фактором. Кроме того, компа-



ния предложила на рынок компактные трубки, тогда как, например, оборудование Inmarsat более громоздкое и используется в основном на судах.

В итоге, по оценкам участников рынка, услугами Iridium пользуются сегодня от полутора до нескольких десятков тысяч российских абонентов. Парадокс в том, что многие делают это незаконно. «Мы продаем трубки Iridium, но использовать их можно только за пределами России», — объяснили сф в одном интернет-магазине.

## **Орбитальная группировка Iridium обеспечивает 100-процентное покрытие земного шара, в том числе и Москвы. Однако де-юре Iridium в России нет**

не, специализирующемся на спутниковой связи. Почему с трубок Iridium нельзя звонить по нашей стране?

В руках у Мерсера компактный спутниковый телефон Iridium-9555 размером с очечник. Значок соединения активен, потому что орбитальная группировка Iridium обеспечивает 100-процентное покрытие земного шара, в том числе и Москвы. Однако де-юре Iridium в России нет.

«Иридиум-Евразия» прекратила существование в 2000 году. В 2003-м Iridium заключила соглашение с ЗАО «Технологии Иридиум», которое стало представлять компанию в России. «Технологии Иридиум» созданы при поддержке ГКНПЦ им. Хруничева и входили в ГК «М2М телематика», а у нее неплохие покровители: компания является партнером НПО космического приборостроения по проекту ГЛОНАСС.

Технически никаких препятствий для начала работы в России у Iridium не было: в отличие от других спутниковых систем, она способна функционировать при наличии всего одной станции сопряжения (наземный центр, который ловит сигнал спутника и маршрутизирует его до вызываемого абонента), расположенной, например, в Аризоне, на территории США.

Но помимо операторской лицензии, которая у «Технологий Иридиум» имелась, по отечественному законодательству оператор должен построить станцию именно на территории России. Таким образом российские спецслужбы могут контролировать трафик и отслеживать неудобных абонентов (например, в начале 2000-х связью Iridium пользовались в том числе чеченские боевики).

В свое время станция сопряжения у Iridium была на базе ГКНПЦ им. Хруничева. После банкротства Iridium

LLC ее законсервировали, а для возобновления работы и модернизации требуется несколько миллионов долларов. Платить в одиночку «Технологии Иридиум» не захотели. В результате серии переговоров между ЗАО «Технологии Иридиум» и Iridium Satellite LLC были подписаны несколько документов, в том числе по участию Iridium Satellite в восстановлении и модернизации российской станции сопряжения, — рассказывает гендиректор «М2М телематики» Александр Гурко. — Однако пути решения организационных и технических вопросов до сих пор не определены.

Скорее всего, Iridium будет решать их уже без «Технологий Иридиум». 15 мая 2009 года право этой компании представлять Iridium в России истекло. Американцы тут же объявили, что готовы инвестировать в местную станцию сопряжения. Зачем Iridium понадобилась легализация, если продажи идут и так?

## **РАЗОЧАРОВАНИЕ ОТ РЫНКА**

Очищенные от долгов активы Iridium достались нынешним владельцам за копейки, но проклятия прежних акционеров им не избежать. Орбитальная группировка Iridium, запущенная в конце 1990-х, скоро вырабатывает свой ресурс. В 2014 году ее должны сменить спутники нового поколения Iridium Next. Цена вопроса — \$2,7 млрд. Это почти два годовых оборота мирового рынка мобильной спутниковой связи.

«Большая часть денег, свыше \$1 млрд, пойдет из нашего cash flow. У нас также есть договоренность о продаже контрольного пакета компании GHQ Acquisition Corp. (GHQ). Это даст еще \$500 млн, — говорит вице-президент по корпоративному развитию Iridium Satellite Шамим Хан. — Остальное мы надеемся получить от инвесторов, которых сейчас ищем».

По итогам 2008 года у Iridium насчитывалось 320 тыс. абонентов. Выручка компании составила \$320,9 млн, чистая прибыль — \$53,9 млн. Эти показатели на 23% больше, чем годом ранее. Таким образом, Iridium занимает второе место на рынке мобильной спутниковой связи в мире. Первое — у старейшей системы Inmarsat, которая работает с 1979 года, а прошлый год закончила с выручкой \$634,7 млн, показав прирост 13,9%. Чтобы скопить миллиард, о котором говорит Шамим Хан, к 2014-му Iridium планирует увеличить базу до 500 тыс. абонентов. Но тут вмешался мировой кризис.

Если в сентябре 2008-го GHQ была готова заплатить за 55% акций Iridium \$591 млн, то в апреле 2009-го — уже \$517,3 млн. «Это связано со справедливой оценкой рынка в целом, а не с разочарованием относительно развития и прибыльности компании», — поспешил заверить общественность глава GHQ Скотт Бок.

Динамика рынка замедляется. В 2009 году, например, контракты на строительство новых судов не под-

## КАК УСТРОЕНА СЕТЬ IRIIDIUM

### Количество спутников — 66

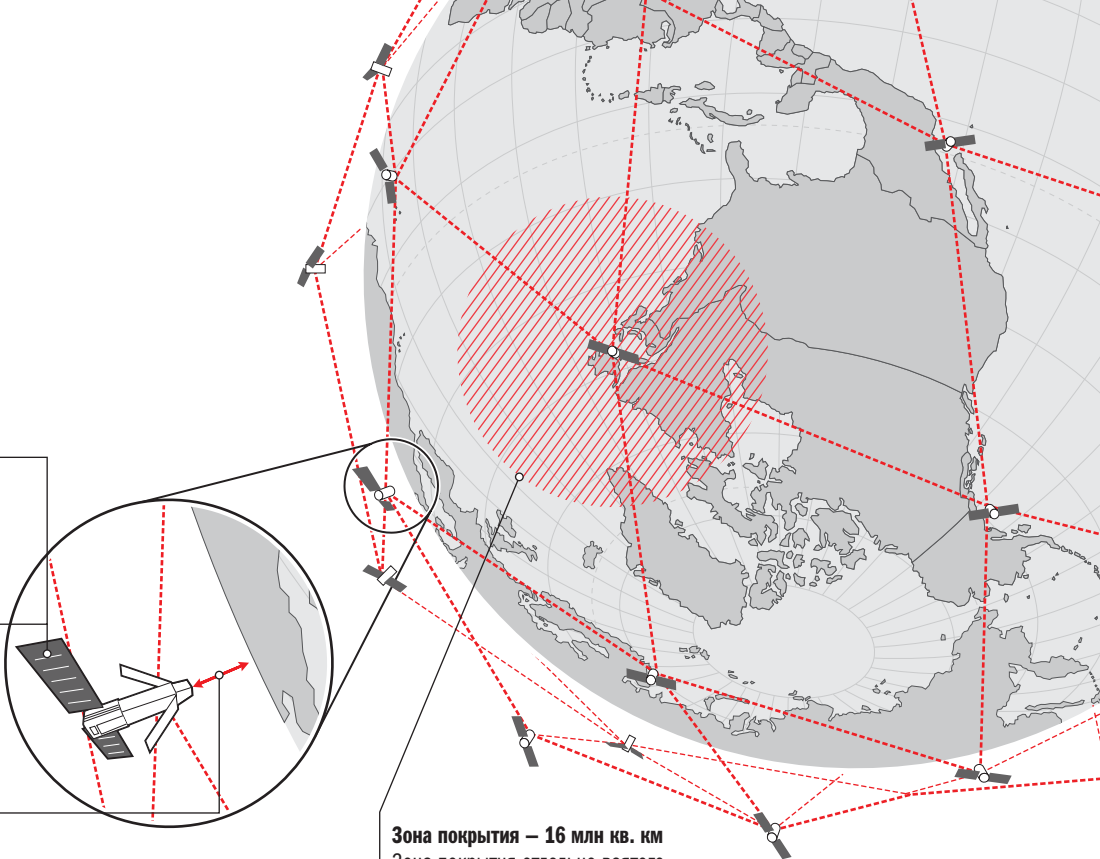
Самая многочисленная орбитальная группировка среди операторов спутниковой связи; обеспечивает 100-процентное покрытие Земли

### Скорость полета — 27 тыс. км/ч

Спутник делает один оборот вокруг Земли в 100 минут. Высокая скорость обеспечивает передачу сигнала от одного спутника к другому без перерывов

### Высота орбиты — 780 км

Из-за относительно небольшого расстояния спутников от Земли при разговоре в системе Iridium передача голосового сигнала происходит почти без задержек



### Зона покрытия — 16 млн кв. км

Зона покрытия отдельно взятого спутника относительно невелика, каждый аппарат «ведет» сигнал в течение всего 10 минут

Источник: Iridium Satellite LLC

писывались. Более того, по экспертным оценкам, судоходные компании готовы разорвать от 15% до 50% ранее заключенных договоров с верфями. Значит, нет спроса и на новые контракты спутниковой связи.

Аналогичная ситуация в сырьевом секторе. «Даже те компании, которые чувствуют себя неплохо, предпочитают обеспечивать рост за счет уже существующих месторождений, сокращают расходы на геологоразведку и все сопутствующие услуги», — свидетельствует Наталья Мильчакова, начальник отдела фундаментального анализа брокерского дома «Открытие».

Топ-менеджерам Iridium пришлось задуматься, как теперь искать абонентов. В 2008-м Iridium получила лицензию и начала официально работать на территории Бразилии. На очереди в 2009–2010 годах Мексика, Китай, Индия, ЮАР и, конечно, Россия.

## ПЕРЕБОЙ КОНКУРЕНТА


Легальный статус — это прежде всего доступ к госзаказам. Эмиссары Iridium в России уже прошукали почву. «Мы вели переговоры с госструктурами и получили позитивный отклик. Например, нам сказали, что в наших услугах заинтересованы экстренные службы, потому что мы имеем опыт работы в экстремальных условиях и чрезвычайных ситуациях», — уверяет Шамим Хан. По ее словам, интерес к Iridium проявили и крупные российские нефтяные компании.

Главная причина проснувшегося энтузиазма российских клиентов — проблемы системы Globalstar. У последней 40 тыс. абонентов в России, но, по словам дилеров, многие из них услугами оператора сейчас не пользуются, и новых подключений почти нет. Дело

в том, что в 2007 году из-за естественного устаревания спутников первого поколения, рассчитанных на эксплуатацию в течение десяти лет, связь Globalstar ухудшилась и стала сеансовой. «Пять минут работает — два часа ждите. Большинство абонентов Globalstar уже перешли на Iridium», — считает генеральный директор «Альфа-телекома» Вячеслав Матаев.

Генеральный директор компании «Глобалтел», являющейся эксклюзивным оператором системы Globalstar на территории РФ, Андрей Козлов признает, что перебои есть, но их масштаб сильно преувеличен. При этом начиная с сентября 2009 года Globalstar планирует выводить на орбиту группировку из 48 спутников второго поколения. «Она обеспечит поддержку существующей сети и полноценную работу всего оборудования, что позволяет планировать работу до 2025 года», — подчеркивает Козлов.

«Если Globalstar возродится, то на территории России для Iridium останутся только северные территории, — полагает Александр Климов, — потому что у Globalstar очень высокая скорость передачи данных и цены все-таки ниже. Правда, говорить о возрождении можно будет, только когда они запустят спутники».

Реальность же такова: в мае «Ростелеком», владеющий 51% «Глобалтела», подал на «дочку» 16 исков в Арбитражный суд Москвы с требованием погасить задолженность по займам, выданным в 1996–2000 годах. Общая сумма претензий — \$7,63 млн и 336,7 млн руб. Еще \$8,5 млн с «Глобалтела» пытается взыскать американский производитель спутникового оборудования Loral Space & Communications за выданные в 2000 году два займа. Так что, пока суд да дело, у Iridium есть форa. 

ТАК И НЕ НАУЧИВШИСЬ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА БЛОГАХ, ЭНТУЗИАСТЫ ЛЫТДЫБРА ОТКРЫЛИ МЕЛКОМУ БИЗНЕСУ ДОРОГУ ДЛЯ САМОВЫРАЖЕНИЯ. ПРЕВРАТИВШИСЬ ИЗ ОБЪЕКТА МОНЕТИЗАЦИИ В ЕЕ СРЕДСТВО, БЛОГИ УСПЕШНО КАПИТАЛИЗИРУЮТ ОПИСЫВАЕМУЮ БИЗНЕС-РЕАЛЬНОСТЬ.

# БИЗНЕС НА ГЛАЗАХ

«На блог я трачу в среднем три часа в неделю — столько же, сколько тратил на поддержание работоспособности магазина»



Алексей Абрамов,  
дизайнер





текст  
ДМИТРИЙ  
ЧЕРНИКОВ

**С момента** основания офлайн-магазина подарков в декабре 2008 года петербургский дизайнер Алексей Абрамов делал записи о том, какие трудности возникали на его пути, какие действия он предпринимал, где ошибся и чего достиг. Уже после продажи магазина в июне 2009-го он решил превратить эти записи в «блог из прошлого», постепенно делясь с аудиторией опытом первых шагов в бизнесе. На публикацию дневников Абрамова сподвигли несколько предпринимательских блогов, ведущихся в «прямом эфире».

Зачем владельцам пекарен и торговцам бисером игры в web 2.0? Если присмотреться к авторам деловых блог-шоу, то бросается в глаза их общее качество: они все в той или иной степени новички, в бизнесе вообще или в конкретной его области. Неуверенность в сочетании с амбициями заставляет их искать «помощи зала». Публичный блог, погружающий читателя в кухню бизнеса, показывает себя одной из наиболее эффективных форм краудсорсинга, когда поддержка толпы становится ценной, хоть и плохо предсказуемой силой. Вы никогда не сможете точно спрогнозировать, в каком виде от блога поступит дивиденд — будут это списанные «маки» от компании твоего «френда» или крупный заказ от корпоративного читателя. Игра с толпой не поддается включению в бизнес-план.

Это плата за бесплатность. Блогерская инициатива создает ценность (бизнес, клиентов, партнеров) из ничего — из воздуха слов и легкости слога. Так что «рентабельность» у блогобизнеса стремится к бесконечности.

## ОТЕЦ БЛОГ-ШОУ

**АДРЕС:** [HTTP://SVOEDEL0.LIVEJOURNAL.COM](http://svoedelo.livejournal.com) | **ДАТА ОСНОВАНИЯ:** ДЕКАБРЬ 2006 ГОДА | **БИЗНЕС:** ВЕБ-ДИЗАЙН | **МОТИВ:** ФОРМИРОВАНИЕ КОРПУСА ЛОЯЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ | **РЕЗУЛЬТАТ:** В СРЕДНЕМ КАЖДЫЙ ПОСТ ПРОЧИТЫВАЮТ 1,5 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

Сначала было слово. И слово было «блог-шоу». Ростовчанин Денис Кулиш придумал его прежде названия своей компании. За две недели до начала 2007 года он остался без работы и решил завести собственное дело. Только вместо ресурсов у Дениса были долги — 40 тыс. руб. Об этом он и написал в первых сообщениях блога. «Тогда оттремел сайт Milliondollarhomepage.com, чей владелец собирал с рекламодателей деньги за рекламные пиксели на главной странице. И я вдохновился мощью частной блогерской инициативы, которую можно подать как шоу», — рассказывает Денис. Помощь пришла оперативно. Прочитавший блог старый знакомый поддержал с офисом, а часть аудитории перекочевала в штат новообразованной компании «Хороший дизайн».

Но как поступить с блогом после получения скорой помощи? Денис придумал сделать из него инструмент долгосрочной лояльности. «Я с самого начала решил писать про наш бизнес всю правду. Продажи падают? Прибыли нет? Рассказываем о проблеме. Даже рекомендуем конкурентов, которые делают работу на достойном уровне», — описывает Кулиш концепцию блога как канала реальной жизни. Сама по себе информация не дает конкурентного преимущества, уверен он. Однако достоверность рассказов запускает механизм лояльности, свойственный приятельским отношениям. Потенциальный клиент воспринимает Кулиша как старого знакомого, так же, как и он сам, мучающегося проблемами рентабельности, справедливой цены и поиска талантов. «Рождается соучастие. Пару месяцев назад я написал о своих проблемах с хостингом, на котором мы держим проекты клиентов», — рассказывает Денис. — Сразу пришли два предложения сменить хостинг. Одним из них мы и воспользовались».

Кулиш любит перечитывать свои посты — годичной, двухгодичной давности. Но никогда не редактирует их. «Это была своеобразная терапия», — говорит он. — Мне было страшно входить в бизнес, начинать отвечать за людей, разбираться с массой новых проблем. Поэтому в первое время от страха я работал над блог-шоу чрезвычайно энергично». Денис вспоминает разные предпринимательские блог-шоу, которые пережил вместе со своими 1,5 тыс. читателей, и говорит, что секрет жизнестойкости его блога в давно приобретенной блогерской зависимости — у него и всех членов команды есть в интернете дневники, муштрующие привычку регулярно писать и «комментить».



**«Недавно я написал, что компания не приносит прибыли. Прочитав запись, владельцы других студий признались, что тоже еле перебиваются»**

Денис Кулиш

## МУЧНИК ПИАРА

**АДРЕС:** [HTTP://AND-PECHENKIN.LIVEJOURNAL.COM](http://and-peshenkin.livejournal.com) | **ДАТА ОСНОВАНИЯ:** МАРТ 2009 ГОДА | **БИЗНЕС:** ВЫПЕЧКА ПЕЧЕНЬ И ПРЯНИКОВ | **МОТИВ:** УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ | **РЕЗУЛЬТАТ:** НЕСКОЛЬКО КРУПНЫХ КЛИЕНТОВ, НАПРИМЕР «ТИНЬКОФФ КРЕДИТНЫЕ СИСТЕМЫ»

«Давайте я вам печенек пришлю прямо завтра?» — предлагает Артемий Мохов. Он говорит, что старается раскрутить блог в СМИ и среди рекламщиков. Последнее его интересуют, потому как могут рекомендовать своим клиентам услуги пекарни, делающей пряники и печенье с любыми изображениями. Сам он знает кухню рекламного бизнеса изнутри, ведь нынешний проект родился из рекламного агентства «Фабрикант», которое в кризис перестало приносить доход.

«Я даже SMS писать не люблю, не то что блог», — говорит Мохов. Сервис LiveJournal он открыл для себя несколько месяцев назад. В отличие от других предпринимателей-блогеров терапия опытному бизнесмену не нужна. «С помощью блога мы раскручиваем марку без денег. У меня стоит задача пропиарить не столько свой бизнес, сколько саму идею в целом. Показать, что можно обойтись \$2–3 тыс. на старте, даже не имея своей пе-

**«Блог стал социальным коммуникатором. Вот познакомился с издателем „Собаки“ Никой Белоцерковской. Печенек заказала»**  
**Артемий Мохов**

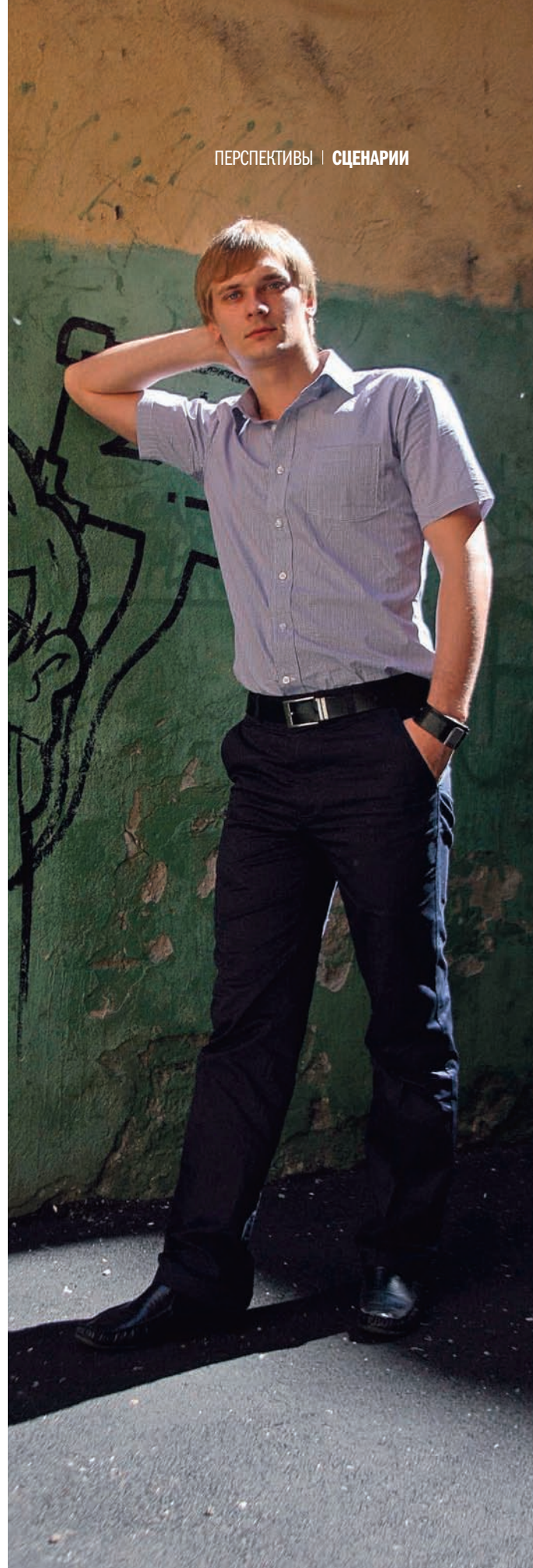
карни»,— клянется Артемий. У Мохова получается: не без помощи блога к нему пришли такие клиенты, как Олег Тиньков (печенья в виде кредиток), «КИТ финанс», Сбербанк, «Связной», обеспечив меньше чем за два месяца выручку около 600 тыс. руб. «Это крупные партии, тысячи печений»,— рассказывает Мохов.— Но много и простых ЖЖ-юзеров, которые в состоянии позволить себе только 10–15 штук. Мы идем им навстречу, чтобы не обижать». Атмосфера вокруг блога должна быть позитивной. Тогда лояльные клиенты могут и простить недочеты. Например, делая первую крупную партию печений для рекламных агентств, кондитеры «запороли» 20% заказа. Но никто не просил вернуть деньги.

У Мохова есть и список запретных тем: «Я написал про повара, уволившегося от нас не так давно, и про кучу проблем, с этим связанных. Но я не могу написать про переговоры, которые мы сейчас ведем с инвесторами». В отличие от большинства блогеров-предпринимателей, Мохов считает, что большая доверительность свойственна бизнесам, уже вставшим на ноги. «Сейчас конструкция очень хрупкая, а при конвейере уже можно не стеснять себя в темах»,— говорит Артемий. Повысить устойчивость деловой конструкции и открытость блога он хочет с помощью эпатажа — например, сделав партию печений «галстук Полонского».

## ГЕРОИ ТУСОВКИ

**АДРЕС:** [HTTP://HWSOBOV.LIVEJOURNAL.COM](http://hwsobov.livejournal.com) | **ДАТА ОСНОВАНИЯ:** АПРЕЛЬ 2009 ГОДА | **БИЗНЕС:** ТОРГОВЛЯ ПОСТЕЛЬНЫМ БЕЛЬЕМ | **МОТИВ:** ПОВЫШЕНИЕ УЗНАВАЕМОСТИ БРЭНДА | **РЕЗУЛЬТАТ:** СЛАВА ПИОНЕРОВ В МАРКЕТИНГОВОМ СООБЩЕСТВЕ

«Всю жизнь читаю Сета Година и Тома Питерса. Так что о том, как должен работать предпринимательский блог, представление имею»,— заявляет Илья Ващенко. Однако это знание не спасло петербургского маркетолога от потери работы. Тогда, объединившись с другом Максимом, дизайнером интерьеров, они решили торговать постельным бельем для среднего класса, закупив в апреле первую партию товара на скопленные \$3 тыс. «Планы агрессивные»,— говорит Илья.— До конца года хотим открыть еще пару магазинов в дополнение к нынешнему — ниша полупуста». В блоге Илья и Максим пишут о применении своих профессиональных знаний в области маркетинга и мерчандайзинга к неразвитой в этом отношении индустрии. Кроме маркетинговой теории делятся они и опы-







**«Ты решаешь спасти мир, создать блог и ждешь, когда придут единомышленники. А их нет, зато появляется куча идиотских вопросов, ответы на которые ищутся в Google»**

Татьяна Захарова

том предпринимательской практики. «Поставили белые полки вместо обычных черных или коричневых — и народ сразу это заметил. Полезная любому бизнесу информация», — комментирует Илья.

Партнеры-соавторы отвели блогу «интимное» место в корпоративных коммуникациях. «Это человеческая история о том, как люди впервые взяли на себя предпринимательские риски», — рассуждает Илья. Он не боится, что блог ему скоро надоест: «Неудачные примеры здесь не действуют. Когда блог вписан в систему коммуникаций компании, то он работает как машина, повышая ваши популярность и узнаваемость и не надоедая, как игрушка». Правда, пока блог неотекстильщиков не произвел резонанс — комментариев нет, читателей всего пара десятков. «В питерской маркетинговой тусовке нас уже все знают. Дальше больше», — возражает Илья. — Мы не стремимся к дешевой популярности за счет постов о том, какие гады пожарные инспекторы».

В июле партнеры собираются открывать интернет-магазин для торговли более дорогими видами постельного белья. Тут-то и должен, по их замыслу, сказаться эффект блога — интернет-публика оценит ход.

## ПРОДАВЕЦ ПОСТОВ

**АДРЕС:** [HTTP://OFFICE-FREE.RU](http://office-free.ru) | **ДАТА ОСНОВАНИЯ:** ЯНВАРЬ 2008 ГОДА | **БИЗНЕС:** ТОРГОВЛЯ БИСЕРОМ | **МОТИВ:** ОБМЕН ИДЕЯМИ | **РЕЗУЛЬТАТ:** РОСТ ПОСЕЩАЕМОСТИ САЙТА МАГАЗИНА НА 20%

«Когда приходится делиться информацией, во мне просыпается самая гадкая сторона моей натуры, — смеется Татьяна Захарова, владелица интернет-магазина Greenbird по продаже бисера. — Я и без блога помогаю лентяям: уже целая куча недавно открывшихся недомагазинов норовят украсть с моего сайта даже FAQ и банальный текст „О проекте“, который сто лет как надо бы переписать». Вместо обмена идеями, на которые она рассчитывала, затея с блогом превратилась в донорство. «Многие из тех знаний, какими я владею, стоили мне денег, нервов или времени, — рассказывает Татьяна Захарова. — И тут вдруг приходят какие-то люди и говорят, например, „а скиньте-ка образец договора поставки“. Мне три года пришлось потратить, чтобы составить оптимальный вариант. Это опыт, который я приобрела, работая в отделе логистики нефтяной компании, это мой багаж знаний, мой актив. Почему я должна его транжирить?»

Кроме обмена идеями Татьяна надеялась извлечь из блога и материальную выгоду — с помощью рекламы: «Интернет-магазин тогда только открывался, денег не приносил. И я захотела заработать тысячу долларов на Google AdSense».

На AdSense Татьяна заработала за год только \$59, и еще один благодарный читатель за полезную информацию перечислил ей 10 WMZ — виртуальные деньги платежной системы WebMoney.

От пиара в списке выгод, которые она планировала получить с помощью блога, Татьяна отрешивается — легко удалила ссылку на свой магазин, когда случилось нашествие с гиковского сообщества «Хабрахабр». «Повалила куча нежелательных персонажей: им было интересно, как у нас устроен бизнес, как происходит прием заказов — например, размещали тестовые заявки, чтобы проверить, как работает движок». Но именно пиар-функция невольно стала главной отдачей блоговодства Захаровой. Так, через блог ее нашел журнал Cosmopolitan, в который Татьяна написала статью про свой переход от офисного бытования к предпринимательской жизни. «После публикации у нас был шквал новых покупателей, многие из них стали постоянными, — вспоминает она. — Люди, которые в графе „Как вы нас нашли“ написали „Космо“, сделали заказов на 30–40 тыс. руб. только в марте. Потом мы сбились со счета и перестали вести их учет».

Блог может пригодиться также в поиске программиста, дизайнерской конторы или компании — разработчика сайтов, рассуждает Татьяна. «Как-то раз, — рассказывает она, — когда я писала, как меня достал движок нашего сайта, практически сразу поступило интересное предложение от разработчиков». Другой читатель открывал свою компанию по продвижению сайтов в интернете и предложил продвигать магазин бесплатно, за отзыв в портфолио. Чистая прибыль, радуется Татьяна.

«Умных блогов я не люблю, хоть и закончила „Плешку“, — признается Татьяна. — Это, может, и не совсем правильно, но я предпочитаю думать, что я, как Ричард Брэнсон, получаю удовольствие и деньги есть — значит, все идет хорошо. Существует и еще одна причина оставлять белые пятна в блоге: хочется вести какие-нибудь семинары для бизнес-чайников. За деньги хочется все рассказывать».

# КАРТА ПАМЯТИ — НА ПАМЯТЬ ПОДАРОК ПРИ ПОДПИСКЕ НА ВТОРОЕ ПОЛУГОДИЕ

реклама



**ПОДПИСЫВАЕМСЯ  
ПОД КАЖДЫМ  
СЛОВом.  
ПОДПИШИТЕСЬ  
И ВЫ**

Подпишитесь до 15 июля на 3 любых издания: газету «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Огонёк» — и получите в подарок флэш-карту 2 Гб.

Для вашего удобства — любой способ оплаты подписки: безналичный расчет, наличный расчет через Сбербанк, кредитная карта, оплата через платежную систему «Яндекс.Деньги», оплата подписки наличными курьеру (выезд курьера бесплатно)

Подробные условия акции узнайте по телефонам: 8 800 200 25 56 (звонок бесплатный) или (495) 721 28 82, а также на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

МАТЕРИАЛЬНО ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ «ГУГЛОФОБЫ» НЕ ТЕРЯЮТ НАДЕЖДУ СОЗДАТЬ НОВЫЙ ПОИСКОВЫЙ ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ. ОСТАВИВ ИДЕЮ «ПЕРЕГУГЛИТЬ» GOOGLE, ОНИ ВЫНАШИВАЮТ ПЛАНЫ ТОТАЛЬНОГО ПЕРЕДЕЛА ИНТЕРНЕТ-ПРОСТРАНСТВА.

# СУМЕРКИ ПОИСКА

текст: ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

## ШАНС НА АВАНТЮРУ

«Один из наших сотрудников, увидевших на мониторе пепельницу с окурками, поклялся бросить курить», — закуривая, улыбается Владимир Коровкин, заместитель генерального директора рекламного агентства FCB MA по стратегическому планированию и развитию. 31 мая, во Всемирный день борьбы с курением, 361 сотрудник агентства оттестировал на себе программу, которая, проанализировав посещаемые ими сайты, с точностью 95% отделила курящих от некурящих. Коровкин и математик из Института имени В. А. Стеклова Михаил Грищенко верят, что их детище потенциально может стать основой поведенческого поиска, идущего на смену вербальному.

«На сайты, посещавшиеся участниками эксперимента, был установлен модуль программы — контекстного анализатора, — рассказывает Коровкин. — Программе нужно 30–50 событий от пользователя — простых переходов со страницы на страницу, чтобы отнести его к той или иной заданной группе». По словам Коровкина, потенциально программа может сделать вывод о принадлежности пользователя к группе даже по особенностям движения курсора мыши по экрану. «Но для этого нужны выдающиеся серверные мощности, которыми пока никто не обладает», — отмечает он. С осени FCB MA планирует запустить программу в новой баннерной сети для повышения кликабельности рекламы — это позволит повысить цены на приходящий с них трафик.

Коровкин бросает вызов элите интернета — поисковым машинам, добывающим основное знание в Сети о пользователе, анализируя его запросы и формируя «экономику поиска» — терминологическое изобре-

тение основателя Wired Джона Бэттела. Будь мир «искалок» един, выиграть войну против системы у Коровкина не было бы ни единого шанса. Но Microsoft, Facebook и компании поменьше начинают крестовый поход против Google, который может превратить единое гиперпространство в лоскутное одеяло независимых и конкурентных зон, примыкающих к тому или иному поисковику.

## В СОБСТВЕННОМ СОКУ

На май-июнь 2009 года пришлось появление Bing от Microsoft, старт тестирования поисковых опций в Facebook, релиз интеллектуального поисковика Wolfram Alpha. Если сближение в датах рождения еще может быть случайно, то концептуальное родство закономерно. Все новички разделяют философию максимально структурированной выдачи информации клиенту. В перспективе пользователь не должен покидать пределы поисковика, за исключением сайтов коммерческих партнеров. Представьте, что «Яндекс.Маркет» и «Яндекс» поменялись местами.

В поисковике нового типа по запросу вы получите не список ссылок на сайты, а академически глубокий ответ (Wolfram Alpha), максимум прикладной информации (американская часть Bing), социальный контент (Facebook). Бесконтрольному серфингу в интернете приходит конец. «Популярные поисковики совершенствуют лишь некоторые внешние параметры, развивают в основном непоисковые сервисы, а технологии остаются те же самые: пользователи в ответ на запрос получают кучу ссылок на разные сайты. Мы разрабатываем технологии инфопоиска, сразу выдавая пользователю





«Алгоритмы поиска лучше, чем у Google, может написать и один человек — это дело интимное», — считает Владимир Коровкин

нужную информацию уже на странице результатов», — подтверждает тенденцию Виктор Лавренко, генеральный директор и основной владелец компании Nigma.

Эта идея прямо перпендикулярна политике Google — апостолу трафик-альтруизма. «Когда десять лет назад Google выходил на IPO, Ларри Пейдж (основатель Google. — **сф**) сказал, что мечтает создать идеальную поисковую машину», — говорит Владимир Долгов, глава российского Google. Идеалы поменялись. Один из тех, кто больше не хочет «перегуглить» Google, основатель поискового сервиса Duck Duck Go Габриэль Вейнберг утверждает: «Сегодня лучший поиск должен дать пользователю всю информацию без единого клика».

Несокрушимость Google в глазах аудитории преувеличена. Согласно недавнему исследованию JP Morgan Research, пользователи Google оказались самыми нелояльными клиентами среди поисковиков: 48,6% из них готовы сменить Google на любой другой поисковик, который будет искать лучше (этот показатель у Yahoo!, например, — 43,3%).

Когда король ослабеет и феодалы начнут делить жизненное пространство, притеснения народа неизбежны. Одно из напрашивающихся последствий возможного кризиса «гуглономики» — санация интернета в виде смерти тысяч сайтов, чей контент может быть постепенно продублирован поисковой машиной. Кастинг на роль санитаров проходят поисковики общего и специального типа, а также социальные сети.

## РЕШЕБНИК ЖИЗНИ

Буревестником грядущих потрясений «экономике поиска» стал новый поисковик Bing, запущенный

## Wolfram Alpha умело прикидывается поисковиком, хотя по сути ничего не ищет — ответы вычисляются собственными мощностями проекта

Microsoft в начале июня на базе малопопулярного движка MSN. Каждую июньскую неделю к начальным 9% пользователей Bing прибавлял по 1–1,5% аудитории — динамика цифр для рынка невиданная. Задавшись целью сначала отбить у Google самые богатые области, Bing делает ставку на тематические секторы с наиболее дорогими рекламными кликами — туризм, здоровье, шопинг. Поиск не просто выдает результаты, а помогает принимать решения. Например, набрав слово «кофейня», на странице выдачи результатов вы можете увидеть рейтинг кофеен в своем городе по ценам, атмосфере и качеству кофе, а также узнать их часы работы. То, что доктор прописал практичным американцам.

Конечно, в успехе Bing свою роль сыграл транш \$100 млн, выделенных Microsoft на первоначальную раскрутку продукта. Но теперь даже конкуренты признают его преимущества. «Bing как преемник не особенно популярной „искалки“ мог рисковать, радикально обновив интерфейс и структуру выдачи ответа, — говорит руководитель веб-поиска „Яндекса“ Александр Садовский. — „Яндекс“ идет по тому же пути, но более плавно, не желая шокировать пользователей резкими изменениями».



«Строительство поиска в Facebook сегодня сродни появлению Google десять лет назад», — уверен Джон Бэттел

## НУЛЕВОЙ КЛИК

«Я абсолютно уверен в том, что Google можно остановить», — говорит Гэбриел Вейнберг. — Ключ к этому — предложить принципиально другой, негугловский опыт поиска».

В Duck Duck Go все подчинено главной цели — нарастить объем zero-кликерной информации, то есть той, которую пользователь получает на странице поисковика, не переходя на другие сайты, за исключением шопинговых — им на поисковике «зеленый свет». Описания сайтов DDG старается составлять вручную, а справочную информацию в ответ на запрос выдает в боксе, выгодно отделенном от ссылок на сайты. «Обычно вы должны ходить туда-обратно с сайтов на поисковик в попытках разобраться, то ли это, что вам необходимо. Находясь в нашем поиске, вы не будете прыгать по ссылкам», — говорит Вейнберг.

## По данным TNS, 87% пользователей работают более чем с одной поисковой системой, постоянно сравнивая их скорость и качество

Поисковой стартап основатель Duck Duck Go сделал на \$10 млн, полученных от продажи сервиса по поиску старых друзей Names Database. Себя он называет стартап-хакером, но с новой игрушкой расставаться не собирается: идея идеального поиска владеет им так же безраздельно, как Ларри Пейджем. С марта по июнь 2009 года посещаемость сайта выросла на 212%, однако по сравнению с «большими конкурентами» 85 тыс. майских посетителей «Дак Дака» выглядят кучкой маргиналов. «Но при нулевых затратах на маркетинг — это ведь неплохой результат? Я заметил, чтобы слезть с иглы Google, пользователям достаточно попользоваться „Дак Даком“ неделю. Просто не все могут выдержать эту неделю оздоровления», — ставит диагноз Вейнберг.

## МЯТЕЖНАЯ ТЕРРИТОРИЯ

«Присказка о компьютерной грамотности современных школьников: e-mail — это такая штука, с помощью которой регистрируются в „В контакте“,» — смеется Владимир Долгов.

При всей популярности соцсетей вопрос монетизации для них становится все острее. 16 июня Facebook объявила о начале тестирования поиска по внутрисетевому

контенту (видео, фото, текст, статус). Поисковая опция в социальных сетях — один из наиболее вероятных способов их монетизации. При этом поисковики готовы участвовать в совместном проекте, однако соцсети предпочитают действовать самостоятельно. У соцсетевого поиска есть шанс заменить традиционное «гугление» или «яндексирование».

«Когда я первый раз выехал за границу, то не знал, что такое чайнатаун, — вспоминает Владимир Долгов. — Мне дали простое объяснение: там живут люди, которые этот район почти никогда не покидают. То же можно сказать об активных членах соцсетей». Вообразить людей, живущих только поиском по социальному контенту, совсем не сложно, учитывая его размеры и скорость обновления. К тому же, по данным «Яндекса», большинство пользователей прибегают к помощи такого контента не ежедневно, так что информационного наполнения соцсети вполне может хватить для удовлетворения поисковых запросов участников.

Поиск на микроблогинговой платформе самостоятельно монетизировать сложнее. Twitter завел ежесекундно обновляемый поиск еще осенью прошлого года. «Когда база Twitter вырастет раза в три, то обычным поисковикам, заплатив справедливые деньги, будет интересно инкорпорировать его поиск по микроблогам в свои сервисы для отслеживания событий, которые происходят прямо сейчас», — говорит Александр Садовский.

Социальная природа контента, часто рассматриваемая сегодня как уязвимость соцсетей, может сослужить им хорошую службу в конкуренции с другими «искалками» нового типа. Сейчас пользователь воспринимает поисковик как аэропорт. Приехал — уехал. Поэтому и особых требований к верности информации не предъявляет, понимая, что это прерогатива сайтов. Если же поисковики возьмут на себя функцию большей кластеризации данных — будут ранжировать, например, отели по звездам и ценам, то в случае ошибки критика будет серьезной. Изначально опи-



«Сделать свой поисковик меня заставила неудовлетворенность так называемыми монстрами поиска», — объясняет Гэбриел Вейнберг

## Участники Facebook создают 4 млрд единиц информации в месяц. Сеть считает это богатство своей собственностью и закрывает Google доступ к нему

раясь на мнение тысяч участников, соцсетевой поиск получает преимущество в авторитетности. Возможно, новый народный «гугл» вырастет из сегодняшних одноклеточных зародышей поиска «В контакте» или Facebook.

«Если влияние на интернет холодной математики Google было дисциплинирующим, то Facebook за счет движка, ориентированного на социальный контент, персонализирует и гуманизирует веб», — считает Джон Бэттел. [См.](#)

classified



### МЕЖДУНАРОДНОЕ НАЛОГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- регистрация иностранных компаний
- открытие банковских счетов

Тел. (495) 782 54 85

[www.ftl-advisers.ru](http://www.ftl-advisers.ru)

### юридические услуги

Всероссийская перерегистрация ООО

220-83-52 RUSGENKO.ru

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108



ДНК, КРИСТАЛЛЫ, МИКРОБИОЛОГИЯ И ЗЕЛЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — ВСЕ, ЧТО ЕЩЕ НЕ ТАК ДАВНО БУДОРАЖИЛО УМЫ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ И ТОЛЬКО ОФОРМЛЯЛОСЬ В ВИДЕ КОММЕРЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ, СЕГОДНЯ ЗАВОЕВЫВАЕТ РЫНОК ДЕТСКИХ ИГРУШЕК.

## ДОМ НАУКИ

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ



### КОМПАКТНЫЕ ПИТОМЦЫ

Тема бактерий на современных товарных рынках обычно раскрывается с помощью рекламы мощных средств. Однако с появлением на полках детских магазинов продукции Pacific Science Supplies Inc. появились новые возможности. PacSci предлагает каждому желающему завести дома персональную колонию бактерий. Поможет в этом набор из трех чашек и питательной культуры агар-агар (содержащая полисахариды вытяжка из водорослей). Технология научного выращивания микроорганизмов схожа с той, по которой эти процессы запускаются в кофейной чашке, забытой на офисном подоконнике. Разве что компоненты питательной среды требуется выбирать более тщательно. Ручную колонию бактерий предлагают микробиологам в возрасте от восьми лет. Стоит набор \$6,95 и поставляется в красочной упаковке, содержащей инструкцию.

### КАК ОКУКЛИТЬСЯ ЗА 21 ДЕНЬ

Рождение жизни — настоящее чудо. Заказать чудо на дом за \$18,95 можно, приобретя инкубатор Live Butterfly Garden Kit. Превращение гусеницы в бабочку займет около трех недель, затем бабочек можно выпускать на волю. Предполагаемый возраст потребителя «4+». Гусеницы поставляются отдельно.



### ПРИКЛАДНОЕ КАМНЕВОДСТВО

С давних времен людей притягивало все блестящее. Реализовать тайную страсть человечества (если вам уже исполнилось 12 лет) всего за \$14,99 поможет набор для выращивания кристаллов Crystal Growing Kit. С фосфатами аммония, сульфатами алюминия и прочими реактивами юный кристалловод будет в состоянии создать нечто похожее на цитрин (желтый, прозрачный), рубин (темно-красный, прозрачный), а также еще несколько видов кристаллов. Согласно обещанию поставщиков, минеральные особи увеличатся многократно, если их поместить в лабораторную посуду. Но это не предел: кристаллы продолжают свой рост, если следовать принципам садоводства — пересадить их в более просторную емкость и регулярно подливать питательный раствор. Несмотря на то что ценности выращенные камни не представляют, это не умаляет торжественности происходящего.



## ХИМИЯ И ЖИЗНЬ

Домашняя химическая лаборатория CHEM C1000 Chemistry Kit позволит, как сообщает инструкция, позабавить ваших друзей и домашних «химической магией», поставив 75 занятых опытов с далеко идущими выводами. Набор стоимостью \$79,95 обещает безопасность в обращении и не требует опыта проведения экспериментов с химическими реактивами (что было бы странно требовать от десятилетнего ребенка, которому и адресован продукт). В активе начинающего химика окажутся: мини-огнетушитель, кораблик, движущийся за счет сил поверхностного натяжения воды, реактивы для создания невидимых чернил и возникающих из ниоткуда цветов американского флага. Пипетки и мензурки прилагаются.

## ТИМИН И ЕГО КОМАНДА

Начиная с пяти лет каждый сознательный землянин может завести молекулярную лабораторию и приступить к опытам по изучению ДНК. Для этого сгодится все, что найдется на кухне. Если же на кухню не пустят, то с помощью DNA Puzzle Kit можно подтянуть теорию. Пазл содержит все необходимые тимины, дезоксирибозы, аденины и пр. Напечатан на отличном твердом картоне. [ce](#)

## ЧИСТЫЙ ДОМ

Конструкторы, где нужно построить самолетик или машинку, больше не в моде. Теперь дети могут заняться моделированием экологически чистых домов. В наборе Power House от компании Thames & Kosmos (T&K) хранится 20 потенциальных экологически чистых жилищ, позволяющих поставить 70 различных поучительных экспериментов, включая применение альтернативной энергетики (здание оборудовано солнечными батареями, ветряными генераторами, нагревателями воды, использующими «чистую энергию», опреснительными установками и пр.). Также предусмотрена возможность разбить небольшой приусадебный участок. Придумал все это выпускник Стэнфорда Тед Макгир — по совместительству с вице-президентством в T&K он еще и программист Adobe Systems. Стоит мечта жертвы урбанизации всего \$150. Примерно как 300 кв. см московской недвижимости.



СНИЖЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ ФИКСИРУЕТСЯ ВСЕМИ ИНДУСТРИЯМИ. ОДНАКО МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ ПРОДВИНУТОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ ПРОДОЛЖАЮТ РАСТИ.

## ГЛАНЦЕВЫЙ АНТИТРЕНД

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

**Мужские** глянцевые журналы призваны не только отражать тренды своей аудитории, но и формировать их. Сейчас ценники на вещах, призванных демонстрировать социальный статус владельца, резко изменились.

Наблюдение за «экономической политикой» мужского глянца не показывает обращение к более доступным товарам — напротив, верхняя граница продуктового антуража «стильного мужчины» за последний год сильно отодвинулась от нижней планки, которая практически не упала. По версии Esquire, год назад покупатель проходил обряд приобщения к продвинутому классу при покупке Audi Q5, а сегодня это Mercedes S400 Hybrid, стоящий в полтора раза дороже. Самый «пафосный» гаджет в GQ от июня 2008-го — мультимедийный проектор Epson EMP TW2000 за \$8,5 тыс. Его преемник в июньском номере этого года — стереосистема MBL 101 X-treme — стоит примерно \$180 тыс.

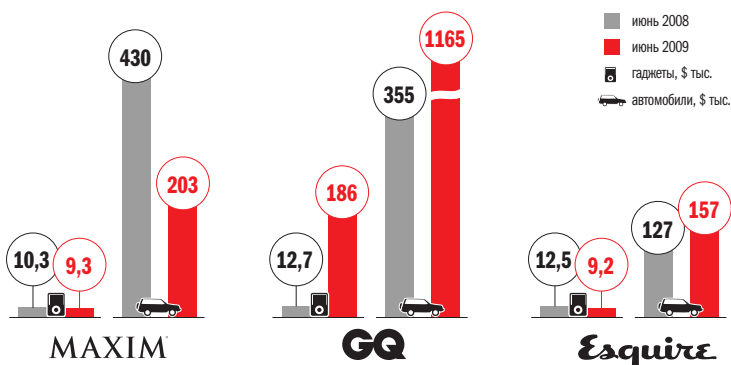
Вероятно, такова цена «новой духовности», которая, по мнению главного редактора GQ Николая Ускова, заступила на место прошлогодней «новой искренности».

### Что тестировали:

Рубрики, посвященные автомобилям и гаджетам в российских версиях журналов Maxim, GQ и Esquire.

### Как тестировали:

Суммарная стоимость гаджетов и автомобилей, о которых шла речь в номерах за июнь 2009 года, сравнивалась с суммарной стоимостью аналогичных товаров из журналов предкризисного периода (июнь 2008-го). [ce](#)



### ЛУЧШЕЕ ИЗ БЛОГОВ

#### Сет Годин,

гуру маркетинга

Когда у вас много земли и мало семян, есть соблазн высеять зерна на максимальной территории. Фермеры называют это ошибкой новичка — больше работы, меньше урожай. То же в маркетинге. Медиаканалы бесчисленны, а бюджет ограничен. Чтобы занять первое место в рейтинге потребительского внимания, не совершайте ошибок новичка.

**blog: Seth Godin's Blog**

<http://sethgodin.typepad.com>

#### Марк Кыубан,

миллиардер, владелец команды NBA Dallas Mavericks

Неважно, где ты живешь и какая у тебя машина. Неважно, какие брэнд ты носишь. Твой главный враг — счета. Чем больше ты платишь, тем сильнее стресс. Чем сильнее стресс, тем труднее сфокусироваться на своих целях и проектах. Психология кризиса такова: чем больше мы потребляем, тем больше возможностей упускаем.

**blog: Blog Maverick**

<http://blogmaverick.com>

#### Джефф Джарвис,

медиагуру

Craigslist с прибылью всего \$100 млн обвиняется в разрушении 100-миллиардной индустрии классифайдов. Amazon нанес мощный урон ритейлу, а Google обрезал прибыли медиа. Обвинители привыкли мерить успех старыми инструментами — Dow Jones и Fortune 500. Но инновации последнего времени не ведут к росту экономики. Сегодня надо следить не за объемом транзакций, а за их эффективностью.

**blog: BuzzMachine**

<http://www.buzzmachine.com>



В РОССИИ НЕТ ПРАВОВОЙ СИСТЕМЫ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ: БИЗНЕС-СДЕЛКИ СОПРОВОЖДАЮТСЯ ПРЕССИНГОМ ГОСОРГАНОВ, ЗАКЛЮЧЕННЫЕ МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ ДОГОВОРЫ НИЧЕГО НЕ СТОЯТ, ВСЕ ВОПРОСЫ РЕШАЮТСЯ «ПО ПОНЯТИЯМ». ПОСТАВИВ ПО ГАИШНИКУ НА КАЖДОМ ПЕРЕКРЕСТКЕ, РОССИЙСКИЕ ВЛАСТИ ОБЪЯВИЛИ О НАМЕРЕНИИ ПОСТРОИТЬ ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО. **НО ГОТОВО ЛИ ОБЩЕСТВО ЖИТЬ ПО ЗАКОНУ?**

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

— **Эффективная** правовая система будет создана в России в обозримом будущем. Такой вывод диктует логика развития экономики. Сначала вопросы решались с помощью обычных бандитов. По мере роста масштабов бизнеса их сменили так называемые эффективные бандиты — представители государственных силовых структур. Это произошло вовсе не потому, что силовики — спаянная команда. Просто экономика выросла, и ей понадобились люди, которые могут лучше регулировать конфликты. Сейчас масштабы экономики таковы, что и система «эффективных бандитов» уже не справляется. Поэтому на ее место придет право. Коммерсанты будут договариваться, имея за спиной закон, а не силовую поддержку.

**«Если рынок будет развиваться нормально, силовики начнут жить по закону»**

**Вадим Волков,**  
профессор Европейского университета в Санкт-Петербурге



— В ближайшем будущем Россия вряд ли сможет перейти к жизни по закону. Люди считают, что вся проблема — в несовершенстве права: нужно немного улучшить законы, и все заработает. Однако истинная трудность в другом: теневые механизмы регулирования в России сейчас более эффективны, чем закон. Причина — острый дефицит доверия между людьми, что вызывает потребность в арбитраже конфликтов. В первую очередь эту функцию берут на себя силовики. Поэтому если государство начнет демонтировать понятия, не решив проблему доверия, то не пожинет ничего, кроме крови и слез. Ускоренный переход к жизни по закону грозит стране гражданской войной: арбитры просто так не откажутся от своей вотчины. **Сд**

**«У нас есть прекрасно работающие механизмы регулирования: мздоимство, крыша, откат и понятия»**

**Дмитрий Бадовский,**  
член Общественной палаты РФ,  
заместитель директора Института  
социальных систем



# «Американцы слишком много инвестировали в моногамный брак»

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

**Секс с женой** — удовольствие или исполнение супружеского долга? Ни то и ни другое. Это тяжелый и напряженный труд. Так считает историк из нью-йоркского Queens College Кристин Селелло. Проследив путь развития американской семьи в XX веке, она пришла к выводу, что отношения между полами не только двигают коммерцию, но и сами подвергаются мощному влиянию бизнеса. Как показала Селелло в своей книге *Making Marriage Work*, в XX веке воздействие бизнес-технологий на семью привело к грандиозному эксперименту по превращению отношений между супругами в наемную работу. **сф** она рассказала о том, как бизнес изменит семью в XXI веке.

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Зачем вы смешали отношения между полами с работой?

**КРИСТИН СЕЛЕЛЛО:** Я обнаружила, что люди относятся к своей семье как к маленькой корпорации. Прибыль, которую она генерирует, — это счастье. Если его нет, значит, брак убыточен и нужно вступить в новый. Сейчас развод примерно то же самое, что смена трудовой книжки. И это не просто поверхностное сравнение. Метафора работы отражает ключевые стороны семейной жизни. Судите сами. В современных семьях проводятся рабочие совещания и брифинги: муж и жена обсуждают, что в их отношениях не так, почему срываются «производственные планы» и «эмоциональные доходы» их корпорации снижаются. В бизнесе работа понимается, как способ борьбы с энтропией. Если сотрудники компании работают плохо, она гибнет под ударами рыночной стихии. Таким же образом сейчас воспринимается и брак. Если в семью постоянно не ин-

вестировать силы и внимание, она становится менее эффективной и в конечном счете разваливается. «Не думайте, что у нас все так просто, — заявила недавно супруга американского президента Мишель Обама. — Наш брак успешен, потому что мы по-настоящему работаем над ним». У семьи и корпорации есть и еще одна немаловажная общая черта: работу над семьей можно передавать на аутсорсинг.

**сф:** Это как?

**КС:** Если супруги не в состоянии справиться с проблемами, они могут обратиться за помощью к эксперту. Например, врачу или священнику. Тут мало отличий от мира бизнеса: когда у компании плохо идут дела, она приглашает консультантов. Вообще, мне кажется, что между тем, как общество относится к консалтингу, и тем, как оно понимает сущность семьи, существует связь. Если в экономике страны велика доля консультационных услуг, то, скорее всего, и семья воспринимается ее населением как работа.

**сф:** Почему?

**КС:** Высокий уровень доверия к советам вообще необходимое условие существования семейной корпорации. В Америке брак не всегда был работой. Таким его сделали именно консультанты. В начале прошлого века семья воспринималась как общественная обязанность. Считалось, что, если однажды ты вступил в брак, то должен сохранять ему верность, что бы ни случилось. При этом неважно, счастлив ты или нет. Однако со временем выполнять это требование становилось все труднее. В обществе постоянно нарастал уровень не-счастья, который достиг своего пика во времена Великой депрессии. Тут-то и вмешались эксперты.



**«Корпоративные практики начали переносить в брак. Возникла модель семьи как мини-компаний по производству счастья»**

**СФ:** О ком конкретно речь?

**КС:** В первую очередь о религиозных лидерах и психоаналитиках. Они подняли грандиозный гвалт: «Мы теряем семью, надо срочно спасать институт брака!» Тогда люди им доверяли: господствовала мысль, что общество можно улучшить с помощью экспертного знания. Несчастливые в браке рядовые американцы оказались меж двух огней. С одной стороны, им хотелось развестись, с другой — рупор экспертного сообщества убеждал их, что развод — это страшный грех, которого нельзя допустить. Поэтому у них не было иного выбора, кроме как начать работать над сохранением своей семьи. А эксперты стали на этом обогащаться. В 1930-е годы в Америке возник новый тип консультанта — marriage counselor (семейный советник).

**СФ:** И что, советники спасли мир?

**КС:** Не только они. После Великой депрессии и Второй мировой войны резко увеличилось число работающих женщин. Это привело к двум последствиям. Во-первых, семья утратила прямой экономический смысл. Во-вторых, люди начали переносить корпоративные практики с работы в брак. Так и возникла модель семьи как мини-компаний по производству счастья.

**СФ:** Получается, что природа современных брачных отношений восходит к периоду Великой депрессии. Какой курс задает текущий финансовый кризис?

**КС:** Пока сказать трудно. Мне кажется, что сейчас общество находится в точке выбора. Первый вариант развития событий — возвращение к модели брака как обязанности. У людей есть ностальгия по старой атомарной семье. Многие ругают маркетологов за то, что они муссируют не существующий в реальности образ: приходящего с работы проголодавшегося мужа-добытчика встречает жена-домохозяйка, которая мастерит что-то на кухне при помощи рекламируемого товара. Однако эта картинка отвечает представлениям людей об идеальном браке. Она показывает, какой была бы семья, если бы не нужно было так тяжело работать над ней.

**СФ:** А второй?

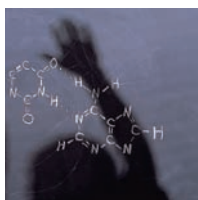
**КС:** Дезинтеграция семьи. В воздухе витает мысль, что мы инвестировали слишком много усилий в моногамные браки. Сегодня многие люди сомневаются в эффективности семьи как инструмента по производству счастья. Доказательство этому — число разводов, которое хоть и стабилизировалось, но продолжает оставаться достаточно высоким. Если возобладает эта точка зрения, люди станут инвестировать время не в семью, а в тусовку.

**СФ:** Чем в таком случае станет брак?

**КС:** Возможно, институт брака продолжит эволюционировать в том же направлении, что и работа. Возникнут open source и фрилансерские браки. Семья потеряет привязку к конкретному дому, связи между мужем и женой ослабеют. Партнеры станут многократно расходиться и снова сходиться. Даже имея детей, они не будут вступать в брак вплоть до солидного возраста. Это не страшный сон, нечто похожее уже сейчас происходит в скандинавских странах. Но лично я хотела бы, чтобы эти изменения миновали Америку. ☹



КАЖДЫЙ ГОД ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ AMERICAN DIALECT SOCIETY (ADS) ПРОВОДИТ ВЫБОРЫ СЛОВА ГОДА. В 2001-М ЭТО БЫЛО 9/11, В 2003-М — METROSEXUAL, В 2007-М — SUBPRIME. ПОКА ADS ГОТОВИТСЯ В ЯНВАРЕ ПОДВЕСТИ ИТОГИ 2009 ГОДА, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОСТАВЛЯЕТ СВОЙ ЛИСТИНГ СЛОВ, КОТОРЫЕ, ВОЗМОЖНО, **СТАНУТ НОМИНАНТАМИ В 2010-М.**



Упоминания:

0 (Яндекс),  
749 (Google)

Автор:

Джеймс Фаулер  
(James Fowler)

## ГЕНОПОЛИТИКА (GENOPOLITICS)

Направление в науке, изучающее влияние генов на политическую активность и политические предпочтения человека.

Почему одни люди ходят на выборы, а другие нет? Долгое время, считалось, что дело в образовании или социальной принадлежности. Однако профессора Калифорнийского университета Джеймс Фаулер и Кристофер Дауэс пришли к неожиданным выводам, изучив то, как голосуют близнецы. Выявив высокую схожесть их политических склонностей, они

поняли, что дело не в среде, а в человеческой природе. Им удалось даже выделить ген, который, по их мнению, отвечает за регулирование уровня гормона серотонина в связи с избирательной активностью. Профессора не утверждают, что эволюция вывела электро-ральный ген, однако планируют продолжить исследования. Попахивает евгеникой, зато какие возможности это дает: вывести идеальную политически активную нацию. Или пассивную. Кому какую надо.

## ДЕФИКШИОНАЛИЗАЦИЯ (DEFICTIONALIZATION)

Труднопроизносимое слово, обозначающее процесс воспроизводства в реальности вещей, созданных в рамках художественного вымысла.

Дефикшионализация — процесс, обратный превращению в легенду. Сначала был подвиг, а затем былины. Здесь же сначала создается былина, а затем кто-то думает: «Хм... она будет отлично смотреться на моей полке». Описанная Уильямом Гибсоном в романе «Распо-

знавание образов» куртка Buzz Rickson MA-1, которую после выхода романа на самом деле выпустил Buzz Rickson, копии кафешки Central Perk из сериала «Друзья», пончики с розовой глазурью и магазины Kwik-E-Mart из «Симпсонов»: чем создавать новый товар, гораздо проще воспользоваться вымышленным. Ведь большинство потребителей уже мысленно купили его.

## КРАУДМАЙНИНГ (CROWDMINING)

Извлечение полезной информации из гигантских массивов данных, которые хранят социальные сервисы.

В 2008 году термин «краудсорсинг» прочно занял место в списке популярных бизнес-моделей. Возможностью поставить на службу бизнесу «умную толпу» глупо было бы пренебрегать, тем более если сама толпа не против. Создав целые экосистемы, социальные организмы снабдили исследователей и уди-

вательным сопутствующим материалом: терабайтами личной жизни, размазанными по интернету. Фотографии, предпочтения, быт, покупки, друзья, настроения, музыка — все это ждет археологов от маркетинга, которые разгребут эту кучу и научатся использовать залежи социального хлама для решения вполне прагматических задач. В конце концов, для информационных систем каждый пользователь — это всего лишь аккаунт. ☞

Упоминания:

238 (Яндекс),  
2430 (Google)

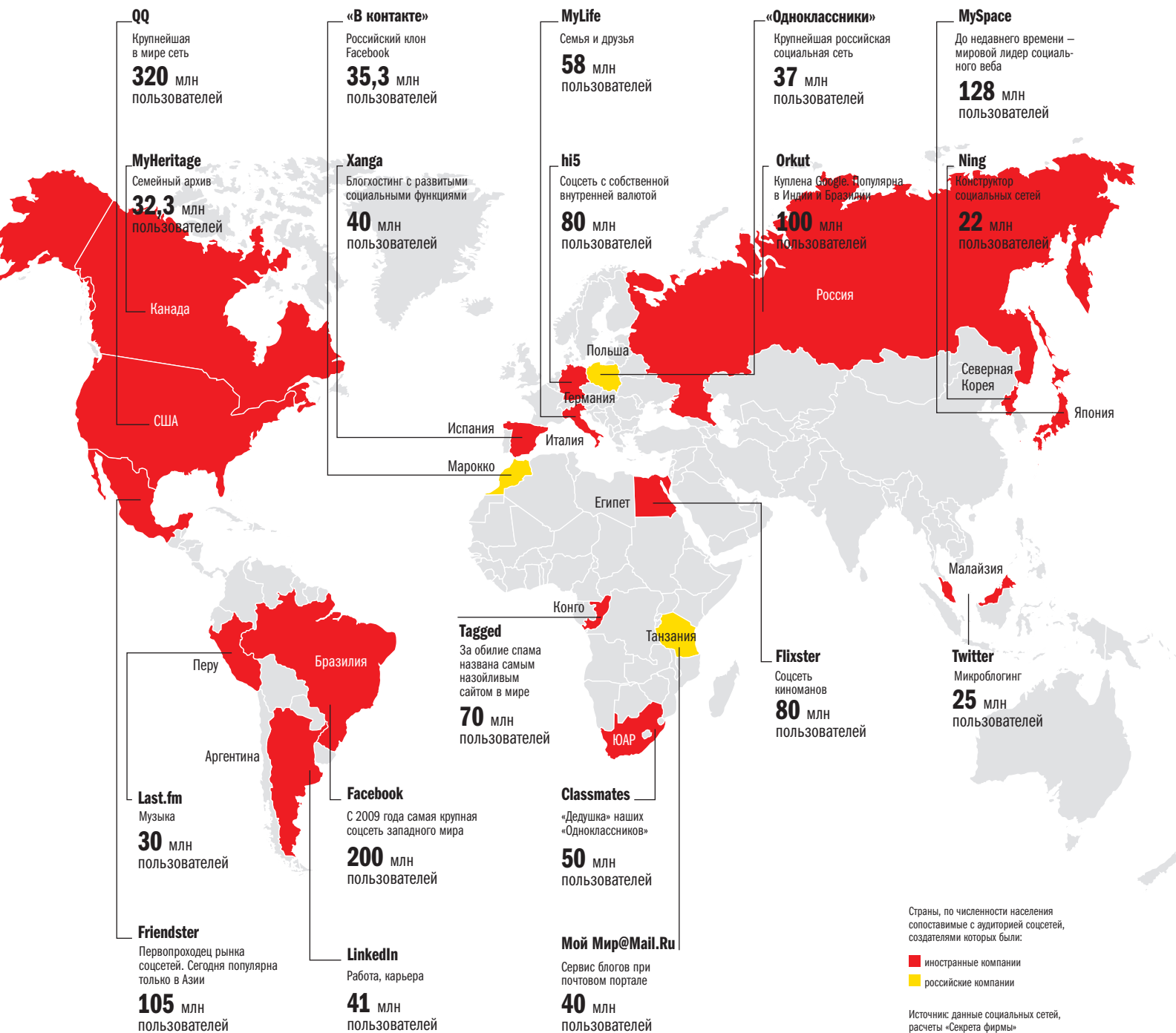
Автор:

Trendwatching.com



СУММАРНАЯ АУДИТОРИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ ПЕРЕВАЛИЛА ЗА 2 МЛРД ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ И СКОРО ОБГОНИТ НАСЕЛЕНИЕ ПЛАНЕТЫ. ОТДЕЛЬНЫЕ СЕТИ УЖЕ СОПОСТАВИМЫ ПО ЧИСЛУ «ЖИТЕЛЕЙ» С КРУПНЫМИ ГОСУДАРСТВАМИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВИЛ, КАК ВЫГЛЯДЕЛА БЫ КАРТА МИРА, ЕСЛИ БЫ ОБИТАТЕЛИ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ РАССЕЛИЛИСЬ ПО ОТДЕЛЬНЫМ СТРАНАМ.

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ



## «Кризис для многих ассоциируется с безработицей. Поэтому велик соблазн начать с ней бороться, тогда как нужно снизить зарплаты»



**Ли Оханиан,**  
крупнейший специалист по Великой  
депрессии, профессор Калифорнийского  
университета

**Во имя** высокой занятости и экономического развития зарплаты населения должны уменьшиться — и мы уже видим начало этого процесса в США. Во множестве компаний люди стали меньше получать, и экономика ожила. С марта американский фондовый рынок вырос на 35%. Вероятно, конец кризиса уже не за горами. И только потом зарплаты будут расти пропорционально росту производительности. На Петербургском экономическом форуме я слушал Дмитрия Медведева и радовался, что Россия не идет по пути стимулирования занятости.

Экономическая наука перестала считать «новый курс» Рузвельта спасителем от Великой депрессии. На самом деле ограничение на увольнения, поднятие планки минимальной зарплаты и создание рабочих мест в госсекторе не только на несколько лет замедлили восстановление Америки, но и безработицу не побороли. В 1939 году количество рабочих часов, приходящихся в среднем на одного американца, уменьшилось по сравнению

с 1929 годом на 21%. В то же время под давлением правительства зарплаты были выше, чем перед Депрессией. И компании просто избегали брать новых сотрудников на принудительно установленные правительством высокие зарплаты, которые дополнялись большой компенсацией при увольнении. Вообще, это занятая дилемма: чем выше шансы сохранить работу, тем меньше шансов ее найти.

Пока мы не видим рузвельтовского социализма от Обамы, но в конгрессе лежит большой законопроект, сильно облегчающий организацию профсоюзов в компаниях. И это почувствовавшей послабление экономике точно не поможет. Борясь за занятость, сегодняшние правительства рискуют продлить кризис, только заостривший противоречия последних лет. Европе с ее многолетними социальными регуляциями зарплат будет сложнее всего. Европейцы сегодня работают на 35% меньше, чем в 60-х годах прошлого века. Способность работника сохранить рабочее место должна зависеть только от его продуктивности и потенциала того человеческого капитала, которым он обладает. Особенно это справедливо в ситуации международной конкуренции. Пока европейцы и американцы еще производительнее китайцев, но Китай с его низкими зарплатами и социальными гарантиями стремительно их догоняет. В долгосрочной перспективе это тревожный сигнал миру больших зарплат. **сф**



## «Безостановочный инфотейнмент и рекреационный шопинг питаются нефтью. Когда углеводороды кончатся, мы станем умирать там же, где родились, прожив жизнь без путешествий, зато полную тяжелого физического труда»



**Джеймс Кунстлер,**  
автор бестселлеров *The Long Emergency*  
и *World Made by Hand*

**Как-то** я читал лекцию в офисе Google. Поразился вере этих ребят в себя и свои технологии. За этой верой ничего не стоит, кроме умелой работы с пикселями. Всемогущество технологий — иллюзия.

Мне приписывают, что я считаю альтернативные источники энергии бесполезной затеей. Это не так, я в курсе последних разработок. Но Walmart, Walt Disney и хайвеи не смогут работать на любой из комбинаций солнечной, ветряной, ядерной, этанольной и биодизельной энергий. Всех этих источников не хватит для поддержания нашего стиля жизни. Сторонники альтернативной энергии не просчитывают последствий нефтяного кризиса даже на пару шагов вперед. Возьмем, к примеру, биоэтанол. Чтобы вырастить растения для него, необходимы огромные сельскохозяйственные площади. Возделывать их придется с помощью животных во имя экономии топлива, иначе на топливо для парка техники уйдет большая часть урожая. Но замкнутого круга все равно не избежать: для прокорма возросшей популяции лошадей и быков вам понадобится засеивать все те же огромные площади угодий. Земли элементарно не хватит. Энергетическая катастрофа неизбежна.

Из-за роста цен на энергоносители мы уже вошли в зону перманентного чрезвычайного положения. Финансовая система разрушена. Дефицит капитала вскоре ударит по производству еды, торговле, строительству. В Штатах мы видим закат эры массового «моторинга» и коммерческой авиации. Скоро все будет куда серьезнее, вплоть до испытания голодом. Население Земли, оказавшись на голодном пайке, должно будет уменьшиться.

Каждый из нас столкнется с резким снижением уровня жизни. Американцы в большей степени. Пригороды — крупнейшая в мире трата энергоресурсов в никуда. Пригород эффектно обанкротил Америку и поставил США в зависимость от остального мира. Европейские города с их живыми центрами и скученной застройкой будут жить в бестопливные времена лучше, чем американские метроplexы. Чем более развит в городе общественный транспорт, тем выше у этого города шансы на выживание. Жители Барселоны и Дюссельдорфа смогут передвигаться по городу, в отличие от жителей Далласа и Миннеаполиса, которым придется сидеть в своих домах и доедать содержимое холодильников. Россия с ее запасами

нефти сможет продержаться какое-то время, сохраняя стиль жизни своих граждан. Лишние пару лет.

Экономика в новом мире будет аграрной, а стиль жизни оседлым. Уже к 2015 году большинству из нас станут не по карману международные перелеты, и туризм как индустрия умрет. Наступит общество падальщиков, ведь новых продуктов не появится. Более того, например, проигрыватели, поедающие энергию, отомрут, и вновь появится живая музыка, народные театры. Мы вернемся к физическому ремесленному труду. Это будет мир, сделанный руками, а не машинами. Разрушением социальной арматуры воспользуется церковь — храмы опять станут центром жизни сообществ. Хотя эта эпоха вряд ли кого-то заставит поверить в бога по-настоящему.

Если вы живете в маленьком городе, советую налаживать контакты с соседями уже сейчас. Через несколько лет доброжелательное и работающее окружение станет жизненно важным — эти люди определят, будете вы сытым или голодным. **сф**







БИЗНЕСМЕН АНДРЕЙ ОЗОЛИНЬ ПРИДУМАЛ, КАК ИЗБАВИТЬ КОМПАНИИ ОТ НЕОБХОДИМОСТИ ТРАТИТЬСЯ НА РЕКЛАМУ. ОН ПРОДАЕТ ФИРМАМ УЖЕ ГОТОВЫХ КЛИЕНТОВ. НАСКОЛЬКО ЖИЗНЕСПОСОБНОЙ ОКАЖЕТСЯ ЕГО ИДЕЯ?

# ПРОДАВЕЦ ЖЕЛАНИЙ

текст  
АЛЕКСАНДРА  
УБОЖЕНКО

иллюстрация  
АННА  
МУЗЫКА

«Мир перевернулся» — так Андрей Озолинь приветствует посетителей своего нового интернет-проекта, который он назвал «Генагент». Экс-владелец сети «Магазин горящих путевок» выбрал для запуска удачное время: компании режут маркетинговые бюджеты (так, в первом квартале 2009 года, по данным АКАР, рекламный рынок в России сократился на 29% по сравнению с аналогичным периодом 2008-го), но при этом остро нуждаются в покупателях. Озолинь готов предложить их по сходной цене.

Его идея — продавать контакты людей, заинтересованных в конкретной услуге и объявивших условия, на которых они готовы ее приобрести. На Западе подобные сайты существуют уже давно: человек составляет «список желаний», скажем, по переезду, и на готовую заявку слетаются исполнители. В России такой способ организации бизнеса пока в новинку.

Основу проекта «Генагент» составляют несколько сайтов, каждый из которых посвящен определенной сфере услуг. Первый сайт — «Путевки.ру» заработал в апреле этого года. Любой посетитель после регистрации остав-



ляет запрос на покупку тура, авиабилетов, бронирование отелей, указав для связи e-mail (плюс, по желанию, телефон). На этом же сайте регистрируются турфирмы — они могут бесплатно просматривать тексты заявок потенциальных туристов. Если заявка покажется перспективной, компания выкупает у Озолина контакты этого человека.

За каждого клиента еще предстоит побороться: система работает по принципу тендера — купить одну и ту же заявку могут сразу несколько компаний. Если контакты человека уже приобрела одна фирма, то для второй стоимость тех же самых контактов будет дороже на 20–30%, и так далее. Участники торгов видят, сколько фирм купили заявку, и решают, стоит ли игра свеч.

В начале июня Андрей Озолин запустил второй сайт — Assista.ru. Здесь желающие могут поместить запрос на получение юридических и бухгалтерских услуг, проведение маркетинговых исследований. Осенью предприниматель планирует открыть сайты по организации праздников, ремонту и строительству — ему интересны любые рынки, где клиентов ищут с помощью интернета. «Никому не кажется странным, что компании платят за клик, то есть за переход пользователя на свой сайт. Заявка потенциального клиента — такой же товар», — рассуждает Озолин.

Выгода конечного покупателя понятна: фирмы будут биться за его

заявку, при этом сам он никаких обязательств не имеет. А вот понравится ли компаниям новый маркетинговый инструмент, который предлагает им Озолин?

## ПОЧЕМ КЛИЕНТ?

Главный вопрос — цена клиента. Изначально Андрей Озолин выставил контакты клиентов-физлиц по 70 руб. Для фирмы, претендовавшей на заявку второй, цена повышалась до 83 руб., для третьей доступ к покупателю обходился уже в 99 руб. Но менее чем через месяц после старта Озолин снизил цены — теперь они составляют соответственно 27, 35 и 45 руб. «Заявки расходились и по 70 руб., но наша главная задача — быстрее набрать критическую массу компаний, готовых участвовать в тендерах за заявку», — объясняет предприниматель. Стоимость контактов юристов осталась на уровне 70 руб.

«Цены приемлемые, и я не вижу больших рисков от участия в новом проекте», — говорит владелец московской коллегии адвокатов «Арутюнов и партнеры» Александр Арутюнов, недавно зарегистрировавшийся на сайте Assista.ru. «Это интересная технология — диалог наоборот, где первым свое предложение продавцу делает покупатель», — соглашается президент Российской ассоциации директ-маркетинга и директор агентства «Мультиконтакт» Олег Хаев. По его словам, цена за контакт сопостави-

ма с рассылкой рекламных сообщений по базе, при этом коэффициент попадания в цель даже выше.

Так, агентство «Амиго тур» сейчас проводит акцию — рассылает рекламные календарики по близлежащим офисам и жилым домам (в районе ул. Арбат), обещая предьявителю скидку 3% при покупке тура. Даже довольно скромная по объемам директ-маркетинговая кампания (тираж рекламной продукции — 1,5 тыс. экземпляров) обошлась агентству почти в 20 тыс. руб. — 14 тыс. печать плюс 6 тыс. руб. рассылка по адресам. Заместитель директора «Амиго тура» Сергей Канкурогов ожидает получить 200–300 звонков, а конвертация в клиентов от таких акций обычно составляет 5–10% позвонивших, то есть тур купят примерно 10–30 человек. С другой стороны, компания за месяц выкупила 200 контактов на сайте «Путевки.ру», потратив на это примерно 6 тыс. руб., и десять человек стали ее клиентами. Результативность — 5%, но затраты гораздо меньше.

Сайт Озолина неплохо выглядит и по сравнению с контекстной рекламой. Директор компании King Travel Владислав Чачин подсчитал, что его агентство, затрачивая в среднем на контекстный баннер на Rambler.ru 1,5 тыс. руб. в день, получает около десяти звонков в сутки. Из них два конвертируются в сделку. Таким образом затраты на получение одного конеч-

## ПЛЮСЫ И МИНУСЫ РАЗЛИЧНЫХ РЕКЛАМНЫХ КАНАЛОВ

КАНАЛ ПРОДВИЖЕНИЯ	СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ 1 ТЫС. КОНТАКТОВ, \$	ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
ИНТЕРНЕТ	6	БЫСТРЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ КОНТЕКСТНОЙ РЕКЛАМЫ ОПЛАТА ТОЛЬКО ЗА ПЕРЕХОД НА САЙТ, ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТОМ	ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ РЕКЛАМНОГО ШУМА, НЕВЫСОКИЙ ОХВАТ ПО ОТДЕЛЬНЫМ АУДИТОРИЯМ И РЕГИОНАМ
ТЕЛЕВИДЕНИЕ	3	ШИРОТА ОХВАТА, ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ПОВЫШЕНИЕ УЗНАВАЕМОСТИ МАРКИ, НИЗКАЯ СТОИМОСТЬ КОНТАКТА	ВЫСОКИЙ ПОРОГОВЫЙ УРОВЕНЬ ЗАТРАТ НА РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ, ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ РЕКЛАМНОГО ШУМА
РАДИО	7	ВОЗМОЖНОСТЬ БЫСТРОГО БРОНИРОВАНИЯ, НЕВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ КАМПАНИИ	ФОНОВЫЙ РЕЖИМ ВОСПРИЯТИЯ — КЛИЕНТ НЕ ВСЛУШИВАЕТСЯ В РЕКЛАМУ, ЕСЛИ ОНА НЕ БРОСКАЯ
ПЕЧАТНЫЕ СМИ (ГАЗЕТЫ)	12	ВЫСОКАЯ ИНФОРМАТИВНОСТЬ, ДОВЕРИЕ К ПЕЧАТНЫМ ИСТОЧНИКАМ ИНФОРМАЦИИ, ВОЗМОЖНОСТЬ ПОВТОРНЫХ КОНТАКТОВ	ВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ КОНТАКТА



Андрей Озолин придумал как найти клиента в чистом поле

ного клиента равны 750 руб. В то же время King Travel за месяц купила около 80 заявок на новом ресурсе Озолина, из них тур заказали пять клиентов. То есть при средней стоимости контакта 35 руб. затраты на конечного покупателя составили 560 руб. «Главный же плюс „Путевок“ в том, — говорит Чачин, — что после покупки контакта переговоры с клиентом можно начинать сразу, а время отклика на контекстную рекламу спрогнозировать невозможно».

## СКРЫТАЯ УГРОЗА

На проект «Путевки.ру» Андрей Озолин планирует потратить до \$100 тыс. По его расчетам, для выхода на операционную окупаемость на сайте должно быть зарегистрировано не менее 500 компаний, регулярно пополняющих свой счет. В день они должны покупать не менее 500 заявок при средней цене 35 руб., то

есть ежемесячная выручка Озолина должна составлять 525 тыс. руб.

Между тем в начале июня на сайте «Путевки.ру» зарегистрировались 624 турфирмы, а счета пополнили 160. Все они ежедневно покупают примерно 100 заявок, что, по словам владельца, приносит 100 тыс. руб. в месяц с учетом предоплат на депозиты.

Возможно, после старта проекта прошло мало времени. Но есть и другая причина: многие компании скептически относятся к новому инструменту продвижения. «Когда клиент получает сразу несколько предложений, то главным мотивом к покупке тура может стать цена. И клиента получит тот, кто предложит большую скидку. Для турфирм это путь в никуда», — считает владелец сети агентств «Орко-тур» Юрий Григорьев.

Других смущает небольшое количество потенциальных покупа-

телей — так, на «Путевках.ру» зарегистрировались около 3 тыс. туристов, и в день поступает 70–100 новых заявок. «Мы не можем ограничиваться покупкой клиентов на „Путевках.ру“ — там пока слишком мало заявок, — говорит Владислав Чачин. — Тогда как контекстная реклама дает широту охвата».

Олег Хаев видит еще один риск: «Турист может разместить несколько запросов в системе, и не исключено, что компания, купив две-три заявки, получит данные одного и того же клиента». Впрочем, Озолин утверждает, что способен защитить сайт от псевдоклиентов, отсекая заявки, поступившие за короткий период с одного IP-адреса.

Несмотря на сложности, проект Озолина вполне может стать коммерчески успешным для рынка b2c, полагают опрошенные **СФ** эксперты. Однако заработать, продавая услуги в сегменте b2b, будет сложнее: юрилица привыкли тщательно просеивать весь рынок в поисках подрядчиков.

Сегодня компании сосредоточены на «точечных ударах», поэтому покупка клиентов способна обеспечить им небольшие, но гарантированные продажи. После кризиса ситуация может измениться: если ресурсы Озолина не будут способны предоставить фирмам значительный охват потенциальной клиентуры, они с легкостью откажутся от этого способа «охоты» в пользу традиционных ВТЛ-акций. **СФ**

## ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ПРЯМЫХ СПОСОБОВ КОММУНИКАЦИЙ С КЛИЕНТОМ

КАНАЛ СВЯЗИ	СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ СОСТОЯВШЕГОСЯ КОНТАКТА С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТОМ, РУБ.	ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
CALL-ЦЕНТР (ИСХОДЯЩИЕ ЗВОНИКИ)	13	БЫСТРЫЙ ОТКЛИК КЛИЕНТА, ВОЗМОЖНОСТЬ МОМЕНТАЛЬНОГО ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В БАЗУ ДАННЫХ	РАЗДРАЖЕНИЕ КЛИЕНТОВ, ЕСЛИ ЗВОНОК НЕСВОВРЕМЕННЫЙ; СЛАБЫЙ ОХВАТ РЕГИОНОВ
DIRECT MAIL (РАССЫЛКА ПЕЧАТНЫХ РЕКЛАМНЫХ СООБЩЕНИЙ ПО ЦЕЛЕВОЙ БАЗЕ)	25	ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ КОММУНИКАЦИЙ, ПЕРСОНИФИЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД, ВЫСОКАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ	НИЗКАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ В КРАТКОСРОЧНЫХ АКЦИЯХ
«ГЕНАГЕНТ»	35	НАПРАВЛЕННОСТЬ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ, ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ ГОТОВНОСТЬ КЛИЕНТА ЗАКЛЮЧИТЬ СДЕЛКУ	ТЕНДЕР НА ЗАЯВКУ ПРОВОЦИРУЕТ ЦЕНОВУЮ КОНКУРЕНЦИЮ МЕЖДУ ФИРМАМИ И СНИЖЕНИЕ МАРЖИ

Источники: ADV Group, Initiative Media, экспертные оценки





КОМПАНИИ, ОКАЗАВШИЕСЯ НА ГРАНИ РАЗОРЕНИЯ ИЗ-ЗА БЕЗДЕНЕЖЬЯ КЛИЕНТОВ, ИЩУТ СПАСЕНИЕ В БАРТЕРЕ И ВЗАИМОЗАЧЕТАХ. И, КАК ВЫЯСНИЛОСЬ, ВПОЛНЕ МОГУТ ОБХОДИТСЯ БЕЗ ДЕНЕГ. ВЫГОДНО ЭТО ТОМУ, КТО В ИТОГЕ НАЙДЕТ РЕАЛЬНОГО ПОКУПАТЕЛЯ.

## МЕНЯЛЫ ПОНЕВОЛЕ

текст  
ЮЛИАНА  
ПЕТРОВА

**Натуральный обмен** однажды уже помог «Первой генподрядной компании» встать на ноги. В 2004 году только что основанная строительная фирма взялась за реконструкцию корпусов петербургского прядильного комбината «Советская звезда». Денег у «Звезды» не было, но комбинат был готов расплатиться нитками. «Я лично тогда занимался продажей ниток швейным и обувным фабрикам. В итоге мы и заказ выполнили, и на перепродаже ниток заработали», — вспоминает генеральный директор «Первой генподрядной» Дмитрий Смородин.

Сейчас «Первая генподрядная» снова вспомнила о бартере. Она договорилась построить этой осенью для фермерских хозяйств Астраханской области несколько овощехранилищ на 200 млн руб. Половину суммы компания Дмитрия Смородина получит деньгами, половину — овощами: луком, картофелем, помидорами. Кстати, покупатель на них уже нашелся. Столичные оптовики согласились забрать у «Первой генподрядной» весь товар при условии, что им предложат более выгодные цены, нежели те, по которым



они приобретают овощи сейчас. Строители, которые и так получают овощи с дисконтом к оптовым ценам, согласились. «Внакладе мы не останемся, потому что в стоимости строительства заложена приличная маржа», — поясняет Смородин.

Весьма распространенные в 1990-е годы, но изрядно подзабытые схемы натурального обмена сегодня вновь расцветают. Предприятия вынуждены меняться с потребителями и поставщиками, так как оборотные средства они уже «проели», а их продукция застряла на складах: у клиентов нет денег. Приходится выбирать из двух зол меньшее — либо меняться, либо останавливать производство. Особенно актуален бартер для таких отраслей, как строительство, машиностроение, металлообработка и сельское хозяйство. Аналитики из компании «Росбартер» подсчитали: если спад в экономике продолжится, ежегодный объем товарообменных операций может составить 720 млрд руб.

## ИСКУССТВО ОБЩЕНИЯ

Бартер начинается с поиска контрагента. Все просто, если предприятие найдет заинтересованных лиц среди своих прежних покупателей, поставщиков и знакомых. Если нет, проблема коммуникаций становится камнем преткновения. Ведь мало выйти на потенциальных потребителей — следует выяснить, есть ли у них интересный товар для обмена, и договориться о цене.

Именно из-за несовершенства коммуникаций в 1990-е годы бартерные процедуры затягивались на месяцы. Кроме того, посредники обдирали участников сделок как липку. «Один пример из прошлого меня поразил: посредническая фирма раздобыла партию электросчетчиков по цене 2 руб. за штуку, поменяла их на трубы, трубы — на металл, металл — на бензин и так далее. Когда в конце цепочки обменов фирма подвела итоги, оказалось,

что на каждом счетчике она заработала 1,5 тыс. руб.», — рассказывает генеральный директор компании «Росбартер» Анатолий Абаджан.

Сегодня искать контрагентов и оценивать реальный спрос намного проще. С конца 2008 года в интернете множатся сайты, посвященные бартеру: это и доски бесплатных объявлений (вроде [www.barter-center.ru](http://www.barter-center.ru) или [www.delonet.ru](http://www.delonet.ru)), и незатейливые сайты посреднических компаний ([www.vsaimozachet.su](http://www.vsaimozachet.su), [www.snabprom.ru](http://www.snabprom.ru)), и электронные каталоги с форумами и функциями поиска ([www.bartertrade.ru](http://www.bartertrade.ru)).

В последнее время появились амбициозные коммерческие проекты

«умные» доски объявлений. Впрочем, в этом качестве они тоже весьма эффективны. Например, директор металлотрейдинговой компании «Глобал центр» (Ростов-на-Дону) Роман Лященко волею случая стал владельцем двух вагонов пшеницы. Он разместил в «Росбартере» объявление об их обмене на широкий спектр товаров. И за неделю получил десятки разных предложений. Самым выгодным оказалось предложение обменять пшеницу на лес — некая компания, арендовавшая площади по соседству с «Глобал центром», согласилась заплатить за древесину живыми деньгами. Договорившись с соседом, Лященко ударил по рукам

**«Фирма раздобыла партию электросчетчиков по цене 2 руб. за штуку, поменяла их на трубы, трубы — на металл, металл — на бензин. И в итоге на каждом счетчике заработала 1,5 тыс. руб.»**

бартерных электронных бирж, претендующих на роль всероссийских брокеров. Первыми стали Антикризисный расчетно-товарный центр (АРТЦ) Германа Стерлигова и система «Росбартер». Их бизнес-модели схожи. Заявки предприятий-клиентов размещаются бесплатно, биржа получает 1% комиссионных с каждой сделки (от оценки суммы натуральной сделки в деньгах), а также вступительные взносы от региональных партнеров-франчайзи (10–60 тыс. евро) и ежемесячные платежи от тех же франчайзи и агентов.

По расчетам Анатолия Абаджана, чтобы заработала главная функция электронной биржи — автоматическое выстраивание бартерных цепочек, в системе должно быть минимум 3 тыс. постоянных пользователей. Но пока никто из операторов не может похвастаться и тысячей — сегодня биржи работают скорее как

с продавцом леса. Вся процедура заняла около месяца, а в результате предприниматель заработал на обмене на 30% больше, чем если бы просто продал пшеницу.

## ТОВАР В ДЕНЬГИ

Конечная цель любого предприятия — живые деньги. Поэтому в обмен на свои товары компании хотят получить то, что легко продать: горюче-смазочные материалы, продукты питания, автомашины. «Отличный товар — водка. Если известные брэнды сбывать тяжело, так как магазины заключают прямые контракты с производителями, то малоизвестные марки недорогой водки можно легко пристроить оптовикам», — говорит Дмитрий Смородин.

В любом случае для превращения бартерного товара в деньги нужен канал сбыта. Например, когда у кор-

порации «ГриНН» (крупнейший дилер КамАЗа, МАЗа и MAN в Центральном Черноземье) упали продажи грузовиков, положение спасла входящая в состав холдинга сеть продуктовых гипермаркетов «Линия». В начале этого года «ГриНН» начал отдавать фермерам грузовики в обмен на продукты питания (сыры, мясо, колбасу), а полученный товар сбывал через свою розницу. Сегодня 20% грузовиков и бульдозеров «ГриНН» реализует по бартеру, еще 20% техники отдает подрядчикам, участвующим в девелоперских проектах корпорации. Именно благодаря обмену автомобильное подразделение «ГриННа»

ко открыл «Талер моторс» — салон автомобилей класса люкс стоимостью 1–8 млн руб. — и уже получил от рекламодателей машин на 40 млн руб. В среднем «Талер моторс» продает десять автомобилей в месяц по розничным дилерским ценам, но готов сбывать их и дешевле. Резервы есть — хотя расценки на «наружку» изрядно упали, рекламный бизнес по-прежнему превосходит по прибыльности классическую торговлю автомобилями.

Кстати, из таких отделов могут вырасти целые холдинги, как это произошло, например, с «Хэппилэндом», крупнейшим ныне в России производителем слабоалкогольных

«Первая генподрядная» тоже не вкладывает в бартерные проекты никаких собственных средств, потому что сначала получает предоплату чем угодно: векселями, квартирами, товарами. «Если нам отгрузят лук, мы его продадим и получим деньги, просто срок начала строительных работ сдвинется на неделю-полторы. Или возьмем у застройщика квартиры, продадим их, затем начнем работать», — поясняет Дмитрий Смородин.

## БАРТЕР В ЗАКОНЕ

Оформить натуральный обмен — целая эпопея. Для бартера нужен специальный договор мены. До недавних пор участники товарообменных сделок, оформленных по договору мены, должны были перечислять друг другу НДС живыми деньгами, однако с 1 января 2009 года это неудобство исчезло: новый закон 224-ФЗ отменил уплату НДС деньгами при безденежных расчетах. То есть НДС будет начисляться только на бумаге — никакого фактического перевода денег не понадобится.

Впрочем, основная проблема осталась: всякого, кто практикует бартер, автоматически подозревают в уклонении от уплаты налогов. Особенно интересуются инспекторы ценой сделки (рыночная она или нет) и равноценностью товаров. Ведь теоретически ничто не мешает компаниям обменивать, скажем, парочку на контейнер ботинок. Согласно статье 40 НК РФ, сам факт проведения товарообменной операции дает право налоговикам проконтролировать цену сделки, и этим правом они активно пользуются.

Чтобы не попасть на заметку ФНС, сторонам необходимо соблюдать главное правило — цена обмениваемых товаров должна быть рыночной или близкой к ней, говорит директор московского офиса компании Tax Consulting UK Эдуард Савуляк. Налоговики не любят, если компании меняются себе в убыток либо

## Правило хорошего менялы гласит: чтобы бартер не съел остатки оборотных средств, нужно работать по предоплате

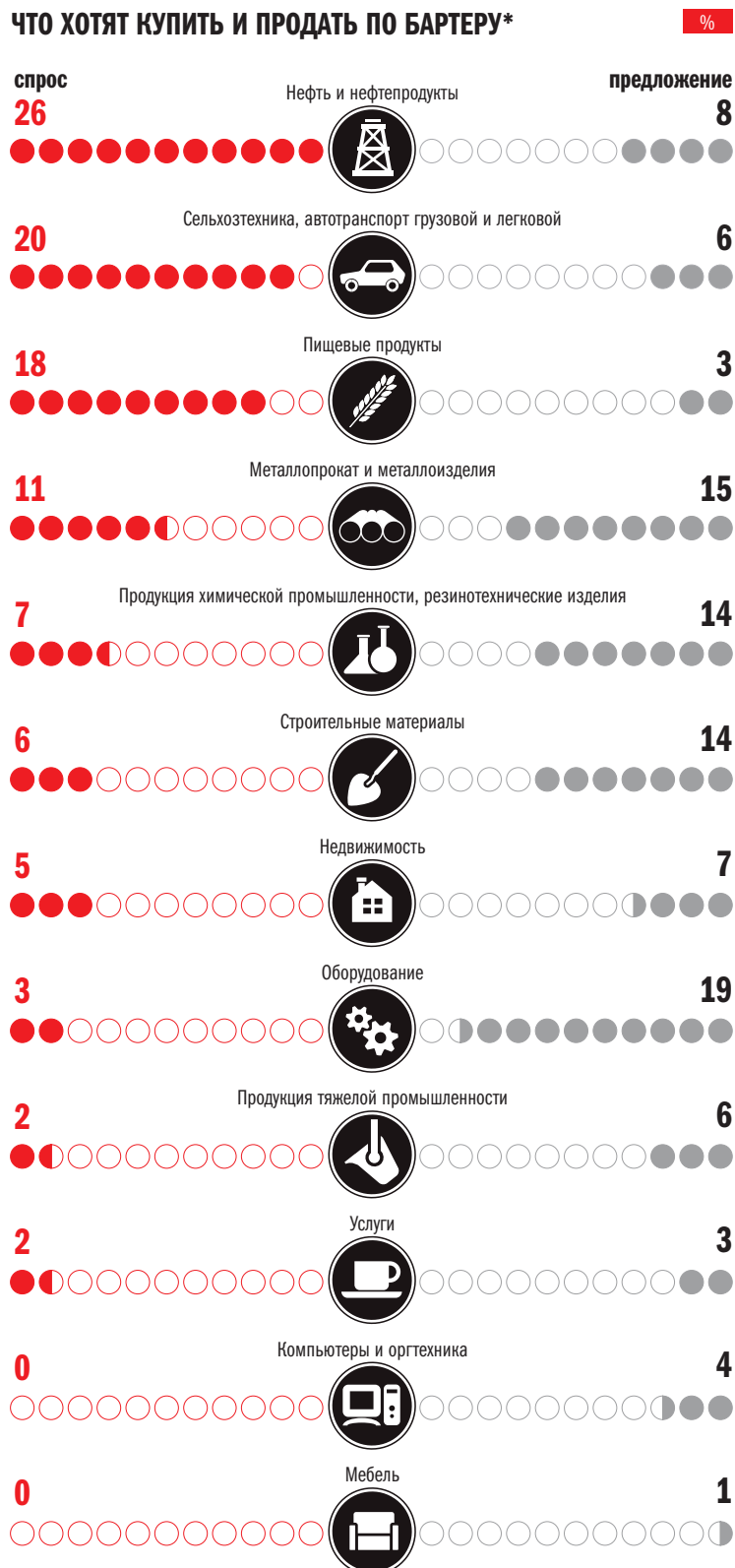
(хотя оно и продает сейчас лишь треть от докризисного объема) находится в лучшем положении, нежели конкуренты в Центральном Черноземье, убежден владелец корпорации Николай Грешилов.

Чтобы сбывать полученный по бартеру товар, многие компании создают специализированные отделы и даже отдельные структуры. Например, автомобильный бизнес оператора наружной рекламы «Талер» (Санкт-Петербург) начался с финансовых проблем основных клиентов — автодилеров, закупавших около 60% рекламных площадей агентства. В «наружке», рассказывает владелец группы «Талер» Михаил Пационко, любая остановка бизнеса грозит крахом, потому что есть обязательные платежи. И либо компания согласится взять в счет оплаты своих услуг автомобили, либо станет убыточной. «Талер» выбрал первое. Для реализации товара, полученного по бартеру, Михаил Пацион-

коктейлей. В середине 1990-х у владельца компании Ольги Курбатовой было собственное рекламное агентство. Однажды один из клиентов расплатился с ней партией коктейлей. Вскоре рядом с агентством вырос дистрибутор напитков, а затем и целый завод.

На продажу полученных товаров уходит значительное время. Но как быть, если живые деньги нужны уже сегодня? Правило хорошего менялы гласит: чтобы бартер не съел остатки оборотных средств, нужно работать по предоплате. Например, корпорация «ГриНН» поступает так: берет у производителя грузовики на условиях товарного кредита, получает у фермеров продукты питания в качестве предоплаты, продает их через свою розницу. И лишь после этого передает фермерам технику и расплачивается с производителями грузовиков. «Оборотный капитал нулевой», — констатирует Николай Грешилов.

## ЧТО ХОТЯТ КУПИТЬ И ПРОДАТЬ ПО БАРТЕРУ\*



\* доля предложений о покупке и продаже  
Источник: исследование «Бартер 2009» компании «Росбартер» (объем выборки — свыше 1500 интернет-объявлений)

если обмен происходит между фирмами, имеющими общих учредителей, директоров и прочие признаки родства. Неприятности менялам гарантированы и в том случае, когда один из них имеет признаки фирмы-однодневки. Каждое из этих обстоятельств не страшно, критично лишь сочетание факторов, добавляет Савуляк.

Частично проблем можно избежать, выбрав альтернативную форму обмена — взаимозачет, о котором в пресловутой 40-й статье НК РФ нет ни слова. По такой схеме, кстати, работают большинство опрошенных **сф** компаний. Суть ее в следующем: фирма А поставляет фирме Б ботинки и выставляет счет. В свою очередь фирма Б отгружает фирме А мыло и выставляет ей счет на ту же сумму, датированный тем же числом. Стороны получают два встречных счета и составляют соглашение о взаимозачете встречных однородных денежных требований.

Однако и во взаимозачетах тоже есть ограничения, предупреждает Олег Баженов, руководитель налогового департамента юридической фирмы «Вегас-Лекс». Так, никто не позволит компании, торгующей телевизорами по 10 тыс. руб., уступить их по взаимозачету за 4 тыс. руб. И если фирма, получившая по зачету телевизоры по 4 тыс. руб., потом перепродает их за те же 10 тыс. руб., ФНС обязательно доначислит налоги. Словом, нужно соблюдать меру.

Конечно, лучше всего продавать товары за живые деньги, но как вынужденная временная мера бартер может оказаться вполне выгодным. Для этого компания должна решить три ключевые задачи: организовать системный поиск контрагентов, наладить канал сбыта продукции, полученной по бартеру, и, наконец, научиться оформлять сделки так, чтобы избежать претензий ФНС. То есть превратить бартер в такой же полноценный бизнес-процесс, как и сбыт готовой продукции за деньги. **сф**





ВЫЖИТЬ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА – ЗНАЧИТ НЕ ТОЛЬКО СОКРАТИТЬ ПЕРСОНАЛ И УРЕЗАТЬ ЗАРПЛАТЫ. ВАЖНО СОХРАНИТЬ СВОЙ КАДРОВЫЙ ГЕНОФОНД, ЧТОБЫ ПОТОМ, КОГДА ПРИДЕТ ВРЕМЯ, КОМПАНИЯ МОГЛА БЫСТРО НАРАСТИТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ.

# ГЕНЕТИЧЕСКИЙ ОТБОР

ТЕКСТ  
ЮЛИЯ  
ФУКОЛОВА

**«В конце прошлого года** мы поддались панике и сократили слишком много людей. Теперь вот набираем снова — не разобрались, кто реально нужен, а без кого можно обойтись», — рассказывает сотрудник крупной торговой фирмы. В отличие от этой компании, в инвестиционной группе «Абсолют» решили невзирая на кризис сохранить свой кадровый генофонд.

Совсем без увольнений, конечно, не обошлось — управляющие компании группы «Абсолют» сократили 20–25% персонала, так как пришлось заморозить несколько проектов (в основном девелоперских). «Мы расставались не с балластом, а с профессионалами», — жалеет HR-директор «Абсолюта» Татьяна Климентьева. Но если нет возможности оставить опытных людей, почему бы не сохранить с ними хорошие отношения и шансы на сотрудничество в будущем? Именно с этой целью HR-сотрудники «Абсолюта» занялись аутплейсментом — так называют помощь увольняемым в поиске новой работы.



Эйчары «Абсолюта» провели несколько тренингов для сокращаемых сотрудников. «Нам рассказывали, где и как искать работу, предоставили списки сайтов с вакансиями, помогли составить резюме. Информация оказалась очень полезной», — вспоминает Андрей Белов, который раньше возглавлял в девелоперской компании группы «Абсолют» одно из управлений, а теперь руководит департаментом в «Стройтехинвесте». Тренеры делились и профессиональными тонкостями: как кадровики оценивают кандидатов, какие бывают типы собеседований и как к ним подготовиться. «Тренинги пользовались большой популярностью — на них просили разрешение прийти даже те сотрудники, которые оставались в компании», — говорит Климентьева.

HR-менеджеры и сами искали работу для уходящих людей, рассылали их резюме другим компаниям со своими рекомендациями. Усилия оправдались — практически все уволенные сотрудники «Абсолюта» (около ста человек) сегодня нашли новую работу.

На этом работа с «бывшими» не закончилась — с ними поддержива-

ют контакты, приглашают на корпоративные мероприятия и даже на тренинги. Например, когда в компании запускали новый тренинг по обучению управленческим навыкам, то обкатывали его именно на «бывших», к обоюдному удовольствию. В итоге многие выходцы из «Абсолюта» готовы вернуться, если их позовут.

### МОТИВАЦИЯ БЕЗ ДЕНЕГ

Как и многие другие компании, группа «Абсолют» снизила расходы по всем статьям работы с персоналом, однако зарплаты сотрудников решили не урезать. Вместо этого часть подразделений перевели на неполную рабочую неделю (при сохранении пятидневного режима работы компании). Это позволило сократить 20% бюджета фонда оплаты труда и не вызвать недовольства персонала. «Такая мера справедлива, — убеждена Татьяна Климентье-

**«Теперь при необходимости мы можем ужать компанию до очень маленького „генома“. А потом снова развернуться в кратчайшие сроки»**

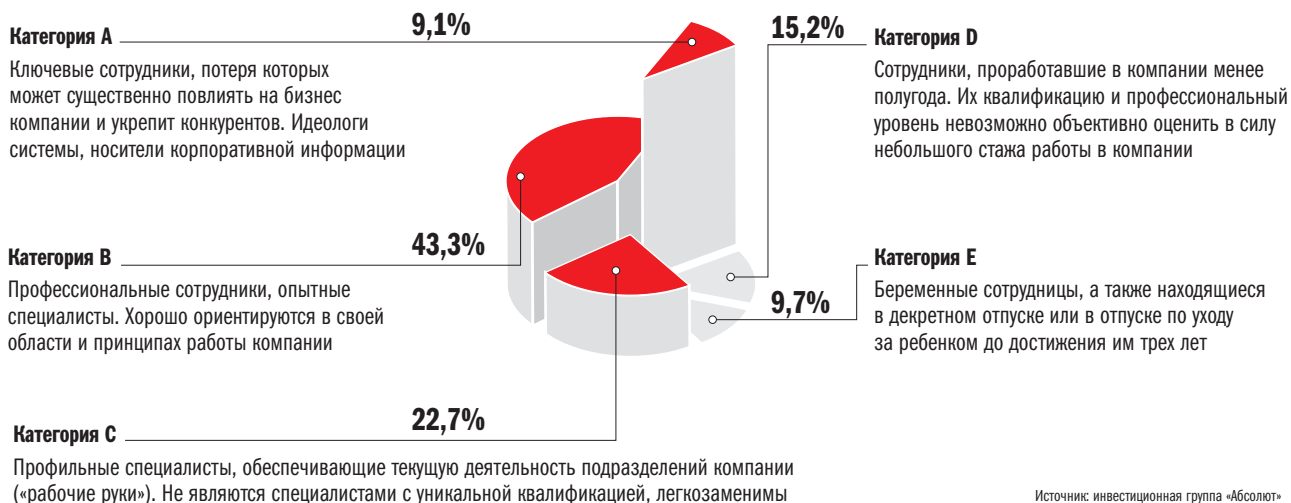
ва. — С одной стороны, уменьшение доходов. С другой, люди получают компенсацию — лишний день отдыха, который можно потратить на себя, на семью, на подработку».

Пришлось серьезно задуматься и о нематериальной мотивации. «Основная масса руководителей пребывает в иллюзии, что на фоне сокращений люди будут держаться за свои места и начнут лучше работать. Но такого не происходит — депрессия заражает всех. В этот момент очень важно поддерживать работоспособность персонала», — рассуждает Климентьева.

Так, в феврале в компании впервые провели награждение лучших сотрудников и лучшего подразделения 2008 года (раньше в основном поощряли бонусами). Устроили праздник, рассказали о достижениях победителей и вручили им символические звездочки. Мероприятие получило хорошие отклики,



## КТО ЕСТЬ КТО В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ГРУППЕ «АБСОЛЮТ»



и теперь его решили проводить ежегодно.

Кроме того, весной сотрудникам предложили оказать помощь детям из детских домов. К слову, в группе «Абсолют» действует свой благотворительный фонд, но сотрудники компании в его работе не участвовали. Они охотно откликнулись на призыв HR-службы, собрали деньги и вещи, сейчас планируют провести для детей спортивный праздник. «Это лучший тимбилдинг, — говорит директор по персоналу группы «Абсолют». — Люди отвлекаются от своих проблем и помогают тем, кому еще хуже. Это переворачивает картину мира».

Управляющий партнер компании RqLab Павел Буков предлагает и другие способы нематериальной мотивации в условиях кризиса. Так, важно подчеркивать значимость оставшихся сотрудников, информировать их о стратегии компании, о ее планах по поводу конкретных проектов — людям нужны определенность и сопричастность. «Я знаю компанию, которая сократила бюджеты на корпоративные мероприятия, и с сотрудниками договорились так — помещение и спиртное

оплачивает работодатель, а еду люди приносят сами. Сотрудники с удовольствием подключились, даже стараются удивить коллег своими кулинарными способностями», — рассказывает Буков.

### ПОСЛЕДНИЙ ГЕРОЙ

Планируя кадровую политику в ситуации кризиса, невозможно подходить ко всем людям одинаково — одних нужно удерживать, других — сохранять и развивать, третьих — рационально использовать. Когда бюджет ограничен, основное внимание важно уделять носителям «ключевых генов».

До недавних пор в компании лишь интуитивно предполагали, кто является ключевыми сотрудниками, теперь решили оценивать их более основательно, используя факторный анализ.

В качестве основных взяли три фактора — корпоративность, профессионализм и результативность. Отдельно измерять их не пришлось —годились данные по оценке персонала за 2007 и 2008 годы (результаты работы и оценка по компетенциям). Чтобы понять, насколько результаты человека были

стабильны из года в год, ввели корректирующий коэффициент.

Но трех основных факторов для дифференциации персонала показалось недостаточно, поэтому компания использовала три дополнительных: универсальность (способность сотрудника выполнять смежные функции), заменимость (возможность быстрой и адекватной замены специалиста) и уникальность (единоличное обладание уникальной информацией, которую компания не хотела бы потерять). По этим факторам (по трехуровневой шкале) сотрудников судил непосредственный начальник, а в случае руководителей прибегали к экспертному опросу топ-менеджеров. Члены совета директоров группы «Абсолют» могли скорректировать итоговый балл каждого сотрудника с помощью специального коэффициента ценности.

В итоге HR-менеджеры получили пять категорий персонала (см. график) и разработали стратегию действий в отношении каждой из них. Так, в группу А попали несколько десятков человек (9,1% персонала) — ядро компании, носители ее «генама», специалисты редкой квалифи-



кации и опыта. Чтобы удержать этих людей, с ними заключают индивидуальные контракты с фиксированными условиями, вплоть до «золотых парашютов».

Группа В оказалось самой многочисленной (43,3%) — сюда вошли опытные профессионалы. Именно на эту категорию компания нацелит основные программы по обучению и развитию. Кроме того, им будут частично оплачивать внешние обучающие мероприятия. Наконец, в случае усиления кризиса эти люди получат преимущественное право остаться в компании.

Специалисты массовой квалификации попали в группу С (22,7%) —

это вполне заменимые «рабочие руки». Если ситуация на рынке ухудшится, ими, возможно, придется пожертвовать, но с выплатой компенсации и оказанием помощи в трудоустройстве. С категориями D и E (новички и «декретницы») все проще — при первой возможности их работу оценят, а потом отнесут людей к одной из основных групп.

«Результаты оценки нужны не для того, чтобы выявить балласт, — его мы всегда отсекали оперативно. Важно, что теперь при необходимости мы можем ужать компанию до очень маленького „генома“, сохранив весь объем знаний и навыков.

А потом снова развернуться в кратчайшие сроки», — говорит Татьяна Климентьева. «Дифференциация персонала — очень важная вещь, если подходить к этому осознанно, — соглашается старший партнер компании „Тренинг-бутик“ Марк Кукушкин. — Когда бюджет минимален, деньги вкладывают лишь в очень узкую группу сотрудников. А для этого надо четко понимать, кто из них является ключевым».

Возможно, если компании научатся проводить подобную оценку не только в кризис, но и в мирное время, то вряд ли они столкнутся с перекосами в своей кадровой политике. Особенно при увольнениях. **сб**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО будет другая страна

КРИЗИС КАК НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ



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.labirint-shop.ru](http://www.labirint-shop.ru), [www.biblion.ru](http://www.biblion.ru) и [www.bolero.ru](http://www.bolero.ru)

реклама

КОМПАНИЯ «КАЛЕО», ТОРГУЮЩАЯ ПЛЕНОЧНЫМИ ТЕПЛЫМИ ПОЛАМИ, ДО СИХ ПОР РАЗВИВАЛА БИЗНЕС В ОСНОВНОМ В РЕГИОНАХ. ЕЕ РУКОВОДИТЕЛИ РЕШИЛИ ЗАНЯТЬСЯ СТОЛИЧНЫМ РЫНКОМ. ЧИТАТЕЛИ ПРЕДЛОЖИЛИ КОМПАНИИ РАЗЛИЧНЫЕ СПОСОБЫ ЗАВОЕВАНИЯ МОСКВЫ.

## ОПЫТЫ С ПОЛОМ

текст АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

### ПРОБЛЕМА

**Московская** компания «Калео» — эксклюзивный дистрибутор корейского завода DYS Technology Co., Ltd. В 2006 году она привезла в Россию принципиально новую технологию обогрева и одной из первых начала торговать пленочными теплыми полами под маркой Caleo.

Собственной розницы у «Калео» нет, продажи идут через сеть дистрибуторов и дилеров, которые выходят на розничные магазины и строительные организации в 80 региональных городах. В Москве «Калео» практически не представлена. В столице 80% систем теплого пола продается через местные строительные рынки, опыта работы с которыми у «Калео» нет. Топ-менеджеры стоят перед выбором — взять в штат торговых представителей или искать дилеров.

В работе через торговых представителей есть несомненный плюс — возможность контролировать ситуацию в розничных точках. Но и трудностей немало. Так, руководству «Калео» придется вкладывать в развитие продаж собственные средства. По подсчетам компании, штатный торговый представитель обойдется примерно в 50 тыс. руб.

ежемесячно с учетом премиальных. Таких сотрудников на все московские точки потребуется не менее десяти. Но основная проблема — придется предоставлять точкам товарный кредит и отсрочку платежа.

В компании пока склоняются к другому варианту — привлечь предпринимателей, которые будут выкупать партии товара и самостоятельно работать с розничными точками. Таким образом, риски «Калео» уменьшаются. Партнеры сами финансируют свой бизнес и следят за продажами. Вместе с тем этот вариант экономически менее выгоден для компании, поскольку часть прибыли осядет в кармане партнеров.

Сотрудничать с «Калео» могут не только дилеры, имеющие связи на рынках Москвы, но и новички в этом бизнесе. По словам генерального директора «Калео» Светланы Антоновой, лучшие региональные партнеры вышли как раз из числа тех, кто осваивал продажи теплых полов с нуля.

Правда, компания ставит потенциальным дистрибуторам еще одно условие: выкупить продукцию не менее чем на 500 тыс. руб. По плану руководителей «Калео», вдохновить

потенциальных партнеров должны приличная маржа (50–70%) и гарантия возврата непроданной продукции по истечении трех месяцев.

Компания разместила на две недели информацию о поиске независимых дистрибуторов на своем сайте, а также на ресурсах по продаже бизнеса. Но притока партнеров не произошло.

Какой путь лучше выбрать Светлане Антоновой — сделать ставку на штатных продавцов или же продолжать искать предпринимателей, готовых сделать на марке Caleo собственный бизнес? Кого и каким образом привлечь в качестве партнеров? Как лучше действовать, чтобы не брать на себя лишние риски, когда товар может зависнуть в розничной точке? Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект сф и сообщества менеджеров E-xecutive.ru. Из полученных 28 решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее. ☺

С более полным описанием проблемы можно ознакомиться на странице сайта «Секрета фирмы» [www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx).



Роман Сенаторов, Дмитрий Кузнецов и Светлана Антонова (слева направо) легко пришли к согласию — на рынках Москвы эффективнее работать без посредников

#### СОВЕТЫ

### АВТОР ПРОБЛЕМЫ

**Светлана Антонова,**  
генеральный директор «Калео»:

— Многие читатели предлагали использовать два канала продаж одновременно — напрямую и через посредников, мне же больше по душе варианты, основанные на одной идее. При параллельном развитии обоих каналов мы начинаем конкурировать с собственными дистрибуторами.

Егор Шиенков, один из немногих, кто совершенно справедливо заметил, что дистрибутор может не захотеть конкурировать со штатным представителем компании-поставщика на одном рынке. Он предложил использовать тот или иной ва-

риант в зависимости от планируемого объема продаж и возможностей потенциальных партнеров. Если мы уверены, что наш товар будет уходить нарасхват, и планируем большие объемы, то возможно и нет смысла в работе через посредников.

Больше всего мне понравилась идея Катерины Филатовой. Она не просто посоветовала работать без посредников, но и подсказала, как это сделать. Необходимо открыть собственные оптовые склады на основных строительных рынках, поскольку 80% продаж теплых полов в Москве осуществляется именно на рынках. Схожие идеи высказали многие читатели, но Ка-

терина наиболее полно проанализировала все плюсы и минусы такого решения. Хотя мы и станем нести затраты на обслуживание склада, но зато сможем увеличить оборачиваемость товаров и маржинальность продаж за счет отсутствия промежуточного звена. А розничные продавцы будут избавлены от рисков по хранению товара. Обязательно подумаем над этим советом.

Интересную идею высказал Евгений Наконечный: сделать ставку на собственный штат из лучших менеджеров по продажам, создав «академию предпринимателей» и позволив им в дальнейшем открыть свой дилерский бизнес. Но я пока не

### АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	24	КАТЕРИНА ФИЛАТОВА	PROMOPROJECT	ДИРЕКТОР	МОСКВА
2	23	СВЕТЛАНА ГАВРИЛЕНКО	ООО «ОРИОН»	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ	РОСТОВ-НА-ДОНУ
3	20	ЕГОР ШИЕНКОВ	ООО «Р-ИНЖИНИРИНГ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
4	17	РОМАН КОРНИЕНКО	MARS PETCARE RUSSIA	СПЕЦИАЛИСТ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ СПРОСА	МОСКВА
5	16	АНДРЕЙ КАЙГОРОДЦЕВ	ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ «ДЕЛОТЕХНИКА»	ДИРЕКТОР	МОСКВА

**Как оценивались бизнес-решения.** Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые затем детально обсуждаются. Три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Для каждого решения вычисляется среднее арифметическое от поставленных экспертами баллов. Победителем становится решение, получившее максимальный итоговый балл.



**ПОБЕДИТЕЛЬ**



**Катерина Филатова,**  
директор Promoproject

**Ключевые аспекты предложения:**

- открытие оптовых складов на основных рынках;
- выделение персонала в отделе продаж для работы с оптовыми складами на рынках, где нет собственного склада, а также с магазинами DIY.

**Это позволит:** централизованно снабжать торговые точки на рынке, не предоставлять товар с отсрочкой платежа продавцам, всегда иметь актуальную информацию по продажам, чутко реагировать на изменение спроса и пожелания клиентов, осуществлять постоянный контроль за наличием выставочных витрин и рекламных материалов на точках продавцов, снизить транспортные издержки.

Ключевыми моментами для владельцев розничных точек в сотрудничестве с оптовым складом являются: полный отказ оптового склада самостоятельно работать с розничными покупателями рынка, оперативное обслуживание заказа, простой документооборот и проведение оплаты, предоставление выставочных витрин и рекламных материалов.

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

**Худшее решение** Запустить масштабную рекламную кампанию своей продукции до того, как в Москве будет налажена широкая сеть сбыта

очень представляю, как воплотить ее в жизнь.

Ирина Винникова также подала полезную мысль: привлечь в штат компании агентов по продажам с готовой клиентской базой и платить им оклад. Эту идею можно рассматривать как работу со «штатным дистрибутором» без потери прибыли. Также она рекомендовала развить свою клиентскую базу, для чего сделать ставку на собственных представителей, поскольку работа через посредников в этом случае неэффективна.

**ПРАКТИК**

**Роман Сенаторов,**  
менеджер по развитию бизнеса кабельных систем отопления Devi компании Danfoss:

— Мне очень понравилась идея Федора Могутина — выделить отдельных менеджеров для каждого из каналов сбыта (DIY, оптовые рынки, дилеры — они могут работать по франшизе). Но для «Калео», которая уже присутствует в Москве в магазинах DIY, а сейчас ищет пути выхода на строительные рынки, нет смысла работать через дистрибуторов. Лучший вариант — развивать прямые продажи.

Я считаю перспективными предложения читателей открывать оптовые склады на главных строительных рынках Москвы. Правда, есть здесь и скользкий момент — отсутствие компетенций, необходимых для работы на открытых рынках, поскольку в регионах компания «Калео» работает через дистрибуторов.

Интересную систему организации сети собственных торговых представителей предложил Дмитрий Дьячков — нанять агентов без оклада. По его мнению, на рынке сейчас масса безработных свободных агентов, готовых работать за небольшой процент с продаж. Интересный ход в этом решении — собирать у людей информацию о том, с кем они вели переговоры, таким

образом формируя собственную клиентскую базу.

Андрей Кайгородцев предложил создать систему эксклюзивных торговых представителей, работающих в штате дилера. Поскольку крупные дилеры сотрудничают, как правило, с множеством брэндов, они не концентрируются на продаже определенного товара. Собственный торговый представитель на базе дилера решит эту проблему, и «Калео» сможет полностью контролировать ситуацию. Интересно это решение и с точки зрения экономии — оно до 30% сократит расходы на создание штата собственных торговых представителей.

В правильном направлении мыслит Игорь Бойчук — он предложил рассматривать пленочный пол от «Калео» как дополнение к основному кабельному теплему полу, выявить все компании, торгующие кабельными полами в Москве, и предложить им сотрудничать. У специалистов этих компаний существует нужный набор компетенций, но есть и препятствие — нередко производители одного и того же вида продукции настойчиво рекомендуют своим дилерам не продавать товары конкурентов. Интересна идея Сергея Щетинина — привлечь к сотрудничеству агентов других компаний, поставляющих оптовыми складами на рынках смежный с теплыми полами товар, например бытовые электроприборы. Легко можно вычислить тех, кто занимается рыночным брокерством, но, с другой стороны, объем продаж при этом способе вряд ли будет большим.

**КОНСУЛЬТАНТ**

**Дмитрий Кузнецов,**  
ведущий консультант консалтинговой компании Real Work Management:

— «Кремлевской таблетки», помогающей решить все проблемы, у авторов решений создать не получилось. Но практически в каждом втором

совете содержаться идеи, которые «Калео» стоит взять на вооружение.

Например, идея Дмитрия Земскова исследовать рынок домашних ремонтов и работать с небольшими строительными бригадами, рассказав им о простоте установки теплых полов от «Калео» и возможности заработать: в этом случае бригады сами будут продвигать продукцию компании. Но сегодня сложно собрать репрезентативную базу данных, так что это идея будущего.

Отмечу и идею Валентина Шевальского — доплачивать компаниям-партнерам за то, что они будут рекомендовать теплые полы от «Калео». Такие ретро-бонусы легко можно выплачивать владельцам розничных точек, которые будут мотивированы именно на продажу полов «Калео».

Предложения Романа Корниенко не содержат особенных инноваций, но в них дан примерный анализ финансовой эффективности различных методов продвижения и хороший анализ московского рынка, который наверняка пригодится «Калео».

Светлана Гавриленко предложила работать с розницей напрямую, разделив при этом розничных партнеров на условные категории А, В и С в зависимости от объема закупок. В этом случае партнеров с маленькими объемами закупок (категория С) можно постепенно перенаправить к более успешным продавцам. Таким образом, у крупных розничных партнеров появятся новые клиенты, а штатные торговые представители «Калео» сэкономят свое время.

Отмечу и идею Андрея Кайгородцева внедрять своих представителей в штат дилеров, в моей практике немало примеров, когда компании идут на это. Дилеры охотно соглашаются на подобные предложения, поскольку могут получать от поставщика продукта дополнительные бонусы. **СФ**



Генеральный директор «Старой книги» Максим Циприс до сих пор воплощает в жизнь советы читателей «Банка решений»

#### МЕРЫ ПРИНЯТЫ

### Компания «Старая книга» опробовала на практике большинство советов читателей «Банка решений».

Генеральный директор букинистического интернет-магазина «Старая книга» Максим Циприс обратился в «Банк решений» в июне 2008 года. На сайт магазина ежедневно заходили 500–600 посетителей, при этом лишь 1–3% из них становились клиентами компании. Советы читателей **СФ** помогли увеличить посещаемость сайта. И хотя конвертация в конечных покупателей изменилась незначительно, «Старой книге» удалось повысить продажи на 100% уже в 2008 году. Полностью изменился дизайн сайта. Пригодился совет Светланы Саванович разместить на сайте фотографии команды «Старой книги». «К нам стали гораздо чаще обращаться за персональными консультациями», — рассказывает Максим Циприс. Полезной оказалась идея Александры Лебедевой создать тематические каталоги (книги для детей, фантастика и т. п.). Кроме того, компания предложила посетителям оставлять заявку на книгу, которой пока нет в интернет-магазине. «Ежедневно заявки оставляют 15–20 человек, а это уже наши потенциальные клиенты», — говорит Циприс. По совету Андрея Петросяна на сайте открыли форум, где команда «Старой книги» дает консультации. Александр Чикалов предложил создать на сайте раздел «Мы знаем, что им подарить» с кратким описанием биографий и вкусов известных людей, и компания уже выполнила несколько заказов на подарки для таких персон. Сейчас команда «Старой книги» думает, как реализовать другую идею Александра — сделать личных помощников топ-менеджеров союзниками «Старой книги». «Было много интересных идей, и еще не до всех дошли руки», — отмечает Максим Циприс. — Но то, что мы уже внедрили, принесло, несомненно, положительный результат».

### Слово для печати

Описание новой проблемы теперь будет появляться на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 20.07.2009. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **СФ** и E-xecutive.ru сообщат 03.08.2009, тогда же мы объявим победителя конкурса. **СФ**

МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ БАЛАНСИРУЮТ НА ГРАНИ ВЫЖИВАЕМОСТИ. КТО МОЖЕТ ИХ СПАСТИ? КЛАСС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТ ФОРМИРОВАТЬСЯ, И СУДИТЬ О НИХ БУДУТ ПО ПЕРВЫМ ПРОЕКТАМ.

# СПАСЕНИЕ УТОПАЮЩИХ

«Худшее, что можно сделать при хирургической операции,— оставить висящие куски. При спасении компании тоже нужно убрать все лишнее. Жалость тут не нужна»



Серджио Маркионне,  
президент Fiat





текст  
ИВАН  
МАРЧУК

иллюстрация  
ЛЕОНИД  
ФИРСОВ

«Сейчас в бизнесе самый большой спрос на оздоровительно-похоронные услуги», — заявил в одном из своих интервью Петр Золотарев, генеральный директор Amtel-Vredestein. С 2007 года он пытался вывести предприятие из кризиса, но задача оказалась невыполнима: в начале июне компания подала в арбитражный суд иск о собственной несостоятельности.

Примеров, когда наемный менеджер спас компанию, в России практически нет. Последний год ими тоже не порадовал. Так, Роману Хоменко не удалось вытащить из долговой ямы «Арбат Престиж». Руслан Филатов, успешно руководивший сетью Dixis в период стабильности, не смог вывести ее из кризисной ситуации — его уволили в конце 2008-го, а в компании сейчас завершается процедура банкротства.

Российский бизнес сегодня остро нуждается в профессиональных антикризисных менеджерах. Но найти специалистов с необходимым опытом чрезвычайно сложно.

### ЗАЛОЖНИКИ КРИЗИСА

Годы стабильного экономического роста разучили российских директоров работать с проблемными предприятиями. «Специалисты по спасению компаний — это жесткие управленцы, способные воспринимать большие объемы информации и мгновенно принимать решения, — говорит управляющий партнер Ward Howell Антон Дерлятка. — Они вынуждены много времени уделять тактическим задачам, составляя короткие планы на полгода-год». Если на этом функции руководителя заканчиваются, то он скорее всего исполняет роль похоронного агента, который готовит бизнес к банкротству. В отличие от «могильщиков» менеджеры-спасатели

## Прибавки за вредность для «спасателей» не предусмотрены. А вот риск не получить оговоренный бонус гораздо выше, чем у директоров стабильных компаний

должны не просто сократить расходы, но и разработать новую стратегию компании. Карлос Гон, спасший от банкротства сначала Renault, а затем Nissan, как-то сказал, что его не интересуют уволенные рабочие на закрытых заводах: деньги, которые компания тратила на их зарплату, нужны для разработки новых моделей машин. В 1998-м, через год после радикального сокращения расходов на Renault, Гон представил практически полностью обновленную модельную линейку завода, благодаря которой продажи концерна пошли вверх.

Кризис ставит перед современными российскими руководителями новые задачи. Консалтинговая компания DeTech опросила более сотни топ-менеджеров России и Украины в 2006-м и 2009 годах, предложив им проранжировать список компетенций, важных в их работе. По словам директора по развитию DeTech Светланы Симоненко, изменение в приоритетах налицо (см. таблицу). Так, из топ-5 вылетела компетенция «развитие подчиненных» — руководители этим жертвуют, когда речь идет о выживании компании. На второе место менеджеры поставили «планирование и организацию»: если ресурсов нет, надо аккуратно расправляться тем, что осталось. Кроме того, сегодня важно уметь управлять людьми, четко ставить им задачи и проявлять инициативу. А вот лидерство необходимо всегда. Одним словом, российским антикризисным менеджерам придется обучаться прямо «в бою».

### С ЧИСТОГО ЛИСТА

Рискнуть и возглавить проблемное предприятие сегодня готов не каждый. Большинство антикризисных управленцев решились на это, чтобы испытать себя

и сделать шаг вверх по карьерной лестнице. Ольга Турищева, например, поменяла кресло директора венчурных бизнесов «Вымпелкома» на должность генерального директора Rambler Media. Нередко директоров проблемных предприятий собственники находят среди управленцев второго звена: к примеру, бывший коммерческий директор становится главой компании, как это произошло на подмосковном заводе «Электро-сталь». Собственники хотят видеть во главе своего бизнеса человека, которого они хорошо знают.

«Подбирая антикризисного менеджера, акционеры часто обращаются к кандидатам с финансовым или юридическим опытом работы», — говорит Антон Дерлятка. В нынешних условиях связи с финансовыми институтами и возможность найти источники финансирования очень важны. Но российская специфика добавляет еще одну сферу, откуда приходят новые антикризисные менеджеры, — госслужба: поддержка со стороны властных структур крайне необходима для предприятий во многих сферах экономики. Так, недавно назначенный руководителем «Псковкабеля» Владимир Кушнир несколько лет являлся заместителем главы администрации Псковской области.

### ПЛАН СПАСЕНИЯ

В мировой практике антикризисные менеджеры на одном месте долго не работают. «Их карьера в компании продолжается от года до двух с половиной, реже — около пяти лет. Все дело в том, что они зачастую нужны для реализации крайне непопулярных мер. Представьте себе, каково работать новому директору, если среди главных задач у него значатся: переезд офиса на окраину города, сокращение зарплат и увольнение части сотрудников. Коллектив возненавидит его с первых же дней», — считает Сергей Казюков, руководитель практики «Страхование» рекрутинговой компании Antal Russia.

У антикризисных менеджеров более высокий уровень ответственности по сравнению с директорами стабильных предприятий, но на доходах это отражается не всегда. Вознаграждение антикризисного менеджера в среднем \$15–18 тыс. в месяц, из них 50% — бонус. Такие же суммы, кстати, получают и директора стабильных компаний — прибавки за вредность для антикризисных специалистов не предусмотрены. А вот риск не получить оговоренный бонус у «спасателей» гораздо выше. Кроме того, в случае нескольких неудач есть шанс навсегда испортить свою репутацию.

«Секрет фирмы» встретился с генеральными директорами, которые недавно возглавили проблемные компании. Всем им впервые предстоит попробовать свои силы в антикризисном менеджменте. Если опыт первопроходцев окажется удачным, то, возможно, в России начнет формироваться новый класс управленцев. [См.](#)

### КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ НУЖНЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ

МЕСТО	2009 ГОД	2006 ГОД
1	ЛИДЕРСТВО	ЛИДЕРСТВО
2	ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ	АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ
3	УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
4	НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ	НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ
5	ИНИЦИАТИВНОСТЬ	РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ

Источник: DeTech





15%

на столько сократился рынок рекламы в интернете в первом полугодии 2009 года по сравнению с аналогичным периодом 2008-го

## Ольга Турищева, генеральный директор Rambler Media

«Предложение возглавить Rambler было для меня неожиданным», — утверждает Ольга Турищева. С 16 апреля она возглавляет Rambler Media, куда пришла с поста директора венчурных бизнесов «Вымпелкома». Говорит, что думала недолго: «Предложение подкупило своей сложностью и авантюристкой».

В последнее время старейший поисковик Рунета Rambler стремительно сдавал позиции. По версии TNS Gallup Media, за два года Rambler.ru переместился с третьего на пятое место среди самых популярных сайтов Рунета. В прошлом году дневной охват Rambler составлял 3,4 млн человек, а лидера Yandex — 8,7 млн. При этом финансовые показатели

компании пока внушают оптимизм. Рост консолидированной выручки в 2008 году по сравнению с 2007-м составил 59% и достиг \$110 млн. Однако в четвертом квартале обороты компании начали замедляться. Эксперты утверждают, что эта тенденция продолжится. В феврале Rambler Media покинул гендиректор Марк Опзмер, работавший там с начала 2007 года. Решать проблемы пригласили Турищеву.

Ее главная задача — вернуть Rambler в тройку самых посещаемых сайтов, где он находился много лет. «Нам нужно изменить динамику, развернуть компанию в сторону меняющегося рынка», — объясняет Турищева. Сейчас она работает над

стратегией развития на ближайшие полтора года. «Но, пожалуй, самое важное — изменить сознание, вернуть веру в то, что мы способны вновь стать лидерами рынка», — говорит она.

Турищева считает, что ей как человеку со стороны в медийном бизнесе добиться успеха будет проще. «Если нужны революционные изменения, необходимо выйти за пределы привычного и рискнуть», — рассуждает Ольга. Пока в «способность вновь стать лидером рынка» она охотно верит сама. «Хотя через год посмотрим, не придется ли мне жалеть о своем решении перейти в Rambler», — подумав, добавляет топ-менеджер. **СФ**





## Евгений Бачурин,

генеральный директор авиакомпании «Атлант-Союз»

Бывший руководитель Росавиации Евгений Бачурин возглавил «Атлант-Союз» в начале апреля 2009 года. Над предложением он размышлял почти три недели: «Для меня было важно понять, есть ли у компании своя ниша на рынке. Когда понял, что перспективы есть, дал положительный ответ».

У Бачурина большой опыт работы с проблемными активами. В 1999 году он пришел в «Аэрофлот» на должность коммерческого директора. Там он выступил инициатором закрытия нескольких убыточных направлений. Антикризисный опыт пригодится ему и на новом месте. Долг «Атлант-Союза» оценивается сейчас в 5,5 млрд руб.— эта сумма образовалась летом 2008-го, когда компания взяла на себя обязательства развезти пассажиров обанкротившегося альянса AiRUnion. В результате в начале 2009 года «Атлант-Союз» допустил дефолт по лизинговым платежам. «Без финансовой помощи со стороны правительства Москвы мы не сможем развиваться»,— признается Бачурин.— Но сейчас у нас есть понимание, что руководство Москвы и лично Юрий Лужков не хотят бросать компанию в это непростое время.

Еще одна проблема — падение популярности чартерных рейсов, на которые приходилось около 90% перевозок «Атлант-Союза». По данным Росавиации, в марте 2009-го количество перевезенных пассажиров в компании упало на 63,9% по сравнению с мартом прошлого года при общем сокращении отрасли на 21,8%. Сейчас Бачурин готовит антикризисную программу, которую, впрочем, предпочитает называть «стратегией дальнейшего развития». Он планирует довести количество регулярных авиарейсов «Атлант-Союза» до 80% от общего объема. Свою концепцию Бачурин представит в ближайшее время на совете директоров. **СФ**

# 67%

такой оказалась заполняемость самолетов на внутренних рейсах этой весной. В прошлом году показатель составлял 73%



# 10,27%

составило, по данным Ассоциации строителей России, снижение стоимости новых квартир в стране с осени 2008 года

## Дмитрий Кузнецов,

генеральный директор агентства недвижимости МИАН

«Сейчас на рынке будет спрос на оптимистичных топ-менеджеров: чтобы переломить кризисную ситуацию, нужно самому верить, что все будет хорошо», — утверждает Дмитрий Кузнецов. В начале апреля он возглавил агентство недвижимости МИАН (входит в Корнерик Group, до октября 2008 года — ГК МИАН). В этой компании он уже работал с 1996-го по 2007 год, закончив свою карьеру в должности заместителя гендиректора. После ухода Кузнецов развивал собственные бизнес-проекты, которыми он продолжит заниматься параллельно с новой работой.

По данным Федеральной регистрационной службы, количество сделок по жилой недвижимости в 2009 году сократилось почти наполовину по сравнению с 2008-м, а рынок коммерческой недвижимости вообще просел в три раза. Корнерик Group финансовых показателей не раскрывает, но похвастать ей явно нечем: так, в апреле компания за долги передала Альфа-банку свой бизнес-центр «Северное сияние» на северо-востоке Москвы. «Сегодня на нашем рынке плохо всем, и говорить, что у МИАН особая ситуация, не приходится», — лаконичен Кузнецов.

Задача перед менеджером стоит непростая — превратить МИАН

в агентство федерального уровня. В конце прошлого года руководство холдинга обещало, что к 2013-му отделения МИАНа будут работать во всех регионах страны (сегодня они представлены, кроме Москвы, в 20 регионах). Новые планы не столь осязаемы. «Речь идет не о количестве отделений или долях рынка, а о создании общедоверительного бренда, увеличении числа партнеров, определенном уровне сервиса», — говорит Кузнецов. Впрочем, даже такие задачи требуют финансирования, так что успех Кузнецова во многом будет зависеть от того, найдется ли у его нанимателей достаточно денег. И оптимизма. ☞



A man with grey hair, wearing a grey pinstripe suit, a white shirt, and a dark tie, is sitting on a light-colored sofa with a floral pattern. He is looking towards the camera with a slight smile. His hands are clasped in his lap. To his left, a green plant is visible. The background is a plain, light-colored wall.

# 12%

от общего числа российских клиентов УК отказались от услуг своих компаний с начала этого года

## Павел Крапчиков,


генеральный директор УК МДМ

Смена руководства в УК МДМ произошла перед самым Новым годом, когда гендиректором назначили Павла Крапчикова, который раньше был управляющим директором. Его предшественник Арен Апибян покинул компанию. «При назначении, думаю, сыграло роль то, что у меня уже был опыт управления УК — ранее я возглавлял компании „Паллада эссет менеджмент“, „Вектор“, „Аккорд эссет менеджмент“. Кроме того, за мной оставили и прежние мои функции главного управляющего активами», — объясняет Крапчиков.

Управляющие компании переживают сейчас не лучшие времена. По итогам 2008 года стоимость чистых

активов под управлением УК МДМ снизилась примерно на 40%. Крапчиков говорит, что каких-то особых целей акционеры перед ним не ставили: «Финансовый кризис, скорее всего, не лучшее время для осуществления глобальных планов. Сейчас моя задача — обеспечивать работу компании и зарабатывать клиентам пусть умеренный, но стабильный доход». Пока своим единственным достижением на новом посту он считает сохранение коллектива и широкой линейки продуктов: «Я смог убедить в правильности этого решения акционеров. Кроме того, мы практически не сократили число инвестиционных

стратегий, которые предлагаем клиентам».

Кризис означает много дополнительной и не всегда благодарной работы, размышляет Крапчиков. В такой период в качестве руководителя акционерам, по его словам, надо выбирать что-то вроде рабочей лошади. По данным агентства «Эксперт РА», в первом квартале 2009 года управляющие компании потеряли 8% средств, или 32 млрд руб. Большинство аналитиков ожидают, что тенденция сохранится и к концу года рынок просядет еще на 20–30%. Вести свою компанию под гору финансовым «лошадкам», в отличие от обычных, весьма непросто. 




**Владимир Кушнир,**

генеральный директор ОАО «Псковский кабельный завод»

Владимир Кушнир возглавил «Псковкабель» 2 апреля, сменив на этом посту Виктора Кукушкина, который стал его замом. До этого Кушнир два года работал коммерческим директором Псковского завода механических приводов — оба предприятия входят в ГК «Технология металлов». По словам топ-менеджера, на новую должность он согласился без особых опасений, так как знал требования холдинга и вполне доверял его руководству.

На предыдущем месте работы Кушнир успешно провел модернизацию завода. Но сейчас перед гендиректором стоит более сложная задача — вывести «Псковкабель» из кризиса, вызванного массовым сокращением спроса на его продукцию.

Как и все предприятия отрасли, завод переживает не самые простые времена: первые месяцы 2009-го среднемесячная загрузка мощностей ОАО «Псковкабель» составила 800 тонн — это 77% среднемесячной загрузки 2008 года. «Моя основная задача — достигнуть докризисных объемов производства за счет снижения себестоимости выпускаемой нами продукции, а в дальнейшем создать на существующей базе современное предприятие», — объясняет Кушнир.

Генеральный директор пока знакомится с коллективом и изучает производство: «Я считаю, что настоящий руководитель должен не просто знать предприятие, а чувствовать его. Для этого требуется время, поэтому говорить о полном вхождении в курс дела мне еще рано». По мнению Кушнира, благополучные для экономики годы слишком ослабили менеджеров: «Кризис стал хорошей встряской для всех нас». Сейчас новому руководителю «Псковкабеля» предстоит доказать, что встряска пойдет на пользу и ему, и заводу. 

15%

на столько, по данным «Рускабеля», упал объем выпуска кабельной продукции в I квартале 2009 года



ИСТОРИИ СПАСЕНИЯ НЕКОТОРЫХ ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ ДАВНО СТАЛИ КЛАССИКОЙ, А ИХ РУКОВОДИТЕЛИ ОБРЕЛИ СЛАВУ САМЫХ УСПЕШНЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ.

## ПРИКАЗАНО ВЫЖИТЬ

текст ИВАН МАРЧУК



### КАРЛОС ГОН

**RENAULT-NISSAN** Период работы: 1996 год — настоящий момент

Его имя стало синонимом антикризисного управления. В 1996 году он спас Renault, а в 2000-м — Nissan, объединив ее с Renault. Обе компании к моменту его прихода находились на грани банкротства. В Японии Гон получил кличку «убийца расходов» из-за того, что всегда готов прибегать к самым непопулярным мерам — закрывать заводы и увольнять людей. Сейчас Гон считается национальным героем Японии.

### ЛУИС ГЕРСТНЕР

**IBM** Период работы: 1993–2002 годы  
Он возглавил IBM в 1993 году, когда убытки «голубого гиганта» достигли \$8 млрд. Герстнер решил изменить стратегию компании и сделал ставку не на производство комплектующих, а на оказание ИТ-услуг. В результате IBM стала вторым после Microsoft производителем софта. Герстнер покинул компанию в 2002 году, увеличив ее капитализацию на 74% — до \$146 млрд.



### ЭНН МАЛКАХИ

**XEROX** Период работы: 2001 год — настоящий момент

Малкахи в 2001 году стала первой в истории женщиной, возглавившей Хегох. В тот момент долги компании составляли \$17 млрд, но Малкахи смогла спасти ее от банкротства. Она изменила саму идеологию Хегох: компания начала продавать не технику, а бизнес-решения по организации документооборота. За первые два года руководства Малкахи увеличила прибыль Хегох на 25%.

### ЙОРМА ОЛЛИЛА

**NOKIA** Период работы: 1990–2006 годы

Когда в 1990 году Оллила стал президентом Nokia, компания еле сводила концы с концами. Тогда большую часть прибыли ей приносили подразделения, производящие кабель, резину и бумагу. Основным покупателем являлся СССР, платежеспособность которого стремительно падала вслед за мировыми ценами на нефть. Оллила сделал ставку на выпуск электроники. И не ошибся. К 2006 году, когда он покинул компанию, Nokia являлась лидером на мировом рынке сотовых телефонов с прибылью \$40 млрд в год. [сф](#)



### ЛИ ЯКОККА

**CHRYSLER** Период работы:

1979–1992 годы

Он приобрел славу антикризисного менеджера в 1979 году, возглавив умирающего автопроизводителя Chrysler. Якокка убедил американский конгресс выдать корпорации кредит в \$1,5 млрд до 1990 года. Но вернул его уже в 1983-м, годом ранее запустив производство одной из самых успешных моделей — K-car. В 1984-м Chrysler вышел из кризиса и получил прибыль \$2,4 млрд. Сейчас корпорация опять на грани банкротства, и ей пригрозил бы новый Ли Якокка.



# самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



## Коммерсантъ Business

Три рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: газете «Коммерсантъ», еженедельнике «Коммерсантъ Власть», еженедельнике «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 [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)



# Кому я завидовал

**Владимир Попов,**  
председатель совета директоров  
ГК «Фаворит моторс»



**— В старших классах**

школы я завидовал двум своим одноклассникам, занимавшим первые места на математических олимпиадах. Я же в это время занимался организацией платных дискотек, из-за чего меня, кстати, в комсомол не хотели принимать, приняли лишь в 10-м классе.

Однако сегодня оба приятеля, которым математика всегда давалась лучше, чем мне, вряд ли могут сравниться со мной по жизненным достижениям. Я закончил автомобильный факультет Высшего военного училища тыла, специальность — лейтенант-инженер, получил распределение в часть специального назначения, где отслужил два года. Потом занялся бизнесом: поехал в Америку, там купил два автомобиля, привез их сюда и выгодно продал. Через четыре месяца купил пароход, потом продал. Так и пошло. А к 1995 году я решил покончить с нецивилизованной торговлей и основал фирму «Лада фаворит», а позднее компанию «Фаворит моторс». Кстати, один из моих одноклассников в это время сидел в НИИ и писал кандидатскую диссертацию. Не дописал.

Можно сказать, что мои приятели тоже неплохо устроились в жизни. Сегодня они работают в должности начальников отделов: один в банке BNP Paribas, другой — в Федеральной таможенной службе. Но им хотелось бы занять более высокие позиции — например, из начальников отдела стать начальниками управлений. Так что, когда мы встречаемся и говорим о том, довольны ли существующим статусом, самым счастливым оказываюсь я. У меня есть свой бизнес, а они, как я понял, в реальной жизни деньги считать не умеют. Я этому сумел научиться и потому завидовать им перестал.

Сегодня я завидую лишь тем, у кого больше свободного времени для семьи. У меня его очень мало. Вот график последней недели: в субботу я был в Москве, потом вылетел в Париж, в этот же день оказался в Вене, в воскресенье улетел в Южный Тироль на дилерскую конференцию и в ночь со вторника на среду вернулся в Москву. Свободное время — моя единственная проблема. ☞



— Когда-то я завидовал коллективам, которым помогали богатые спонсоры: банки, нефтяные корпорации или местные власти. А я мог только облизываться на внушительные суммы, вкладываемые в не самых талантливых исполнителей. Ведь наиболее трудное для артиста — встать на ноги. И тут спонсор очень пригодится: вложив от \$500 тыс. до \$2 млн, можно за год раскрутить любой коллектив. Это выпуск диска и клипов, расходы на PR-менеджера, администратора, выход на телевидение и радио. Для первого гастрольного тура арендуют залы по всей стране, и организаторов абсолютно не интересует, придут люди или нет — важно заявить о существовании коллектива. Если в это время на спонсорские деньги будет крутиться ролик на телевидении и начнется ротация песен на радио, зрители пойдут на концерты, невзирая на то, талантливы исполнители или нет.

Правда, когда золотой дождь от спонсоров прекращается, оказывается, что многие исполнители без поддержки беспомощны. Я знаю два таких случая. Один из них произошел еще до кризиса с ансамблем из числа тех, которые в свое время ездили на Запад для покорения его русской музыкой. Их поддерживала администрация Самарской области, но после того как три года назад в области сменилось руководство, коллектив заглох.

Второй случай недавний — он произошел с коллективом исполнителей фольклорной музыки в современной аранжировке. Там всем заправлял спонсор — руководитель одной из банковских структур, любитель этого направления в музыке. Но в кризис он прекратил оплачивать аренду студии и репетиционную базу. Люди остались ни с чем, своих контактов у них не было. Теперь они выступают по домам культуры.

Когда люди сами себя раскручивают, результат зависит только от их таланта и деловых качеств администраторов — пусть даже успех и популярность придут позднее. Мы, например, в кризис только поднялись, нашли контакты на Западе и заключили контракты на зарубежные гастроли. Так что сегодня я никаким спонсируемым коллективам не завидую и убежден, что любая зависимость от доброго дяди приводит к тому, что артист, оставшись без поддержки, обречен на быстрое забвение. сф

**Дмитрий Сибирцев,**  
продюсер арт-проекта «Тенора XXI века»





# — Чувство зависти мне не свойственно.

За исключением, пожалуй, одного случая. В 2001 году я получила стипендию французского правительства и поехала учиться в Парижский институт политологии на факультет журналистики. Стипендия составляла около \$500, причем \$200 из этих денег я платила за общежитие, \$100 уходило на проезд и учебники, а на оставшиеся нужно было одеваться и питаться (что по парижским меркам совсем непросто).

Денег не хватало катастрофически, и, чтобы выжить, приходилось не только подрабатывать репетиторством, но и экономить на еде. При российском торгпредстве в то время были магазины для дипломатов и наших соотечественников, живущих за рубежом, и я ездила туда два раза в неделю — там продавались очень дешевые продукты. Само посольство располагалось на бульваре Ланн, в элитном 16-м округе Парижа.

Два раза в неделю, выйдя из метро, по дороге в посольство я проходила мимо аристократического ресторана Le Flandrin с террасой, где за столиками сидели хорошо одетые господа и аристократические старушки в шляпках и с собачками, ели устриц и запивали шампанским. Каждый раз, проходя мимо ресторана, я испытывала к ним жгучую зависть: почему я не нахожусь там? Зависть, конечно, чувство неконструктивное. Но я пообещала себе, что когда-нибудь обязательно буду сидеть на веранде этого изысканного парижского ресторана, как и эти господа, — приду сюда и закажу что душе угодно.

После окончания учебы я часто бывала в Париже, но случай осуществить мечту представился лишь через шесть лет. Будучи уже директором по маркетингу французской компании Moulinex, я поехала в Париж в командировку вместе со своим коллегой. И как-то вечером мы специально пришли в ресторан Le Flandrin поужинать. Мы заказали устрицы, шампанское и прочее, не отказывая себе ни в чем. Мой коллега хотел заплатить по счету, но я сказала, что в этом ресторане счет оплачу я. Для меня это было принципиально важно. Так окончился единственный эпизод в моей жизни, связанный с завистью. **се**

**Анастасия Юсина,**  
генеральный директор компании «Страта партнерс»  
(управляет сетями фитнес-клубов)

фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН  
записала ЮЛИАНА ПЕТРОВА



ДМИТРИЙ АРХИПОВ, СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «АКЕЛЛА» — ОДНОГО ИЗ ЛИДЕРОВ РЫНКА КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР, НИКОГДА ПРОГРАММИСТОМ НЕ БЫЛ. ЗАТО ОН ЛЮБИТ ПУТЕШЕСТВОВАТЬ И ОБЪЕХАЛ УЖЕ БОЛЬШЕ ЧЕМ ПОЛМИРА.

## ДЕНЬ ВОЛКА

текст СЕРГЕЙ КАШИН фото ЮРИЙ МАРТЯНОВ



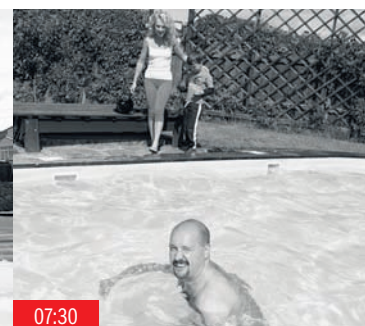
07:00

Шестилетний Никита, младший сын, еще не геймер. Ему пока хватает развлечений на свежем воздухе



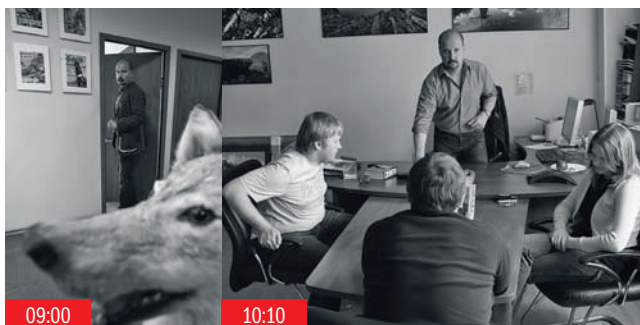
07:15

Экс-инструктор по спортивному туризму, Архипов свой совместный с партнером Владимиром Кудром бизнес начал после сплава на катамаранах в Саянах. Форму поддерживает и сейчас



07:30

Слав не слав, но против течения Дмитрий иногда еще плавает



09:00

10:10

В офисе стоит чучело волка — символа компании. Фэнтези вообще тема очень многих игр «Акеллы». С утра обсуждают презентацию проекта Disciples 3 (эльфы, нечисть, горцы) на предстоящей выставке в Лейпциге



12:00

Разговор о Disciples 3 продолжается даже за ланчем: выход игры задержался



15:30

И опять Disciples 3. Нужно обсудить последние детали с разработчиками



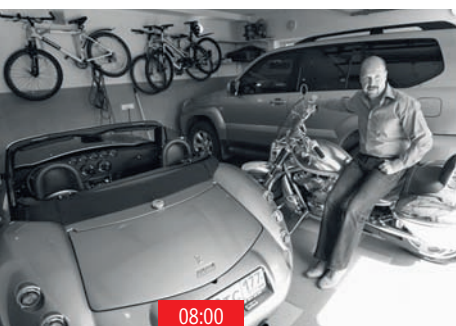
16:00



17:00

О путешествиях остается только вспоминать. В активе Дмитрия 90 стран, где он уже побывал





08:00



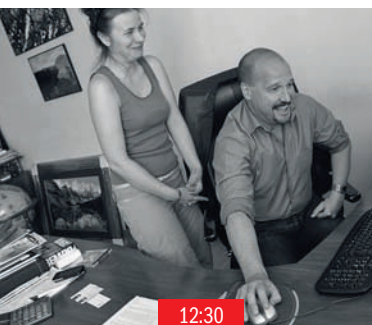
08:30



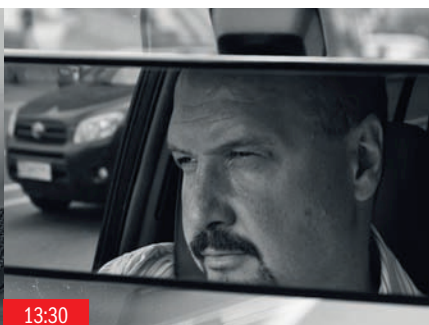
08:45

Страсть Дмитрия — автомобили. Точнее, Автомобиль. Первый немецкий родстер Wiesmann сделали только в 1993-м — в том же году была создана «Акелла». Летом из своего дома в Вешках Архипов выезжает только на нем. Кстати, первая игра компании — POD, купленная у французской Ubisoft, была именно про гонки

До 100 км/ч за 4,6 сек.  
Мужики тащатся  
просто от цифры



12:30



13:30



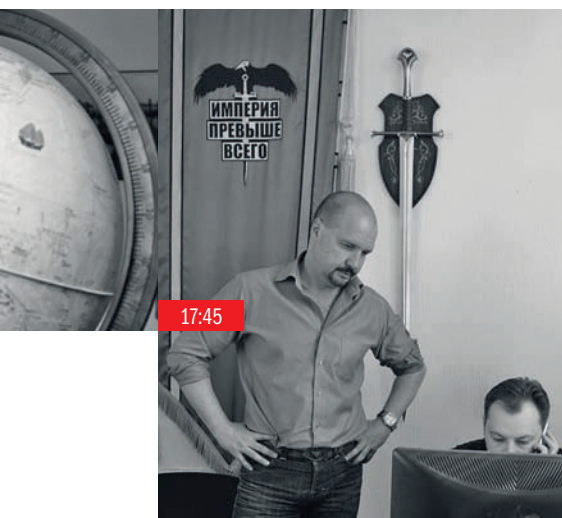
14:00



14:15

С менеджером Анастасией Феединой Архипов обсуждает Zveriki, социальную сеть для любителей животных с браузер-игрой. «Зверики» и вправду смешные

Два раза в неделю Дмитрий играет в теннис с Владимиром Кудром. Даже после 16 лет совместного бизнеса они вместе еще выбирают в горы. Недавно были в Патагонии



17:45



19:00



19:30

Вечер в баре в центре Москвы с Владимиром Кудром и женой Еленой. Недавно на одном из радио Дмитрий публично признавался ей в любви

Любимая жена, дети, друг в качестве бизнес-партнера, полмира повидал. Жизнь удалась?



С НАЧАЛОМ 2009 ГОДА КОНКУРЕНЦИЯ МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ ВСЕ БОЛЬШЕ СМЕЩАЕТСЯ В НОВУЮ ПЛОСКОСТЬ. УСПЕШНОСТЬ БИЗНЕСА ЗАВИСИТ ТЕПЕРЬ НЕ ОТ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТИ МАРКЕТОЛОГОВ ИЛИ МЕТОДИЧНОСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, А ОТ КРЕАТИВНОСТИ ЮРИДИЧЕСКИХ СЛУЖБ. ПОСЛЕ КРИЗИСА РЫНКИ БУДУТ ПРИНАДЛЕЖАТЬ ТЕМ, КТО СОХРАНИТ ДЕНЬГИ, АКТИВЫ И ПРИ ЭТОМ НЕ РАСТЕРЯЕТ ПАРТНЕРОВ. СУДЯ ПО СФОРМИРОВАВШИМСЯ НА СЕГОДНЯ МОДЕЛЯМ ПОВЕДЕНИЯ, СРЕДИ ДОЛЖНИКОВ И КРЕДИТОРОВ ТАКИХ СЧАСТЛИВЧИКОВ ОКАЖЕТСЯ НЕМНОГО.

# Все в

ТЕКСТ ПОЛИНА РУСЯЕВА

«Эпоха разгульного цыганского потребления и доступных денег стерла у бизнесменов всякое понимание об эффективности, о рисках. Любая проблема затыкалась дешевым долгом», — считает Олег Царьков, управляющий партнер Svarog Capital Advisors.

Осенью прошлого года наступила другая реальность. Организация производства и захват рынка отошли на задний план — их место заняла проблема, как вернуть деньги и как их не отдать. Начались мучительные переговоры о реструктуризации займов и одновременно выбивание денег с должников. «Максимум 10% бизнесменов сейчас живут с желанием „сделать что-нибудь“, все остальные обеспокоены лишь тем, чтобы выжить», — завершает мысль Царьков.

Компании еще пытаются решить долговые проблемы за столом переговоров, но все чаще их диалог переносится в зал судебных заседаний. К концу 2009 года Высший арбитражный суд (ВАС) ожидает рост количества поданных исков в полтора-два раза (прошлый год ВАС завершил с показателем примерно 1 млн исков). Взыскание заложенного под кредит имущества, дефолты по облигациям, споры с налоговиками и банкротства — вот наиболее яркие поводы для общения в суде (см. материалы на стр. 98–113).

Понятно, что сейчас, отбиваясь от надоедливых держателей облигаций, выводя активы или безоговорочно реквизируя заложенные под них кредиты, предприниматели решают текущие задачи выживания





# суд

бизнеса. Но чем бы ни завершилась судебная баталия, одна из сторон, должник или кредитор, выйдет из нее с потерями. Вместе с активом или деньгами он потеряет еще и доверие. Причем не столько к бывшим партнерам (клиентам, банкирам), сколько к юридической и экономической системе в целом.

В самом деле, зачем нужны банки, забирающие бизнес, заемщики, выводящие активы перед банкротством, и чего стоят облигации, которые на поверку оказались ничуть не надежнее акций, хотя приносили куда меньшую доходность? А может, виноваты неразборчивые покупатели облигаций и банкиры, выдававшие кредиты слишком щедро? Все эти соображения должны привести к возникновению совершенно иной посткризисной экономической реальности, переоценке соотношения риска и доходности.

Но ничего подобного не будет. Бизнес вернется к «цыганскому потреблению», о котором говорил Царьков, при первой же возможности. «Понятие „финансовый оргазм“ уже почти стало профессиональным термином, — признается Николай Власенко, владелец и генеральный директор продуктовой сети „Виктория“. — Если нет кредитного плеча, на собственный капитал, как ты ни гребь, все равно будешь проплывать 1 км в день, а на чужие деньги — все 300. Кредитная зараза неизлечима».

А вот облигационная «зараза», возможно, станет не столь опасна. Сейчас держатели бумаг нескольких эмитентов, по словам Власенко, страдают

из-за того, что не изучали финансовые отчеты. «До кризиса люди трогали один волосик у слона на хвосте и решали: „О, животное то волосатое!“, — метафоричен Власенко, которому пришлось в начале февраля заложить недвижимость сети под кредит Альфа-банка, чтобы расплатиться по облигациям на 1,5 млрд руб.

Теперь невнимательное чтение отчетов будет не так критично. «Появились ограничительные условия для компаний — ковенанты (например, определенный объем долговой нагрузки), — рассказывает начальник отдела организации облигационных займов Райффайзенбанка Олег Гордиенко. — Уже сейчас мы наблюдаем размещения только рейтингованных компаний, тех, кто участвует в сделках репо». По его мнению, чтобы вернуться на рынок публичных займов, предприятиям третьего эшелона (небольшим малоизвестным эмитентам. — **сф**) нужно будет перед этим «значительно улучшить показатели бизнеса». «Думаю, это произойдет не скоро», — считает Гордиенко.

А пока компаниям приходится перестраиваться под новые реалии, когда либо ты должен вчерашнему партнеру, либо он тебе. **сф** изучил психологию и нравы компаний в новой среде и выявил характерные модели поведения. **сф**



ДЕФОЛТЫ ПО ОБЛИГАЦИЯМ, ВОЛНОЙ НАКРЫВШИЕ ФОНДОВЫЙ РЫНОК, — ЯВЛЕНИЕ НОВОЕ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯВИЛ ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ КОМПАНИЙ-ЭМИТЕНТОВ НА ОБЛИГАЦИОННОМ РЫНКЕ.

## БУМАЖНЫЕ СОЛДАТЫ

**«КУКУШКИ»,** ИЛИ ЭМИТЕНТЫ, СОЗДАЮЩИЕ ВИДИМОСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ Липецкий металлургический завод «Свободный сокол», допустивший в декабре 2008 года дефолт по облигациям на 1,2 млрд руб., предложил конвертировать 90% долга в векселя со ставкой 21% (размер самого купона был 18%). Однако держатели не испытали восторга от такой идеи и отказались от нее. «Это реструктуризация воздуха в воздух, нет никаких гарантий», — категоричен Виктор Юзефович, юрист фирмы «Вегас-Лекс».

Эмитенты-«кукушки» умело создают видимость переговоров с держателями. Часть из них даже нанимает агентов для реструктуризации, другие самостоятельно предлагают инвесторам схемы, подобные «сплывайте нам половину долга, остальное мы в течение двух лет отдадим». Георгий Осипов, старший юрист фирмы Magisters, приводит в пример позицию холдинга РБК: не согласитесь на реструктуризацию, вообще ничего не получите.

Пока идут переговоры о так называемой реструктуризации, «кукушки» времени зря не теряют. Большая часть холдингов, в чей состав входят такие эмитенты, параллельно с переговорами спешно выводят активы. Обычно с баланса поручителей, ведь именно им предстоит платить по долгам: сами эмитенты чаще всего являются специально созданными под выпуск облигаций SPV-компаниями, за которыми нет значимого имущества. По мнению собеседников **сф**, «кукушки» составляют мини-

мум треть всего числа эмитентов-дефолтников.

**«КОРОВЫ»,** ИЛИ ЭМИТЕНТЫ, ВЫЖИВШИЕ БЛАГОДАРЯ СОБСТВЕННОЙ ПОЛЕЗНОСТИ «Седьмой континент» начал готовиться к июньской оферте по облигациям на 7 млрд руб. загодя. Компания честно предупредила держателей еще в апреле, что может не собрать нужную сумму, и предложила обменять 80% выпуска на новые облигации с доходностью 17% годовых (прежде 7,8%) и сроком обращения два года, а по оставшимся 20% суммы рассчитаться в день оферты. Однако ритейлеру удалось договориться не со всеми держателями, и 23 июня «Семерка» допустила технический дефолт. Пожалуй, главное в этой истории то, что на реструктуризацию согласился банк ВТБ, крупнейший держатель бумаг ритейлера. По информации газеты «Коммерсантъ», согласно договору между сторонами банк может контролировать финансовую деятельность компании, блокировать некоторые решения менеджмента.

По словам Виктора Юзефовича, не более 10% эмитентов-дефолтников договариваются об отсрочках по выплатам задолженности — благодаря привлекательным схемам реструктуризации и относительной устойчивости бизнеса. Однако новые условия (скажем, процентные ставки) значительно менее выгодны для эмитента, к тому же он попадает под жесткий контроль своих институциональных держателей. Чаще всего в их роли выступают банки, которые являются еще и кредиторами компании-эмитента и отчасти поэтому помогают им выбраться из долговой ямы. «„Сбербанк-капитал“ в начале июня получил контрольный пакет „Мосмарта“ в обмен на финансирование долгов компании, в том числе публичных», — приводит пример Татьяна Днепровская, аналитик банка «Траст».



# 3

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Поскольку успешность переговоров по реструктуризации напрямую зависит от ее условий и финансовой устойчивости эмитентов, «коровы» являются лакомой добычей для крупных организаций-держателей.

**«ПАУКИ», ИЛИ ЭМИТЕНТЫ, ПОДАЮЩИЕ ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ ИСКИ** Компания «Масло Ставрополя» в мае подала иск в Арбитражный суд Краснодарского края, желая оспорить поручительство по выпуску ценных бумаг ТД «Русские масла» (компания в октябре допустила дефолт на сумму около 1 млрд руб.) В качестве оснований для подачи иска указано, например, отсутствие «всех существенных условий договора поручительства». По мнению собеседников **сф**, причины компании надуманные. Цель — затянуть дела по искам держателей облигаций.

Безусловно, почти все эмитенты используют процессуальные методы затягивания дел (см. схему на стр. 100), и их можно отнести к категории «скунсов», как в случае с банковскими заемщиками (материал на стр. 102). Однако часть эмитентов злоупотребляют правом куда более изощренно.

Эмитенты-«пауки» плетут судебные сети — подают иски с целью оспорить сами основания возникновения правоотношений между держателями, эмитентами и поручителями: дескать, держатель облигаций вовсе не имеет право ими владеть, эмитент — выпускать облигации, а поручитель — ручаться за эмитента. Подавая новый иск, «пауки» не только замораживают обращения в суд, ранее поданные держателями бумаг, но и блокируют тем самым делопроизводство по предыдущим своим же искам, плотнее переплетая паутину, чтобы не подпустить держателей бумаг к реальным деньгам. Самый характерный пример — холдинг «Алпи» (см. материал на стр. 101).

### КРУПНЕЙШИЕ ДЕФОЛТЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЭМИТЕНТОВ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

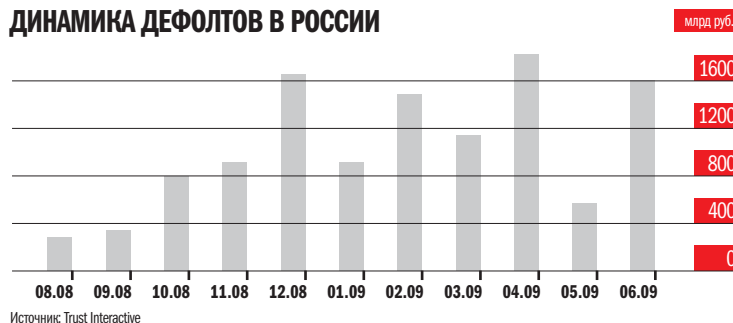
**1. ГАЗ** (дефолт на 5 млрд руб.). Предлагает производить выплаты пятью траншами: 10% и 15% от объема размещения во II и IV кв. 2009 года, далее — 10%, 20%, 20%, 25% в I, II, III и IV кв. 2010 года соответственно.

**2. «АМУРМЕТАЛЛ»** (два выпуска общим объемом 4,5 млрд руб.). Первоначально от каждого выпуска в день оферты — 10%, далее ежеквартальное погашение в течение двух лет начиная со II и III кв. 2010 года, последняя дата погашения — 2012 г. Ставка — 16% годовых. Вводятся дополнительные ограничения на максимально допустимый размер задолженности.

**3. «ЭНЕРГОЦЕНТР»** (3 млрд руб.). Рассрочка до 11 июля будущего года. Компания будет выкупать облигации у держателей каждые полгода, начиная с 19.01.2009, в долях 20%, 20%, 30%, 30% от объема выпуска.

Источник: Trust Interactive

### ДИНАМИКА ДЕФОЛТОВ В РОССИИ



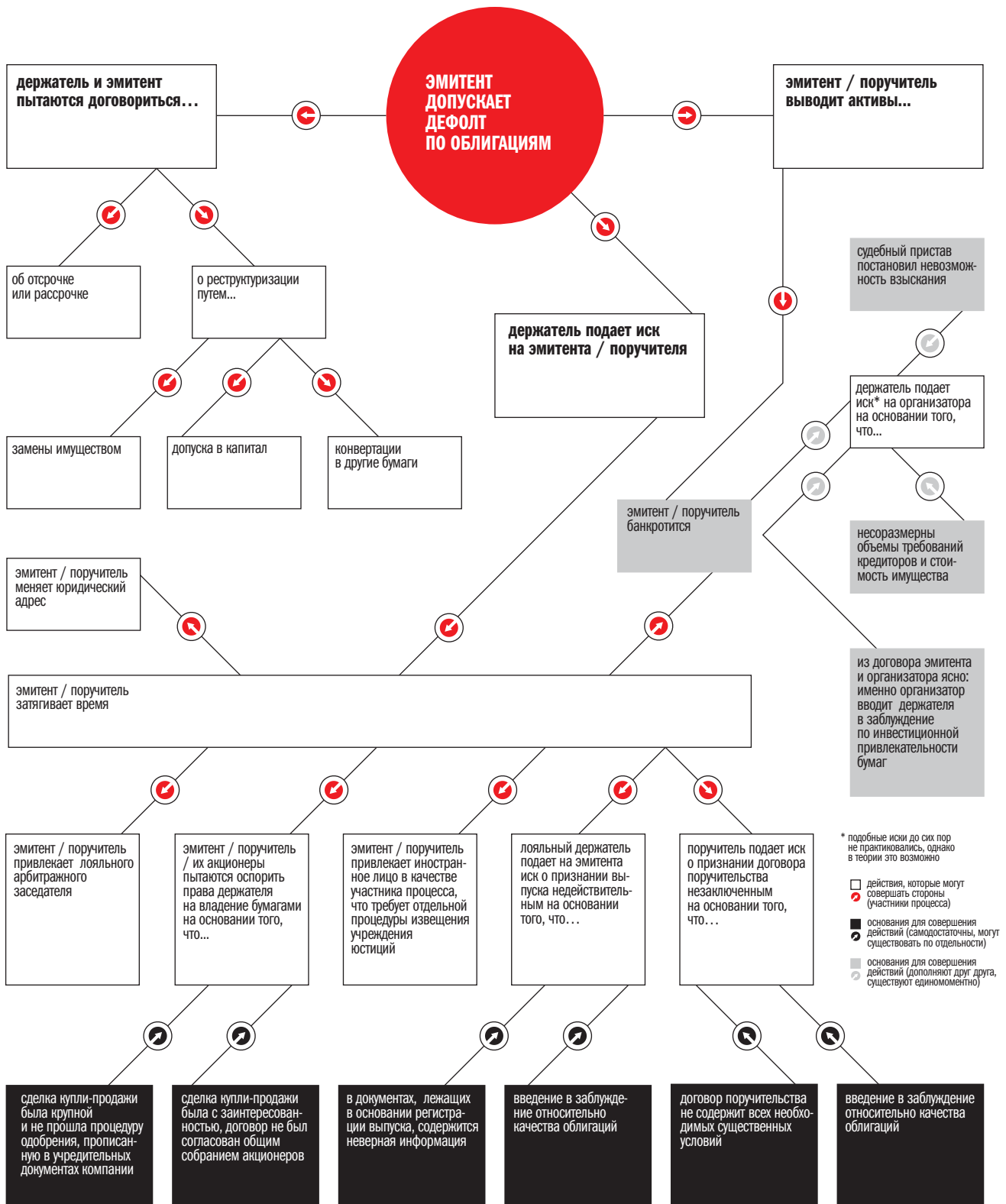
«Если компания изначально ставит целью не платить, сразу разрабатывается грамотный и продуманный план по затягиванию дел по искам держателей», — рассказывает Виктор Юзёфович. В зависимости от фантазии эмитента инвесторы могут годами не вылезать из залов судов.

**«УСТРИЦЫ», ИЛИ НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЮЩИЕ ЭМИТЕНТЫ** Промышленная группа «Маир-инвест» после апрельского дефолта на 2 млрд руб. наняла ИК «Еврофинансы» для реструктуризации долга, однако никаких реальных предложений по выходу из долгового бремени держателям облигаций так и не сделала. На сайте Арбитражного суда города Москвы к «Маиру» подан десяток исков. Как рассказал **сф** один из собеседников,

знакомый с ситуацией в компании, позиция металлургов проста: «Судитесь со мной, если хотите. Получите калькулятор и два стола — больше ничего нет».

Держателям, которые хотят забрать свои деньги у эмитентов-«устриц», стоит действовать активнее и жестче. Юристы-собеседники **сф** призывают не просто подавать иски и ждать, но и при очевидном выводе имущества инициировать уголовное преследование, пытаться наложить арест на имущество. К примеру, в апреле Банк Москвы добился ареста кипрских активов медиахолдинга РБК. В конце июня УК Росбанка, контролирующая 11% РБК, распространила письмо, в котором обвинила холдинг в попытке вывода активов.

## АЛГОРИТМ АВАРИЙНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЭМИТЕНТОВ С ДЕРЖАТЕЛЯМИ ОБЛИГАЦИЙ



В РАМКАХ ОФЕРТЫ 26 АВГУСТА 2008 ГОДА ИНВЕТОРЫ ПРЕДЪЯВИЛИ «АЛПИ-ИНВЕСТ» К ВЫКУПУ БУМАГИ ПОЧТИ НА 1,5 МЛРД РУБ., НО КОМПАНИЯ ВСТРЕТИЛА ИХ ДЕФОЛТОМ. ПОСЛЕ ЧАСТИЧНОГО ПОГАШЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ У «АЛПИ-ИНВЕСТА» ОСТАЛСЯ ДОЛГ 931 МЛН РУБ. КОГДА ДЕРЖАТЕЛИ ПОШЛИ В СУД ЗА ДЕНЬГАМИ, ОНИ СТОЛКНУЛИСЬ С ИЗОЩРЕННЫМИ ЮРИСТАМИ ЭМИТЕНТА, **КОТОРЫМ ДО СИХ ПОР УДАЕТСЯ СДЕРЖИВАТЬ ИСКОВЫЕ ДЕЛА.**

#### **ДЕРЖАТЕЛЬ (Д): С НОЯБРЯ 2008-ГО ПО МАЙ 2009 ГОДА**

В Арбитражный суд Москвы (АСМ) поступило и запущено в производство около 20 исков от держателей облигаций «Алпи-инвеста» с требованиями об исполнении обязательств. По договору именно в АСМ должны рассматриваться претензии по поводу выпуска облигаций, «если иное не предусмотрено российским законодательством».

#### **ЭМИТЕНТ (Э): С ДЕКАБРЯ 2008-ГО ПО АПРЕЛЬ 2009 ГОДА**

ОАО «Алпи», поручитель эмитента по займу, предъявило к держателям облигаций 27 исков, направленных на признание договоров купли-продажи бумаг недействительными.

#### **СУД (С): МАЙ 2009 ГОДА**

Арбитражный суд Красноярского края (АСКК) рассмотрел и отказал ОАО «Алпи» по одному из исков, в котором компания оспаривала сделку купли-продажи облигаций.

#### **С: ЯНВАРЬ–ФЕВРАЛЬ 2009 ГОДА**

Судьи АСМ, приняв иски инвесторов к производству, стали выносить определения о передаче дел по подсудности: претензии к пищевому холдингу должны рассматриваться не в столичном суде, а в АСКК, то есть по месту нахождения поручителей ООО «Алпи-инвест».

#### **Д: ЯНВАРЬ–ФЕВРАЛЬ 2009 ГОДА**

Владельцы облигаций, пытаясь избежать потери времени, связанной со сменой суда, подали апелляционные жалобы на решения АСМ в Девятый арбитражный апелляционный суд (ДААС).

#### **С: МАРТ–АПРЕЛЬ 2009 ГОДА**

ДААС отказал владельцам в пересмотре решений. Это привело к тому, что многие иски владельцев облигаций, предъяв-

ленные еще в январе–феврале в столичный суд, попали в АСКК и начинают рассматриваться только сейчас.

#### **С: МАЙ 2009 ГОДА**

Рассматривая апелляционную жалобу от ЗАО «Национальная управляющая компания», ДААС вынес противоположное решение: отменил указанное определение и направил дело для рассмотрения в суд первой инстанции.

#### **Э: ДЕКАБРЬ 2008 ГОДА**

Миноритарный акционер ОАО «Алпи» Олег Крюков подал в АСМ иск о признании недействительным договора поручительства по облигациям ООО «Алпи-инвест». Основание: поручительство ОАО «Алпи» представляет собой сделку с заинтересованностью и должно было быть одобрено общим собранием акционеров.

#### **С: МАРТ 2009 ГОДА**

Суд первой инстанции отказал Крюкову в иске.

#### **Э: МАЙ 2009 ГОДА**

Крюков подал апелляционную жалобу в ДААС.

#### **С: МАЙ 2009 ГОДА**

ДААС не запустил в производство жалобу Крюкова, так как обнаружил в ней нарушения: не были приложены документы об уплате госпошлины, и отсутствовало подтверждение того, что копии апелляционной жалобы были направлены другим участвующим в деле лицам.

#### **Э: ИЮНЬ 2009 ГОДА**

Крюков устранил нарушения, которые допустил при подаче апелляционной жалобы в первый раз.

#### **С: ИЮНЬ 2009 ГОДА**

ДААС принял к производству жалобу и назначил судебное разбирательство по делу на 28 октября 2009 года.

#### **Э: ДЕКАБРЬ 2008 ГОДА**

Миноритарный акционер ОАО «Птицефабрика „Сибирская губерния“» (входит в группу «Алпи») Александр Баталов предъявил в АСМ иск, оспаривающий договор поручительства птицефабрики по облигациям «Алпи-инвеста». Основание: сделка была крупной и не прошла необходимую по закону и учредительным документам компании процедуру одобрения.

#### **ЗВОНОК АДВОКАТУ**

«Эмитент в лице поручителя использует классические способы влияния на судебный процесс. Единственной целью исков, направленных на оспаривание прав облигационеров, является не реальная защита права и не признание этих сделок недействительными, а создание условий для затягивания исков держателей облигаций. Фактически эмитент использует несовершенство законодательства, позволяющего законными способами отодвинуть рассмотрение дел как минимум на полтора-два года. Единственное, чего пока не сделал эмитент, — ни он, ни лояльные к нему лица не подали иск о признании самого выпуска облигаций недействительным».

**Виктор Юзефович**, юрист фирмы «Вегас-Лекс» 





ДО СИХ ПОР В 90% СЛУЧАЕВ ЗАЕМЩИКУ УДАВАЛОСЬ УБЕДИТЬ БАНК, ИГРАВШИЙ ПАССИВНУЮ РОЛЬ «КРОТА», ПЕРЕСМОТРЕТЬ КРЕДИТНЫЙ ДОГОВОР ЕЩЕ ДО СУДА. НО УЖЕ ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ СТОРОНАМ ПРИДЕТСЯ ПРИМЕРИВАТЬ ИНЫЕ МАСКИ.

## ДОЛГОВЫЕ СПАЗМЫ

**«КРОТЫ»,** ИЛИ МЯГКИЕ КРЕДИТОРЫ «К нам уже приходят клиенты, которые честно признаются: мы на стадии подписания договора о реструктуризации кредита, но не сможем его исполнить — денег нет, и вряд ли они будут», — рассказывали **сф** практически во всех крупных юридических фирмах.

Тем не менее банки-«кроты» закрывают глаза на хроническую неплатежеспособность и довольно часто даже не ужесточают условий. Правда, делают они это не по доброте душевной и не от хорошей жизни, а ради финансовой отчетности: реструктурированный долг в ней не значит плохим. Ну а интерес заемщиков очевиден: они стремятся любым способом оттянуть час расплаты. По словам Николая Аверченко, адвоката бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры», большая часть заключенных допсоглашений — это договоры stand still (с замораживанием выплат по кредиту) со сроком на год. Как уточняет старший юрист бюро «Падва и Эпштейн» Павел Приймаков, нередко при этом заемщику удается договориться лишь об отсрочке выплат по долгу, при том что штрафные санкции продолжают накапливаться.

«Мы подписали в начале года допсоглашения о реструктуризации с двумя банками — „Уралсибом“ и МДМ-банком. Но, думаю, это не панацея, поскольку упавший на 15–20% оборот компании таким образом не восполнить», — без энтузиазма в голосе рассказывает **сф** представитель крупной сети электроники.

К концу 2009-го — началу 2010 года на кредитном поприще «кроты», скорее всего, прозреют и превратятся в другую разновидность кредиторов — «крокодилов». А заемщики, отчаявшись договориться по мирному, — в «скупсов».

**«СКУНСЫ»,** ИЛИ ЗАЕМЩИКИ, СПОРАЩИЕ ПО ЛЮБОМУ ПОВОДУ В феврале 2009 года Девятый арбитражный апелляционный суд не внял попыткам «Арбат энд Ко» признать недействительным кредитный договор с Номос-банком на \$50 млн. Должник пытался классифицировать сделку как кабальную. Как рассказывает эксперт компании «Консультант плюс» Владислав Мулюн, в качестве признаков «кабальности» ритейлер приводил, например, ставку по кредиту 10,5% годовых.

Попытка компании в судебном порядке пересмотреть договоры с банком — одна из наиболее распространенных кризисных моделей поведения среди заемщиков. Например, в апреле «Главмосстрой» подал встречный иск к Альфа-банку с целью признать договор недействительным. К тому времени банк уже предъявил девелоперу шесть исков по неисполнению обязательств на сумму более 1 млрд руб.

Основная масса «скупсов» не столько рассчитывает на успех, сколько тянет время в ожидании манны небесной вроде неожиданного щедрого клиента или инвестора. Различными процессуальными методами можно замедлить время судебных разбирательств в среднем на год.

Но жизнь «скупсов» вскоре может омрачиться: Высший арбитражный суд подготовил проект постановления, которое должно пресечь попытки искусственно затягивать судебные разбирательства.

**«КРОЛИКИ»,** ИЛИ «САМИ ВИНОВАТЫЕ» КРЕДИТОРЫ И ЗАЕМЩИКИ Производитель продуктов питания заключил

в 2008 году два договора с крупным банком: на кредит и на ипотеку (залог) складского здания в качестве обеспечения кредита. Стороны неоднократно меняли сроки в кредитном договоре. Весной заемщик не перечислил банку очередной платеж, и кредитор попытался взыскать заложенную недвижимость. Но в суде банку не повезло: изменения обязательств по кредиту не фиксировались в ипотечном договоре, поэтому возполнить долг заложенным имуществом банку не удалось, рассказала **сф** Юлия Михалычева, генеральный директор бюро «Падва и Эпштейн», которое представляло в суде интересы заемщика.

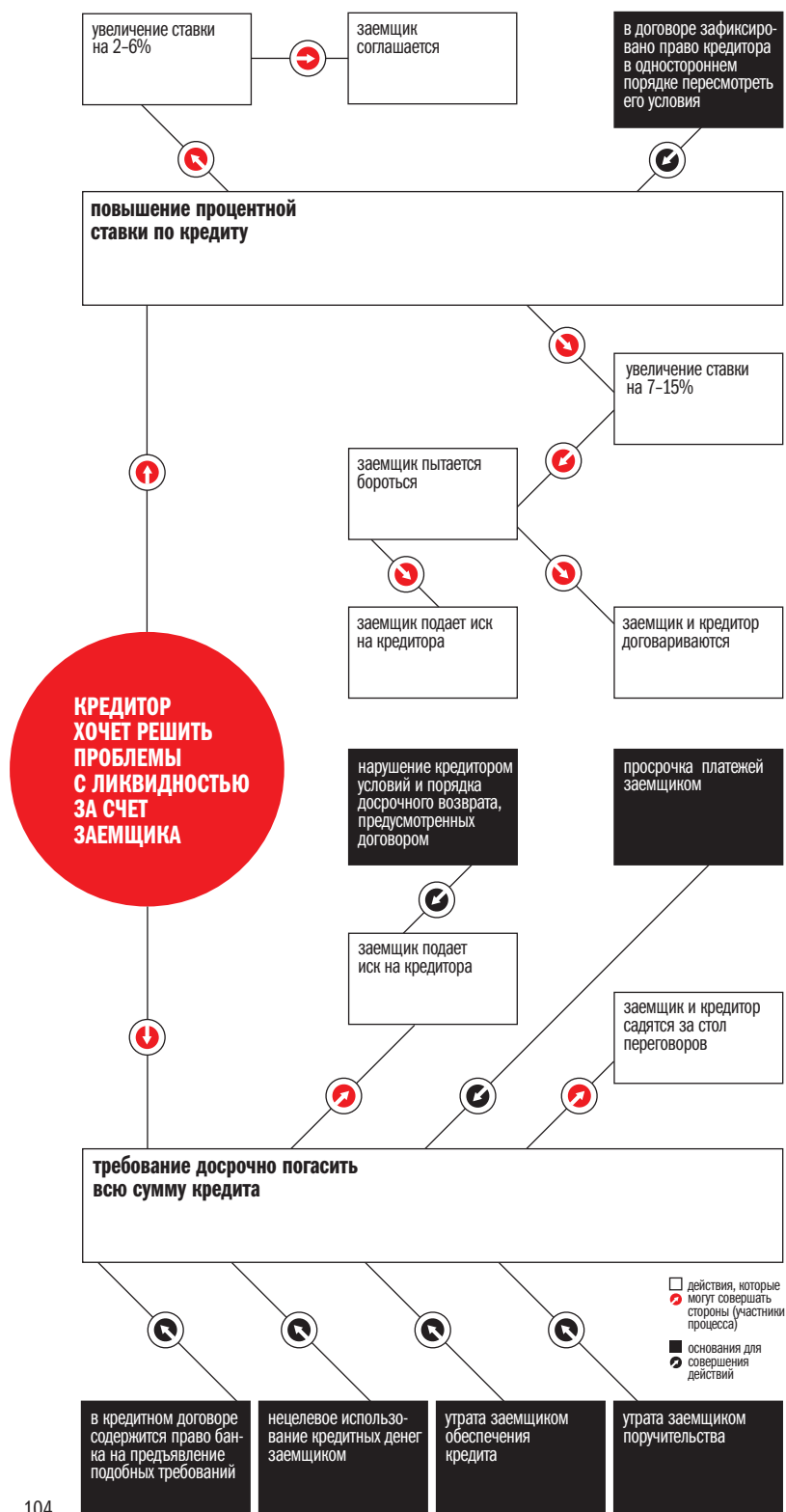
В кризисное время «кролики» среди кредиторов и заемщиков «плодятся», а точнее, обнаруживаются особенно быстро. Николай Аверченко указывает на две наиболее распространенные ошибки компаний: подписание договора не уполномоченным на это лицом (только президент и генеральный директор имеют право визировать кредитный договор, остальные должны иметь на это доверенность) и без одобрения соответствующими структурами компании (например, советом директоров). Правда, эти «ошибки» больше смахивают на уловки, ведь они позволяют «кролику»-компаниям впоследствии попытаться оспорить договор с «кроликом»-банком, проморгавшим ошибку.

Успешность подобных споров предсказать сложно. К примеру, в апреле завершилась неудачей попытка компании «ХХI век — ритейл» доказать недействительность кредитного договора с МДМ-банком по причине того, что у него нет нужного одобрения в связи с крупностью сделки. По словам Юлии Михалычевой, за последние полгода бюро провело несколько удачных судов по признанию договоров поручительств недействительными.

## АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ ЗАЕМЩИКА ПО ОТСРОЧКЕ ПЛАТЕЖЕЙ



## АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ БАНКА ПО ВОЗВРАТУ КРЕДИТА



ми на основании того, что они не прошли необходимого одобрения.

**«ХОМЯКИ», ИЛИ КРЕДИТОРЫ, ПЫТАЮЩИЕСЯ ЗАСТРАХОВАТЬСЯ** «Станьте налоговой инспекцией для должника, контролируйте его и его бизнес», — советует Николай Аверченко.

Право свободного перемещения по территории компании, равно как и доступ к финансовой отчетности, должны быть указаны в договоре, поскольку добровольно в свои владения пустит не каждый хозяин.

Аудит проштрафившегося должника лишь одна из мер, к которым сегодня прибегают кредиторы-«хомяки». Они ведут довольно лояльную к заемщику политику, пытаясь при этом втиснуть за «щеки» как можно больше дополнительных «сладостей»: требуют дозалога по кредиту, оценивая его по минимальной стоимости, дополнительных поручительств по обязательствам. При повышении процентных ставок по кредитам они довольствуются 2–4%.

Банковские аналитики, опрошенные **сф**, на условиях анонимности называют Сбербанк и ВТБ, объясняя это тем, что для крупных госбанков просрочка не является большой проблемой, к тому же они очень неповоротливы в своей политике. Впрочем, тот же Сбербанк уже создал подразделение по работе с проблемной задолженностью, которое будет подчиняться лично предправления банка Герману Грефу.

Цель (по крайней мере промежуточная) не в том, чтобы проглотить должника, а в том, чтобы «схоронить» побольше. Финальную сцену такой игры, впрочем, представить несложно: когда «хозяин» видит, что с заемщика взять больше нечего, он превращается в другую разновидность кредитора — «крокодила».

**«КРОКОДИЛЫ», ИЛИ НЕПРЕКЛОННЫЕ КРЕДИТОРЫ** Как рассказал **сф** источник в крупной розничной сети, Номос-



банк в конце прошлого года якобы потребовал от ритейлера, допустившего просрочку платежа по договору лизинга, выплатить проценты аж за семь лет вперед. Главный вопрос, конечно, куда смотрели юристы, составлявшие такой договор, и руководитель, его подписавший. Впрочем, банки играют свою роль: по единому мнению собеседников **сф**, Номос-банк наряду с Альфа-банком признаны самыми непреклонными собирателями активов проштрафившихся клиентов.

По словам Александра Гребельского, адвоката бюро «Гребельский, Кетман и партнеры», финансовые организации поступают хитро: заемщик задержал платеж, а когда нашел в себе силы вернуться к обычному графику платежей, банк учел часть выплаты в качестве пеней. То есть деньги таким образом идут не в счет «тела» кредита, а как штрафные санкции. Подобные долговые «тележки» со временем выстраиваются в целый «товарный поезд», мешая заемщику вернуться в кредитный график. «Плательщик должен при подписании договора оговорить для себя возможность самостоятельно выбирать, что и когда он гасит своими деньгами», — считает Гребельский.

В ближайшие месяцы, по мнению Павла Приймакова, будет пользоваться популярностью обмен долгов на акции заемщиков. Закон пока запрещает оплачивать задолженность акциями, хотя ФСФР в скором времени подаст на рассмотрение в правительство несколько поправок по поводу подобной конвертации. Однако здесь есть и обратная сторона. «Если в процессе владения акциями компания станет банкротом, банку может грозить субсидиарная ответственность по долгам, если в суде будет доказано, что именно действия банка привели к банкротству компании», — объясняет Аверченко. Подобные истории могут всплыть уже в следующем году. **сф**

## ВЛАДЕЛЕЦ УФИМСКОГО ХОЛДИНГА «МАТРИЦА» ТИМУР ГИЗАТУЛЛИН НА ПРОТЯЖЕНИИ ЧЕТЫРЕХ ЛЕТ СТРОИЛ ПРОДУКТОВУЮ СЕТЬ «НА ФОРСАЖЕ». ТЕПЕРЬ ЭТО СТАЛО ПРОБЛЕМОЙ.

### НОЯБРЬ

**ТИМУР ГИЗАТУЛЛИН (ТГ):** Пытался рефинансировать долги холдинга.

**РЕЗУЛЬТАТ:** Банки не пошли навстречу бизнесмену.

### ДЕКАБРЬ

**ТГ:** «Матрица финанс» допустила дефолт по облигациям, оплатив около 450 млн руб. из 1,2 млрд руб. оферты. Это стало отправной точкой всех бед Гизатуллина.

**РЕЗУЛЬТАТ:** В Арбитражный суд города Москвы посыпались иски держателей.

### ЯНВАРЬ

**ТГ:** Вел переговоры с «Уралсибом» о конвертации 830 млн руб. долга (в том числе долг по облигациям) в акции компании.

**РЕЗУЛЬТАТ:** Не договорились: банк отказался делить риски компании.

### МАРТ

**ТГ:** Предложил «Уралсибу» забрать в счет 470 млн руб. долга заложенное помещение одного из столичных гипермаркетов компании. Вел с ними переговоры о новом кредите в 200 млн руб. под залог 30% акций головного холдинга «Матрица».

**РЕЗУЛЬТАТ:** Не договорились.

**ТГ:** Предложил МДМ-банку оплатить часть долга (общая сумма задолженности перед ним 1,2 млрд руб.) недвижимостью

**РЕЗУЛЬТАТ:** Оформили в собственность банка один из магазинов в Уфе в счет 500 млн руб. долга.

**ТГ:** Пытался договориться со Сбербанком о кредите на 150 млн руб. под залог оставшейся не обремененной недвижимости.

**РЕЗУЛЬТАТ:** Не договорились.

### МАЙ

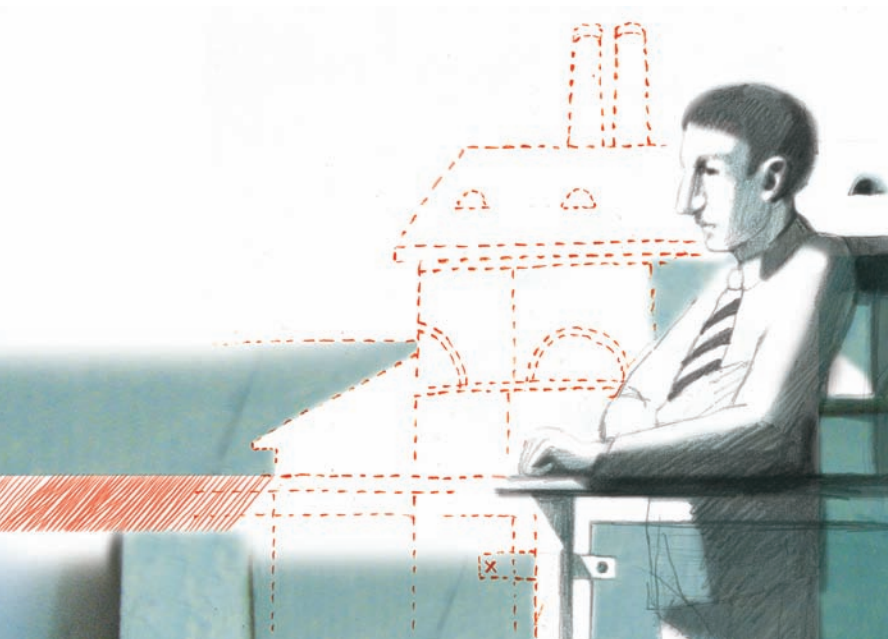
**ТГ:** Ведет переговоры с МДМ-банком и Сбербанком о выкупе всех долгов компании (4,5 млрд руб.) в обмен на 70% холдинга

**РЕЗУЛЬТАТ:** На момент сдачи номера в печать переговоры не были завершены. Это последний шанс «Матрицы» продолжить существование: если общение с банками будет неудачным, Гизатуллин начнет процедуру банкротства.

### ЗВОНОК АДВОКАТУ

В аналогичной с холдингом ситуации оказались многие компании, которые «раздували» структуры за счет кредитов, облигационных займов, IPO. Беда в том, что проблемы здесь накатываются как снежный ком, кредиторы один за другим предъявляют иски, договориться на выгодных собственнику условиях получается редко. Если переговоры с основными кредиторами не удадутся, банкротства не миновать. В случае, когда его инициаторами будут кредиторы, вероятнее всего, от компании и активов ничего не останется. Если же по заявлению компании-должника, часть бизнеса можно будет спасти.

**Юлия Михальчева,** генеральный директор юридического бюро «Падва и Эпштейн» **сф**



**КРИЗИСНЫЙ ПАРАДОКС: НАЛОГОВИКАМ НЕОБХОДИМО ПОПОЛНЯТЬ ГОСБЮДЖЕТ, КОМПАНИИ СТРЕМЯТСЯ СЭКОНОМИТЬ НА НАЛОГАХ, НО ЧИСЛО НАЛОГОВЫХ СПОРОВ ПРИ ЭТОМ СНИЖАЕТСЯ.**

## ТИХИЙ ОМУТ

«Следует надежно гарантировать выполнение основной функции налоговой системы — обеспечение платежеспособности государства», — высказался премьер-министр Владимир Путин на майском заседании правительства, призвав надзорные органы «ликвидировать известные схемы уклонения от налогов, которые становятся все изощреннее».

Призыв сработал неоднозначно. С одной стороны, по словам Александра Гребельского, адвоката бюро «Гребельский, Кетман и партнеры», ужесточение уже ощущается в действиях налоговых инспекций. Однако по подсчетам **сф**, основанным на информации Арбитражного суда Москвы, в первой половине текущего года налоговики подали почти в два раза меньше исков по сравнению с тем же периодом 2008-го (503 против 940). Компании тоже стали сговорчивее, снизив количество ответных претензий с 3057 в первом полугодии 2008-го до 2296 в 2009 году.

Чем объясняется отсутствие налоговой «истерии»? С одной стороны, компании действуют теперь осторожнее, с другой — часть схем (см. материал на стр. 107) в кризис стали совсем не похожи на попытки сэкономить на налогах.

Кроме того, не платить налоги сейчас стало... выгодно — даже с учетом штрафов и пеней. Растет количество разбирательств «по ситуациям, когда компания правильно декларирует сумму налогов к уплате, но не платит» — об этом говорил председатель Высшего арбитражного суда РФ

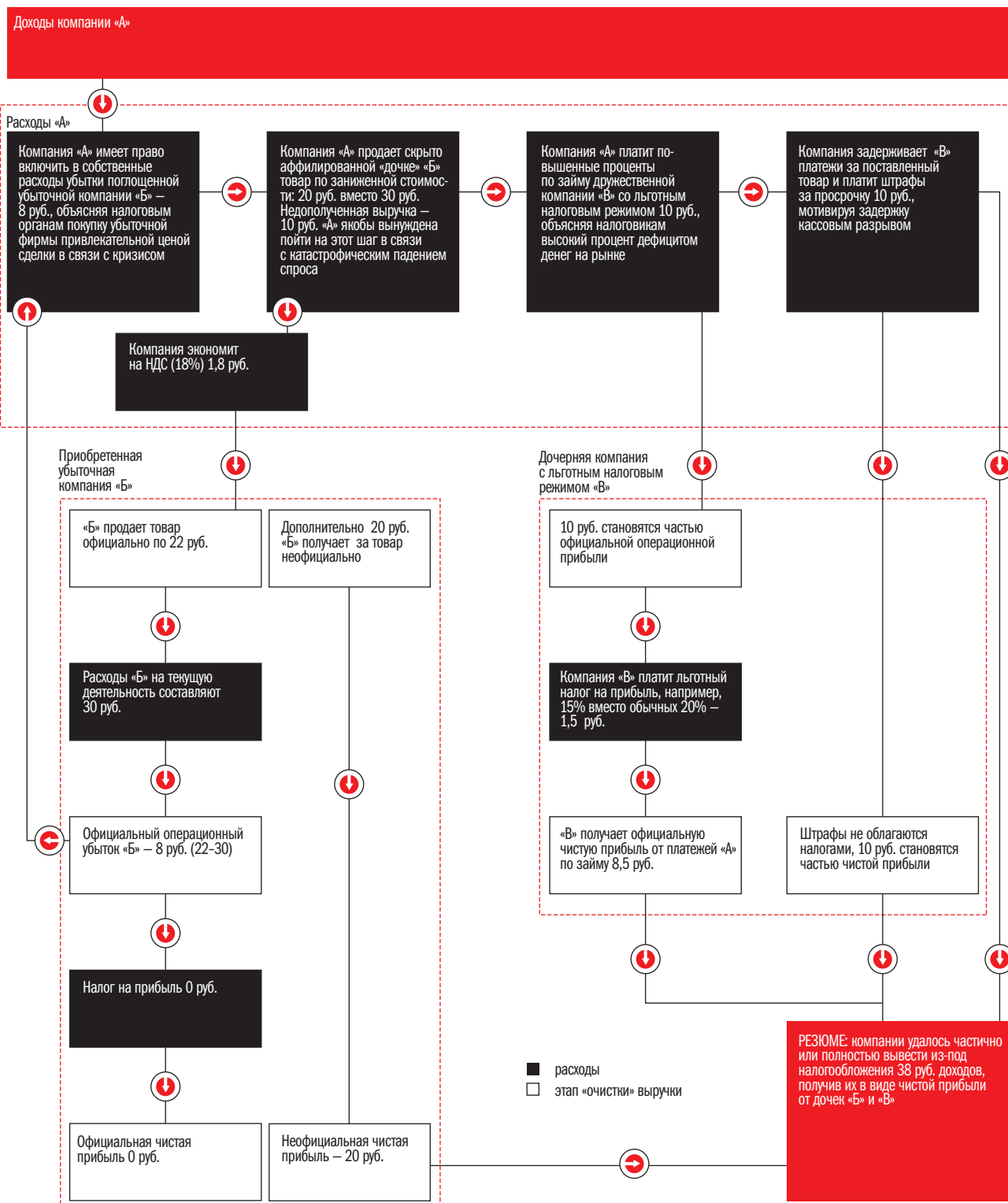
Антон Иванов в интервью газете «Ведомости». Просроченный платеж по налогам можно рассматривать как кредит, «выданный» налоговыми органами. Процент по такому кредиту — штраф за просрочку, равный ставке рефинансирования ЦБ. С 5 июня это 11,5%. В случае же с банком речь часто идет о ставке вдвое выше. Конечно, банковские кредиты возвращаются в первую очередь.

Другим фактором, влияющим на снижение судебных баталий на налоговой почве, юристы считают законодательные изменения: с января этого года введен досудебный порядок обжалования претензий к налоговым органам. Если раньше компании сами выбирали, оспаривать ли им решения инспекций в вышестоящем налоговом органе или сразу идти в суд, то теперь еще одного разбирательства с налоговыми не избежать. Дополнительная бумажная волокита и временные затраты накладываются на текущие конфликты компаний по другим фронтам (те же споры по неплатежам) и явно не прибавляют желания потом обращаться в суд.

Получается, активно противостоять налоговикам сейчас по силам разве что крупному бизнесу. Статистика это подтверждает: по подсчетам **сф**, в первом полугодии средняя сумма иска к налоговым органам, поданного в Арбитражный суд Москвы, выросла в три раза — до 3,4 млн руб. Пример успешной борьбы — МГТС, которой в марте удалось оспорить нападки Федеральной налоговой службы (ФНС), выявленные в ходе выездной налоговой проверки в ноябре прошлого года, размером 197,4 млн руб. (за 2005–2007 годы).

Впрочем, Минфин и ФНС уже решили создать рабочую группу, которой предстоит ужесточить налоговое законодательство. Поправки могут быть разработаны и введены в силу с начала 2010 года. Так что кризисный налоговый парадокс, похоже, долго не протянет. **сф**

## СХЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГОВ, КОТОРЫЕ ЛЕГКО МАСКИРУЮТСЯ ПОД ФОРС-МАЖОРНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА





## 3 СПОСОБА РАЗОРИТЬСЯ, КОТОРЫЕ ВЫЖИВУТ В КРИЗИС

В ИЮНЕ 2009 ГОДА ВСТУПИЛИ В СИЛУ ПОПРАВКИ К ЗАКОНУ «О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ)», КОТОРЫЕ ОТСЕКАЮТ БОЛЬШИНСТВО ПРЕЖДЕ ПОПУЛЯРНЫХ СХЕМ БАНКРОТСТВА. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КАКИЕ УЦЕЛЕЮТ.

**В этом году** банкротство ждет примерно 48,1 тыс. банков и предприятий — это на 40% больше, чем в 2008-м. Такой прогноз дал председатель Высшего арбитражного суда Антон Иванов. Всплеск активности компаний, добровольно заявляющих о своей неплатежеспособности, начался еще весной. Дрогнули даже колоссы: в середине июня заявление о несостоятельности подала ХК «Главмосстрой», входящая в «Главстрой» — строительную империю Олега Дерипаски.

Правда, эксперты объясняют нынешний ажиотаж не столько кризисом, сколько завинчиванием гаек государством. С 5 июня вступила в силу новая редакция закона №73-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Она содержит поправки, весьма неудобные для тех компаний, которые через банкротство пытаются элегантно очиститься от долгов и недоимок, при этом сохранив производственные фонды и начав жизнь с чистого листа.

### ГОРЬКИЙ ХЛЕБ

Самая главная неприятность для потенциальных банкротов состоит в том, что если раньше с предприятия, заявившего о своей несостоятельности, нечего было взять, кроме его имущества, то теперь, если этого добра на всех кредиторов не хватит, по долгам предприятия будут платить его бенефициары (пусть даже они владеют банкротом через цепочку других фирм). Первые прецеденты по перекладыванию долгов компаний на их владельцев появились еще до вступления поправок в силу. Так, 30 апреля Мосгорсуд постановил взыскать 15,44 млн руб. со Светланы Сухоруковой — владелицы обанкротившегося ООО «Международное внешнеэкономическое агентство». А с подачи Агентства по страхованию вкладов суды, по данным ЦБ, уже вынесли десять решений о привлечении к субсидиарной ответственности бывших владельцев обанкротившихся банков на общую сумму 3,12 млрд руб.

Кроме того, в новой редакции закона о банкротстве появилось доселе неизвестное понятие — «подозрительные сделки». К таковым относятся операции, наносящие вред кредиторам. Причем на «вредность» будут проверяться все операции с имуществом, цена которого превышает 20% стоимости активов предприятия. К подозрительным закон причисляет и неравные сделки (например, когда за полгода до банкротства директор вдруг продает хороший актив по заниженной цене). Раньше их можно было опротестовать лишь в том случае, если сделка про-

текст  
ЮЛИАНА  
ПЕТРОВА

изошла между взаимозависимыми фирмами.

## ЖИВЫЕ И МЕРТВЫЕ

Все это означает, что многие схемы банкротства, которыми предприятия привыкли пользоваться для защиты от кредиторов, отомрут. **сф** попытался выяснить, какие из них все же выдержат проверку законом. **ПУСТЫШКА ДЛЯ БАНКИРА.** В первую очередь пострадает самая рискованная схема — вывод активов с предприятия и последующее банкротство «пустышки». Собственно, и без ужесточения законов на ФНС и прочих кредиторов эти комбинации действовали как красная тряпка на быка (см. материал о компании «Ливиз» на стр. 112). Использовать такой инструмент нельзя, полагает Андрей Бежан, юрист практики «Арбитраж. Конфликты. Судебные споры» фирмы «Вегас-Лекс», так как любые сделки по выводу активов, заключенные за три года до банкротства и позже, теперь могут быть оспорены арбитражным управляющим как подозрительные.

**ПЛАН-ПЕРЕХВАТ.** Аксиома любого комфортного банкротства — предприятие должно сразу взять инициативу в свои руки, то есть подать заявление о своей несостоятельности раньше, чем этого потребуют кредиторы. Таким образом компания сможет «провести» кандидатуру лояльного арбитражного управляющего (это, в частности, сделало ЗАО «Ливиз»). В его власти — затянуть или ускорить банкротство, он курирует составление ключевого документа — реестра требований кредиторов и утверждает график платежей. Сейчас арбитражный управляющий и вовсе станет всемогущим: по новому закону именно он будет решать, подозрительна сделка или нет. Значит, борьба предприятий и кредиторов за контроль над процедурой банкротства теперь ужесточится.

## ДИНАМИКА РАССМОТРЕНИЯ ДЕЛ О БАНКРОТСТВЕ В ВАС



**«ДОЧКА» НА ЗАКЛАНIE.** До сих пор большой популярностью пользовалась схема, когда холдинги сосредотачивали все свои долги на формально независимых фирмах, а потом их банкротили. Кредиторы боролись с такими компаниями, но с переменным успехом (см. материал о ЗАО «Связной» и ООО «Сониквай» на стр. 111). Но так как по новому закону владельцев бизнеса будут привлекать к материальной ответственности, то они больше не смогут (или не захотят) списывать долги путем банкротства «дочек». Главный вопрос здесь — удастся ли им скрыть родство, чтобы кредиторы не смогли убедить судей, что «дочка» действовала в интересах всей группы. «Если в цепочке, например, участвуют иностранные компании, что-то доказать в суде будет затруднительно», — говорит Александр Тимофеев, адвокат фирмы «Тимофеев, Фаренвальд и партнеры». То есть инструмент годен, но условно.

**ПОДСТАВНОЙ КРЕДИТОР.** Эта схема присутствует чуть ли не в каждом банкротстве. Суть в том, что банкротство компании инициирует дружественный кредитор, которому

предприятие якобы задолжало больше, чем прочим, отнюдь не дружественным. Если такой кредитор добьется включения своих требований в реестр — дело сделано. Он как самый крупный заимодавец получает перевес голосов на собрании кредиторов и дальше управляет процедурой банкротства по своему усмотрению, то есть в интересах владельцев предприятия (см. материал о СЗЛК на стр. 110).

По меркам 73-го закона фиктивные займы — сделки подозрительные. Значит ли это, что на инструменте нужно ставить жирный крест? Вовсе нет, отмечает Андрей Бежан. Оспаривать подозрительные сделки по новому закону имеет право лишь арбитражный управляющий (по своей инициативе или поручению собрания кредиторов). Но если управляющий — ставленник банкротящейся компании, то он вряд ли «заметит» подозрительные договоры займа. А значит, схема с «добрым кредитором» в сочетании с перехватом контроля над банкротством сохранит жизнеспособность и после зачинивания законодательных гаек. **сф**



С ВЕСНЫ ПРОШЛОГО ГОДА БАНКИ ПЫТАЮТСЯ УЛИЧИТЬ СЕВЕРО-ЗАПАДНУЮ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННУЮ КОМПАНИЮ (СЗЛК) В ФИКТИВНОМ БАНКРОТСТВЕ С УЧАСТИЕМ ПОДСТАВНОГО КРЕДИТОРА. НО ТЩЕТНО.

## ОФШОР В КУСТАХ

В конце апреля 2008 года СЗЛК, крупнейший производитель школьных и общих тетрадей в СНГ, подала заявление о банкротстве двух основных предприятий группы — Неманского ЦБК и Каменногорской фабрики офсетных бумаг (КФОБ). Как объясняет бывший заместитель генерального директора СЗЛК Юрий Мурашко, к этому компанию вынудили действия Сбербанка.

Весной у компании из-за роста цен на сырье, химикаты, электроэнергию и газ образовался временный дефицит оборотного капитала. Тогда владельцы СЗЛК Игорь и Ирина Битковы обратились в Северо-Западный банк Сбербанка России с просьбой отсрочить очередную выплату процентов (175,6 млн руб.) на месяц, а в ответ получили требование о досрочном возврате всех ссуд и процентов на общую сумму 1 млрд руб. Выполнить это драконовское требование было невозможно, и в конце апреля Битковы решились на банкротство. Свой взгляд на историю угасания прежде процветающей компании в «дружеских» объятиях банкиров Юрий Мурашко изложил в своей книге «Кредитное рейдерство: как это делается».

Но есть и другая версия событий. В марте 2009 года Калининградское независимое информационное агентство (КНИА) опубликовало расследование, в котором банкротство Неманского комбината названо аферой года. Авторы утверждают, что владельцы НЦБК и СЗЛК строили финан-

**Апофеозом в истории банкротства НЦБК стала покупка за 3,7 млрд руб. небольшого производителя тетрадей «Светоч»**

совую пирамиду, основанную на постоянном наращивании долга. И комбинат все последние годы неуклонно приближался к финансовому краху (уже в 2006-м долговая нагрузка превышала валовую прибыль в десять раз).

Однако апофеозом стала заключенная всего за 12 дней до начала банкротства сделка по покупке комбинатом небольшого производителя тетрадей «Светоч» у британского офшора Vilda Consult на крайне невыгодных для комбината условиях. НЦБК должен был заплатить за ООО «Светоч» внушительную сумму 3,7 млрд руб., которая, как выяснили аналитики КНИА, в 25 раз превышала балансовую стоимость этого ООО. Причем Неманский ЦБК обещал рассчитаться с продавцом в 10-дневный срок, но деньги так и не перечислил. Да и откуда бы взяться миллиардам, если, как уже говорилось выше, в том же апреле у комбината не нашлось 175,6 млн руб. на проценты Сбербанку. В результате, говорится в расследовании КНИА, никому не известный офшор стал основным кредитором не только Неманского ЦБК, но и КФОБ (как поручителя НЦБК по этой сделке). Vilda Consult автоматически получала 50,03% голосов на будущем собрании кредиторов — Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк и Связь-банк, которым комбинат задолжал 3,65 млрд руб. По мнению КНИА, за Vilda Consult стоит все та же семья Битковых. Авторы расследования утверждают, что Vilda, выкупив доли трех бывших топ-менеджеров «Светоча», стала



его собственником в том же апреле, то есть буквально за несколько дней до перепродажи компании Неманскому ЦБК.

Вокруг новоявленного кредитора сразу же вспыхнули нешуточные судебные баталии, продолжающиеся до сих пор. В апреле этого года Арбитражный суд Калининградской области после повторного рассмотрения дела включил-таки Vilda Consult в реестр кредиторов Неманского ЦБК, а в начале июня аналогичное решение принял суд Санкт-Петербурга и Ленобласти в отношении КФОБ. Банки ходили по инстанциям, пытались оспорить включение Vilda Consult в реестр кредиторов. Но пока безуспешно. Битков одержали тактическую победу над банкирами и, похоже, благополучно реализуют сценарий управляемого банкротства.

Сейчас такая схема вообще стала самой безопасной. Расчет акционеров, ведущих компанию через банкротство, в таких случаях делается на то, что искусственно созданные кредиторы, контролирующие ре-

СХЕМЫ БАНКРОТСТВА «ДОЧЕК» ЧАСТО ПРОВАЛИВАЮТСЯ ИЗ-ЗА ЯВНЫХ РОДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ «ДОЧКАМИ» И «МАМАМИ». СЕТИ «СВЯЗНОЙ» ПРИШЛОСЬ ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ЧАСТЬ ДОЛГОВ СВОИХ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ «РОДСТВЕННИКОВ».

## ОПАСНЫЕ СИРОТЫ

**В последние годы** многие отечественные холдинги научились перекладывать огромные долги (главным образом по налогам) на одну из своих структур и потом банкротить ее, оставаясь при этом в стороне. Для убедительности комбинации обремененную долгами «дочку» заблаговременно выводили из состава группы. Схемы эти реализуются с переменным успехом, говорят юристы: все зависит от того, найдет ли ФНС доказательства аффилированности или нет. Как показал опыт сотового ритейла «Связной», семейные связи так просто не скроешь.

Все началось с того, что налоговая инспекция осенью 2007 года обвинила ЗАО «Связной» — бывшего оптовика одноименной группы — в неуплате НДС на 2,73 млрд руб. (со штрафами и пенями) за 2004–2006 годы. Инспекторы утверждали, что в эти годы ЗАО «Связной» закупало телефоны у двух ключевых поставщиков — неких ООО «Телеком профи» и ООО «Транспродукт», которые уклонялись от уплаты НДС. Следовательно, ЗАО «Связной» необоснованно получало вычеты по НДС (как в том случае, если бы его контрагенты были добросовестными налогоплательщи-

### Битков одержали тактическую победу над банкирами и успешно реализует сценарий управляемого банкротства

естр, назначают «своего» арбитражного управляющего. По новому закону, говорит юрист Андрей Бежан из компании «Вегас-Лекс», именно этот ставленник «карманных» кредиторов — единственное лицо, которое вправе оспаривать подозрительные сделки, этих самых кредиторов породившие. А значит, никакие банки не смогут расстроить дружбу должника с избранными кредиторами. Такая вот долговая порука. ☞



ками). Вот эти суммы ЗАО «Связной» должно вернуть в казну.

Недоимку ЗАО «Связной» не вернуло, и зимой 2008-го подало заявление о банкротстве. Правда, взыскать что-либо с него оказалось невозможно, потому что у компании не было никакого ликвидного имущества, кроме безнадежной дебиторской задолженности, 17 автомобилей на балансе и 132 тыс. руб. на счетах.

Однако в апреле этого года история банкротства получила неожиданное продолжение: ЗАО «Связной» ни с того ни с сего пообещало выплатить налоговой службе до марта 2010 года 900 млн руб. Юристы считают, что банкрот пошел на соглашение с налоговиками из опасения, что те могут взыскать весь долг с группы «Связной». Владельцу холдинга Максиму Ноготкову было прекрасно известно, что вскоре начнет действовать новый закон, согласно которому по долгам «дочек» будут платить и их учредители. Лучше уж пообещать 900 млн, нежели платить 3 млрд.

Вряд ли «Связные» выкинули бы белый флаг, если бы ФНС не удалось доказать взаимосвязь банкротства и структур группы. Здесь принципиальным моментом стала дата выведения ЗАО «Связной» из состава группы. Когда именно это произошло, точно неизвестно. Но налоговики установили, что еще в феврале 2007 года Ноготков оставался генеральным директором и учредителем ЗАО «Связной», а группа владела всеми акциями ЗАО по меньшей мере до июня 2006-го. Это означает, что в рассматриваемый период (2004–2006 годы) группа «Связной» была материнской компанией для ЗАО «Связной». Кроме того, ФНС обнаружила, что учредителем пресловутого ООО «Телеком профи» числился Александр Исупов, который также был соучредителем ЗАО «Связной МР» (одного из трех розничных операторов группы). ☞



ВЫВЕСТИ АКТИВЫ, ОБЪЯВИТЬ «ПУСТЫШКУ» НЕСОСТОЯТЕЛЬНОЙ И ЗАТЕМ ПРОДОЛЖИТЬ БИЗНЕС С ЧИСТОГО ЛИСТА — ОБ ЭТОМ МЕЧТАЕТ ЛЮБОЙ БАНКРОТ. НО, КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРИМЕР ЗАО «ЛИВИЗ», СЕГОДНЯ ТАКАЯ СХЕМА — НАСТОЯЩИЙ ДИНАМИТ.

## КРАСНОСЕЛЬСКАЯ ОБЛАВА

**В марте прошлого года** старейший ликероводочный завод Санкт-Петербурга ЗАО «Ливиз», подконтрольный бывшему сенатору Александру Сабадашу, подал заявление о собственной несостоятельности и остановил производство. Этому шагу предшествовал проигрыш тяжбы с налоговиками, требовавшими от «Ливиза» уплаты 350 млн руб. недоимки. К тому же у компании образовались немалые долги перед банками и партнерами — одному только Рустаму Тарико, размещавшему заказы на разлив своей водки «Русский стандарт», «Ливиз» задолжал 160 млн руб. Погасить недоимки компания не смогла. На ЗАО «Ливиз» была введена процедура наблюдения и назначен временный управляющий Сергей Ковалев.

Как водится, компания использовала классическую схему создания искусственных кредиторов. После начала процедуры банкротства всплыли три офшора бывших совладельцев «Ливиза»: Princemount Ltd, Astromex Ltd и Uniplus Ltd. Они якобы сначала приобрели по 19% акций «Ливиза», а потом передумали, получив обратно от «Ливиза» не деньги, а векселя на сумму покупки. Как выяснилось, компания задолжала трем офшорам около 570 млн руб., то есть больше, чем двум крупнейшим независимым кредиторам — ФНС и ООО «Русский стандарт водка» (РСВ). Летом

прошлого года Арбитражный суд Санкт-Петербурга и Ленобласти включил их требования в реестр кредиторов. Таким образом, Сабадаш создал все предпосылки для перехвата управления банкротством и реализации сценария, выгодного для «Ливиза». ФНС и РСВ обратились в суд, пытаясь оспорить как включение требований трех офшоров в реестр кредиторов, так и сами договоры купли-продажи акций «Ливиза». Тяжбы длятся уже год, но пока (по состоянию на середину июня 2009 года) ни Тарики, ни налоговики особых успехов не добились. Столь же тщетными оказались попытки ФНС вывести из процесса временного управляющего ЗАО «Ливиз» Ковалева — он по-прежнему сохраняет свою должность.

Возможно, все бы получилось так, как хотел банкрот, считают опрошенные **сф** эксперты, если бы в сценарии не присутствовал вывод активов. За полгода до начала процедуры ЗАО «Ливиз» за 72 млн руб. продало свое технологическое оборудование одноименному ООО «Ливиз» — альтернативной производственной площадке, расположенной в Красном Селе. Туда же перешел на работу и персонал ЗАО «Ливиз», и в Красном Селе продол-

## Должник был наказан — но не столько благодаря Фемиде, сколько стараниями Федеральной налоговой службы, для которой переиграть «Ливиз» стало делом принципа

жился разлив водки под брэндами «Ливиза» (принадлежащие ему «Охта», «Синопская», «Пятизвездная» — самые популярные в Петербурге дешевые марки). Управление ФНС РФ по Санкт-Петербургу в апреле 2009 года подало иск о признании сделок по продаже оборудования между «тезками» недействительными; слушания по делу пройдут 23 июля.

Тем не менее налоговикам удалось найти у Сабадаша ахиллесову пятую и испортить ему комбинацию. Дело в том, что собственники ЗАО «Ливиз», перенесли производство на резервную площадку в Красном Селе, не успели перерегистрировать на ООО «Ливиз» брэнды. Получается, что красносельская водка выпускается нелегально, — по закону завод имеет право производить только принадлежащие ему марки либо оформлять разлив соответствующим договором. В середине мая налоговики потребовали от ООО, чтобы оно эту подпольную деятельность прекратило. Теперь легально производить «Ливизу» практически нечего: в совокупности на запрещенные марки приходится около 95% выручки ООО. Поистине печальный финал для компании, которая по итогам 2008 года входила в тройку крупнейших производителей в Северо-Западном регионе. Причем беда не приходит одна: сейчас ГУВД Санкт-Петербурга проверяет ЗАО «Ливиз» на предмет преднамеренного банкротства.

Словом, должник был наказан — но не столько благодаря Фемиде, сколько стараниями ФНС, для которой переиграть компанию стало делом принципа. А с июня этого года кислород «переводчикам активов» перекрывает и закон. Так что реализовать схемы а-ля «Ливиз» будет заведомо безнадежным делом. **сф**



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

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

**Дирекция по рекламе:**  
8 (499) 943 9108, (495) 921 2365  
Инга Кузнецова

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



## ИСКОВАЯ ДАННОСТЬ

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ ПОРЯДКА 800 ТЫС. ИСКОВ В АРБИТРАЖНЫЙ СУД МОСКВЫ, ЧТОБЫ ВЫЯВИТЬ, КОГДА И ПО КАКИМ ПОВОДАМ БОЛЕЕ ВСЕГО НАКАЛЯЛИСЬ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ. ИНТЕРЕСНО, ЧТО СПОРЫ, ПОДПАДАЮЩИЕ ПОД КАТЕГОРИЮ «НЕИСПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПО ДОГОВОРАМ», НАЧИНАЛИ ОБОСТРЕТЬСЯ УЖЕ ЗА ГОД ДО КРИЗИСА. ТАК БЫЛО И В 2004 ГОДУ, И В 2008-М.

### Крупнейшие ответчики

сумма исков, млн руб.

ОАО ЗВИ	193 951
ЗАО «НАСПРОМ»	177 155
ЗАО «АЛЬЯНССТРОЙ-2000»	37 753

### Крупнейшие ответчики

сумма исков, млн руб.

ОАО «НК ЮКОС»	212 966
ОАО «КОНЦЕРН „ВЕЧЕРНЯЯ МОСКВА“»	115 581
ОАО «НГК СЛАВНЕФТЬ»	27 284

### Крупнейшие ответчики

сумма исков, млн руб.

ЗАО «ЕДИНЫЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ УКРАИНЫ»	17 692
ЗАО «БОНУМ-1»	10 258
МОСКОМЗЕМ	8 965

### Крупнейшие ответчики

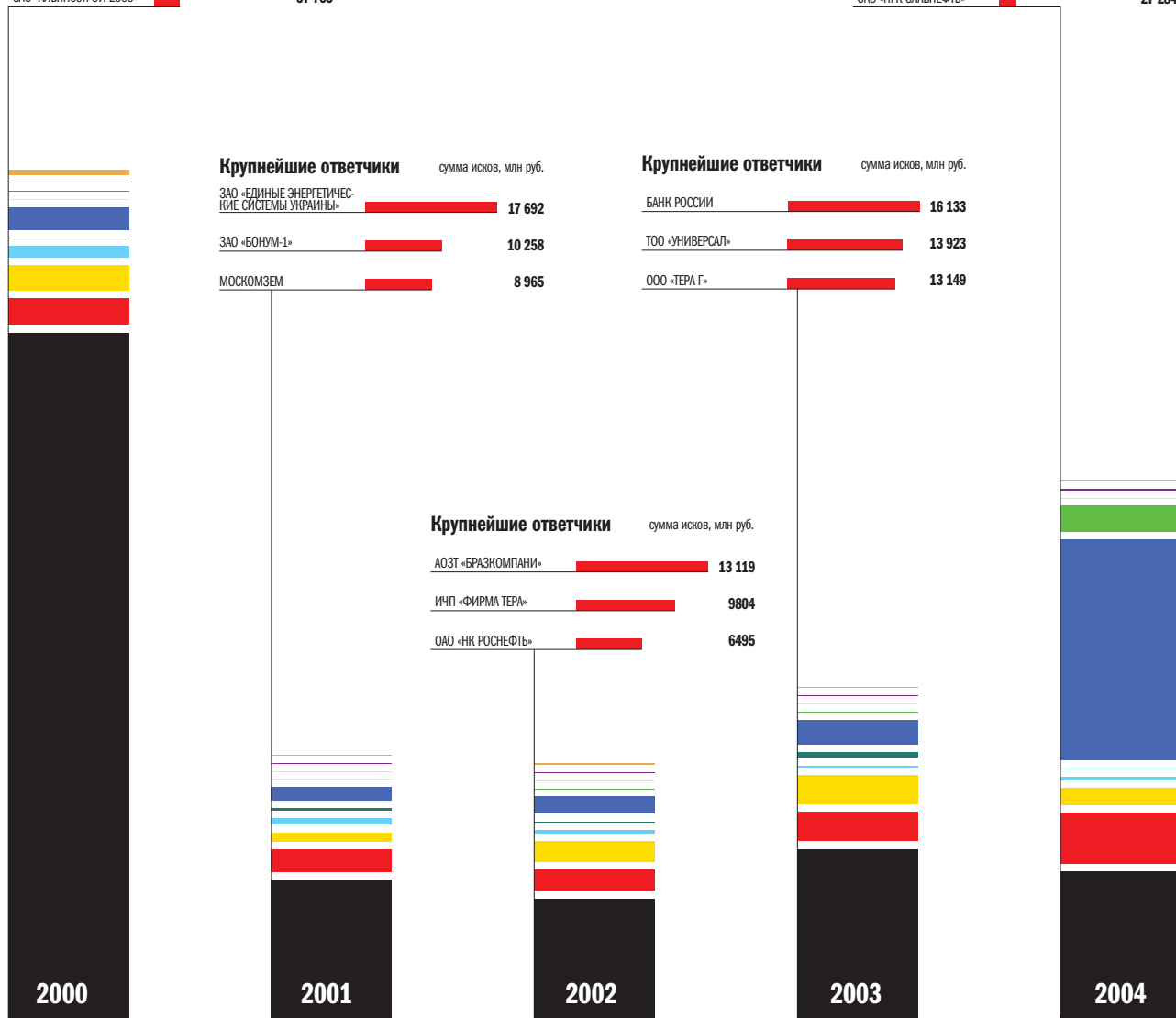
сумма исков, млн руб.

БАНК РОССИИ	16 133
ТОО «УНИВЕРСАЛ»	13 923
ООО «ТЕРА Г»	13 149

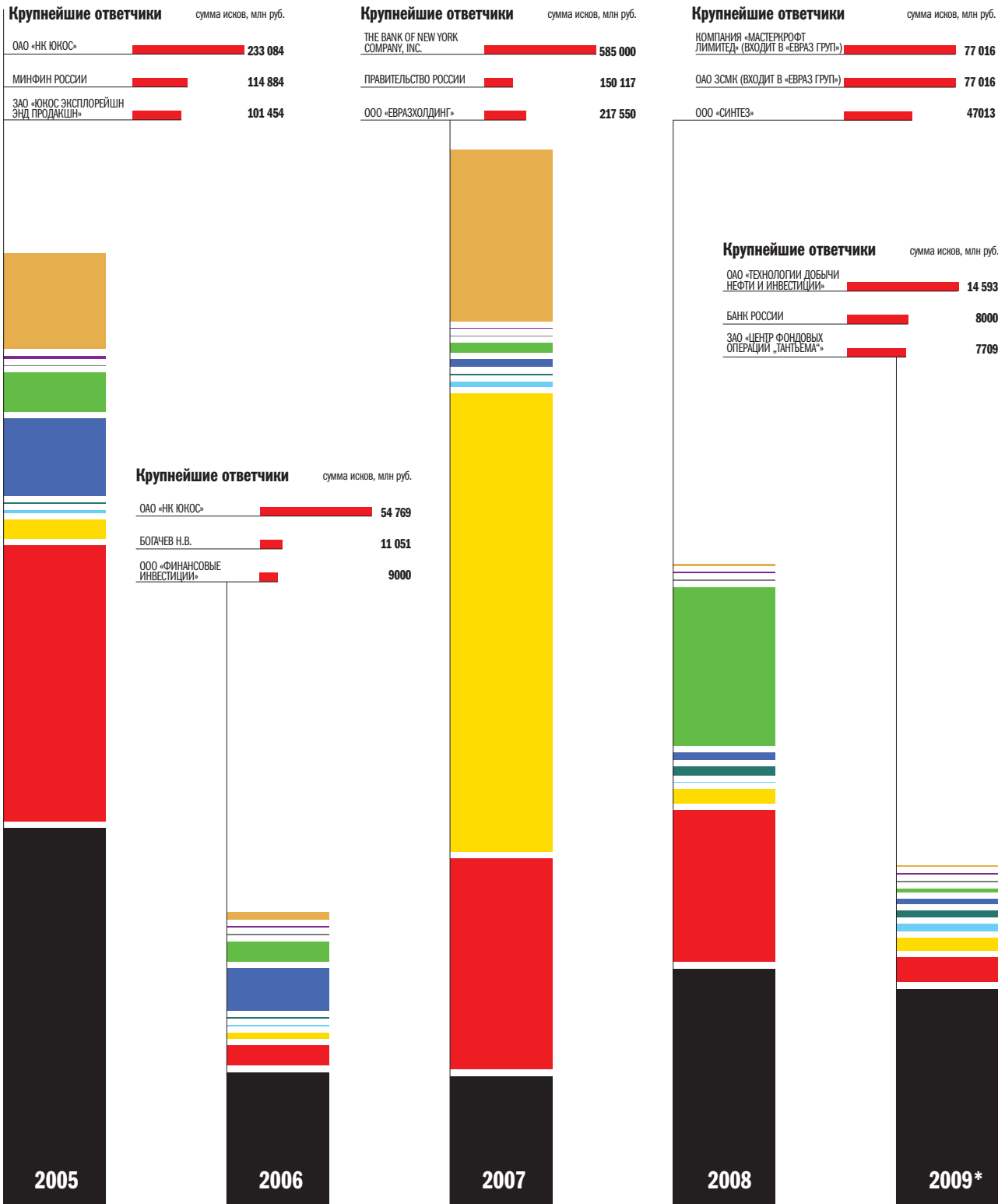
### Крупнейшие ответчики

сумма исков, млн руб.

АОЗТ «БРАЗКОМПАНИ»	13 119
ИЧП «ФИРМА ТЕРА»	9804
ОАО «НК РОСНЕФТЬ»	6495



■ о неисполнении обязательств по договорам ■ о ценных бумагах ■ споры по иным основаниям ■ о признании договоров недействительными ■ о заключении, изменении и расторжении договоров  
■ связанные с применением налогового законодательства ■ споры между обществом/товариществом и акционером/участником ■ о возврате из бюджета денежных средств, списанных контрольными органами



НА ФОНЕ СХЛОПЫВАНИЯ ЦЕЛЫХ ОТРАСЛЕЙ МОМЕНТАЛЬНЫЕ ПЛАТЕЖИ ДО СИХ ПОР КАЗАЛИСЬ ТЕРРИТОРИЕЙ, СВОБОДНОЙ ОТ КРИЗИСА. ОСНОВНОЙ ЛОКОМОТИВ ИХ РОСТА — СОТОВАЯ СВЯЗЬ В ЭТОМ ГОДУ МОЖЕТ ДАТЬ СБОЙ, НО ТЕРМИНАЛЬЩИКИ УЖЕ ПРИДУМАЛИ, ЧЕМ КОМПЕНСИРОВАТЬ ПОТЕРЮ СКОРОСТИ.

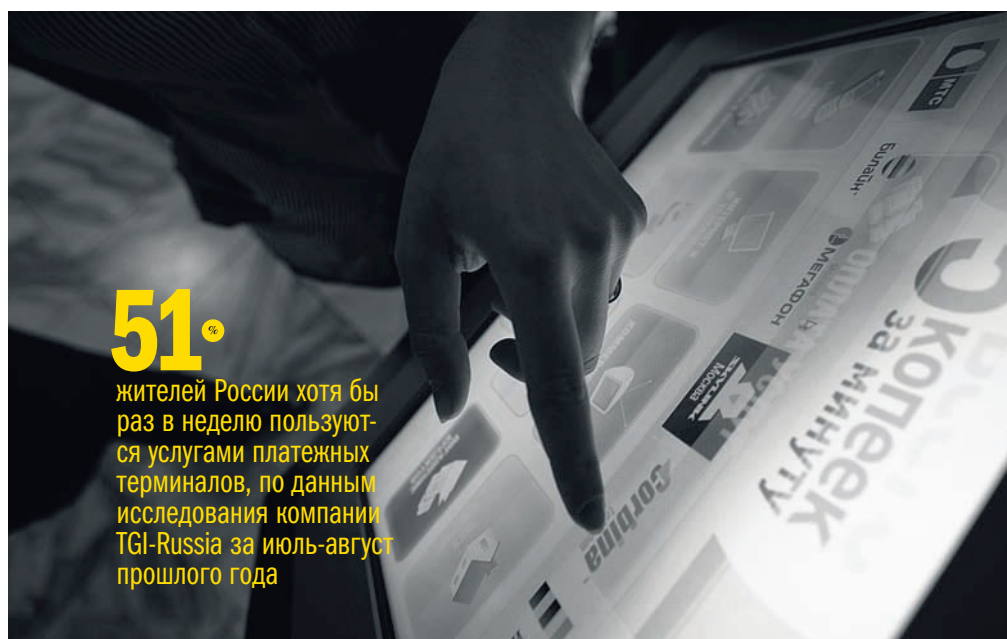
# ДЕНЬГИ, ВПЕРЕД

«Максимальное развитие в России получит именно терминальный рынок. Да, оплатить сотовую связь можно и через ручные кассы, но за другие сервисы там не заплатишь: они технически сложные»



Андрей Романенко,  
генеральный директор  
OE Investments, президент ОСМП





# 51%

жителей России хотя бы раз в неделю пользуются услугами платежных терминалов, по данным исследования компании TGI-Russia за июль-август прошлого года

текст  
ПОЛИНА  
РУСЯЕВА

**Когда** генеральный директор компании «Объединенная система моментальных платежей» (ОСМП) Владимир Лопатин приезжает в какой-нибудь областной город, он первым делом идет пару кварталов пешком. «Если нужно идти до терминала больше 200 метров — незачет. В любой точке города в пешеходной доступности должен быть аппарат», — считает Лопатин. В среднем на один столичный терминал сегодня приходится 1–1,5 тыс. человек, в регионах же этот показатель может достигать до 5–10 тыс.

По подсчетам Алексея Няненко, генерального директора группы E-port, в ближайшие три года количество точек приема моментальных платежей должно вырасти в полтора раза (сейчас их около 200 тыс.). Что касается объема в деньгах, то, по оценкам участников рынка, в ближайшую пятилетку платежная отрасль увеличится как минимум в десять раз.

## ЗАКОН ПИСАН

Платежная сеть терминалов «Элекснет», основанная около десяти лет назад, уже насчитывала 500 аппаратов, когда в 2004-м на рынке заработал первый ее конкурент — ОСМП. С тех пор «Элекснет» вырос в шесть раз, но в 30 раз уступает ОСМП по числу терминалов. Впрочем, Юрий Локотцов, один из отцов-основателей «Элекснета» и его генеральный директор, считает, что компания за это время «сформировала условия для привлечения крупных инвестиций».

Инвестиции в «Элекснет» уже приходили: скандинавский фонд Mint Capital и американский фонд Benchmark Capital в 2005 году в совокупности вложили \$12 млн, получив пакет больше блокирующего, но меньше контрольного. Но покорению рынка это не поспособствовало.

На какие грабли наступила компания, фактически создавшая терминальный рынок? У b2c-ориентированного «Элекснета» все свое: терминалы, обслуживание, договоры с провайдерами. Даже расчеты идут на базе собственной небанковской кредитной организации «Москлирингцентр».



**Алексей Няненко,**  
генеральный директор E-port

«В Москве с каждым днем становится все меньше мест, которые бы обеспечили терминалу желаемый оборот. Поэтому приходится конкурировать скорее за место, чем за пользователя»

Фактически скорость развития компании оказалась ограничена ее возможностью по закупке и обслуживанию терминальной сети.

Выстраивать подобную мегасистему на рынке моментальных платежей больше не решился никто. Андрей Романенко, президент ОСМП, изначально сделал ставку на модель b2b. С одной стороны, ОСМП заключает договоры с провайдером услуг, а с другой — с дилерами, которые приобретают у компании терминалы (до кризиса продажи собственных аппаратов составляли 2–2,5 тыс. в месяц, сейчас в два раза меньше) и сами занимаются их установкой и обслуживанием.

До 2008 года ОСМП ежегодно увеличивал объем обслуживаемых платежей в денежном выражении в 2,5 раза. В прошлом году компания с 2,6 тыс. дилерами уверенно вышла на первое место: по данным Национальной ассоциации участников электронной торговли (НАУЭТ), она контролирует 36% платежей всей отрасли (включая прием через ручные кассы). Непосредственно в секторе терминалов Лопатин оценивает долю ОСМП примерно в 80%. Летом прошлого года ОСМП объединилась с E-port (по данным НАУЭТ, суммарно компании контролируют около 50% рынка платежей). Кооперация произошла под крылом холдинга OE Investments, образованного годом ранее фондом Digital Sky Technologies Юрия Мильнера, менеджментом ОСМП и E-port. При этом обе платежные компании сохранили операционную независимость.

Мог ли «Элекснет» изначально выбрать для себя подобный скоростной путь развития? «Агентская модель незаконна», — в мае был категоричен Юрий Локотцов.

Профильного законопроекта у терминальщиков действительно не было. Однако 4 июня президент России Дмитрий Медведев подписал законопроект «О деятельности по приему платежей физических лиц, осуществляемой платежными агентами», который вступит в силу с 1 января 2010 года. Своей подписью президент страны, по сути, легализовал уже созданную дилерскую модель, хотя против нее активно выступало банковское лобби, намекая на причастность многих владельцев терминалов к обналичке.

С принятием законопроекта руководители «Элекснета» задумались о корректировке стратегии: по признанию Локотцова, в компании рассматривают различные модели расширения сети путем присоединения агентов.

Однако потихоньку на сектор терминалов начали надвигаться циклоны с других рынков. Активность проявляют сотовые ритейлеры и банки. Кроме того, по данным сф, в обозримом будущем запустить терминальный проект планирует один из сотовых операторов большой тройки. У «варягов» два варианта действий: закупать терминалы и функционировать на базе одной из существующих платежных систем либо создавать с нуля не только сеть терминалов, но и процессинговый центр с программным обеспечением. В первом случае сеть, скажем, из 5 тыс. терминалов, по расчетам сф, обойдется ориентировочно в \$6 млн, во втором — примерно втрое дороже.

Сотовые ритейлеры «Евросеть» и «Связной» пользуются услугами платежной системы ОСМП, но в отличие от ее дилеров самостоятельно заключают догово-

ФОТО: ЮРИЙ МАРТИНОВ

## ДАТЫ И ЦИФРЫ

**1998, март**

Платежная система CyberPlat произвела первый в России онлайн-платеж, получателем которого стала компания «Гарант-парк». Спустя пять месяцев CyberPlat осуществила первый в стране электронный платеж на счет сотового оператора («Вымпелком»)

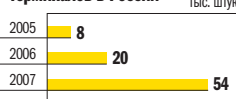
**\$10 млн**

**2005, декабрь**

Скандинавский фонд Mint Capital приобрел долю в компании «Элекснет». Это первая инвестиционная сделка на рынке моментальных платежей

**2008, январь**

Динамика продаж терминалов в России



Источник: Kiosks.ru, расчеты «Секрета фирмы»

**2008, апрель**

1,5 млн евро на первоначальном этапе потребовалась компании ОСМП для вывода на рынок розничного бренда QIWI. Это первая попытка платежной системы перейти из сегмента b2b в b2c





**Владимир Лопатин,**  
генеральный директор ОСМП

ры с сотовыми операторами и другими поставщиками услуг. На базе процессинг-центра «Киберплат» работает Судостроительный банк. Сбербанк и Московский кредитный банк (МКБ) используют свои расчетные системы.

По мнению ведущего аналитика Mobile Research Group Эльдара Муртазина, ни сотовым операторам, ни сотовым ритейлерам создание собственной системы платежей неинтересно: «Если не заниматься этим профильно, то норма прибыли маленькая, а накладные расходы большие. Зачем им это?» Для банков же прием и перевод платежей — дело вполне профильное, и сильные розничные брэнды вполне могли бы соста-

«Человек, положив наличные через терминал, сможет распределять их с помощью своего сотового телефона. Это будет максимально использовано»

вить конкуренцию терминальщикам. Но успехи финансовых институтов на этой ниве пока скромны: терминальная сеть Сбербанка насчитывает около 4 тыс. аппаратов, однако установлены они в основном в собственных отделениях. МКБ собирался к концу прошлого года обзавестись 1 тыс. аппаратов, но, по данным на март 2009-го, его сеть насчитывала лишь 180 терминалов.

### МОМЕНТАЛЬНЫЙ КЛЕЙ

Кирилл Липатов, владелец трех продовольственных магазинов формата «у дома» в Пензе, летом прошлого года поставил в своих точках по терминалу, потратив около 300 тыс. руб. Маржа, которую Липатов получает от приема платежей, примерно 5% — это средний показатель по рынку. Инвестиции предприниматель планировал отбить весной текущего года, но теперь понимает: не уложится. Новым горизонтом возврата денег он установил начало 2010-го.

Терминальщики привыкли к тому, что каждый год объем обслуживаемых ими платежей увеличивался почти вдвое. Однако по итогам 2008 года, по данным НАУЭТ, рынок вырос лишь на треть. «Сейчас у нас есть возможность расти за счет захвата доли конкурентов и естественного увеличения пока еще основного сегмента — платежей за сотовую связь. Но мы понимаем, что рано или поздно упремся в потолок и дальнейший рост могут обеспечить только новые услуги», — уверяет Лопатин.

В начале прошлого года у большинства систем мобильные платежи составляли примерно 90% оборота. Терминалы обеспечивают половину всех платежей

ФОТО: ВЛАДИМИР ЛОПАТИН

#### 2008, июль

В результате объединения операторов моментальных платежей ОСМП, E-port, «Мобильный кошелек» и Direct Contact на рынке появился крупнейший игрок — холдинг OE Investment. По итогам 2007 года его совокупный оборот составил \$7 млрд

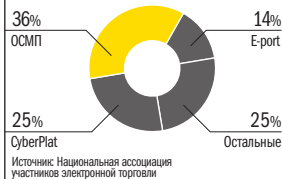
# 43 тыс.

#### 2008, декабрь

Столько банковских учреждений со всеми филиалами, согласно данным ЦБ РФ, работает в стране. Терминалов у платежных систем внятеро больше — свыше 200 тыс. штук

#### 2009, апрель

##### Структура рынка моментальных платежей



#### 2009, июнь

Президент России Дмитрий Медведев подписал закон, регламентирующий деятельность отрасли моментальных платежей. Первый раз вопрос о необходимости регулирования рынка встал более двух лет назад







**Юрий Локотцов,**  
генеральный директор «Элекснета»

«Сейчас хорошие условия для увеличения доли на рынке. Мы постоянно встречаемся с более мелкими игроками — в разной степени переговоров побывали 50–60 компаний»

в «Вымпелкоме» и 40% в МТС. Однако из года в год рынок связи замедляет темпы развития, а в 2009-м, по прогнозам вице-президента по коммерческим вопросам МТС Михаила Герчука, и вовсе снизится на 10,5% по сравнению с прошлым годом.

Чтобы избежать столкновения с «потолком», терминальщики пытаются снизить зависимость от сотовиков. За полтора года ОСМП сократила долю мобильных платежей в обороте с 92% до 83%, Е-порт добился примерно тех же успехов.

Основную ставку платежники делают на погашение банковских кредитов. Андрей Романенко оценивает годовой объем таких платежей примерно в 1,2 трлн руб. — это в 24 раза больше, чем весь телеком.

ОСМП и Е-порт, по утверждениям Лопатина и Няненко, работают «практически со всеми игроками розничного рынка кредитования», но у обеих компаний банковская доля в обороте пока не превышает 5%. «Когда человек платит за сотовую связь, средний чек составляет 100–150 руб., а при погашении кредита нужно положить минимум 1 тыс., для этого требуется психологическая готовность», — объясняет Владимир Лопатин. Задача — убедить население больше доверять терминалам, чтобы погашение занимало минимум четверть терминальных платежей, максимум — 70%.

Локотцову уже удалось воплотить мечту руководства ОСМП в реальность. В обороте «Элекснета» банковская доля составляет именно 70%: по данным топ-менеджера, через его компанию сегодня проходит около 1% платежей по погашению от общего объема потребкредитов.

Секрет «Элекснета» в его банковской сущности. «Когда обычный коммерческий банк (например, ОСМП работает с Первым процессинговым банком. — сф) служит „фронтом“ для приема платежей в пользу других, он поневоле становится обладателем базы данных и может использовать информацию в личных целях», — объясняет Локотцов. Небанковским кредитным организациям по определению запрещено кредитовать, поэтому настоящие банки охотно работают с компанией. Этот факт позволил «Элекснету» заполучить в партнеры около 70 банков. Как стало известно сф, на стадии подписания находится договор с ВТБ.

Второй по привлекательности сегмент для игроков платежного рынка — жилищно-коммунальные услуги. В прошлом году все крупные терминальщики начали

принимать от населения деньги в пользу ЖКХ — в среднем каждая компания работает с 30 организациями. Собеседники сф уверены, что через три года терминалы в этом сегменте будут принимать минимум 100 млрд руб.

Платежники активно закидывают удочки и на билетные рынки. Уже плотно вросли в интерфейс терминалов авиаторы. «Пока доля у нас в обороте менее 1%. Но активный переход авиакомпаний на электронные формы билетов сделает свое доброе дело: думаю, для многих в ближайшем будущем оплата наличными через терминалы будет не сложнее, чем оплата на сайте по карточке», — уверен Алексей Няненко. ОСМП, по признанию Лопатина, находится в процессе подписания договора с одним из лидеров рынка авиаперевозок. По информации сф, речь идет об «Аэрофлоте». В перспективе одного-двух лет моментально можно будет купить через терминал билеты на концерт или в кино. В мае этого года ОСМП уже продавала «проходные» на музыкальный конкурс «Евровидение».

Андрей Романенко разглядел для себя привлекательность в лотерейном рынке: специально для выхода на него ОЕ Investments в прошлом году создал компанию «Лотомастер» и получил две лицензии на проведение моментальных лотерей. Одна из них уже запущена в тестовом режиме — ежедневно в ней принимают участие около 15 тыс. людей. Клиент через терминал делает ставку (как правило, 20–30 руб.), выбирает число, которое, по его мнению, выиграет. Розыгрыши проводятся еженедельно, их результаты можно узнать там же, в терминале. По признанию Романенко, он ведет активные переговоры о сотрудничестве с «Гослото», которая для реализации грандиозных планов (к 2013 году выйти на продажи в 35 млрд руб.) нуждается в максимально разветвленной сети распространения. Впрочем, на лотерейном рынке терминальщикам не грозит одиночество: многие игорные заведения трансформируются в лотоклубы, где автоматы продают лотерейные билеты и выдают выигрыши наличными.

Меняющаяся структура платежей повышает как средний объем транзакции, так и оборот каждого терминала. Благодаря тесному взаимодействию с банками, средний чек аппаратов «Элекснет» составляет около 500 руб., а средний ежедневный оборот столичного терминала компании — в районе 38 тыс. руб. У конкурентов это менее 100 руб. и 10 тыс. руб. соответственно.

## РЕКЛАМНЫЙ ХОД

Клиенту по большому счету все равно, через чей терминал платить. И в этом равнодушии игроки также видят возможности роста. Чтобы завлечь потребителя, они уже начали осваивать до сих пор неведомый им маркетинг.

Прецедент создала ОСМП: прошлой весной компания запустила розничный бренд Qiwi. Пока австралийская птичка живет только в терминалах ОСМП, но во второй половине 2009 года она должна завестись и в E-port. Следующий шаг — реклама. OE Investments в середине мая запустила масштабную рекламную кампанию в трех городах-миллионниках (Омск, Самара, Екатеринбург): по основным телеканалам крутятся ролики с участием «птички», арендованы билборды. По итогам трех недель, со слов Андрея Романенко, уже заметны результаты: активность пользователей в этих городах выросла примерно на 8%.

Объем рекламных инвестиций глава OE Investments не раскрывает, но уверяет, что «сейчас, когда ТВ-реклама подешевела в четыре раза, мы можем себе это позволить». Маркетинговый бюджет компании составляет около 15% годовых расходов, или, по расчетам **сф**, порядка 100 млн руб. Но птичка Qiwi дорого обойдется всем «терминаторам». После рекламного выстрела OE Investments маркетинговая гонка вооружений на рынке неминуема. По признанию Юрия Локотцова, «Элекснет» тоже готовит брендинговый проект, хотя «революционных идей не предвидится, „Элекснет“ останется им же».

Впрочем, чистая прибыль у той же ОСМП, судя по обороту 175 млрд руб., средней комиссии 0,7–1% и структуре расходов, составляет порядка 400 млн руб. Рентабельность сетей, развивающихся по агентской модели, достигает завидных 35%. Расходам на маркетинг здесь место явно найдется. **сф**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО его рук дело

Трудовые будни олигарха



библиотека **Коммерсантъ**

[www.abramovich.eksmo.ru](http://www.abramovich.eksmo.ru)

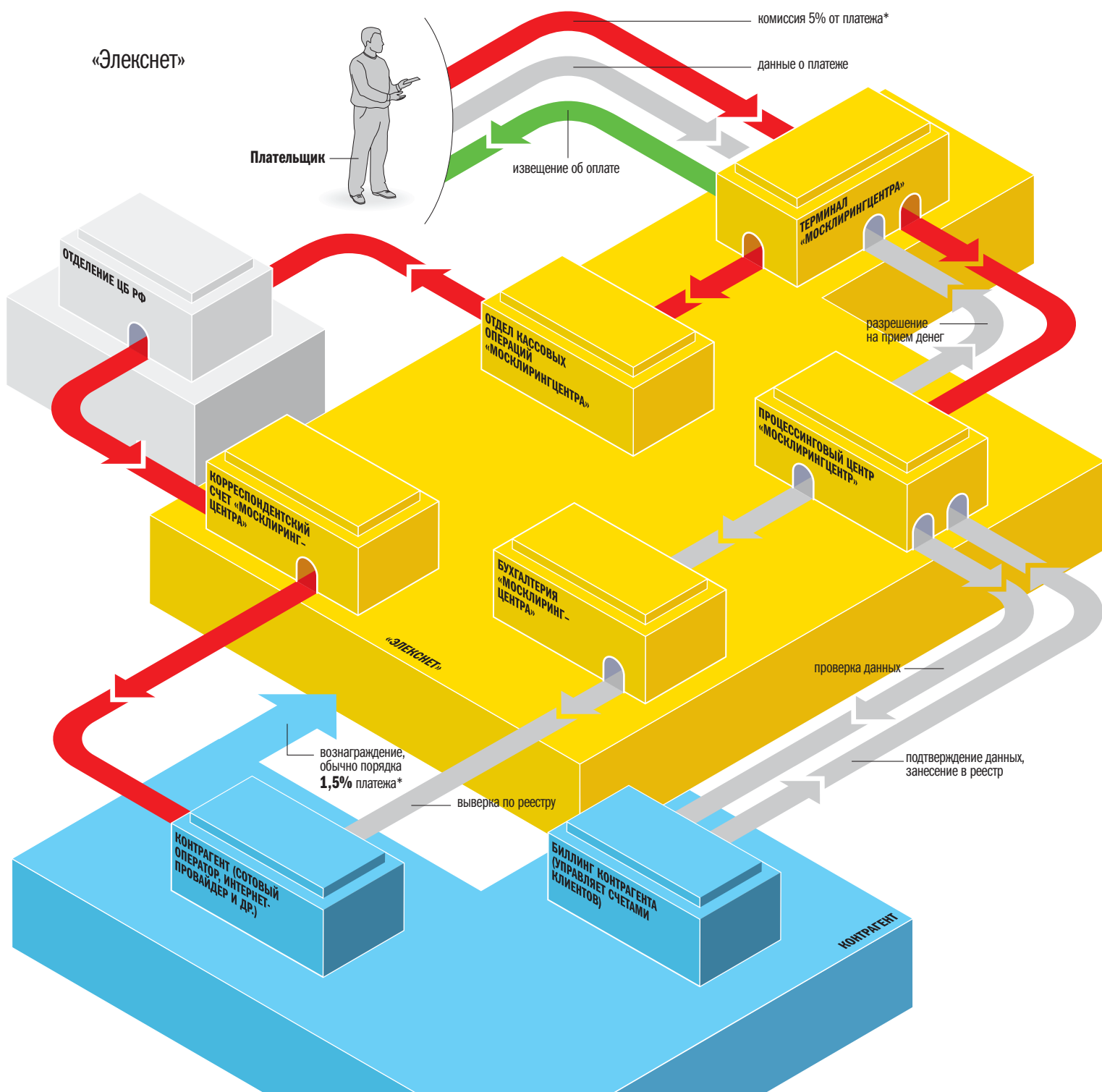
Покупайте книгу в магазинах:

«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.labirint-shop.ru](http://www.labirint-shop.ru), [www.biblion.ru](http://www.biblion.ru), [www.bizbook.ru](http://www.bizbook.ru) и [www.bolero.ru](http://www.bolero.ru)

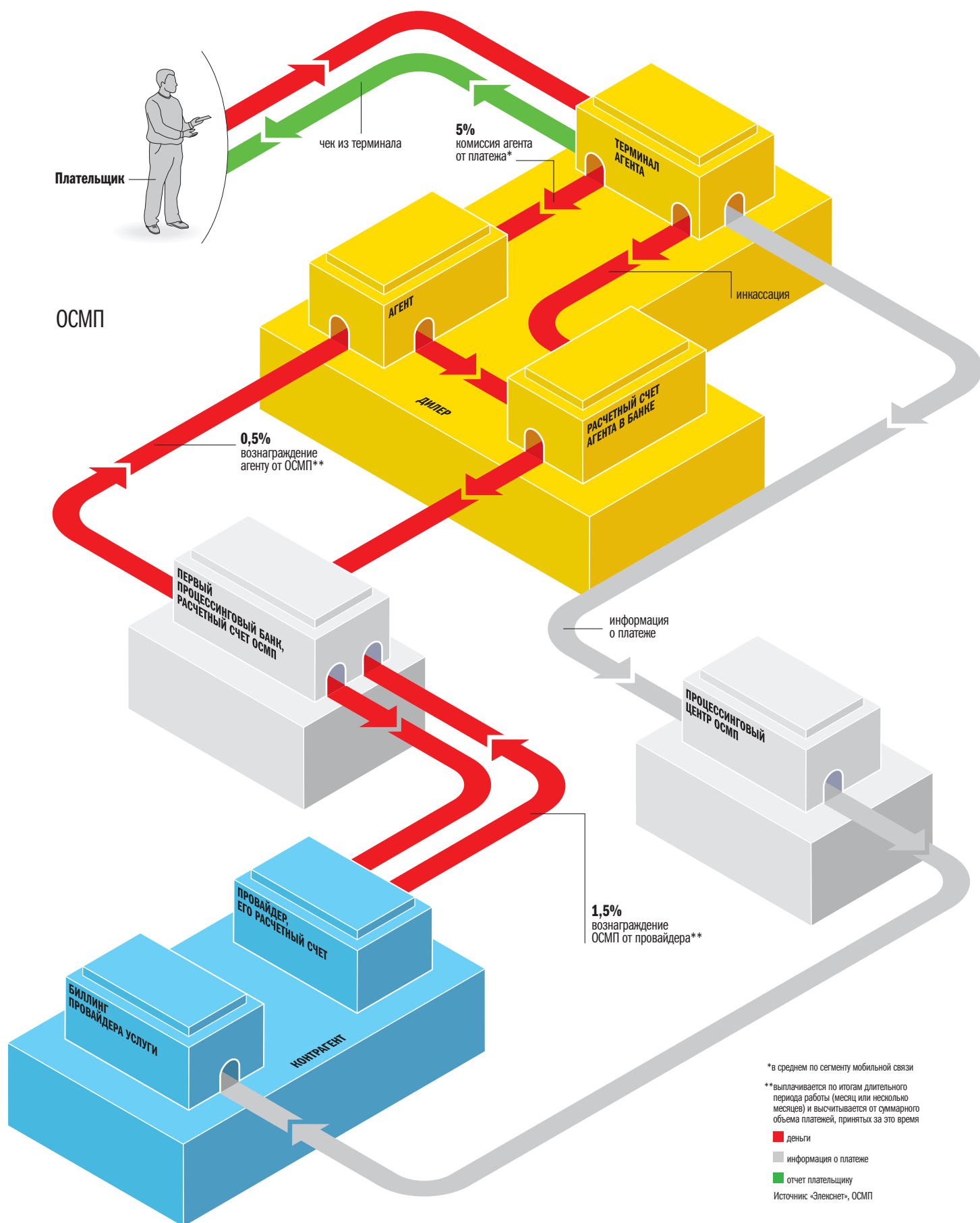
реклама

## КАК РАБОТАЕТ ПЛАТЕЖНАЯ СХЕМА

ПРАВОВОЙ ВАКУУМ НА ПЛАТЕЖНОМ РЫНКЕ ПОРОДИЛ РАЗНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ, ПО КОТОРЫМ РАЗВИВАЮТСЯ «ТЕРМИНАЛЬНЫЕ» КОМПАНИИ. НА РИСУНКЕ ИЗОБРАЖЕНЫ ДВЕ НАИБОЛЕЕ ХАРАКТЕРНЫХ: ЕСЛИ «ЭЛЕКСНЕТ» КОНТРОЛИРУЕТ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ПЛАТЕЖНОЙ СХЕМЫ, ТО ЕГО ОСНОВНОЙ КОНКУРЕНТ ОСМП ВСЕ ПРОЦЕССЫ ПЕРЕДАЛ НА АУТСОРСИНГ.







\*в среднем по сегменту мобильной связи

\*\*выплачивается по итогам длительного периода работы (месяц или несколько месяцев) и высчитывается от суммарного объема платежей, принятых за это время



Юлия Руденко и Дмитрий Мосин рассчитывают, что их железные торговцы помогут корпорациям в борьбе за дресс-код

СОЗДАТЕЛИ СЕТИ «СУПЕРНОЖКИ» УСТАЛИ ОТ НЕРАДИВЫХ ПРОДАВЦОВ И ПРЕДПОЧЛИ ЗАМЕНИТЬ ИХ ТОРГОВЫМИ АВТОМАТАМИ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ УСТАНАВЛИВАТЬ ПРЯМО В ОФИСАХ. ОСТАЛОСЬ ПРИУЧИТЬ БИЗНЕС-ЛЕДИ ПОКУПАТЬ КОЛГОТКИ ПО МЕСТУ РАБОТЫ.

## НОЖКИ В РУКИ

текст  
ТАТЬЯНА  
КОМАРОВА

**Партнеры** Юлия Руденко и Дмитрий Мосин два года назад открыли в торговых центрах Москвы три магазинчика «Суперножки» — торговали колготками и чулками. Но вскоре предприниматели испытали глубокое разочарование — прежде всего в людях. «У розничных магазинов существует одна очень большая проблема — продавец. Если у него настроение работать, продажи будут большие, а если настроение просто почитать книжку — то маленькие. Мы и на проценты пытались переводить, и тренинги организовывали, но это не помогало», — жалуется Мосин.

Устав бороться с продавцами, партнеры решили расстаться с магазинами. Последнюю из точек они закрыли в январе, но еще до того задумались, как обойтись без посредников между товаром и покупателем. В 2008 они вплотную занялись интернет-магазином «Суперножки.ру», а потом решили вывести его в офлайн по-новому — создать сеть торговых автоматов, продающих колготки, как снеки или газировку. Причем устанавливать их решили в нестандартных местах: в бизнес-центрах с арендаторами —

крупными компаниями, сотрудники которых соблюдают дресс-код. Колготки в автоматах должны стоить на треть дешевле, чем в магазинах. Это вполне реально за счет маленькой площади аренды и экономии на сотрудниках.

Предприниматели хотели установить 100 автоматов в крупных бизнес-центрах. «Исходя из среднесуточного объема продаж 2 тыс. руб. (такова была минимальная выручка в розничных точках партнеров.— **сф**), инвестиции должны были окупиться за год»,— говорит Руденко.

Вторую половину 2008 года бизнесмены потратили на то, чтобы изучить предлагающиеся в России вендинговые аппараты. Для продажи колготок подходил только один, да и тот пришлось дорабатывать. Но главное, на покупку требовался \$1 млн — таких денег у предпринимателей не было, а инвесторы не спешили вкладываться в проект, который сочли рискованным.

Планы пришлось подкорректировать. Теперь владельцы «Суперножек» проводят «тест-драйв» собственного стартапа: на деньги все же привлеченного в апреле частного инвестора размещают десять арендованных автоматов в бизнес-центрах Москвы, проверяют спрос и ассортимент. Пока это покупаемые у производителей колготки среднего и высшего ценовых сегментов — Filodoro, Philippe Matignon, Silca.

Пока работают всего два автомата, и развивается проект не слишком просто. Владельцы бизнес-центров не жадуют сдавать в аренду 1 кв. м., тем более таким необычным арендаторам. «Все знают автоматы по продаже шоколадок и презервативов, и как только слышат про автомат — начинают уверять, что им это не нужно. А колготки в понимании мужчин, с которыми мы ведем переговоры, вообще порнография»,— смеется Мосин.

Даже если собственников бизнес-центров не смущает «порнография», то основателей «Суперножек» смущает псевдоискренность владельцев. «Недавно мы два часа просидели на входе одного бизнес-центра — считали, сколько людей заходит. Управляющий говорил нам, что посещаемость — 1 тыс. человек в день, и женщин среди них большинство. Мы насчитали в час пик всего 150 человек, из которых женщин — меньше половины. Управляющий сказал, что так считать — это детский сад. Но как иначе проверить?» — рассказывает Руденко.

Раньше партнеры не проверяли сведения, оттого с выбором места для первого автомата промахнулись. За первую неделю через него купили одну пару колготок. Ведь большую часть бизнес-центра класса А на Лесной улице арендует фирма по поставке тяжелого оборудования, и женщин среди сотрудников немного. Автомат пока стоит, но больших надежд на него не возлагают.

Кроме нехватки слабого пола, мешает и менталитет: мало кто догадывается, что в автомате можно покупать колготки, а не только еду, и голодные женщины проходят мимо. Для решения этой проблемы «Суперножкам» придется проводить местную рекламную кампанию: вешать рядом с терминалами информационные плакаты и раздавать арендаторам листовки. Пока же повесили только один плакат за 1 тыс. руб. рядом с первым терминалом. Когда инвесторы проекта убедятся в его жизнеспособности, они вложатся в более масштабную рекламную кампанию. Но до идеала акционеров «Суперножек» — Японии им еще далеко: там, по словам Мосина, через торговые автоматы покупают даже живых котят. Через специальные отверстия к животным в клетки поступают корм и воздух, а через другие — выводятся отходы жизнедеятельности. Ну как тут не купить? **сф**

#### ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

— Все женщины знают, как неудобно выбирать колготки на бесконечных полках супермаркетов, где перепутаны цвета, размеры, а главное, ценники. И как неожиданно эти колготки рвутся. Так что, если нужно будет всего лишь нажать на кнопку и искомым «40 ден, четверка телесного цвета» упадут в лоток, к автомату будет интерес. Тем более на 30% дешевле. Инвестиции и окупаемость — другой вопрос. Вернуть миллион получится только при наличии сети из более чем 100 точек продаж.

#### инвестировать



**Оксана Радецкая,**  
эксперт компании «АВК-медиа»

— Сама идея подобного бизнеса очень интересна, однако есть одно большое «но». Инвестирование возможно только при условии пересмотра точек реализации продукта, так как расположение автоматов в бизнес-центрах может оказаться не столь рентабельно, как, например, в местах массового потока пешеходов (в этом случае женщин): по дороге от метро, автомобильных стоянок, детских учреждений, салонов красоты и т. д.

#### инвестировать



**Алексей Кузнецов,**  
и. о. генерального директора  
«ВИКА-брокер» инвестиционной  
группы ВИКА





По рецепту Александра Дроздова компьютеры заработают в два раза быстрее

АЛЕКСАНДР ДРОЗДОВ С ПАРТНЕРАМИ ХОТЯТ «ПОДСАДИТЬ» МИРОВЫХ ГИГАНТОВ ВРОДЕ AMD И INTEL НА РОССИЙСКИЕ РАЗРАБОТКИ, ЧТОБЫ ВДОХНУТЬ ВТОРУЮ ЖИЗНЬ В МНОГОЯДЕРНЫЕ ПРОЦЕССОРЫ.

## ДВУХЪЯДЕРНАЯ БОМБА

текст  
ТАТЬЯНА  
КОМАРОВА

**Александр Дроздов**, генеральный директор ЗАО «Оптимизирующие технологии», — человек неспешный и основательный. С момента окончания вуза в течение 21 года он зарабатывал написанием программ и преподаванием. Несколько лет работал в Intel, а в 2007-м придумал, как спасти мир, точнее, современную компьютерную промышленность.

Проблема этой промышленности, по Дроздову, в том, что ресурсы современных компьютеров задействуются в лучшем случае на 60%. Поэтому, например, графический редактор Photoshop на двухъядерном процессоре (с двумя вычислительными центрами в одном корпусе) будет работать всего на 15–20% быстрее, чем на аналогичном одноядерном, а не в два раза быстрее, как этого ожидает покупатель. «Производители многоядерных процессоров понимают, что если пользователи в ближайшем будущем не увидят серьезных преимуществ, которые им предоставляют такие компьютеры, то перестанут их покупать», — говорит Дроздов, который намерен излечить мировых гигантов от этого страха.

Таблетка Дроздова — оптимизирующий компилятор для многоядерных процессоров, иначе говоря, программа, позволяющая другим программам работать быстрее. В 2007 году Дроздов убедил своего бывшего шефа Сергея Калина, директора ФГУП «Институт точной механики и вычислительной техники им. С. А. Лебедева», инвестировать в проект. Уволившись из Intel, Дроздов набрал команду из десяти программистов — главным образом своих бывших студентов — и приступил к созданию компилятора.

Правда, в конце 2008 года закончились деньги у инвестора, и пришлось искать еще одного. Им стал Инвестиционно-технологический альянс — совместный инвестиционный фонд Intel, Microsoft и «Национального содружества бизнес-ангелов», которому сейчас наравне с первым инвестором и командой принадлежит треть компании.

Весной 2009-го команда Дроздова закончила первую версию программы и передала продукт на тестирование нескольким потенциальным потребителям. Компания планирует начать продажи и выйти на операционную окупаемость уже к концу этого года. А вот когда инвестиции отобьются полностью, сказать сложнее. «Может быть, мы продадим технологии паре заказчиков, и вообще все сразу окупится. А так, по плану, не позже чем через два года», — полагает Дроздов. За два года в разработку оптимизирующего компилятора инвесторы уже вложили около 40 млн руб. (более 80% которых — зарплаты программистов, в среднем около 100 тыс. руб. в месяц), в 2009-м собираются вложить еще 15 млн руб.

«Технологии», за счет продажи которых компания Дроздова надеется сразу отбить затраты, — это один из видов продукта, предназначенный специально для крупных производителей программ и «железа». Их стоимость зависит от пожеланий

заказчика и находится на уровне нескольких сотен тысяч долларов. Но чтобы не прогореть, столкнувшись с отказами немногочисленных (их около 200 в мире) крупных потребителей, «оптимизаторы» разработали продукт, «готовый для употребления», — для рядовых программистов. Стоит он \$1,5–3 тыс. Таких потребителей, по оценкам компании, в мире насчитывается 25 млн. Сейчас у Дроздова уже есть «в загашнике» одна предварительная договоренность о продаже технологии и с десятком предварительных заказов на компиляторы.

Правда, если с разработкой продукта программисты справились, то вот с тем, как рассказать о нем потребителям, возникли вопросы. «Мы маленький стартап, и у нас нет средств посадить здесь маркетинговый отдел», — говорит Дроздов. Пришлось наладить партнерство с другими компаниями компьютерного рынка: они рекомендуют продукты «Оптимизирующих технологий» своим клиентам, за что будут получать оговоренные проценты с продаж. Среди таких партнеров, например, лидер российского рынка суперкомпьютеров — компания «Т-платформы». Другие средства продвижения — поездки на международные конференции, реклама продуктов на специализированных площадках в интернете (например, в сообществах программистов).

Впоследствии предстоит более активная маркетинговая кампания. Но назвать ее масштабы разработчики пока не в состоянии даже приблизительно. «Я где-то слышал, что на продвижение продукта нужно потратить в два раза больше денег, чем на его разработку», — говорит Дроздов, который рассчитывает привлечь для этого крупный инвестиционный фонд, а не бизнес-ангела из своей же ИТ-сферы. Так что оптимизировать предстоит не только процессоры, но и бизнес-план. **сб**

#### ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

— Представленная технология на первый взгляд достаточно интересна и позволяет решать востребованные задачи. Если в настоящее время уже сформирован продукт, он показывает хорошие результаты, а также реализуются продажи, то инвесторам данный проект может заинтересовать. Также интересно было бы оценить опыт команды на этом рынке — ее знания будут одним из факторов, способствующих успеху проекта.

#### инвестировать



**Игорь Чекун,**  
руководитель Softline  
Venture Partners

— Александр пытается создать продукт, который будет исправлять ошибки Sun Microsystems, Intel, Microsoft. Но эти компании сами пытаются сделать такой компилятор, не нуждающийся в исправлениях. Скорее всего, именно поэтому крупные потребители не стремятся заключать контракты с «Оптимизирующими технологиями». С другой стороны, появление проектов высоких технологий в России не может не радовать фонды прямых инвестиций.

#### отказать



**Евгений Ахмадишин,**  
директор по инвестициям фонда  
Mint Capital

ВЛАДЕЛЕЦ IKEA ИНГВАР КАМПРАД ЗАЯВИЛ, ЧТО РОССИЙСКИЕ ЭНЕРГЕТИКИ ОБМАНУЛИ ЕГО НА 136 МЛН ЕВРО. ШВЕДСКИЙ РИТЕЙЛЕР НАМЕРЕН РАБОТАТЬ В РОССИИ ОТ СОБСТВЕННЫХ ГЕНЕРАТОРОВ. И ТО ВЕРНО: СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ ЧАСТО ОБХОДИТСЯ ДЕШЕВЛЕ, ЧЕМ ЕЕ ПОКУПКА.

## НА ЦЕПИ

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА

### Себестоимость электроэнергии собственного производства

#### 70% строительство электростанции

7 месяцев — минимальный срок строительства мини-ТЭЦ. Обходится недешево: от \$1200 за 1 кВт, по данным Сергея Пикина, директора Фонда энергетического развития. Кроме того, придется регулярно тратиться на ремонт и эксплуатацию: на 1 кВт мощности придется потратить \$50–65 в год

#### 30% сырье

99% частных электростанций работают на газе. Это особенно выгодно, когда газ является необходимым сырьем в технологической цепочке — например, в металлургическом производстве

15

Себестоимость  
электроэнергии  
на открытом  
рынке  
%

24

В большинстве случаев свое электричество дешевле. Так, по итогам 2008 года себестоимость собственной выработки электроэнергии ММК составила \$31 за 1 тыс. кВт·ч, в то время как стоимость покупной — \$68 за 1 тыс. кВт·ч. Но по закону четверть энергии ММК, как и многие другие крупные предприятия, все равно вынуждена закупать на рынке

### Доставка электроэнергии потребителям

12 межрегиональных сетевых компаний функционируют в России. Межрегиональные сетевые компании обеспечивают доставку электроэнергии до потребителя. Стоимость доставки регулируется Федеральной службой по тарифам и составляет 0,16–2 руб. за кВт. Чем больше потребляемое напряжение, тем дешевле обходится доставка электричества



**Плата за технологическое подключение**

« Все считают плату за присоединение нормальным явлением. Я считаю это возмутительным »  
**Юрий Лужков, мэр Москвы**

За подключение 1 кВт электроэнергии приходится единовременно платить 10–50 тыс. руб. в зависимости от региона, вида бизнеса и потребляемой мощности

50

2

7

2

**Открытый рынок**

Средняя стоимость 1 кВт·ч

Рынок «на сутки вперед»

0,7 руб.

Балансирующий рынок

2,0 руб.

Предприятия должны покупать энергию в торговой системе открытого рынка электроэнергии накануне даты потребления – на так называемом рынке «на сутки вперед». Дополнительно к стоимости подключения они оплачивают услуги оператора торговой системы – это около 5% от стоимости энергии

**Балансирующий рынок**

« От точности прогноза зависит цена, в которую обходится потребление электроэнергии »  
**Сергей Погосов, генеральный директор  
 сбытовой компании «Каскад-энерго»**

Если потребитель накануне неправильно определил свои потребности в электроэнергии, то в день работы ему приходится докупать ее в другом сегменте торговой системы – на так называемом «балансирующем» рынке. Тут производители продают энергию, которую потребители заказали накануне, но так и не использовали. Такое электричество обходится значительно дороже, поскольку потребность в нем острее, а себестоимость, как правило, выше. В идеальном варианте потребитель ничего не покупает на «балансирующем рынке»

**Сбытовая компания**

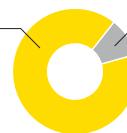
Доли сбытовых компаний на рынке

90%

бывшие  
государственные  
сбытовые  
компании

10%

частные  
игроки



Сбытовые компании доставляют электричество напрямую к покупателю. Деятельность частных «сбытовиков» более эффективна: в отличие от бывших «дочек» РАО ЕЭС они устанавливают дорогостоящие системы учета и более точно прогнозируют объемы потребления – это помогает экономить до 30% от затрат. Но перейти на услуги «частников» сложно из-за административных барьеров. Например, чтобы подписать с частной сбытовой компанией договор, потребитель должен урегулировать взаимоотношения со своим нынешним поставщиком, то есть бывшей «еэсовской» сбытовой компанией. Естественно, добиться нужных подписей непросто – терять клиентов бывшим монополистам тоже не хочется

За счет большого количества звеньев – часто монопольных – на «выходе» электроэнергия, приобретаемая на открытом рынке, обходится потребителю более чем в два раза дороже



# Важная птица

ДЛЯ СОВЛАДЕЛЬЦА КОМПАНИИ «АЛЬЯНС-АВТО» АЛЕКСАНДРА ПАПОРОТСКОГО АВТОМОБИЛЬ НЕ ТОЛЬКО СРЕДСТВО ПЕРЕДВИЖЕНИЯ. МАШИНА ДЛЯ НЕГО — ЭТО СПОРТ, ОТДЫХ, А С ПРОШЛОЙ ОСЕНИ ЕЩЕ И ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИОБЩИТЬСЯ К МИРУ ДИКОЙ ПРИРОДЫ.

текст  
ИВАН  
МАРЧУК

фото  
ЕВГЕНИЙ  
ДУДИН







ДРУГАЯ ЖИЗНЬ АДРЕНАЛИН





**Александр Папоротский** умеет подманивать к себе сов. Этому его научили в феврале 2009 года. Нужно встать на опушку леса и издать особый свист, как показывали на специальном мастер-классе. Через какое-то время с деревьев начнут отвечать уханьем совы и неясноты, у которых зимой в разгаре брачный период.

Подражать совам Папоротский начал во время бердинг-ралли, которым увлекся в прошлом году. «Бердинг происходит от английского слова bird — «птица», то есть наблюдение и съемка птиц в дикой природе. На Западе бердинг очень популярен: люди организуют пешеходные и автомобильные походы для наблюдения за птицами. В мире сейчас более 80 млн бердеров, среди них проводятся даже мировые чемпионаты», — объясняет Юлия Горелова, координатор проектов клуба «Птицы и люди». В России это увлечение появилось совсем недавно — первое бердинг-ралли на внедорожниках состоялось прошлой осенью. Тогда в заезде принимали участие десять машин. Зимой в погоню за птицами выехали уже 17 экипажей.

Папоротский попал в ряды бердеров случайно — пригласили друзья. Александру идея понравилась, и осенью он отправился на своем джипе в леса на границу Московской и Рязанской областей, где проводились соревнования. «Когда я понял, что очки будут начисляться не за скорость прохождения трассы, а за количество сфотографированных видов птиц, то решил, что о призовом месте можно не мечтать. Езжу я хорошо, а вот в птицах разбираюсь пока средне», — признается Папоротский. Но ему посчастливилось занять третье место, засняв более 30 видов птиц. Правда, профессиональным бердером Александр себя не считает: прежде всего он автоспортсмен, а лишь потом — орнитолог.

## ДВЕНАДЦАТЬ КОЛЕС

Машины Папоротский любил всегда. И свой бизнес он связал с автомобилями: «Альянс-авто» — один из крупнейших оптовых и розничных продавцов автозапчастей в России и Белоруссии. Но профессиональным автоспортом Александр увлекся только в 2001 году, когда впервые увидел соревнования по джип-триалу — гонки внедорожников по пересеченной местности. Зрелище поразило его: «Я даже не мог представить, что машины способны взбираться на отвесные препятствия и разворачиваться буквально на месте».

Через два года партнеры по бизнесу пригласили Александра принять участие в подобных соревнованиях и даже предоставили ему для гонок «Ниву». Попробовав один раз, остановиться Александр уже не смог. Через год он принял участие, причем на своей машине, в соревнованиях на открытый кубок Национального



Любишь гоняться — люби и саночки тащить

олимпийского комитета Республики Беларусь по джип-триалу. А в 2006-м даже выиграл этот кубок. «В Белоруссии автоспорт поддерживается на уровне государства, поэтому там лучше трассы и отличная организация, в отличие от нашей страны, где все переведено на коммерческую основу», — рассказывает предприниматель. — Поэтому в России я практически не езжу на соревнования».

Джип-триал — соревнования по технике вождения, в которых фактором, определяющим результат, является не скорость, а точность прохождения маршрута. Трасса, разделенная на четыре-пять секторов, проходит по сильно пересеченной местности, где выставлены ворота из деревянных кольшков. Суть соревнований — пройти максимальное количество ворот за определенное время. За ошибки (ненужное перестроение, задевание ворот) спортсмену начисляют штрафные очки. Побеждает тот, у кого штрафов меньше.

Основная машина соревнований — «Нива». «Для гонок нужно иметь минимум две машины: спортивную и автомобиль-донор, с которой снимаются запчасти в случае поломки гоночного экземпляра. У меня, правда, было два спортивных автомобиля и еще один — ходовой для поездок. Я в какой-то момент в своих «Нивах» даже путаться начал», — говорит Александр. Участие в гонках обходится примерно в \$5 тыс. на все этапы чемпионата в течение года. Помимо расходов на покупку машин, деньги уходят на их подготовку к гонкам — это еще около \$5–10 тыс. на каждую.

Сейчас Александр говорит, что «Ниву» он уже перепрод. Год назад он распродал свой автопарк и готовит закупить для гонок несколько штук Mitsubishi Pajero.



Водитель спортивного автомобиля всегда должен быть готов к тому, чтобы в любой момент стать механиком



Фотографировать птиц у Александра пока получается хуже, чем управлять внедорожником

## СПОРТИВНЫЕ ХИТРОСТИ

Джип-триал чем-то похож на шахматы — все время приходится думать. «Вот простой пример: стоят двое ворот, но въехать сразу из одних в другие нельзя — не позволяет радиус поворота. Можно перестроиться, сдать назад и получить штрафные очки, — рассказывает Александр. — Но лучше продолжить движение вперед, объехать ворота и затем пройти их. Ты тратишь лишнее время, но без штрафных очков».

Перед гонкой каждый экипаж изучает трассу ногами, продумывая различные варианты ее прохождения. Но не мешает и везение.

Так, однажды на соревнованиях под Брестом в машине Александра «умерло» сцепление. Вместо осмотра очередной секции трассы весь экипаж пытался разобраться в причинах поломки. Но отремонтировать автомобиль не успели. «В результате мы увидели трассу в первый раз, выехав на нее, — вспоминает Папоротский. — Мы начали двигаться на остатках сцепления. Только попросили организаторов разогнать зрителей, так как остановить машину было уже нельзя и был шанс вылететь прямо в толпу людей». Несмотря на это, «Нива» Александра заняла тогда на этапе первое место.

Но тренировка ума и навыков вождения для Папоротского все-таки второстепенны. Главное, как он утверждает, — эмоции: «Адреналин на гонках бешеный». Например, на первом в своей жизни заезде он неудачно выбрал траекторию для спуска в расщелину с оврага. Машина повисла «мордой» вниз на большой высоте. «Я со страха так выкрутил баранку, что рулевое управление свернуло», — вспоминает гонщик.

В тот раз Александр не упал. Потом падений было достаточно: «Как говорит наш капитан, это в первый раз перевернуться страшно, потом понимаешь, что нормально подготовленная машина тебя защитит».

Самые тяжелые переломы случаются, когда при перевороте машины рука человека оказывается высунутой из окна — гонщики обычно вручную раскрывают боковые зеркала. Так что, когда машина опасно крепится, судьи кричат: «Руки из окон!» Впрочем, слышать судей получается не всегда. Например, в первой машине Александра из-за особенностей выхлопной системы стоял такой шум, что он не мог понять даже своего штурмана. «Однажды мне показалось, что он закричал: „Огонь“, и я чуть на газ не нажал там, где этого не надо было делать. Потом выяснилось, что он кричал: „Спокойно“». В итоге Папоротский установил в машину интерком, позволяющий пилоту и штурману общаться через микрофон и наушники: «Сейчас можно слышать, как тяжело дышит штурман, когда ему страшно».

В прошлом году Александр впервые за предыдущие пять лет ни на какие соревнования не поехал. Он предпочел гонкам автомобильные экспедиции, которыми увлекся еще четыре года назад.

## ВПЕРЕД НА ЭЛЬБРУС

В 2005 году Александр забрался на Эльбрус. Точнее, он заехал туда на вездеходе — до высоты 5025 м. «Мы могли бы и на самую вершину подняться, но нам не дали в сопровождение альпинистов и МЧС. Тогда как раз бандиты напали на Нальчик, и лишних людей не было», — рассказывает Папоротский.





В душе Александр Папоротский романтик, мечтающий прокатиться на машине по Южному полюсу

В свое время в Белоруссии Александр познакомился с руководителями компании «Литвина-сервис» — помимо продажи автозапчастей они занимаются разработкой и производством внедорожников для экстремальных условий. Их машины побывали на обоих полюсах, забирались на горы и в самые недоступные леса. Идея поехать с этими ребятами туда, куда и пешком-то дойти сложно, увлекла Папоротского.

Об экспедиции на Эльбрус он рассказывает с большим воодушевлением: «Мы ночевали на высокогорных базах, построенных для альпинистов. Последняя — „Приют одиннадцати“ — находилась на высоте 4200 м. У альпиниста, который нас там увидел, глаза сделались как блюдца. Он сказал, что кроме людей сюда своим ходом забиралась только лошадь — техника никогда не доезжала».

Сама поездка выдалась тяжелой. Маршрут прокладывали прямо на ходу: ледники все время приносят новые камни, меняя ландшафт местности в предгорье. Кроме того, в условиях разреженного воздуха внедорожники необходимо было максимально облегчить, и часть вещей команда тащила на себе. «Мне пришлось еще и работать — я вез с собой компьютер и постоянно выходил на связь с офисом. Даже такая шутка появилась: „Что это из вездехода выпало? Это не деталь, а ноутбук Александра“,» — вспоминает Папоротский.

После Эльбруса он совершил подобные поездки на Алтай и Урал, в 2006 году вместе с партнерами захотел покорить не только горы, но и воду — проехать из Петропавловска-Камчатского до Берингова пролива и на специальных водоплавающих вездеходах добраться до США. Им даже визы открыли с надписью «Въезд

возможен в любой точке США (арктическая экспедиция)». Но снова не повезло: в тот год американские путешественники без разрешения российских властей перешли границу на Чукотке, что вызвало дипломатический скандал. После этого российские власти на время границу на выезд закрыли.

## В ПОГОНЕ ЗА ПТИЦЕЙ

Год назад Александр купил Nissan Patrol. Но не в стандартной комплектации, а отличающуюся двигателем объемом 4,2 л и другими спортивными деталями. «Такие машины Nissan производил, например, для миротворцев ООН, — объясняет Папоротский. — Я за ней года полтора охотился. Сейчас вот модернизирую — сделал уже амортизаторы, подвеску. Обошлось в \$15 тыс. Теперь займусь кузовом и моторной частью».

Именно на этой машине Александр осенью прошлого года и отправился на первое бердинг-ралли, а в качестве штурмана взял свою девушку. «Азарт был дикий: штурман определяет по карте маршрут и одновременно следит за птицами. Если же кто-то летит с моей стороны, то приходится вообще одной рукой вести машину, а другой — фотографировать», — вспоминает Папоротский.

Зимой он снова поехал на бердинг — в Заокский район Тульской области. Правда, на сей раз не повезло с погодой: началась метель. Участники даже шутили, что птицы не смогут взлететь при таком снегопаде. Машины садились на пни и проваливались в канавы, невидимые в снегу, технику приходилось вытягивать с помощью лопат и лебедки. Команда Папоротского успела заснять глухарей и сов, но в итоге экипаж занял только десятое место: «Мы же не профессиональные орнитологи, для нас большинство птиц на воробьев похожи», — оправдывается владелец «Альянс-авто».

Специалистом по птицам даже после бердинг-ралли предприниматель не стал. Но больше всего его удивляет сам факт, что недалеко от Москвы водится больше 100 видов пернатых: «Я в тех местах часто езжу, но раньше никогда птиц не замечал. — А сейчас стал обращать на них внимание».

Александр говорит, что обязательно примет участие в следующем бердинге. Тем более что бизнес позволяет часто отлучаться: «В кризис люди стали чаще чинить машины, покупая у нас запчасти. Но мое ежедневное присутствие в офисе уже не требуется, так что хочется поездить, посмотреть новые места».

Фотоохота на птиц лишь отчасти утоляет жажду новых эмоций. Главная мечта Александра Папоротского — автоэкспедиция в Антарктиду. Стоимость поездки — около \$85 тыс. за участника. Для Александра это пока слишком много, поэтому он ищет спонсоров. И уверен, что скоро увидит Южный полюс под колесами своей машины. [cf](#)





ЭКС-МИНИСТР ЭКОНОМИКИ РОССИИ, ПРЕЗИДЕНТ БАНКА «РОССИЙСКАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ» АНДРЕЙ НЕЧАЕВ УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ЕГО ТЯГА К ЗЕМЛЕ ОПРЕДЕЛЕНА ГЕНАМИ: СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО ОН ЛЮБИТ ДАЖЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

# МИНИСТР НА ХОЗЯЙСТВЕ

текст ИВАН МАРЧУК фото ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

**Андрей Нечаев** деловито обходит свою усадьбу. В зубах — неизменная трубка, на коротком поводке — собака. Банкир изучает разрушения, нанесенные ураганом. «Одну теплицу полностью снесло упавшим деревом, а ведь совсем недавно рассаду высадил», — сокрушается владелец.

По словам Нечаева, страсть к земле у него проснулась еще в раннем детстве: «Семья каждое лето арендовала дачу. Обычно хозяева от щедрот своих выделяли нам грядку, бабушка всегда на ней что-то сажала и меня к этому привлекала. Дома, понятно, тоже всегда были цветы. Незаметно для себя и я втянулся».

Сейчас Нечаев уже не чужие грядки копает, а возделывает настоящий сад вокруг своего дома. Точнее, двух домов: десять лет назад он купил гектар земли со старой деревянной дачей в ближнем Подмоскowie, недалеко от Куркино. «Места тут очень интересные, — рассказывает Андрей. — Эта территория — бывшее поместье Ильи Соколова, знаменитого русского мецената, содержавшего цыганский хор. Знаете такой романс „Соколовская гитара до сих пор в ушах звенит“? В 1922 году поместье реквизировали и отдали под дачи ОГПУ, а позже Госплана. В середине 1990-х их приватизировали, затем стали распродавать. Вот я себе здесь купил сначала дачу, потом землю. Но на старой даче зимой жить было нельзя, поэтому рядом с ней я построил новый дом».

Первый дом, правда, два года назад сгорел, и его пришлось отстраивать заново. Но вне зависимости от строительных работ неизменным остается одно: бывший министр экономики Андрей Нечаев каждое лето сам обрабатывает землю.

## ЦВЕТОЧНЫЕ МУТАЦИИ

Сельскохозяйственные работы завораживают экс-министра: «Это какое-то чудо: ты кидаешь зернышко, поливаешь его, всходит маленький побег, который превращается в большое дерево или куст». Каждые выходные он старается выкраивать по два-четыре часа, чтобы покопаться в земле.

Нечаев в отличие от соседей не стал вырубать на своем участке лес, все свои садово-огородные эксперименты он проводит среди гигантских елей, дубов и орешника. «Для цветов здесь темновато, поэтому они нередко вырастают какими-то мутантами. Например, тюльпаны у меня в половину человеческого роста», — рассказывает Нечаев.

Цветы островками растут по всему участку, но самые лучшие экземпляры украшают две клумбы прямо перед домом — здесь светлее. Рядком стоят кусты роз, цветут азалии и рододендроны. Выбирая растения, Нечаев обычно ищет компромисс между красотой и неприхотливостью: «У меня много незабудок, маргариток — они уже сами плодятся. Крокусы очень нетребовательные и красиво цветут сразу, как только снег сошел». А вот за розами нужен уход — каждую осень банкир утепляет их опавшей листвой и специальной тканью.

Особой программы по планировке и развитию сада у хозяина нет. «Я не Мичурин и не занимаюсь скрещиванием и селекцией, да и парк у меня не Версаль, где надо подстригать кусты по линейке и мести дорожки. У меня в известной степени все развивается само по себе», — объясняет Нечаев, прохаживаясь между деревьями. Прогуляться вечером по саду и что-нибудь



поправить — это для него лучший способ собраться с мыслями. А вот срезать свои цветы он не любит: «Если уж кому-то и делаю такой подарок, то обставляю это с гигантской помпой, как будто не цветок, а Bentley дарю».

## ПОМИДОР С КУСТА

Сразу за домом у Нечаева начинается огород: несколько грядок, ряды смородины и крыжовника и даже две теплицы, одну из которых в свое время собрали из оконных рам, оставшихся после сгоревшего дома. Сейчас она, правда, сильно разрушена.

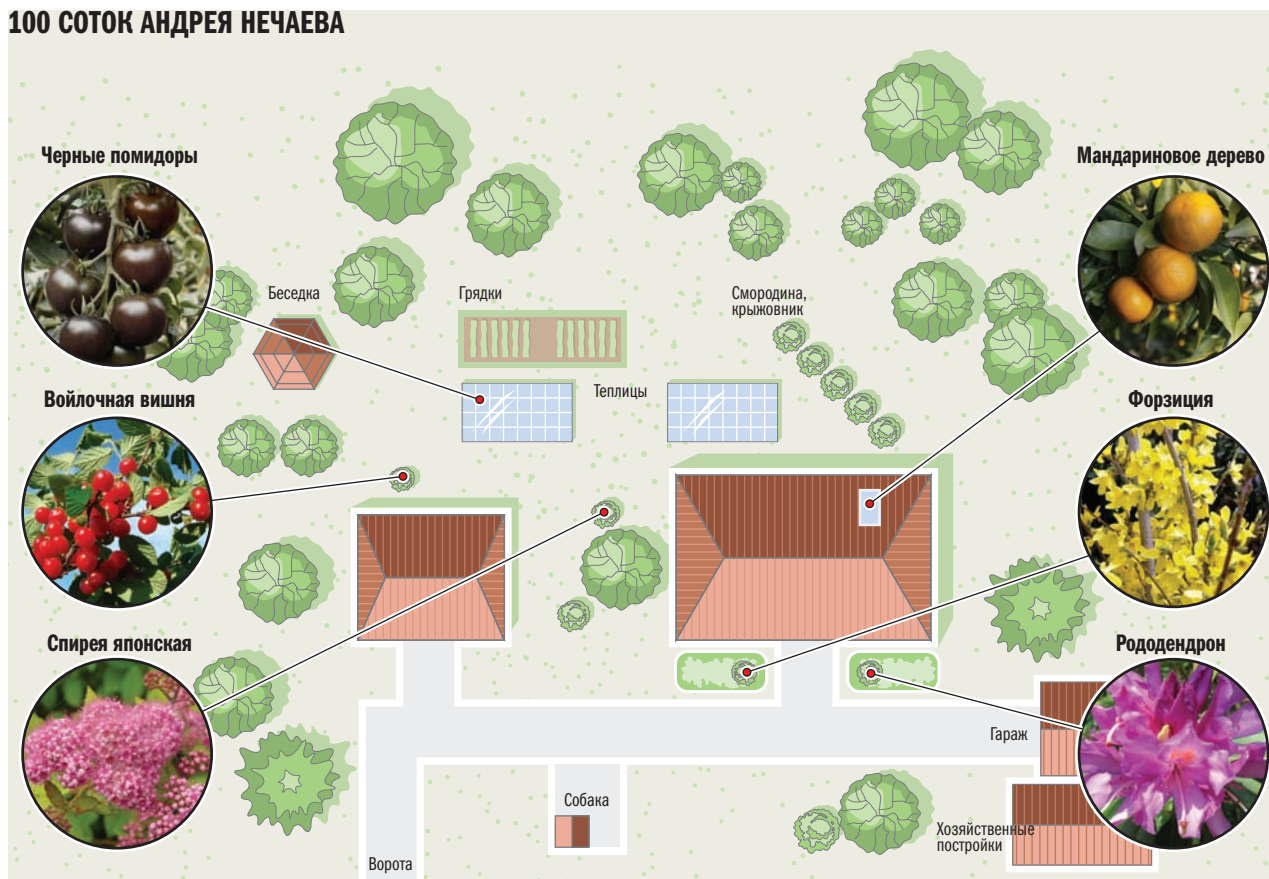
Банкир показывает рукой на крыжовник и смородину: «Егор Гайдар в этом году подарил мне на день рождения по моей же просьбе самогонный аппарат. Я очень люблю всевозможные немецкие фруктовые шнапсы. Думаю, из своих ягод в первый раз что-нибудь сделать».

Около грядок растут фруктовые деревья: яблони, ирга, черноплодная рябина, вишня, груша и алыча. Пока деревья не очень высокие — чуть выше человеческого

роста. Нечаев с удовольствием оглядывает ветви с завязями плодов — в этом году урожай будет. «Вот это войлочная вишня. Она очень красиво цветет. Чем-то напоминает сакуру: розовые цветы, полностью покрывающие дерево. Хотя плоды у нее очень кислые. А вот черешня еще ни разу не плодоносила, но в этом году надемся», — продолжает Нечаев экскурсию. Все растения хозяин покупает сам — на рынках или в приусадебном хозяйстве Тимирязевской академии. Например, этой весной он приобрел жасмин и несколько сортов яблонь.

Впрочем, вопросов о богатом урожае Нечаев не любит: «В прошлом году яблок, может, десяток выросло. Но это же не промысел, а отдых. Я вот сажаю помидоры, однако стараюсь выращивать не обычные, а экзотические: виноградные, черные. Если время, потраченное мной на их выращивание, перевести в деньги, то каждый помидор мне обходится на вес если не золота, то серебра точно. Но вкус у помидора из парника совсем другой, чем из магазина. Он даже пахнет иначе».

## 100 СОТОК АНДРЕЯ НЕЧАЕВА



## ПЕРЕЦ С МАНДАРИНАМИ

Кабинет Андрея Нечаева на втором этаже трехэтажного дома обставлен строго: массивный стол, на стенах картины, в углу кресло с шуточной надписью «министерский». На второй уровень, в библиотеку, ведет деревянная лестница. Из кабинета можно выйти в зимний сад — светлую, полностью остекленную комнату, где экономист выращивает комнатные цветы. Стеллажи полностью в три ряда заставлены горшками, а окна увиты ветвистыми декоративными перцами с маленькими — не больше ногтя — ярко-красными плодами. «Они даже зимой не опадают. Это большое удовольствие, когда вокруг снег, темно, а на окне — красные пятнышки перчиков», — рассказывает Нечаев.

Еще одна его гордость — мандариновое дерево, на котором уже висит около десяти оранжевых плодов. «Я даже их пробовал один раз, но они кислые, — признается хозяин. — Так что выращиваю я их просто ради удовольствия».

Зимний сад Нечаев посещает ежедневно: «Каждый вечер, сколько бы я ни проработал, когда бы я ни приехал, в какой бы степени усталости или трезвости я ни был, я всегда захожу, чтобы полить цветы, — такая традиция». Комнатные растения ему часто дарят, но, по его словам, магазинные цветы нередко гибнут — выживает где-то каждый третий: «Химией их какой-то там пичкают, чтобы товарный вид имели. Вот они и погибают быстро».

В антураж зимнего сада гармонично вписываются два попугая в клетке: «Они раньше жили у моего водителя, но у него родилась внучка. А попугаи очень громко орут и мешают ребенку. Вот водитель и сказал мне: или берите, или я им шею сверну. Я взял».

## СКВОРЦЫ И КОШКИ

Животных в доме вообще много. Кроме попугаев у Нечаева живут две собаки: леонбергер по кличке Бести — 60-килограммовый пес со свирепой внешностью и, как утверждает хозяин, очень добрым нравом, и йоркширский терьер Пузлик. А совсем недавно на семейное торжество Нечаевым подарили еще одного щенка йорка, которому пока не придумали имя. На участке также живут три кошки — мама и две дочки. Маму Андрей Нечаев когда-то подобрал котенком под гаражом в московском дворе: «Она фантастически красивая, трехцветная. Именно такую мне всегда и хотелось».

Кошки, впрочем, иногда хозяина расстраивают: ведут активную и успешную охоту на птиц. Нечаев же с птицами сотрудничает. Он даже готов принести им в жертву свои растения: «Все равно птиц ничем от ягод не отпугнешь, а пользы от пернатых больше». Пару лет



Разговоров об урожае Нечаев не любит: вишню он выращивает ради цветов, а не ради ягод

назад на самом большом дубе на участке завелись какие-то гусеницы, которые сожрали все листья. Но тут прилетела стая скворцов. Гомон от них стоял часа два, зато ни одной гусеницы не осталось — знатно попиروвали. В благодарность Нечаев даже прибил к деревьям скворечники, но птицы ими так и не воспользовались. Там теперь живут белки.

Нечаев мечтает, чтобы его дом и сад сохранились как родовое гнездо, чтобы его правнуки сидели под разросшимися яблонями и вспоминали о предках. «Я по одной линии происхожу от родовитых бояр Кукиных. Мой предок возглавил стрелецкий заговор против Петра I, и его четвертовали, — рассказывает банкир. — Род после этого захирел, но в Смоленской области до сих пор есть село Кукино, где стоит наша усадьба. Сейчас там, правда, располагается школа».

Свою землю хозяин обрабатывает сам. Пытается привлечь родных, хотя получается не очень. Но он не теряет надежду, что со временем внуки будут помогать. Их у Нечаева двое: пятилетний Андрей и трехлетняя Женя. Сейчас они могут лишь лук сорвать или ягоду с куста. Экс-министр любит в шутку вспоминать, как однажды внук, увидев деда, копающего огород, сказал: «Копай, копай, дедушка, а мы кушать будем». Но рано или поздно, как надеется Нечаев, тяга к земле у его потомков проснется: «Желание что-нибудь вырастить живет в каждом человеке. Тем более по другой линии мой род происходит из тульских крестьян — у нас это на генном уровне». **СФ**



## «Я, наверное, мог бы стать медиком.

После окончания школы интересовался китайской медициной. Она привлекала меня как своей философией, так и базовой функцией — помогать людям. Конечно, помогать можно по-разному, но в тот момент мне был интересен именно Восток. Возможно, из-за нетрадиционности методик. Я даже окончил медучилище, но в институт поступать не стал: экономическая ситуация заставила пойти работать, причем не по профессии. Кроме того, мне было неизвестно, где учат восточным методикам, а за время учебы в училище я увидел официальную медицину изнутри и разочаровался в ней».

**Хочу** побывать в Тибете, Новой Зеландии, проехать по всей Америке и пролететь через всю Сибирь. У меня сложились образы этих мест, интересно их подтвердить. Почему Тибет, столь незначительное с точки зрения географии место, привлекает такое внимание? В США хочу сопоставить идеализированную картинку, созданную кинематографом, с реальностью. В Новой Зеландии любопытно ступить на острова в океане, а в Сибири — осмыслить ее пространство.

**Денис Котов,**  
генеральный директор  
сети книжных магазинов  
«Буквоед»,  
34 года

**Мечтаю** познакомиться и пообщаться с Вопо — лидером группы U2. Кстати, я уже больше десяти лет их слушаю, но еще ни разу не был на живом концерте. Надо бы запланировать и съездить.

**Было бы** любопытно сняться в кино. Особенно привлекают метафорические фильмы. Например, яркий образ Киану Ривза из «Матрицы». А еще я бы организовал музыкальную студию, хотя пока умею играть только на нервах. Передо мной есть пример отца-музыканта — он руководил одной из первых в России рок-групп «Савояры».

**Хотел бы** довести до абсолюта свое мастерство в области управления. Собой, результатами, людьми, ресурсами, отношениями — в общем, на всех уровнях. Жизнь есть постоянное управление чем-либо, и когда люди делают это безграмотно, начинаются конфликты, наступает дисгармония. **СФ**

записала ПОЛИНА РУСЯЕВА



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА BBDO MOSCOW ИГОРЬ ЛУТЦ МОЖЕТ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ PRADA И НЕ ЕЗДИТЬ НА MERCEDES. ОН ГОТОВ ВЫПИВАТЬ В НЕДЕЛЮ ВСЕГО ОДИН БОКАЛ BRUNELLO DI MONTALCINO, А НЕ БУТЫЛКУ. **НО НЕ СТАНЕТ ЭКОНОМИТЬ НА СЕМЬЕ И СПОРТЕ.**

#### БЕЗ ЧЕГО Я СМОГУ ОБОЙТИСЬ

##### КРАСИВАЯ ОДЕЖДА

Я люблю хорошую одежду — Prada, Jil Sander, Balenciaga. Для меня она наполнена смыслом и энергией тех людей, которые ее делали. Раньше я ждал распродажи и покупал ее на 30–50% дешевле. А сейчас буду ждать, когда цены снизят на 70%.

##### ДОРОГАЯ МАШИНА

У меня большой Mercedes GL. В нем три ряда сидений, можно усадить всех детей. Если прижмет, поменяю Mercedes на Volkswagen Multivan. Может, это не так пафосно, ну и что?

##### ИНТЕРНЕТ-ТРАФИК

Я могу прожить без интернета, не будет Google — ну и хрен с ним. А почту буду получать на мобильный.

##### ХОРОШЕЕ ВИНО

Люблю хорошее итальянское вино. Например, такое, как Brunello di Montalcino урожая 1998 года. Но готов от него отказаться, если возникнет такая необходимость. Или буду выпивать в неделю один бокал, а не бутылку.

#### ЧТО БЫ Я ХОТЕЛ ИМЕТЬ

На порядок больше денег — это бы меня устроило. Сколько конкретно, не знаю. Деньги открывают новые возможности, но не гарантируют счастье. Поэтому я и ищу баланс между «много денег не бывает» и «не в деньгах счастье».

#### ОТ ЧЕГО Я НИКОГДА НЕ ОТКАЖУСЬ

##### ФИТНЕС

Пять раз в неделю я стараюсь посещать фитнес-клуб. Абонемент стоит примерно как мои джинсы. Но без них я могу обойтись, а без спорта — нет. Стать чемпионом по бодибилдингу я не собираюсь, но владеть телом, дыханием, быть выносливым — это нужно, чтобы хорошо работать.

##### ОБУЧЕНИЕ ДЕТЕЙ

У меня трое детей, они ходят в детский сад и школу. Мы вместе ходим в бассейн, а старшая Габриэлла берет еще уроки гимнастики и балета. Занятия учат их преодолевать препятствия и управлять эмоциями.

##### ДЕЛОВАЯ ЛИТЕРАТУРА

Сейчас читаю «Историю на миллион долларов» Роберта Макки, консультанта по написанию сценариев для Голливуда. Мне это интересно, ведь на работе мы как раз создаем истории и мифы.

##### СЕМЕЙНЫЙ ДОСУГ

Мы с детьми ходим в кафе, детям нужно учиться вести себя на людях. Также возу их на спектакли и шоу, билет обходится в 500–1000 руб. ☞

записала ТАТЬЯНА ЮРАСОВА



КАЖДЫЙ МУЖЧИНА, НАВЕРНОЕ, МЕЧТАЕТ ЗАПЕРЕТЬСЯ В ГАРАЖЕ И СОЗДАТЬ ТЕХНОЛОГИЮ, КОТОРАЯ ПРИНЕСЕТ ДЕСЯТОК-ДРУГОЙ МИЛЛИОНОВ. ДЭВИД ПАККАРД ИНТЕРЕСЕН ТЕМ, ЧТО МЕЧТУ ЭТУ ОСУЩЕСТВИЛ.

## МЕЧТА ИНЖЕНЕРА



Дэвид Паккард  
«Путь HP»  
М: Ансамблиновая книга, 2008

Основатель компании Hewlett-Packard Дэвид Паккард — инженер и технарь до мозга костей. Вот и книга у него получилась сухая и немножко скучная. Взять хотя бы сюжет про то, как руководство HP решило закрыть проект разработки первого в истории компании компьютера, а инженеры носили черные повязки в знак траура и втихаря продолжали исследования. В итоге компьютер все-таки сделали, а в дальнейшем ПК стали одним из основных продуктов HP. Там, где гуманитарий закрутил бы лихой сюжет с яркими героями и множеством второстепенных линий, Паккард монотонно и обстоятельно рассказывает свою историю.

Как настоящий инженер, он пытается докопаться до истины — почему же именно ему с другом Биллом удалось создать такую огромную компанию, что они делали такого, чего не делают остальные. Задача интересная, но на выходе остаются лишь банальности: «придумывать принципиально новые продукты», «удовлетворять нужды потребителей» и т. д.

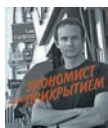
С другой стороны, книгу Паккарда стоит прочитать хотя бы за то, что она получилась настоящая, без прикрас. Если экс-СЕО HP Карли Фиорина написала про жесткий мир управленческой верхушки HP (см. **сф** №3/2009), то Дэвид рассказал добрую, почти домашнюю историю про дружбу, настойчивость и счастливый случай. Жаль только, что времена, когда все это срабатывало, давно прошли. **сф**

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН



Питер Бернштейн  
«Фундаментальные идеи  
финансового мира»

Став финансистом фактически под давлением семьи, Бернштейн многое сделал для продвижения идеи эффективного рынка. В России изданы его «Против богов» (история развития идеи риска в финансах) и «Власть золота» (очень актуальная история желтого металла). Нынешняя книга оказалась последней — месяц назад автор скончался в возрасте 90 лет.



Тим Харфорд  
«Экономист  
под прикрытием»

Колумнист Financial Times сделал книгу по материалам своей колонки в газете. А пишет он ее для того, чтобы ежедневно показывать связь между сухой «экономикс» и реальными фактами из окружающей нас жизни. Получается неплохо — книга стала бестселлером, ее страничка на Amazon.com полна восторженных отзывов.



Эндрю Лэй  
«Харизма»

К таким книгам надо относиться скептически — если уж не довелось родиться харизматиком, на курсах эту самую харизму вряд ли «накачаешь». Сей факт, впрочем, никак не останавливает поток подобной литературы. Каждый думает: «А чем черт не шутит, вдруг, „играя лицом“, как советует Эндрю Лэй, я кого-нибудь и обращаю в свою веру?» **сф**

### ЧТО ЧИТАЕТЕ?

Том Стоппард  
«Берег утопии»

«Автор поразительно проникает в русскую историю. Спектакль по этой книге идет девять часов, а смотрится на одном дыхании. Сама книга тоже заряжает»



Анна Моносова,  
директор компании Ars Vitae

ТОП-5

ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ  
в июне 2009 года

Тимоти Феррис

«Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе „от звонка до звонка“...»

Стивен Р. Кови

«7 навыков высокоэффективных людей»

Айн Рэнд

«Атлант расправил плечи»  
(комплект из трех книг)

Николай Стариков

«Кризис: как это делается»

Виктор Геращенко

«Россия и деньги. Что нас ждет?»

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



ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР SAP СНГ БОРИС ВОЛЬПЕ НЕ ЛЮБИТ КНИЖНЫЕ МАГАЗИНЫ, ПРЕДПОЧИТАЯ ПОКУПАТЬ КНИГИ ОНЛАЙН. А С НЕКОТОРЫМИ БИЗНЕС-АВТОРАМИ ОН ДАЖЕ ВЕДЕТ ПЕРЕПИСКУ — **ВПОЛНЕ СОВРЕМЕННЫЙ СПОСОБ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ.**

**Robert S. Kaplan, David P. Norton**  
**Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies**

Роберт Каплан и Дейвид Нортон создали абсолютную парадигму управления — balance scorecard. Они решили, пожалуй, главный вопрос бизнеса — как видение акционеров донести до каждой бизнес-единицы и всех сотрудников. Много из того, что делает SAP, основано на этом подходе. Кстати, с Бобом Капканом я знаком лично и считаю его одним из своих учителей. Он всегда производил на меня сильнейшее впечатление.

**Larry C. Spears, ed.**  
**Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership**

Книга посвящена servant leadership — лидерству служения. Многие думают, что руководитель всегда впереди на боевом коне, но это представление неполное. По мне-

нию Роберта Гринлифа, автора концепции servant leadership, лидер скорее архитектор: он выстраивает систему и вдохновляет людей, а его самого зачастую и не видно. Гринлиф не снискал такого коммерческого успеха, как Стивен Кови, но глубина его книг на порядок выше, чем у многих авторов.

**Хулио Кортасар**  
**«62. Модель для сборки»**

Этот аргентинец — потрясающий писатель. Завораживает бесконечная абстрактная логика его сюжетов. Главы «Модели для сборки» можно читать в разных комбинациях, и мозаика смыслов каждый раз складывается по-иному. Я бы порекомендовал Хулио Кортасара тем, кто мыслит узко, кто не способен выйти за рамки шаблонов и встретить самого себя на лестнице. Для управленцев чтение такого рода — крайне полезное занятие.

**Владимир Маяковский**  
**«Избранное»**

Я вырос на Маяковском — в детстве отец постоянно читал его стихи. И смелые жизнеутверждающие рифмы всегда настраивают меня на бодрый лад. Когда нужно себя мотивировать, вспоминаю «Стихи о советском паспорте», поэму «Хорошо!» и другие. Даже любовная лирика у Маяковского написана в ритме марша — она тоже мобилизует.

**Дина Сабитова**  
**«Сказки»**

Эта писательница пишет прекрасные сказки, которые создают удивительное ощущение городского комфорта. Я не очень сентиментален, но антистрессовый эффект у них колоссальный. Сказки коротенькие, мы в семье их часто читаем друг другу. После них на многие вещи, включая бизнес, смотришь по-другому. [сф](#)





**Станислав Скачков,**  
генеральный директор компании  
«Красный куб»

**«Недавно** я играл в волейбол и повредил палец. Думал, что перелом, а на рентгене оказалось — просто вывих.

Вот это была радость! Я стараюсь не часто ломаться. Последний раз я ломал руку семь лет назад — упал, когда катался на велосипеде.

В начале кризиса у нас сильно снизились обороты. Треть магазинов мы закрыли. И это даже позитивное событие. Наконец-то все неэффективное можно спокойно закрыть! Удельный вес этих магазинов в обороте был меньше 15%, а прибыли они не генерили вообще. У того, кто сегодня сможет грамотно решить насущные задачи, и настанет будущее. Наша задача — быть эффективной компанией, а не просто большой.

Но самая большая радость меня каждый вечер ожидает дома. Это мой антикризисный ребенок — сын, который скоро научится ходить».



**Игорь Пономарев,**  
председатель совета директоров  
группы компаний Genser

**«Радоваться** надо тому, что сейчас происходит просто ужас, а не „ужас-ужас-ужас“. Мы упали только на 40%, а наш рынок — на 50%, и это уже повод для радости. Грубо говоря, мы вернулись обратно в 2005 год, но ведь могли вернуться и в 2001-й. Конечно, это радость с элементом горечи. Есть планы по работе с новыми брэндами и открытию новых салонов, но их надо было открывать год-два назад, когда у покупателей был аппетит.

Зато после кризиса появились билеты на Байрейтский фестиваль оперы. Обычно их нужно ждать три-четыре года. Но тут они появились в интернете: наши олигархи стали скидывать то, что когда-то понаказывали. Уже можно взять билеты и на Нетребко в Австрию, и в Баден-Баден. А Вагнеровский фестиваль — это для меня событие. Не то чтобы мечта, но давно планировал его посетить».

**«Когда** дети рождаются один за другим, радость от этого увеличивается в геометрической прогрессии! Меня переполняет восторг от того, что я стала мамой во второй раз. Теперь их у меня уже двое — сын и дочь. Сын появился на свет всего неделю назад, и, конечно же, все внимание уделено ему. Это важное событие усиливает желание жить, работать и покорять новые высоты.

Мое позитивное эмоциональное состояние дополняется впечатлениями от концерта молодого органиста Камерона Карпентера. Концерт прошел в Нью-Йорке в рамках благотворительного частного вечера баронессы фон Лангендорф. Карпентер трансформирует классический церковный орган в модное, стильное направление. Красиво и определенно luxury. Я планирую организовать его выступление в Москве на одном из предстоящих событий». **СБ**



**Татьяна Позднякова,**  
президент группы компаний BSG Luxury Group



# ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ. ОБНОВЛЕННЫЙ. ПОДПИСКА НА ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ «ОГОНЁК» СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ С УЧЕТОМ ДОСТАВКИ\* — 154 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 (бесплатно из любого региона РФ) или зайдите на сайт [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

\*доставка осуществляется: регионы РФ — почтой до п/я, Москва — курьером или почтой до п/я.





# В 10 раз больше общения после 5 минут разговора.....


С тарифным предложением «Время бизнеса» звонки становятся в 10 раз дешевле

Решайте важные деловые вопросы, не ограничивая себя во времени. После 5 минут исходящих местных разговоров стоимость исходящих звонков снизится в 10 раз до конца текущего дня\*, и общение с партнерами станет еще более выгодным.

## Новые решения для Вашего бизнеса

\*Условие о снижении цены в 10 раз распространяется на исходящие местные разговоры и будет действовать до конца текущего дня при соблюдении параметров, установленных Оператором. В зависимости от региона период времени, на который распространяется условие о снижении цены, может различаться. За более подробной информацией, пожалуйста, обращайтесь в компанию сети «МegaФон» Вашего региона. Подробности в точках продаж и на сайте [www.megafon.ru](http://www.megafon.ru). Реклама.

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

 0555



**МЕГАФОН**  
Будущее зависит от тебя



КОНМЕПОСАНА

СЕКРЕТАРИАТ

№7 (288)

ИЮНЬ 2009