

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№10 (291) октябрь 2009

ТОЧНЫЕ ИНДИКАТОРЫ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

СУДЬБА АВТОДИЛЕРА: НИ ДНА НИ ПОКРЫШКИ



РЕЙТИНГ НАИБОЛЕЕ ДИНАМИЧНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ.
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В ФИНАНСОВОМ ВАКУУМЕ

ISSN 1727-417-6



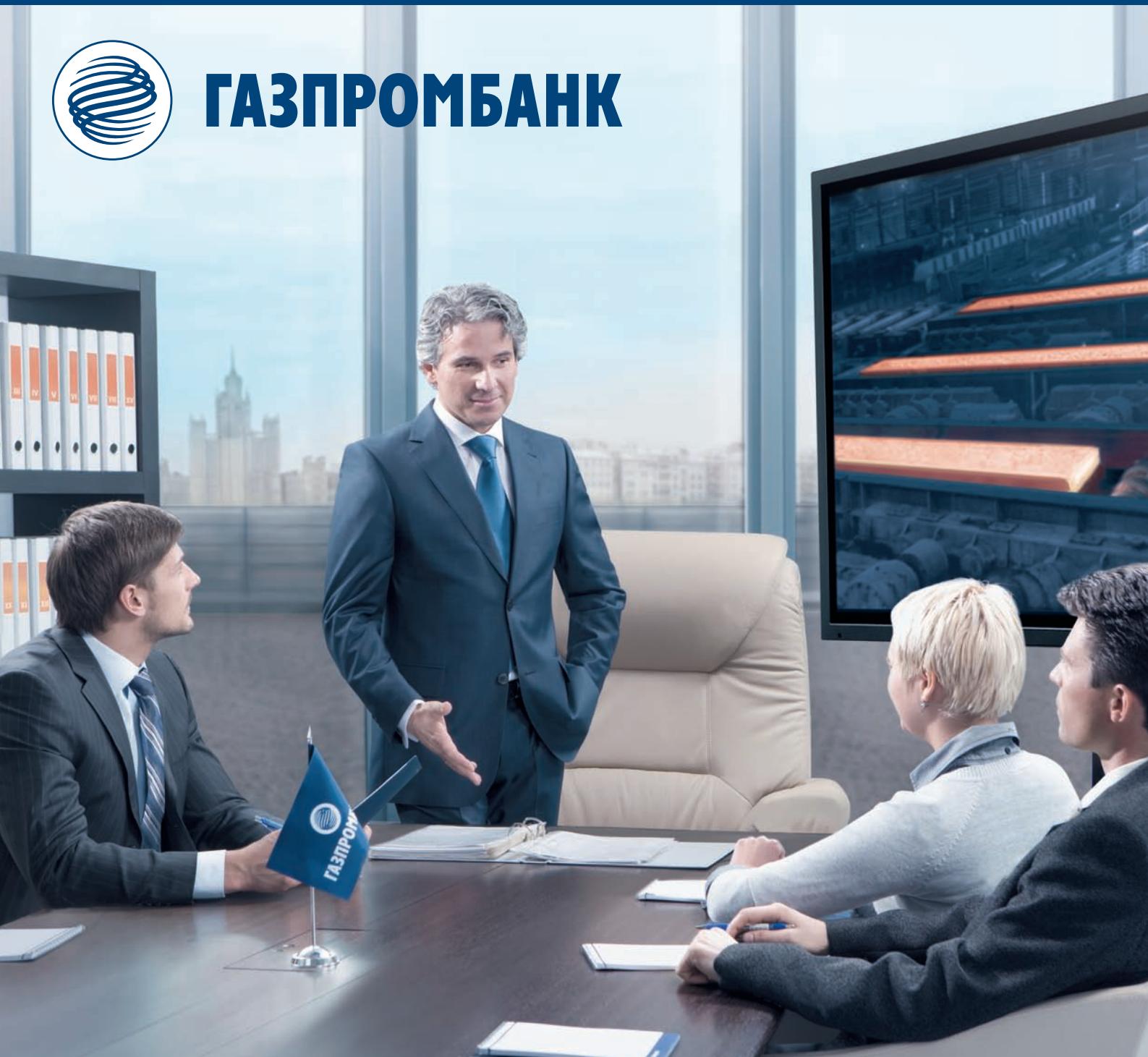
9 771727 417006

Как дважды два
Почему бизнес братьев Насоленко
растет быстрее всех





ГАЗПРОМБАНК



**В МАСШТАБАХ СТРАНЫ,
В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО**

www.gazprombank.ru

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

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

ПОДПИСЫВАЕМСЯ ПОД КАЖДЫМ СЛОВОМ. ПОДПИШИТЕСЬ И ВЫ. ПОДПИСКА ИЮЛЬ – декабрь 09

Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

деньги

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги»

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

Секрет фирмы

Ежемесячный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

Реальные примеры ведения бизнеса.

огонек

Еженедельный общественно-политический журнал «Огонёк»

Любимое чтение многих поколений.

Пакетная подписка

Коммерсантъ+ уникальная возможность подписаться на несколько изданий по льготной цене

Коммерсантъ+ Стандарт: газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»
Коммерсантъ+ Базис: журналы «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»

Подписка через редакцию

специальные цены при оплате подписки через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц)

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; с помощью платежной системы Яндекс. Деньги; через любое отделение Сбербанка РФ; безналичный расчет; по подписным скретч-картам

Чтобы оформить подписку

оформите счет на оплату для юридических лиц или квитанцию для физических лиц по телефонам:

8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721 2882

или на сайте www.kommersant.ru в разделе «Подписка»





Консультант с доставкой в офис

Программа «День с МТС»

Узнайте больше о современных технологиях мобильной связи,
полезных для вашего бизнеса.

Закажите выездную консультацию в удобное для вас время на сайте.

Звоните (495) 766 00 01

www.corp.mts.ru



114

Валерий Наврузбеков:

«Пока только одна женщина, которой немного за 50, сочла нашу рекламу возмутительной. Но, по-моему, все нормально, в пошлость нам удается не скатываться»

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

АДРЕНАЛИН

ВПАЛИ В ДЕТСТВО «Секрет фирмы» прокатил бизнесменов на аттракционах и узнал, о чем они думали, получая такой необычный опыт [с.120](#)

КОУЧИНГ

СЛОВО С ВОЗУ Что делать, если менеджер, сдерживая данное когда-то слово, наносит вред бизнесу? [с.110](#)

ДРУГАЯ ЖИЗНЬ

БИЗНЕС-ДРАМА Гендиректор «Медиа партнер» Игорь Симонов ждет расцвета высокой литературы после краха мировой экономики [с.116](#)

ПРИНЦИПЫ

Сергей Кравченко руководит подразделением Boeing в России и СНГ уже семь лет. Но за это время он так и не научился сдерживать свои эмоции и разделять работу и личную жизнь [с.114](#)



БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ

ВЕКТОР

52 %

составил в 2008 году прирост совокупной выручки 50 самых быстрорастущих компаний России. Обратная сторона высокой скорости – большая кредитная нагрузка. Закономерным следствием такой закредитованности стали банкротства и дефолты 27 компаний, которые входили в число быстрорастущих годом ранее [с.20](#)

РЕЙТИНГ

ТОП-300 самых динамичных компаний России [с.26](#)

ЛИДЕРЫ

ДВОЙНОЙ ФОРСАЖ Как Евгений и Виталий Насоленко создали самую быстрорастущую компанию в России [с.34](#)

ШЕСТЬ КОМПАНИЙ, показавших наилучшую в своих отраслях динамику выручки [с.39](#)



48 Олег Новиков

СТРАТЕГИЯ

НАСТУПЛЕНИЕ

БОЛЬШАЯ ЧИТКА Гендиректор «Эксмо» Олег Новиков инвестирует в рост и на-деется, что драма конкурентов обернет-ся для него хеппи-эндом [с.48](#)

МОБИЛИЗАЦИЯ

СТОП-КРАН SUN InBev скрутила столь-ко активов, что не может их перева-рить. Первой жертвой в России па-ла марка сегмента ультрапремиум «Тинькофф» [с.54](#)



ГЕНШТАБ

«ДИЛЕРЫ РАЗОРЯЮТСЯ КАЖДЫЙ ДЕНЬ»

Глава Genser Игорь Пономарев рассказал Дмитрию Потапенко из MDG, что автодиле-ры находятся на грани катастрофы [с.58](#)

ПОЛИГОН

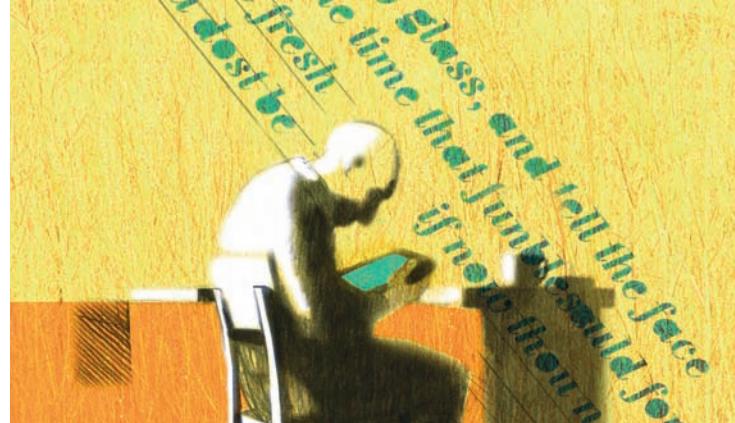
СКОРАЯ ПОЧТА Экс-глава крупнейшей пейджинговой компании Лев Дайчик хочет заработать на продаже BlackBerry мало-му бизнесу [с.64](#)

МАНЕВРЫ

И ШВЕД, И ЖНЕЦ Стокгольмская школа экономики собирается обойти конкурентов, действуя по принципу «тише едешь – даль-ше будешь» [с.70](#)

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

Ритейлеры идут в онлайн [с.6](#) | «Дека» ста-вит на квасной патриотизме [с.10](#) | Почему Alpen Gold стал печеньем [с.12](#) | Что общего у колго-ток и обувной косметики [с.14](#) | Франчайзинг по-русски – первая доза бесплатно [с.15](#)



ПЕРСПЕКТИВЫ

ЗЕЛЕННАЯ ЗОНА

ПРИШЕЛЬЦЫ ИЗ ИНТЕРНЕТА

Норвежская Opera хочет устано-вить свой софт на все, что име-ет экран [с.76](#)

СЦЕНАРИИ

ИНДЕКС ПОМАДЫ ПРОТИВ S&P

Можно ли измерить экономиче-ский подъем количеством про-данных помад и трусов [с.82](#)

ПЕРЕЗАГРУЗКА

«МЫ НЕ МОЖЕМ ИХ ВСЕХ УБИТЬ. ТАК ДАВАЙТЕ ЗАСТАВИМ РАБОТАТЬ!» Как заработать деньги с помощью ворон [с.90](#)

НАУКА

Разменная монета экономиче-ских теорий [с.87](#)

КАРТИНА МИРА

Умирающие языки [с.88](#)

ДЕБАТЫ

Есть ли смысл в ПТУ? [с.89](#)

ИНВЕСТИЦИИ

ТОЧКИ РОСТА

НЕ ИГРА, А РАЗОРЕНIE

Проблема букмекерского рын-ка – в его чрезмерной привле-кательности. В июле большая часть компаний была закры-та налоговиками. Если букмеке-рам удастся договориться с вла-стями, уже в будущем году у них есть все шансы увеличить обо-роты в несколько раз [с.98](#)

НА ЧЕМ ЗАРАБАТЫВАЕТ БУКМЕКЕРСКАЯ КОНТОРА [с.104](#)

СТАРТАПЫ

ЗАВОДНАЯ МЕХАНИКА Гильдия мастеров «Намфлэг» надеет-ся «подсадить» на свои часы по-клонников luxury-брэндов [с.106](#)

МАРЖА

«Секрет фирмы» проследил, как меняется цена отечественного зерна на пути от производителя к конечному потребителю [с.108](#)

БАНК РЕШЕНИЙ

ХОД КОРОЛЕВЫ

Подведены ито-ги конкурса читателей «Секрета фирмы» на лучший совет для компании ChanteCler [с.94](#)

В КОЛОНКАХ

«СЕЙЧАС НЕЛЬЗЯ ПРОСЧИТАТЬ ВСЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДО МЕЛОЧЕЙ» Стюарт Лоусон, председатель правления «HSBC Россия» [с.17](#)

«ХОТИТЕ ЗАРАБАТЫВАТЬ – ИЗБЕГАЙТЕ РЕКЛАМЫ» Брэд Фишпратик, соз-датель Livejournal.com [с.92](#)

«ЗАКРЫТИЕ ЦИФРОВЫЕ КОМЬЮНИТИ

УБИВАЮТ ИНТЕРНЕТ» Джонатан Зиттрайн, автор бестселлера «Будущее интернета и как его остановить» [с.93](#)

«ЧЕЛОВЕК ХОРОШ НАСТОЛЬКО, НАСКОЛЬКО ХОРОШО ЕГО СЛОВО» Том Моррис, глава Morris Institute of Human Values [с.113](#)

КНИГИ

Рецензия | топ-5 | что читае-

те? [с.126](#) | библиотека Сергея Карпова [с.127](#) | библиотека «Секрета фирмы»: лучшие кни-ги по эффективности марке-тинга [с.128](#)

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

iOne [с.129](#)

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС [с.135](#)

РАДОСТИ ЖИЗНИ [с.144](#)

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: [Инвестиционные фонды](#)

2 ноября

МСФО

2 ноября

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

КРЕДИТ

БЕЗ ОТРЫВА
ОТ ПРОИЗВОДСТВА

ДЛЯ МАЛОГО
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

за **14** дней

8 800 555 55 50

Сбербанк России ОАО. Генеральная лицензия Банка России № 1481 от 03.10.2002.



Сбербанк. Всегда рядом



«Достойная статья про гендиректора „Брок-инвестсервиса“ Игоря Чепенко. Такие истории редко попадают на страницы деловых СМИ — все-таки решение „кинуть/не кинуть“ предприниматели обычно не обсуждают с журналистами. Одно только омрачает картину. Чепенко — менеджер, а не владелец компании. Получается, печется он о своей совести и бизнес-этике за чужой счет. Вот если бы Чепенко вынул \$1 млн из собственного кармана, продал бы что-то из своей недвижимости, то и уважения к его безусловно благородному поступку было бы больше».

Анастасия Контарева, Пермь

«Искушение капиталиста»

СФ №9(290), сентябрь 2009

«Григорий Трусов успевает везде и всюду — дал урок вокала, рассказал олигарху, как заработать лишний миллион... Но давайте посмотрим на всю эту историю под другим углом. Владелец консалтинговой конторки средней руки, певец, не выступающий профессионально с 2001 года. Быть может, если бы человек со средоточился на чем-то одном, к примеру, последовательно выстраивал карьеру оперного певца, то добился бы гораздо больших высот».

Александр Купчиков, Нижний Новгород

«Дело оперы»

СФ №9(290), сентябрь 2009

«Эллен Шелл путает причину со следствием. Человек с низкой зарплатой, покупая дешевые товары, поступаетrationально, и точка. Погратишиесь сверх меры в одном — все равно придется сэкономить на чем-то другом. Супермаркеты созданы для удовлетворения потребностей людей в экономии денег и времени. Беда США в том, что богатые и среднеобеспеченные американцы тоже в своей массе поступаютrationально, например, поедая гамбургеры в дешевых забегаловках и на улице, запивая их кофе из дешевых кофеен. И не намереваются менять свои старые машины на новые раньше времени...»

brat_blue, комментарий на сайте журнала

«Если вы любите дешевые продукты...»

СФ №9(290), сентябрь 2009

УТОЧНЕНИЕ

В СФ №9(290)/2009 в статье «Бой в Сети» фразу о компании «Яндекс» «Но в 2000-м выяснилось, что разумнее торговать результатами поиска, а не программой, которая этот поиск ведет» следует читать так: «Но в 2000-м выяснилось, что разумнее торговать не программой, которая ведет поиск, а рекламой на сайте-поисковике». Редакция приносит извинения.

РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТИН

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 Лисицын, Иван Марчук,

Юлиана Петрова, Дмитрий Черников

КОРРЕСПОНДЕНТЫ Светлана Горбачева,

Татьяна Комарова, Полина Русяева,

Александра Убоженко

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

АНДРЕЙ УТИН (РЕДАКТОР)

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МАСИНА

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК Антон Алейников

ДИЗАЙНЕР Сергей Калинин

БИЛЬД-РЕДАКТОР Ирина Майорова

ФОТОРЕДАКТОР Ольга Еглова

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР Екатерина Перфильева

КОРРЕКТОРЫ Вера Гликкина, 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», КОРВАЛАНКАТУ 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 ПРЕДСТАВЛЯЕТ 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 №244264. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ

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

ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ

ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ», 2009



TOYOTA

«Осенний сервис Тойота». Будь готов!



С 15 сентября по 31 октября 2009 года у Официальных дилеров и партнеров Toyota проходит специальная акция «Осенний сервис Тойота. Будь готов!».

Тем, кто заранее заботится о своем автомобиле и своевременно готовится встретиться лицом к лицу с непогодой, пионерский отряд «Осенний сервис Тойота» дарит специальные цены на запчасти и аксессуары.

Перед началом зимнего сезона Отряд поможет проверить «готовность номер один» Вашего автомобиля к езде в любую погоду.

Уточнить дилеров и партнеров, принимающих участие в программе, Вы можете по телефону горячей линии и на официальном сайте www.toyota.ru.



www.toyota.ru

ТЕЛЕФОН ГОРЯЧЕЙ ЛИНИИ: 8-800-200-57-75 (ЗВОНОК БЕСПЛАТНЫЙ)

Реклама.

Toyota
Управляй
Мечтой



«Ритейлеры пытаются расширить онлайн-бизнес, потому что он объективно должен вырасти. Но они выходят на совершенно новый рынок и столкнутся с новыми проблемами»



Александр Иванов,
президент Национальной ассоциации
дистанционной торговли

СТОЛКНУВШИСЬ С ПАДЕНИЕМ СПРОСА, КРУПНЫЕ РОССИЙСКИЕ РИТЕЙЛЕРЫ ИЩУТ СПАСЕНИЯ В ИНТЕРНЕТЕ. ВИРТУАЛЬНЫЕ МАГАЗИНЫ – ЕДИНСТВЕННЫЙ КАНАЛ СБЫТА, ГДЕ ПРОДАЖИ В ЭТОМ ГОДУ СТАБИЛЬНО РАСТУТ. ПОХОЖЕ, ЭПОХА МАЛОГО БИЗНЕСА В ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛЕ ПОДХОДИТ К КОНЦУ.

ВИРТУАЛЬНАЯ СОЛОМИНКА

текст
НИКОЛАЙ
ГРИШИН

Глава крупнейшего российского ритейлера X5 Retail Group Лев Хасис заявил, что холдинг в следующем году займется интернет-торговлей. Это будет универсальный интернет-магазин по аналогии с Amazon. Упор X5 сделает на книги, технику и прочие товары длительного хранения.

Сейчас X5 в своих сетях «Пятерочка» и «Перекресток» продает в основном продукты питания. Значительный ассортимент непродуктовых товаров представлен разве что в гипермаркетах «Карусель». Тем не менее распределительные центры холдинга, контракты с поставщиками и многочисленные магазины — неплохое подспорье для масштабного старта в Сети.

X5 не одинока: в этом году в интернете уже активизировались традиционные ритейлеры. Причем в совершенно разных отраслях. К примеру, весной в Москве запустила интернет-магазин продуктов питания премиальная сеть «Азбука вкуса»: в компании рассчитывают, что за несколько лет онлайн-продажи займут 10% ее оборота. «Средний чек при заказе через интернет составляет 5,5–6 тыс. руб. против 1,2–1,3 тыс. в офлайне», — рас-



Источник: Ipsos Russia (опрошено более 1,1 тыс. интернет-покупателей)

сказывает брэнд-директор «Азбуки вкуса» Александр Чекмарев. Стартовали недавно интернет-продажи и в книжной сети «Буквоед» (о том, как совладелец «Буквоеда» и «Эксмо» Олег Новиков совмещает издательский, медийный и интернет-бизнес, см. материал на стр. 48). Совладелец сети «Буквоед» Денис Котов за три-четыре года надеется занять второе место на рынке после Ozon: «У нас такой ассортимент

lugodie просел на 30%). Аналогичная ситуация в сфере бытовой техники. «М Видео» за первое полугодие нарастила продажи интернет-подразделения на 80% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а «Эльдорадо» — на 40%, до 775 млн руб.

По прогнозам Euromonitor International, российский рынок интернет-торговли в 2009 году вырастет со 100 млрд до 114 млрд руб. Тогда

лов. К примеру, скидки на товар на сайте Eldorado.ru могут составлять 5–25% цены в обычном гипермаркете компании. «Товар не хранится на полке, оборачиваемость товарных запасов и денежных потоков в интернет-магазине выше, так что ценообразование отличается от существующего в реальных магазинах», — поясняет Антон Пермогоров, руководитель департамента интернет-продаж «Эльдорадо».

Впрочем, далеко не все ритейлеры снижают цены на товары, выставляемые в интернет-магазине. К примеру, в виртуальной «Азбуке вкуса» цены такие же, как и в реальной. «В первую очередь мы хотели помочь той части наших покупателей, кто ограничен во времени, либо в районе их проживания нет „Азбуки вкуса“», — говорит Александр Чекмарев.

Конечно, сейчас в обороте крупных ритейлеров онлайн-продажи невелики, хотя все планируют их здорово нарастить. В «Евросети» это чуть более 1% (план — 10% за два-три года), в «Эльдорадо» — 2% (план — 5% за три года). Впрочем, доходы, которые реальные ритейлеры считают незначительными, вир-

«В России традиционные ритейлеры уже обскакали своих онлайн-конкурентов на их же территории»

и охват территорий, что вторая позиция — вполне адекватная задача».

Рапортуют о неожиданных успехах и компаниях, успевшие открыть интернет-магазины до кризиса. К примеру, «Евросеть» увеличила онлайн-продажи телефонов с января по август 2009 года по отношению к аналогичному периоду 2008-го более чем на 50% (и это при том, что рынок мобильных за первое по-

как в целом оборот розничной торговли в России с января по август уже упал на 4,7%.

Объяснить бум интернет-торговли на фоне общего падения спроса несложно: цены в онлайновой сети, как правило, ниже, чем в офлайновых магазинах. «Электроника в интернете дешевле, чем в обычном магазине, примерно на 15%», — говорит директор «Ютинет.ру» Михаил Уко-

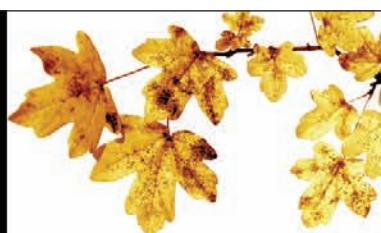
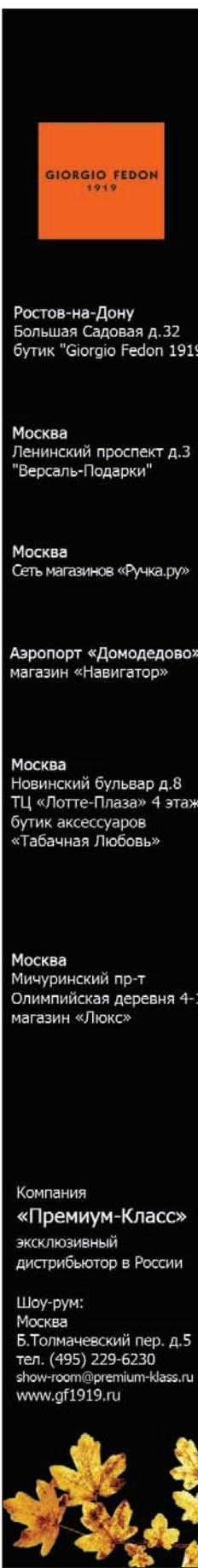
туальным обеспечивают место среди лидеров рынка. В интернет-торговле сейчас засилье малого бизнеса. «Из 1300 российских интернет-магазинов 99% имеет оборот менее \$1,5 млн — в массе своей это микроскопический бизнес,— говорит президент Национальной ассоциации дистанционной торговли Александр Иванов. К примеру, 2% прошлогодней выручки «Эльдорадо» — это \$84 млн, а у крупнейшего российского виртуального ритейлера Ozon.ru оборот за прошлый год составил \$102,4 млн. Да и динамика у Ozon.ru поскромнее: в первом полугодии 2009-го оборот увеличился по сравнению с таким же периодом 2008 года на 20%.

Попытки крупных ритейлеров диверсифицировать бизнес за счет интернет-торговли могут здоровенно обострить конкуренцию на относительно небольшом и раздробленном виртуальном рынке.

«До недавнего времени 90% продаж телефонов в Сети осуществлялось через „серых“ продавцов,— говорит президент «Евросети» Александр Малис. Сейчас рынок заметно «обелился», но вслед за «серыми» игроками с рынка могут уйти и «белые», но маленькие: тягаться с лидерами онлайн-рынка им зачастую не под силу.

Создатель Livejournal.com Брэд Фишер советует начинающим интернет-предпринимателям создавать интернет-магазины (см. стр. 92). В России это может оказаться не такой уж хорошей идеей.

Традиционные ритейлеры обскакали своих онлайн-конкурентов на их же территории (см. график на стр. 8) — из десятки самых популярных интернет-магазинов, по версии Ipsos, лишь четыре работают только в Сети. Любой новый канал сбыта в кризис ритейлеры рассматривают как возможность спасти свой бизнес, так что для малых предпринимателей в интернете места остается совсем мало. [см.](#)



ТВОЯ СТИЛЬНАЯ ОСЕНЬ



Москва
Ленинский проспект д.3
"Версаль-Подарки"



Аэропорт «Домодедово»
магазин «Навигатор»



Москва
Новинский бульвар д.8
ТЦ «Лотте-Плаза» 4 этаж
бутик аксессуаров
«Табачная Любовь»

Москва
Мичуринский пр-т
Олимпийская деревня 4-1
магазин «Люкс»

Компания
«Премиум-Класс»
эксклюзивный
дистрибутор в России

Шоу-рум:
Москва
Б.Толмачевский пер. д.5
тел. (495) 229-6230
show-room@premium-klass.ru
www.gf1919.ru

www.giorgiofedon1919.it

Реклама



«Степан Тимофеевич» выступит на стороне «Николы»

ПЕРЕД

НОВГОРОДСКАЯ «ДЕКА» КУПИЛА У HEINEKEN МАРКУ КВАСА «СТЕПАН ТИМОФЕЕВИЧ». НОВОЕ ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЛЖНО КОМПЕНСИРОВАТЬ ПАДЕНИЕ ПРОДАЖ «НИКОЛЫ».

РОССИЙСКАЯ ЗАКВАСКА

Привычное дело, когда международные компании покупают сильные российские брэнды. Новгородская ГК «Дека» поступила ровно наоборот: она сама купила у Heineken торговую марку кваса «Степан Тимофеевич».

К чужим брэндам «Дека» приценивалась давно. В ноябре 2008 года «Дека» искала инвесторов, чтобы выкупить у компании «Эжен Бужеле Вайн» торговую марку кваса «Першинъ» (его дистрибуцией занимается PepsiCo). Но тогда привлечь финансирование не удалось. Тем более что зимой у «Деки» возникли проблемы с деньгами: контрагенты подали к компании более 20 исков, требуя выплатить долги. Было не до приобретений.

В этом году новгородцы рассчитались с поставщиками и вернулись к идеи M&A. А Heineken, в свою очередь, решила закрыть питерский Пивоваренный завод имени Степана Разина и перенести производство на другую площадку. «Непрофильный» квас, разливавшийся там же, компанию не слишком интересовал. «Heineken нужно было просто сбросить брэнд. Поэтому не думаю, что сумма сделки была большой — несколько миллионов долларов», — полагает Максим Розенблит, директор по развитию департамента корпоративных финансов ИФК «Метрополь».

Между тем в отличие от пива квас пользуется стабильным спросом несмотря на кризис. По мнению экспертов «Бизнес Ана-

литики», в 2009 году рынок может вырасти на 2% (за последние два года его объем увеличился минимум на 50%).

Портит благостную картину только один штрих. «„Степан Тимофеевич“ и „Никола“ похожи по рецептуре и продаются в одной, высокой, ценовой категории», — говорит Елена Цветкова, генеральный директор исследовательского центра «Пиво и напитки XXI век». «Деку» это не смущает. «Первым на рынок кваса в Северной столице вышел именно „Степан Тимофеевич“, год спустя он был потеснен „Николой“. „Канибализация“, которая могла быть между двумя марками, исторически уже случилась. У каждой появились свои лояльные потребители», — уверен Андрей Манский, председатель совета директоров «Деки».

Квас «Никола» выбился в лидеры рынка за счет эпатажного продвижения: в своей рекламе «Дека» использовала слоган «Квас — не кола, пей „Николу“!». Но эффект новизны быстро прошел. Если в 2007 году, по данным «Бизнес Аналитики», «Дека» занимала 26% рынка кваса, то в первом полугодии 2009-го — 22%. И это при том, что весной нынешнего года «Дека» вывела на рынок новый брэнд — дешевый «Большой квас» (конкурент «Хлебного кваса» от «Балтики»). «Степан Тимофеевич» — марка, наоборот, консервативная. Когда эпатаж перестает работать, самое время вернуться к традициям. [СФ](#)

ВЕДУЩИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ КВАСА*



* доли рынка в стоимостном выражении;
январь–июнь 2009 года

Источник: «Бизнес Аналитика»

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА



География стабильности

БАНКОВСКАЯ ГРУППА ЗЕНИТ

www.zenitgroup.ru

Тел.: 8-800-200-6677
(звонок из любого региона бесплатный)





Kraft Foods поставила рекламу печенья на поток

ЭКСПЕРИМЕНТ

ALPEN GOLD ТЕПЕРЬ НЕ ТОЛЬКО ШОКОЛАД, НО И ПЕЧЕНЬЕ. KRAFT FOODS ПЕРЕИМЕНОВАЛ БИСКВИТЫ «ПРИЧУДА», ЧТОБЫ ВЫСТРОИТЬ ЗОНТИЧНЫЙ БРЭНД И СЭКОНОМИТЬ НА РЕКЛАМЕ.

ПЕЧЕНЬЕ В ШОКОЛАДЕ

Популярный брэнд бисквитного печенья с шоколадной глазурью «Причуда» будет теперь называться Alpen Gold Chocolife. И Kraft Foods сможет продвигать шоколад и бисквиты под одной маркой.

Когда в конце 2007 года Kraft Foods купила у Danone бисквитные подразделения по всему миру за 5,3 млрд евро, ей досталась в том числе и фабрика «Большевик» с ее брэндами «Причуда» и «Юбилейное». Изначально компания заявляла, что будет активно развивать эти марки. И правда, по данным «TNS Россия», в 2008 году ролики с рекламой «Причуды» по ТВ показали почти 3 тыс. раз. Александр Еременко, управляющий директор BrandLab, оценил ежегодные затраты на продвижение брэнда в \$2–3 млн, тогда как, скажем, ежегодный рекламный бюджет Alpen Gold — минимум в \$5–7 млн.

Однако в этом году «Причуду» Kraft Foods уже не рекламировала. Вместо этого на экране стал чаще появляться Alpen Gold (более 5 тыс. роликов за первое полугодие по сравнению с 6,4 тыс. за весь 2008-й, по данным «TNS Россия»). Бисквиты компания решила «прицепить» к ключевой шоколадной марке.

«Alpen Gold „столбит“ за собой любые шоколадные ассоциации», — считает Александр Еременко. Затея в том, чтобы создать зонтичный брэнд. По словам Татьяны Крымовой, менеджера по

ТОП-5 НА РЫНКЕ ШОКОЛАДА

МАРКА	ДОЛЯ РЫНКА*, %, I ПОЛУГОДИЕ 2008 Г.	ДОЛЯ РЫНКА*, %, II ПОЛУГОДИЕ 2009 Г.
ALPEN GOLD	7,4	8,7
«А. КОРКУНОВ»	6,0	5,1
SNICKERS	5,3	5,1
RAFFAELLO	5,3	4,3
«Воздушный»	3,3	3,8

* учитывались категории — шоколад в плитках, шоколадные конфеты в коробках, шоколадные батончики

Источник: «Бизнес Аналитика»

маркетингу Kraft Foods, при исследовании, которое проводилось перед ренеймингом, 94% потребителей шоколада Alpen Gold сказали, что будут покупать и печенье под этой маркой.

«В сознании многих Alpen Gold просто дешевый шоколад. При чем тут печенье? — удивляется Дмитрий Жичин, управляющий директор московского офиса компании Brand Aid. — Вероятно, на первых порах компания понесет потери в продажах». Чтобы этого не произошло, Kraft Foods обещает вкладывать в рекламу бисквитов Alpen Gold Chocolife на 50% больше средств, чем в бисквиты «Причуда».

Гендиректор агентства «Точка роста» Роман Шалимов уверен, что через какое-то время эта мера приведет к экономии всего рекламного бюджета: компания сможет продвигать всю линейку продуктов под одним брэндом Alpen Gold.

В ассортименте Kraft Foods остались еще вафельные торты «Причуда». «В отличие от сегмента бисквитного печенья, где среди покупателей марка „Причуда“ самая узнаваемая, на рынке вафельных тортов высокая конкуренция, и любые телодвижения могут грозить потерей рынка. Поэтому эксперимент стартовал именно с печенья», — считает Еременко. Но, по мнению экспертов, торты тоже рано или поздно будут продаваться под брэндом Alpen Gold. Экономить так экономить. ☺

текст АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

Почему Вы доверяете Миле?

Вас привлекают комфорт и удобство?
Впечатляющий дизайн и легендарное немецкое качество?
Миле заботится обо всём...

РЕКЛАМА. ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН



Техника по уходу за бельем от Миле. Бережная стирка, нежная сушка,
комплексный уход за каждым видом белья...
Посетите Галереи Миле – и Вы убедитесь в этом сами.
Москва, Ленинградский проспект, 39а, здание Мерседес-Бенц Центра, 9 этаж
Санкт-Петербург, Петроградская набережная, 18а

☎ 8-800-200-2900 (звонок по России бесплатный) ⌐ miele.ru

Miele

ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ – КОМПРОМИСС



Наталья Подпорина разглядела потенциал колготок

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

КОМПАНИЯ UPRESCO ВЫВОДИТ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК МАРКУ КОЛГОТОК OBLIO И СОБИРАЕТСЯ ПРОДАВАТЬ ИХ ПО ТОЙ ЖЕ СХЕМЕ, ЧТО И ДРУГИЕ СВОИ ПРОДУКТЫ — ОБУВНУЮ КОСМЕТИКУ И СРЕДСТВА ОТ НАСЕКОМЫХ.

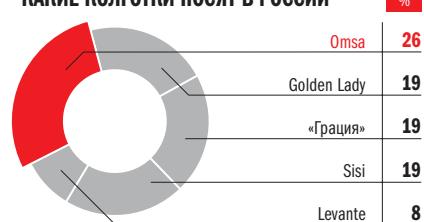
КОЛГОТКИ В НАГРУЗКУ

Upresco образовалась после раздела группы компаний «Руян». Основатель группы Александр Кравцов оставил себе брэнды товаров для туризма. Потребительские товары отошли к отколовшейся от «Руяна» компании Upresco Алексея Белевцева и Владимира Чекурды. Выручка компании в 2008 году, по оценкам, составила около \$150 млн. Основные брэнды Upresco — средства от насекомых Gardex и «Раптор», а также обувная косметика Salton и Patisson. Все это продукты с ярко выраженной сезонностью.

Изучив несколько внесезонных рынков — полиролей, депиляторов, фильтров для воды, спа-продуктов, Upresco так и не выбрали из них перспективный. Однако в ходе поисков Upresco натолкнулись на сезонный продукт, который прежде оставляла без внимания, — колготки.

Собственное исследование Upresco показало, что объем рынка колготок и чулок в России равен \$850 млн. «Это больше совокупного объема всех рынков, где уже работает компания», — говорит групп-менеджер Upresco Наталья Подпорина. При этом, как кажется маркетологам компании, у рынка есть большой потенциал роста, ведь в России женщины покупают колготки в три раза реже, чем в Италии.

КАКИЕ КОЛГОТКИ НОСЯТ В РОССИИ*



* марки, которые покупались хотя бы один раз за последние полгода (результаты опроса) Источник: компания Upresco

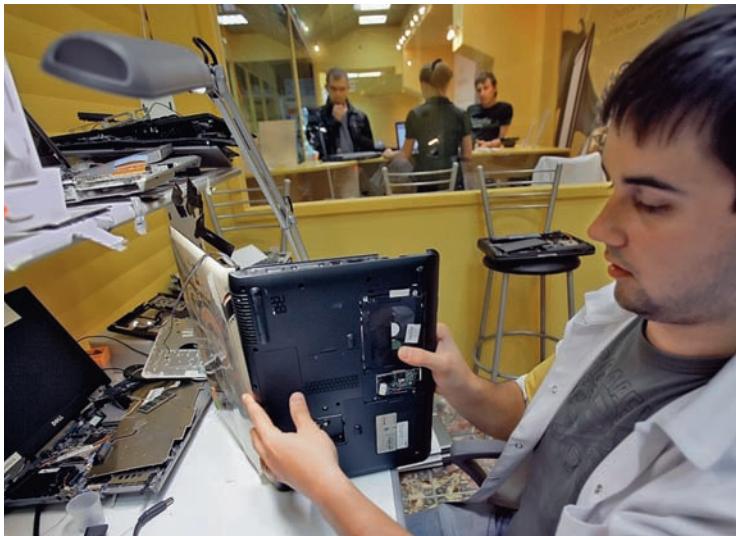
Upresco договорилась с итальянской Levante Group о поставках в Россию колготок под брэндом Oblio. Марка из средней ценовой категории — конкурировать ей предстоит с брэндами Sisi, Golden Lady, «Грация» и др.

До 1998 года этот брэнд уже поставлялся в Россию, но тогда проект провалился. По словам пожелавшего остаться анонимным гендиректора дистрибуторской компании, когда-то торговавшей Oblio, на упаковке не было «фотографии девушки в изделии». В России колготки продавались плохо, и после кризиса 1998 года Oblio ушла с нашего рынка. Рестайлинг случился только в начале 2009 года.

Цель Upresco — занять 3% рынка к 2012 году. Компания начнет поставки колготок в те же точки продаж, куда давно поставляет обувную косметику, — в обувные магазины и супермаркеты. У колготок и обувной косметики кривая сезонности похожа — и те, и другие сильно «проседают» летом.

Однако супермаркеты ставят на полки не больше пяти наименований одного брэнда. Маркетологам из Upresco каждый сезон предстоит выбирать из нескольких десятков моделей Oblio единицы, которые будут пользоваться в России спросом. Одно плохо — на колготки, в отличие от средств от насекомых, существует постоянно меняющаяся мода. [см](#)

текст ПАВЕЛ КУЛИКОВ



Продвигать сервисный бизнес эффективнее всего в интернете

НОУ-ХАУ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ДЕНИС МОХОВ НАШЕЛ ХИТРОУМНЫЙ СПОСОБ ПРЕВРАТИТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ GOLDFPHONE В ФЕДЕРАЛЬНОГО ИГРОКА. ДЛЯ НАЧАЛА ОН ПОДСАДИЛ КОЛЛЕГ ИЗ РЕГИОНОВ НА РЕКЛАМНУЮ ИГЛУ.

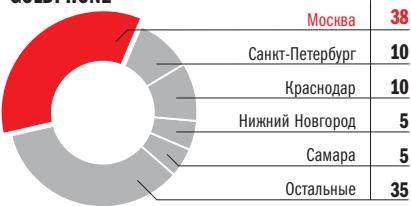
БЕСПЛАТНЫЙ СЫР

У **Дениса Мохова** небольшой бизнес с оборотом 45 млн руб. в год. В столице у него работают три точки, однако на рынке сервисного обслуживания телефонов он один из лидеров.

Два с половиной года назад Мохов сделал ставку на продвижение своих услуг в интернете. Сейчас он ежемесячно тратит около 500 тыс. руб. на популяризацию своего сайта в сети (это около 20% общих расходов). В результате в поисковиках Google и «Яндекс» по запросу «ремонт телефонов» в первых трех строчках — компания Goldphone. Посещаемость сайта, по данным самой фирмы, около 5 тыс. человек в день, в то время как у других аналогичных сервисов — в 10 раз меньше. Подобная популярность позволяет Мохову обслуживать клиентов по ценам на 20–60% выше среднерыночных.

С прошлого года компания Мохова начала размещать на сайте адреса и телефоны сервисных центров из регионов — сейчас их более 700 из 88 городов России. Услуга бесплатная. Но несколько месяцев назад пять компаний стали не только указывать свой адрес, но и давать баннерную рекламу, а это уже обходится им примерно в 1,5–3 тыс. руб. в месяц. «Хочу, чтобы на каждый город было по одному-два баннера на сайте», — рассказывает о своих планах Мохов. По расчетам с ф., суммарный заработка тогда

СТРУКТУРА ПОСЕЩЕНИЙ САЙТА GOLDFPHONE*



* в августе 2009 года

Источник Liveinternet.ru

может составить 200–250 тыс. руб. в месяц. Регионалы только за. Так, например, по данным центра «GSM-сервис плюс» в Ижевске, число клиентов у них, благодаря начавшемуся в начале лета сотрудничеству с Goldphone, стабильно увеличивается на 30–40 человек в месяц.

Поскольку у самого Мохова бизнес сосредоточен в столице, региональные центры не являются его конкурентами. А бесплатный вариант рекламы, по сути, удочка с живкой. Конечная цель — зарабатывать на франчайзинге. «Хотим, чтобы компания стала самой крупной федеральной сетью», — строит планы Мохов. По его задумке, регионалы, оценив все преимущества рекламы на федеральном сайте, захотят работать под раскрученным в сети брендом Goldphone. Условия франшизы, которые бизнесмен предлагает, весьма мягкие: без паушального взноса, с ежемесячными выплатами 6–30 тыс. руб. в зависимости от города. Первые два сервиса уже работают по франшизе — в Тольятти и Санкт-Петербурге. В октябре-ноябре открывается центр в Ростове-на-Дону.

«Пока таких предложений на рынке обслуживания телефонов не было. Ниша свободна», — считает руководитель департамента франчайзинга компании Deloshop Нина Семина. Так что Мохов, собравший на своем сайте чуть ли не весь региональный сервисный рынок, имеет шансы на успех. **сф**

текст ПОЛИНА РУСЯЕВА

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

«Острая фаза кризиса в России позади. Мы в этом уверены. Последние данные свидетельствуют о том, что медленное, постепенное, осторожное восстановление начинается»



Игорь Шувалов,
первый вице-премьер
правительства РФ

А у Росстата другая информация. Инвестиции в основной капитал – пожалуй, главный фактор восстановления экономики в августе 2009 года по сравнению с августом 2008-го – упали на 19,4% (18,9% в июле), хотя вплоть до июля темпы их сокращения замедлялись. Экономисты говорят о возможном росте экономики лишь в 2010 году.

«Мы договоримся. Мы понимаем друг друга. Мы люди одной крови. Сядем, договоримся в зависимости от конкретной ситуации. Решим между собой»



Владимир Путин,
премьер-министр РФ

В неспокойное время российские власти поражают своим хладнокровием. Владимир Путин разом решил проблему выборов 2012 года, заявив, что с президентом Дмитрием Медведевым они просто «договорятся». Раз так, то о будущем и волноваться нечего.

«Желания возвращаться нет, понимание этого пришло сразу. Свое будущее я связал с этой страной и уже стал ее налоговым резидентом»

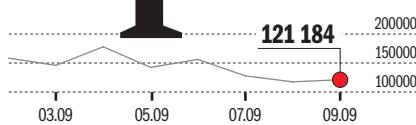


Евгений Чичваркин,
экс-совладелец «Евросети»

Зато огромное желание вернуть предпринимателя из Великобритании в Россию есть у российских силовиков. Вестминстерский суд Лондона приступил к рассмотрению запроса Генпрокуратуры РФ об экстрадиции бизнесмена в Россию. Пока Лондон бизнес-беженцев не выдавал.

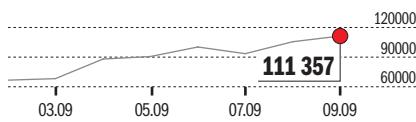
МОНИТОРИНГ

кризис



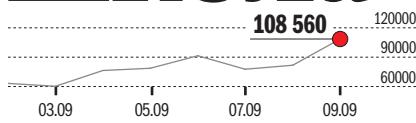
Власти бодро рапортуют, что пик кризиса уже пройден, но макроэкономические показатели этого не подтверждают

команда



Российские футболисты сумели разгромить сборные Уэльса и Лихтенштейна

школа



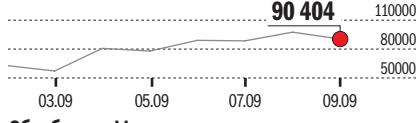
Стартовал новый учебный сезон, так что возобновилась полемика вокруг ЕГЭ

доллар



Американская валюта показала рекордное с начала кризиса падение – надежды на бум импортозамещения тают на глазах

автомобиль



Сбербанк с Magna закрывают сделку по покупке Opel, а в АвтоВАЗе новый президент – Игорь Комаров

*Рейтинг самых часто упоминаемых в СМИ информационно значимых слов составлен **СФ** на основе данных за период с 20.08.2009 по 20.09.2009, предоставленных информационно-аналитической системой «Медиалогия». При расчетах «Медиалогия» использовала базу СМИ из более чем 3800 источников: ТВ, радио, газеты, журналы, информагентства, интернет-СМИ и блоги. [СФ](#)

«На наших глазах создаются правила игры будущего бизнеса. Сейчас нельзя сидеть и просчитывать все последствия до мелочей»



Стюарт Лусон,
председатель правления «HSBC Россия»

Вы слышали шутку о возможной девальвации доллара — что на купюре \$1000 будет портрет Барака Обамы? Если оставить иронию, то здесь виден намек на исторический момент эпохи: отживают свое многие элементы финансовой системы, формируется каркас новой стабильности. Многие компании проходят фазу «перезагрузки». Осознание ответственности момента может парализовать волю первых лиц. Но посмотрите на выпускников вузов, которые тоже на распутье,— они не боятся пробовать новое, не просчитав с калькулятором все последствия, потому что верят в себя, в свой успех и еще — в счастливый случай. Любопытно оглядываться назад, вспоминая, как в молодости какая-нибудь мелочь вроде мимолетного знакомства радикально повлияла на нашу судьбу. Но счастливый случай представляется только как награда за инициативу.

Недавно я получил письмо из 1994 года. Некий Джон Вурдеман Пятый благодарил меня за то, что 15 лет назад в его жизни произошел кругой поворот. Сначала, в том числе из-за имени, я счел письмо спамом. Но затем еще раз перечитал — и вспомнил эту историю. Тогда я только приехал в Москву и сразу постарался обойти ее основные культурные центры. В Центральном доме художника я познакомился с молодым американцем, картины которого выставлялись тут же. Джон работал в жанре сюрреализма, но не казенного, а романтического. Изображал революционные порывы народа. Картины мне показались занимательными, мы разговорились, и он пригласил меня в институт имени Сурикова пообщаться с сокурсниками. Всем им, крайне увлеченным своим искусством, было лет по 25. Работы неизвестных художников раскупались, конечно, плохо. И когда Citibank открывал новый офис, я решил сделать в том помещении выставку, пока не завезли мебель. Это был успех — все работы были проданы. После выставки мы общались с Джоном еще пару раз, но затем связь как-то оборвалась.

Сегодня около двух тысяч работ Джона Вурдемана находятся в американских музеях и галереях, а сам он живет в средневековом городке под Тбилиси и продолжает рисовать. Оказалось, что как раз в тот момент, когда я его встретил в Москве, он решил бросить свое «баловство». Пара

его картин в ЦДХ была, вероятно, последней попыткой обратить на себя внимание. К «взрослению» его давно призывал отец, видевший в богемном студенте будущего финансиста.

Такой же случай превратил в финансиста другого богемного студента — меня. Когда я учился на философском, у нас было модно идти в рекламисты. Творческая работа, артистичный дресс-код, неплохие деньги. К тому же я не хотел расставаться с длинными волосами. Поэтому на университетской ярмарке вакансий я выбрал собеседование в рекламном агентстве. Мы пришли вместе с лучшим другом. Он хотел попробовать себя еще и в банковском деле. За компанию я зашел с ним в бокс Citibank, тоже поболтал с эйчаром и отдал свою анкету.

Мы оба получили предложения и от рекламистов, и от банкиров. Работать в одном месте нам было не с руки — конкуренция могла подтолкнуть дружбу... Сейчас это кажется крайне безответственным, но мы пошли в паб, нагрузились пивом и кинули монетку. В итоге мой друг Джеймс Бест — председатель совета директоров одного из крупнейших британских агентств Boase Massimi Pollitt. Ну а я работаю в банках уже 40 лет, о чём ни разу не пожалел. сф

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
ПОДДЕРЖИВАЕТ БАДЫ



РУЧНАЯ РАБОТА

Маленькая рыбка на значке бутылки крепится вручную. Она символ природной чистоты, искусно сохраненной руками истинных мастеров.

СОЛОДОВЫЙ СПИРТ АРТЕЗИАНСКАЯ ВОДА

Рецепт уникален, в нем не только кристально чистая артезианская вода, но и солодовый спирт, который, в отличие от обычного зернового, не содержит в себе искусственных добавок: брожение происходит за счет натуральных ферментов, без добавления синтетических компонентов. Таким образом получается натуральный продукт.

УНИКАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Водку BELUGA изготавливают в экологически чистом уголке Сибири, где на 300 километров вокруг нет индустриальных объектов. BELUGA в течение месяца проходит фильтрацию, полировку и созревание. «Успокаиваясь» и «котыхая» на каждом этапе, BELUGA наполняется безупречным вкусом.



NOBLE RUSSIAN
DISTILLED AND BOTTLED



RUSSIAN DISTILLED
COMPANY



2005

«Мы ребята не амбициозные — какая разница, свой брэнд развивать или чужой»



Евгений Насоленко,
генеральный директор компании
«Новые торговые системы»

2008 год стал для участников рейтинга переломным. Если в начале года компании соревновались в забеге на длинные дистанции, то в конце перешли на прыжки с трамплина. Настоящее двоеборье.

Из первой двадцатки быстрорастущих 2008 года таким образом «выпрыгнуло» 70% ее прошлогодних фигурантов. Зато бросается в глаза рост банковского сектора — если в прошлом году в лидеры пробился лишь «Русский стандарт», то в этом «финансисты» в первой двадцатке представлены сразу тремя участниками: банками «Сосьете Женераль Восток», «Санкт-Петербург» и Промсвязьбанком. Активы двадцатки крупнейших банков за 2008 год выросли на 40%, и по сути это рост только за первое полугодие. С другой стороны, в первых строках рейтинга оказались компании, для которых увлечение скоростью обернулось

НО ОБРАТНАЯ СТОРОНА СКОРОСТИ – БОЛЬШАЯ КРЕДИТНАЯ НАГРУЗКА: ТЕ ЖЕ 50 САМЫХ «СКОРОСТНЫХ» УЧАСТНИКОВ РЕЙТИНГА НАБРАЛИ К КОНЦУ 2008 ГОДА

1684,39 млрд руб. → **совокупных долгов**

16%

из \$420 млрд общероссийской корпоративной задолженности приходится на участников рейтинга быстрорастущих компаний – 2008

ЛИШИВШИСЬ ДОСТУПА К ФИНАНСИРОВАНИЮ И НЕ ИМЕЯ ВОЗМОЖНОСТИ ПЕРЕКРЕДИТОВАТЬСЯ, ОБЪЯВИЛИ ДЕФОЛТ ИЛИ ОКАЗАЛИСЬ НА ГРАНИ

банкротства



27

компаний
которые входили в число быстрорастущих годом ранее

30

динамика %

совокупной выручки участников рейтинга «Секрета Фирмы»*

25

2006

2007

2008

* по сравнению с предшествующим годом

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА

серьезными проблемами. Migar Group (победитель в номинации «Промышленность и строительство», «Агрика» («Потребительские товары»), «Седьмой континент», «Дон-строй», Dixis и многие другие сейчас лихорадочно пытаются выбраться из глубокой долговой ямы, где они оказались в процессе роста. Самый яркий апологет идеологии роста взаймы — двухкратный победитель рейтинга, «Новые торговые системы» (см. материал «Двойной форсаж» на стр. 34) — спасся от бан-

кротства только при помощи жестких переговоров.

По большому счету, соседство банков с такими «хромыми» спринтерами — две стороны одной медали. Ведь кредиты, являющиеся для банков активами, для «реального сектора» все же пассив. Рейтинг быстрорастущих компаний 2008-го «оцифровал» идеологию развития, господствовавшую в российской экономике до осени прошлого года: самыми активными в плане роста игроками были те, кто брал кредиты

ты и, что логично, те, кто эти кредиты выдавал.

«Банковский сектор играл крайне важную роль: он рос очень быстро и снабжал экономику ресурсами. Но во второй половине года активы уже перестали расти, а потом свернулось и кредитование: банкам самим пришлось погашать внешние долги. Ресурсы ушли, и роль банков как моторов роста просто исчерпала себя», — рассуждает главный экономист Альфа-банка Наталия Орлова.

31

%

«Экономисты предупреждали: опасно брать такие кредиты. Но не были услышаны. И сегодня предприниматели говорят, что во всем виноват Кудрин, который вместо того, чтобы инвестировать в бизнес, создавал стабфонд»



Евгений Ясин,
научный руководитель
Высшей школы экономики

Для части компаний кредиты были не приятным «дополнением» к менее рискованным источникам финансирования вроде потребительского спроса, а основным топливом. Один из примеров — «Эльдорадо», упавшая в рейтинге на 152 позиции. За 2008 год выручка компании сократилась практически на \$1 млрд. При этом сослаться на общее снижение продаж техники нельзя: например, «Белый ветер» увеличил оборот на 46%. «Эльдорадо» просто оказалась более залогированной, и в условиях, когда кредиты стало сложно привлечь, компания не смогла расплачиваться с поставщиками. В июле—октябре поставки техники резко сократились, что сказалось и на объеме продаж. Спас положение снова кредит — от совладельца, чешской PPF.

НЕ ВСЕ ТО ЗОЛОТО

У кого не было проблем со спросом и закредитованностью, так это у нефтяников. В июле 2008-го цена на «черное золото» достигла исторического максимума — \$145 за баррель сырой нефти. С начала года баррель подорожал почти на 50%. Во второй половине года цены начали падать (к концу года баррель нефти стоил \$40), но тут горькую пилюлю «подсластила» девальвация рубля, позволившая сократить затраты и сохранить рентабельность бизнеса.

Однако из четырех игроков этого сектора, входивших в двадцатку лидеров в 2007 году, осталась лишь

«Роснефть». Да и та заработала премию не очень рыночным методом: компания консолидировала в отчетности остатки поглощенного ею ЮКОСа. Sibir Energy, прошлогодний лидер, погрязла в тяжбе с собственным акционером и уже в 2009-м была куплена «Газпром нефтью».

Впрочем, временная сдача позиций в общем зачете не катастрофична для нефтедобытчиков — они заложили хороший фундамент для того, чтобы вернуться в лидеры роста, когда склынет кредитно-допинговая «пена». «Конъюнктура давала возможности для экспансии как за счет сделок M&A, так и за счет органического роста — компании вкладывались в открытие и разработку новых месторождений», — говорит Дмитрий Лютягин, аналитик ИК «Велес-капитал».

Действительно, «Роснефть» инвестировала в освоение Банкорского месторождения, ЛУКОЙЛ начал осваивать месторождения в Каспийском море, купил НПЗ в Италии и сеть заправок в Турции; в средние месторождения инвестировали ТНК-ВР и «Сургутнефтегаз». Не дав существенного прироста выручки в 2008 году, инвестиции спасут компании в будущем от ее падения. «Это долгосрочные проекты, но они уже сейчас начинают влиять на деятельность компаний», — рассуждает Лютягин. И есть шанс, что уже в 2009 году Россия, после трех лет «стагнации», наконец увеличит добывачу нефти.

таким был средний прирост выручки участников рейтинга быстрорастущих компаний в 2005 году

2000

1000

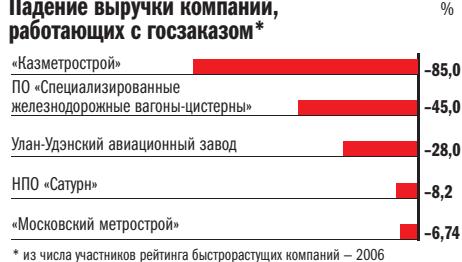
0

2005

ДЫРЯВЫЕ КАРМАНЫ

В 2008-м рекорды била не только цена на нефть. В потребительский раздвоили россияне: по данным Росстата, расходы населения впервые за время существования рыночной экономики в России превысили доходы (на 4 млрд руб.), при том, что и сами среднедушевые доходы выросли на 19,9% по сравнению с 2007 годом. Масла в огонь подливало потребкредитование: объем кредитов, взятых населением, увеличился в 2008 году на 35%, до 4,017 трлн

Падение выручки компаний, работающих с госзаказом*



«Постановление о промсборке дало колossalный толчок развитию производства в стране... Теперь мы должны жить по принципам бразильской футбольной команды: нам забивают, сколько могут, мы забиваем, сколько хотим»



Борис Алешин,
экс-президент АвтоВАЗа

Объем российского авторынка \$ млрд

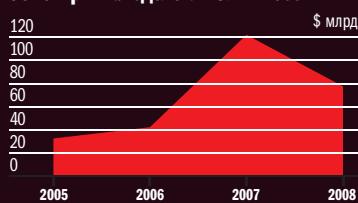


- Средняя цена нефти, \$/баррель
- Объем кредитов физическим лицам, млрд руб.
- Объем госинвестиций в экономику, млрд руб.

2006

2007

Объем рынка сделок M&A в России \$ млрд



руб.— это около 15,7% всех доходов россиян за 2008 год.

Как результат — хорошие позиции в рейтинге компаний потребительского сектора. «Главный вклад в рост ВВП внесли потребительски ориентированные отрасли»,— говорит Наталья Орлова из Альфа-банка. Составляющая ВВП в виде розничной торговли увеличилась за 2008 год на 13%. Правда, основной драйвер роста розничных сетей — все равно скупка менее удачливых конкурентов.

Так, X5 Retail Group вошла в двадцатку лидеров рейтинга, прибавив сразу тридцать позиций. Быстрый рост крупнейшего ритейлера — результат нескольких сделок M&A. Объединившись с «Пятерочкой», X5 сразу утроил обороты в 2006-м. Секрет успеха в 2008 году все тот же: «У X5 большую долю прироста выручки дала покупка „Карусели“, которую они завершили в середине прошлого года. Если же смотреть на сопоставимые продажи (без учета выручки, которую принесли при-

обретенные магазины), то в 2008 году они увеличились на 22%»,— рассуждает Виктор Дима, старший аналитик ИК «Открытие».

Но если первые три квартала 2008 года выручка ритейлеров росла на привычные для них 25–30%, то к концу года розница явно выдохлась. Правда, не вся. «В IV квартале мы начинаем видеть большие продажи в дискаунтерах, покупатели перемещаются из более дорогих магазинов в более дешевые»,— говорит Дима.

10,9

%

составило падение реального ВВП
во II квартале 2009 года по отношению
к аналогичному периоду 2008-го

85

65

45

25

\$/баррель

«В первых трех кварталах 2008 года рост цен на авиакеросин приводил к росту тарифов и, соответственно, росту выручки без фактического увеличения объема перевозок»



Сергей Шклянник, старший вице-президент
ПК «Волга–Днепр»

Рост совокупной выручки топ-20 компаний*

2007	84
2008	101

* из вошедших в рейтинг (в процентах к предшествующему году)

Источник: рейтинг быстрорастущих компаний «Секрета фирмы»

2008

2009

ДОРОГО НЕ ЛЮБО

Поставщикам потребительских товаров в ценовых категориях middle и выше обострившееся с кризисом стремление потребителей сэкономить вышло боком. Например, по данным Ассоциации европейского бизнеса, в ноябре 2008-го падение продаж новых автомобилей составило 15% по отношению к ноябрю 2007 года, за декабрь — 10% к декабрю 2007-го. В результате многолетний лидер рейтинга, «Тойота мотор», выбыл из гонки, переместив-

вшись со второй позиции на 58-ю. Потерял место в двадцатке лидеров и «Рольф» — он переместился с 15-го места на 23-е.

Российскому автопрому и иностранцам, собирающим в России недорогие машины, в новых реалиях оказалось попроще, хотя до этого успехами они не блескали. «Автофрамос» и АвтоВАЗ по итогам 2008 года увеличили выручку (на 12% и 2,7% соответственно) и улучшили свое положение в рейтинге (на пять и 13 позиций соответственно).

но). А «Форд моторс», собирающий бюджетные модели на российском конвейере, хотя и «упал», но по крайней мере меньше, чем конкуренты-иностранные, производящие более дорогие машины, — на семь позиций.

«Во-первых, „Автофрамос“ и АвтоВАЗ выпускают и продают более бюджетные автомобили. Во-вторых, на обеих компаниях позитивно сказалась девальвация рубля — у „Автофрамоса“ степень локализации высока», — объясняет Иван

Бончев, старший менеджер Ernst & Young. Впрочем, в 2009 году АвтоВАЗ это не спасет: по итогам года его продажи, скорее всего, упадут вдвое. Сейчас долги АвтоВАЗа составляют 42 млрд руб., не считая долгов материнским «Ростехнологиям». Компании придется сократить 27,6 тыс. сотрудников, чтобы остаться на плаву. Минпромторг уже всерьез предлагал перепрофилировать АвтоВАЗ под производство игрушек и велосипедов.

ЛИМИТ ИСЧЕРПАН

Если потребители начали экономить на автомобилях, то что уж говорить про сокращение расходов на недвижимость. Спрос на нее осенью 2008 года упал практически до нуля, что осложнило положение строительных фирм. Совокупная выручка компаний из раздела «Промышленность и строительство» увеличилась лишь на 14%.

На этом фоне результаты Mirax Group, которая в 2008 году увеличила выручку на 33% и заняла седьмое место в общем рейтинге, выглядят внушительными. Правда, кредиторы уже нетривиально поглядывают на активы Сергея Полонского, заложенные ради финансирования активного роста (см. материал на стр. 41). У крупнейшего публичного девелопера, ГК «ПИК», ситуация более показательна: он снизил выручку на 40% и был вынужден продать блокпакет своих акций бизнесмену Сулайману Керимову, который, являясь крупным заемщиком Сбербанка, умеет регулировать отношения с кредиторами.

СМУ «Ингеком», занимающееся дорогостоящим коммерческим строительством, по большей части подземным, столкнулось не только с падением спроса на свои услуги. В 2007 году погиб основатель и глава компании Михаил Рудяк, обладавший авторитетом и связями в столичном правительстве. В итоге выручка осталась практически

«В нашей экономике есть существенный потенциал роста... он связан с повышением склонности к инвестированию»



Андрей Клапач,
заместитель руководителя
Минэкономразвития РФ

на прежнем уровне — до этого она росла в среднем на 41% в год, а компания потеряла темпы роста и в 2008-м «скатилась» на 124 позиции.

СТРАНА ИЗОБИЛИЯ

Пожалуй, больше всего в плане источников финансирования роста повезло телекому. Первых строк в общем рейтинге компаний этого сектора не «хватали», зато отличились стабильностью. Повысив тарифы, сотовые операторы смогли амортизировать долговую нагрузку. Несмотря на то что большая часть долгов этих компаний — валютная, а выручка — рублевая, соотношение долга к прибыли до налогов у МТС за 2008 год не изменилось, а у «Мегафона» даже снизилось. Чуть хуже обстоят с этим дела у «Вымпелкома», в 2008-м вынужденного разместить евробонды на \$1 млрд — средства пошли на покупку Golden Telecom. «Большая тройка» продемонстрировала сносные результаты по росту выручки за 2008 год: у «Вымпелкома» рост на 37% (64-я строка рейтинга), у «Мегафона» — 25% (66-я), у «Мобильных телесистем» — 21% (170-я позиция).

Но «трех китов» намного опередил новичок рейтинга, шведская компания Tele2: предлагая жителям регионов гораздо более низкие тарифы на разговоры и минимум дополнительных услуг, компания завоевала шестую строку рейтинга со среднегодовым приростом в 89%.

Новички уже задают тон на рынке: так, «Мегафон» запустил виртуального оператора «Просто звони», эдакого сотового «лоукостера», по образу и подобию Tele2. А победил в категории холдинг «ЭР-телецом», который за счет подключения региональных пользователей интернета наращивал обороты на 150–250% в год (см. материал стр. 39)

Скорее всего, сотовым операторам нечего волноваться и за итоги 2009-го. «По нашей оценке, объем инвестиций в телекоммуникационный рынок в 2009 году если и уменьшится, то незначительно, а скорее всего сохранится на прежнем уровне», — рассуждает Алексей Нашекин, генеральный директор «Энвижн групп», телекоммуникационной компании, занявшей третье место в своей категории.

Но телекомщики — пожалуй, единственные, позволяющие себе так уверенно говорить о будущем. Кто займет первые строки в рейтинге быстрорастущих-2009 — главная интрига не только рейтинга, но и российской экономики. Ясно, что эти компании будут исповедовать принципиально иную бизнес-философию. Старый добрый органический, хоть и не столь быстрый, рост с его маркетинговыми «фишками» и производственными инновациями придет на смену стремительным стратегиям M&A и кредитному допингу. Ведь в беге с препятствиями, который начинают российские компании, скорость уже не главное.

TOP-300 САМЫХ ДИНАМИЧНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ*	ДВИЖЕНИЕ**	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА ЗА 2008 Г.***, МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %****	ПРИРОСТ ЗА 2008 Г., %	КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ*****
2008 Г.	2007 Г.						
1	1	⊖ НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ СИСТЕМЫ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	13 163,87	175,58	112	4
2	—	— ЭР-ТЕЛЕКОМ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	2909,70	147,30	127	5
3	—	— ЯНДЕКС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	7491,00	97,74	76	5
4	—	— БАНК «СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ ВОСТОК»	ФИНАНСЫ	214 917,10	96,64	107	5
5	—	— БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»	ФИНАНСЫ	216 940,70	91,49	72	5
6	—	— TELE2	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	25 770,00	89,50	41	4
7	19	↑ MIRAX GROUP	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	43 764,92	85,92	33	5
8	—	— АГРИКА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	13 800,00	84,42	14	4
9	—	— ЭНВИЖН ГРУП	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	10 758,00	77,69	97	5
10	28	↑ РОСНЕФТЬ	СЫРЬЕ	1 145 249,05	72,69	27	5
11	30	↑ СДС-ФУДС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3957,85	72,67	13	5
12	8	↓ ДЕТСКИЙ МИР	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	20 025,94	72,07	31	5
13	27	↑ ПРОМСВЯЗЬБАНК	ФИНАНСЫ	445 630,61	69,91	56	5
14	18	↑ ITELLENIC (НЛК)	ТРАНСПОРТ	5177,49	67,97	63	5
15	12	↓ СПБ О'КЕЙБОЛ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	51 574,04	67,24	67	5
16	11	↓ НАСТЮША	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	17 409,19	65,33	53	5
17	38	↑ ВОЛГА-ДНЕПР	ТРАНСПОРТ	36 897,00	63,59	44	5
18	—	— MAIL.RU	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	1862,76	63,42	42	3
19	49	↑ X5 RETAIL GROUP	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	222 033,24	62,51	63	5
20	26	↑ ПЕПСИКО ХОЛДИНГС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	36 998,40	62,38	23	5
21	36	↑ РАЙФФАЙЗЕНБАНК АВСТРИЯ	ФИНАНСЫ	562 902,23	62,18	35	5
22	31	↑ АТЛАНТ-М	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	50 855,00	59,67	21	5
23	15	↓ РОЛЬФ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	115 040,76	59,05	24	5
24	—	— ТРАНСКРЕДИТБАНК	ФИНАНСЫ	237 084,57	58,93	99	5
25	24	↓ АЗБУКА ВКУСА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	11 200,00	58,74	44	4
26	48	↑ ВНЕШТОРГБАНК	ФИНАНСЫ	2 583 615,83	58,60	71	5
27	—	— ГРУППА ГМС	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	14 092,00	57,48	5	5
28	21	↓ ФОРД МОТОР	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	1479 90,00	57,09	22	5
29	—	— ТРАКТОРНЫЕ ЗАВОДЫ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	54 675,00	56,70	65	3
30	35	↑ АВТОФРАМОС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	34 950,72	55,89	12	5
31	—	— ЮНИКРЕДИТ БАНК	ФИНАНСЫ	576 251,27	55,04	61	5
32	39	↑ ПРОФИТ	СЫРЬЕ	59 981,52	54,96	58	5
33	81	↑ КОНЦЕРН «БЕЛЫЙ ВЕТЕР»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	10 411,22	54,92	47	5
34	25	↓ ЭРКАФАРМ (СЕТЬ АПТЕК «ДОКТОР СТОЛЕТОВ»)	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	5286,80	54,75	32	5
35	46	↑ НОМОС-БАНК	ФИНАНСЫ	264 715,59	54,22	44	5
36	40	↑ АК БАРС	ФИНАНСЫ	217 400,14	54,17	40	5
37	—	— СИНЕРГИЯ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	16 729,00	52,79	47	3
38	23	↓ ЛАВЕРНА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	10 390,93	51,97	-6	5
39	20	↓ АШАН	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	128 062,26	51,87	41	5
40	47	↑ ТАНДЕР (РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ «МАГНИТ»)	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	129 455,25	51,83	44	5
41	—	— СИНТЕРРА	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	13 159,10	51,63	15	3
42	17	↓ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТТЕЛЕКОМ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	21 194,80	51,59	5	5
43	110	↑ УРАЛКАЛИЙ	СЫРЬЕ	62 798,00	50,95	113	5
44	54	↑ УРАЛСИБ	ФИНАНСЫ	432 822,49	50,90	21	5
45	7	↓ ЕВРОСЕТЬ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	142 300,00	50,82	-1	5
46	95	↑ ГАЗПРОМБАНК	ФИНАНСЫ	1 774 032,40	50,75	123	5
47	166	↑ СИЛЬВИНИТ	СЫРЬЕ	53 183,53	50,62	134	5

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ*	ДВИЖЕНИЕ**	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА ЗА 2008 Г.***, МИЛ. РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %****	ПРИРОСТ ЗА 2008 Г., %	КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ*****
2008 Г.	2007 Г.						
48	67	↑	БАНК МОСКВЫ	ФИНАНСЫ	760 655,21	50,12	50
49	33	↓	СОГАЗ	ФИНАНСЫ	58 317,77	49,73	23
50	5	↓	РУССНЕФТЬ	СЫРЬЕ	137 098,00	49,46	21
51	6	↓	ТАГАЗ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	36 815,78	49,46	31
52	66	↑	ТРАНСЭАЗРО	ТРАНСПОРТ	37 404,75	49,39	82
53	10	↓	РУССКИЙ СТАНДАРТ	ФИНАНСЫ	211 572,92	48,64	14
54	55	↑	АДИДАС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	23 209,63	47,68	41
55	78	↑	МОСГОРТРАНС	ТРАНСПОРТ	29 676,67	46,39	18
56	—	—	МЕЖРЕГИОНТРУБОПРОВОДСТРОЙ	СЫРЬЕ	19 845,12	46,09	316
57	329	↑	ЭФКО	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	18 249,12	45,18	57
58	2	↓	ТОЙОТА МОТОР	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	166 176,77	44,84	32
59	45	↓	ТД «КОПЕЙКА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	47 030,62	44,80	35
60	63	↑	АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	26 248,46	44,15	18
61	70	↑	ТОПЛИВО-ЗАПРАВОЧНЫЙ КОМПЛЕКС «ШЕРЕМЕТЬЕВО»	СЫРЬЕ	23 685,25	44,14	40
62	291	↑	СЕВЕРСТАЛЬ	СЫРЬЕ	559 146,14	43,91	41
63	—	—	УРСА БАНК	ФИНАНСЫ	213 625,01	43,34	18
64	72	↑	ВЫМПЕЛКОМ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	252 621,49	42,73	38
65	51	↓	НЬЮ-ЙОРК МОТОРС – МОСКВА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	19 426,33	42,62	4
66	52	↓	МЕГАФОН	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	175 451,00	42,40	25
67	140	↑	ПОКРОВСКИЙ РУДНИК	СЫРЬЕ	7007,70	40,64	72
68	56	↓	АВЕНТИС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	14 928,97	40,24	38
69	152	↑	ЛУКОЙЛ	СЫРЬЕ	2 155 909,80	40,23	26
70	68	↓	СТС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	15 985,79	40,09	33
71	151	↑	ГАЗПРОМ	СЫРЬЕ	3 057 139,00	40,01	44
72	188	↑	ГРУППА «СВЯЗНОЙ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	73 361,86	39,96	23
73	119	↑	ЮТЭЙР	ТРАНСПОРТ	32 990,00	39,90	51
74	154	↑	МОСМЕТРОСТРОЙ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	26 886,33	39,85	24
75	61	↓	ГРУППА ЛСР	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	49 813,00	39,85	39
76	103	↑	ПРОФМЕДИА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	15 606,25	39,35	27
77	—	—	НЭФИС КОСМЕТИК	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	12 000,00	39,12	33
78	194	↑	АЗОТ	СЫРЬЕ	15 167,64	38,81	92
79	113	↑	РОСБАНК	ФИНАНСЫ	490 482,09	38,46	27
80	170	↑	АЛЬФА-БАНК	ФИНАНСЫ	672 687,99	38,38	40
81	76	↓	СИТРОНИКС	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	49 963,47	38,34	21
82	57	↓	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРИ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	121 931,25	37,94	26
83	99	↑	ТЕХНОСЕРВ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	39 088,94	37,67	32
84	86	↑	СОВРЕМЕННЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ФЛОТ («СОВКОМФЛОТ»)	ТРАНСПОРТ	40 646,53	37,67	28
85	65	↓	ТОП-КНИГА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	9358,92	37,31	19
86	112	↑	СБЕРБАНК РОССИИ	ФИНАНСЫ	6 804 611,21	36,88	37
87	64	↓	НОВАТЭК	СЫРЬЕ	79 036,00	35,82	26
88	88	⊖	ПЕТРОКОММЕРЦ	ФИНАНСЫ	184 176,49	35,80	9
89	102	↓	BMW RUSSLAND TRADING	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	37 120,51	35,69	38
90	108	↑	ОСТАНКИНСКИЙ МПК	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	13 963,15	35,58	32
91	—	—	ВОСТОК-СЕРВИС	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	18 607,18	35,20	18
92	262	↑	ИНТЕКО	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	38 941,30	35,16	115
93	100	↑	ХАБАРОВСКАЯ ТОПЛИВНАЯ КОМПАНИЯ	СЫРЬЕ	17 622,68	34,97	16
94	96	↑	АВТОМОБИЛЬНЫЙ ЗАВОД «УРАЛ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	18 594,10	34,93	16

БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ | РЕЙТИНГ

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ*	ДВИЖЕНИЕ**	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА ЗА 2008 Г.***, МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %****	ПРИРОСТ ЗА 2008 Г., %	КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ*****	
2008 Г.	2007 Г.							
95	104	↑	МОСКОВСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН	ТРАНСПОРТ	38 844,56	34,83	23	5
96	258	↑	ХК «ЯКУТУГоль»	СЫРЬЕ	33 337,50	34,28	108	5
97	80	↓	ДАНОН ИНДУСТРИЯ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	24 805,61	34,16	21	5
98	109	↑	БАЛТИКА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	92 482,28	34,04	17	5
99	101	↑	КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	18 500,85	33,48	6	5
100	123	↑	РЕСО-ГАРАНТИЯ	ФИНАНСЫ	31 725,99	32,66	-2	5
101	111	↑	ПОЧТА РОССИИ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	86 536,32	32,62	23	5
102	—	—	АВТОЭЛЕКТРОНИКА	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	1656,51	32,29	40	5
103	201	↑	МИНУДОБРЕНИЯ (Г. РОССОШЬ)	СЫРЬЕ	20 087,37	32,21	71	5
104	105	↑	КОКА-КОЛА ЭЙЧБИСИ ЕВРАЗИЯ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	38 058,70	32,06	13	5
105	—	—	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	ТРАНСПОРТ	30 863,00	32,02	32	5
106	62	↓	ЕВРАЗ ГРУП	СЫРЬЕ	508 888,60	31,36	55	5
107	41	↓	ТЕЛЕБАЛТ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	23 268,76	31,35	-10	5
108	175	↑	АПТЕКА-ХОЛДИНГ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	19 615,59	31,14	49	5
109	—	—	JTI*****	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	34 830,63	30,77	20	5
110	9	↓	СЕВЗАПЭЛЕКТРОСЕТЬСТРОЙ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	14 938,00	30,45	-5	5
111	169	↑	ГЛАВСТРОЙ*****	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	36 058,62	30,33	13	5
112	93	↓	СОВФРАХТ	ТРАНСПОРТ	28 754,15	30,24	24	5
113	137	↑	БАШКИРЭНЕРГО	СЫРЬЕ	61 906,13	30,16	15	5
114	116	↑	Л'ОРЕАЛЬ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	23 622,21	30,04	21	5
115	196	↑	АЛМАЗ-АНТЕЙ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	108 249,40	29,74	75	5
116	42	↓	ТРАНСМАШХОЛДИНГ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	61 871,81	29,56	37	5
117	160	↑	АВИАКОМПАНИЯ «СИБИРЬ»	ТРАНСПОРТ	42 273,07	29,42	36	5
118	143	↑	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРАКТОРНЫЙ ЗАВОД «УРАЛТРАК»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	11 926,46	29,41	11	5
119	198	↑	КРАФТ ФУДС РУС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	21 808,38	28,93	25	5
120	75	↓	КУЗБАССРАЗЕРГОЛЬ	СЫРЬЕ	43 230,71	28,93	36	5
121	—	—	ВЫКСУНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	73 104,41	28,72	0	5
122	130	↑	СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	39 879,84	28,71	22	5
123	121	↓	МЕТРОВАГОНМАШ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	11 919,15	28,52	13	5
124	265	↑	МЕТАЛЛОИНВЕСТ	СЫРЬЕ	273 613,50	28,34	66	5
125	125	≡	НЕСТЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	СЫРЬЕ	11 736,57	28,29	26	5
126	139	↑	СИА ИНТЕРНЕШНЛ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	73 368,66	28,20	16	5
127	34	↓	ЕВРОЦЕМЕНТ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	62 370,96	28,03	-19	4
128	92	↓	ТРАНСТЕЛЕКОМ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	24 242,22	27,94	14	5
129	164	↑	НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЬЮТЕРНАЯ КОРПОРАЦИЯ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	47 345,00	27,94	19	5
130	127	↓	АЛТАЙВАГОН	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	15 591,98	27,76	33	5
131	122	↓	ПИВОВАРНЯ «МОСКВА-ЭФЕС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	23 959,64	27,69	23	5
132	157	↑	ПРОКТЕР ЭНД ГЭМБЛ – НОВОМОСКОВСК	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	21 133,16	27,60	30	5
133	176	↑	ТРУБНАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	СЫРЬЕ	142 079,35	27,59	33	5
134	213	↑	НИКФАРМ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	4304,44	27,36	31	5
135	129	↓	ВГТРК	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	24 500,29	27,23	10	5
136	167	↑	ТАТЭНЕРГО	СЫРЬЕ	55 996,27	27,23	19	5
137	97	↓	ОБЪЕДИНЕННАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	104 914,00	27,12	-3	5
138	98	↓	ВМЗ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»	СЫРЬЕ	15 597,87	26,82	12	5
139	252	↑	ЕВРОХИМ	СЫРЬЕ	112 173,57	26,77	52	5
140	145	↑	АГАННЕФТЕГАЗГЕОЛОГИЯ	СЫРЬЕ	12 190,00	26,54	62	5
141	53	↓	ИННПРОМ	СЫРЬЕ	16 789,53	26,41	12	5

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ*	ДВИЖЕНИЕ**	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА ЗА 2008 Г.***, МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %****	ПРИРОСТ ЗА 2008 Г., %	КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ*****	
2008 Г.	2007 Г.							
142	84	▼	ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК	СЫРЬЕ	54 966,94	26,12	44	5
143	156	▲	ТАРКЕТ РУС	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	16 790,28	26,10	24	5
144	138	▼	АФК «СИСТЕМА»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	416 269,88	25,99	19	5
145	37	▼	АТОМСТРОЙЭКСПОРТ	СЫРЬЕ	24 268,26	25,98	62	5
146	193	▲	ТОЛЬЯТИАЗОТ	СЫРЬЕ	29 973,50	25,97	52	5
147	231	▲	АВИАКОМПАНИЯ «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»	ТРАНСПОРТ	11 528,32	25,72	59	5
148	255	▲	БАШКИРНЕФТЕПРОДУКТ	СЫРЬЕ	21 263,80	25,67	37	5
149	134	▼	АКРОН	СЫРЬЕ	43 131,61	25,58	39	5
150	22	▼	ГК ПИК	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	35 635,00	25,40	-40	5
151	153	▲	МОРОН	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	14 115,53	25,27	33	5
152	259	▲	ОБЪЕДИНЕННЫЕ ПИВОВАРНИ «ХЕЙНЕКЕН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	16 863,81	25,10	54	5
153	174	▲	МОСТСТРОИТЕЛЬНЫЙ ОТРЯД №19	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	13 367,12	25,08	15	5
154	—	—	РОСНО	ФИНАНСЫ	22 311,52	25,03	2	4
155	141	▼	ЙОШКАР-ОЛИНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	2526,65	24,83	47	5
156	203	▲	МЕРЛИОН	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	53 588,17	24,70	16	5
157	124	▼	МОТОВИЛХИНСКИЕ ЗАВОДЫ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	10 836,98	24,56	13	5
158	94	▼	ДЖЕКПОТ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	10 003,22	24,43	22	5
159	247	▲	FESCO	ТРАНСПОРТ	31 006,65	24,38	39	5
160	135	▼	SUN INBEV (РАНЕЕ «САН ИНТЕРБРЮ»)	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	39 629,80	24,38	4	5
161	242	▲	ОСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	СЫРЬЕ	61 559,64	24,11	37	5
162	244	▲	ЭНЕРГОАТОМ	СЫРЬЕ	151 675,07	24,09	23	5
163	172	▲	РУСЭЛПРОМ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	11 877,00	23,83	11	5
164	202	▲	СИТИБАНК	ФИНАНСЫ	174 496,36	23,61	20	5
165	146	▼	ХОЛДИНГ «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	24 574,49	23,48	2	5
166	163	▼	ПРОМТРАКТОР	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	7254,11	23,23	5	5
167	238	▲	КОНЦЕРН «КАЛИНА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	12 028,75	23,10	19	5
168	214	▲	АРНЕСТ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	2822,33	23,09	13	5
169	82	▼	ГК «ЛАНИТ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	31 423,74	22,96	-1	5
170	173	▲	МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	255 817,65	22,94	21	5
171	212	▲	МАРС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	37 419,80	22,81	22	5
172	181	▲	НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	СЫРЬЕ	292 115,57	22,79	48	5
173	150	▼	ЭЛЕКТРОКАБЕЛЬ (КОЛЬЧУГИНСКИЙ ЗАВОД)	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	9752,90	22,68	-4	5
174	237	▲	СВАРОЧНО-МОНТАЖНЫЙ ТРЕСТ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	12 888,36	22,22	33	5
175	209	▲	АШИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	13 099,39	21,84	38	5
176	227	▲	ПРОТЕК	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	77 569,53	21,83	0	5
177	201	▲	АЛТАЙ-КОКС	СЫРЬЕ	28 610,61	21,69	63	5
178	221	▲	МАКФА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	9450,43	21,64	47	5
179	241	▲	АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	29 010,02	21,39	38	5
180	107	▼	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЦИНКОВЫЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	8664,23	21,20	-40	5
181	131	▼	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРУБОПРОКАТНЫЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	34 854,40	21,06	-18	5
182	290	▲	РОСМОРПОРТ	ТРАНСПОРТ	10 985,39	21,03	41	5
183	311	▲	МОСКОВСКИЙ НПЗ	СЫРЬЕ	9771,04	20,91	2	5
184	276	▲	РУЗАЕВСКИЙ ЗАВОД ХИМИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	13 292,49	20,87	55	5
185	183	▼	ЮНИЧЕЛ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	1218,30	20,82	-10	5
186	—	—	ПОЛИМЕТАЛЛ	СЫРЬЕ	12 552,42	20,82	59	5
187	185	▼	БАШНЕФТЬ	СЫРЬЕ	121 924,02	20,70	21	5
188	73	▼	ЛЕНСПЕЦСМУ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	13 027,58	20,67	46	5

БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ | РЕЙТИНГ

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ*	ДВИЖЕНИЕ**	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА ЗА 2008 Г.***, МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %****	ПРИРОСТ ЗА 2008 Г., %	КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ*****
2008 Г.	2007 Г.						
189	211	↑ СОДА	СЫРЬЕ	14 550,47	20,57	19	5
190	69	↓ АМУРМЕТАЛЛ	СЫРЬЕ	13 586,82	20,54	2	5
191	276	↑ РКК «ЭНЕРГИЯ» ИМ. С. П. КОРОЛЕВА	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	11 291,07	20,53	10	5
192	226	↑ АПК «СТОЙЛЕНСКАЯ НИВА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	12 960,27	20,35	19	5
193	208	↑ НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ	СЫРЬЕ	70 978,02	20,31	21	5
194	206	↑ ПОЛЮС	СЫРЬЕ	26 518,14	20,15	22	5
195	240	↑ ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН	ТРАНСПОРТ	11 551,06	20,12	20	5
196	90	↓ КАМАЗ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	96 348,00	19,99	-1	5
197	218	↑ РИГЛИ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	14 929,94	19,88	23	5
198	13	↓ СУЭК	СЫРЬЕ	92 700,00	19,84	28	5
199	228	↑ ПЕРВЫЙ КАНАЛ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	24 869,43	19,79	20	5
200	230	↑ ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	70 233,21	19,64	13	5
201	189	↓ КОМСТАР – ОБЪЕДИНЕННЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	40 983,95	19,61	8	5
202	243	↑ ТФД «БРОК-ИНВЕСТ-СЕРВИС И К»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	9937,50	19,50	31	5
203	295	↑ ТАТНЕФТЬ	СЫРЬЕ	307 463,00	19,50	14	5
204	254	↑ АЭРОФЛОТ	ТРАНСПОРТ	114 763,46	19,45	18	5
205	245	↑ МЕЖДУРЕЧЬЕ	СЫРЬЕ	7264,68	19,36	57	5
206	82	↓ СМУ «ИНГЕОКОМ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	7549,31	19,32	6	5
207	–	– СИБУР-ХОЛДИНГ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	173 500,00	19,30	22	3
208	–	– РОСИНТЕР	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	8517,47	19,28	24	5
209	148	↓ САХАНЕФТЕГАЗСБЫТ	СЫРЬЕ	7411,80	19,26	3	5
210	–	– КАЗАНСКИЙ ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	11 166,63	19,10	67	5
211	324	↑ МОСИНЖСТРОЙ (ОАО МИС)	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	29 654,59	19,08	40	5
212	331	↑ УФАНЕФТЕХИМ	СЫРЬЕ	21 496,98	19,02	64	5
213	261	↑ ШВАРЦКОПФ И ХЕНКЕЛЬ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	11 265,94	18,98	22	5
214	298	↑ МЕТАФРАКС	СЫРЬЕ	7887,00	18,92	4	5
215	195	↓ КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ	СЫРЬЕ	23 468,80	18,79	9	5
216	338	↑ РАЗГУЛЯЙ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	36 403,00	18,75	17	5
217	279	↑ ОРИФЛЭЙМ КОСМЕТИКС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	16 373,12	18,68	26	5
218	274	↑ МТС	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	27 466,27	18,66	2	5
219	215	↓ СОЮЗМЕТАЛЛРЕСУРС (УПРАВЛЯЕТ ГОРНОДОБЫВАЮЩИМ БИЗНЕСОМ БАЗЭЛА)	СЫРЬЕ	6937,96	18,28	5	5
220	180	↓ КУЙЫШЕВАЗОТ	СЫРЬЕ	19 759,00	18,22	14	5
221	179	↓ ТД «ХОЛДИНГ-ЦЕНТР»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	7998,80	18,14	10	5
222	44	↓ РУССКАЯ МЕДНАЯ КОМПАНИЯ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	22 099,59	18,11	-33	4
223	192	↓ ВСМПО – АВИСМА	СЫРЬЕ	29 110,36	17,91	-5	5
224	155	↓ МДМ-БАНК	ФИНАНСЫ	314 159,68	17,84	13	5
225	249	↑ ЮНИЛЕВЕР РУСЬ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	22 806,89	17,80	16	5
226	234	↑ ДЖАМИЛЬКО	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3536,03	17,76	-13	5
227	253	↑ ИТЕРА	СЫРЬЕ	40 474,42	17,60	36	5
228	158	↓ СУРГУТНЕФТЕГАЗ	СЫРЬЕ	546 695,20	17,37	-8	5
229	297	↑ МОСПРОМСТРОЙ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	20 916,43	17,30	12	5
230	219	↓ МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	СЫРЬЕ	262 420,20	17,19	25	5
231	250	↑ ЩЕКИНОАЗОТ	СЫРЬЕ	9274,11	17,15	12	5
232	281	↑ БУРЯТЗОЛОТО	СЫРЬЕ	3498,02	16,86	4	5
233	256	↑ МУЛТОН	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	17 802,05	16,67	18	5

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ*	ДВИЖЕНИЕ**	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА ЗА 2008 Г.***, МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %****	ПРИРОСТ ЗА 2008 Г., %	КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ*****
2008 Г.	2007 Г.						
234	—	—	ЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД «СВОБОДНЫЙ СОКОЛ»	СЫРЬЕ	10 426,05	16,63	43
235	—	—	СЛАВНЕФТЬ	СЫРЬЕ	180 795,29	16,38	13
236	222	▼	КОСОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	12 233,91	16,35	50
237	178	▼	МИХАЙЛОВСКИЙ ГОК	СЫРЬЕ	43 337,16	16,34	35
238	161	▼	ДИРОЛ КЭДБЕРИ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	8435,06	16,34	3
239	282	↑	ЮЖКУЗБАССУГОЛЬ	СЫРЬЕ	25 474,44	16,31	107
240	260	↑	АК «ТРАНСНЕФТЬ»	ТРАНСПОРТ	274 977,00	16,27	24
241	288	↑	ЦКБ «РУБИН»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	8948,30	16,02	-5
242	91	▼	ТИГ «ЭЛЬДОРАДО»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	124 900,00	15,92	-19
243	—	—	ЧУСОВСКОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	15 861,58	15,74	41
244	280	↑	ТЕПРА ПАК	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	20 613,26	15,67	13
245	191	▼	ПАВА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	4000,17	15,54	30
246	273	↑	ИРКУТСКЭНЕРГО	СЫРЬЕ	32 267,29	15,16	17
247	307	↑	ИРКУТ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	31 242,81	14,92	1
248	149	▼	ДИСКОНТЦЕНТР	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	7447,46	14,66	-17
249	—	—	STS LOGISTICS	ТРАНСПОРТ	4994,00	14,65	40
250	186	▼	НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ	СЫРЬЕ	349 080,60	14,56	-14
251	207	▼	СП «БИЗНЕС КАР»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	27 097,24	14,33	10
252	344	↑	ФИЛИП МОРРИС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	50 338,30	14,26	28
253	—	—	КЫШТЫМСКИЙ МЕДЕЭЛЕКТРОЛИТНЫЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	6317,06	14,00	-24
254	—	—	МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД ЭЛЕКТРОСТАЛЬ	СЫРЬЕ	8345,30	13,85	-16
255	342	↑	ТВЭЛ	СЫРЬЕ	51 960,67	13,77	39
256	—	—	МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕПЛОТЕХНИКИ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	5979,58	13,74	-19
257	299	↑	РЖД	ТРАНСПОРТ	1 101 710,46	13,69	13
258	—	—	УЛАН-УДЕНСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ЗАВОД	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	7614,16	13,63	36
259	—	—	ЭМАЛЬЯНС-АТОМ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	7216,00	13,48	117
260	—	—	НЕСТЕЛ РОССИЯ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	50 300,00	13,45	31
261	277	↑	СВЯЗЬИНВЕСТ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	264 413,00	13,37	8
262	229	▼	МОСКВА-МАКДОНАЛДС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	11 989,02	13,37	-8
263	312	↑	УРАЛАСБЕСТ	СЫРЬЕ	6171,02	13,32	11
264	—	—	ГЛОРИЯ ДЖИНС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	5992,80	13,12	44
265	345	↑	ТНК-ВР	СЫРЬЕ	767 153,31	12,93	20
266	296	↑	СИМЕНС	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	18 562,05	12,88	16
267	197	▼	ГРУППА ГАЗ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	146 231,00	12,87	-7
268	204	▼	ЭЙВОН БЮТИ ПРОДАКТС КОМПАНИ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	19 315,14	12,68	8
269	120	▼	КРАСЦВЕТМЕТ	СЫРЬЕ	8379,77	12,64	-23
270	275	↑	КАУСТИК	СЫРЬЕ	10 858,72	12,54	3
271	264	▼	ИНДЭЗИТ ИНТЕРНЭШНЛ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	18 713,81	12,48	-1
272	197	▼	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	СЫРЬЕ	25 790,39	12,43	15
273	—	—	ИНТЕРНЕШНЛ ПЕЙПЕР (РАНЕЕ «СВЕТОГОРСК»)	СЫРЬЕ	13 309,17	11,97	20
274	272	▼	БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	23 816,04	11,86	2
275	266	▼	КАСПИЙСКИЙ ТРУБОПРОВОДНЫЙ КОНСОРЦИУМ	ТРАНСПОРТ	21 274,57	11,76	17
276	286	↑	МОНДИ СЫКТЫВКАРСКИЙ ЛПК	СЫРЬЕ	19 660,92	11,65	6
277	284	↑	НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	37 506,73	11,63	-5
278	292	↑	ОТРАСЛЕВОЙ ЦЕНТР ВНЕДРЕНИЯ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	6736,26	11,59	27
279	349	↑	НОВОРОССИЙСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО («НОВОШИП»)	ТРАНСПОРТ	18 706,00	11,55	19

БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ | РЕЙТИНГ

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ*	ДВИЖЕНИЕ**	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА ЗА 2008 Г.***, МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %****	ПРИРОСТ ЗА 2008 Г., %	КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ*****
2008 г.	2007 г.						
280	268	▼ Энергогарант	Финансы	6476,52	11,42	38	4
281	306	▲ Силовые машины	Промышленность и строительство	32 767,76	11,33	67	5
282	168	▼ Кузнецкие ферросплавы	Сырье	7196,43	11,23	9	5
283	304	▲ Саянхимпласт	Сырье	8463,66	11,12	8	5
284	313	▲ Архангельский ЦБК	Сырье	12 824,49	11,12	6	5
285	318	▲ Царицыно	Потребительские товары	7433,04	11,02	14	5
286	328	▲ АК «Транснефтепродукт»	Транспорт	18 451,55	10,79	17	5
287	285	▼ Кондопога	Сырье	12 015,89	10,76	10	5
288	—	JFC	Потребительские товары	17 753,67	10,75	37	5
289	289	⊖ Сегежский ЦБК	Сырье	6132,19	10,64	-15	5
290	310	▲ Экспоцентр	Потребительские услуги	3780,52	10,64	18	5
291	323	▲ ДСК №1	Промышленность и строительство	31 272,14	10,48	21	5
292	—	МПБК «Очаково»	Потребительские товары	10 521,70	10,23	42	5
293	257	▼ Нидан Соки	Потребительские товары	8022,60	10,20	-7	5
294	314	▲ Нижегородский масложировой комбинат	Потребительские товары	10 798,77	10,08	19	5
295	321	▲ Микояновский мясокомбинат	Потребительские товары	10 962,39	10,05	7	5
296	132	▼ Страховой дом ВСК	Финансы	23 909,39	9,98	-14	5
297	—	Акрихин	Потребительские товары	2266,40	9,68	36	3
298	347	▲ Эрмани	Потребительские товары	5212,40	9,62	9	5
299	271	▼ ГК R-STYLE	Технологии и телекоммуникации	18 220,37	9,34	12	5
300	348	▲ Мурманское морское пароходство	Транспорт	7944,00	9,21	12	5

* ПРОЧЕРК ОЗНАЧАЕТ, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВХОДИЛА В РЕЙТИНГ 2007 ГОДА ** ИЗМЕНЕНИЕ ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ В РЕЙТИНГЕ ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДШЕСТВУЮЩИМ ГОДОМ *** ДЛЯ БАНКОВ УКАЗАНЫ АКТИВЫ НА НАЧАЛО 2009 ГОДА; ДЛЯ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ – ПРЕМИИ ПЛЮС ДОХОДЫ ОТ ИНВЕСТИЦИЙ **** ДАННЫЕ ПРИВОДЯТСЯ С ОКРУГЛЕНИЕМ ДО СОТЫХ ДОЛЕЙ ***** ПЕРИОД ДЛЯ РАСЧЕТА СРЕДНЕГОДОВОГО ПРИРОСТА

***** СУММАРНАЯ ВЫРУЧКА ФАБРИК «ПЕТРО» И «ЛИГАТТЕ-ДУКАТ» ***** ДАННЫЕ НЕАУДИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ

КАК МЫ СЧИТАЛИ

Объектом исследования стали компании, занимающие лидирующее положение в своих отраслях. Чтобы смягчить влияние удачных или неудачных с точки зрения роста периодов, мы учитываем динамику развития за последние три-пять лет. Таким образом, ранжирование производилось на основании среднегодового темпа прироста выручки, который рассчитывался как среднегеометрическая величина от коэффициентов роста за отдельные годы:

$$\bar{K} = \left(\sqrt[n-1]{K_1 \times K_2 \dots K_{n-1}} \right) \times 100 - 100,$$

где n – количество учитываемых лет, K_1, K_2, \dots, K_{n-1} – цепной прирост выручки за предыдущие годы. Расчет K_i производился по формуле:

$$K_i = \frac{\text{Выручка}_i}{\text{Выручка}_{i-1}},$$

где i – номер года ($i > 2003$).

Рэнкинг составлялся в соответствии с информацией о консолидированной выручке от реализации товаров и услуг организации за

2004–2008 годы. Для страховых компаний выручка рассчитывалась как сумма страховых премий (нетто перестрахование) и доходов от инвестиций. Для банковских организаций брались данные о чистых активах по российским стандартам бухгалтерского учета на начало следующего года: динамика этого показателя наиболее адекватно отражает скорость развития банка, но сравнивать абсолютные значения в графе «Выручка за 2008 год» у банков и других компаний было бы неправильно. Если компания входит в холдинг, мы исключали ее из рейтинга, так как динамика ее выручки уже отражается в динамике выручки материнской компании. Исключение составляют разнопрофильные холдинги (например, АФК «Система» или «Базовый элемент») – помимо материнской компании мы включили в рейтинг их основные активы. Кроме того, в рейтинге в качестве отдельных участников представлены ключевые компании отрасли, торгующиеся на бирже, вне зависимости от

того, в какие холдинги они входят. Мы исключили из рейтинга финансовые институты со 100-процентным государственным участием, поскольку динамика их активов не носит рыночного характера: она зависит от желания или нежелания государства инвестировать в тот или иной финансовый институт.

В качестве источников информации о выручке использовались данные компаний, их бухгалтерской отчетности, а также системы «СПАРК-Интерфакс». В тех случаях, когда компания предоставляла отчетность по международным стандартам, выручка переводилась в рубли по среднегодовым курсам валют. Чтобы абстрагироваться от влияния отраслевой специфики на рост бизнеса, мы выделили семь отраслевых групп; в каждой был определен свой победитель. Распределение компаний по отраслям проводилось по принципам Industry Classification Benchmark – классификации, разработанной Dow Jones Indexes совместно с FTSE. 

Открытое акционерное общество «Центральная телекоммуникационная компания»



Открытое акционерное общество «Центральная телекоммуникационная компания» - крупнейший оператор стационарной связи Российской Федерации, оказывающий широкий спектр услуг связи частным клиентам, бизнес-структурам и государственным органам в пределах Центрального Федерального округа.

На сегодняшний день ОАО «ЦентрТелеком» имеет 15 филиалов, созданных на базе 17-ти ведущих региональных операторов связи в ходе реорганизации компании. Крупнейший акционер компании - холдинг «Связьинвест».

ОАО «ЦентрТелеком» успешно работает во всех сегментах телекоммуникационного рынка, предоставляя услуги местной и внутризоновой телефонной связи, передачи данных, интеллектуальные услуги, ISDN, доступ в Интернет по коммутируемым и выделенным каналам, а также обеспечивает кабельное телевидение, проводное и эфирное вещание, предоставляет в аренду каналы связи.

В Центральном Федеральном округе ОАО «ЦентрТелеком» обладает уникальной межрегиональной сетью передачи данных, которая позволяет реализовать любое требование заказчика в сфере обеспечения телекоммуникационных услуг связи. Широкий спектр сервисов и многолетний опыт работы специалистов компании создают превосходные условия для реализации самых амбициозных инфокоммуникационных проектов бизнес-структур.

Сегодня с использованием возможностей межрегиональной сети передачи данных ЦентрТелеком готов обеспечить компании, штаб-квартиры которых располагаются в Москве, надежной, качественной и защищенной от несанкционированного доступа системой телекоммуникаций. Единовременные затраты на создание корпоративной виртуальной частной сети, объединяющей московский офис и региональные подразделения, значительно ниже экономического эффекта её использования. Компания получает возможность оперативно принимать управленические решения на основе реальных данных, поступающих от региональных подразделений в режиме online. Существенно сокращаются затраты на командировочные расходы и управленический персонал. При этом повышается прозрачность системы управления бизнеса, становятся более очевидными критерии оценки управленических решений.

Золотое правило ОАО «ЦентрТелеком» - надежная и качественная связь для всех, индивидуальный подход к каждому. При работе с корпоративными клиентами специалисты компании стремятся не только определить текущие потребности бизнеса в телекоммуникационных услугах. Решения от ЦентрТелекома учитывают перспективы развития каждого клиента - от небольшого цветочного магазина до крупнейших производственных холдингов. При этом каждый проект, реализованный специалистами ОАО «ЦентрТелеком», унаследован по своим техническим характеристикам, применяемому оборудованию и технологиям.

Стратегическими направлениями развития ОАО «ЦентрТелеком» являются совершенствование услуг на базе мультисервисных сетей связи, формирование пакетов услуг и тарифов для различных категорий пользователей, развитие межрегиональных и транспортных сетей связи.

Сегодня в объединенной межрегиональной компании «ЦентрТелеком» работают более 29 тысяч человек, составляющих успешную и высокопрофессиональную команду специалистов.

Следуя принципам социальной ответственности, ОАО «ЦентрТелеком» реализует широкий спектр социальных и благотворительных программ.

Единая корпоративная политика, внедрение передовых технологий и современные формы ведения бизнеса позволяют компании прочно удерживать лидирующие позиции на российском телекоммуникационном рынке.

ЦЕНТР ТЕЛЕКОМ

Москва, ГСП-3, 125993, Дегтярный переулок, д. 6, стр. 2
тел.: (495) 650-34-34, факс: (495) 650-30-07,
e-mail: info@centertelecom.ru, www.centertelecom.ru

РЕКЛАМА



Братья Виталий (слева) и Евгений Насоленко запускают новые магазины с удвоенной силой



ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ

ДВОЙНОЙ ФОРСАЖ

Братья Евгений и Виталий Насоленко развивают чужие брэнды на заемные деньги. В результате их компания «Новые торговые системы» (HTC) второй год подряд возглавляет рейтинг быстрорастущих компаний «Секрета фирмы». В кризис стремительный бизнес спасли сковорочивые банкиры и франчайзеры.

Евгений и Виталий Насоленко — близнецы. Евгений управляет головной структурой холдинга HTC, а Виталий — дочерней компанией «Новосибирск-торг», развивающей по франшизе сеть «Пятерочка». Хотя кто из них кто, иногда не могут разобраться сами сотрудники HTC.

В детстве Евгений свои карманные деньги откладывал, а Виталий спускал на лотерейные билеты — хотел выиграть «Волгу». Иногда умудрялся потратить и деньги брата. И сейчас мало что изменилось. Евгений привлекает средства, а Виталий их инвестирует. «У нас два потока денег — в компанию и из компании — контролируют два брата-близнеца. Они же друг друга интуитивно чувствуют», — рассуждает директор по корпоративному управлению HTC Александр Агеев, владелец 3% акций компании.

Тотальный контроль и интуиция братьям сейчас нужны как никогда: кризис застал HTC врасплох. Отношение долга к EBITDA по итогам 2008 года в компании составило 5,36, тогда как нормальным в ритейле считается показатель менее 3. Весной прошлого года братья разместили облигационный заем на 1 млрд руб., купили новосибирские сети «Квартал» (не имеет отношения к сети «Квартал» компании «Виктория») и «Крепость», собирались строить логистический комплекс и масштабную фабрику-кухню. Как показывает опыт АЛПИ, «Матрицы» и «Мосмарта», обычно в кризис такая история оборачивается дефолтом и распродажей активов, но братья убеждены, что выкрутиться им удалось.

РИТЕЙЛЕР НА ВЗЛЕТ

По мотивам истории накопления братьями Насоленко первоначального капитала запросто можно снимать сериал в духе «Бригады». Братья и их ар-

мейский друг Александр Слободчиков в 1990-е годы перепродаивали на новосибирском рынке польский ширпотреб, организовывали перевозку военными самолетами с Сахалина в Новосибирск крабов и икры, занимались поставками спирта и бутылок на ликероводочные заводы.

К концу 1990-х компания братьев «Сенсация» стала одним из крупнейших дистрибуторов алкоголя в Новосибирской области. Но Насоленко мечтали о розничном бизнесе. «Опт то растет, то падает, а розница приносит стабильный доход», — говорит Евгений. С 2001 года холдинг начал открывать алкогольные мини-маркеты под брэндом «Столичный».

Формат у «Столичных» специфический. Вот, к примеру, небольшой, метров на 80–100, магазинчик на площади Ленина в Новосибирске. Оборудование заметно устарело, на полках дешевый алкоголь, преимущественно водка, и минимальный продуктовый набор. 11 утра. Пусто. «Подожди минуту. Вот смотри — наш клиент: нос синий, лицо опухшее, руки дрожат», — загорается Агеев, словно рыбак во время клева. И правда, завтрак потрапанного мужчины, заглянувшего в магазин, включает маленькую баночку грибов и 0,5 л местной водки.

Открыв к 2003 году более 20 минимаркетов «Столичный», братья решили запустить еще и три супермаркета под тем же брэндом. Но с более требовательными клиентами работать оказалось куда труднее. Эксперимент провалился.

«Мы работали год, но так и не вышли на прибыль, — вспоминает Евгений Насоленко. — Не хватало знаний по управлению ассортиментом, финансами». Как раз в это время питерская сеть Андрея Рогачева «Пятерочка» начала активно подыс-



«НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ СИСТЕМЫ»

СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ

175,6%

ПРОФИЛЬНЫЙ РЫНОК: РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

АКЦИОНЕРЫ: ЕВГЕНИЙ И ВИТАЛИЙ НАСОЛЕНКО (ПО 32%),

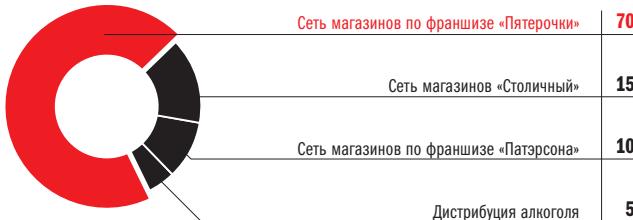
АЛЕКСАНДР СЛОБОДЧИКОВ (33%), АЛЕКСАНДР АГЕЕВ (3%)

ГОД ОСНОВАНИЯ: 2006

РОСТ ВЫРУЧКИ ЗА 2008 ГОД: 112%

СТРАТЕГИЯ: РАЗВИТИЕ ПО ФРАНШИЗЕ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ «ПЯТЕРОЧКА», «ПАТЭРСОН»

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ НТС



Источник: ГК «Новые торговые системы»

кивать франчайзи в регионах. Крупные новосибирские сети вроде «Холидей классик», «Квартала» с менеджерами Рогачева и разговаривать не стали, а братьям Насоленко предложение было очень кстати. «Мы ребята не амбициозные — какая разница, свой бренд развивать или чужой?», — говорит Евгений.

В итоге к концу 2004 года братья заплатили паушальный взнос \$750 тыс. и подписали договор эксклюзивного франчайзинга на Новосибирскую область. Новая сеть росла быстро: в 2005 году братья открывали по пять магазинов в месяц. Затраты на паушальный взнос отбились за первые пять месяцев работы, несмотря на отчисления роялти владельцу франшизы (по данным сФ, менее 1,5% выручки).

«Можно создать небольшую сеть из 20 магазинов и вылизывать ее, а можно — настоящий большой бизнес. Ведь чем быстрее магазины открываешь, тем быстрее проходишь точку безубыточности и начинаешь экономить на масштабе», — считает Евгений Насоленко. Темпы роста

бизнеса сети действительно впечатляют: в 2005 году НТС заработала 629 млн руб. выручки, а в 2008-м уже 13 млрд руб.

«С точки зрения банкиров, франшиза известного бренда дает некие гарантии, что формат будет пользоваться спросом, а компания станет быстро развиваться. Хотя, если задуматься, НТС создала компанию-пустышку: бренды и технологии чужие, деньги заемные», — философствует аналитик ИК «Метрополь» Мария Сулима, знакомая с братьями по своему прежнему месту работы — банку «Зенит», в свое время выдававшему НТС кредит.

В 2006 году Насоленко столкнулись с проблемой: владельцы новых торговых центров не хотели размещать на своих площадях «Пятерочки». Эта сеть работает в формате «магазин у дома», а в роли «якоря» для ТЦ уместнее супермаркет или гипермаркет. Однако самостоятельно работать с большими торговыми площадями братья не рискнули — вместо этого получили в 2006-м эксклюзивную франшизу на развитие

супермаркетов «Патэрсон» в Новосибирской области и Алтайском крае. Сеть не требовала паушального взноса, к тому же менеджерам НТС приглянулось программное обеспечение для дисконтных карт, используемое в «Патэрсонах». К настоящему времени Насоленко открыли 11 супермаркетов под этим брендом.

ПО ЛЕЗВИЮ КРЕДИТА

Свободной недвижимости в регионе к 2007–2008 годам осталось немного, так что НТС начала поглощать конкурентов. В 2007-м братья выкупили в Алтайском крае сеть из семи магазинов «Мир продуктов» и местный франчайзинговый проект (14 магазинов) «Пятерочки», которую развивал владелец макаронного холдинга «Алтан» Валерий Покорняк. Алтайская «Пятерочка» досталась братьям за долги. «Выйти на быстрые темпы экспансии нам не удалось. Для развития сети нужно было больше времени и денег, а в НТС работают творческие, активные парни — это для них все — таки ключевой бизнес», — объясня-

«Братья Насоленко в совершенстве освоили искусство копирования. Они никогда не изобретали велосипед, а просто брали все лучшее с рынка и быстро тиражировали»

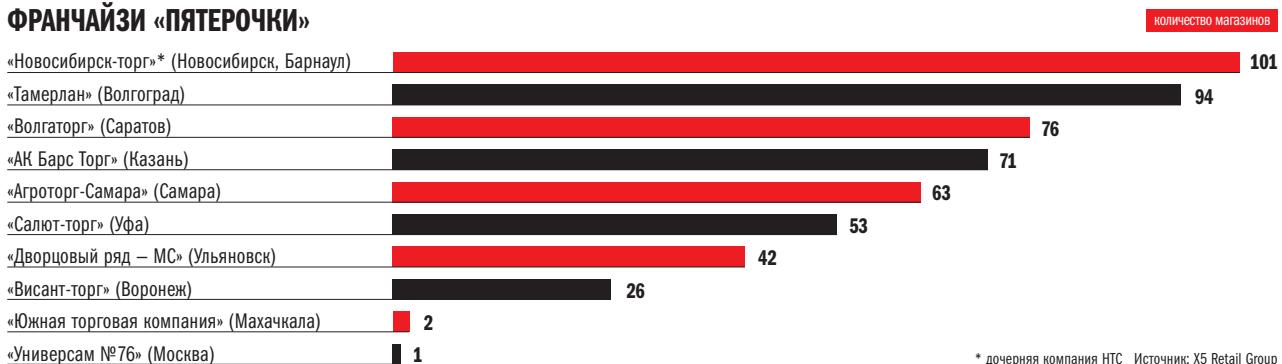


Алексей Захаров,
генеральный директор компании
«Холидей классик»

ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО	В ОТРАСЛИ	В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ДВИЖЕНИЕ	КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2008 Г., МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ПРИРОСТ В 2008 Г., %
1	1	1	⊖	НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ СИСТЕМЫ	13 163,87	175,58	112
2	3	—	—	ЯНДЕКС	7491,00	97,74	76
3	12	—	▼	ДЕТСКИЙ МИР	20 025,94	72,07	31
4	15	—	▼	СПБ О'КЕЙБОЛ	51 574,04	67,24	67
5	18	—	—	MAIL.RU	1862,76	63,42	42

ФРАНЧАЙЗИ «ПЯТЕРОЧКИ»



* дочерняя компания НТС Источник: X5 Retail Group

ет Покорняк причину выхода из бизнеса. «Валера слишком копался в деталях, пытался перестроить этот бизнес, а нужно было просто открывать новые магазины», — уверен Евгений Насоленко.

Потренировавшись в соседнем регионе, в прошлом году братья осуществили давнюю мечту — выкупили в Новосибирске крупные сети «Квартал» и «Крепость» (в общей сложности 142 магазина). Первая направляемая конкурировала с «Пятерочками», вторая — со «Столичными». В итоге НТС стала крупнейшим ритейлером в Новосибирской области, обойдя лидера местного рынка — компанию «Холидей классик», основанную в 2000 году.

«Ребята рискнули и попытались запрыгнуть в уходящий поезд — мы в это время уже сворачивали M&A. Все нынешние проблемы братьев возникли из-за этого», — считает генеральный директор компании «Холидей классик» Алексей Захаров.

Сделка оказалась с подвохом. Обе сети обошлись всего в 80 млн руб., но НТС взяла на себя 1,5 млрд руб. их долгов. Насоленко рассудили, что на 800 млн они продадут «линию» (неторговую) недвижимость сетей, а 700 млн руб. вернут кредиторам из средств размещенного весной 2008 года облигационного займа. Но не тут-то было: сделка прошла в июле, а уже в сентябре продать недвижимость стало практически нереально.

«Да эти сети бы сами разорились прошлой зимой. Мы прямо какуюто благотворительную миссию взяли на себя», — сетует теперь Александр Агеев. Его босс Евгений Насоленко более спокоен: «Подождем, может, еще и подорожает недвижимость». Сейчас купленные сети НТС переводят под свои брэнды.

Зависшая недвижимость — самое, пожалуй, малое из зол, с которым столкнулась НТС, активно кредитовавшаяся до кризиса в «Зените» (40% долгов), Сбербанке, ВТБ и «Ак Барсе». «С ноября к нам косяками пошли банкиры, требуя добывать залоговую базу по кредитам. Мы добывали, пока вся недвижимость не кончилаась. В январе поняли, что происходит, и стали вести себя откровенно», — вспоминает Агеев.

К концу кризисной зимы НТС «откровенно» перестала обслуживать кредиты и начала требовать от банкиров реструктуризации долгов. «Все просто, без секретов. Чтобы заплатить по долгам, мы сейчас вытащим все деньги из оборота и перестанем платить поставщикам. Магазины останутся без товара, компания разорится в две недели, а вам достанется никому не нужная недвижимость. Вы так свои деньги никогда не вернете!» — вспоминает беседы с банкирами Евгений Насоленко.

«Беседы» сработали: банки повысили процентные ставки на 3–4

процентных пункта (до 17–18%), но согласились подождать с погашением «тела» кредита до 2011 года. Банки-кредиторы НТС отказались обсуждать с фо отношения с компанией, сославшись на банковскую тайну. В «Зените» сообщили, что ритейлеру удалось предоставить устраивающий их план погашения долгов, и они «расценивают сотрудничество с НТС как успешное». Хитрее всех поступил ВТБ. «Мы договорились с ними о реструктуризации кредита при условии, что погасим текущую задолженность. Мы погасили, но новый кредит нам так и не дали», — сетует Евгений Насоленко.

Банковские кредиты еще полбеды — в мае 2009 года НТС предстояла оферта по облигациям на 1 млрд руб. Но и тут братья извернулись. Перед офертой НТС принялась скучать свои облигации с дисконтом 20–30%. «Ну, люди нервничали, сбрасывали облигации — грех было этим не воспользоваться», — признает Агеев. По расчетам фо, НТС с дисконтом скучала облигаций примерно на 300 млн руб. Более того, среди крупнейших держателей облигаций были все те же «Зенит» и «Ак Барс», не заинтересованные в дефолте НТС. В итоге погашать пришлось лишь 100 млн руб. Скупленным по дешевке облигациям братья нашли неординарное применение: решили расплатиться ими с крупными поставщиками.

По словам Евгения Насоленко, некоторые партнеры согласились (кто именно, не раскрывается). «Странная схема. Мне такую в НТС не предлагали — непонятно, из каких средств при таком раскладе я должен закупать зерно, платить налоги и зарплаты», — удивляется Валерий Покорняк, поставляющий НТС макароны.

В отношениях с поставщиками братья проявляют удивительную изворотливость. На погашение облигаций весной 2009 года часть средств НТС вынула из оборота, и сроки оплаты товаров растянулись. Двое поставщиков — «МАКДАК Сибирь» (долг 3 млн руб.) и «С.В.Интерпрайд» (1,2 млн руб.) — подали в арбитражный суд по Новосибирской области иски с требованием признать НТС банкротом. «На нас попытались давить.

3 млн — не та сумма, из-за которой может обанкротиться наша компания. Мы же, в свою очередь, купили долги поставщиков на несколько сотен тысяч рублей и принялись давить на них через арбитраж», — эмоционален Агеев. Конфликт сейчас исчерпан: обе стороны отозвали свои иски.

УГОЛОВНАЯ СКИДКА

Параллельно с войнами на финансовом фронте Насоленко провели масштабную ревизию бизнеса. Нашли много лишнего. Первым делом свернули проекты строитель-

ства логистического комплекса и фабрики-кухни. В начале зимы закрыли оптовый бизнес по продаже алкоголя. Выручка холдинга разом упала на 2 млрд руб. «Бизнес был прибыльный, но в кризис очень рискованный: дебиторская задолженность росла быстрее, чем оборот», — вспоминает Евгений Насоленко.

Он убежден, что банкиры пошли ему навстречу и компания выжила во многом потому, что НТС работает в низком ценовом сегменте. Спрос в «Пятерочках» упал на 5%, а в супер- и гипермаркетах — на 15–20%. Так что в мае Насоленко запустил новую сеть жестких дисконтеров «Лидер экономии» (на площадях подходящих для этого формата «Кварталов») — сейчас открыто уже шесть таких магазинов, к концу года будет 20.

Выглядят «Лидеры» мрачновато: неотремонтированные помещения, ассортимент — около 1 тыс. наименований (в «Пятерочках» — 5 тыс.), преимущественно private label по цене на 5–7% ниже средних цен по городу на аналогичные товары. В единственную кассу даже днем стоит очередь из бабушек с авоськами — бесплатных пакетов в дисконтере нет. «Самое дорогое в этом магазине — вывеска», — шутит Агеев. Неудивительно, что окупаются они за два–три месяца.

Есть у НТС и куда более рисковое антикризисное ноу-хау: часть куп-

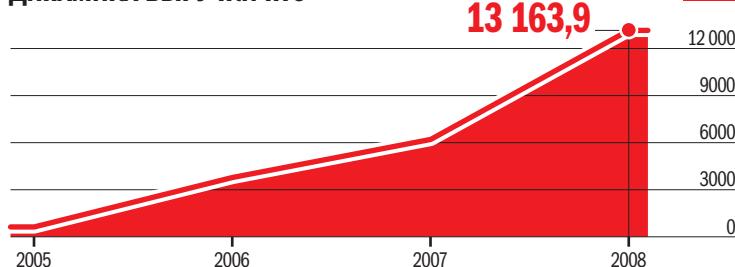
ленных активов холдинг перевел под бренд «Пятерочка», но не включил в структуру франчайзи «Новосибирск-торг». Роялти, соответственно, тоже не платил. «Сначала мы хотели договориться о снижении платежей», — объясняет Агеев. — Процент роялти в договоре с «Пятерочкой» снижается по мере роста сети. Но Рогачев не предусмотрел, что у кого-нибудь из франчайзи будет больше 100 магазинов».

X5 Retail Group, которой Андрей Рогачев в 2006 году продал «Пятерочку», в ответ подала на НТС иск в арбитраж на 1,5 млрд руб., а УВД Новосибирска возбудило уголовное дело за незаконное использование товарного знака. В итоге в сентябре X5 заключила новый договор с НТС, где предусмотрено уменьшение роялти. «Все-таки условия бизнеса с тех времен, когда разрабатывались договоры франчайзинга, сильно изменились», — объяснил источник *сф* в X5. Однако иск еще не отозван: владелец франшизы хочет возместить потери.

Вряд ли конфликт затянется: НТС — крупнейший и «образцовый» франчайзи X5 (новые партнеры «Пятерочки» приезжают на стажировку к Насоленко), а бурный рост бизнеса НТС во многом объясняется тем, что компания первой в регионе выбрала путь развития по франчайзингу. Франшиза «Пятерочки» позволила Насоленко обойти конкурентов, вовремя привлечь банковские кредиты и выйти на рынок публичных займов.

Впрочем, теперь Евгений Насоленко про стратегию бурного роста решил забыть. Никаких новых кредитов он брать не собирается — сеть будет расти только за счет собственных средств. Главное для быстрорастущего бизнеса — вовремя остановиться, чтобы не взорваться. *сф*

ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ НТС



текст НИКОЛАЙ ГРИШИН



БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ | ЛИДЕРЫ

В планах Андрея Семерикова – к 2012 году превратить «ЭР-телеkom» в лучшую компанию страны

→ ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

ВЗЛЕТ ПО ПЛАНУ

Пермский холдинг «ЭР-телеkom» тянет сети долго и быстро. «К 2009 году мы предполагали стать лучшей компанией в стране по скорости роста, а к 2012-му: по рентабельности, производительности труда и приросту абонентов», — рассказывает Андрей Семериков, генеральный директор «ЭР-телекома». Чтобы планы стали реальностью, холдинг принялся проводить оптоволоконные сети в крупные города. У компании своя стратегия: «ЭР-телеkom» прокладывает сети, которые могут обеспечить скорости до 100 Мбит/с (норма для регионов — 1 Мбит/с). Стратегия принесла плоды: ежегодно выручка компании росла на 150–250%.

Конечно, быстрый рост не обошелся без кредитных «нитратов». Сейчас долги «ЭР-телекома» — около 2 млрд руб. при валовой прибыли в 2008 году 459 млн руб. Но все кредиты у холдинга рублевые, да и акционер — Пермская финансово-производственная группа — в случае чего не бросит.

Но акционеры помогают не всем. Прошлогодний победитель в категории — «Межрегиональный транзиттелеком» (MTT) по итогам 2008 года показал весьма скромные результаты (прирост на 4,5%). «АФК „Система“, мажоритарный акционер, собирается продать пакет в компании. Поэтому МТС, принадлежащая „Системе“, больше не стремится проводить свой трафик через МТТ», — рассуждает Сергей Васин, аналитик ИФК «Метрополь». Еще 26% доходов МТТ — конечные абоненты. За 2007 год, когда «Ростелеком» перестал быть монополистом, количество абонентов hot-choice у МТТ выросло втрое — до 6,2 млн. Но в 2008-м компания «зaverбовала» дополнительно лишь 0,6 млн человек. Так что шансов снова подняться в лидеры рейтинга у МТТ немного. А вот «ЭР-телеkom» от планов отступать не собирается — по прогнозам Семерикова, в 2009 году выручка холдинга вырастет на 45–47%. сф

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА



ЛИДЕР-2009 «ЭР-ТЕЛЕКОМ»

СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ

147,3%

ПРОФИЛЬНЫЙ РЫНОК: ИНТЕРНЕТ И ПЛАТНОЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ

КРУПНЕЙШИЕ АКЦИОНЕРЫ: ПЕРМСКАЯ ФПГ

ГОД ОСНОВАНИЯ: 2001

РОСТ ВЫРУЧКИ ЗА 2008 ГОД: 127,5%

СТРАТЕГИЯ: ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ УСЛУГ

В СФЕРЕ ПЕРЕДАЧИ ДАННЫХ НА РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКАХ

ЛИДЕР-2008 «МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТТЕЛЕКОМ»

51,6%

МЕЖДУГОРОДНЯЯ И МЕЖДУНАРОДНАЯ СВЯЗЬ

АФК «СИСТЕМА», «ГАММА КАПИТАЛ»

1994

4,6%

АКТИВНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ УСЛУГ СВЯЗИ

ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО	В ОТРАСЛИ	В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ДВИЖЕНИЕ	КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2008 Г., МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ПРИРОСТ В 2008 Г., %
1	2	—	—	ЭР-ТЕЛЕКОМ	2909,70	147,30	127
2	6	—	—	TELE2	25 770,00	89,50	41
3	9	—	—	ЭНВИЖН ГРУП	10 758,00	77,69	97
4	41	—	—	СИНТЕРРА	13 159,10	51,63	15
5	42	↑	—	МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТТЕЛЕКОМ	21 194,80	51,59	5



Глава БСЖВ Пьер-Ив Гримо сумел привлечь русских вкладчиков, а вот с заемщиками не справился

➔ ФИНАНСЫ

ПОСТОЙ-КА, БРАТ МУСЬЮ

Банк «Соcьете Женераль Восток» (БСЖВ) в 2008 году удвоил активы — в двадцатке крупнейших банков он оказался самым быстрорастущим. Прирост — заслуга «мамы», французской группы Societe Generale. «На 1 апреля 2008 года у БСЖВ было 55,4 млрд руб. межбанковских кредитов от нерезидентов, а на 1 января 2009-го уже 105 млрд руб.», — говорит Максим Осадчий, начальник аналитического управления Банка корпоративного финансирования. В прошлом году Россия еще казалась тихой гаванью: за 2008 год совокупный кредитный портфель БСЖВ вырос на 88%. Осенью 2008-го картина изменилась, но и тут широкая спина международной группы помогла. «Ставки по вкладам физических лиц были скорректированы в сторону увеличения. В конце 2008 года рост депозитов составил 80%», — говорит генеральный директор БСЖВ Пьер-Ив Гримо. Правда, долго в лидерах французам не бывать. По отчетам Societe Generale, за второй квартал 2009 года российские «дочки» группы показали

худшие результаты по росту просрочек по кредитам из всех банков за пределами Франции. Деньги из «неуспешных» стран стали уводить, и с начала текущего года активы БСЖВ снизились на 19%.

Зависимость от Запада вышла боком предыдущему лидеру рейтинга — банку «Русский стандарт». «В 2007 году и ранее бизнес-модель „Русского стандарта“ предполагала бурное развитие потребительского кредитования за счет дешевых западных денег. Но западные рынки стали менее доступны уже в конце 2007 года», — объясняет Ольга Беленькая, заместитель директора аналитического управления компании «Совлинк». Активы банка в 2008-м увеличились только на 15%, снизив среднегодовой прирост до 48,6% (ранее 86%). Похоже, что время накачанных западными кредитами банков прошло и лидеры 2009 года будут черпать ресурсы для роста из недр российской экономики. [сф](#)

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА



ЛИДЕР-2009 «СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ ВОСТОК»

СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ

96,6 %

ПРОФИЛЬНЫЙ РЫНОК: БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ

КРУПНЕЙШИЕ АКЦИОНЕРЫ: ГРУППА SOCIETE GENERAL

ГОД ОСНОВАНИЯ: 1993

РОСТ ВЫРУЧКИ ЗА 2008 ГОД: 107%

СТРАТЕГИЯ: АКТИВНАЯ ЭКСПАНСИЯ НА РЫНКЕ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

ЗА СЧЕТ МАТЕРИНСКОГО КАПИТАЛА

ЛИДЕР-2008 «РУССКИЙ СТАНДАРТ»

48,6 %

БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ

РУСТАМ ТАРИКО

1993

15%

СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ПРОСРОЧЕК ПО КРЕДИТАМ И УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМОВ ДЕПОЗИТОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО	В ОТРАСЛИ	В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ДВИЖЕНИЕ	КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2008 Г., МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ПРИРОСТ В 2008 Г., %
1	4	—		БАНК «СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ ВОСТОК»	214 917,10	96,64	107
2	5	—		БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»	216 940,70	91,49	72
3	13	↑		ПРОМСВЯЗЬБАНК	445 630,61	69,91	56
4	21	↑		РАЙФАЙЗЕНБАНК АВСТРИЯ	562 902,23	62,18	35
5	24	—		ТРАНСКРЕДИТБАНК	1237 084,57	58,93	99



БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ | ЛИДЕРЫ

Кольцо кредиторов все плотнее смыкается вокруг владельца Mirax Group Сергея Полонского

→ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО

НАРАСХВАТ У КРЕДИТОРОВ

В прошедшую с 2004 года пятилетку бизнес девелопера

Mirax Group рос как на дрожжах: с 3,6 млрд руб. выручки в 2004-м до 43,7 млрд по итогам 2008 года. Главными «дрожжами» Mirax были кредиты. В 2004 году задолженность группы составляла \$111 млн (почти вся выручка), а на июль 2009-го — \$742,6 млн (около 40% выручки за 2008 год).

Цифры не выглядели бы столь угрожающими, но кризис пошатнул положение компаний: спрос на недвижимость осенью 2008 года резко упал.

Когда Mirax сел на мель, за ним начали охотиться кредиторы: в конце июля «Альфа-групп» выкупила просроченные долги компании у Credit Suisse, став крупнейшим кредитором. В августе банкиры уже подали на Mirax Group в суд, и последний наложил арест на счета двух «дочек» должника. В сентябре Mirax договорился с «Альфой» о реструктуризации, но предыдущие договоры (с Credit Suisse) компании выполнить не удалось.

Кризис омрачил положение не только «раздутого» Mirax. Победитель прошлого года — «Севзапэлектросетьстрой» (СЗЭСС) в 2008 году снизил выручку с 15,7 млрд до 14,9 млрд руб. Лидер российского электроэнергетического строительства (контролирует до 15% рынка) не устоял против общих тенденций: денег на инвестпрограммы у компаний сейчас нет. «В 2008 году результаты у всех инфраструктурных компаний еще хорошие, а вот в 2009-м в среднем по рынку будет снижение около 80%», — говорит аналитик ИК «Финам» Владимир Сергиевский.

Впрочем, в живучести «Севзапэлектросетьстроя» сомневаться не приходится. «Провалы» у компании уже бывали: в 2006 году спад оборотов составил 33%. Но Росимуществу принадлежит блокпакет акций, и шансы на госзаказ у СЗЭСС велики. А вот Mirax Group, занимавшейся возведением жилья бизнес-класса, помочь ждать неоткуда. ☎

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА



ЛИДЕР-2009 MIRAX GROUP

СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ

85,9 %

ПРОФИЛЬНЫЙ РЫНК: ЖИЛАЯ И КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

КРУПНЕЙШИЕ АКЦИОНЕРЫ: СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ, ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

ГОД ОСНОВАНИЯ: 2001

РОСТ ВЫРУЧКИ ЗА 2008 ГОД: 33%

СТРАТЕГИЯ: КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ЗАВЕРШЕНИИ СТРОЯЩИХСЯ ОБЪЕКТОВ, КОТОРЫЕ ГРУППА ПОЗИЦИОНИРУЕТ КАК «УНИКАЛЬНЫЕ»

ЛИДЕР-2008 «СЕВЗАПЭЛЕКТРОСЕТЬСТРОЙ»

30,4 %

СТРОИТЕЛЬСТВО ЭЛЕКТРОСЕТЕЙ

ЗАО ДКК, ГОСУДАРСТВО

2001

-5,3%

ОБСЛУЖИВАНИЕ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ЗАКАЗОВ

ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ ЛЭП

ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО	В ОТРАСЛИ	В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ДВИЖЕНИЕ	КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2008 Г., МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ПРИРОСТ В 2008 Г., %
1	7	1	↑	MIRAX GROUP	43 764,92	85,92	33
2	27	—	—	ГРУППА ГМС	14 092,00	57,48	5
3	29	—	—	ТРАКТОРНЫЕ ЗАВОДЫ	54 675,00	56,70	65
4	74	1	↑	МОСМЕТРОСТРОЙ	26 886,334	39,85	24
5	175	1	↑	ГРУППА ЛСР	49 813,00	39,85	39



Бывший глава «Агрики» Дмитрий Колокатов вел компанию к светлому будущему, но довел до дефолта

→ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ

ПРОГРЕСС С ДЕФОЛТОМ

Новый победитель в своей отрасли — ГК «Агрика» «родилась» только в 2005 году. Тогда группа РОЭЛ, не раз фигурировавшая в рейдерских скандалах, объединила свои активы в секторе мясопереработки и производства комбикормов. В 2006-м выручка «Агрики» утроилась, а за 2007 год выросла на 61%. Кризис 2008-го не должен был больно ударить по компании: спрос на дешевое мясо даже вырос. Но вмешались власти. В октябре 2008 года президент Чувашии (там расположены основные мощности компании) подверг «Агрику» острой критике за неуплату налогов, а местное МВД завело уголовные дела на руководство — вскоре после этого генеральный директор холдинга уволился. Новый руководитель Алексей Ильин обнаружил недостачу 750 млн руб.

Компания перестала выплачивать долги вовремя, и в феврале 2009 года двое крупных кредиторов — Номос-банк и HSBC — подали на «Агрику» в суд. Неудивительно, что в апреле 2009 года последняя допустила дефолт

по облигациям и заявила о ликвидации. «Кредиты „Агрики“ обеспечены реальными активами, и шансы, что кредиторы разберут компанию, довольно велики», — говорит Юрий Тулинков, аналитик НБ «Траст».

На фоне нынешнего лидера положение предыдущего победителя, «Тойота мотор», выглядит блестящим. Компания, правда, переместилась со второго места в «общем зачете» на 58-е, однако падение оборотов тут ни при чем — они даже выросли на 32%. Лидерство автопроизводителя было обеспечено сильным приростом выручки в 2004 году, а этот фактор в 2008-м уже не учитывался. В кризис подстеленная соломка — запуск производства в России — не спасла: по данным Ассоциации европейского бизнеса, продажи Toyota за восемь месяцев 2009-го упали на 62% (в среднем по рынку на 51%). Так что шансов, что «Тойота» по итогам 2009 года вернется в лидеры рейтинга, не больше, чем на возрождение «Агрики» из пепла. ↗

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА



ЛИДЕР-2009 «АГРИКА»

СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ

84,4 %

ПРОФИЛЬНЫЙ РЫНОК: ПРОИЗВОДСТВО МЯСНЫХ ИЗДЕЛИЙ

КРУПНЕЙШИЕ АКЦИОНЕРЫ: ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ ГК РОЭЛ

ГОД ОСНОВАНИЯ: 2006

РОСТ ВЫРУЧКИ ЗА 2008 ГОД: 15%

СТРАТЕГИЯ: КОНСОЛИДАЦИЯ И МОДЕРНИЗАЦИЯ МЯСОПЕРЕРАБОТАВЩИХ И ЗЕРНОПЕРЕРАБОТАВЩИХ АКТИВОВ

ЛИДЕР-2008 «ТОЙОТА МОТОР»

44,8 %

ПРОИЗВОДСТВО АВТОМОБИЛЕЙ

TOYOTA MOTOR CORPORATION

2002

32%

ПОСТЕПЕННОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ И СЕРВИСНЫХ МОЩНОСТЕЙ, ЛОКАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО	В ОТРАСЛИ	В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ДВИЖЕНИЕ	КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2008 Г., МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ПРИРОСТ В 2008 Г., %
1	8	—		АГРИКА	13 800,00	84,42	14
2	11	↑		СДС-ФУДС	3 957,85	72,67	13
3	16	↓		НАСТЮША	17 409,19	65,33	53
4	20	↑		ПЕПСИКО ХОЛДИНГС	36 998,40	62,38	23
5	22	↑		АТЛАНТ-М	50 855,00	59,67	21



БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ | ЛИДЕРЫ

Президент «Роснефти» Сергей Богданчиков расширяет горизонты компании за счет новых активов

→ СЫРЬЕ

РОСТ С ПОГЛОЩЕНИЯМИ

Государственная «Роснефть» победила в отраслевом рейтинге не слишком рыночными методами — ускорение ей придали активы ЮКОСа. В конце 2004 года, не без помощи скандално известной «Байкальфинансгрупп», компания купила «Юганскнефтегаз». Это принесло «Роснефти» увеличение оборотов почти в четыре раза в 2005-м и статус крупнейшей нефтяной компании России. В 2007 году «Роснефть» заполучила остатки активов ЮКОСа, что позволило поднять выручку более чем на 50%. В 2008 году обороты выросли всего на 23%, но не за счет новых приобретений. ««Роснефть» продолжала разработку Приобского месторождения, которое дало рост добычи нефти», — говорит Вадим Митрошин, аналитик ИК «Открытие». Повлияли и растущие цены на нефть.

Кроме того, место для «Роснефти» освободил удаленный с «поля» игрок. Sibir Energy, победитель прошлого года, в июле 2009-го вошел в состав «Газпром нефти». Акции компании были выкуплены с рынка, и необходи-

мость выпускать отчет по итогам 2008 года отпала. Да и \$210 млн, выведенные из Sibir Energy в качестве кредитов компаниям Шалвы Чигиринского, вряд ли способствовали бы «аудируемости» такого отчета — Sibir Energy пытается оспорить законность этих заимствований. Так или иначе выручка компании за 2008 год не раскрывается, и Sibir Energy покинула рейтинг.

Правда, шансы на бурный рост в 2009 году у «Роснефти» невелики. Оборот компании за первое полугодие 2009-го снизился на 48,8% по сравнению с тем же периодом 2008 года. «По нашей оценке, выручка у них будет примерно \$45 млрд — на треть меньше, чем в 2008-м», — говорит Максим Шеин, начальник аналитического отдела компании «Брокеркредитсервис». Ситуацию должна подправить начавшаяся разработка Ванкорского месторождения, но роста выручки ждать все равно не стоит. Разве что найдется новый ЮКОС. [см](#)

текст ТАТЬЯНА КОМАРОВА



ЛИДЕР-2009 «РОСНЕФТЬ»

СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ

72,7%

ПРОФИЛЬНЫЙ РЫНОК: ДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ

КРУПНЕЙШИЕ АКЦИОНЕРЫ: ГОСУДАРСТВО

ГОД ОСНОВАНИЯ: 1993

РОСТ ВЫРУЧКИ ЗА 2008 ГОД: 27%

СТРАТЕГИЯ: УВЕЛИЧЕНИЕ ДОБЫЧИ ПУТЕМ СКУПКИ АКТИВОВ,
ОКАЗАНИЕ УСЛУГ ПО ЭКСПОРТУ НЕФТИ СТОРОННИМ КОМПАНИЯМ

ЛИДЕР-2008 SIBIR ENERGY

НЕТ ДАННЫХ

ДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ

«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

1996

НЕТ ДАННЫХ

СОЗДАНИЕ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОГО
ХОЛДИНГА

ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО	В ОТРАСЛИ	В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ДВИЖЕНИЕ	КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2008 Г., МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ПРИРОСТ В 2008 Г., %
1	10	①		РОСНЕФТЬ	1 145 249,05	72,69	27
2	32	①		ПРОФИТ	59 981,52	54,96	58
3	43	①		УРАЛКАЛИЙ	62 798,00	50,95	113
4	47	①		СИЛЬВИНИТ	53 183,53	50,62	134
5	50	②		РУССНЕФТЬ	137 098,00	49,46	21



Веса Вертанен хочет верить, что за оптимизмом клиентов ItellaNLC стоят конкретные намерения

ТРАНСПОРТ

СЛОЖНЫЙ РАСКЛАД

Национальная логистическая компания (НЛК)

успела продаться финской Itella Corporation прямо накануне кризиса. Но финны с покупкой не прогадали: их новый актив в очередной раз стал самой быстрорастущей компанией в номинации «Транспорт». Причем новым хозяевам даже не пришлось ничего менять в российском бизнесе.

Все складские терминалы одинаковы: огромные унылые ангары, строгие ряды паллет под самый потолок. Это на взгляд непрофессионала. Сотрудники же НЛК (ее новое название ItellaNLC) ведут себя на складе в подмосковном Лесном городке как экскурсоводы в музее. Просят обратить внимание на спринклерную систему пожаротушения: трубопроводы постоянно заполнены огнетушащим составом и автоматически срабатывают при малейшем возгорании. Ведут в дальнее помещение с дорогими медикаментами, чтобы продемонстрировать надлежащую температуру хранения — 5,5 градуса по Цельсию.

На стене невзрачный стикер с призывом «За Русь!» — очевидно, выражение славянофильских настроений кого-то из работников склада: дескать, финны не пройдут. Но финны уже прошли. Рядом аккуратное объявление от администрации: «Мобильными телефонами пользоваться запрещено».

— Почему?

— Надо спросить у службы безопасности, — неожиданно теряется «экспкурсовод». — Возможно, чтобы не создавать помехи для системы автоматизации или чтобы рабочие не отвлекались.

«Осторожность» вообще главное слово в лексиконе новых владельцев НЛК. «Мы внимательно следим за рынком и всегда готовы рассмотреть возможность сделки M&A. При этом мы предпочитаем осторожно подходить к инвестициям», — подчеркивает Веса Вертанен, старший вице-президент Itella Corporation.

Тем не менее весной 2008 года Itella не побоялась купить 90% НЛК у консорциума «Россевргрупп» и инвестфонда Citigroup Venture Capital International примерно за 200 млн евро (дело стала самой крупной за всю историю российского рынка логистики). Казалось бы, из-за кризиса перспективы приобретенных активов значительно скромнее, чем рассчитывали финны. Но Вертанен уверяет, что Itella не прогадала: НЛК растет в среднем на 68% в год, и в 2008-м было ненамного меньше — 61%.

ОПТИМИЗМ И ФАКТЫ

Приехав в Москву летом 2008 года, Веса Вертанен собрал менеджеров ItellaNLC на первое совещание, чтобы обсудить, как бороться с кризисом. Вопрос вызвал у собравшихся недоумение: тогда Россию кризис еще не затронул. В Европе же была совсем иная картина.

Itella Corporation состоит из трех бизнес-подразделений — Itella Mail

Communication (почтовые рассылки), Itella Logistics (доставка и хранение грузов) и Itella Information (информационная логистика, то есть решения по управлению информационными потоками для корпоративных клиентов) — и работает в странах Северной Европы, Балтии и в Германии. В 2008 году совокупная выручка подразделений корпорации достигла почти 2 млрд евро при операционной прибыли (EBIT) 111,8 млн евро. Однако если информационная логистика и почтовые услуги по-прежнему чувствовали себя неплохо, то спрос на грузоперевозки начал снижаться. Операционная прибыль Itella Logistics упала в 2008 году на 27,9%. В России же объем логистических операций, напротив, увеличивался вплоть до конца года.

Но Вертанен, видимо, «накаркал»: кризис до России все же добрался. Специалисты девелоперской компании GVA Sawyer подсчитали, что цены на складскую недвижимость класса А в первом полугодии 2009-го снизились на 35–40%, до \$0,9–1,3 тыс. за 1 кв. м, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Учитывая, что на момент продажи НЛК управляла 480 тыс. кв. м, из которых 200 тыс. (в том числе терминал в Лесном городке) находились в собственности, финны могли хорошо переплатить.

«Акционерам НЛК, которые продали акции Itella, очень сильно повезло,— считает помощник операционного директора компании STS/RLS Logistics Ырысбек Ташбаев.— Падение рынка еще продолжится, и раньше чем через год-полтора улучшение не наступит». Вертанен предпочитает смотреть на ситуацию более масштабно. Если до кризиса объемы грузоперевозок в России ежегодно прирастали на 30%, то в других странах присутствия Itella — едва ли на 5%. Если в России рынок упал примерно на 30%, то, например, в странах Балтии — на 50%.

«После того как Itella купила НЛК, для нас как для клиентов ничего не изменилось: мы взаимодействуем с той же командой профессионалов на складе»



Регис Ломм,
глава представительства
компании Pfizer в России

ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ НЛК



Источник: «СПАРК-Интерфакс»

СКЛАДСКИЕ ПЛОЩАДИ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ITELLA LOGISTICS

тыс. кв. м

2004	170
2005	260
2006	260
2007	370
2008	1000

Источник: Itella Corporation



НЛК (с 2008 года – ITELLANLС)

СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ

68 %

ПРОФИЛЬНЫЙ РЫНОК: СКЛАДСКАЯ ЛОГИСТИКА

АКЦИОНЕРЫ: ITELLA LOGISTICS (90%), «РОСЕВРОГРУПП» (10%)

ГОД ОСНОВАНИЯ: 1995

РОСТ ВЫРУЧКИ ЗА 2008 ГОД: 63%

СТРАТЕГИЯ: УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В СТРУКТУРЕ ДОХОДОВ

ЗА СЧЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК

«Некоторые положительные тенденции могут наметиться уже в конце этого года,— надеется Вертанен.— Я ориентируюсь на позитивный настрой наших клиентов. Правда, стоят ли за этим настроем конкретные факты или только оптимизм, я не уверен». В чем Вертанен уверен, так это в том, что покупать НЛК стоило в любом случае.

ЗАЩИТНИК РУБЛЯ

Основанная в 1995 году НЛК являлась бессменным лидером рынка складской логистики в России. Бурный рост ей обеспечивало родство с девелоперской компанией «Росеврорадевелопмент»: НЛК не испытывала недостатка в площадях, причем одной из первых стала предлагать склады класса А. Кроме того, НЛК раньше конкурентов вышла в сегмент продвинутых услуг категории 3PL, когда к стандартным транспортным и таможенным сервисам добавляются доставка товара в различные точки и мониторинг ассортимента в режиме реального времени. Интересно, что спрос на 3PL до кризиса рос на 50% в год.

В 2008 году ItellaNLC арендовала еще одну площадку на 100 тыс. кв. м в подмосковном Крекшино. Общее количество площадей под управлением компании возросло до 580 тыс. кв. м. У ближайших конкурентов — FM Logistic и Smart Logistic Group — раза в два меньше.

По данным «СПАРК-Интерфакс», операционная рентабельность ООО НЛК — 17,6%, тогда как в целом по Itella Logistics — 2%. Правда, одновременно НЛК зафиксировала чис-

тый убыток в размере 220,7 млн руб., хотя годом ранее получила 288,9 млн руб. прибыли. «На показателях Itella негативно отразились потери от обменного курса в размере 21,5 млн евро, отнесенные на счет НЛК»,— сообщается в годовом отчете Itella Corporation.

«Я считаю, что рубль — стабильная валюта. Не понимаю, почему мы используем так много долларов в бизнесе!» — возмущается Вертанен. Дело в том, что за свои услуги ItellaNLC получает рубли, а плата за аренду складов, как правило, привязана к курсу доллара. Финн Вертанен пытается убедить арендодателей-россиян в преимуществах российской валюты, но пока не слишком удачно.

«Арендодатели отказывались идти навстречу,— согласен Ташбаев.— Их можно понять: договоры заключались на несколько лет. Изменить их позицию может ультиматум: если вы не снизите цены, мы переезжаем». Менеджер по маркетингу и продажам в России TNT Express Юрий Павлюк замечает, что сейчас найти свободные площади стало гораздо проще, чем раньше, и новые договоры заключаются уже на более выгодных условиях.

Проблема в том, что переезд чреват для логистического оператора сбоями в работе с клиентами.

НА ПОПУТКАХ

В качестве антикризисных мер Вертанен с некоторых пор экономит на карандашах и ручках, разговорах по телефону, обедах с партнерами и зарплатах сотрудников. Кроме то-

го, он постарался компенсировать падение объемов за счет введения дополнительных услуг.

Перед складами в Лесном припаркованы десятка полтора бело-синих фур с логотипами НЛК. Парк, доставшийся Itella от НЛК, насчитывает около 200 машин. Финны его не пополняли. Однако если НЛК развозила грузы только внутри России, то ItellaNLC увеличила географию за счет других стран, где присутствует Itella Logistics.

В кризис оказались востребованы услуги по предпродажной подготовке товара, например его поштучная упаковка для BTL-акций. Одновременно логистический оператор, изначально ориентировавшийся на крупных клиентов, стал плотнее сотрудничать с небольшими компаниями. Некоторые, например, снижают на складе под свою продукцию всего несколько ячеек.

По словам Вертанена, загрузка российских складов ItellaNLC составляет 80–90%. Информацию о том, сколько компания зарабатывает на международном трафике и сопутствующих услугах, топ-менеджер не раскрывает.

Кризис сделал Itella еще осторожнее. Однако рано или поздно он пойдет на спад, и тогда темпы роста российского подразделения, скорее всего, окажутся значительно выше, чем европейских. Так что причин, которые могли бы помешать НЛК стать призером рейтинга быстрорастущих компаний и в следующем году, пока не видно. [см](#)

текст ДМИТРИЙ КРЮКОВ

ТОП-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО	В ОТРАСЛИ	В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ДВИЖЕНИЕ	КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2008 Г., МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ПРИРОСТ В 2008 Г., %
1	14	①		ITELLA NLC (НЛК)	5177,49	67,97	63
2	17	②		ВОЛГА-ДНЕПР	36 897,00	63,59	44
3	52	③		ТРАНСАЭРО	37 404,75	49,39	82
4	55	④		МОСГОРТРАНС	29 676,67	46,39	18
5	73	⑤		ЮТЭЙР	32 990,00	39,90	51

Коммерсантъ.

На новом фоне



Новый БЕСПЛАТНЫЙ сервис Издательского дома «Коммерсантъ». Новостная лента, газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», полный доступ ко всем статьям — в любую минуту в ваших руках. Удобный рубрикатор, фотографии и галереи, поиск материалов — **на экране iPhone**. Передача данных в сотовых сетях — в соответствии с условиями провайдера.

теперь на ваших экранах



IPHONE.KOMMERSANT.RU

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И СОВЛАДЕЛЕЦ ИЗДАТЕЛЬСТВА «ЭКСМО» ОЛЕГ НОВИКОВ – ГЕРОЙ ДЛЯ КРИЗИСА НЕТИПИЧНЫЙ. ОН ИНВЕСТИРУЕТ В РОСТ, ОТЛОЖИВ ВОПРОСЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПОТОМ, И НАДЕЕТСЯ, ЧТО ДРАМА КОНКУРЕНТОВ ОБЕРНЕТСЯ ДЛЯ НЕГО ХЕППИ-ЭНДОМ.

БОЛЬШАЯ ЧИТКА

«Положение дел в компании „Топ-книга“ вызывает серьезные опасения. В связи с этим понятны и логичны действия „Эксмо“ по созданию собственной сети региональных магазинов»



Марина Каменева,
директор ТДК «Москва»



текст
**ДМИТРИЙ
КРЮКОВ**

фото
**ВАЛЕРИЙ
МЕЛЬНИКОВ**

Олегу Новикову повезло. До кризиса ему удалось создать бизнес, в котором работает закон Михаила Ломоносова: если где-то что-то убыло, то в другом месте непременно прибыло. «Продажи снизились на 20–25%, по отдельным регионам даже больше. Приходится корректировать планы, сокращать ассортимент», — сетует Новиков-издатель. «Раньше уровень предложения на рынке недвижимости нас не устраивал. Мы не видели возможности эффективно развиваться и выходить на показатели прибыли. А многие это делали и сейчас испытывают финансовые сложности», — радуется Новиков-книготорговец.

Помимо издательства «Эксмо» Новикову и его партнеру Андрею Гредасову принадлежат контрольные пакеты в московской сети «Новый книжный» и питерской «Буквоед» (миноритарные пакеты находятся у топ-менеджеров). В 2008 году эти компании объединились в структуру «Новый книжный — Буквоед», сохранив операционную независимость. В сентябре 2009 года она объявила о покупке сети «Библиосфера», насчитывающей



На крыше здания, где расположен офис «Эксмо», Олег Новиков разбил сад, а теперь хочет «надстроить» холдинг медийными проектами

49 магазинов. После завершения сделки доля «Нового книжного — Буквоеда» на рынке возрастет с 5 до 7%.

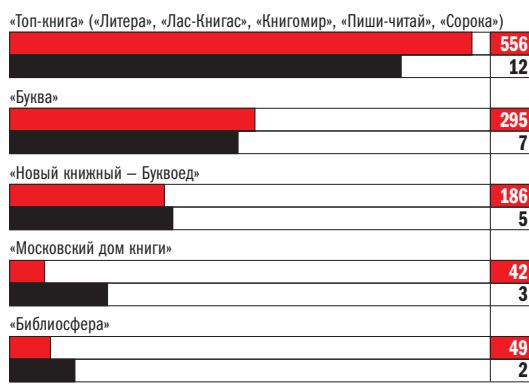
Кроме того, если в последние годы «Новый книжный» открывал магазины раз в месяц или реже, то в 2009-м должен прирасти сразу на полсотни. Еще шесть-семь магазинов откроет «Буквоед». «Из-за снижения потребительского спроса рентабельность этих магазинов будет сопоставима с показателями старых объектов. Но они станут более рентабельными после окончания кризиса,— уверен генеральный директор сети «Буквоед» Денис Котов.— Потому что условия арендодателей сейчас лучше, а договоры заключаются на 5–10 лет вперед. Это закладка на будущий рост». К слову, рентабельность сетей «Новый книжный» и «Букво-

ед» находится на уровне 3%, магазины окупаются в течение трех-пяти лет.

Цель Новикова и Гредасова — к концу 2010 года увеличить количество магазинов до 300, а выручку — до 7 млрд руб. (сейчас у «Нового книжного» 150 магазинов, у «Буквоеда» — 36, совокупная выручка в 2008 году — более 3 млрд руб.). Также в планах обогнать нынешнего лидера — новосибирскую «Топ-книгу». Доля рынка последней в 2008-м составляла 12%, но в этом году скорее всего снизится до 10%. Виноваты все те же финансовые сложности.

Слушая наполеоновские планы Олега Новикова, легко поверить, будто кризис и вправду — время возможностей. Впрочем, Новиков отличался здоровыми амбициями и в прошлом. Пару лет назад он заговорил об издательстве «Эксмо» как о медийном холдинге, не имеющем аналогов в России, и даже встречался по этому поводу с портфельными инвесторами. Везение Новикова в том, что он не успел втянуться в процесс.

КРУПНЕЙШИЕ КНИГОТОРГОВЫЕ СЕТИ РОССИИ



МЕДИЙНЫЕ ШАГИ

На крыше здания заводского типа, где расположен центральный офис «Эксмо», Олег Новиков разбил сад. Сидя на деревянных скамейках, можно любоваться цветами и панорамой индустриальной окраины Москвы. Похожие сочетания Новиков искал в работе. На базе консервативного книгоиздательского бизнеса он начал создавать надстройку из более динамичных медийных носителей — интернета и периодики.

Идея заключалась в следующем: новые медиа распространяются быстрее, но в них мало качественного контента. В книжном бизнесе наоборот — огромное ко-



20%

на столько Олег Новиков планирует увеличить оборот купленных магазинов сети «Библиосфера»

личество накопленного годами материала, но ограниченный канал сбыта. К слову, тираж обычной книги (3–5 тыс. экземпляров) распродается в России в среднем за полгода и дольше. Новиков хотел совместить контент и скорость продаж.

Первый шаг к созданию медиийного холдинга Новиков сделал осенью 2007 года, когда «Эксмо» основало совместное предприятие с компанией «Сидиком», специализирующейся на выпуске аудиокниг. В СП «Эксмо-Сидиком» издательство получило 51%. В то время российский рынок аудиокниг ежегодно рос не менее чем на 50%. Правда, его оборот оценивался всего в \$20 млн, тогда как книгопечатного рынка — в \$2,2–2,4 млрд. В союзе с «Эксмо» к 2010 году «Сидиком» рассчитывал увеличить свою долю на микрорынке с 25% до монополистских 50%.

Второй шаг — создание в 2008 году компании «Эксмо медиа». Предполагалось, что в течение двух лет она вложит до \$30 млн в запуск по меньшей мере шести специализированных журналов. Первыми стали «Рости, первоклашка», «Лучшие вузы» и b2b-издание «Управление компаний», которое «Эксмо медиа» купила у ИД РЦБ.

Осенью прошлого года «Эксмо» провело ребрендинг, изменив логотип с традиционной книги на две входящие друг в друга дуги. По замыслу британского агентства SCG London, комбинация дуг символизирует «точку отсчета» и «поворот к успеху». Однако старое книжное направление лучше приспособилось к кризису, чем молодые экспериментальные проекты.

НЕ В ПРОФИЛЬ

В приемной Олега Новикова на столе лежат журналы «Эксмо медиа», но номера в основном старые. Выжил

только «Первоклашка». Выпуск журналов «Управление компанией» и «Лучшие вузы» из-за падения рекламного рынка прекратился весной 2009 года. Тогда же «Эксмо» продало партнерам свою долю в СП «Эксмо-Сидиком» якобы на треть дешевле, чем купило два года назад. «Нас не устроили темпы развития рынка», — резюмирует Новиков. Однако причины неудачи кроются, скорее, в самом проекте.

Переломить консерватизм книжной розницы «Эксмо» так и не удалось. «Ошибочно считать, что люди, которые читают книги, любят их слушать. Это разные аудитории», — говорит директор департамента маркетинга компании «Сидиком» Егор Красавин. В итоге практически все продажи аудиокниг шли через дистрибуцию «Сидикома» в такие сети, как «М.Видео» и «Евросеть». Синергии, на которую рассчитывали партнеры, не получилось.

«„Эксмо“ все равно будет выходить на рынок капитала. Издательству история с неудачным непрофильным активом не нужна», — считает президент ИД «Союз» Владимир Воробьев. — «Эксмо» его убрало и перебросило средства в профильный бизнес. Сыграло абсолютно правильно». Вот собственная книготорговая сеть для «Эксмо» — бизнес профильный.

ПРИНЦИП НЕВМЕШАТЕЛЬСТВА

«Когда случился 1991 год, здесь умерло все. Но в отличие от книг и водки, и сигареты, и одежду, и лекарства можно привезти из-за рубежа. А книги привезти нельзя», — объясняет историю вопроса генеральный директор компании „Новый книжный — Буквоед“ Михаил Иванцов. — Поэтому книжная торговля просто умерла, и на месте книжных магазинов открылись ритейлеры из других отраслей». Когда на рубеже 2000-х российские издатели встали на ноги, оказалось, что продаивать возросшие тиражи элементарно негде. Пришлось создавать розницу самостоятельно.

Не случайно из топ-5 книжных ритейлеров лишь «Топ-книга» (управляет сетями «Литера», «Лас-Книгас», «Книгомир», «Пиши-читай» и «Сорока») вышла из книгооптового бизнеса, «Московский дом книги» принадлежит правительству Москвы, за тремя остальными сетями стоят издательства. «Инфра-М» запустила «Библиосферу», АСТ — «Букву», «Эксмо» — «Новый книжный». А в 2002 году Новиков и Гредасов купили долю в «Буквоеде».

50

тыс.

наименований составляет ассортимент «Нового книжного». В крупных магазинах вроде «Библио-глобуса» свыше 100 тыс. наименований

«Я как акционер не вмешиваюсь», — говорит Олег Новиков о своей позиции относительно розничных активов. Он даже не требует приоритета для продукции «Эксмо». Доля издательства в ассортименте «Нового книжного» — Буквоеда» все-таки больше, чем в среднем по рынку: 25% и 15% соответственно. С другой стороны, например, АСТ наполняет «Буквы» книгами собственного производства на 90%. «У издательств, конечно, есть соблазн свою продукцию поставить в приоритете», — рассуждает Иванцов. — Мы очень давно, еще 10 лет назад, сделали для себя вывод, что это неправильно. Для потребителя это не идеальный магазин. Поэтому со всем, что на рынке есть живого, мы работаем. 400 издательств у нас точно есть».

Позиции «Нового книжного» и «Буквоеда» совпадают не во всем. Несмотря на то что официально главой объединенной компании является Иванцов, между менеджментом сетей ощущается скрытое соперничество.

ДРУЗЬЯ-СОПЕРНИКИ

«Буквоед» развивается в Петербурге и Северо-Западном регионе в формате книжных культурных центров. Площадь таких магазинов превышает 1 тыс. кв. м и позволяет представить в торговом зале нечто большее, чем просто книжные стеллажи, например, кофейню и детскую площадку. Денис Котов стал одним из первых устраивать в магазинах музыкальные концерты и выступления писателей и известных персон. В начале 2009 года он инвестировал 100 тыс. евро в создание открытой телестудии в магазине на площади Восстания. Котов уже видит, как писатели, консультанты и даже студенты записывают в его студии презентационные ролики и телепередачи для цифрового телевидения.

Иванцов на такие эксперименты не решается. Его поле — Москва и Россия за исключением Северо-Запада. Он открывает магазины меньшего формата, как правило, площадью 400–500 кв. м, и упирает на грамотно подобранный книжный ассортимент. «У нас есть уникальные статистические наработки, с помощью которых мы выявляем особенности конкретного региона и даже магазина и в соответствии с этим профилируем ассортимент вплоть до отдельных авторов», — говорит Иванцов. — Книгами мы торгуем лучше всех, в том числе лучше «Буквоеда».

Олег Новиков хотел бы объединить бизнес-процессы, например управление логистикой, закупками и финансами. Сейчас «Новый книжный» и «Буквоед» только обмениваются информацией. «Когда ведутся переговоры с поставщиками, мы знаем, какие условия есть у „Нового книжного“, а они — какие условия есть у нас», — рассказывает Котов.

Еще Новиков хотел бы провести ребрендинг. «Буквоед» должен остаться, а вот магазинам «Нового книжного» и «Библиосфера» предстоит смена вывесок на «Читай-город». По замыслу, новый брэнд, разработанный агентствами SCG London и MarketLab, понравится покупателям больше, чем старые названия.

СЕКРЕТНЫЙ ГРАФИК

Если бы не кризис, интеграция «Нового книжного» с «Буквоедом» проходила бы быстрее. Однако, как ни парадоксально, Новикову теперь не до эффективности. «Сегодня мы видим больший потенциал в увеличении количества магазинов и оборота, а интеграцию решили отложить на завтра», — говорит он. Все дело в неудачах других ритейлеров. Для Новикова-книготорговца это шанс захватить рынок. Для Новикова-издателя — не допустить закупорки сбытовых каналов.

Первой жертвой кризиса стала московская сеть «Букбери», которая в марте 2009 года подала иск о банкротстве (см. с. №4/2009). В сентябре генеральный директор и основной владелец «Топ-книги» Георгий Лямин собрал пресс-конференцию, где показывал «секретный график» — ежедневную динамику продаж компании. «Это почти как удары сердца для человека», — образно пояснял Лямин. Чтобы пройти в декабре 2008 года оферту по облигационному займу 1,5 млрд руб., компания на время приостановила платежи поставщикам. В ответ многие партнеры, среди которых и «Эксмо», ограничили с ней сотрудничество. С начала года «Топ-книга» закрыла 59 магазинов (сейчас их 556).

Проблемы испытывала и «Библиосфера». В 2007 году она приобрела у государства обремененные долгами «Опткнигу» и «Таткнигу» (впоследствии переименованы в «Поволжский книготорг»), которые насчитывали 46 магазинов в Татарстане и соседних регионах. Таким образом сеть выросла вдвое по количеству розничных точек, но подорвала финансовое здоровье. В кризис недуг стал прогрессировать. По словам Иванцова, в сделку войдут около 40 магазинов «Библиосферы». Остальные будут закрыты. Долги прежних владельцев в сделку не попадут.

КРЕДИТНАЯ ТРЕТЬ

«Книжный рынок растет очень медленно, в основном за счет повышения цен на книги. Увеличить долю можно, только отняв ее у конкурента», — считает Лилия Гайнул-

лова, заместитель генерального директора компании „Домо глобус“ (управляет казанской сетью „Книжный двор“).— Поэтому купить существующую сеть проще, чем открывать новые магазины. Думаю, сумма сделки устроила обе стороны». По экспертным оценкам, до кризиса «Библиосфера» могла стоить 250–500 млн руб. В действительности цена, скорее всего, ниже.

Впрочем, планы Новикова куда дороже. Учитывая, что инвестиции в книжный супермаркет составляют 7–8 млн руб., а в гипермаркет — 12–15 млн руб., на открытие 120 объектов может понадобиться до 1,5 млрд руб. В прошлом «Новый книжный» и «Буквоед» развивались исключительно на оборотные средства и деньги основного акционера — «Эксмо». Сейчас Новиков прибег к кредитам Сбербанка и Московского кредитного банка. Правда, на них приходится не более трети инвестиций. Долговая нагрузка самого «Эксмо» невелика. По данным «СПАРК-Интерфакса», в 2008 году вы-

платы ООО «Издательство „Эксмо“» по кредитам составили 71,9 млн руб., а его чистая прибыль превысила 220 млн руб. «Планы акционеров „Эксмо“ создать крупнейшего книготоргового ритейлера вполне реальны», — считает коммерческий директор издательства «Росмэн» Татьяна Успенская.

Впрочем, от идеи медийного холдинга Новиков тоже не отказался. Недавно «Эксмо» купило соцсеть Koolinat.ru, насчитывающую свыше 260 тыс. участников, и в ноябре готовится запустить совместно с Про-дюсерским центром Андрея Кончаловского журнал «ХлебСоль» с Юлией Высоцкой в качестве главного редактора. В кризис люди стали чаще питаться дома, а соответственно, по мнению Новикова, растет интерес к изданиям «сделай сам». Параллельно он ведет переговоры о покупке доли в интернет-магазине «Литрес», продающем книги в электронном формате. Это хоть и новое медиа, зато профильное — книготорговое. ☎

ZEST-EXPRESS
Экспресс-доставка и логистика

since 1996

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТАВКИ



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

ЛИДЕР МИРОВОГО ПИВНОГО РЫНКА – КОМПАНИЯ SUN INBEV СКУПИЛА СТОЛЬКО АКТИВОВ, ЧТО НЕ МОЖЕТ ИХ ПЕРЕВАРИТЬ. ПЕРВОЙ ЖЕРТВОЙ В РОССИИ ПАЛА ЕДИНСТВЕННАЯ ОТЕЧЕСТВЕННАЯ МАРКА СЕГМЕНТА УЛЬТРАПРЕМИУМ «ТИНЬКОФФ».

СТОП-КРАН

текст НИКОЛАЙ ГРИШИН

«В SUN InBev? Будут дарить „Клинское мохито“, не бери. Мы с женой попробовали — гадость редкая», — предупреждает жизнерадостный охранник на парковке бизнес-центра «Крылатские холмы», открывая шлагбаум. Пиво мне и правда не понравилось, хотя, возможно, у других потребителей SUN InBev сложится иное мнение. А успешный старт новинки для пивного гиганта важен как никогда.

Коммерческий отдел SUN InBev увешан плакатами в стилистике «Все для фронта, все для победы». «Вернем то, что наше по праву», — призывает один из них. Вернуть в SUN InBev рассчитывают долю рынка: по данным «Бизнес Аналитики», еще в I квартале прошлого года компания занимала 18,3% российского рынка пива в деньгах, а по итогам II квартала 2009-го — лишь 15,7%. Списать проблемы только на кризис вряд ли получится. На падающем рынке SUN InBev оказался слабее конкурентов — «Балтика», к примеру, наростила свою долю за тот же период с 37,5% до 39,5%. «Мы настолько привыкли работать на растущем рынке, что такого падения спроса, честно говоря, не ожидали», — признает коммерческий директор SUN InBev Анатолий Попов.

А И В СИДЕЛИ НА ТРУБЕ

Полное название лидера пивного рынка и третьей после P&G и Nestle FMCG-компании в мире — Anheuser-Busch InBev. Каждое слово тут напоминает о поглощенных пивным гигантом компаниях. Родоначальница холдинга бельгийская компания Interbrew (от нее осталось только скромное In) в 1988 году взяла на вооружение лозунг «Мировой локальный пивовар» и сделала

ставку не на экспорт собственных марок, а на масштабную скупку локальных брендов по всей Европе.

К процессу она подошла с размахом. Interbrew удалось к своему ключевому бренду Stella Artois добавить такие марки, как чешский Staropramen, немецкие Lowenbrau, Beck's и др. В России и на Украине Interbrew объединилась с индийской группой SUN Trade, в 2007 году выкупив долю партнера.

К 2004 году бельгийская компания вошла в пятерку крупнейших пивоваров мира, но остановиться уже не могла — глобальные конкуренты SABMiller, Carlsberg и Heineken тоже развернули масштабную M&A-деятельность. Однако Interbrew вырвалась вперед, провернув самое масштабное на тот момент слияние в пивной отрасли с бразильской Companhia de Bebidas das Americas (AmBev). В ноябре 2008 года Interbrew стала лидером мирового рынка, выкупив за \$52 млрд крупнейшую американскую компанию Anheuser-Busch. В итоге сейчас портфель брендов компании включает более 200 марок пива в 120 странах мира, совокупный оборот — \$39 млрд. Правда, при этом по итогам прошлого года долги зашкалили за 40,7 млрд евро (долг / EBITDA по итогам 2008-го — 4,7, средний по отрасли — 2,5).

SUN InBev, российская «дочка» Anheuser-Busch InBev, тоже практиковала M&A. Самая громкая сделка — покупка в 2005 году за 167 млн евро пивоваренного бизнеса Олега Тинькова. «Олег Тиньков создал выдающуюся пивоваренную компанию в России. „Тинькофф“ сегодня является супербрэндом номер один в сознании российского потребителя», — заявлял тогдашний глава SUN Interbrew Джозеф Стрелла. Дело в том, что прода-



Коммерческий директор SUN InBev
Анатолий Попов нацелился на Budweiser

жи «Тинькофф» в 2004 году увеличились на 60%, поэтому, очевидно, Тинькову удалось получить надбавку за быстрый рост.

«Большая, плохо управляемая компания, поглощающая все новых и новых игроков в погоне за капитализацией. Зачем они мне столько денег заплатили — не понимаю, могли дешевле купить», — вспоминает сейчас сделку сам Олег Тиньков.

ПИВО БЕЗ СЕКСА — ДЕНЬГИ НА ВЕТЕР

Эра пивного благоденствия завершилась внезапно — в конце лета 2008 года. Рынок, динамично прибавлявший все 2000-е, начал падать. По данным Nielsen, в 2007 году он вырос на 16%, а в 2008-м просел уже на 2%, прогноз на этот год — падение на 10–15%. Кризис отразился на доходности бизнеса SUN InBev: его выручка за 2008 год немного подросла — с 38,3 млрд до 39,7 млрд руб., а прибыль здорово упала — с 2,7 млрд до 380 млн руб.

Менеджеры SUN InBev поначалу были в шоке. «Обычно бюджеты на будущий год рассчитываются за один-два месяца до новогодних праздников. На этот раз бюджетирование закончилось лишь в феврале», — рассказывает **сф** источник в компании.

Пострадали все российские пивовары, но SUN InBev оказался, пожалуй, в самом сложном положении. После грандиозной сделки с Anheuser-Busch новых брендов компания получить в свой портфель еще не успела — лицензии на их разлив пока у других игроков, а вот помогать материнской компании гасить долги пришлось — холдинг прекратил финансирование инвестиционных проектов компаний.

«Вернем то, что наше по праву», — призывает плакат, висящий на стене в коммерческом отделе SUN InBev. Вернуть в компании рассчитывают долю рынка

Первым делом осенью 2008 года в SUN InBev провели ревизию своих производственных мощностей и обнаружили «лишний» завод под Санкт-Петербургом — тот самый, который компания купила у Олега Тинькова. По данным «Бизнес Аналитики», доля рынка марки «Тинькофф» за последние годы упала с 0,8% до 0,1%. Другой бренд завода — «Текиза» — раскрутить SUN InBev так и не удалось.

«Все-таки у россиян сегмент дорогостоящего пива больше ассоциируется с лицензионными марками, чешскими, немецкими», — считает Анатолий Попов. К тому же Тиньков делал ставку на яркую провокационную рекламу сексуальным оттенком, из-за чего, кстати, конфликтовал с ФАС. В стандарты «кодекса коммерческих коммуникаций» SUN InBev такая реклама не укладывалась, да и в 2005 году появились новые поправки в закон «О рекламе», запретившие производителям пива использовать образы людей и животных.

По версии Олега Тинькова, SUN InBev сразу принялась снижать издержки и перевела завод с баварского солода на российский. Себестоимость продукта снизилась в три раза, но это не самым благоприятным образом отразилось на вкусе пива. «Я его сам перестал

«Большая, плохо управляемая компания, поглощающая все новых и новых игроков... Зачем они мне столько заплатили — не понимаю, могли дешевле купить»

пить, — говорит Тиньков. — И вообще-то пиво лучше всего продают эротика и секс. Если в SUN InBev с этим не согласны, то понятно, почему они теряют рынок».

Так или иначе в конце 2008-го SUN InBev остановила завод. Найти применение избыточным мощностям в компании не могут до сих пор: предложение на этом рынке превышает спрос.

Поначалу SUN InBev собирались разливали брэнд «Тинькофф» на других своих мощностях, но этого так и не произошло.

По информации СФ, сейчас в компании изучают свой масштабный портфель из 20 брэндов в поисках аутсайдеров: к примеру, под вопросом судьба марки Beck's — самое популярное немецкое пиво в мире российским потребителям не пришлось по вкусу.

Зато в кризис Анатолий Попов, к своему удивлению, обнаружил потенциал у тех брэндов, от которых никто прорывов уже не ждал. Стали набирать обороты недорогие региональные марки вроде курского «Пикура», ивановского «Премьера» и волгоградского «Волжанина». SUN InBev пока не рискнула выводить их на федеральный рынок и поддерживать рекламой на федеральных каналах, но заметно расширила дистрибу-

цию. К примеру, «Волжанин» теперь продаётся не только в Волгоградской, но и в Ростовской, Саратовской, Воронежской областях. В целом доля региональных марок в общем объеме продаж SUN InBev увеличилась с 20% до 23%.

Рост спроса на локальные брэнды отмечают и конкуренты. По словам директора по маркетингу российского подразделения SABMiller Бертрана ван Ренинга, в начале октября на своем заводе в Ульяновске компания запускает новый недорогой брэнд, разработанный специально для этого региона.

НОЧНОЙ ЛАРЕК

Стратегия фокусировки отразилась и на системе дистрибуции — SUN InBev сократила отгрузки в сети, задерживающие платежи, и сделала ставку на минимаркеты, рынки, несетевые магазины и пр.

«Я знаю киоск в подземном переходе города Омска — он продаёт 3 тыс. ящиков пива в месяц. Это объем большого супермаркета в Москве», — рассказывает Попов. Почувствуйте разницу: с несетевой розницей средняя отсрочка платежа у SUN InBev составляет три-семь дней, многие рентабельные точки вроде того же киоска в Омске работают по предоплате, в случае с большими сетями отсрочка — 30–45 дней. Если ситуация развивается по сценарию «Матрицы», когда сеть пытается рассчитаться с кредиторами за счет поставщиков, то оплата и вовсе сдвигается на неопределенный срок.

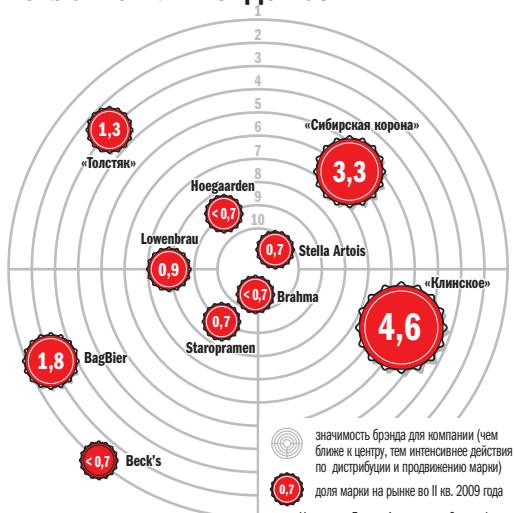
«Когда зимой пошел ком неплатежей, мы были даже более дисциплинированы, чем надо — принимали жесткие меры. Долговая нагрузка заставила нас пересмотреть подходы к кредитованию розницы — компании нужен кэш, чтобы выжить», — говорит Попов.

Обанкротились далеко не все сети, с которыми перестала сотрудничать SUN InBev, а вернуться на их полки удалось лишь после длительных переговоров: «Балтика» и SABMiller оказались куда сговорчивее и потеснили SUN InBev. «Доля сетевой розницы в общем объеме наших продаж растет, несмотря на кризис. Во время кризиса потребитель ищет, где можно купить товар дешевле, а дискаунтеры в большинстве своем — это сетьевые магазины», — считает директор по продажам «Балтики» Олег Бурханов.

Зато Попову удалось подвинуть конкурентов в секторе HoReCa — сейчас пиво компаний продаётся более чем в 40% кафе и ресторанов России. Доля HoReCa в общих продажах не так велика — около 6%, но это самый маржинальный сегмент: он приносит на 30% больше прибыли, чем магазины.

Жесткую позицию SUN InBev избрала и в отношениях с поставщиками. К примеру, раньше с транспортными компаниями пивной холдинг работал по предоплате, а сейчас получил отсрочку до 120 дней. На бутылки

ФОКУСИРОВКА БРЭНДОВ SUN INBEV





На заводе SUN InBev в Клину варят как отечественные марки пива, так и лицензионные

«Budweiser будет двигать нас вперед, станет для компании door opener. Он не может быть не востребован»

и банки цены сильно снизить не удалось, но они в этом году и не повысились, несмотря на инфляцию.

«Самое главное — планирование стало простым. Раньше бывало, что тебе нужно буквально завтра достать 1 млн бутылок или 100 фур и ты все это задорого должен покупать. Сейчас все по плану», — уверяет Попов.

Благодаря тотальной экономии «дочек» уменьшить долговую нагрузку на холдинг удалось лишь с 4,7 до 4,2 долл / EBITDA.

А вернуть рыночные позиции SUN InBev может разве что за счет брэнда номер один в мире — Budweiser.

Его холдинг получил после сделки с Anheuser-Busch, но пока не продвигает, так как лицензия на его разлив в России у конкурента — Heineken. По оценкам экспертов, к весне компания может решить лицензионные вопросы и начать массированное продвижение марки. Budweiser — ключевой спонсор чемпионата мира по футболу 2010 года, так что старт обещает быть громким.

«Budweiser — это крупнейший мировой брэнд. Мы рады, что имеем его в глобальном портфеле», — говорит Попов. Надежды на Budweiser понятны, ведь сейчас флагманская марка SUN InBev Stella Artois не входит даже в десятку популярных мировых брэндов. Впрочем, по наблюдениям директора по маркетингу «Балтики» Александра Лебедева, мировая популярность пивных брэндов далеко не всегда приводит к успеху этих марок в России. Так что «вернуть то, что их по праву», SUN InBev будет непросто. ☺

«Дилеры разоряются каждый день»

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГК GENSER ИГОРЬ ПОНОМАРЕВ РАССКАЗАЛ УПРАВЛЯЮЩЕМУ ПАРТНЕРУ MANAGEMENT DEVELOPMENT GROUP ДМИТРИЮ ПОТАПЕНКО О ТОМ, КАКОВО РАБОТАТЬ В ОТРАСЛИ, СТОЯЩЕЙ НА ГРАНИ КАТАСТРОФЫ.

текст ПАВЕЛ КУЛИКОВ фото ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Игорь Пономарев ехал из офиса домой на своем Infiniti и по дороге остановился, чтобы купить арбуз. Из-за этого встреча с Дмитрием Потапенко переносилась дважды: председатель совета директоров автодилера Genser попал в больницу с пищевым отравлением и долго оттуда не выписывался. В конце концов бизнесмены увиделись в баре неподалеку от больницы.

Дмитрий Потапенко приехал на встречу в расстроенных чувствах. У главы Management Development Group (MDG) сдохла акула, которую он держал в морском аквариуме. Она пыталась сожрать рыбу и подавилась. «Вот столько рыбины в пасть не вошло», — комментирует управляющий партнер MDG. «Вот столько» — это максимальное расстояние между разведенными в разные стороны большим и указательным пальцами.

Казалось, что бизнесмены собрались «посоревноваться», кому из них в нынешнем положении хуже. В бизнесе дела у обоих идут не очень хорошо, хотя Пономарев и Потапенко — достойные представители своих отраслей. Genser входит в пятерку крупнейших автодилеров России по числу проданных машин, тортует марками Nissan, Mazda, Ford, Opel, Saab, Chevrolet, Hummer, Cadillac и Infiniti. А выручка сетей MDG (розничные «Гастрономчикъ» и «Продэко», ресторанная «Ресторанчикъ») в совокупности составляет почти 1 млрд руб.

Игорь Пономарев кризис почувствовал острее. Обороты сетей MDG в зависимости от региона уменьшились на 12–24%. А выручка дилерского холдинга Genser за последний год просела на 49%.





Рассказы Игоря Пономарева (справа) о положении российского авторитета заставляют Дмитрия Потапенко призадуматься

Спрос на автомобили в России за год упал на 55%. Конечно, ситуация не столь катастрофична, как, например, на украинском рынке, который ужался вчетверо (см. с. №9/2009). Но для Пономарева это слабое утешение: некоторые из 14 региональных дилерских центров он собирается закрыть, а строительство новых — заморозить. Быстро определившись с тем, кто из них оказался в худшем положении, Потапенко и Пономарев вместе стали искать ответы на традиционные для российской действительности вопросы: «кто виноват?» и «что делать?».

«НА ОТКРЫТИЕ ПРИЕХАЛ САМ АДОЛЬФ ГИТЛЕР!»

Как-то Дмитрий Потапенко, приехав в Берлин, был поражен тем, что самый помпезный дилерский центр

там принадлежит АвтоВАЗу и продает машины Lada. А шоу-румы BMW или Mercedes в Германии очень скромные. Чего нельзя сказать о центрах, которые создавали до кризиса российские дилеры.

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО: Шоу-румы вы строили хорошие. Стекло, бетон... Это не продуктовый магазин. Тут на строительство не наберешь узбеков — монтажные работы цивильные. По требованиям производителя.

ИГОРЬ ПОНОМАРЕВ: Это все началось, когда пошел бурный рост. Производители говорили: ну, смотрите, сколько вы зарабатываете! И рисовали план на десять лет вперед. Мол, не будете строить — отдадим другим. Мы несколько тендров проиграли, согласившись вложить меньше, чем конкуренты. Раньше к производителям выстраивались очереди потенциальных дилеров, а те-

перь возведенные ими дворцы стоят пустые (инвестиции в запуск одного центра даже в регионах могут исчисляться десятками миллионов долларов.— **сф**).

ДП: Кстати сказать, я вот лично в основном на метро езжу, чтобы в пробках не стоять. Но сюда я на машине приехал, потому что это место далеко от метро. У меня «гелендос» (Mercedes Gelaendewagen.— **сф**). Я хотел бы купить другую машину, но старую куда девать? К вам на трейд-ин везти ее без толку. У вас новые автомобили стоят, подержанные стоят. Народ замер, покупки единичны. Так что вы машину примете, но по неоправданно низкой цене.

ИП: Продавай через интернет. Но вообще у нас не все так плохо — мы больше ориентированы на Москву, поэтому и упали на 6% меньше рынка. А есть страшный треугольник между городами Пермь, Екатеринбург и Тюмень. Никто не может понять, в чем дело, но дилеры там разоряются каждый день. Никто ничего не покупает и даже не едет на обслуживание. А в этом треугольнике понастроили много роскошных автоцентров. Раньше он считался золотым, а теперь даже не знаю, как его назвать. Бермудский.

ДП: А есть еще такие треугольники?

ИП: Я ездил недавно по нашим регионам — вот и в Череповце то же самое. Местная мэрия даже просила в про-



Дмитрий Потапенко:

«В фильмах про Америку на пустом сталелитейном заводе мочат друг друга хороший и плохой. А у нас они будут это делать в пустых автосалонах»



шлом году никого не увольнять до новогодних праздников, чтобы не нагнетать обстановку накануне длительных выходных.

ДП: Да, я знаю нескольких владельцев дилерских центров: по кредитам рассчитаться не могут, всем вокруг должны. Даже если они себя на запчасти продадут, то все равно останутся должны.

ИП: Таких хором, как у нас в провинции, в Европе не найти. Я как-то разговаривал в Германии с дилером Volkswagen, у него сараюшка постройки 1940-х годов. И его хотели уже лишить дилерства. Приехали, а он достает фотографию и говорит: «Что? Этот центр мой дед открывал, и на открытие приехал сам Адольф Гитлер! И вы все это закроете? Да я на вас в суд подам!» Ну, они

Игорь Пономарев:

«Есть страшный треугольник между Пермью, Тюменью и Екатеринбургом. Он считался золотым, а теперь не знаю, как его назвать. Бермудский»

ретировались, а дилер так и продает машины. Хотя без слез на его автоцентр смотреть невозможно. Там даже подъемников нет — вместо них ямы.

ДП: Это же история. Не было тогда подъемников.

ИП: Его просят: «Ну вы сделайте». Он в ответ: «Тогда надо крышу поднимать. Такие расходы! Да что вы!» У немцев всегда во главе угла экономия.

«ДЕВУШКАМ, ВИДНО, ТОЖЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ПЕРЕКРЫЛИ»

Год назад на продаже новых автомобилей через дилерские центры зарабатывало много «паразитов». Они занимали очередь на дефицитные автомобили, вносили по 3–5 тыс. руб. предоплаты, а потом продавали место в очереди с колоссальной прибылью. Перед покупкой «гелендоса» Дмитрий Потапенко присматривался к «крузаку» (Toyota Land Cruiser.— с.ф.). Выяснилось, что ждать его придется около двух лет, но можно купить машину сразу, заплатив за место в очереди 300 тыс. руб.

Игорь Пономарев в своих дилерских центрах пытался вычислять «паразитов» в лицо, но потом махнул рукой. Формально менеджер по продажам не может им отказать: они же платят деньги и заключают договор. Борьба авторитетлеров с перекупщиками закончилась, когда автомобильный рынок рухнул. Разоряться стали и те и другие.

Дилерам нужны другие «паразиты». Чтобы уменьшить расходы на содержание полупустых дилерских центров, хорошо бы сдать свои площади кому-нибудь в аренду, но некому.

ДП: Основные издержки у нас — коммунальные платежи и аренда. А ваши центры в собственности?

ИП: У нас нет девелоперов, которые построят дилерский центр и сдадут его в аренду. Это слишком большой риск. Если производитель лишит дилера франшизы, то в этом помещении можно сделать разве что фитнес-центр.

ДП: Фитнес, мне кажется, тоже на ладан дышит. Я World Class посещал — там народу ни фига нет. Сейчас даже хорошо зарабатывающие менеджеры репу чешут: может, лучше пойти позаниматься в «Планету фитнес»? Понтов поменьше, а тренажеры те же. Все-таки это был элемент престижа: «World Class! Фа-фа!»

ИП: Там встречи назначали многие.

ДП: Да, стрелки забивали, чтобы потусить. А сейчас с кем тусить-то?

ИП: Девушкам, видно, тоже финансирование перекрыли. Потому что их там стало на порядок меньше.

Кстати, в Нижнем Новгороде один дилер сделал очень интересную вещь. Он открыл у себя вместо автомобильного центра не фитнес-центр, а продовольственный рынок с мясными рядами. Получается не плохо. Стеклянные стены — даже переделывать ничего не надо. Какая там марка машин раньше продавалась, говорить не буду. Нижегородцы знают.

ДП: Какой финт ушами. Вот когда у дилеров возникнут ликвидационные мысли, они могут мне сказать: давай попробуем. А я им разрисую, как из дилерского центра сделать Шанхай, в смысле рынок. Вообще вот смотришь какие-нибудь фильмы про Америку, как на пустом стадионном заводе мочат друг друга хороший и плохой. А у нас они будут это делать в пустых автосалонах.

ИП: Угу... Кстати, как ни парадоксально, во время кризиса эффективность бизнеса у нас стала намного выше. Выручка упала в два раза, но EBITDA margin возросла. Подсократили издержки, большую долю занял высокомаржинальный сервис. Только наш нынешний объем продаж можно делать если не на половине, то на двух третях наших площадей. А что делать с остальными? Мы их сдать не можем.

ПРОДАЖИ ИНОМАРОК НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

РЕГИОН	СНИЖЕНИЕ ПРОДАЖ*, %
ДАЛЬНИЙ ВОСТОК	58,9
УРАЛ	57,9
ПОВОЛЖЬЕ	55,9
ЮГ	52,4
СИБИРЬ	46,8
ЦЕНТРАЛЬНАЯ РОССИЯ	41,5
СЕВЕРО-ЗАПАД	40,5

* Падение продаж в январе-мае 2009 года по сравнению с аналогичным периодом 2008 года

ИСТОЧНИК: АГЕНТСТВО «АВТОСТАТ»

«ЗАРПЛАТЫ У ВАС АМОРАЛЬНЫЕ ПРОСТО»

Специфика бизнеса автодилера такова, что в случае падения спроса он не может сэкономить не только на торговых площадях, но и на сотрудниках. Обиженный слесарь может уволиться из компании, снять неподалеку гараж и оказывать ремонтные услуги по демпинговым ценам. Тогда он станет для автодилера опасным конкурентом, перетянув часть клиентов.

В момент кризиса автодилеры зажаты в тиски. Им сложно избавиться от нерентабельных помещений, невозможно быстро сменить автомобильную марку, которую они продают, а работников своих автосервисов они, по выражению Дмитрия Потапенко, должны в «попу целовать».

ДП: Зарплаты у вас аморальные просто. Начальники кузовных цехов получают по сотке! У меня, извините, директор по продажам целой сети получает 120 тыс. руб. И это потому, что у нас технологии стандартизируются. Мы можем нанять на работу любых гастарбайтеров. А вы можете?

ИП: В отличие от вас, для нас самое ценное — кадры. Есть мастера, которые по звуку определяют поломку в автомобиле. Даже если дела пойдут еще хуже, их мы тронуть не можем. Мобильный у них оплачен, машину они имеют право в рассрочку покупать. А с офисным планктоном, конечно, не церемонимся.

ДП: Так его у вас и немного.

ИП: Перед кризисом автодилеры много людей набрали, и не только планктона. Вот, к примеру, Эрик Блондо (бывший гендиректор сети гипермаркетов «Мосмарт». — **сф**) сейчас возглавляет «Независимость» (крупный дилерский холдинг. — **сф**). Там хорошая зарплата. Не думаю, что ему раньше платили столько. В «Независимости» хорошо. Там же «Альфа» (49,95% акций дилера принадлежит структурам «Альфа-групп». — **сф**). Однако опыт Блондо в «Независимости» не скажу, что позитивный.

ДП: Опыт, грубо говоря, бессмысленный. Бизнес продуктового ритейлера — это fast moving, а дилеры делают стратегию на долгие времена.

ИП: Это потому, что у нас разная структура дохода. Вы его сразу извлекаете. Мы же чаще всего продаем с нулевой маржей, а зарабатываем на сервисе, банковских и страховых услугах.

ДП: Вот и представь, что меня, например, пригласили к вам. Все, чем я могу помочь, — кости порезать.

ИП: И то смотря какие. Скажешь: уменьшаю своим менеджерам представительские. И через полгода у меня не будет контракта с производителем. А Эрик попытался поработать с производителями так же, как вы с поставщиками, — оказывая давление. Так после этого они звонили Роману Чайковскому (совладелец холдинга «Независимость». — **сф**) и говорили: вы его к нам больше не посыпайте.



ДП: Ну понятно. Я маленькая звездулька, а все равно могу отстраивать отношения с поставщиками. А вы никто, и имя ваше никак. Производитель скажет — вы завтра закроетесь. А вам производителям грубить нельзя — они у вас незаменимы.

ИП: Правильно. У тебя 600 поставщиков. Не понравилась какая-нибудь «Коровушка» — поставил «Масленкину». А мы как: сегодня одна марка, а завтра — другая? У нас это невозможно.

«ГЛАВНЫЙ ПАПА СКАЗАЛ, ЧТО АМЕРИКА ВИНОВАТА»

С инвесторами Игорю Пономареву общаться проще, чем с поставщиками. Месяц назад стало известно, что он еще в декабре провел допэмиссию и закрыл сделку по продаже 21% акций своего холдинга фонду Solway Investment, по экспертным оценкам, за \$92 млн. Теперь на паритетных началах со своим партнером Владимиром Прониным они вместе владеют 51% акций Genser.

Три года назад Genser уже создал прецедент, когда фонд Volga River One Capital Partners купил 33-процентный пакет дилерского холдинга (после допэмиссии доля фонда размылась до 28%), по оценкам, за \$25–30 млн. Тогда это была первая подобная сделка на рынке. Фонды частных инвестиций прежде никогда не вкладывали в дилеров средства, потому что отрасль отличается высокой цикличностью. Автомобильные марки переживают то резкий всплеск продаж, то резкий спад из-за периодической смены модельного ряда.

Продав часть акций Solway Investment, Genser успел привлечь средства до того, как спрос на машины в России упал более чем вдвое. Стало ли это спасением для холдинга — об этом, по мнению Пономарева, говорить



В попытках вычислить справедливые цены на свинину не остается ничего другого, как схватиться за голову

пока рано. Кризисные явления в любом случае его сильно беспокоят. Не меньше беспокоит Пономарева и популизм правительства. А Потапенко он возмущает. **ДП:** Вот любят по ящику показать про 120-процентные наценки. А я говорю: наценка может быть любой. Стакан воды в Сахаре должен стоить миллиард, а стакан воды в Вологодской области — ноль. Все подкрепляется двумя вещами: спросом и издержками. Вот премьер виртуозно достал прайс-лист и сказал: я знаю, что цена на свинину — 150 руб. Так дайте мне этот прайс-лист! Я его байерам отдам. Они приедут на завод и скажут: «Идите на хрен! Видите, по какой цене вы должны продавать?» Нет у меня поставщиков, которые продают по 150 руб. за тушу. Я покупаю по 210 руб., а продаю по 260. И одно дело свиная туша, а другое — свиная нарезка. В словосочетаниях «голубые дали» и «голубые ели» все-таки определяющим является не прилагательное.

ИП: Да, мясо надо нарезать, кости удалить...

ДП: Аренда просела мало, а зарплата взросла. И что? Говорят: снижайте наценки. Ага, сейчас! Главный пapa сказал, что Америка виновата, но в России кризис не зависит от Америки. В Чехии у меня кредит под 5,2% годовых в евро. А здесь минимум 16%. В три раза больше. И какой бизнес я должен строить? Только наркотой торговать. Конечно, можно сказать, что такую ставку банки установили, но ведь это от ЦБ идет. Банки там только свою долику наценили. А вот вы разве много нацениваете? Сколько у вас стоит нормо-час (стоимость часа технических работ в автосервисе.— **сф**)? Ну, например, \$100?

ИП: Не \$100, конечно.

ДП: Ну \$50 — а кто-нибудь будет считать, сколько всего ты в эти \$50 вложил?

ИП: Да, сколько зарплаты вложил...

ДП: Сколько оборудования поставил. Сколько в дилерский центр вкачал и сколько заплатил налогов. Я уже не говорю о том, сколько денег занес по всем этим организациям...

ИП: Ну, об этом мы не говорим.

ДП: А я скажу! Тебя ведь доят не меньше, чем меня. У тебя же стационарные объекты, с которых ты не сдернешься. Вложился в строительство, а потом выездная проверка. Сначала ОБЭП, затем налоговая, потом пожарники приезжают. А если ты начнешь кормить своих людей в столовке, то и санэпиднадзор.

ИП: Мы кормим и санэпиднадзор, и людей. Слава богу, пока ни к кому (из автодилеров.— **сф**) никто не доехал, доставая прайс-лист...

ДП: И не сказал: «А почему нет „Жигулей“ шестой модели? Ты не любишь родину, потому что не продаешь машины АвтоВАЗа!» А причем тут любовь к родине? Ты ведь любишь родину?

ИП: Во всяком случае, больше, чем тот, кто владеет АвтоВАЗом, это точно. Сколько туда ушло народных денег — налогов, которые мы платили. И все в яму.

ДП: Если заставить тебя сейчас «Жигулями» торговать, то дальше что? «Жигули» от этого лучше продаваться станут?

ИП: Нет. Если только не введут уголовное наказание за поездку на иномарке.

ДП: Продажи отечественных машин растут, но растут они в процентах, то есть просто падают медленнее. Только люксовые бренды почти не упали, а низ и середина провисли, как и везде.

ИП: Посмотрим, как поведет себя рынок.

ДП: Продукты питания не фиксируют роста.

ИП: Хм, а ведь мы обычно на полгода отстаем от вас при колебаниях спроса. Значит, роста не будет. **сф**



**ДЕЛОВАЯ ПОЕЗДКА
МОЖЕТ ЗАТЯНУТЬСЯ**

Потому что вам не захочется уезжать. Отличный сон наполнит вас энергией и сделает день успешным! Отдохнуть от дел можно в Spa-центре или за партией в боулинг. Скажите секретарю, что придется задержаться на уикенд!

Вступайте в клуб секретарей и узнайте больше: www.sokoshotels.com

SOKOS HOTELS
В ПУТИ СНОВА ЛЕГКО КАК ДОМА

Реклама

ЛИЦЕНЗИЮ НА BLACKBERRY В РОССИИ ПОЛУЧИЛИ «ВЫМПЕЛКОМ», МТС И НЕДАВНО ВЕРНУВШИЙСЯ В БИЗНЕС БЫВШИЙ ГЛАВА КРУПНЕЙШЕЙ ПЕЙДЖИНГОВОЙ КОМПАНИИ ЛЕВ ДАЙЧИК. В ОТЛИЧИЕ ОТ ГИГАНТОВ ДАЙЧИК ХОЧЕТ ЗАРАБОТАТЬ НА ПРОДАЖЕ BLACKBERRY МАЛОМУ БИЗНЕСУ.

СКОРАЯ ПОЧТА

текст ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Главный герой популярного мультсериала «Футурама» житель Нью-Йорка Филип Фрай в 2000 году по ошибке заморозил себя в криогенной камере и оттаял через тысячу лет в городе Нью-Нью-Йорк в совершенно иной реальности. Со Львом Дайчиком произошло нечто похожее, когда после семи лет занятий яхтингом и фотографией он вернулся в бизнес.

В 1990-х Дайчик был владельцем крупнейшей в России пейджинговой компании «Мобил телеком». Накануне кризиса 1998-го он продал ее американской Metromedia Group, потом еще два года оставался на посту гендиректора, а в 2000-м ушел из бизнеса. С тех пор на рынке связи никто о Дайчике не слышал вплоть до 2007 года, когда он зарегистрировал компанию «Дельта телеком» и занялся предоставлением услуги подключения к BlackBerry.

К этому времени BlackBerry всерьез заинтересовались мобильные операторы — «Мобильные телесистемы» и «Вымпелком». В 2007 году в мире было уже 7 млн абонентов этого сервиса (см. справку на стр. 66). В западной бизнес-среде он стал стандартом обмена почтой и доступа к корпоративной информации, но в Россию его еще не завезли. Сотовые операторы считали, что устройства BlackBerry не будут пользоваться спросом из-за своей дороговизны (смартфоны BlackBerry, например, в «Дельта мобил» стоят от 12,9 тыс. руб. до 25,9 тыс. руб.— с. ф.). Кроме того, мешали жесткие требования ФСБ: BlackBerry использует сложное шифрование данных, и для запуска сервиса нужно получить лицензию от российских спецслужб.

Телефоны BlackBerry были в основном у экспатов, которые подключали аппараты к своим местным опера-

торам, а в России использовали их в роуминге. К 2007 году МТС и «Вымпелком» решили, что рынок все же созрел, договорились с ФСБ и начали переговоры с владельцем сервиса BlackBerry — компанией RIM о том, чтобы предоставлять услугу в России самостоятельно.

Летом 2007 года Дайчику позвонил «друг», имя которого он не раскрывает (уточняет лишь, что это не чиновник, а бизнесмен). И предложил войти в бизнес по продаже и обслуживанию BlackBerry одновременно с сотовыми гигантами. У Дайчика был крупный козырь: во времена «Мобил телекома» он успешно сотрудничал с «органами».

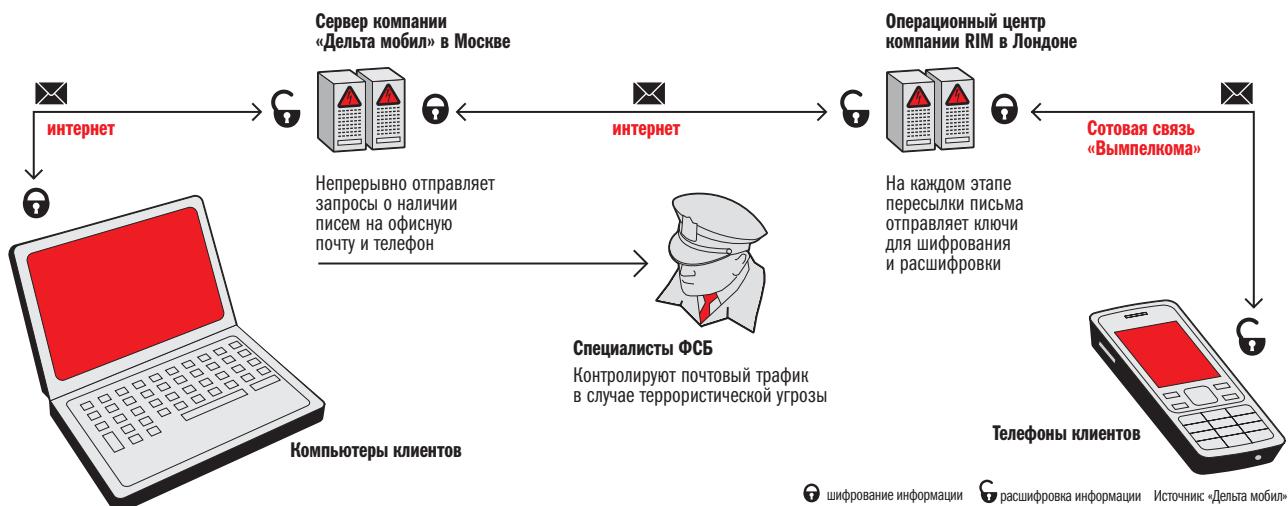
В сентябре 1999 года был взорван дом в Москве на улице Гурьянова, и сотрудники ФСБ выяснили, что преступники связывались между собой с помощью пейджеров «Мобил телекома». Менеджеры оператора помогали сотрудникам ФСБ анализировать трафик, когда шли поиски исполнителей теракта. Благодаря этому сотрудничеству Лев Дайчик получил лицензию на обслуживание BlackBerry почти одновременно с сотовыми операторами. В 2009 году сервис наконец появился в России. С мая к BlackBerry подключает МТС, летом сервис запустили «Вымпелком» и «Дельта мобил».

Дайчик рассчитывает занять не менее 25% рынка BlackBerry. По его прогнозам, четверть рынка — это 250 тыс. абонентов к 2014 году. Число активных абонентов сотовой связи к этому времени будет не меньше 100 млн, а проникновение услуги BlackBerry среди них — не менее 1%. Свой прогноз Дайчик считает скромным, аргументируя это тем, что в США только за последний год продано 14,5 млн устройств BlackBerry.

СТРАТЕГИЯ | ПОЛИГОН



КАК РАБОТАЕТ СЕРВИС BLACKBERRY КОМПАНИИ «ДЕЛЬТА МОБИЛ»



МОБИЛЬНЫЕ БЮРОКРАТЫ

Чтобы запустить сервис, Дайчику пришлось преодолеть множество бюрократических препон. Получение лицензии ФСБ оказалось, пожалуй, самой простой задачей. Перед этим он никак не мог договориться с компанией RIM. Выяснилось, что RIM разрешает оказывать услугу лишь операторам связи, а «Дельта мобил» таким не является. Дайчик нашел возможность оформить партнерство иначе. По договору с RIM «Дельта телеком» формально не предоставляет услугу BlackBerry, а сдает в аренду пользователям сервиса почтовые серверы.

После этого Дайчику предстояло договориться с мобильными операторами. Чтобы в телефоне заработал сервис передачи и приема почты, мало вставить в него SIM-карту. Операторы должны настроить свое оборудование под сервис «Дельта мобил». И Дайчик придумал, почему им это может быть выгодно.

На первых порах и «Вымпелком», и МТС собирались оказывать услугу BlackBerry только по одной схеме.

Корпоративным клиентам предлагалось приобрести комплект из нескольких трубок и оборудование — сервер для их обслуживания. Этот сервер, например, в «Вымпелкоме» стоит 330 тыс. руб. Малому бизнесу нет никакого резона тратить такие средства на связь. Дайчик решил сам закупать дорогостоящее оборудование и устанавливать его на арендованных площадях своего партнера — хостинг-провайдера Stack Group. Таким образом, он мог предложить эту услугу малому бизнесу, выступая посредником операторов. Чтобы уменьшить свои расходы, каждый сервер Дайчик собирался использовать не для одного клиента, а для нескольких.

После двух лет переговоров МТС так и не согласился на партнерство с Дайчиком. «Мы планируем реализацию подобной схемы без участия третьих лиц, что будет менее затратно для клиента», — объясняет пресс-секретарь МТС Ирина Осадчая. У «Вымпелкома» другая позиция: через год переговоров с Дайчиком он сделал «Дельта мобил» своим агентом. «„Дельта мобил“ реали-

СЕКРЕТНЫЙ ПОСТБОКС

Почтовый сервис BlackBerry изобретен в 1999 году бывшим пейджинговым оператором — канадской компанией Research In Motion (RIM). Информация, которую посылают и получают телефоны BlackBerry, проходит по каналам связи через специальное оборудование и тщательно

шифруется. При этом почтовые сообщения поступают на телефоны BlackBerry в онлайн-режиме. При использовании обычных мобильных телефонов почту нужно скачивать вручную либо настраивать ее так, чтобы почтовый ящик автоматически проверялся через заданный интервал времени. Телефоны BlackBerry удобно

использовать в корпоративных сетях: с коллегами можно связываться, даже не зная их телефонного номера и почтового адреса. Есть опция просмотра личных расписаний сотрудников. Аналогичные сервисы в мире развиваются еще несколько компаний: Motorola, Microsoft, Nokia, Seve, Sybase и Visto. Однако

BlackBerry — самый популярный. По данным компании Strategy Analytics, RIM занимает более 50% мирового рынка мобильной почты. В 2008 году сервисом BlackBerry пользовались 15 млн человек по всему миру. С момента запуска сервиса RIM произвел на собственных заводах более 58 млн телефонов BlackBerry.

зовала техническую возможность подключения услуги BlackBerry от „Билайн“ для компаний, не заинтересованных в покупке дополнительного сервера», — говорит старший менеджер по развитию дополнительных услуг «Вымпелкома» Надежда Чернявская. За каждого подключенного к услуге абонента оператор платит фирме Дайчика агентское вознаграждение (его размер стороны не раскрывают).

В брошюре «Билайн бизнес», посвященной BlackBerry, описано два вида подключения к услуге: с покупкой сервера и без нее, через компанию Дайчика. В «Дельта телеком» услуга дороже, зато нет необходимости в крупных вложениях при подключении. В случае покупки сервера у «Вымпелкома» абонентская плата с одного пользователя BlackBerry составляет 1 тыс. руб. в месяц, в «Дельте телеком» — 2 тыс. руб. За эти деньги предоставляется безлимитный доступ к почте и другим корпоративным ресурсам. Для сравнения: минимальная стоимость корпоративного тарифа с безлимитной голосовой связью по России в «Вымпелкоме» составляет 4700 руб.

Сейчас «Вымпелком» готовит подписание агентского договора уже со второй компанией — «Триад систем». Она станет конкурентом «Дельта мобил». Но в целом и «Вымпелком», и МТС в отличие от Дайчика не делают крупной ставки на BlackBerry. Потому что корпоративным стандартом в России этот сервис станет еще нескоро, и неизвестно, станет ли вообще.

СПОРНЫЙ СЕРВИС

Превращению BlackBerry в корпоративный стандарт связи в России мешает как раз то, что помогло Дайчику выйти на рынок — контроль ФСБ. В Германии, например, сотрудники 90% компаний, входящих в перечень немецкого биржевого индекса DAX, используют BlackBerry. В трудовых договорах с сотрудниками у некоторых западных компаний есть пункт: держать включенными смартфоны в течение рабочего дня. Так что именно представительства иностранных корпораций могли бы стать первыми пользователями BlackBerry в России. Но этому мешает генетический страх перед российскими спецслужбами. Ведь если от любых попыток перехвата почты злоумышленниками сервис BlackBerry в России, как и во всем мире, защищен сложной системой шифрования, то для перехвата специалистами ФСБ он абсолютно открыт.

Гендиректор «Дельта мобил» считает опасения экспертов предрассудками. «После событий 11 сентября в Америке был принят так называемый „патриотический акт“, — говорит Дайчик, — и у них над средствами связи еще более плотный контроль. Просто там они об этом не задумываются, а здесь, видите ли, страшная рука ФСБ». Впрочем, по нескольку десятков «бессстраш-

ных» крупных западных клиентов есть и у «Вымпелкома», и у МТС. Например, табачный производитель БАТ использует BlackBerry от «Вымпелкома».

«Что касается распространения коммерческой информации, к примеру, такой, что способна повлиять на стоимость акций „Бритиш американ тобакко“, — для этого в компании на глобальном уровне существуют внутренние правила», — объясняет руководитель по стратегическому планированию и управлению проектами «БАТ Россия» Роберт Андерсон. Эти правила, по его словам, применяются и к BlackBerry. Очевидно, ту информацию, которую не должен знать никто извне, через BlackBerry передавать попросту запрещено.

Другой крупный сегмент потенциальных покупателей услуги — российские чиновники — тоже отрезаны от BlackBerry. В США сервис использует даже президент Барак Обама, но нашим властям это запрещено. Запрет обозначен в лицензиях, которые получили

АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА при ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВЫХ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА

ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВЫХ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА

Лицензия серия А №282614 от 01 июля 2008г.
Свидетельство о государственной аккредитации
серия АА №0006732 от 04 июля 2007г.
Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки.
осуществляет подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов по программам высшего и дополнительного образования

www.anle.ru

www.FFB.RU

ВЫСШЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Специальность «ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»

Специализации:

- Банковское дело,
- Финансовый менеджмент,
- Рынок ценных бумаг и биржевое дело.

Диплом о высшем образовании,
квалификация «Экономист».
Срок обучения - 5 лет.
Форма обучения - очная.
Отсрочка от воинской службы.

• Предоставляется возможность получения
диплома бакалавра
Международного университета в Женеве

По ускоренным и сокращенным программам:
на базе высшего и средне-профессионального образования.
Срок обучения - 3 года.
Форма обучения - заочная, очно-заочная.
Магистерская программа:
второй уровень высшего образования
«Банковский менеджмент»
• **Диплом о присуждении степени «Магистр».**
Срок обучения - 2 года.
Бакалаврская подготовка по направлению
«Экономика», с присуждением степени
«Бакалавр Экономики»
Срок обучения - 3 года.
Форма обучения - заочная, очно-заочная.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

МВА «БАНКИ»

Срок обучения - 2 года.
Начало обучения - осень, весна.
Форма обучения - вечерняя, очно-заочная.
Диплом гос. образца с присуждением
квалификации
«Мастер делового администрирования».

• Предоставляется возможность получения
признаваемого в США, Европе и
Великобритании диплома Швейцарской
Бизнес-школы.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА

Срок обучения - 1 год.
«Топ-менеджер банка»,
«Экономико-правовое регулирование
банковской деятельности», «Финансовый
аналитик», «Переводчик в сфере
профессиональной коммуникации».
• **Диплом о профпереподготовке.**

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Срок обучения - 9 дней.
«Управление проектами»
«Управление человеческими ресурсами»
• Удостоверение гос. образца о повышении
квалификации.

**ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ КУРСЫ
для 10-11-х классов**

График обучения - с октября по апрель.

РФ, 119571, МОСКВА, пр-т ВЕРНАДСКОГО, 82
ТЕЛ./ФАКС: (495) 433 25 91, 564 86 01 (МНОГОКАНАЛЬНЫЙ), (499) 270 29 88
WWW.FFB.RU E-MAIL: FFB@FFB.RU

«Раньше можно было зайти в кафе и сразу определить, где сидят экспаты. У иностранцев на столе несколько телефонов BlackBerry, у наших — другие аппараты»

«Вымпелком», МТС и «Дельта мобил». На этот раз за сохранность информации переживает ФСБ: сервис устроен так, что все почтовые сообщения проходят через серверы компании RIM, установленные в Лондоне. Сообщения, конечно, зашифрованы, но российские силовики не исключают того, что изобретатель BlackBerry при случае может их расшифровать и прочитать. Наконец, крупные российские компании тоже нелегко перевести на BlackBerry. Как правило, они уже используют решения для доступа к корпоративной почте, приложению с графиком сотрудников и т. д., созданным штатными ИТ-специалистами.

Получается, что малый бизнес, на который ориентируется Дайчик, станет главным потребителем услуги. Но с этой категорией клиентов другая проблема. Они в общей массе не понимают, какие функции есть у модного телефона, и считают его не бизнес-инструментом, а отличительным знаком успешного человека. То есть сервис для них не главное. Куда важнее сам факт обладания устройством. Дайчик же, по его словам, продаёт телефоны по стоимости, близкой к закупочной, а зарабывать собирается на услуге BlackBerry для корпоративных клиентов.

ВЕЯНИЕ МОДЫ

«Раньше можно было зайти в кафе и сразу определить, где сидят экспаты, а где наши бизнесмены,— говорит Дайчик.— У иностранцев на столе BlackBerry, у наших — другие аппараты». С начала лета 2009 года BlackBerry стал доступен в России. «Есть люди, которые покупают его, потому что это модно»,— говорит начальник отдела маркетинга «Дельта мобил» Дмитрий Аверин.

Клиентов, кому достаточно одного факта обладания модным гаджетом, МТС подключает к «упрощенному» сервису BlackBerry как частных пользователей. В этом случае телефоны не объединены в корпоративную сеть, они просто служат удобным средством для обмена электронными письмами.

На Украине МТС уже запустил такой сервис в июне 2008-го, набрав с тех пор 3 тыс. подписчиков. В России оператор рассчитывает на 4 тыс. абонентов к концу года. Услуга стоит 350 руб. в месяц, и за эти деньги владелец BlackBerry может без ограничений по трафику

пользоваться через телефон почтовым ящиком. Такую же услугу в октябре 2009-го начнет предоставлять и «Вымпелком».

Не исключено, что со временем операторы сделают BlackBerry столь же популярным среди обычных абонентов, что и iPhone. По крайней мере, число пользователей BlackBerry и iPhone в мире сопоставимо. Продажи телефонов iPhone с июня 2007 года составили 17 млн штук. К сервису BlackBerry в мире подключено 15 млн человек — при продажах 58 млн трубок за десять лет. Из них, по данным RIM, половина продана за последний год.

Однако Дайчика такая популярность обойдет стороной. Ведь «Дельта телеком» не может участвовать в переделе рынка частных пользователей. Поэтому задача Дайчика, у которого пока не более 1 тыс. абонентов, — втолковать бизнесменам, что BlackBerry не гаджет, а сервис. От этого, в общем, и зависит успех его предприятия.

«Это не просто телефон, это пульт управления сотрудниками,— говорит Дайчик потенциальным клиентам.— Руководитель может сказать: „Нет доступа к почте и документам? Так они у тебя в телефоне, работай!“» Для наглядности он организовал в «Дельта мобил» тестовые продажи. Около 40% клиентов компании подписались на сервис после того, как некоторое время тестировали его бесплатно. «Мы стали использовать BlackBerry после теста, отказавшись от iPhone,— говорит Леонид Томилин, коммерческий директор компании «Биомир Рус», клиента «Дельта мобил».— У нас есть представительства в Бразилии, Европе и ОАЭ, связываться с ними удобно именно по почте».

Дайчик рассчитывает развивать BlackBerry и по франчайзинговой схеме. Сейчас он ищет партнеров среди региональных хостинг-провайдеров, которые бы предлагали своим клиентам новый сервис под брендом «Дельта мобил». Эти партнеры, например хостинг-провайдер «Роникс системс», продают BlackBerry тем, кто уже многое знает о разных почтовых услугах.

Кстати, именно идея франчайзинга в свое время помогла ему сделать «Мобил телеком» крупнейшим пейджинговым оператором в стране. Дайчик не чурался никакого партнерства: например, в подмосковной Коломне пейджинговый бизнес под брендом «Мобил телеком» развивал директор местного кукольного театра.

«Я не продажный человек»,— признается Дайчик, имея в виду, что непосредственно продажей нового сервиса ему заниматься «неинтересно». Однако будущий успех предприятия с BlackBerry связан уже не с умением решать бюрократические вопросы. Гендиректору «Дельта мобил» придется развивать в себе именно «продажный» навык — умение убеждать. 



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

**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

www.kommersant.ru

**ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.
ОБНОВЛЕННЫЙ.**



НА РЫНОК ДЕЛОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ ВЫШЛИ КРУПНЫЕ ДЕНЬГИ – ТЯГАТЬСЯ СО «СКОЛКОВО» СМОГУТ НЕМНОГИЕ. НО СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, КОТОРАЯ ПЕРВОЙ ИЗ ЗАПАДНЫХ ШКОЛ ПОЯВИЛАСЬ В РОССИИ, ДЕМОНСТРИРУЕТ НОРДИЧЕСКОЕ СПОКОЙСТВИЕ, ДЕЙСТВУЯ ПО ПРИНЦИПУ «ТИШЕ ЕДЕШЬ – ДАЛЬШЕ БУДЕШЬ».

И ШВЕД, И ЖНЕЦ

текст ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

«Многие из моих коллег-профессоров старые, серые на вид люди. Несексуальные, совсем не остроумные», — говорил в свое время Кьялл Нордстрем в интервью *сф*. Соавтор книги «Бизнес в стиле фанк» едва ли хотел кого-то обидеть — в Стокгольмской школе экономики (Stockholm School of Economics, SSE) уживаются и большие оригиналы, и махровые консерваторы.

Наверное, именно оригиналы принимали решение о выходе SSE на российский рынок в 1997 году. Школа стала первой, кто предложил российским менеджерам настоящий западный диплом. Без всяких приставок «совместный»: SSE Russia открыла офисы в Санкт-Петербурге и Москве.

Но теперь у Стокгольмской школы экономики есть серьезные конкуренты, и не только западные. Так, бизнес-школа «ЛЭТИ-Лованиум» получила статус кампуса бельгийской Vlerick Leuven Gent Management School в Санкт-Петербурге (см. *сф* №15/2008). Кроме того, Высшая школа менеджмента (ВШМ) СПбГУ год назад запустила программу Executive MBA совместно с французской НЕС. Наконец, московская школа управления «Сколково», которая планирует войти в рейтинги мировых бизнес-школ в ближайшие 20 лет, открыла в сентябре свой кампус. Затраты на строительство составили \$250 млн, а вручать слушателям MBA студенческие билеты недавно приезжал президент Дмитрий Медведев.

О таких инвестициях и таком внимании большинство учебных заведений может лишь мечтать, но только не SSE. В сентябре школа отметила на родине столетний юбилей, торжественные мероприятия почтили своим присутствием король и королева Швеции. Кро-

ме того, у SSE есть то, чего пока нет у «Сколково» — известный брэнд и международная репутация. В рейтинге программ EMBA, опубликованном в газете Financial Times в 2008 году, Стокгольмская школа экономики заняла 50-е место в мире и 14-е в Европе. С учетом того, что подобных программ существует несколько тысяч, это настоящее достижение. «Имя SSE открывает много дверей, и не только в Швеции», — уверен студент магистерской программы Илья Белобрагин.

Но кое в чем Стокгольмская школа экономики в России пока не преуспела. «Появление SSE на нашем рынке бизнес-образования 12 лет назад стало прорывом», — считает декан ВШМ СПбГУ Валерий Катькало. — Но, мне кажется, школа могла бы более эффективно использовать свои преимущества первоходца». По мнению декана, SSE успешно реализует в России несколько учебных программ, но как таковая школа еще не создана. Для долгосрочного успеха важно «институциональное» присутствие. Необходимо не просто экспортировать учебные программы, а иметь собственные преподавательские кадры и проводить исследования. Например, INSEAD создала в Сингапуре полноценный кампус со штатом профессоров и исследовательской базой. Так же собирается делать «Сколково» в России.

Совершив подобный шаг, SSE Russia еще больше укрепила бы свои позиции на нашем рынке.

СКРОМНЫЙ ЮБИЛЕЙ

Стокгольм, 11 сентября. До вручения Нобелевских премий еще три месяца, но в салонах, где можно взять фрак напрокат, очереди. Накануне эти компании не закрылись в шесть вечера, как обычно, а продолжали об-



Андерш Лильенберг, ректор SSE Russia: «Сейчас мы живем на то, что зарабатываем сами,— никогда раньше у нас не было такой стабильной позиции»

служивать клиентов. Туристы с удивлением разглядывают импозантных мужчин, похожих на пингвинов, и женщин в длинных вечерних платьях, которые собираются у кафедрального собора в Старом городе.

Гости встают, когда под звуки органа в церкви появляются король Швеции Карл XVI Густав и королева Сильвия, президент SSE Ларс Бергман, а также толпа свежеиспеченных профессоров и докторов наук, которым будут вручать дипломы. Выглядит церемония живописно — на голову дипломнику надевают черную шляпу, а если человек преуспел в гуманитарных науках, то вместо шляпы ему полагается зеленый венок. В момент, когда шляпа или венок касаются головы, музыканты со всей силы бьют в барабан. Среди лауреатов явно выделяется профессор Микаэль Дален, специалист по маркетингу в интернете. Он эффектно смотрится во фраке, с белой бабочкой и длинными волосами, собранными в два хвоста, «серым на вид» его назвать трудно. Вечер продолжается в Голубом зале стокгольмской ратуши — именно здесь каждый год проводят нобелевские банкеты.

Но юбилейные торжества на тысячу с лишним гостей были для SSE, пожалуй, слишком пафосным мероприятием — обычно школа держится по-шведски скромно. В свое основное здание она переехала еще в 1920-х годах. Здесь старый лифт, в котором двери нужно закрывать самому. Старая библиотека с винтовой лестницей, кованые балкончики. Старый паркет, издающий специфический запах (он наверняка знаком тем, кто бывал в главном здании МГУ на Воробьевых горах). Словом, SSE совсем не похожа на хайтековские кампусы IMD или той же INSEAD.

«Появление SSE на рынке стало прорывом. Но школа могла бы эффективнее использовать преимущества первопроходца»

Разумеется, в Стокгольмской школе экономики не забывают и о новых технологиях. Например, в одном из кабинетов я заметила женщину, проводившую для четырех слушателей видеоконференцию. «Современная начинка в консервативной оболочке», — так отзывалась о SSE выпускница магистерской программы Анна Фальман.

Консервативно SSE относится и к своему капиталу. Например, эндаумент-фонд (фонд целевого капитала) школы не сильно пострадал во время кризиса, потому что SSE (кто бы сомневался!) не стала рисковать. «Когда рынок взлетел вверх, мы не последовали за ним так же быстро, — объясняет Ларс Бергман. — Может быть, поэтому в период кризиса наши потери составили около 20% — не так много, как у других компаний».

Сейчас у Стокгольмской школы экономики несколько фондов, они управляют в общей сложности 2,5 млрд шведских крон (примерно 250 млн евро). Приличная сумма — у INSEAD в начале 2008 года активы эндаумент-фонда оценивались в 106 млн евро. Кроме того, у SSE в отличие от многих других учебных заведений существует надежная система денежных поступлений — партнерские программы с крупными компаниями. Основной пул составляют 113 компаний, которые



Программы EMBA в России и Швеции стоят практически одинаково: в SSE около 36 тыс. евро, в SSE Russia – 33 тыс. евро

делятся на три уровня — главный партнер (перечисляется по 70 тыс. евро ежегодно), старший партнер (40 тыс. евро) и просто партнер (15 тыс. евро).

БЕСПЛАТНАЯ ЭКОНОМИКА

Внимание крупных корпораций роднит Стокгольмскую школу экономики со «Сколково». Даже созданы оба учебных заведения были по инициативе частных предпринимателей. Правда, ректор SSE Russia профессор Андерш Лильенберг не забывает отметить, что SSE не зависит от инвестиций учредителей и не имеет кредитов («Сколково» взяла кредит в Сбербанке на \$245 млн на десять лет.—*сф.*).

Но в отличие от «Сколково» SSE нельзя назвать бизнес-школой в полном смысле слова — это в первую очередь экономический институт с программами высшего образования. Основная масса студентов SSE учится на бакалавриате и магистерских программах. Кроме того, в составе школы есть подразделение IFL Executive Education, которое предлагает Executive MBA и короткие программы для топ-менеджеров компаний. По словам руководителя IFL Петера Хаглунда, Executive Education приносит школе примерно половину доходов, из них 20% приходится на EMBA.

А вот программы full-time MBA в SSE нет. «Раньше она была, но потом ее закрыли», — рассказывает Андерш Лильенберг. Дело в том, что в Швеции высшее образование бесплатное. Но после того как страна присоединилась к Болонской конвенции (речь идет о сближении учебных программ и создании в Европе единого образовательного пространства), программы для бакалавров в SSE стали более академичными, а магис-

терские — более прикладными. Подготовка магистров теперь во многом пересекается с full-time MBA. Так что абитуриентам нет смысла платить за MBA, если они могут пойти в магистратуру и бесплатно получить значительную часть тех знаний и навыков, которые получили бы выпускники MBA.

В отличие от крупных западных бизнес-школ, редко открывающих свои кампусы за рубежом, SSE взяла курс на экспансию. В 1994 году кампус SSE появился в Риге, при поддержке шведского и латвийского правительства. Сначала здесь обучали бакалавров, в 2002-м запустили программы EMBA. А в 1997 году школа обратила внимание на Россию.

РУССКИЙ ПУТЬ

Деньги на открытие школы в России (более \$1 млн) пожертвовали известные шведские предприниматели — Ханс Раузинг, основатель Tetra Pak, и Йонас аф Йокник, семья которого владеет Oriflame. Обучение началось с годичного курса для бизнесменов — занятия проводились на английском языке и поначалу были бесплатными, а конкурс составил семь человек на место. Школа арендовала пансионат под Петербургом, который тогда назывался «Межрейсовая база отдыха моряков „Балтиец“». В 1999 году SSE Russia запустила в Питере EMBA, и еще открытые и корпоративные программы, но уже за деньги. Преподаватели в основном приезжали из Швеции.

Чтобы продвигать бренд SSE в России, сотрудники сделали нестандартный ход — открыли издательство. Как вспоминает бывший вице-президент по коммуникациям SSE Russia Маргарита Адаева-Датская, на это ее

вдохновил пример Гарварда: «Было бы здорово, если бы люди читали книгу и видели на ней логотип школы. И если идеи хорошие, приходили бы в SSE послушать первоисточники». Большинство студентов действительно узнавали о SSE благодаря «Бизнесу в стиле фанк» и другим бестселлерам издательства.

Но через десять лет после выхода на российский рынок SSE Russia сменила стратегию, и в школе произошел раскол. «SSE Russia образца 1998–2007 годов, какой ее помню я и мои сокурсники, перестала существовать», — написал на интернет-форуме один из выпускников.

Первый ректор SSE Russia Ян Эклоф уехал в Швецию, на его место пришел Андерш Лильенберг. Между командой и новым ректором начались трения, в первую очередь из-за денег: школа себя не окупала. В принципе, это обычное явление. «На Западе программы MBA либо убыточны, либо на грани», — говорит директор

«Было бы здорово, если бы люди читали книгу и видели на ней логотип школы. И приходили бы послушать первоисточники»

кампуса Vlerick Leuven Gent Management School в Санкт-Петербурге Александр Янчевский. — Бизнес-школы обычно зарабатывают за счет фондов целевого капитала и корпоративных программ».

Андерш Лильенберг решил изменить стратегию. Он закрыл журнал U-Journal, который издавала SSE Russia, а права на издание книг под брэндом Стокгольмской школы экономики были проданы компании «Манн, Иванов и Фербер». Кроме того, школа отказалась от формата открытых программ, хотя ректоры российских

ДЕПАРТАМЕНТ ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ
МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ГОРОДА МОСКВЫ

ФОНД
СОДЕЙСТВИЯ
КРЕДИТОВАНИЮ
малого бизнеса Москвы



**КТО СТРЕМИТСЯ К УСПЕХУ
– ТОТ УСПЕШЕН
КТО ДУМАЕТ О БУДУЩЕМ
– ТОТ НЕ СТОИТ
НА МЕСТЕ**

**ДЕНЬГИ МАЛОМУ
БИЗНЕСУ МОСКВЫ**

Поручительства по обязательствам
малых предприятий

www.fs-credit.ru

Тел. (495) 661-19-49, 661-19-48

Через десять лет после выхода на российский рынок SSE Russia сменила стратегию, и в школе произошел раскол

учебных заведений осторожно прокомментировали, что «они бы так не сделали». «Чтобы заявить о себе, школе нужно было выйти на рынок с большим количеством направлений. Но когда о нас узнали, мы решили сконцентрироваться на основной деятельности — EMBA и корпоративных программах,— объясняет Андерш Лильенберг свои действия.— Эти программы вос требованы и популярны, следовательно мы обязаны обеспечить высокое качество продукта».

В Стокгольме уверены, что приняли верное решение. «Открытые программы должны быть хорошо брандированы, каждая из них требует больших маркетинговых вложений,— рассуждает Питер Хаглунд.— Возможно, когда рынок стабилизируется, мы подумаем о возобновлении этого формата».

В результате значительная часть команды SSE Russia, несогласная с политикой нового ректора, покинула школу. Но сама школа своей цели добилась. «До недавнего времени SSE Russia была дефицитной частью нашего бюджета, за исключением последнего года»,— отмечает Ларс Бергман. «Сейчас мы живем на то, что зарабатываем сами,— никогда раньше у нас не было такой стабильной позиции»,— подтверждает Андерш Лильенберг.

РЫНОЧНЫЙ АККОРД

Программы EMBA в России и Швеции стоят практически одинаково — в SSE 360 тыс. крон (около 36 тыс. евро), в SSE Russia — 33 тыс. евро. Для сравнения: у Vlerick Leuven Gent Management School в Санкт-Петербурге

программа дешевле — 22 тыс. евро. Цена совместной Executive MBA ВШМ СПбГУ и НЕС — 38 тыс. евро, однако НЕС входит в десятку лучших бизнес-школ Европы.

До сих пор затраты студентов EMBA SSE на обучение неплохо окупались: по данным Financial Times, их доход через три года после выпуска достигает \$100 тыс. А The Wall Street Journal подсчитал, что за пять лет возврат на инвестиции (ROI) у дипломников SSE должен составить 306% (см. таблицу).

Возможно, кризис эти цифры еще скорректирует. Но сами программы приходится пересматривать уже сейчас. Так, из-за отсутствия спроса SSE Russia закрыла программу EMBA со специализацией Oil & Gas — обычно за слушателей платили работодатели. Зато появилась новинка — впервые EMBA General Management будут читать с синхронным переводом на русский язык. В планах школы — выход еще одной программы «EMBA — финансовый менеджмент», разработанной в сотрудничестве с Российской экономической школой (РЭШ). «Мы хотели запустить ее в прошлом году, но из-за кризиса пришлось отложить»,— говорит Андерш Лильенберг.

Наконец, SSE Russia собирается развивать отношения с госкомпаниями — до недавнего времени школа практически не уделяла внимания этому сегменту. Первый шаг был сделан, когда школа заключила договор с РЖД на проведение корпоративной программы обучения. Кстати, некоторые ее выпускники планируют продолжить обучение в SSE Russia уже на EMBA.

Сейчас в школе вынашивают амбициозную идею — запустить в России программы бакалавриата и магистратуры. Такой шаг станет толчком для формирования собственного штата преподавателей, и тогда школа сможет создать здесь полноценный кампус. «Если удастся реализовать этот проект, мы будем очень похожи на SSE в Швеции,— резюмирует Андерш Лильенберг.— В конце концов, в Латвии это получилось, почему не должно получиться в России?» [сф](#)

КАК ОКУПАЕТСЯ ДИПЛОМ EMBA*

МЕСТО	ШКОЛА	СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ (НА 2008 ГОД), \$	ЗАРПЛАТА ВЫПУСКНИКА**, \$	ВОЗВРАТ НА ИНВЕСТИЦИИ (ROI), %
1	IAE BUSINESS SCHOOL (АВСТРАЛИЯ)	25 600	109 396	397
2	STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS (ШВЕЦИЯ)	50 482	206 250	306
3	COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL (ДАНИЯ)	58 934	208 976	249
4	TSINGHUA UNIVERSITY (КИТАЙ)	42 409	151 179	200
5	IPADE (МЕХИКА)	55 000	157 226	164
6	IESE (ИСПАНИЯ)	111 966	277 014	153
7	ESADE (ИСПАНИЯ)	63 943	145 131	144
8	UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO, IVEY (КАНАДА)	73 661	145 131	125
9	QUEEN'S UNIVERSITY (КАНАДА)	69 328	181 414	110

* бизнес-школы за пределами США ** через пять лет после выпуска (прогноз)

Источник: The Wall Street Journal

**МОСКВА,
ТВЕРСКАЯ, 26
MARRIOTT
GRAND HOTEL**

**ИД «КОММЕРСАНТЪ»
И SAS РОССИЯ/СНГ
ПРИГЛАШАЮТ
К УЧАСТИЮ В РАБОТЕ
МЕЖДУНАРОДНОГО
ФОРУМА**

Регистрация:
Условия участия
и онлайн-регистрация
www.sasevents.ru

Контакты:
SAS Россия/СНГ:
+7 (495) 937-4151;
evgenia.vinokurova@rus.sas.com
—
ИД «Коммерсантъ»:
+7 (499) 943-9177;
+7 (499) 943-9198
conference@kommersant.ru

**SAS FORUM RUSSIA 2009
«МЫСЛЯЩАЯ КОМПАНИЯ.
НОВЫЕ ЛИДЕРЫ.
НОВЫЕ ПРАВИЛА»**

13.11.2009

**В числе приглашенных
спикеров и делегатов**

Руководители и специалисты ведущих финансовых, телекоммуникационных, нефтегазовых и ИТ-компаний, руководители функциональных подразделений (финансы, ИТ, маркетинг, управление рисками и др.), представители органов государственной власти, российские и зарубежные эксперты, представители ведущих деловых и специализированных СМИ.

В программе форума

Новаторские презентации.
Опыт лидеров, внесших наиболее значимый вклад в преобразование компаний.

Панельная дискуссия.
Основные тренды рынков.
Принципы управления бизнесом в новых условиях.

Две специализированные секции (телекоммуникации и банки). Управление прибыльностью и рисками, клиентская аналитика, борьба с мошенничеством.

Технологическая секция.
Практический опыт внедрений и теоретические предпосылки наиболее успешных разработок SAS. Новый релиз SAS 9.2.

Круглый стол по ТЭКу.
Проблемы эффективности при разработке месторождений, вопросы интеграции корпоративных информационных систем.

Демо-презентации SAS.
Три основных направления: управление рисками, клиентская аналитика и управление эффективностью.

**Вы сможете увидеть
ПО SAS в действии,
задать свои вопросы
экспертам SAS.**

Будем рады приветствовать Вас на форуме!

ПРОИГРЫВАЯ КОНКУРЕНТАМ НА РЫНКЕ ИНТЕРНЕТ-БРАУЗЕРОВ, НОРВЕЖСКАЯ OPERA ПРИНЯЛАСЬ ЛЕГИТЬ СОБСТВЕННЫЙ ПИРОГ. НАЦЕЛИВШИСЬ НА МОБИЛЬНЫЕ УСТРОЙСТВА И БЫТОВУЮ ТЕХНИКУ, ОНА ХОЧЕТ ПЕРВОЙ УСТАНОВИТЬ СВОЙ СОФТ НА ВСЕ, ЧТО ИМЕЕТ ЭКРАН.

ПРИШЕЛЬЦЫ ИЗ ИНТЕРНЕТА

«С Орега в России та же история, что с Чебурашкой в Японии. На чужбине он популярнее, чем на родине. Только в отличие от японцев мы за клевые игрушки платить не хотим»



Сергей Просиник,
лидер сообщества MyOpera в СНГ



текст
ДМИТРИЙ
ЧЕРНИКОВ

Америка почти полностью погружена во тьму, две световых точки мерцают в Аризоне и Калифорнии. Европа, напротив, полыхает яркими пятнами. «А вот и Россия», — довольно отмечает Йон фон Течнер, СЕО норвежской Оргея Softwear. «Россия» отвечает взрывом пикселей на огромном 3D-мониторе в штаб-квартире компании в Осло. Подвижная картинка в режиме онлайн отображает использование браузера Оргея на компьютерах разных континентов.

В планетарном масштабе Оргея — хронический аутсайдер с 2% рынка, зато в СНГ с 40% — успешный соперник Internet Explorer. С 1 сентября нынешнего года, когда вышла 10-я версия браузера Оргея, ее за неделю скачали 10 млн человек. Большая часть скачиваний пришлась на долю пользователей из России и Украины. В самой Оргея причину популярности браузера на востоке Европы видят в медленном интернете, когда преимущество в скорости работы оказывается ключевым. Однако для лидера Оргея-

комьюнити в СНГ Сергея Просянника все сложнее. «Западные пользователи законопослушны, они привыкли либо платить за софт, либо — при наличии бесплатных аналогов — пользоваться ими. Так, они предпочли бесплатный Firefox платной до своей 8-й версии Оргея», — говорит он. — На просторах СНГ из-за пиратства сложилась уникальная ситуа-

Йону не нравились предложенные стратегии развития продукта. Интернетчики хотели сосредоточиться на десктопной версии браузера, «телефонисты» — на мобильной. «Я отказал им всем»

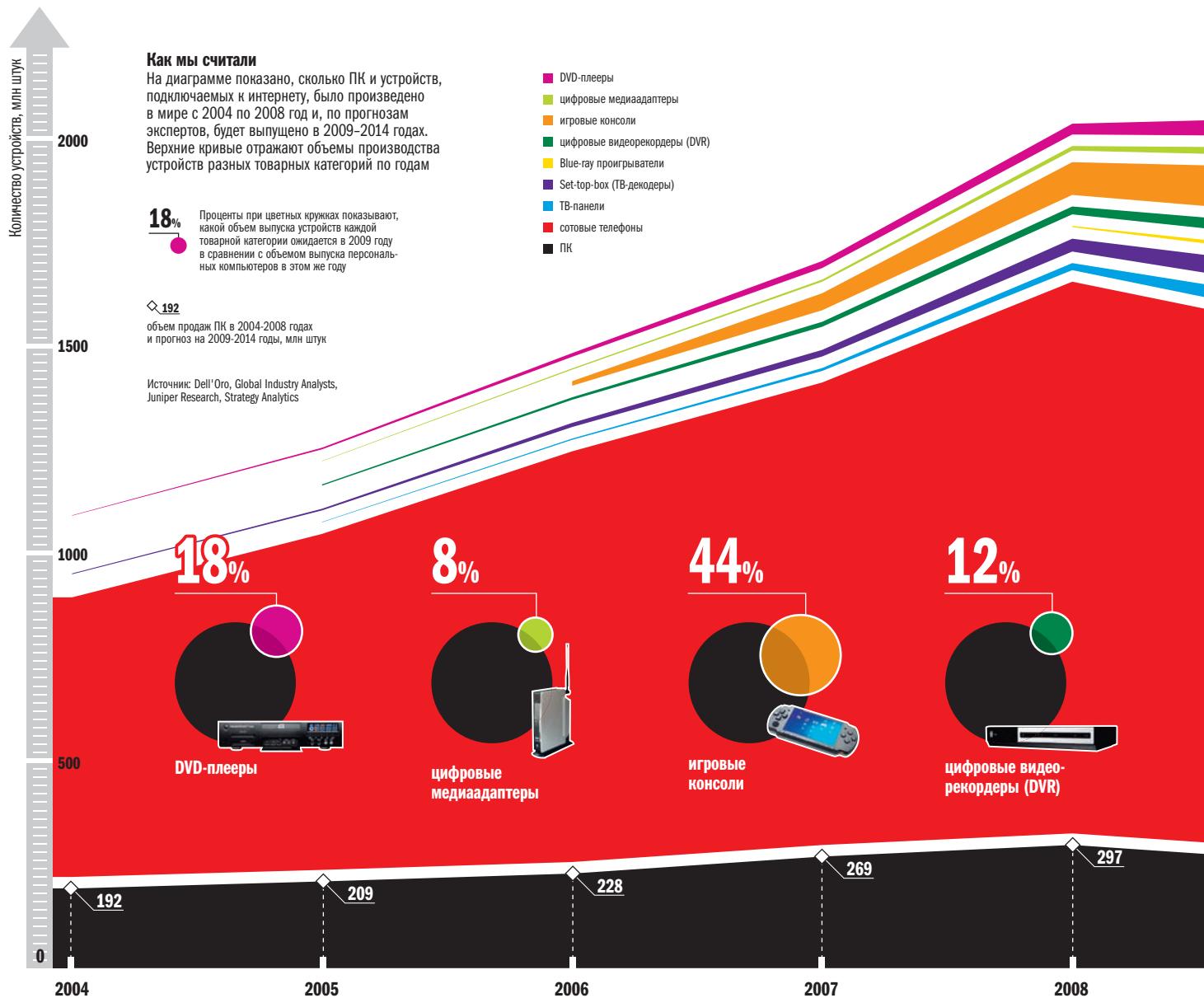
ция: браузеры могли посоревноваться в своих потребительских качествах без привязки к цене продукта. И здесь скорость Оргея, возможность экономить трафик и прочие достоинства вышли на первый план».

«Браузер для славян» — соблазнительный, но локальный сюжет для норвежцев с их глобальными амбициями, не реализованными в неравном поединке с продуктами Microsoft и миллионами энтузиастов Firefox.

В начале 2009 года в сети распространился «вирусный» ролик, снятый сотрудниками Google на нью-йоркской Тайм-сквер. Приурочив акцию к первым дням «гугловского» браузера Chrome, они спрашивали прохожих о том, что такое браузер. Одни обыватели полагают, что лучший браузер — это Google, другие считают браузер местом, где совершаются онлайн-покупки. «Люди не вникают в технические подробности разных

ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ

КАК ПЕРСОНАЛЬНЫЕ КОМПЬЮТЕРЫ ТЕРЯЮТ МОНОПОЛИЮ НА ИНТЕРНЕТ



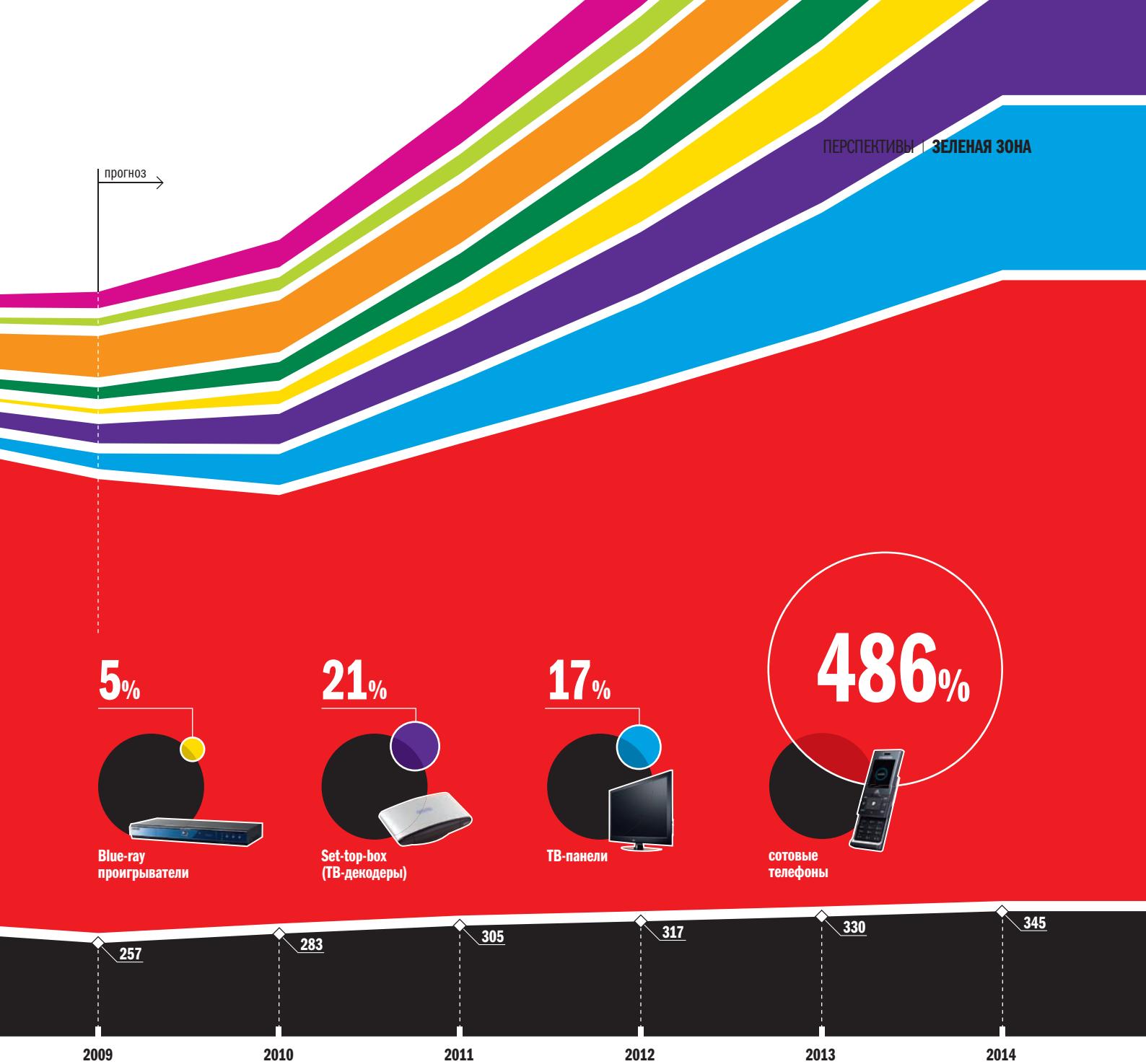
программ. Поэтому трое из четырех не станут сравнивать Internet Explorer, обычно предустановленный на компьютерах, с его более совершенными конкурентами,— признается Йон. Но сейчас он полон надежд. После 15 лет борьбы за десятые доли процентов рынка Опера разглядела свое будущее в новой концепции браузера.

Фон Течнер верит в браузер для холодильников и микроволновок, браузер — киллер операционной системы и браузер — платежную систему. Из сравнительно небольшого сегмента рынка программных продуктов, который сегодня представляют браузеры, он намерен сделать кросс-платформенный проект, единое технологическое окно в мир персональных устройств и персональной информации. Норвежцы хотят повторить клас-

тический трюк Microsoft, когда производитель некогда периферийного продукта (операционной системы) выстроил на базе Windows технологическую империю.

ПИЦЦА ЗА \$200 МЛН

«Черт бы побрал эти праздники! Осталась только пицца с анчоусами»,— подумал Йон, заглянув в холодильник супермаркета. Магазин перед Рождеством 2002 года был забит покупателями, но вместо того чтобы подбирать подарки близким, основатель главной в Скандинавии софтверной компании нервничал перед встречей с «заморскими гостями». Одна из крупнейших американских компаний предложила ему приступить в Кремниевую долину на переговоры о покупке Опера. Но билеты в праздничные дни были невыноси-



мо дорогими. «Буду сразу после Рождества», — написал он в письме. «О'кей, мы вылетаем сами», — отреагировали потенциальные покупатели. «Так, ты берешь две упаковки пиццы, а я три», — распорядился Йон, повернувшись к подошедшему вице-президенту по маркетингу Рольфу Ассеву — третьему человеку, устроившемуся в компанию. Погрузив мороженую пиццу в рюкзаки, они отправились в аэропорт встречать похожих на себя гиков, сделавших бизнес в гараже.

Американцев не было. Йон и Рольф тревожно переглянулись, когда последний человек с рейса из Штатов прошел через зал прибытия. «Господина фон Течнера просят пройти в зону частного аэродрома», — раздалось объявление по громкоговорителю. Оказалось, визитеры прилетели на роскошном Boeing президента

компании. Увидев такой размах, Йон и Рольф решили достать пиццу из рюкзаков только дома.

Оффер был под стать антуражу — за компанию со штатом в несколько десятков человек, доход которой можно было с легкостью инвестировать в покупку пары квартир на Остоженке, гаражные миллионеры были готовы выложить \$200 млн. Впрочем, и сейчас компания с 750 сотрудниками в штате зарабатывает немного: прибыль за 2008 год \$21 млн, продажи — \$82 млн. Однако покупатели выстраиваются в очередь. «Затем был Google. Сергей Брин и Ларри Пейдж предлагали мне продать им компанию, чтобы не браться за Chrome на пустом месте», — вспоминает фон Течнер. Сразу после того случая с пиццей хорошо пошла Orega Mobile для мобильных телефонов, последовали предло-

«Говорят, что на подходе поколение, которое не узнает, что такое домашний или рабочий интернет. Точной входа в Сеть станут мобильные телефоны и КПК»

жения от Nokia и других производителей. Йону не нравились стратегии развития продукта, выдвинутые покупателями. Они видели браузер не центром, а дополнительным ресурсом своих основных бизнесов. Интернетчики хотели сосредоточиться на десктопной версии браузера, «телефонисты» — на мобильной. «Я отказал им всем», — вспоминает Йон.

ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ

Первый холодильник с интернетом появился в 2002 году, как раз перед первыми переговорами Йона о продаже компании. «Это были Digital Diros Refrigerator — холодильники с подключением к сети через модем, — говорит представитель LG Юлия Шведова. — Но в России они не раскупались, в отличие от Кореи, где спрос на них велик и сейчас». На первых моделях напичканного электроникой (ТВ, музыкальный центр) холодильника стояла Windows 98 с Internet Explorer. Примерно тогда же Йон понял, что для Оргея надо искать новые области применения. Холодильник Samsung за \$8 тыс. может скачать рецепт блюда, найдя с помощью геолокации недостающие ингредиенты в близлежащих магазинах. Битва за покупателя смещается все дальше от торговых полок, и в Оргея поняли, что предоставить компаниям возможность перехватить клиента, когда он только открывает холодильник, — сильный ход.

Сегодня интернет-морозильники есть в ассортименте большинства крупнейших производителей: GE, LG, Siemens, Samsung. И по сравнению с 2002 годом они подешевели втрое: с \$10–15 тыс. до \$3–5 тыс. Они соединяются с интернетом через Wi-Fi, но по-прежнему преданы Windows и Internet Explorer.

Правда, сегодня количество экземпляров веб-техники исчисляется лишь десятками тысяч, но Йон верит в их будущее. «Все устройства рано или поздно будут иметь интернет-интерфейс, посредством которого соединятся между собой. А браузер станет универсальным коммуникатором домашней электроники», — делится Йон прозрениями. Задача Оргея — стать предустановленным браузером во всех возможных приборах с дисплеем. Так, летом Ford анонсировал установку Оргея на компьютеры грузовиков моделей Ford F-150, Super Duty, E-Series и Transit Connect. С помощью доступа к вебу машины превратятся в мобильные офисы для фермеров и экспедиторов, которые всегда смогут иметь перед глазами цифры продаж и заявок, а также рыночные новости.



Йон фон Течнер проиграл Биллу Гейтсу на рынке ПК, но намерен отыграться, захватив интернет-рынок микроволновок

Познав лень потребителей на опыте борьбы с Microsoft, когда даже перспективы получить лучшую скорость и меньшую глючность не убеждали клиентов отказаться от Internet Explorer, Оргея, открывшая новый рынок, действует по модели конкурента: стараясь выиграть партию еще на сборочном конвейере, когда в «железо» устанавливается «софт».

ПЛАТИ И ГОВОРИ

«Да, тут тебе с наличными придется», — сказали сотрудники Оргея, узнав, что корреспондент *СФ* забыл взять в командировку кредитную карту. Исключительно кредитками в Норвегии принято расплачиваться за все и везде — не только в кафе и магазинах, но также в транспорте, музеях и других местах. На бумажные



Скорость Opera Mini позволила ей стать монополистом доступа в интернет с дешевых и медленных мобильников

деньги персонал смотрит с недоверием, словно пытаясь расплатиться фамильным серебром. А чтобы сбрать сдачу, оббегают пол-улицы. Привыкнув к безналичным расчетам, норвежцы с трудом переносят деловые и туристические поездки в другие страны, прежде всего, азиатские, где им приходится ходить с карманами, пухлыми от местных мелких денег. «В конце концов, это небезопасно!» — восклицает Йон фон Течнер, предлагающий свой браузер для мобильных устройств как платежную систему — конкурент денег и кредиток.

Мобильник сегодня есть даже у самых бедных. Йон берет в руки телефон: «Говорят, что на подходе поколение, которое не узнает, что такое домашний или рабочий интернет. Точкой входа в сеть станут телефоны и КПК». В самом деле, рынок компьютеров достиг насыщения, едва перевалив отметку в 1,1 млрд машин (даные Gartner). Производство компьютеров, которое стало работать только на обновление парка, в 2009-м сократится примерно на 13,5%. В то же время абонентов сотовой связи все больше — уже 4,2 млрд. «Вы знаете, кто распространяет это настроение: ожидание краха индустрии РС? — спрашивает Йон.— А я знаю: Nokia. И уже только поэтому в такой прогноз не верю. Но вообще рост популярности мобильников — еще один шанс для браузеров».

С появления в 2004 году браузера для смартфонов и КПК Opera Mobile этот продукт установлен уже на 140 млн мобильных устройств. Общее число пользователей Opera Mini (это урезанная версия Opera Mobile, предназначенная для простых мобильников) в августе 2009 года составило 30 млн человек. Среди мобильных браузеров Opera лидирует (26%), обходя даже Safari для суперпопулярного iPhone (23%). Но и к этому рынку у Opera есть свой особый ключик — превращение телефона в платежную систему.

Первый шаг — контракты с сотовыми провайдерами двух десятков стран с самыми значимыми рынками

мобильного контента (США, Бразилия, Великобритания, Япония, Китай, Индия, Тайвань и пр.) об упрощении расчетов за него с помощью Орга Mini. В России таким партнером с сентября 2009 года стала МТС. Комиссия Орга при оплате мобильного контента доходит до 30%. По оценке iKS-Consulting, активные пользователи беспроводного интернета составляют около 14-15% от общей абонентской базы российских операторов, а 79% таких пользователей выходят в интернет через Орга. При этом для 55% пользователей мобильного интернета телефон — единственный способ выйти в сеть. Поэтому Орга готовится пойти дальше и предложит клиентам оплачивать мобильным счетом любые продукты в интернете.

«Это вроде платежного терминала. Только деньги списываются не с банковского счета, который в бедных странах не у всех есть, а с мобильного», — объясняет фон Течнер. Opera Mini выступает как интерфейс для доступа к сервисам — от продажи билетов до бытовой техники. Сейчас компания улаживает юридические формальности перед выводом услуги на рынок. В Орге полагают, что при электронных покупках браузер может быть востребован и в странах с развитой банковской сетью в силу большего удобства, чем кредитка. Отпадает необходимость вбивать номер карты, ведь браузер напрямую связан со счетом на мобильнике.

ПИРАТСКАЯ «ВИНДА»

Конкуренты Internet Explorer никогда не боролись с самим браузером от Microsoft. Проблема была в его встроенности в Windows. В конце концов, браузеры решили доказать ненужность и самой операционки.

Кошмар адвокатов рекордс-лейблов и голливудских студий — технология Unite, интегрированная в новую Оргу 10. Она превращает интернет в гигантскую локальную сеть — для прямого соединения с другими компьютерами и обмена с ними файлами больше не нужны онлайн-сервисы и сервера. Уезжая в командировку, на домашнем компьютере можно переместить нужные файлы в папку общего доступа и работать с ними удаленно, например, с ноутбука в лобби отеля.

Для мультимедийного рынка такая сеть p2p — лишняя головная боль о бесплатности контента. Но для Орга — это еще один шаг к реализации браузера как сменщика операционной системы.

«Операционные системы с их набором программ уйдут на второй план, поскольку их основные функции будут выполнять браузеры с веб-сервисами, — говорит директор по стратегии Орга Рольф Ассев. — По такому же пути идет Google. Он строит свою «операционку» на базе браузера для доступа к веб-сервисам». Многолетнее противостояние Windows и Linux может разрешиться само собой новым противостоянием — Орга и Google.

КРИЗИС ДОВЕРИЯ К РЕЙТИНГОВЫМ АГЕНТСТВАМ ОТКРЫВАЕТ ДОРОГУ НОВИЧКАМ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОВЕЛ КАСТИНГ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ИНДИКАТОРОВ И ВЫЯСНИЛ, НАСКОЛЬКО РАЗУМНО ЗАМЕНЯТЬ ВВП ИНДЕКСОМ СЧАСТЬЯ, А ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДЪЕМ МЕРИТЬ КОЛИЧЕСТВОМ ПРОДАННЫХ ТРУСОВ.

ИНДЕКС ПОМАДЫ ПРОТИВ S&P

текст ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

Когда в июне 2009 года миллиардер Леонард Блаватник обвинил JPMorgan в нерадивом управлении активами, обернувшимся для предпринимателя потерей \$98 млн, инвестфонд переложил ответственность за неудачи на рейтинговые агентства. Деньги «обманутого вкладчика» были инвестированы в ценные бумаги высшего уровня надежности — акции и облигации ипотечных монстров американского рынка Freddie Mac и Fannie Mae.

«Рейтинговые агентства стали одним из приводных ремней спекулятивного характера докризисной экономики,— говорит Игорь Николаев, директор департамента стратегического анализа аудиторской компании ФБК и профессор Высшей школы экономики.— Своими преувеличенно позитивными оценками они постоянно подогревали воздух в растущем пузыре».

Одновременно с Блаватником иски к «большой тройке» рейтинговых агентств (Standard & Poor's, Moody's и Fitch) подал крупнейший пенсионный фонд мира американский CalPERS. Доверившись агентствам, в 2006 году он инвестировал \$1,3 млрд в ценные бумаги, стоимость которых во время кризиса уменьшилась вдвое. Почин фонда поддержал губернатор штата Калифорния Арнольд Шварценеггер, озабоченный судьбой местных старииков. Многомиллиардный иск против Morgan Stanley, Moody's и S&P в федеральный суд США в сентябре подал Abu Dhabi Commercial Bank. При обвале переоцененного рынка недвижимости банк потерял \$5,86 млрд.

Судебное преследование «большой тройки» рейтинговых агентств вполне может завершиться грандиозным переделом рынка исследовательских продуктов

и сменой системы экономических координат. Англо-саксонская олигополия «большой тройки» сегодня уязвима как никогда. И это понимают не только глобальные игроки. Тот же Игорь Николаев выступил инициатором создания собственного «индекса антикризисной эффективности», рассчитываемого ФБК с весны 2009 года. Индикатор отражает успехи правительства разных стран в оздоровлении национальных экономик. «Для нас это имиджевый продукт — мы не рейтинговое агентство,— объясняет Николаев.— Но сейчас определенно лучшее время для вхождения на рынок экономической аналитики за всю его историю: все клянут большие агентства и ищут замену их продуктам».

Диагностируя кризис рейтингового бизнеса, «Секрет фирмы» отобрал наиболее популярные альтернативные экономические индексы. Все они предсказывают будущее не хуже маститых конкурентов и могут стать реальной заменой всемогущим рейтинговым агентствам.

ПОКРАСНЕНИЕ КОТЕЛЬЩИКА

«Я закончил Гарвард более 40 лет назад, люблю его и чувствую себя причастным к университетской истории. Иначе не стал бы отслеживать судьбы его выпускников,— говорит в интервью с физико-химическим консультантом и аналитиком Рэй Сойфер.— Но сегодня почти половина из тех, кто получил здесь МВА, идут на Уолл-стрит. В этом есть что-то неправильное. Правда, я сам уже 25 лет работаю на Уолл-стрит».

С 2004 года Сойфер публикует на своем сайте так называемый гарвардский МВА-индикатор. Играя со ста-



Игорь Николаев считает рейтинговые агентства одним из приводных ремней спекулятивной докризисной экономики

тистикой, он обнаружил корреляцию между состоянием экономики и предпочтениями выпускников Гарвардской бизнес-школы. «Я заметил, что когда в 1987 году началось замедление роста экономики, количество выбиравших работу в инвестфондах было необычайно высоко — более 30%. А в целом в финансовую сферу уходили до 50% выпускников», — говорит Рэй. Поработав со статистикой, Сойфер установил контрольные точки для инвесторов: если Уолл-стрит привлекает меньше 10% «карьеристов» из Гарварда, значит, надо играть на повышение, если более 30% — избавляться от бумаг. Показательно, что начиная с еще безмятежного 2005-го доля любителей Уолл-стрит среди выпускников неуклонно росла, достигнув в разгар кризиса 2008 года рекордного показателя 41%.

«Конечно, мой индикатор страдает погрешностями, — охотно признает Рэй. — Например, финальное решение о продолжении карьеры выпускники принимают весной, перед экзаменами. Пока они устроются на работу, пока ко мне поступят все данные — индикатор обновляется только к ноябрю с лагом полгода от актуального состояния дел». Однако Сойфера это не смущает.

«Все говорят, что кризис миновал, и уважаемый S&P 500 указывает на то же. Но индикатору МВА я доверяю больше, потому что он основан не на надеждах, а на логике. Больше народа на Уолл-стрит — больше спекуляций и меньше денег в реальной экономике и инновациях», — объясняет Сойфер. По его мнению, инвестировать в бумаги сегодня, когда фермер получает меньше курьера Merrill Lynch, — безумство.

Сойфер публикует индекс МВА в ноябре и нынешней осенью ожидает более здоровых показателей.

«Представим, что рубль стал стоить вдвое дороже доллара. Вы думаете, что сможете купить на него больше продуктов? Скорее вам вдвое сократят зарплату»

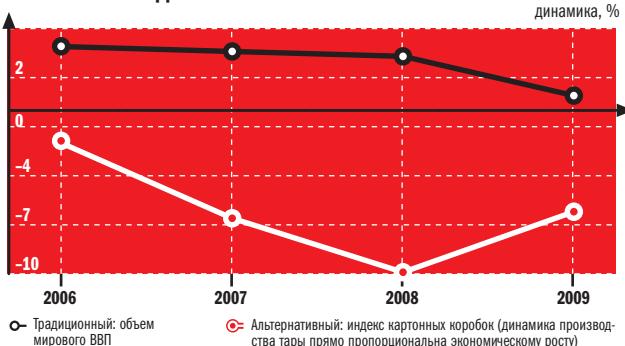
На российском фондовом рынке функцию индекса МВА выполняет неафишируемый индекс «Красного котельщика», названный в честь таганрогского завода. «Когда рынок перегревается, инвесторы скапывают все подряд — доходит очередь и до обычно низколиквидных бумаг „Красного котельщика“», — выдает профессиональные секреты Ованес Оганисян, аналитик ИК «Ренессанс Капитал». Последний раз индекс «Красного котельщика» сработал в мае 2009 года. Тогда Goldman Sachs сделал заявку на приобретение акций завода. Последовавшее за этим 20-процентное падение рынка лишний раз подтвердило найденную зависимость.

Еще один безошибочный индикатор надувания пузыря — индекс Лоуренса, открытый в 1999 году. Он установил связь между циклами в экономике и строительством небоскребов. «Когда закладывается фундамент суперздания, это симптом того, что экономика обладает большим запасом роста», — рассказывает Оганисян. — Ближе к срокам сдачи объекта стоит прогнозировать обрушение рынка. Так произошло и с проектом „Москва-Сити“. Тогда „Ренессанс“ как раз переехал в одну из только что сданных высоток».

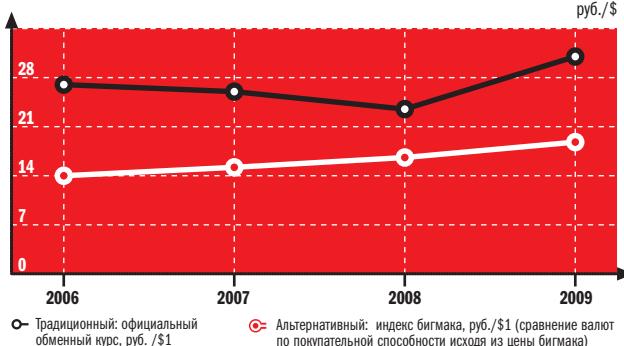
СТАРЫЕ ИНДИКАТОРЫ ПРОТИВ НОВЫХ

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ПОЗВОЛЯЮТ ВЗГЛЯНУТЬ НА ЭКОНОМИКУ ПОД ДРУГИМ УГЛОМ

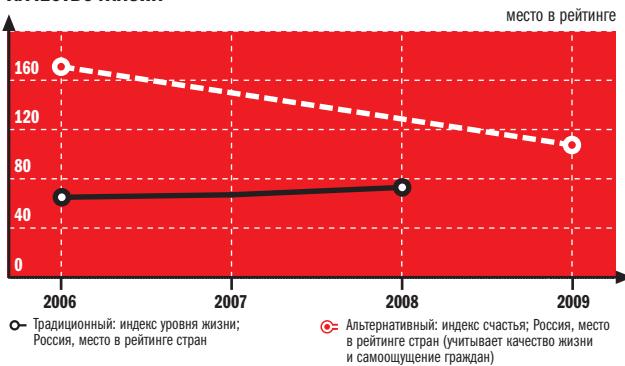
ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА



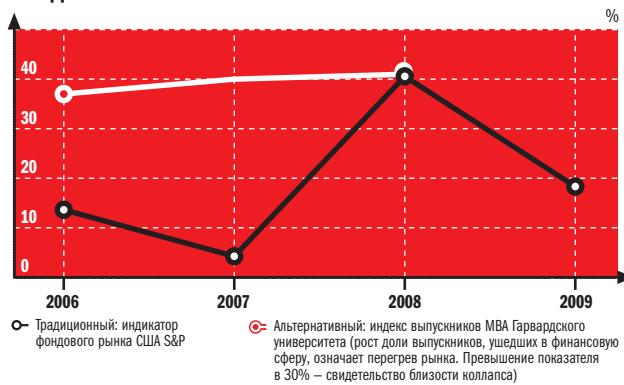
ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ ВАЛЮТ



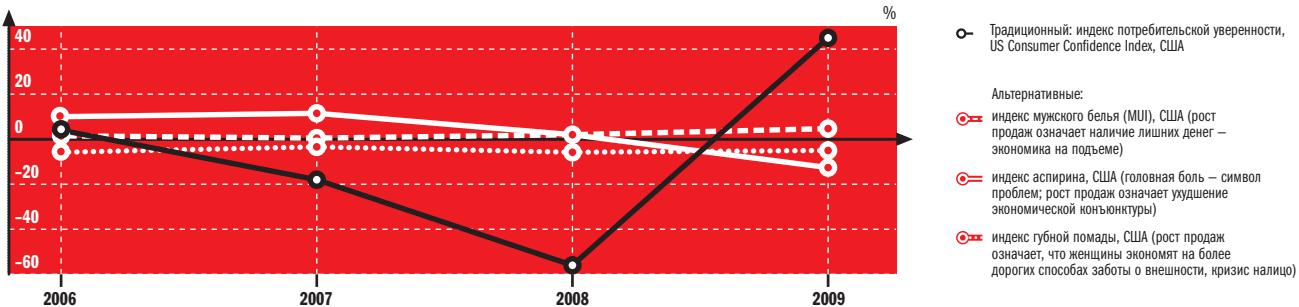
КАЧЕСТВО ЖИЗНИ



ФОНДОВЫЙ РЫНОК



ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СПРОС



ПРАВИЛЬНЫЕ ДЕНЬГИ

«Все 20 с лишним лет существования „индекса бигмака“ о нем вспоминают, когда хотят доказать переоцененность доллара», — говорит со Марк Чендлер, главный валютный стратег Brown Brothers Harriman. Самый известный и возрастной из альтернативных индикаторов — детище журнала The Economist — сравнивает валюты по покупательной способности и в последней редакции за июль 2009 года вновь подчеркивает силу денег развивающихся стран. Из него следует, что крепкий рубль вместе с такой же крепкой гривной, мексиканским песо и индонезийской рупией более чем на 30% недооценены в отношении доллара. Согласно «индексу бигмака», только британская, бразильская и турецкая валюты в пересчете

на бигмак стоят меньше долларов, чем фиксирует официальный курс.

Марк Чендлер уверен, что «индекс бигмака» не лишен экономического смысла. С ним согласен начальник управления стратегического планирования и развития Юникредит банка Владимир Осаковский: «Я, бывало, ссылался на „индекс бигмака“, аргументируя недооцененность рубля. Хотя в конечном счете и курс нашей валюты, и покупательная способность населения производны от цены на нефть».

По мнению Чендлера, главная ценность «индекса бигмака» очевидна, но скорее как индикатора покупательной способности граждан, а не валют. «Представим, что рубль стал стоить вдвое дороже доллара. Вы думаете, что сможете купить на него больше продук-

тов? Скорее вам вдвое сократят зарплату,— предупреждает Чендлер.— При этом одновременно с рублем вырастут курсы и других „недооцененных“ валют, например юаня. Это повысит цены на импорт. Единственный результат приведения курсов валют в соответствие с „индексом бигмака“ — инфляция долларовых резервов многих стран».

БУДДИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА

«Когда в 2000 году мы собрали 24 млн подписей по всему миру за отмену долгов стран третьего мира, то вдруг поняли, что некоторые из бедных стран — предмет не жалости, а восхищения», — рассказывает со-директор по стратегии New Economics Foundation Эндрю Симмс. В 2006 году этот британский институт опубликовал первый «индекс счастья» (happy planet index), во многом альтернативный таким показателям, как ВВП и уровень жизни. Лидером рейтинга стало небольшое островное государство Вануату. Через три года оно уступило первое место Коста-Рике, вместе с Доминикой и Ямайкой составившей «счастливый» триумвират.

«Один костариканец обходится природе вдвое дешевле, чем гражданин Великобритании. Он производит меньше мусора, вредных газов, потребляет меньше природных ресурсов», — перечисляет Симмс. При этом продолжительность жизни в Коста-Рике такая же, как у лондонцев, а вот удовлетворенность жизнью выше. «Индекс счастья» учитывает не только качество жизни, но и затраты на его поддержание, и субъективное состояние граждан. Это главная реклама «буддийской экономики». «Мир не нуждается в том интенсивном ритме, в котором он живет сейчас. Например, в том объеме перемещений — туристических и деловых. Это избыточные желания», — уверен Симмс.

«Я заметил, что когда в 1987 году началось замедление роста экономики, количество выбиравших работу в инвестиционных фондах выпускников было необычайно высоким — более 30%»

Символ веры «буддийской экономики» — концепция локальных самодостаточных комьюнити. По данным New Economics Foundation, на 200 крупнейших мировых компаний приходится 28% экономической активности планеты. В то же время их совокупный штат — 0,25% работоспособного населения Земли. «Очевидно, что глобальный бизнес заводит нас в тупик стимулированием неограниченного потребления с одновременным сокращением потенциальных рабочих мест», — рассуждает Эндрю. — Когда вы заходите не в сетевой супермаркет, а в местный магазинчик, то покупаете только нужные вещи, ведь у него нет денег на рекламу новинок. По такому укладу необходимой достаточности живут экономики многих государств — и их граждане более счастливы, чем западные потребители».

«Индекс счастья» пока встречает отпор в экономической среде из-за своего субъективизма. «Но посмотрите на Россию», — говорит Симмс. — У вас хорошие показатели удовлетворенностью жизнью — 59%, но проблемы с ее продолжительностью. Вот и причина того, что итоговый показатель получается низким, а страна — за пределами первой сотни».

Если верить новому индикатору, счастливое человечество кризис не заметило, а несчастное стало еще несчастнее. «Это в очередной раз демонстрирует устойчи-

classified

услуги

Системы видеонаблюдения.

Охранные и пожарные сигнализации

с установкой.

Тел: 728-00-16 Сайт: www.d-bo.ru

по вопросам размещения в рубрике classified

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

Рост продаж помады означает сокращение бюджета женщин, которые отказываются от дорогих косметических процедур или новой сумки, покупая «смену имиджа» за \$12–15

вость новой экономической модели, считающейся с издержками,— резюмирует Симмс.

НИЖНЯЯ НАДЕЖДА

Индикаторы потребительских настроений обрели влиятельных поклонников не только в среде аналитиков. Банкротство производителя контейнеров для перевозок товаров Smurfit-Stone Container в январе 2009 года больше всего расстроило двух человек — Уоррена Баффета и Алана Гринспена. Один из практических советов, которые Баффет дает инвесторам,— следите за тем, как чувствуют себя производители тары. Алан Гринспен признавался, что тоже всегда наблюдал за отчетностью той же Smurfit-Stone Container, вычисляя состояние дел потребителя ее продукции — реального сектора. И сполна получал от критиков за «пролетарские» методы познания экономических реалий. Как выяснилось, зря. Несмотря на уверенный рост мирового ВВП в 2006–2007 годах, рынок коробок и контейнеров был в депрессии. А когда из-за \$6,5 млрд долгов ирландская компания заявила о своем поражении, то это было равносильно поломке градусника от слишком высокой температуры.

Возможно, что в момент банкротства Smurfit-Stone Container мировая экономика проходила низшую кри-

тическую точку. Уже во втором квартале текущего года рынок упаковки впервые за несколько лет оказался в плюсе. Теперь вся Уолл-стрит во главе с Баффетом ждет результатов третьего квартала, чтобы понять, насколько был оправдан безудержный летний оптимизм рынка.

Алан Гринспен в бытность главой ФРС запомнился американцам вниманием не только к грузовой таре, но и к более пикантным рынкам. В одном из своих последних докладов он выразил озабоченность вялым темпом роста индекса MUI, учитывающего динамику продаж мужского нижнего белья. С 2003 года его подсчитывает исследовательская компания Mintel. «Один из наших сотрудников заметил, что спрос на белье падает, опережая официальные сообщения о нарастании проблем в экономике»,— рассказывает **сф** старший аналитик Mintel Билл Паттерсон. По версии маркетологов Mintel, так происходит потому, что мужчины наиболее безболезненно переживают понижение в ранге никому не видимого предмета гардероба. «Если обувь или портфель всегда должны выглядеть статусно, то на белье можно и сэкономить»,— комментирует Паттерсон. Прогнозируя MUI на 2009 год, Mintel впервые с начала подсчета индекса констатировала отрицательное значение. Но первая половина года, неожиданно давшая рынкам заряд энергии, развернула и индекс мужского белья. Более того, продажи росли быстрее, чем до кризиса. «Сложно утверждать, что рецессия позади, однако уверенность в своих будущих доходах пока американцев не подводила»,— говорит Паттерсон.

Тот же оптимизм излучают «индекс помады» и «индекс аспирина», концептуально близкие MUI. Рост продаж помады обычно означает сокращение бюджета женщин: они отказываются от дорогих косметических процедур или новой сумки, покупая «смену имиджа» за \$12–15. Так, осенью 2008 года потребление помады в США выросло на 40%, но в 2009-м продажи стали падать. Из этого маркетологи сделали вывод, что женщины поверили в окончание кризиса. Рынок аспирина, также переживающий депрессию, в 2008 году оживился, спасая американцев от головной «кризисной» боли. Но в 2009-м он снова обрушился под воздействием ма-гии биржевого оптимизма.

«В западных странах в отличие от России уже сложилась традиция наблюдения за потребительскими настроениями, которые часто опережают призванные индексы,— говорит старший аналитик ИК „Совлинк“ Ольга Беленькая.— Но сдвиг в доверии к рейтинговым агентствам настолько велик, что существующие альтернативные индексы в силу своей фрагментарности не могут заполнить образовавшийся зазор».

Альтернативно настроенный рынок ждет новых инструментов, которые окажутся эффективнее прогнозов «большой тройки». **сф**

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

Коммерсантъ

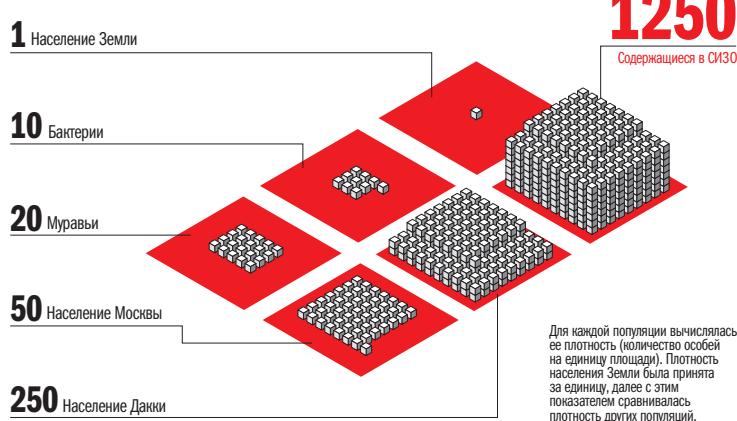
ПЛОТНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ – РАЗМЕННАЯ МОНЕТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТЕОРИЙ. ИЗУЧИВ ПОПУЛЯЦИИ В РАЗЛИЧНЫХ БИОСИСТЕМАХ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОПРЕДЕЛИЛ ЗАПАС ПРОЧНОСТИ МЕГАПОЛИСА, МУРАВЕЙНИКА И КОЛОНИИ БАКТЕРИЙ.

ТЕСНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

текст КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

В каждом государстве свои нормативы критической плотности населения. Например, в Германии в пределах городских агломератов она не должна превышать 1,5 тыс. человек на 1 кв. км. В то же время в большинстве мегаполисов этот показатель выше в 10–50 раз. В современной истории самым густонаселенным городом был китайский Коулун. В середине 1990-х его население достигало 2 млн человек при площади 0,026 кв. км, что давало невероятные 77 человек на 1 кв. м. Сегодня на месте легендарного района-крепости разбит парк. Критическая плотность популяции, выражаясь языком биологов, привела к гибели колонии.

Со времен Томаса Мальтуза плотность населения является важным параметром в экономических теориях. Чтобы определить, насколько человечество приблизились сегодня к опасной черте, **сф** изучил плотность популяций в различных биосистемах и сопоставил их с физическим пределом (максимально возможной концентрацией). Для этого мы привели к общему знаменателю и сравнили плотность населения земного шара (7 млрд человек, 149 млн кв. км), самого густонаселенного города мира на 2009 год — столицы Бангладеш Дакка (50 тыс. человек на 1 кв. км), Москвы (около 10 тыс. человек на 1 кв. км), санитарную норму российского следственного изолятора (СИЗО; 4 кв. м на человека), колонии муравьев в саванне Кот-д'Ивуар (8 млн особей на площади 0,4 га) и количество бактерий в капельке слюны (1 трлн в 1 мл). Оказалось, что москвичи недалеко ушли от муравьев, но пока уверенно выигрывают у бактерий. У популяции *Homo sapiens* еще есть большой запас прочности. **сф**



ЛУЧШЕЕ ИЗ БЛОГОВ

Сет Годин,

гуру маркетинга

Потребительские картели – новая ниша для бизнеса. Школьный театр рядом с моим домом поставил мюзикл «Бриолин». Владельцам копирайта ребята заплатили \$3 тыс. Не жирно? Права на большинство произведений принадлежат горстке жадных компаний. Можно за комиссию объединить 3 тыс. школ, которые выберут 30 пьес, и потребовать дисконт.

blog: [Seth Godin's Blog](#)

http://sethgodin.typepad.com/seths_blog

Марк Кьюбан,

миллиардер

Сделай кучу денег. Заплати налоги. Найми людей. Научи людей. Заплати людям. Потрать деньги на аренду, оборудование. Быть богатым – хорошо. Не в том смысле, что это хорошо для тебя. Прибыль позволяет делать мир лучше. Во время рецессии богатство приобретает конкретный смысл: твои налоги помогают стране. Если ты беден – значит не патриот.

blog: [Blog Maverick](#)

<http://blogmaverick.com>

Дэниел Пинк,

автор теории «свободных агентов»

Образ в коммуникации неуклонно вытесняет знак. В американских колледжах новички должны прочесть и обсудить вместе какую-нибудь книгу. Но в этом году Пенсильванский университет впервые предложил им не книгу, а картину – знаменитую «Клинику Гросса» Томаса Икинса. Цель – с самого начала учить студентов искусству интерпретации визуального материала. Это будет поважнее чтения.

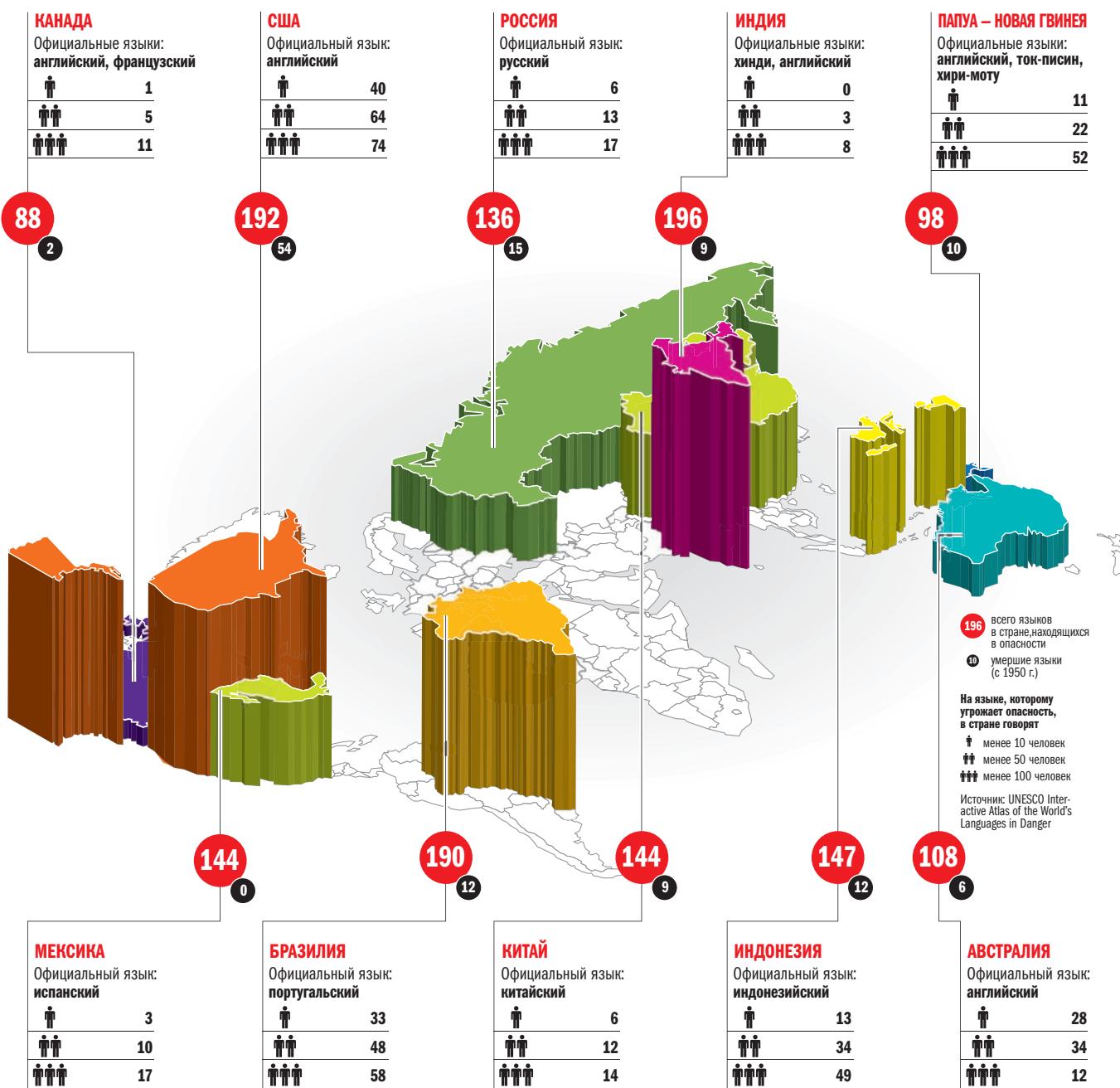
blog: [Daniel H. Pink](#)

<http://www.danpink.com>

СКОРОСТЬ ИСЧЕЗНОВЕНИЯ ЯЗЫКОВ – УДОБНЫЙ ИЗМЕРИТЕЛЬ ТЕМПОВ ГЛОБАЛИЗАЦИИ. ЭТО КАК РАСШИРЕНИЕ РЫНКА, КОГДА ГЛОБАЛЬНАЯ ГАЗИРОВКА ВЫТЕСНЯЕТ МЕСТНЫЕ НАПИТКИ. ПО ДАННЫМ ЮНЕСКО, БОЛЕЕ 500 ЯЗЫКОВ ВРЯД ЛИ ДОЖИВУТ ДО СЕРЕДИНЫ ВЕКА. ЛИДЕРЫ ПО ПОТЕРЯМ – РАЗВИВАЮЩИЕСЯ ЭКОНОМИКИ, ВКЛЮЧАЯ РОССИЮ.

ЦЕНА МОЛЧАНИЯ

текст Константин БОЧАРСКИЙ



СИСТЕМА ПРОФТЕХОБРАЗОВАНИЯ ЛЕЖИТ В РУИНАХ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ЭТО ОГОРЧАЕТ – ИЗ-ЗА ОСТРОЙ НЕХВАТКИ РАБОЧИХ КАДРОВ СТРАНА НАНИМАЕТ МИЛЛИОНЫ ИНОСТРАНЦЕВ. С ДРУГОЙ – РАДУЕТ. ИНКУБАТОРЫ ЗЛА, ГДЕ ОТСТАЮЩИХ ШКОЛЬНИКОВ ПРЕВРАЩАЛИ В ГОРОДСКИХ МАУГЛИ, НАКОНЕЦ-ТО ЗАКРЫВАЮТСЯ.

ТАК ЧТО ЖЕ ДЕЛАТЬ С ПТУ: ВОССТАНОВИТЬ ИЛИ ОКОНЧАТЕЛЬНО РАЗРУШИТЬ?

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

— **ПТУ** не учебное заведение — это инструмент социального регулирования. С помощью ПТУ в СССР создали новый класс — крепостных рабочих, несамостоятельных людей, обреченных всю жизнь работать в промышленности, а всем развлечениям предпочитающих бутылку и телевизор. Они стали инструментом десоциализации: школы сливали туда негодных детей, которые продолжали деградировать. В итоге ПТУ внесли колоссальный вклад в деградацию самого СССР. Восстановление этой системы обречено. После разбазаривания денег и очковтирательства станет ясно, что выпускники ПТУ не могут конкурировать даже с «таджиками».

«Если власти хотят восстановить ПТУ, то они должны честно признаться: „Мы не можем создать свободный рынок труда, нам снова нужны крепостные“»

Александр Прохоров,
автор книги «Русская модель управления»



«Ликвидация ПТУ — вопиющее нарушение гражданских прав. Каждый человек должен иметь выбор: стать ему банкиром, менеджером по продажам или электриком»

Сергей Комков,
президент Всероссийского фонда образования



— **Систему** профессионального образования нужно возрождать. Хотя бы потому, что, разрушая ее, мы девальвируем высшее образование. Сейчас у школьников нет выбора между разными траекториями развития. Оканчивая школу, они стадом идут в вузы, так как больше некуда. В результате российское высшее образование теряет престиж. Государству нужно определить, какие отрасли будут наиболее динамично развиваться, понять, какие специальности понадобятся, и создать соответствующие училища. Если люди увидят, что смогут найти работу в отраслях, куда потекут инвестиции, они поймут, что ПТУ — это не отстойник, а способ улучшить свою жизнь. **СФ**

«Мы не можем их всех убить. Так давайте заставим работать!»

текст ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Джошуа Клейн — человек разносторонний. Он известный ИТ-консультант, востребованный организаторами бизнес-конференций оратор и автор популярного научно-фантастического романа со странным названием *Roo'd*.

Но в памяти человечества Клейн, скорее всего, останется как бизнес-орнитолог. Джошуа придумал способ зарабатывать деньги, используя в качестве рабочей силы обыкновенных ворон. Об удивительных качествах пернатых работников он рассказал «Секрету фирмы».

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Как вы додумались до того, что ворон можно использовать в качестве рабочей силы?

Джошуа Клейн: Все началось лет десять назад с разговора с приятелем. Он сказал мне, что для решения проблем с воронами нужно перебить всех этих птиц. Я ответил: «Это глупо, надо каким-то образом задействовать их с пользой». И начал искать выгоды, которые мы можем извлечь из соседства с воронами.

В том, что выгоды найдутся, сомнений у меня не было. Вообще я убежден, что дефекты любой системы можно превратить в ее необходимые свойства. А отношения людей с воронами — это система, где люди считают птиц дефектом. В средние века образ ворон оказался связан со смертью. Поэтому мы отводим ей только две роли: птица, которая переносит болезни и губит посевы. Но если посмотреть на ворон как на свойство системы, то можно увидеть, что у них есть качества, которые люди могут использовать себе во благо: они зоркие, наблюдательные и вдобавок чертовски умные.

СФ: Как же капитализировать ум и сообразительность ворон?

ДК: Например, их можно заставить собирать потерянные деньги. Я придумал специальный ящик: если птица опускает в него монету, то автоматически получает взамен земляной орех. Вороны поняли принцип его работы и теперь отовсюду притаскивают мне мелочь. Как правило, это монеты по 5 центов — американцы теряют их чаще всего. Каждый орех в среднем стоит полцента, так что я имею 4,5 цента прибыли с каждой «операции».

СФ: И много уже заработали?

ДК: Вот и вы туда же! Это самый популярный вопрос, который мне задают.

СФ: Так сколько?

ДК: Не скажу. На воронах, безусловно, можно обогатиться. Вдумайтесь: ежегодно в Америке люди теряют мелочи более чем на \$200 млн! Но я проводил исследования не ради этого. Главный вывод моих экспериментов состоит в том, что вороны очень умны, и если найти к ним правильный подход, они сделают для вас все что угодно. Нужно лишь создать для них нужные автоматы и научить ими пользоваться. Список того, что конкретно будут делать автоматы, ограничивается только человеческой фантазией. Сейчас я как раз собираюсь ее разбудить — открываю open source-проект по разработке приложений для ворон. Каждый, кто захочет в нем поучаствовать, получит возможность создать свой собственный ящик.

СФ: А вы сами какие ящики хотели бы сделать?

ДК: Ворон можно научить сортировать мусор и находить в нем ценные вещи. Кроме того, они могут очищать стадионы от бумажных стаканов из-под кофе и газировки. Это же настоящая экономическая пробле-

ма — зрители оставляют на трибунах огромное количество бумажных стаканов. Между тем с ней запросто могли бы справиться вороны. Нужно лишь сделать ящик, который выдавал бы им по земляному ореху всякий раз, когда они опускают в него бумажный стакан. Поверьте, эти птицы настолько умны, что могут научиться прилетать на стадион строго после матча и не мешать зрителям смотреть игру!

СФ: По вашей логике, вороны достаточно умны, чтобы и бизнес вести. Собранная мелочь может идти на ремонт старых и производство новых автоматов по выдаче арахиса. А люди будут выполнять роль бухгалтеров и разнорабочих.

ДК: Хорошая идея!

СФ: Тогда, может быть, они нас еще и научат чему-нибудь? Например, как управлять компаниями.

ДК: Непосредственно вороны — едва ли. Однако изучение истории их взаимоотношений с людьми, безуслов-

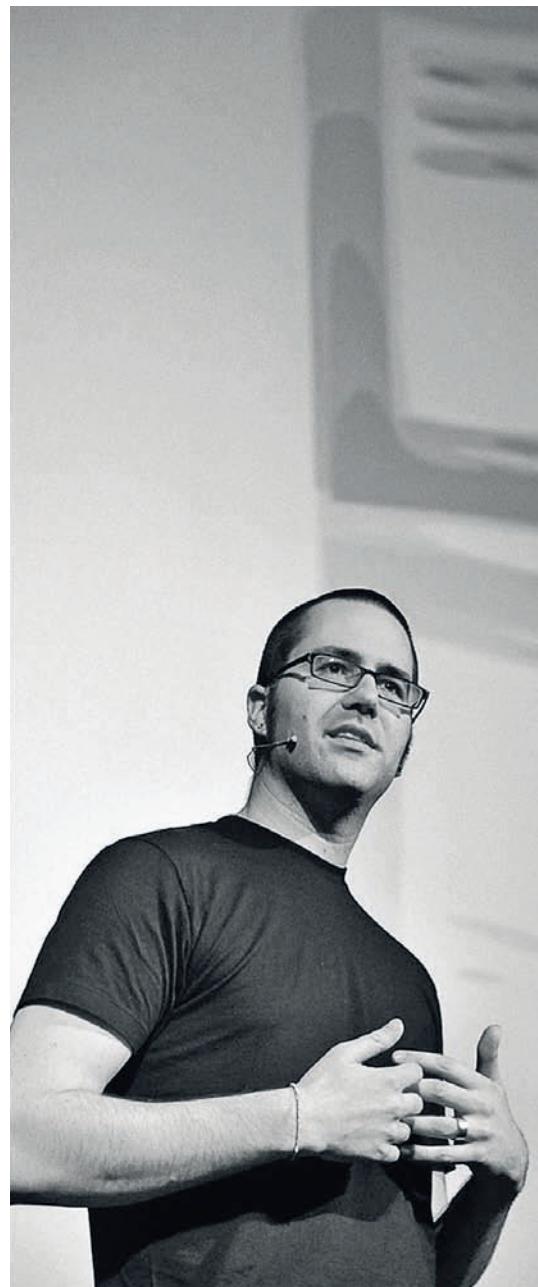
«Неправильно требовать, чтобы медведи вышивали крестиком. Но почему бы не задействовать койотов, чтобы они предупреждали о химической опасности?»

но, принесло бы предпринимателям немало пользы. Основной вывод, который бизнесмены должны сделать из нее: надо внимательно изучать экосистему вашего бизнеса и искать способы максимизировать свои выгоды.

Если вы встречаете в системе «дефекты», не бросайтесь их сразу искоренять. Не факт, что из этого выйдет что-то хорошее. Расстреливая ворон, люди увеличивают их количество — создается избыток еды, который стимулирует взрывной рост рождаемости среди птиц. Перекрывая доступ сотрудникам, зависающим в социальных сетях, вы провоцируете их вредить компании каким-то другим способом. Постарайтесь извлечь из «дефектов» выгоду. Скажем, придумайте задание, выполняя которое люди могли бы сидеть в социальных сетях и приносить пользу бизнесу. Любую проблему можно обратить во благо.

СФ: И какие выводы из ваших экспериментов с воронами должно сделать общество?

ДК: Во-первых, нам нужно жить в мире с окружающими нас животными. Я говорю здесь не только о воронах, но и о тараканах, мышах, крысах, койотах, роющихся в помойках медведях. Мы не можем их всех



убить, так давайте заставим работать! Все эти звери раздражают нас только потому, что мы не считаем их частью той системы, в которой живем. Каждое из этих животных способно приносить нам пользу. Конечно, было бы неправильно требовать, чтобы медведи вышивали крестиком. Но, скажем, у койотов отличный нюх, они могут различать запахи на большом расстоянии. Так почему бы не задействовать их так, чтобы они предупреждали нас о химической опасности?

Во-вторых, люди должны мыслить более целостно. Принимая важное решение, стоит принимать во внимание, как работает экосистема в целом. Если вы хотите посадить у себя на заднем дворе дуб, думайте не только о том, как это скажется на вашем доме и участке, но и о том, что будет с домом соседа. [СФ](#)

«Соцсети мало зарабатывают, потому что ищут легкий путь — рекламу. Деньги интернет-компаниям еще только предстоит отыскать»



Брэд Фицпатрик,
создатель Livejournal.com,
инженер-программист
Google

Представим молодого человека, перед которым стоит вопрос, как разбогатеть. Конечно, едва ли не в первую очередь он подумает об интернет-сфере. У всех перед глазами примеры основателя Facebook Марка Цукерберга или создателя WordPress Мэтта Мюлленвега и других «миллиардеров до тридцати». Они разбогатели, потому что придумали инновационный продукт. Но если сегодня вы выбираете между тропой к чему-то новому и необычному, с одной стороны, и проторенной дорожкой вроде интернет-магазина — делайте магазин или приготовьтесь получать удовольствие, а не деньги.

Когда я создавал свой сервис электронной почты, то и не рассчитывал на прибыль. Мне было весело писать код, устранять ошибки, общаться с потребителями моего продукта. А жил я с родителями, которые меня обеспечивали. Кстати, я до сих пор с ними живу и не жалею, что продал Livejournal, когда тот стоил совсем немного. Тогда меня все больше затягивали деловые процессы, и мне не хватало времени заниматься тем, что

я люблю — технологией. Сейчас у меня достаточно денег на еду и алкоголь — и отлично. Но не все так умеренны.

Хотите зарабатывать больше — избегайте рекламы. Основная часть интересных проектов в сети убыточна, с неопределенной долгим сроком выхода на рентабельность. Интернет — инфраструктурная оболочка для бизнеса, коммуникационно-рекламный саппорт создателя WordPress Мэтта Мюлленвега для самых разных индустрий, поэтому неудивительно, что денег здесь немного. Сети необходимо пережить стадию доминирования доходов от рекламы, чтобы начать зарабатывать больше. Смешно, но, возможно, денег в сети мало отчасти из-за таких, как я, — людей, ненавидящих рекламу. Она у меня всегда отключена. Хотя я знаю тех, кому яркие баннеры доставляют эстетическое удовольствие или кто рассматривает рекламу как еще один источник информации. И даже тех, кто кликает на рекламу, просто чтобы отблагодарить просматриваемый ресурс, принеся ему немного денег за клик. Но не уверен, что рекламодатели рады такому эффекту.

Знаю, что Six Apart долгое время пыталась наладить поток доходов от рекламы в «Живом журнале». Но плохо получалось. Теперь Google предлагает блогерам заработать на рекламе в своих дневниках. Буду рад, если у них получится. Но если они еще живут с родителями, вряд ли «рекламных» денег хватит на собственный дом. ☑

«Пользуясь хаосом в информационной среде, производители коммуникационных устройств и веб-технологий создают закрытые цифровые комьюнити, убивающие интернет»



Джонатан Зиттрайн,
основатель и директор Центра изучения интернета
и общества Harvard University

Сегодня о спаме и вирусах как глобальной проблеме говорят заметно меньше, чем пять или десять лет назад. Во многом это заслуга закрытых платформ, которыми начинают пользоваться люди взамен ПК. Айподы, айфоны, приставки Xbox и DVD-плееры TiVo — только первая волна продуктов для работы с интернетом, чья программная начинка может быть изменена лишь производителем. Он же определяет список программ, работающих на устройстве, блокирует хакеров и другие интернет-угрозы. Потребители только рады новому уровню безопасности, мало задумываясь о свободе общаться с другими пользователями и продуктами, не входящими в их «цифровую сеть».

Все мы не любим Microsoft и Билла Гейтса за монополизм, который, как считается, затормозил развитие компьютерных технологий на годы. Но почему тогда модно поклоняться Стиву Джобсу и философии Apple? Ведь Джобс стремится сделать с iPhone и другими своими продуктами то, что не удалось Гейтсу с ПК. Приложения Apple удаляют противоречивый с точки зрения копирайта контент, запрещают игры с неоднозначным политическим содержанием. И, конечно, борются с конкурентами. Например, приложение Google Voice для дешевой голосовой связи нельзя поставить на iPhone, потому что у Apple на руках эксклюзивный контракт с оператором AT&T и другими национальными сотовыми провайдерами.

Монополизм Apple и злоупотребления им — не исключение. Так, в июле этого года Amazon по желанию правообладателя изъял романы «1984» и «Скотный двор» Джорджа Оруэлла из библиотек пользователей Kindle. Клиенты оплатили электронные книги, но у Amazon возникли проблемы с копирайтами. Сам по себе этот случай не ужасен, но показателен — любой контент на вашем устройстве находится под контролем производителя.

Считается, что у государства и просто хакеров меньше шансов получить доступ к переписке обладателей BlackBerry, чем к обычной почте, потому что их письма проходят зашифрованными через серверы производителя устройств — компании RIM. Телеком-провайдер Etisalat из Объединенных Арабских Эмиратов недавно послал пользователям BlackBerry программу-патч, которая, как утверждалось, делает возможной работу аппарата в 3G-сети. Вместо этого патч позволил компании шпионить за пользова-

тельскими коммуникациями. Теперь блогеры обсуждают, причастно ли правительство к этой афере.

Борясь с производителями устройств, интернет-компании шлифуют концепцию «цифрового облака». Гуглловская операционная система Chrome позволяет хранить на веб-сервисах всю нужную информацию от текстов до мультимедиа. Вы становитесь почти независимы от макбуков, смартфонов и КПК. Все эти устройства превращаются лишь в инструменты доступа к вашему настоящему — виртуальному — «компьютеру». И тут уже развязываются руки у интернет-компаний, на чьих серверах хранится ваша информация. Они могут ее анализировать, фильтровать, продавать. Это все то же право владеть вашей жизнью, воспользоваться которым — большой соблазн.

Итог грядущей войны компаний «цифрового облака» с монополистами устройств предсказать невозможно. Остановить разрушение интернета может только активный протест против складывающейся системы. Но Джобс и Брин остаются самыми популярными людьми в Сети, так что шансы на мир невелики. [сф](#)

ЕСЛИ РЫНОК ТРЕБУЕТ ОТ КЕЙТЕРИНГОВОЙ КОМПАНИИ CHANTECLER ПРЕДЛОЖЕНИЯ БОЛЕЕ ДЕШЕВЫХ УСЛУГ – ИХ НАДО ПРЕДОСТАВИТЬ. ТАК СЧИТАЮТ ЧИТАТЕЛИ, ПРИСЛАВШИЕ СВОИ СОВЕТЫ В «БАНК РЕШЕНИЙ». НО СДЕЛАТЬ ЭТО ТРЕБУЕТСЯ ГРАМОТНО И КРАСИВО – ПО-КОРОЛЕВСКИ.

ХОД КОРОЛЕВЫ

текст ЕКАТЕРИНА СИРИНА

ПРОБЛЕМА

Компания ChanteCler получает 80% прибыли от выездного ресторанных обслуживания на базе банкетных залов Измайлловского кремля и на других площадках. Помимо событийного кейтеринга ChanteCler занимается корпоративным питанием, а также организует выездные бармен-шоу под брендом My Bar. Оборот компании в 2008 году составил около \$4 млн, она входит в десятку крупнейших в Москве.

Диверсификация бизнеса позволяет ChanteCler чувствовать себя достаточно уверенно, но уменьшение спроса на выездные мероприятия ставит перед компанией серьезные вопросы.

В кризис рынок событийного кейтеринга, по оценкам его участников, упал на 30–50%. Снизилось количество корпоративных мероприятий, уменьшился их масштаб и средний чек. Наиболее прибыльные заказчики — юридические лица серьезно сократили бюджеты.

Постоянныe заказчики ChanteCler, на долю которых приходится 50% заказов, достаточно лояльны. Они довольны уровнем обслуживания, предоставляемым компанией, пони-

мают, за что платят деньги, и если требуют скидки, то в разумных пределах. Для новых же клиентов главным критерием выбора является цена, поэтому компании, позиционирующей себя в средне-высоком и премиальном ценовых сегментах, работать с ними крайне сложно.

Учитывая реалии рынка, руководители ChanteCler нашли возможность сэкономить до 10% за счет сокращения постоянных издержек. Но при рентабельности бизнеса 25–30% пойти на скидку 20–30% означает сократить затраты на организацию мероприятия, а это уже будет иной уровень обслуживания. Ведь премиальный сервис предусматривает не только более дорогое меню и посуду, но и более квалифицированный персонал, большее количество поваров и официантов в расчете на одного гостя, большее время на подготовку мероприятия.

Чтобы выжить и сохранить бизнес, конкуренты идут на крупные скидки. Границы между ценовыми сегментами на рынке кейтеринговых услуг очень размыты. Выбирая исполнителя по цене, клиенты не всегда понимают, что получают

более низкое качество обслуживания, и предлагают ChanteCler выставить сопоставимую цену.

Генеральный директор ChanteCler Геннадий Клименко опасается, что если компания пойдет по пути снижения цены за счет экономии на качестве обслуживания, то ее перестанут воспринимать как игрока, предлагающего премиальные услуги. Например, кейтеринговая компания «Выездная трапеза „Кафе Пушкинъ“» не снижает ни цену, ни уровень своих мероприятий.

Как в создавшихся условиях правильно выстроить стратегию компании? Как не размыть позиционирование бренда, предлагающего услуги высокого уровня, и в то же время не потерять новых клиентов? Эта проблема была вынесена на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров Executive.ru. Из полученных 40 решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее. ☑

С более полным описанием проблемы можно ознакомиться на сайте **сф** в разделе «Банк решений» www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx.



Кирилл Погодин, Геннадий Клименко и Дмитрий Пухов (слева направо) выяснили, что компания ChanteCler может противопоставить демпингу конкурентов

СОВЕТЫ

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

Геннадий Клименко,

генеральный директор кейтеринговой компании ChanteCler.

— Игорь Бурков предложил совсем отказалось от недорогих заказов. Но мы не можем пойти на этот шаг, поскольку рискуем потерять интересных для дальнейшей работы клиентов. Большинство участников «Банка решений» все же едины в том, что надо по возможности предоставлять менее дорогие услуги. Валерий Разгуляев, Георгий Цедилкин и другие предлагают создать новый брэнд эконом-класса. Однако на его раскрутку потребуется много ресурсов и времени, поэтому идти по этому пути компания не готова. Мне

ближе предложения, высказанные Алексеем Лазаревым, Веселином Родидялом, Татьяной Истоминой, о необходимости дифференциации предложений и разработке разных «тарифных планов» подобно тому, как это делают мобильные операторы. Собственно, в этом направлении мы уже действуем, предлагая клиентам два варианта меню различной стоимости — ChanteCler Classic и ChanteCler du Chef. Возможно, стоит расширить линейку. Понравилась идея сопоставить различные предложения с классами обслуживания (три, четыре, пять звезд), высказанная Ириной Фроловой.

Сергей Шебек, Василий Хлобыстов считают, что риски размытания

брэнда уменьшаются за счет квалифицированной работы с клиентами на этапе продажи услуги, предоставления понятных и обоснованных по цене предложений. Согласен. Часть предложенных мер мы уже реализуем. Сергей Шебек подробно описывает психологию клиентов при принятии решений и предлагает сосредоточиться на снятии их страхов — это действительно очень важно.

Считаю обоснованной критику, высказанную в адрес нашего сайта Евгением Коробейниковым, Денисом Бонартом и другими. Работаем над новым сайтом. Однако клиенты, приходящие из интернета, ищут дешевые услуги, поэтому сомневаюсь, стоит ли вкладывать

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	27	СЕРГЕЙ ШЕБЕК	COSTKILLER.RU	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	МОСКВА
2	25	ТАТЬЯНА ИСТОМИНА	ООО «ФЬЮЖН»	МАРКЕТОЛОГ	МОСКВА
3	23	АЛЕКСЕЙ ТАЙМАНОВ	«КОНСАЛТИНГ: ПСИХОЛОГИЯ, МАРКЕТИНГ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
4	22	ВАСИЛИЙ ХЛОБЫСТОВ	СЕТЬ КАФЕ «ТЕМПО»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ	МИНСК
5	21	ВЛАДИМИР ФИЛОНОВ	ЗАО «ГРУППА „МАГНЕЗИТ“»	ЭКСПЕРТ КОНТРОЛЬНО-РЕВИЗИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ	МОСКВА

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

ПОБЕДИТЕЛЬ



Сергей Шебек,
руководитель проекта
[Costkiller.ru](#)

1. Новое направление деятельности – организацию корпоративного питания – необходимо дистанцировать от бизнеса событийного кейтеринга.
2. Следует оценить целесообразность развития услуги My Bar. Исполнителями на таких шоу, как правило, являются бармены-фрилансеры. Их вознаграждение съедает большую часть получаемых компанией доходов. Получается, что компания за небольшие комиссионные продает услуги этих «свободных художников».
3. Необходимо рассчитать точку безубыточности мероприятий исходя из количества гостей. Уточнить позицию в отношении работы с частными заказчиками.
4. Следует отказаться от демпинга, сохранив при этом гибкость в ценообразовании. Сосредоточиться на технологии работы с заказчиком в момент его первичного обращения и подготовки коммерческого предложения.
5. Необходимо активнее заняться работой по сокращению переменных затрат, в том числе за счет внедрения технологий проектного управления.

Полный вариант решения опубликован на сайте
[sf.kommersant.ru](#)

Худшее решение «Сокращать количество сотрудников на производстве, использовать поворов и официантов более низкой квалификации».

«Многие кейтеринговые компании стремятся охватить разные группы потребителей и форматы мероприятий. Это размывает усилия, затрудняет расчеты и вредит имиджу»

средства в онлайн-продвижение: первые строчки в поисковиках занимают компании с предложениями эконом-класса. Больше понравился совет Александра Сухарева разместить информацию на ресурсах, посвященных событиям, и делать онлайн-презентации.

Многие предлагают сократить расходы за счет различных схем работы с персоналом. Не все просто осуществить. Но, например, предложение Антона Яремчука заключать с привлекаемыми на мероприятия сотрудниками долгосрочные трудовые договоры использовать можно: это сократит затраты.

ПРАКТИК

Дмитрий Пухов,
управляющий партнер Diamond Catering

— Некоторые ответы напоминают выдержки из учебника по маркетингу. Но применение теории в конкретной отрасли требует понимания ее специфики. В событийном кейтеринге ключевым словом является «событие», поэтому некоторые рекомендации подходят для стационарного бизнеса, однако практически не реализуемы у нас. Например, советы сокращать расходы на персонал за счет повышения его лояльности. Для сотрудников на аутсорсинге единственной мотивацией являются деньги.

По основному вопросу, поставленному ChanteCler, согласен с Евгением Коробейниковым: в условиях кризиса заказчики прежде всего обращают внимание на цену, а не на бранд.

Во многих решениях обсуждается тема прозрачности цены. Скорее не соглашусь с Игорем Бурковым и Сергеем Шебеком, которые предлагают детально расписывать все ее состав-

ляющие. Как подчеркивает Вадим Гришечко, мы продаем услугу. Опытные заказчики разбираются в том, из чего она состоит. Других большое количество информации просто сбивает с толку.

Игорь Ан замечает, что в реальности клиент всегда тратит на мероприятие больше денег, чем планировал. Не совсем согласен. Тех, кто заказывает крупные мероприятия не в первый раз, склонить к превышению бюджета можно только за счет предоставления дополнительных услуг. Кстати, хороший совет дает Татьяна Истомина — предлагать дополнительные услуги (например, My Bar) вместо прямой скидки.

В отличие от Геннадия Клименко я считаю, что компания должна быть активно представлена в интернете.

КОНСУЛЬТАНТ

Кирилл Погодин,
консультант по кейтеринг-сервису [Cateringconsulting.ru](#):

— Соглашусь с Алексеем Лазаревым, что предоставление услуг в более низком ценовом сегменте следует рассматривать как временный, но на сегодня актуальный для ChanteCler шаг. Справедливо замечание Андрея Пушкина: сейчас компании надо думать о сохранении и расширении доли рынка, а также об обороте. Тем не менее необходимо удержать свои позиции в премиальном сегменте, поскольку, как отмечает Виктор Мазурик, при подъеме рынка переход в более высокий сегмент будет слишком проблематичным и дорогим.

Поддерживаю мнение авторов, напоминающих, что для сохранения статуса премиальной компаний важно правильно позициони-

ровать свои услуги. Татьяна Истомина подчеркивает, что позиционирование должно найти отражение во всем — начиная от миссии компании, ее девиза, слогана и заканчивая работой менеджеров и официантов. Георгий Цедилкин предлагает обозначить в формулировке экономичного предложения тот факт, что в тяжелые времена ChanteCler идет навстречу своим клиентам, но по-прежнему гарантирует высокое качество услуги.

Важное замечание делает Сергей Шебек, который пишет о том, что многие кейтеринговые компании не только работают в разных ценовых сегментах, но и стремятся охватить разные группы потребителей, а также очень разные форматы мероприятий. Это размывает усилия и требует дополнительных сотрудников, затрудняет расчеты и вредит имиджу. К сожалению, реалии рынка сейчас таковы, что для выживания компании вынуждены хвататься за все. Как замечают Ирина Фролова и Елена Курочкина, кейтеринговая компания при ресторане «Пушкинъ» может позволить себе этого не делать, потому что может быть финансово поддержан холдингом. Тем не менее замечания Шебека являются предостережением Руслану Тимченко и другим авторам, предлагающим

ChanteCler заняться дополнительными непрофильными бизнесами.

Алексей Тайманов считает, что вопрос цены часто не является критическим: менеджеры по продажам должны уметь объяснять, чем сервис ChanteCler отличается от аналогичных услуг конкурентов. Согласен с автором. Понравилась идея Владимира Филонова работать с экологически чистыми продуктами и тем самым привлекать европейские компании. За нестандартный подход и креативность отмечу решение Константина Морозова, который предлагает ChanteCler генерировать интересные события. Идти на опережение всегда стоит, и эту мысль отлично резюмирует Игорь Бурков, напоминающий о том, что на формирующемся рынке сильная компания может сама создавать правила.



Премиальный кейтеринг предусматривает не только дорогое меню и посуду, но и более квалифицированный персонал

Слово для печати

Описание новой проблемы теперь будет появляться на нашем сайте в разделе «Банк решений» (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно присыпать в редакцию, заполнив форму на сайте или по почте (sf-idea@kommersant.ru), а также оставить на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 19.10.2009. 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 02.11.2009, тогда же мы объявим победителя конкурса. **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», «Огонёк», «Citizen K» в Москве.

Дирекция по рекламе:
8 (499) 943 9108, (495) 921 2365
Инга Кузнецова

**direct
mail**

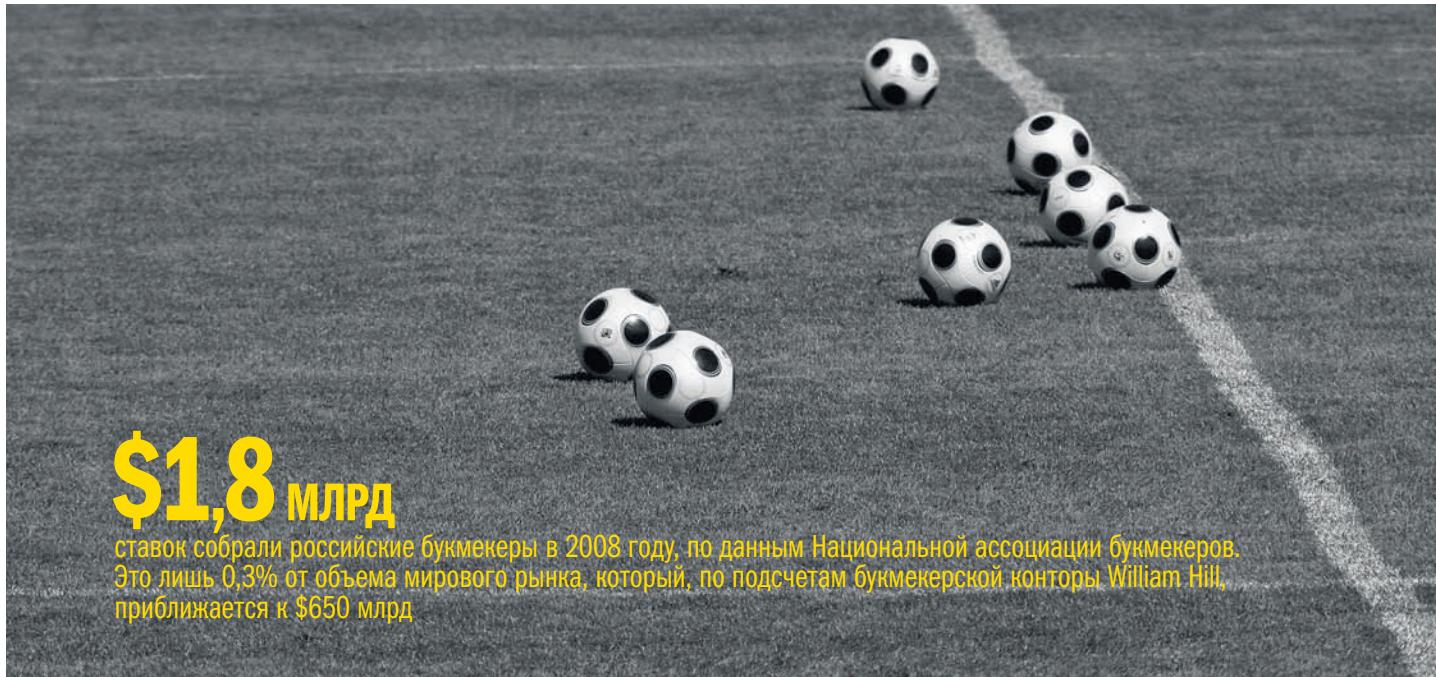
ПРОБЛЕМА БУКМЕКЕРСКОГО РЫНКА В ЕГО ЧРЕЗМЕРНОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ. В ИЮЛЕ БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ КОМПАНИЙ БЫЛА ЗАКРЫТА НАЛОГОВИКАМИ. ЕСЛИ БУКМЕКЕРАМ УДАСТСЯ ДОГОВОРИТЬСЯ С ВЛАСТЯМИ, УЖЕ В БУДУЩЕМ ГОДУ У НИХ ЕСТЬ ВСЕ ШАНСЫ УВЕЛИЧИТЬ ОБОРОТЫ В НЕСКОЛЬКО РАЗ.

НЕ ИГРА, А РАЗОРЕНИЕ

«Никакой ревизии правил, никакого отката назад, — сколько бы ни пытались лоббировать такого рода решения отдельные предпринимательские структуры, не будет»



Дмитрий Медведев,
президент России, о законе №244-ФЗ
«О государственном регулировании игорного бизнеса»



\$1,8 млрд

ставок собрали российские букмекеры в 2008 году, по данным Национальной ассоциации букмекеров. Это лишь 0,3% от объема мирового рынка, который, по подсчетам букмекерской конторы William Hill, приближается к \$650 млрд

текст
ПОЛИНА
РУСЯЕВА

«Я не букмекер, я бизнесмен! — настаивает Олег Журавский, президент Национальной ассоциации букмекеров (НАБ), совладелец и генеральный директор Первой международной букмекерской компании (развивает сети „Лига ставок“ и „Оскар Ярд“). — Я строю и выращиваю бизнес на продажу». Со своим игорным интернет-проектом, который объединял несколько направлений — лотерея, казино, покер, букмекерская контора, — Журавский два года назад так и поступил, продав собственную долю в компании «Росбет» (владеет «Шансом») Владимиру Дорохину, совладельцу и генеральному директору группы РОЭЛ. Параметры сделки не разглашаются, но известно, что у Дорохина в «Росбете» не более 20% акций.

«Мы рассматриваем „Шанс“ как интересный сетевой проект, не менее перспективный, чем, например, инвестиции в ритейл», — говорил в интервью «Коммерсанту» в августе Дорохин, собираясь в ближайшее полугодие вложить до \$10 млн в открытие 70–80 пунктов приема ставок (ППС).

Спортивные биржевые игры, как называют букмекерство в Европе, и впрямь привлекают своими показателями. Вплоть до 2007 года лицензия на игорный бизнес, к которому принадлежит букмекерская деятельность, стоила 1560 руб., и ее получение, по признанию самих участников рынка, не составляло никакого труда. Желающих сделать ставку на исход какого-либо спортивного события из года в год становилось в полтора-два раза больше, с ними отрасль прибавляла и в обороте — на 30–50% ежегодно, в том числе и по итогам прошлого, уже наполовину кризисного года. Причин стабильно увеличивающейся популярности букмекеров несколько: они начали расширять географию и заходить в регионы, куда раньше



Олег Журавский хотел бы зайти в регионы, где еще не ступала нога букмекера

их нога не ступала; российские спортсмены стали успешнее и заметнее на мировом Олимпе и т. д.

Даже экономический кризис, изрядно потрепавший многие отрасли, букмекеров задел лишь слегка. По признанию Константина Линева, директора по развитию бизнеса букмекерской компании Ф.О.Н., доходы его фирмы по итогам первого полугодия упали примерно на 10%. Олег Журавский и вовсе утверждает: кризис на его бизнесе не сказался. Дело в том, что ставки на исход события — это не возможность разбогатеть или заработать на квартиру (почти во всех конторах ограничен порог выигрыша), а скорее способ посоревноваться в знаниях и спортивной интуиции со знатоками-букмекерами. Средний размер ставки по стране — 150–200 руб. Примерно 50% посетителей букмекерских контор — лояльные постоянные игроки, которые отказутся от этого маленького «наркотика» в последнюю очередь.

К началу 2009 года, по данным НАБ, в букмекерском бизнесе врашивались \$1,7–1,9 млрд. На рынке действовали 26 компаний, у которых, по разным данным, в России суммарно работали 3,5–4,5 тыс. ППС. Как сообщает

Константин Линев, ежемесячно появлялись люди, открывавшие букмекерские конторы: «В основном это те, кто поработал в какой-то крупной компании, узнал, как ему показалось, бизнес изнутри и, почувствовав в себе силы, решил запустить собственный бизнес».

СИЛА В РАЗНИЦЕ

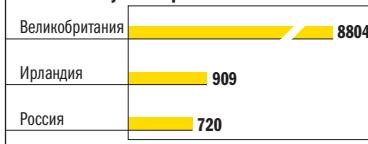
Андрей Бубликов, ныне владелец небольшой рекламной компании «Территория имиджа», пару лет назад попробовал себя в роли букмекера. Он составил довольно скромный бизнес-план: головной офис с кассой, где производятся все подсчеты и выдача выигрышей, сайт с возможностью приема ставок онлайн и для начала 5–10 пунктов в онлайн-режиме. Все это, по расчетам предпринимателя, должно было обойтись ему в \$5 млн.

Однако Бубликов смог запустить только сайт. «Основной затык был с набором штата специалистов — как в аналитический департамент, так и в менеджмент,— признается несостоявшийся букмекер.— Мы поработали пару месяцев хищническим способом: копировали коэффициенты (показатель, умножающийся на сумму

ДАТЫ И ЦИФРЫ

2003

Количество пунктов приема ставок



100

07.03 10.03 01.04

04.05

2005, декабрь

Создание Национальной ассоциации букмекеров (НАБ). На данный момент в нее входят восемь российских спортивных бирж; НАБ работает в 86 странах мира

07.05

10.05

01.06

2007, январь

Вступил в силу закон, обязывающий букмекерскую контору иметь 100 млн руб. чистых активов. Число участников рынка сократилось почти в 10 раз

85%

ставки, если она сыграла.— сФ), выставлявшиеся крупными конторами, и предлагали их нашим пользователям. Чтобы игроки шли к нам, приходилось частенько завышать коэффициенты».

Когда потери от увеличенных коэффициентов и, соответственно, проигрыши по ним превысили \$15 тыс., Бубликов с играми завязал. Мастодонты рынка таких, как Бубликов, называют недобукмекерами, которые «портят рынок и порочат его имидж». Число «недо» идет на десятки, и борьба с ними в общем-то ни к чему: они «умирают» сами, хотя перед этим все же оттягивают на себя часть клиентов.

«У каждой легальной букмекерской конторы своя ниша: кому-то нравится красное, а кому-то — большое»,— поясняет Константин Линев. Ф.О.Н., к примеру, позиционирует себя как «творческая» компания, стараясь постоянно создавать и прорабатывать новые ставки. А «Оскар Ярд» — игрок премиум-сегмента. «Мы открываем большие залы при пунктах приема ставок площадью от 50 до 250 кв. м,— рассказывает Олег Журавский.— У нас, например, работает пункт на Рублевке. Там шикарная мебель, огромные экраны, барная стойка — все в соответствии с запросами публики: вычурно, но красиво».

Помимо чисто внешних различий, букмекеры борются за игроков в прямом смысле деньгами, выставляя коэффициенты чуть выше, чем у конкурентов (см. схему работы букмекерской конторы на стр. 104-105). «Коэффициенты отличаются друг от друга на сотые доли: чем они выше, тем меньше маржа букмекера, но при этом больше вероятность того, что игрок сделает ставку именно в твоей конторе»,— разъясняет Егор Осипов, исполнительный директор букмекерской конторы «Оффсайд».

Кроме того, жаждущие поставить деньги ценят комфорт. Удобно, когда пункт приема находится в шаговой доступности от места работы или проживания, поэтому число точек у букмекерских контор — это безусловный козырь. Лояльность игроков зарабатывается и в онлайн: многообразием разных форм денежного

ПРИМЕРНО ТАКУЮ ДОЛЮ РЫНКА ДО 1 ИЮЛЯ КОНТРОЛИРОВАЛИ БУКМЕКЕРСКИЕ КОНТОРЫ «МАРАФОН», Ф.О.Н., «ПАРИ-МАТЧ», «БЕТСИТИ», «ЛИГА СТАВОК», «ОФСАЙД» И «ФАВОРИТ»

оборота (Webmoney, кредитные карты и т. д.), удобным и надежным интерфейсом сайта, чтобы «не висло и не глючило».

Букмекеры делят историю своего рынка на «до 1 июля» и «после»: летом этого года вступил в силу закон №244-ФЗ «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр». Он выселил игорный бизнес (казино, игровые автоматы) в четыре специально отведенны зоны. Букмекерам же этот закон позволяет работать на всей территории страны, благодаря лоббистским возможностям НАБ, которая участвовала в разработке законопроекта и смогла убедить законотворцев в принципиально иной, не игровой, а интеллектуальной сущности букмекерства. Впрочем, нет добра без худа: ФНС, выдающая букмекерам разрешения на ведение деятельности, обязала их переполучить лицензии до 1 июля, но уже по новым правилам. Это привело к тому, что к началу июля все букмекерские конторы перестали работать.

УГОДИЛИ

В конце июня у офиса букмекерской конторы Ф.О.Н. собрались примерно 150 человек. По звонку бабушки, проживающей в доме неподалеку и разъяренной тем, что «они все еще работают!», к офису приехали восемь проверяющих из разных ведомств. Увидев толпу, они решили, что все это игроки, и готовились устроить конторе разнос. Но их смущило, что 99% собравшихся — женщины в возрасте за 50 лет. Это были сотрудники компании Ф.О.Н., пришедшие за расчетом.



2009, ИЮЛЬ

Вступил в силу закон «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр», согласно которому букмекерские конторы должны заново пройти лицензирование

2009, ИЮЛЬ

В Госдуму внесены поправки к закону об игорном бизнесе, увеличивающие стоимость чистых активов до 600 млн руб. и обязывающие конторы иметь 300 млн руб. уставного капитала и неснимаемого остатка на счете

125 тыс. руб.

В МЕСЯЦ ПЛАТИЛИ БУКМЕКЕРЫ С ОДНОЙ КАССЫ. НАЛОГОВИКИ СЧИТАЮТ, ЧТО ЭТУ СУММУ НУЖНО ВЗИМАТЬ И С КАЖДОГО ПУНКТА ПРИЕМА СТАВОК

Оформление увольнений, расторжение договоров с партнерами стали реакцией букмекеров на необходимость переполучения лицензии: они не были уверены, что получат ее в срок, и позволить себе содержать людей и платить за аренду помещений вхолостую не могли. Опасения оказались не напрасны. Согласно реестру ФНС, по состоянию на 14 сентября лицензиями на букмекерскую деятельность на ближайшую пятилетку обзавелись только семь компаний.

Букмекерская контора «Оффрайд», более десяти лет работающая на рынке, так и не может стать обладателем заветного разрешения. По словам Осипова, сейчас предпринимается третья попытка. Компания оборудовала новое помещение, тщательно следя всем предписаниям ФНС, в которых значится даже пункт, что окошки для приема денег должны быть не квадратные, а полукруглые. «У нас вокруг только промышленные объекты какие-то и больше ничего нет: ни жилых объектов, ни ларьков, ни школ», — описывает Осипов вид из окна нового помещения.

Компания ведет калькуляцию выигрышей в центральном офисе, поэтому до 1 июля спортивные биржевики спокойно получали лицензию только на одну кассу, при этом могли иметь хоть 20, хоть 400 ППС. Теперь же ФНС требует от букмекеров получать лицензии на каждый ППС. Вместе с лицензиями плодятся

и налоги. До вступления в силу 244-го закона букмекеры платили фиксированный налог на игорный бизнес (125 тыс. руб. ежемесячно) только с кассы. Сейчас ФНС хочет, чтобы эта сумма платилась и с каждого ППС.

«Нельзя столько платить за одно рабочее место! — убежден Константин Линев. — Там должны продаваться либо наркотики, либо оружие. Ни одна легальная деятельность не принесет такого дохода». По расчетам сф, при ежемесячном обороте одного пункта 400–800 тыс. руб. и средней по рынку рентабельности 7–12% (эти цифры по крайней мере называют букмекеры) получаем месячную валовую прибыль точки примерно 40–80 тыс. руб.

Единственным игроком, получившим лицензию на все свои 179 точек приема, стала компания «Спортбет». Один из ее совладельцев — глава Ritzio Entertainment Group Олег Бойко. Однако на момент сдачи номера пункты «Спортбет» работать не начали. Может, Бойко сейчас не до букмекерства: в конце июля Ritzio International допустила техдефолт по евробондам на \$14 млн.

Шесть из семи букмекерских лицензий, выданных ФНС, получили разрешение только на центральную кассу. По словам и Журавского, и Линева, чьи компании стали обладателями этих лицензий, почти ежедневно к ним в ППС приходят проверяющие ведомства и требуют закрыть точки «за несоответствие лицензионным требованиям». Какие-то пункты закрываются, какие-то нет — иногда переговоры идут за пределами правового поля. Работающих коллег Егор Осипов в шутку называет «камикадзе».

ПОРА ДЕЛИТЬСЯ

Букмекерам, и без того рискующим проиграться на ставках, роль камикадзе не нравится. Но лоббировать свои интересы им непросто: они не могут прикрываться социальной ответственностью, как, например, молочники, не принадлежат к значимым для госбюджета отраслям, как производители пива, в 2008 году заплатившие 100 млрд руб. налогов. Даже если принять на веру рентабельность в «спартанские» 7–12%, контора с 200 точками будет ежемесячно получать около 12 млн руб. прибыли — на этом фоне 125 тыс. руб. игрового налога не могут не наводить налоговиков на мысль, что отрасль способна на большее в плане отчислений в бюджет.

Поэтому первая «ставка», сделанная букмекерами в игре с властями, вполне логична и хорошо просчитана с точки зрения бизнеса. Они предложили усилить налогообложение своей отрасли: законодательно зафиксировать термин «пункт приема ставок» и помимо 125 тыс. руб. с кассы платить в бюджет ежемесячно с каждой точки по 100–200 евро. По расчетам сф, если

СЛОВАРЬ БУКМЕКЕРА

БЕТТОР — профессиональный игрок, умеющий ориентироваться в море ставок и выстраивать на их основе победные стратегии. Примерно половина всех игроков, делающих ставки, являются бетторами.

ВИЛКА — ситуация, когда в двух разных конторах предлагают такие котировки на противоположные исходы одного события, что беттор, сделав ставки в обоих местах, гарантированно получит прибыль.

ПОПАН — игрок-дилетант, делающий ставки исходя не из статистики и анализа, а исключительно из личных пристрастий.

ЭКСПРЕСС — разновидность ставки, в которой коэффициенты на различные спортивные события перемножаются, увеличивая тем самым возможный выигрыш. Если хотя бы одна из ставок не сыграет, экспресс обнуляется.

все букмекерские конторы возобновят работу всех своих ППС, то, выплачивая 200 евро с точки, они будут пополнять казну ежегодно на 10 млн евро. Не густо, конечно, но во всяком случае побольше 1 млн евро в год игрового налога, который 26 контор совокупно платили до сих пор.

Но этим новоявленная щедрость «спортивных интеллектуалов» не ограничивается: они хотят «помогать развитию спорта в стране» (конкретный объем отчислений спортивному министерству обсуждается), ссылаясь на то, что в таких букмекерских державах, как Великобритания и Франция, подобная система уже давно действует.

Реакция властей на предложения букмекеров пока непонятна: представители министерств только в личных разговорах с Журавским, как главным представителем отрасли, а не публично говорят, что поддерживают отрасль. Но ФНС не спешит выдавать новые ли-

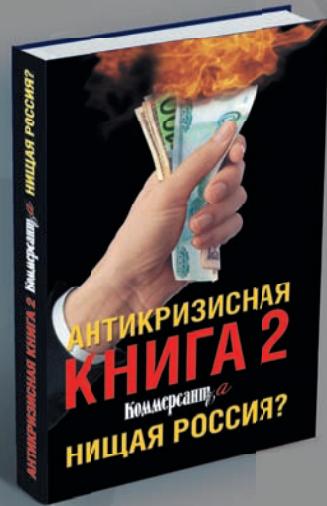
цензии, а «счастливчики», которые их все-таки получили, подвергаются почти ежедневным проверкам.

Олег Журавский и Константин Линев уверены: в ближайшие месяц–два еще как минимум пять контор получат разрешения на деятельность — во всяком случае на центральную кассу. Но интрига года — БК «Марафон», занимавшая половину рынка, которая лицензию на момент сдачи номера не получила: основному владельцу компании Леониду Бурому не удается найти с властями общий язык. Если у экс-лидера разрешения так и не будет, у счастливых обладателей лицензии возникнут фантастические возможности для развития. У того же Олега Журавского уже готов бизнес-план, согласно которому он собирается открыть минимум 600 пунктов по России и вложить в это не менее \$30 млн. При этом бизнесмен в разговоре с **СФ** оговорился, что, скорее всего, это будет примерно 1 тыс. пунктов с гораздо большими инвестициями. **СФ**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «АСТ» представляют

**ЭТО
может
случиться с тобой**

Без труда, без рыбки, без пруда...



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в сети магазинов «Буква»,
«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах: www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru, www.bizbook.ru и www.bolero.ru

реклама

НА ЧЕМ ЗАРАБАТЫВАЕТ БУКМЕКЕРСКАЯ КОНТОРА

ЦЕЛЬ БУКМЕКЕРА – СОБРАТЬ С ИГРОКОВ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ СТАВОК И ВЫПЛАТИТЬ УГАДАВШИМ ИСХОД МАТЧА КАК МОЖНО МЕНЬШЕ, НО ЧТОБЫ И УГАДАВШИЕ, И САМ БУКМЕКЕР ОСТАЛИСЬ В ПЛЮСЕ. ПРИ ЭТОМ БУКМЕКЕР РИСКУЕТ ОКАЗАТЬСЯ В СИТУАЦИИ, КОГДА РАСПЛАЧИВАТЬСЯ С ИГРОКАМИ ПРИДЕТСЯ ИЗ СВОЕГО КАРМАНА.

1 Задача букмекера – верно оценить вероятность различных исходов матча и заставить игроков сделать ставки пропорционально этим вероятностям

ЭТАП 1. РАСЧЕТЫ

Перед игрой букмекер и игроки оценивают шансы команд на победу



Букмекер оценивает шансы команд на победу как равные



Мнения игроков по поводу исхода матча распределились поровну

2 Чтобы зарабатывать на ставках, букмекер должен заложить в ставку свою маржу

ЭТАП 1. РАСЧЕТЫ

Перед игрой букмекер и игроки оценивают шансы команд на победу



Букмекер оценивает шансы команд на победу как равные



Мнения игроков по поводу исхода матча распределились поровну

ЭТАП 2. СТАВКИ

Оценив вероятность победы, букмекер объявляет коэффициенты (кэфы), по которым будет выплачиваться выигрыш (выигрыш = ставка × коэффициент), а игроки делают ставки



Букмекер рассчитывает кэф по формуле:
кэф = 1 / вероятность победы



Ставки на победу первой и второй команды собираются в единую кассу.
100 руб. + 100 руб. = 200 руб.

ЭТАП 2. СТАВКИ

Оценив вероятность победы, букмекер объявляет коэффициенты, по которым будет выплачиваться выигрыш (выигрыш = ставка × коэффициент), а игроки делают ставки



Букмекер решил заложить в каждый кэф маржу 10%. Теперь при равном распределении мнений игроков он будет передавать угадавшим не 100%, а 90% проигравших ставок



Ставки на победу первой и второй команды собираются в единую кассу.
100 руб. + 100 руб. = 200 руб.

ЭТАП 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЫИГРЫША

1:0 Матч состоялся. Победила команда 1



0:1 Матч состоялся. Победила команда 2



1:0 Матч состоялся. Победила команда 1



0:1 Матч состоялся. Победила команда 2



При «честных» коэффициентах 2:2 букмекер не получает никакой прибыли со ставок. В этом случае его функция сводится к тому, чтобы передать все ставки проигравших тем, кто угадал победителя

Теперь букмекер получит прибыль при любом исходе матча. Однако мнения игроков почти никогда на 100% не совпадают с мнением букмекера

3 Если мнения игроков относительно исхода матча существенно отличаются от оценки букмекера, он может получить сверхприбыль или разориться

ЭТАП 1. РАСЧЕТЫ

Перед игрой букмекер и игроки оценивают шансы команд на победу



Букмекер оценивает шансы команд на победу как равные



Большинство игроков уверено, что победит вторая команда

4 Чтобы избавить себя от необходимости расплачиваться собственными средствами, букмекер внимательно следит за тем, как игроки реагируют на его коэффициенты

ЭТАП 1. РАСЧЕТЫ

Перед игрой букмекер и игроки оценивают шансы команд на победу



Букмекер оценивает шансы команд на победу как равные



Большинство игроков уверено, что победит вторая команда

ЭТАП 2. СТАВКИ

Оценив вероятность победы, букмекер объявляет коэффициенты, по которым будет выплачиваться выигрыш (выигрыш = ставка × коэффициент), а игроки делают ставки



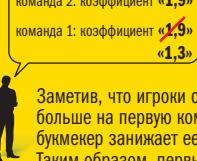
Букмекер выставляет кэфы с маржей 10%



Ставки на победу первой и второй команды собираются в единую кассу.
50 руб. + 150 руб. = 200 руб.

ЭТАП 2. СТАВКИ

Оценив вероятность победы, букмекер объявляет коэффициенты, по которым будет выплачиваться выигрыш (выигрыш = ставка × коэффициент), а игроки делают ставки



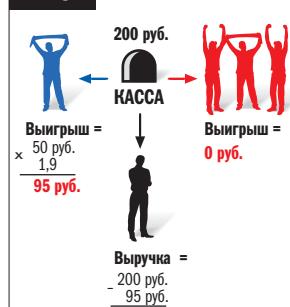
Заметив, что игроки ставят больше на первую команду, букмекер занимает ее кэф. Таким образом, первые 70 руб. он принимает по ставке 1,9, а остальные ставки (50 руб.) по кэфу 1,3.



Ставки на победу первой и второй команды собираются в единую кассу.
80 руб. + 120 руб. = 200 руб.

ЭТАП 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЫИГРЫША

1:0 Матч состоялся. Победила команда 1



0:1 Матч состоялся. Победила команда 2



1:0 Матч состоялся. Победила команда 1



0:1 Матч состоялся. Победила команда 2



Если большинство игроков ошибается, букмекер получает сверхприбыль. В противном случае ему, чтобы произвести выплаты в полном объеме, придется залезать в собственный карман

Теперь букмекер не только получает сверхприбыль в том случае, если большинство игроков ошибается, но и имеет возможность финансировать выплату выигрыша большинству за счет ставок меньшинства



Сначала Илья Гельфман сам коллекционировал часы, а теперь надеется, что часы его компании будут коллекционировать другие люди

ГИЛЬДИЯ МАСТЕРОВ «НАМФЛЕГ» СОЗДАЕТ ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ И ДОРОГОСТОЯЩИЕ ЧАСЫ РУЧНОЙ РАБОТЫ, ВСЕ КОМПЛЕКТУЮЩИЕ КОТОРЫХ ИЗГОТАВЛИВАЮТСЯ В РОССИИ. КОМПАНИЯ НАДЕЕТСЯ «ПОДСАДИТЬ» НА СВОЮ ПРОДУКЦИЮ ПОКЛОННИКОВ LUXURY-БРЭНДОВ.

ЗАВОДНАЯ МЕХАНИКА

текст

АЛЕКСАНДРА
УБОЖЕНКО

В 2008 ГОДУ на московской ярмарке Millionaire Fair гильдия мастеров «Намфлег», созданная в том же году, пыталась поразить воображение состоятельной публики своей коллекцией эксклюзивных часов. Стоимость каждого экземпляра составляла от 30 тыс. евро. Премьерный показ оказался неудачным. Если внешний вид часов посетителям понравился, то часовые механизмы, выполненные в России из российских же деталей, доверия не вызвали. Заказов «Намфлег» так и не получил.

Между тем делать часы исключительно на территории России — принципиальная позиция Ильи Гельфмана и двух частных инвесторов, страстных коллекционеров старинных часов. Партнеры уже вложили в развитие новой компании 4 млн евро. Основные инвестиции пошли на обучение сотрудников, открытие производств в Санкт-Петербурге и Москве и создание мастерской по декоративному оформлению в подмосковном Хотьково.

«В России были сильные часовые мастера — Кулибин, Волосков, Бронниковы. Я же хочу создать компанию с именем, которое станет часовым

брэндом,— говорит Гельфман.— Но к мысли, что в России могут делать высококлассные часы, надо привыкать постепенно». Да и специфика бизнеса такова, что резкий старт невозможен. Калибры — базовые механизмы часов — требуют года тестирования до начала продаж. Все это время Гельфман набирал потенциальных заказчиков через личные знакомства. Правда, в интернет-рекламу он все-таки вкладывает около \$10 тыс. в месяц.

На рынке российских часов luxury-марок «Намфлег» не пионер. Часы в этом классе предлагают, например, TSEDRO Moscow, «Золотое время» и другие компании. По мнению Гельфмана, все они ориентированы на арт-составляющую и не патентуют сложные часовые механизмы, как «Намфлег». Как считает Татьяна Позднякова, президент BSG Luxury Group, в ближайшем будущем некоторые часовые дома вообще исчезнут или переориентируются на более массовый рынок: «Выживут только брэнды со значимым историческим наследием, а в этом аспекте позиции Швейцарии и России несопоставимы».

Гельфман утверждает, что о намерении купить часы заявили уже 40 человек. Если намерения превратятся в заказы, то «Намфлег» получит около \$2 млн. Однако часы, даже на базе самых простых механизмов, Гельфман может изготавливать не больше четырех-пяти штук в месяц, и на выполнение этих заказов уйдет не менее полугода.

Правда, Гельфману уже удается получать оборотные средства. Он занялся изготовлением ювелирных украшений, картин, выполненных в технике флорентийской мозаики, шкатулок, посуды и пр. Выручка от продажи этих товаров достигает \$200–300 тыс. в месяц. Деньги идут на расширение производства ювелирной продукции и разработку новых часовых механизмов.

Для дальнейшего развития часового брэнда Гельфман создал проект «Часовое наследие». Мастера машины изготавливают часы с циферблатом из корабельной стали крейсера «Аврора» (серия «Аврора») и из авиационного алюминия советских самолетов времен Великой Отечественной войны (серия «Эскадрилья»). Из авиационного «железа» делают заднюю крышки часовского корпуса. Исходные материалы достались компании по счастливой случайности. В Санкт-Петербурге Гельфман познакомился с человеком, сумевшим отпилить фрагмент кормовой части подлинного корпуса крейсера «Аврора», мирно ржавеющего в Финском заливе после реконструкции. Металл от самолетов получил от поисковых групп военной техники. «Аврора» и «Эскадрилья» — недешевые часы, от 85 тыс. руб. до 190 тыс. руб. Компания, начавшей продажи «Авроры» месяц назад, удалось продать 20 часов, продажи «Эскадрильи» на момент сдачи номера не стартовали.

Обе серии лимитированы. «Аврор» будет выпущено 1900 экземпляров — в соответствии с годом спуска крейсера на воду, «авиационных часов» — 200 штук. На этом историческую серию Илья Гельфман прекращать не собирается: в линейке, убежден он, должен быть и более массовый продукт, часы от \$2 тыс. В его планах — использование металла от старых поездов, танков и т. п.

Окупить стартовые инвестиции Гельфман рассчитывает через два-три года. При этом через некоторое время ему потребуется еще как минимум \$2 млн — на полноценную рекламную кампанию. «Стадионы покупателей мы собирать не планируем,— говорит Гельфман,— но встанем на ноги, и понадобится более активное продвижение». В этом случае личными контактами уже не обойтись.

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

— Для любого профессионального инвестора подобный бизнес, скорее всего, окажется малопривлекательным. Попасть в ряды мировых производителей дорогих элитных часов с эффектного «пинка в дверь» вряд ли получится. Один из немногих вариантов добиться успеха быстро — это сделать свой брэнд модным. Но успеет ли инвестор заработать деньги, пока мода не ушла — неизвестно. Проект для частных инвесторов-энтузиастов, а не для профессионалов, по крайней мере на этом этапе.

отказать



Кирилл Веселов,
директор по инвестициям Mint Capital

— У любого здравомыслящего человека идея вызовет скепсис. Такие компании, как Omega и Breguet, вкладывают сотни миллионов долларов в разработку часовых механизмов, и соревноваться с ними невозможно. Разумнее было бы начать производство со среднего ценового сегмента и постепенно, наращивая «мясо», заниматься разработкой собственных механизмов. К тому же у luxury в кризис мало инвестиционных перспектив.

отказать



Антон Рахманов, руководитель
группы управления акциями «Ренессанс —
управление инвестициями»

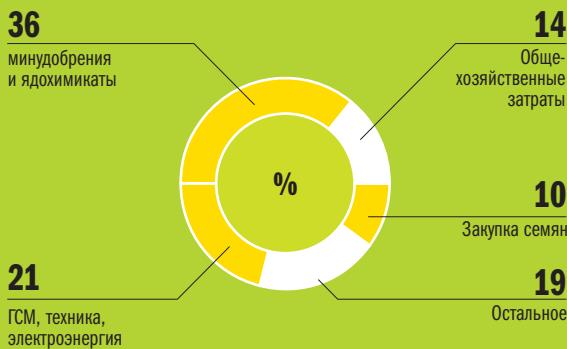
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОСЛЕДИЛ, КАК МЕНЯЕТСЯ ЦЕНА ТОННЫ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ЗЕРНА НА ПУТИ ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ К КОНЕЧНОМУ ПОТРЕБИТЕЛЮ.

ПУТЕМ ЗЕРНА

текст ПОЛИНА РУСЯЕВА

Чем качественнее зерно, тем выше затраты на его производство. Такое зерно дороже при продаже. Однако фермерам не до этого: цены при реализации продукции сейчас низкие, государство помогает лишь на словах. Согласно госпрограмме по развитию сельского хозяйства в 2008–2012 годах на поддержку производителей из бюджета должно быть выделено 551,3 млрд руб. Деньги, видимо, доходят лишь до избранных хозяйств. «Какая еще помощь!.. – возмущенно ответили корреспонденту СФ в ставропольском колхозе „Казьминский“. – Живем как можем, самостоятельно».

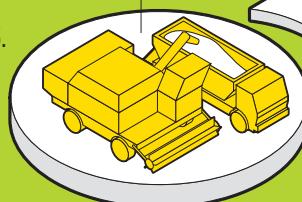
Структура себестоимости зерна



Источник: ИКАР (по данным одного из крестьянских хозяйств Краснодарского края), расчеты СФ

СЕБЕСТОИМОСТЬ ЗЕРНА

2,5–4 тыс. руб.



10–15 %
составляет маржа элеватора.
Хранение зерна в среднем обходится трейдерам в 70–80 руб. ежемесячно

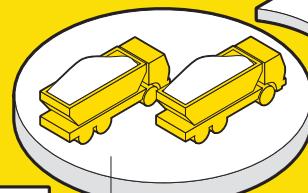
«0–3%»
Маржа производителя

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЗЕРНА

Хлеб старого урожая уже на исходе, цена на него относительно стабильна: по данным ИКАР, в конце августа тонна 3 класса пшеницы (самый дорогой класс) при закупке колебалась в районе 4 тыс. руб. Первоначальные цены на новый урожай едва превышают 3 тыс. руб. за тонну, что фактически равно себестоимости зерна. Это означает, что осенняя кампания может пойти из ряда вон плохо или вообще никак, – сетует ведущий аналитик ИКАР Олег Суханов. – У крестьян не будет денег, чтобы озимые посеять». По мнению опрошенных СФ экспертов, снижение закупочной стоимости происходит из-за динамики мирового рынка: падает спрос на российскую пшеницу в регионах, которые до сих пор были основными рынками сбыта; например, Южная Азия, Северная Африка, поскольку там уродился свой богатый урожай. Кроме того, приостановлены поставки зерна в Египет (почти треть всего экспорта) из-за того, что местные власти перестали доверять качеству российской продукции.

ЗАКУПКА ЗЕРНА У ФЕРМЕРОВ

Старый урожай – 4,5 тыс. руб.
Новый урожай – 3 тыс. руб.
(прогноз)



30%

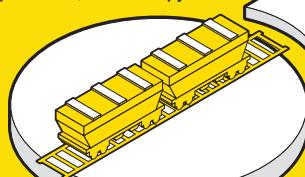
Примерно на столько снизилась урожайность в этом году по сравнению с прошлым

ЗЕРНОТРЕЙДЕР

В последние годы тарифы на провоз зерна по железной дороге стремительно растут. Это приводит к тому, что увеличивается доля автоперевозок. До порта Новороссийск, через который экспортится около половины российского зерна, железнодорожный тариф от Ставрополя и Ростова составляет около 1 тыс. руб., от Липецка, Тамбова и Воронежа – порядка 1,8–2 тыс. руб. в зависимости от стоимости погрузки. Только на логистику в отпускной цене трейдера приходится до 50%.

ТРАНСПОРТИРОВКА

Тариф на провоз по железной дороге – 0,5–2 тыс. руб.



9 %

ЗАКУПКИ В ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНТЕРВЕНЦИОННЫЙ ФОНД

4,8 тыс. руб.

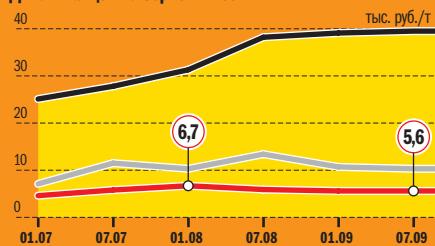
46 млрд руб.

В такую сумму обошлись государству закупки 9,6 млн тонн зерна в Интервенционный фонд в марте–мае текущего года. На закупку нового урожая собираются потратить 20 млрд руб. – этого хватит примерно на 4 млн тонн

3–7%
Маржа трейдера

Из-за падения закупочных цен на зерно производители пытаются придерживать товар. К примеру, агрохолдинг «Максима», по признанию председателя совета директоров Бориса Янковского, в конце июля ничего не продавал: зерновые хранились на складах.

Динамика цен на зерно и хлеб



ПОТРЕБИТЕЛИ ВНУТРИ СТРАНЫ

5,6 тыс. руб. за пшеницу 3 класса



21 %

500–600 руб.

стоит перевалка зерна из вагона на судно в порту. Если трейдер имеет в порту собственный терминал, его затраты уменьшаются примерно вдвое

В июле экспортная цена пшеницы 4 класса составляла в среднем \$160 (около 5 тыс. руб.) за тонну. Губительной для отрасли ее не называют, но подобная цена автоматически тянет вниз и закупочные цены внутри страны. Для сравнения: в феврале прошлого года стоимость тонны зерна при продаже за границу доходила до \$370 (порядка 12,8 тыс. руб.), а для внутреннего потребления – до 9,5 тыс. руб.

ПРОДАЖА В ПОРТУ НА ЭКСПОРТ

5 тыс. руб.
за пшеницу 4 класса



Объемы экспорта зерна (в стоимостном выражении)



Попытки государства своими закупками поддержать сельскохозяйственников вышли в этом году боком. Почти все элеваторы в центральной части страны, например в Ставрополе, по состоянию на начало августа забыты старым интервенционным зерном (из закупленного объема на элеваторы загрузили почти 90%), которое лежит мертвым грузом, поэтому новый урожай засыпать попросту некуда. Кроме того, с марта компаниям-элеваторам не платят деньги за хранение: по словам собеседников СФ, государство забыло выделить деньги на эти нужды. Ежемесячные потери компаний-хранителей – более 500 млн руб.

ПОТРЕБИТЕЛЬ

РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ НЕ ВЫПОЛНЯЮТ СВОИХ ОБЕЩАНИЙ, ПРЕЗИРАЮТ ПАРТНЕРЫ, КОНКУРЕНТЫ И ДАЖЕ СОБСТВЕННЫЕ СОТРУДНИКИ. НО ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ МЕНЕДЖЕР, СДЕРЖИВАЯ ДАННОЕ КОГДА-ТО СЛОВО, НАНОСИТ ВРЕД БИЗНЕСУ?

СЛОВО С ВОЗУ

«Обещание — это не манипулятивный трюк, а обязательство. Если бизнесмен не чтит своих обязательств, то чем он тогда отличается от грабителя?»



Том Моррис,
глава Morris Institute of Human Values



Алексей Тулупов больше не хочет давать невыполнимые обещания

текст
**ДМИТРИЙ
ЛИСИЧИН**

фото
**ГРИГОРИЙ
СОБЧЕНКО**

Президент компании Sminex Алексей Тулупов недавно попал в заложники. Нет, его не захватили террористы. Предприниматель сам связал себя по рукам и ногам, дав заведомо невыполнимое обещание.

Долгое время Алексей был совладельцем и руководителем небезызвестной компании «Росбилдинг» — ее считали одним из главных московских рейдеров. Впрочем, сам Тулупов утверждает, что компания не вела противоправной деятельности. Зимой 2007 года акционеры закрыли «Росбилдинг», разделив между собой активы. Доставшиеся ему деньги Алексей решил инвестировать в бизнесы, не связанные со слияниями и поглощениями. Для управления инвестициями он создал компанию Sminex.

Новорожденная компания нуждалась в менеджерах, особенно в грамотном руководителе отдела кадров, который вел бы учет сотрудников и расчитывал зарплаты. Алексей предложил эту должность экс-сотруднице «Росбилдинга». Менеджер согласилась принять предложение с одним условием: она не должна находиться в непосредственном подчинении

«Однажды нарушив слово, можно превратиться в другую личность: позволишь себе запереть экспедитора в квартире или убить должника»

HR-директора (отвечает за подбор и мотивацию персонала). Немногим ранее Тулупов взял на эту должность другую экс-сотрудницу «Росбилдинга», отношения с которой у кандидатки были натянутыми.

Тулупов дал женщине слово, что отдел кадров не будет входить в структуру HR-департамента, а она сама станет подчиняться лично президенту компании. «Мне было неудобно сковывать себя обещанием, но тогда я думал, что в Sminex отдел кадров может существовать как самостоятельная единица», — говорит Тулупов. Однако вскоре он понял, что просчитался.

ПОСПЕШНЫЕ СЛОВА

Дав обещание, Тулупов поступил опрометчиво. В тот момент он еще не определился, как конкретно станет развивать бизнес, поэтому не мог знать, какой будет оргструктура компании, выдержит ли она самостоятельный отдел кадров.

Предприниматель долго думал, что лучше — построить один крупный бизнес или некоторое количество относительно небольших. В итоге выбрал второй вариант. «Мы с менеджерами решили, что нужно поэкспериментировать и найти несколько подходящих для компании ниш», — говорит он. В течение 2007 года Sminex запустила сеть одежных гипермаркетов «Модный сезон» и сеть товаров для семейного досуга «Леонардо». Не доведенных до реализации стартапов было намного больше.

Однако с увеличением числа бизнесов начало расти и количество менеджеров в непосредственном подчинении у самого Тулупова. Внимание же, которое он уделял каждому из них, сокращалось. Это его категорически не устраивало: «Когда ты тратишь на постановку задач мало времени, менеджеры становятся беспомощными, а бизнес теряет управляемость».

Алексей стал укрупнять структуру компании, уменьшая количество «сервисных» подразделений (HR, финансы, административно-хозяйственная служба и т. п.). Жертвой укрупнения должен был стать и отдел кадров Sminex — его определенно нужно было лишать незаслуженно высокого статуса. Правда, переподчинить кадровиков можно было только HR-директору. Но для этого Тулупову пришлось бы переступить через свое обещание.

НА КРЮЧКЕ

Позволить себе держать слово Тулупов уже не мог. Он считал, что если начальник отдела кадров сохранит свое положение, это негативно отразится на бизнесе. «Я много занимался покупкой неэффективных компаний и знаю, почему они становятся такими,— говорит Тулупов.— Маленькие привилегии менеджеров, накапливаясь, достигают критического уровня. Если директор позволяет держать на предприятии сауну, значит, „клиент готов“ — можно покупать компанию». Выполнив обещание, данное кадровику, Тулупов сделал бы первый шаг к превращению Sminex в подобие «сауны».

Однако менеджер не мог нарушить и свое слово. Несмотря на то что о «Росбилдинге», который Тулупов никогда не возглавлял, говорили как о рейдерской компании, Алексей считает себя честным человеком «Мы суть то, что мы делаем,— говорит предприниматель.— Однажды позволив себе нарушить слово, сделаешь это и во второй раз. Постепенно можно превратиться в другую личность с совершенно иными принципами. Позволишь себе продавцу руку сломать, запереть экспедитора в квартире или убить должника». Не хотел он и заработать репутацию бизнесмена, не выполняющего обещаний. «Я подумал, вот скажу людям: „Будете работать хорошо, получите вознаграждение“, — говорит Алексей.— Но в ответ услышу: „Ты человека по мелочи обманул, а когда бонус в миллион долларов делить будем, еще сильнее захочешь кинуть“».

Но обещание, которое нельзя выполнить и нельзя нарушить, можно выкупить обратно.

ОБЕЩАНИЕ НА ОТКУП

Тулупов решил обсудить свою проблему с руководителем отдела кадров. Он понимал, что разговор будет тяжелым, поэтому долго готовился — мысленно подбирал слова, даже выписал тезисы на бумажку.

Способов сохранить лицо было два. Во-первых, предложить менеджеру все-таки перейти на работу в HR-департамент. Если бы женщина приняла предложение, то данное Тулуповым обещание стало бы недействительным. Второй путь — предложить ей уволиться по соглашению сторон с выплатой большой компенсации. В этом случае негласный договор тоже считался бы аннулированным. Но если начальник отдела кадров отвергла бы оба варианта, дело бы зашло в тупик.

К счастью для Тулупова, дама приняла второй вариант, согласившись уволиться с повышенной компенсацией. Бизнесмену удалось взять слово обратно, пусть и ценой денежных потерь.

Алексей не хочет повторять этот опыт, однако признает, что кое-чему он его научил. «Я понял, что нельзя брать на себя лишние обязательства,— говорит он.— Ведь я не могу предвосхитить будущее». ☑

«Часто возможное и действительное тождественны: дав людям повод для недоверия, вы сразу теряете их уважение. Ведь согласно старой поговорке, „человек хорош настолько, насколько хорошо его слово“»



Том Моррис,
глава Morris Institute
of Human Values

Дileмму, с которой столкнулся герой статьи, можно назвать «конфликтом лояльности». Руководителю сложно выбрать, сохранить верность собственному бизнесу или человеку, которому он дал обещание.

Какой вариант предпочтительнее? Давайте взвесим издержки.

Нарушая слово, он теряет доверие людей, а без этого построить эффективный бизнес невозможно. Осознав, что глава компании, давая обещания, не собирается их выполнять, сотрудники либо начнут искать себе место работы с более честным боссом, либо станут действовать только ради собственной выгоды, не учитывая интересов руководителя. Получается, что, не сдерживая слово, герой также нарушает и принцип «не твори зла своей компании». Если же он выполняет обещание, то страдает лишь одна сторона «конфликта лояльности» — бизнес. Получается, что оптимальное решение — оставить все как есть и вообще никуда не переводить начальника отдела кадров? Не совсем так.

Лучший способ закончить войну победителем — это, как известно, в нее не вступать. Самый достойный выход из ситуации, в которую попал герой, — оказать честь обеим конфликтующим сторонам. Как это сделать? Нужно разбудить в себе креативность.

Во-первых, есть смысл попробовать устраниить саму ситуацию, стоявшую за данным обещанием. То есть попытаться свести женщин вместе и помирить их. Во-вторых, можно перевести сотрудницу в другой отдел, вложившись в ее переподготовку. Нет такого человека, таланты которого применимы только в одной сфере.

Что делать, если обе попытки не принесут никакого результата? Остается только один способ спасти лицо: взамен обещания нужно предложить компенсацию, которая бы удовлетворила сотрудника. Что и попытался сделать герой.

Сдержал ли он свое обещание? Кадровику не пришлось подчиняться начальнице, которую она не любила. Так что, с формальной точки зрения, вроде бы все в порядке. Однако, как мне кажется, данное руководителем обещание предлагало, что он гарантирует женщины работу. А этого он сделать не смог. Поэтому сдержал ли руководитель свое слово на самом деле? Только в том случае, если полученное выходное пособие принесло женщине не меньше радости, чем дальнейшая работа на обещанных условиях. **СФ**

СЕРГЕЙ КРАВЧЕНКО РУКОВОДИТ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ АВИАКОРПОРАЦИИ BOEING В РОССИИ И СНГ УЖЕ СЕМЬ ЛЕТ. НО ЗА ЭТО ВРЕМЯ ОН ТАК И НЕ НАУЧИЛСЯ СДЕРЖИВАТЬ СВОИ ЭМОЦИИ И РАЗДЕЛЯТЬ РАБОТУ И ЛИЧНУЮ ЖИЗНЬ.

01

Лень как стиль жизни меня раздражает. Я испытываю гнев, когда вижу, что талантливые люди, которые получают хорошую зарплату, явно недорабатывают и гордятся этим. Они думают, со стороны ничего не видно, но все очень заметно.

02

Мне хотелось бы казаться активным. Отвечать на вопрос «Активный ли я?» — это все равно что отвечать на вопрос «Вы умный?». Хотелось бы таким быть, конечно. Или «Вы нравитесь женщинам?». Очень хотелось бы нравиться.

03

Если бы я сказал, что не люблю деньги, то покривил бы душой.

Но я не отношусь к ним фанатично. Могу купить любую книгу и альбом, билет на самый лучший спектакль или концерт классической музыки. И я этой свободой наслаждаюсь.

04

Разговоры с мамой всегда трогательны.

К сожалению, на это мало времени, но мы с ней очень близки. Я бы хотел, чтобы со мной был мой папа, который ушел из жизни десять лет тому назад. И если бы у меня была волшебная палочка, я бы вернул его.

05

Каждое утро я определяю горизонт сегодняшнего дня.

И мечтаю о том, что хотел бы сделать через год или пять лет. В день, когда я встану и пойму, что будущее уже совершенно четко определено и жизнь не бросает никаких вызовов, мне станет грустно. Тогда я по-настоящему расстроюсь.

06

Я работаю практически всегда.

Последнее, что делаю перед сном,— смотрю в телефоне электронную почту. Когда просыпаюсь, тоже. Я даже иногда ловлю себя на мысли, что это просто небезопасно: например, могу открыть BlackBerry, переходя улицу.

07

Общение — это моя работа, я работаю, общаясь.

В последнее время стал критически относиться к тому, как я это делаю. Я даже брал консультации по эффективному общению. Например, мне нужно научиться внимательнее и лучше слушать.

08

Эмоциональность — это не так уже плохо.

Но когда ты руководишь большим коллективом, нужно уметь сочетать эмоциональность содержанностью. Иногда мне не удается, но я по-прежнему учусь.

09

Очень люблю живую классическую музыку.

На концертах иногда вдруг понимаю, что играют, может, хуже, чем на самой лучшей записи в моем iPod, но все равно это приносит большее удовольствие.

10

Есть вещи, которые из примет превратились в традиции.

Бабушка, когда я еще был ребенком, просила посидеть на дорожку. Так и теперь, когда мы семьей куда-нибудь едем, мы всегда присаживаемся на дорожку.

11

Я очень люблю людей. Когда приезжаю за границу, мне нравится не просто общасться, но и ходить по улицам, смотреть, как люди двигаются, одеваются. Мы с сыном, приезжая в новую страну, часто фотографируем не друг друга, а каких-то типичных персонажей.

12

Я бы многое сделал по-другому в своей жизни. У меня уже нет времени выучить несколько иностранных языков. Очевидно, не смогу научиться хорошо ездить верхом. Я недавно два-три часа скакал по полям и думал: «Вот девочка сидит в седле, будто в нем родилась. А почему не я?!»

13

Когда ты приближаешься ко второй половине жизни, важно не подводить итоги, а четко понимать промежуточные результаты. У каждого в жизни есть шанс сделать что-то, чтобы его друзья и враги могли вспомнить о нем не просто как о хорошем или плохом человеке, но при этом сказали, чего именно он достиг.

14

Я прагматик, живу реалиями.

Ничего просто так не дается, каким бы талантливым человек ни был. Чтобы разбогатеть, достичь чего-то или сделать хорошую карьеру, нужно постоянно учиться и, главное, очень много и тяжело работать.

ИГОРЬ СИМОНОВ ПИШЕТ ПЬЕСЫ, РАССКАЗЫ, ПОВЕСТИ, РУКОВОДИТ КРУПНЫМИ КОМПАНИЯМИ. И ЖДЕТ РАСЦВЕТА ВЫСОКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, КОТОРЫЙ НАСТУПИТ ПОСЛЕ НЕИЗБЕЖНОГО КРАХА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.

БИЗНЕС-ДРАМА

текст ИВАН МАРЧУК фото ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«„Никогда не становись профессиональным писателем“ — лучший совет, который я получил в своей жизни, — говорит Игорь Симонов. Этому совету он старательно следует с 1980-х годов, с тех пор, как начал писать. Между тем спектакли по двум его пьесам идут в столичном театре «Практика». Симонов является автором сборника рассказов и двух романов. Не считает же он себя профессиональным писателем потому, что от литературы его доходы никак не зависят. Гонорары за книги писатель сам называет копеечными, а деньги зарабатывает в другом месте.

Восемь лет подряд Симонов успешно руководил Xerox Russia, а затем Xerox Eurasia, где отвечал за работу компании в 23 странах мира. Сейчас он генеральный директор холдинга «Медиа партнер», куда входят ИД «РЖД-партнер» (владеет одноименным журналом, рекламным агентством «Рекламотив», журналом «Саквояж-СВ») и ИД «Комсомольская правда» (одноименная газета, «Советский спорт», «Экспресс-газета»).

Несмотря на долгий и успешный опыт работы топ-менеджером, к корпорациям Симонов относится с еще большим скепсисом, чем к профессиональной литературе. «Сам принцип работы корпораций порочен», — утверждает он. Непрофессиональный, но популярный писатель и топ-менеджер, не любящий транснациональные компании, тем не менее вполне ограничен в обеих ипостасях.

ЧИСТАЯ ВЫДУМКА

Сезон 2009 года столичный театр «Практика» открыл пьесой Симонова «Девушка и революционер». Произведение посвящено знакомству Иосифа Сталина с Надеж-

дой Аллилуевой в октябре 1917-го. На протяжении всего спектакля на сцене присутствуют только два актера. Говорит преимущественно главный герой, предпочитающий выражаться афоризмами: «Оружие пролетариата — это передовая марксистско-ленинская теория, а не хер товарища Сталина!» или «Народ любит силу: чуть больно, но больше приятно». Зал на шутки реагирует добродушным смехом. Stalin в спектакле вообще показан весьма разносторонней личностью: он танцует, раздается почти догола и активно матерится.

— Эта пьеса не историческая, она об отношениях людей, — говорит писатель. — В 1917 году Сталину было 40 лет, по нынешним понятиям он полный лузер, который ничего не достиг, а Аллилуева — молодая неопытная девушка. Но ее любовь заставляет Сталина поверить в себя, он мужает прямо по ходу пьесы. Я долго работал над пьесой, потому что мне было очень важно перекинуть мостик из этой истории в современность, как-то связать ее с нашим днем.

«Мостик в современность» приводит в российскую семью, где роли полностью поменялись. Старый писатель, утомленный написанием пьесы про Сталина, дрыхнет на диване, пока его молодая жена жалуется подруге по телефону на творческий кризис мужа, одновременно отдавая по другой линии указания своему биржевому брокеру.

«Девушка и революционер» — вторая пьеса топ-менеджера Игоря Симонова. В первой («Небожители») он рассказывал о владельце крупной нефтяной компании, у которого люди из администрации президента хотят отобрать бизнес. Сюжет для 2007 года, может, и не оригинальный, но злободневный.

A photograph of a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and dark trousers. He is standing in a room with large windows, looking towards the right. In the background, there is a wooden cabinet and a round table with chairs. The floor is made of light-colored tiles.

**«Сам принцип работы
корпораций порочен»**



«Оружие пролетариата — это передовая марксистско-ленинская теория, а не хер товарища Сталина!»

— Я писал рассказы с 1980-х. Но публиковать их не хотел. Ведь пишешь всегда для себя, а не для кого-то,— объясняет Симонов.— Пьеса совсем другое дело. Ее очень хочется увидеть на сцене, посмотреть, как оживут придуманные тобою герои. Мне повезло: договорился с театром о постановке «Небожителей». Когда к пьесе пришел успех, я поддался уговорам знакомых и опубликовал другие свои произведения.

Проза у Симонова реалистичная, напичкенная пикантными деталями. «Она принимала его в себя, торжествуя всем телом в предвкушении мгновения, когда все вокруг взорвется невиданным фейерверком»,— пишет Симонов в рассказе Olhos Da Aqua, где идет речь о летнем отдыхе семьи богача в Португалии.

Симонов утверждает, что сюжеты для произведений берет не из своей жизни, а придумывает: «Личные переживания человека интересны только ему самому. Я все сюжеты просто сочиняю». Хотя внимательный читатель наверняка заметит, что профессии главных героев меняются вслед за изменениями в жизни автора.

Так, в 1980-е годы Симонов преподавал математику в Архитектурном институте. И главные герои его первых рассказов и повести — университетские со-

трудники. В начале 1990-х Симонов устроился на работу в Хегох. Писать ему стало некогда, он занимался карьерой, а к творчеству вернулся в 2000-х, когда достиг в корпорации руководящих постов. Сейчас он описывает жизнь богатых и успешных предпринимателей и топ-менеджеров. Stalin из пьесы «Девушка и революционер» в этом ряду выглядит исключением. Хотя в некоторых школьных учебниках вождя народов тоже называли «эффективным менеджером».

Возможно, вскоре у Симонова появятся новые герои. Например, журналисты. В 2008 году он променял Хегох на медиакомпанию.

ПУТЬ НАВЕРХ

Покинул Хегох Симонов по собственному желанию, на пике карьеры. В самом начале 1990-х он пришел в корпорацию директором учебного центра, а уже в 1998 году возглавил весь российский офис Хегох. Под его руководством в 1999–2000 годы компания вдвое увеличила свою долю в России. После этого Симонов возглавил Хегох Eurasia, и шесть лет подряд глобальная компания присваивала этому подразделению звание самого успешного.

— Там я больше оставаться не мог, не стало мотивации. Скучно было,— объясняет Симонов.— Понял, что изменить корпорацию невозможно.

Симонов жалуется, что у американцев есть удивительная способность — полагать, что только они могут быть отличными руководителями. Если управлять получается еще у кого-то, то они объясняют это не талантом человека, а какими-то другими факторами. Сам Симонов как-то в шутку рассказал, что так хорошо де-

ла на российском рынке у него идут, потому что он сотрудничал с КГБ. Американцы поверили.

Помимо легкого презрения к американцам, Симонов вынес из Хегох стойкое отвращение к корпорациям и глобальной экономической системе в целом.

— В этой системе есть множество вещей, которые меня раздражают. Например, рейтинговые агентства. Они дают высокие оценки компаниям, а те потом разоряются. Но это никого не смущает, все агентства продолжают работать! То же самое с инвестбанкирами: вчера он вложил деньги и прогорел, а сегодня выступает с семинарами на тему «Как вкладывать деньги». И изменить тут ничего нельзя, корпорации вообще изнутри перестроить невозможно.

— А в «Медиа партнере» у вас получается изменять эти правила?

— Не всегда. Недавно мне сообщили оценочную стоимость одной компании. Спрашиваю, откуда она взялась? Мне объясняют, что это оценка PricewaterhouseCoopers (PwC), поэтому ей стоит верить. Но я знаю массу разных историй о PwC, знаю людей оттуда. И не понимаю, почему я должен им доверять.

Современную экономическую систему и стиль управления, по мнению Симонова, Россия слепо копирует с США. А делать этого нельзя. «Это все равно, что агаву в тайге выращивать. Цветок расти будет, только если его обильно удобрять нефтедолларами. Как только цена на углеводороды чуть просела, большинство наших компаний почувствовали себя плохо», — говорит он.

У Симонова есть своя теория, чем должны заниматься российские руководители компаний: «Главная задача топ-менеджера — любить людей».

— Я имею в виду не физическую любовь, — уточняет Симонов. — Управленец должен видеть сильные стороны своих сотрудников и воспитывать их.

Писатель с удовольствием перечисляет, где работают его бывшие подчиненные из российского Хегох: один возглавляет подразделение корпорации по Восточной Европе, другой руководит Хегох Hungary. «Воспитывать свои кадры — единственный способ чего-то достичь», — повторяет Симонов. — Но это долгий путь, а русский национальный характер любит скорость. Нашим управленцам все нужно быстро: результат, прибыль, деньги, но такой подход в долгосрочной перспективе всегда проигрышный».

Самому Симонову спешить явно некуда. У него хватает времени и на литературу, и на воспитание сотрудников, и даже на философские размышления.

КРИЗИС И РАССВЕТ

Будучи в одном лице писателем и руководителем компании, Симонов видит резкое противоречие между

«Чем умнее человек, тем сложнее ему внушить мысль, что нужно покупать то дерьмо, которое производится сейчас в мире»

экономикой и культурой. Недавно он говорил об этом на круглом столе «Бизнес и культура». По его мнению, современной глобальной экономике не нужен высокий уровень культуры. «Чем умнее человек, тем сложнее ему внушить мысль, что нужно покупать то дерьмо, которое производится сейчас в мире», — объясняет он. На круглом столе, кстати, сторонников он не нашел.

— Я говорил не об отдельных людях, меценатах, а обо всей системе в целом, — поясняет Симонов. — Например, молодой человек пишет талантливую пьесу, потом вторую. Затем к нему приходят люди и предлагают: напиши сценарий сериала за большие деньги. А у него жена, квартира съемная. Устоять никто не может. И как только автор берется за сериал, для литературы он уже пропал. Эта схема работает всегда. Устоять против соблазна денег невозможно.

— Получается, что если экономика «загнется», нас может ждать расцвет культуры? — спрашиваю я.

— Вполне возможно, — соглашается Симонов. — Только начнется он не в Москве, Санкт-Петербурге или Лондоне, а где-нибудь в глухой провинции. Столицы перенасыщены деньгами. Тут талант не выживет.

Сам Симонов уверен, что глобальную мировую экономику ждет крах. Об этом он говорит совершенно спокойно: если нельзя повлиять на какое-то событие, то и волноваться из-за него не стоит. Крах глобальной экономики Симонову точно не предотвратить.

Мрачные предсказания он делает, сидя в белом кожаном кресле в переговорной комнате. Внешне он не похож ни на топ-менеджера, ни на писателя. Скорее на преподавателя — немного сухого, немногословного, закрытого и не стремящегося к публичности. Возможно, Симонов уже устал заниматься двумя принципиально разными вещами — литературой и управлением компаний. В какой-то момент он неожиданно упоминает о своем знакомом, который много где побывал в Москве, потом устал и уехал в Пермь, стал жить на берегу реки и преподавать в школе. При этих словах у писателя появляется мечтательное выражение на лице.

— А вы сами в глубинку не собираетесь? — интересуюсь я.

— Я к этому пока только готовлюсь, — со смехом отвечает Симонов. Вроде бы шутит. Но кто его знает.

ЛУЧШИЙ СПОСОБ ДАТЬ ТОЛЧОК НОВЫМ ИДЕЯМ – СМЕНИТЬ ОБСТАНОВКУ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДЛОЖИЛ НЕСКОЛЬКИМ БИЗНЕСМЕНАМ ПРОКАТИТЬСЯ НА АТТРАКЦИОНАХ И РАССКАЗАТЬ, О ЧЕМ ОНИ ДУМАЛИ, ПОЛУЧАЯ ТАКОЙ НЕОБЫЧНЫЙ ОПЫТ.

Впали в детство

текст ИВАН МАРЧУК

Руководители компаний должны заботиться о своем имидже и не попадать в ситуации, в которых они могут выглядеть нелепо или смешно. Поэтому они редко соглашаются на провокационные предложения, если таковые поступают. Когда *сф* пригласил первых лиц российских компаний прокатиться на детских (и далеко не детских) аттракционах, мы получили массу отказов.

Оказалось, что многие топ-менеджеры просто терпеть не могут карусели, на которых их укачивает и начинает кружиться голова. Так свой отказ объяснили сразу пять человек. Еще троим фотографироваться на столь несерьезных объектах (фотосъемка была непременным условием участия) не позволяли корпоративные стандарты и опасения нанести урон имиджу компании. Наконец, один человек просто решил, что мы шутим. Многие отказывались, не называя никаких конкретных причин. В итоге из 20 руководителей компаний, которым мы предложили принять участие в нашем эксперименте, согласились четверо. Самыми легкими на подъем оказались представители ритейла: торговлей занимаются трое из четырех героев этой рубрики. А наиболее несклонными к авантюрам оказались банкиры и топ-менеджеры страховых компаний.

«Настоящего бизнесмена отличает не просто нестандартность мышления, но и неиссякаемое любопытство ко всему новому», — писал Дональд Трамп в своей книге «Мысли по-крупному и не тормози». «Секрет фирмы» надеется, что опыт, полученный участниками нашего проекта, поможет им в бизнесе, или по крайней мере оставит хорошие воспоминания.



**Георгий
Мордехашвили,**
совладелец и генеральный
директор часовой компа-
нии «Ника»

Как я летал

ЧТО СДЕЛАЛ: Шесть минут «парил» в аэробуре в потоке воздуха, скорость которого составляла 200 км/ч.

КАК ВЫГЛЯДЕЛО: Внизу трубы из прозрачного пластика расположен гигантский вентилятор. Когда он начинает работать, звук мотора становится таким громким, что наблюдающих просят надеть наушники. Главная задача парящего — удер-



ПЕРВАЯ РЕАКЦИЯ:
«Мне очень понравилось! Ощущения действительно как при свободном падении. Фантастика!»



жаться в одной позе для сохранения равновесия.

КАКИЕ МЫСЛИ ПОЯВИЛИСЬ:

«Аэротруба — вещь достаточно рискованная. Чуть изменил позу — тебя сдуло, повело в сторону и ударило о стенку. Но я люблю рисковать как в жизни, так и в бизнесе. Вообще, бизнес без риска существовать не может, но он должен быть разумным.

В 2003 году мы открыли компанию по производству ювелирных часов в России, хотя у нас в стране эта отрасль на тот момент просто не существовала. И весной 2009-го тоже рисковали, когда, несмотря на кризис, пошли в розницу и открыли в Москве свой первый фирменный магазин. Мы верили в успех тогда, в 2003 году, и наш риск оправ-

дался. И сейчас верим в то, что все будет хорошо.

Недавно мы запустили уникальный для России проект — продажа часов в магазинах через автоматы, где покупатель сам может подобрать модель, корпус, браслет. В России так часы еще никто не продавал, но нам кажется, что проект пойдет. Хотя мы, конечно, опять рискуем».



Валерий Наврузбеков,
совладелец компании
«Кухнистрой»

ПЕРВАЯ РЕАКЦИЯ:

«Я весь вымок! Там брызги во все стороны летят. Но мне очень понравилось»

Как я падал

ЧТО СДЕЛАЛ: Пять раз подряд съехал в маленькой лодочке с высоты 12 м по наклонному желобу с водой.

КАК ВЫГЛЯДЕЛО: Лодка с грохотом падает вниз с высоты трехэтажного дома, крики участников заглушают всплеск воды.

КАКИЕ МЫСЛИ ПОЯВИЛИСЬ: «Я обратил внимание на то, что в парке культуры гуляют почти столько же влюбленных пар, сколько и людей с детьми. Хотя, казалось бы, аттракционы должны привлекать в основном малышей.

Вот именно по этой причине я всегда использовал в рекламе сексуальные мотивы. Конечно, семейные ценности были бы более логичным посылом для продвижения ме-

бели, особенно кухонь. Но так на рынке поступают все. А в рекламе нужно выделяться. Поэтому мы делаем акцент на сексуальности наших магазинов и кухонь. Семья — это здорово, но в нормальной семье всегда есть место для секса. Без него брака просто нет. Поэтому женщин 30–45 лет, которые и являются нашими основными клиентами, проще всего цеплять на сексуальную тематику. Мы такой выбор сделали давно и осознанно. В нашей рекламе мы использовали и эротику на кухне (у многих людей, кстати, есть определенные фантазии на эту тему), и женский голос, томно произносивший: «Какой большой! Самый большой магазин кухонь в Москве».

Реакция в большинстве случаев положительная, хотя специальных исследований мы не проводили. Но знакомых я опрашиваю регулярно. Пока только одна женщина, которой немного за 50, сочла нашу рекламу возмутительной. Но, по-моему, все нормально, в пошлость нам пока удается не скатываться.

Этой весной мы хотели снова запускать рекламу на телевидении. Надеялись, что в период кризиса цены резко упадут, но этого не случилось, поэтому запуск отложили до лучших времен. Когда они наступят, пока не знаю. Но точно могу сказать, что общая стилистика новой рекламной кампании опять будет провокационной».



Дмитрий Сизов,
исполнительный директор
компании Selena

Как я качался

ЧТО СДЕЛАЛ: Шесть минут качался на детских качелях.

КАК ВЫГЛЯДЕЛО: Качели находились в одном из детских городков Москвы. Вокруг гуляли многочисленные родители с детьми.

КАКИЕ МЫСЛИ ПОЯВИЛИСЬ: «В жизни и в бизнесе все происходит циклично: падение, затем взлет. Год назад начался кризис. На наших объемах продаж это сказалось не сильно, но обстановка была напряженная. Некоторые компании на рынке бижутерии и аксессуаров столкнулись с серьезными проблемами. У нас замедлился темп открытия новых магазинов, особенно по франшизе. А осенью партнеры снова активизировались: в октябре наши франчайзи открывают сразу шесть фирменных торговых точек Selena в регионах. Сейчас у нас 10 своих магазинов и 22 франчайзинговых.

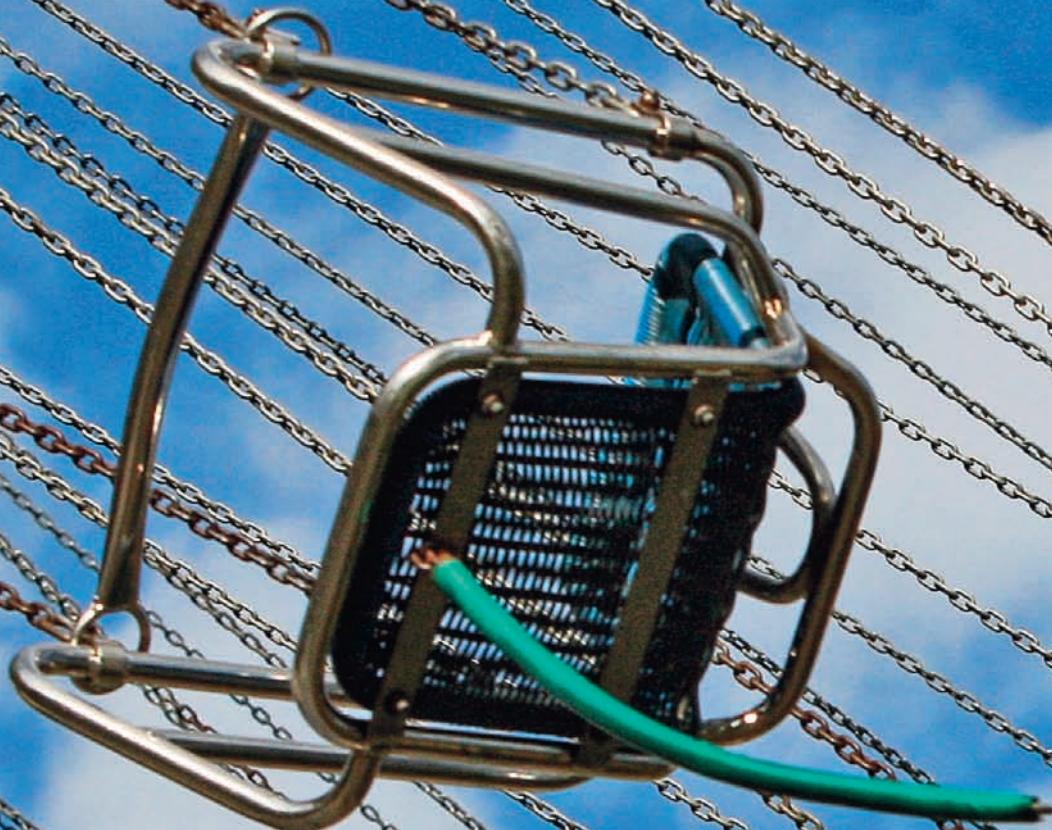
Очевидно, люди решили, что ждать дальше бессмысленно. Кризис кризисом, но нужно действовать. В ближайшее время мы тоже планируем открыть несколько новых торговых точек в Москве, продолжим расширять наш ассортимент. Сложно сказать, закончился глобальный кризис или нет, но, по моим ощущениям, мы движемся в правильном русле».

ПЕРВАЯ РЕАКЦИЯ:

«Я даже не помню, когда последний раз на качелях качался!»



ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО + АДРЕНАЛИН



ПЕРВАЯ РЕАКЦИЯ:

«Было ужасно! Там просто страшно. Не представляю, как это может нравиться детям!»



Татьяна Позднякова,
президент группы компаний
BSG Luxury Group

Как я кружилась

ЧТО СДЕЛАЛА: В течение пяти минут крутилась на классической цепной карусели.

КАК ВЫГЛЯДЕЛО: При раскручивании карусели человек оказывается висящим по отношению к земле на 45 градусов. Кричат на карусели мало, но в ручки кресла вцепляются намертво.

КАКИЕ МЫСЛИ ПОЯВИЛИСЬ: «Классическая карусель навевает воспоминания из детства. Такие аттракционы, наверно, существовали и 50, и 100 лет назад. А классика всегда в цене. В нашем бизнесе тоже.

С весны 2009 года мы занялись организацией частных мероприятий. До этого мы организовывали

«ивенты» только для компаний, но их владельцы стали обращаться к нам, чтобы мы помогли подготовить и частные торжества. Так у нас появилось новое направление.

Сейчас в моде не роскошь, а элегантность: правильно сервированный стол, цветы, соответствующие настроению вечера музыкальные исполнители. Но наши клиенты — люди состоятельные и зачастую очень капризные. Бывает так, что днем невеста просит декорировать помещение для своей свадьбы огромными букетами роз, вечером — гвоздиками, а в три часа ночи — ледяными скульптурами. Бывает, что мы отказываем клиентам, если нам кажется, что какой-то элемент будет отдавать дурным вкусом. Лучше отказать одному, чем потом объяснять другим, что мы не виноваты в появлении на организованном нами торжестве какой-то пошлой детали.» СФ



МНОГИЕ ФИРМЫ ПЕРЕНИМАЮТ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ, СУЩЕСТВУЮЩИЕ В RITZ-CARLTON. ТОЛЬКО ВРЯД ЛИ КТО-ТО СМОГ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ИМИ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ПЕРВОИСТОЧНИК.

ВЫСОКАЯ КУХНЯ



Джозеф А. Мичелли
Ritz-Carlton. Золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия
М.: Эксмо, 2009

Гостиничная сеть Ritz-Carlton, наверное, единственная компания, которая именует своих сотрудников «дамами» и «господами». И предоставляет им самые широкие полномочия — каждый из них (даже уборщица!) может, не спрашивая разрешения начальника, потратить \$2 тыс. в день на одного гостя, чтобы создать у него «незабываемые впечатления от обслуживания».

Джозеф Мичелли пообщался с сотнями сотрудников Ritz-Carlton, включая президента компании Саймона Купера, и написал книгу о том, как оказывать сервис, превосходящий ожидания. Ее было бы полезно прочитать даже руководителям, имеющим дело с небогатыми клиентами.

Они узнают, зачем в каждой гостинице Ritz-Carlton ежедневно по утрам проводят летучки, на которых обсуждают новости компании и ее ценности. Как можно развивать внимательность и оценивать эмоциональное состояние клиентов. Какую пользу приносит методика «восхитительных историй», когда примеры выдающегося выполнения работы становятся известны всем без исключения сотрудникам Ritz-Carlton. Скажем, о портье, который наполнил несколько канистр бензином и проехал почти 60 км, чтобы помочь клиенту в затруднительной ситуации.

Автор, естественно, раскрыл далеко не все секреты Ritz-Carlton. Но сервисные компании наверняка найдут для себя в книге множество инновационных идей. [сф](#)

текст ЮЛИЯ ФУКОЛОВА



Джон Кеннет Гэлбрейт
«Экономика невинного обмана»

Это последняя книга известного экономиста (умер в 2006-м). Его версия устройства мира — «власть менеджеров» — может нравиться или нет. Но что думает об экономике очень неглупый человек, который получил степень при Гувере, был высокопоставленным чиновником при Рузвельте и советником Кеннеди, безусловно, интересно.



Эндрю Гриффин
«Управление репутационными рисками»

Книга, конечно, вышла несвоевременно. Все репутационные риски реализовались с осени 2008-го по осень 2009 года. Незапятнанных репутаций — а они вообще были? — в России почти не осталось: «долги платят только трусы». Впрочем, самое время готовиться к следующему кризису. За десять лет можно хотя бы отбелить то, что есть.



Брюс Тулган
«Не всем достается приз. Как управлять поколением Y»

Тулган, которого за шоу на выступлениях зовут «новым Томом Питерсоном», — главный специалист по молодым сотрудникам. Поколение Y — это люди, которые родились с 1978-го по 1991 год. В России таких, наверное, назовут не жившими при «совке», в Штатах они echo boomer. Судьбы разные, но может быть есть у них что-то общее. [сф](#)

ЧТО ЧИТАЕТЕ?

Роберт Харрис
«Империй»

«Книга про древний мир, но коллизии современны: интриги, гордыня, коррупция. Вывод один: ничто не меняется»



Игорь Шхектерман,
управляющий партнер
компании RosExpert

топ-5

ДЕЛОВЫХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ
в сентябре 2009 года

Джон Паркин
«Послать все на...»
Парадоксальный путь к успеху и процветанию»

Ричард Брэнсон
«Обнаженный бизнес»

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 высокоеффективных людей»

Николай Стариков
«Кризис: как это делается»

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



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР HITACHI DATA SYSTEMS В СНГ СЕРГЕЙ КАРПОВ ПРЕДПОЧИТАЕТ ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОСОБИЯ ПО ПСИХОЛОГИИ, КОТОРЫЕ УЧАТ САМОМУ НАСУЩНОМУ:
КАК УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ И СОБСТВЕННЫМИ ЭМОЦИЯМИ.

Вера Биркенбиль

«Искусство задавать вопросы»

Бывает, что в тяжелой ситуации раздается звонок «Все пропало, шеф!», и руководитель должен принять меры. Главное, как считает автор книги, не спешить, а, задавая правильные вопросы, разобраться, что произошло. Тогда выясняется, что накладка не столь страшна и легко исправляется. Эта книга помогает руководителю овладеть искусством постановки вопросов и решать каждодневные проблемы, как от непродуктивного «Кто виноват?» переходить к конструктивному «Что делать?».

Вера Биркенбиль

«Коммуникационный тренинг. Наука общения для всех»

Это практическое пособие по законам общения, из которого, собственно, состоит бизнес, да и вся жизнь. Автор пишет о трех состоя-

ниях, в которых человек пребывает в ходе разговора: «родитель», «рациональный человек» и «ребенок». Даются рекомендации, каким образом менеджеру — корректно и при этом не соглашаясь с чуждой точкой зрения — распознать состояние собеседника, подстроиться под него, перевести «ребенка» или «родителя» в состояние «рационального человека», и уже потом логически «продать» собеседнику свою точку зрения.

Марк Сандомирский

«Защита от стресса. Телесные технологии»

Книги Марка Сандомирского тяжеловаты для читателей без психологического образования, к коим отношусь и я. Награда за читательский труд — понимание природы стресса и способов борьбы с ним. В частности, книга предлагает набор дыхательных упражнений и поз (вроде скрещивания рук или

ног), которые позволяют человеку снять стресс в любом самом трудном разговоре. Уверен, что эта книга даже человека неврастенического склада научит достойно держать удар в тяжелой ситуации.

Марк Сандомирский

«Защита от стресса. Работа с подсознанием»

Вторая книга того же автора описывает методы преодоления стресса, близкие к нейрофизиологическому программированию. В книге идет речь о техниках прямого диалога с подсознанием через тело, в том числе с применением гипнотической речи. Известны случаи, когда парализованные больные, занимаясь подобным аутотренингом, поднимали себя с больничной постели. Это трудная книга, она требует от читателя долгого рефлексирования в хорошем смысле слова, к ней нужно возвращаться снова и снова. ☺

ЭРИК ШМИДТ, СЕО GOOGLE, НАЗВАЛ БЮДЖЕТЫ НА МАРКЕТИНГ «ПОСЛЕДНИМ БАСТИОНОМ НЕКОНТРОЛИРУЕМЫХ РАСХОДОВ В КОРПОРАТИВНОЙ АМЕРИКЕ». ВРЯД ЛИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ СИТУАЦИЯ ОТЛИЧАЕТСЯ В ЛУЧШУЮ СТОРОНУ. МАЛО КОМУ В КРИЗИС ЭТО КАЖЕТСЯ СПРАВЕДЛИВЫМ, ПОЭТОМУ ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ МАРКЕТИНГ ЖДЕТ ПРОВЕРКА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

текст СЕРГЕЙ КАШИН



Роберт Шоу, Дэвид Меррик
«Прибыльный маркетинг.
Окупается ли ваш маркетинг?»

Маркетологи долгое время сопротивлялись измерениям и количественным оценкам своей собственной эффективности — тема эта была непопулярна и отвергалась как ма-лонаучная. Проще было отшутиться, что половина маркетингового бюджета точно расходуется впустую — но вот неизвестно, какая.

Однако сегодня количество книг, анализирующих маркетинг, в том числе и с точки зрения финансов, резко выросло. Все они вышли еще до кризиса, но оказываются очень кстати сейчас. Особенно если ваша фирма не прибегла к банальному делению маркетингового бюджета на два. Это самый легкий путь, и многие российские компании, по ощущениям, именно так и поступили.

Книга Роберта Шоу и Дэвида Меррика удостоилась похвалы патриарха — Филипп Котлер назвал ее выдающейся. Ну, выдающаяся — не выдающаяся, а вот самая основательная из имеющихся на русском языке — это точно. Авторы по ходу повествования ссылаются, наверное, сотни на полторы разнообразных научных исследований. Все очень серьезно. Подозреваю, что для CEO, желающего прищучить своих маркетологов, обосновывающих очередной бюджет, все чересчур фундаментально. А вот для будущих CEO и CFO книга — то что надо. Первая часть посвящена рассуждениям об основах маркетинга и природе измерения. Вторая — частным проблемам маркетинга, влияющим на измерение эффективности. В третьей речь идет о том, что должен делать CFO, осиливший две первые части.

Эта книга —
настольное издание, которое всегда под рукой. С наиболее часто встречающимися вопросами помогут разобраться специально отобранные 50 показателей. Они почти на все случаи жизни — от общего взгляда на эффективность маркетингового блока в крупной корпорации до результативности отдельных акций.



Поль Фэррис,
Нейл Бендел,
Филипп Пфайфер,
Дэвид Рейбштейн
«Маркетинговые
показатели»

Due diligence —
должная проверка — процедура, обычно проводимая покупателем компании. Цель — убедиться, что скелетов в шкафу у предприятия нет. «Дью дил» маркетинга организуется очень редко. Автры хотят помочь боссам конкретной фирмы оценить, какой вклад в стоимость компании вносят их маркетологи.



Малcolm
Макдональд,
Брайан Смит,
Кейт Ворд
«Должная проверка
маркетинга»

Хаббард учит измерять не только стоимость нематериальных активов, то есть патентов, бренда и т. д. Его задача шире — научить подтверждать или опровергать цифрами положения, кажущиеся неизмеримыми. Ну что-то вроде «грузины лучше, чем армяне». Где на месте национальностей — понятия, которые никто не пытается «оцифровать». Таких в маркетинге хоть отбавляй.

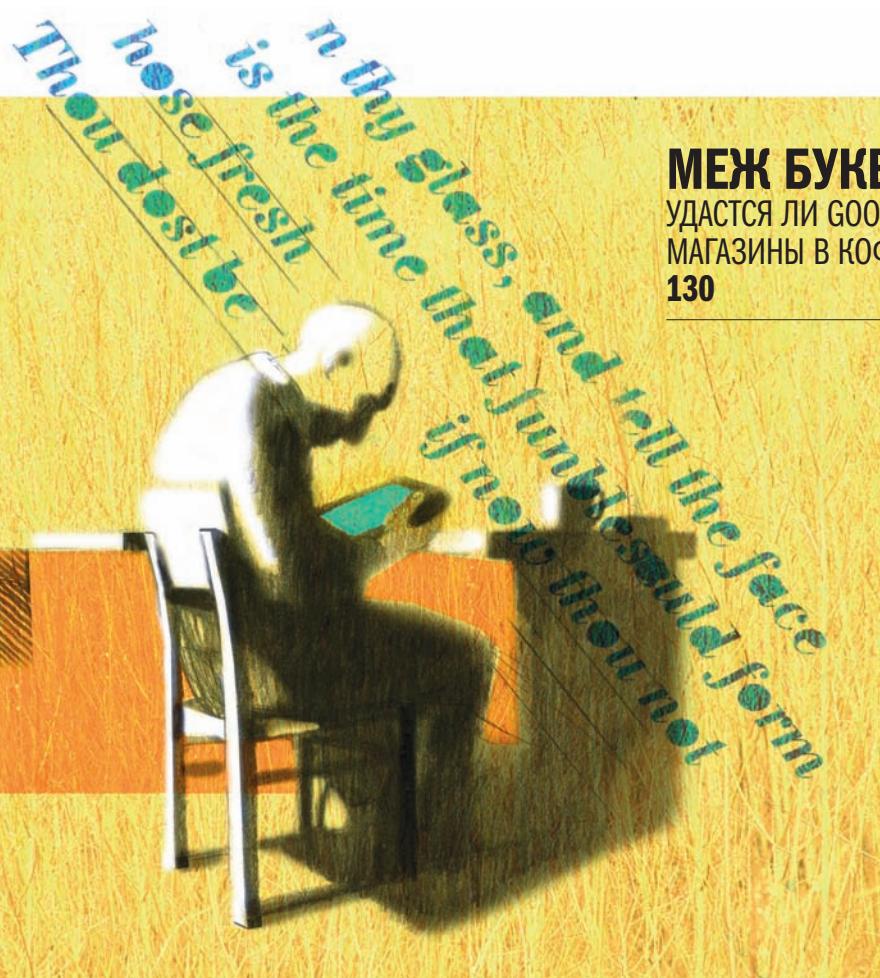


Дуглас Хаббард
«Как измерить
все, что угодно.
Оценка стоимости
нематериального
в бизнесе»

Автор этой книги — сторонник прямого маркетинга. А показатели, о которых он рассказывает, — его собственная разработка. С одной стороны, Розенвальд — опытный человек, основатель Saatchi & Saatchi Direct Worldwide. С другой, записываясь в sectu последователей гуру, вы рискуете потерять общий язык с другими специалистами. Ведь они тоже должны проштудировать Розенвальда. [сф](#)



Питер Розенвальд
«Маркетинг,
приносящий
прибыль»



МЕЖ БУКВОЙ И ЦИФРОЙ

УДАСТСЯ ЛИ GOOGLE ПРЕВРАТИТЬ КНИЖНЫЕ МАГАЗИНЫ В КОФЕЙНИ

130

ХОТ-СПОТ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОГО ТРУДА
КАК ПОСТРОИТЬ СЕТЬ WI-FI ЗА \$1 В МЕСЯЦ

133

РАЗЪЕМ ТРЕТЬЕЙ МОЛОДОСТИ
ПОЧЕМУ ИНТЕРФЕЙСУ USB РАНЬ НА ПЕНСИЮ

134



Espresso Book Machine готова заменить собой и типографию, и книжный магазин

МЕЖ БУКВОЙ И ЦИФРОЙ

У БУМАЖНЫХ ИЗДАНИЙ ПАДАЮТ ТИРАЖИ, А ПРОДАЖИ ЭЛЕКТРОННЫХ КНИГ УВЕРЕННО РАСТУТ НЕСМОТРЯ НА КРИЗИС. КОМПАНИЯ GOOGLE И ПРОИЗВОДИТЕЛИ КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ ИСПОЛЬЗУЮТ ЭТУ СИТУАЦИЮ, ЧТОБЫ ПЕРЕТРЯСТИ КНИЖНЫЙ РЫНОК В СВОЮ ПОЛЬЗУ.

текст АНАТОЛИЙ РАКИТИН

7

октября 2009 года в окружном суде Нью-Йорка пройдут слушания по урегулированию иска о нарушении авторских прав компанией Google. Исход этого судебного заседания способен повлиять на развитие мирового книжного рынка, в особенности на активно формирующийся рынок электронных книг.

Объектом претензий стал амбициозный проект Google по оцифровке фондов американских библиотек. Основной целью программы, как ее анонсировал Google, было размещение в онлайне цифровых копий миллионов книг.

Весьма затратный проект Google воспринимался рынком как имиджевый и не вызывал особых претензий — до тех пор, пока компания не заявила о намерении торговать копиями оцифрованных книг. И хотя удалось достичь соглашения с Гильдией авторов и Ассоциацией

американских издателей (это стоило Google \$125 млн), в дело включилась тяжелая бизнес-артиллерия. Сделку по урегулированию тяжбы, в частности, раскритиковали Amazon, Microsoft и Yahoo!, вошедшие в организацию The Open Book Alliance. Ее целью станет борьба с увеличивающимся влиянием Google на рынке электронной литературы.

ТИПОГРАФСКИЙ ЭСПРЕССО

Интернет-присутствием амбиции Google не ограничиваются. В середине сентября компания сообщила о соглашении, заключенном с On Demand Books. Эта фирма выпускает мини-типографии Espresso Book Machine, которые позволяют печатать книги на заказ в присутствии покупателя. За пять минут машина успевает скачать из интернета, отпечатать и переплести книгу объе-

мом 300 страниц. Покупателю такое издание обойдется в \$8. Почти 2 млн книг, уже оцифрованных Google Books, будут доступны для распечатки на Espresso Book Machine. Пока в печать будутходить лишь книги, в отношении которых истек срок действия авторских прав.

По мнению экспертов, сотрудничество между Google и On Demand Books окажется особенно плодотворным, если суд 7 октября одобрит соглашение Google с американскими авторскими организациями. Тогда к 2 млн книг, которые уже сегодня доступны для распечатки на Espresso, добавятся еще 500 тыс. наименований.

Понятно, что возможность выхода на рынок книг ценой ниже \$9,99 за экземпляр не может не волновать издательства и книготорговцев, опасающихся падения цен на бумажные издания.

ЦИФРА ПО-РУССКИ

Англоязычная литература, где оцифрованы уже миллионы изданий, представляет собой лакомый кусок. Поэтому производители устройств для чтения цифровых книг сконцентрировали свои усилия прежде всего на американском рынке. В США большую его часть контролирует Amazon с ридером Kindle (с его помощью можно покупать цифровые копии книг только на Amazon.com) и Sony с устройством Sony Reader, обеспечивающим доступ к собственному магазину электронных книг.

Американская модель, когда устройство для чтения электронных книг привязано к сервису конкретного книжного магазина, в России пока неприменима. Единственным кандидатом на такого рода услуги у нас мог бы быть магазин электронных книг «ЛитРес», созданный на базе нескольких пиратских библиотек и легализовавшийся пур-

ПРОЕКТ GOOGLE ПО ОЦИФРОВКЕ КНИГ НЕ ВЫЗЫВАЛ ОСОБЫХ ПРЕТЕНЗИЙ – ДО ТЕХ ПОР, ПОКА КОМПАНИЯ НЕ РЕШИЛА ИМИ ТОРГОВАТЬ

тем заключения договоров с правообладателями.

Генеральный директор «ЛитРес» Алексей Кузьмин утверждает, что ежедневно на сайте компании покупается около 6 тыс. книг, в выходные — около 4 тыс. При средней цене электронной книги от «ЛитРес» около 30 руб. получается примерно 2 млн руб. в год — вряд ли при такой выручке удастся выкроить что-либо на масштабный проект наподобие Kindle.

В отсутствие сильных игроков, готовых предложить ридеры с контентом, на российском рынке правят бел украинцы с моделями вроде LBook eReader. Как сообщили iOne в российском представительстве Sony, ридеры этой компании в Россию и страны СНГ официально не поставляются. Все устройства Sony, которые продаются в России, ввезены из других стран и локализованы (руссификация меню и шрифтов) местными продавцами. По мнению Анастасии Тарнавской, брандменеджера украинской компании МУК (поставляет на рынок СНГ ридеры LBook), рынок этих устройств для России составляет 250–300 тыс. штук в год. Однако большинство экспертов считает такие оценки завышенными в несколько раз, ведь былой любви к чтению в России не наблюдается.

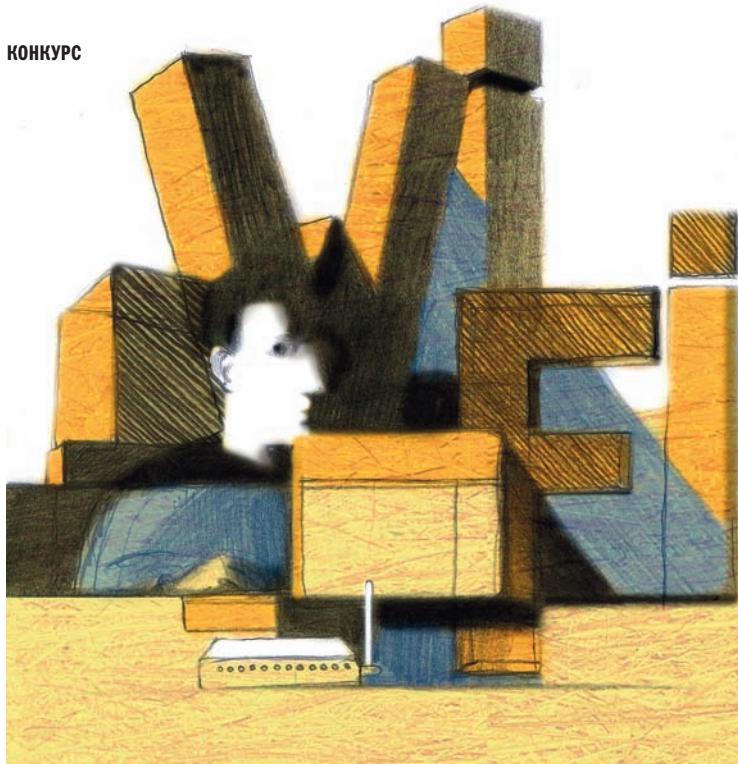
Согласно опросу, проведенному в этом году фондом «Общественное мнение», в России в 2009-м покупали художественную литературу лишь 33% респондентов. И хотя в Москве этот показатель выше — 51%, но при цене ридера 9–12 тыс. руб. он долго будет оставаться у нас в стране товаром нишевого спроса.

УДАР С РАЗВОРОТОМ

Рост мирового рынка специализированных устройств для чтения электронных книг заставил проявить к нему интерес и производителей ПК. О намерении начать выпуск ридеров заявили летом 2009-го тайваньские MSI и ASUS. И если MSI не детализировала своих намерений, то президент ASUS Джерри Шен сообщил, что до конца года будет выпущено две модели ридеров — бюджетная и премиальная. По всей видимости, ASUS хочет успеть с новинкой к Рождеству, на которое традиционно приходится пик продаж цифровых гаджетов.

В отличие от обычных читалок с экраном из электронной бумаги, изделие ASUS похоже на привычные бумажные книги. У ридера будет два цветных сенсорных дисплея, на один из которых может выводиться виртуальная клавиатура. Поскольку устройство будет иметь возможность выхода в интернет, оборудовано веб-камерой и позволит осуществлять звонки по Skype, можно было бы счесть его попыткой скрестить ридер с нетбуком, успех которой неочевиден. Если бы не одно «но» — цена.

По словам Джерри Шена, бюджетный Eee Reader будет стоить около \$160. Это почти вдвое дешевле, чем монохромные ридеры с одним дисплеем от Sony, и почти втрое — чем Kindle. В случае успеха продукта ASUS он может не только обрушить цены на рынке ридеров, но и задать новый стандарт устройств для чтения электронных книг. Если разворотные цветные ридеры получат распространение, это будет способствовать переходу в электронный формат журналов и книг полноцветной печати. **❶**



WI-FI ДЛЯ СБОРКИ

СЕНТЯБРЬСКИЙ КОНКУРС «i-КОНТЕКСТ» ПОТРЕБОВАЛ ОТ УЧАСТИКОВ ЗНАНИЯ АРИФМЕТИКИ И ОСНОВ ПСИХОЛОГИИ. НУЖНО БЫЛО ПРОСЧИТАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ УСЛУГИ, КОТОРАЯ ТОЛЬКО ВЫХОДИТ НА РЫНОК.

текст ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

Bсентябре участникам конкурса «i-контекст» предстояло ответить на вопрос «Строительство социальной Wi-Fi-сети FON. В чем преимущество данного сервиса?». Такую тему для обсуждения предложила ГК «Комстар — объединенные телесистемы» («Комстар—OTC»).

«Комстар—OTC», крупнейший оператор интегрированных телекоммуникационных услуг, работает в Москве и 69 городах России. В состав группы, в частности, входят компании Московская городская телефонная сеть (МГТС) и «Комстар-директ», предоставляющая услуги доступа в интернет по технологии ADSL под маркой «Стрим». Кроме того, «Комстар—OTC» развивает услуги беспроводного доступа в интернет по технологиям WiMax и Wi-Fi.

Именно аспектам строительства Wi-Fi-сети FON («Комстар—OTC» занимается этим в столице с середи-

ны прошлого года) и был посвящен нынешний конкурс. Его участникам предстояло объяснить, почему именно сеть FON позволяет сформировать в городе универсальную информационно-коммуникационную среду. Дает ли какие-то существенные преимущества используемый при развертывании FON социальный подход, когда каждый участник сети становится общедоступной точкой выхода в интернет и может получать Wi-Fi-сигнал от коллег по FON.

Жюри получило несколько достойных работ, в финал вышли девять авторов. Это постоянный участник конкурсов «i-контекст» Вячеслав Шушурихин из Якутска, Александр Мельников из Улан-Удэ, Викентий Бирюков из Обнинска, а также московские авторы: Владимир Грязнов, Дмитрий Дьячков, Анатолий Кудряшов, Павел Паршутов, Сергей Смирнов и Руслан Тимченко.

Выбрать победителя оказалось непросто: все номинанты глубоко вникли в тему. Однако, по мнению жюри, наиболее тщательно проанализировал все плюсы и минусы сети FON Александр Мельников, дизайнер-верстальщик из Улан-Удэ (см. его решение на стр. 133).

Александр работает в Центре медицинской профилактики Министерства здравоохранения Республики Бурятия. По работе ему часто приходится иметь дело с офисной техникой, что и обусловило внимание к новинкам ИТ-индустрии. Вообще, интересы Александра удивительно разносторонни: так, он собирается защитить кандидатскую диссертацию по теме «Социальная структура кочевого общества» в Бурятском госуниверситете.

Александр Мельников получает главный приз конкурса — цифровую видеокамеру Sony DCR-DVD610E.

Следите за новыми конкурсами «i-контекст» на страницах журнала «Секрет фирмы» и сайте www.ione.ru. **•**

ХОТ-СПОТ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОГО ТРУДА

В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА «КОМСТАР—ОТС» ФОРМИРУЕТ ИЗ СВОИХ КЛИЕНТОВ, ПОЛЬЗУЮЩИХСЯ ШИРОКОПОЛОСНЫМ ИНТЕРНЕТ-ДОСТУПОМ, СТРОЙОТРЯД. ЕГО ЗАДАЧА — РАЗВЕРНУТЬ В СТОЛИЦЕ СЕТЬ WI-FI.

текст АЛЕКСАНДР МЕЛЬНИКОВ

FON — сеть, предоставляющая Wi-Fi-доступ в интернет за счет ее участников. В нужный момент они бесплатно пользуются возможностями интернет-доступа других участников. Международная компания FON Wireless основана в 2005 году. В число инвесторов вошли Google и Skype. В России проект развивает компания «Комстар—OTC».

В FON использован тот же принцип, что и в пионерских сетях, только вместо контента здесь «меняются» доступом в интернет. Чтобы стать абонентом FON, нужно взять в аренду у «Комстара» роутер LaFonera (подробности — на сайте www.fon.comstar.ru).

Конечно, в России сервис стартовал не в самое лучшее время — грянул кризис. Тем не менее летом 2009-го к FON подключился тысячный российский клиент. Этого недостаточно, чтобы полностью реализовать потенциал технологии. Однако не забываем мировой опыт развития FON: сначала медленный старт, потом взрывной рост.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Оплачиваем широкополосный доступ в интернет как обычно, платим за роутер 30 руб. в месяц и пользуемся интернетом везде, где есть хот-спот (точка доступа) FON. Минус — хот-спотов пока немного. Но их число неизбежно вырастет.

Плюс — не надо покупать точку доступа, если назрела необходимость завести в квартире Wi-Fi. Дешевле взять роутер в аренду.

Плюс — все мы накупили устройств с Wi-Fi (нетбуки, смартфоны и т. д.), и хочется дешево «поюзать» интернет через Wi-Fi-модуль за нормальную цену. Рост числа хот-спотов решит эту проблему.

Точек доступа FON в мире около 500 тыс., особенно ими насыщены Европа и США. Так что проблем с Wi-Fi в командировке или отпуске быть не должно. Минус — как обычно, полигоном для отработки бизнес-модели служит Москва; в города-миллионники сервис придет нескоро.

ПЕРСПЕКТИВЫ

Сеть «Комстар—FON» будет интенсивно расти. Особенно если пойдет в регионы. Рост обусловлен потребностью в сервисе, обеспечивающем возможность за небольшие деньги выйти в Сеть где угодно.



АЛЕКСАНДР МЕЛЬНИКОВ,
28 ЛЕТ, СОТРУДНИК
ЦЕНТРА МЕДИЦИНСКОЙ
ПРОФИЛАКТИКИ МИНИ-
СТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕ-
НИЯ РЕСПУБЛИКИ
БУРЯТИЯ (УЛАН-УДЭ)

КОММЕНТАРИЙ iONE

— Использование пионеровых технологий в Wi-Fi-сетях для России является ноу-хай. «Комстар—OTC» не просто строит очередную сеть Wi-Fi — компания минимизирует свои расходы, превращая в «строителей» своих пользователей. За кадром осталась одна из задач, которую решает «Комстар—OTC», развивая сеть FON. На современном этапе участвовать в ней могут лишь пользователи ADSL-доступа, предоставляемого компаний «Комстар-директ», «дочкой» «Комстар—OTC». Это привязывает клиента к услугам холдинга, лишая его возможности использовать, например, дешевый Wi-Fi-сервис от «Комстара», а широкополосный доступ — от другого провайдера. На столичном рынке доступа в интернет, где игроки активно переманивают клиентуру конкурентов, лояльность дорогого стоит.

КОММЕНТАРИЙ ПРЕСС-СЛУЖБЫ КОМПАНИИ «КОМСТАР — ОТС»

— Мы благодарим всех, кто принял участие в конкурсе. Его результаты подтвердили, что у проекта «Комстар—FON» большое будущее. И чем больше людей узнают о нем, тем быстрее будет расти сеть FON и тем больше выгод получат все участники этого глобального Wi-Fi-сообщества. Победитель конкурса кратко и доходчиво изложил все про *et contra* участия в сети FON — плюсы явно перевешивают. Что же касается ее развития во всероссийском масштабе, это вполне реальная перспектива. Однако сначала проект должен доказать свою жизнеспособность в столице. Сейчас в сети «Комстар—FON» зарегистрированы уже более 1,5 тыс. пользователей, и число новых подключений каждый день растет. Это означает, что принцип саморазвития, положенный в основу социальной Wi-Fi-сети, успешно работает. ■

РАЗЪЕМ ТРЕТЬЕЙ МОЛОДОСТИ

ИНТЕРФЕЙСУ USB 13 ЛЕТ. ВЕТЕРАН В ОТСТАВКУ НЕ ТОРОПИТСЯ И ГОТОВ СОЕДИНЯТЬ ВСЕ НОВЫЕ И НОВЫЕ УСТРОЙСТВА.

текст РЕВАЗ РЕЗО

Pазработанный к 1996 году интерфейс USB (Universal Serial Bus) пришел вместе с Windows 98. С этого момента начался бум устройств для переноса информации, которые можно подключать к ПК. И не только информации.

В июне 2009-го ведущие производители мобильных телефонов договорились о введении единого стандарта зарядных устройств. Еще несколько лет назад не было понятно, какой из стандартов выбрать. Когда же обозначилась тенденция эволюции телефонов в сторону их «сживления» с компьютером, все само собой прояснилось. Теперь зарядные устройства станут универсальными, а телефоны можно будет подзаряжать через USB, который есть в любом компьютере.

Помимо телефонов, уже имеющих USB-разъем (как для передачи информации, так и для подзарядки), существует огромное количество подключаемых к ПК устройств разной степени функциональности. Самые элементар-

ные — это флешка и мышка. Далее идут всевозможные гаджеты, помогающие обустроить компьютер для работы или отдыха. Это выносные жесткие диски, клавиатуры, лампы, вентиляторы, кард-ридеры, вебкамеры, плееры — список можно продолжать бесконечно.

Если же говорить о серьезных устройствах, подключающихся с помощью USB-интерфейса, то здесь обнаружится не меньшее разнообразие: принтеры, фото- и видеокамеры, множество специальных приборов и инструментов — научных, медицинских, музыкальных.

Сам стандарт USB тем временем не стоял на месте — в прошлом году утверждена уже третья его модификация. Она обеспечит скорость обмена информацией с внешними устройствами до 5 Гбит/с, что сделает USB 3.0 самым быстрым проводным соединением, используемым в компьютерах.



NEUHAUS T-2 AMPLIFIER

Вес: 9 кг Размеры: 290 x 290 x 150 мм

Ламповый усилитель в стиле ретро, разработанный компанией Neuhaus Laboratories. Сигнал поступает в него, минуя звуковую карту компьютера, благодаря чему достигается высокое качество звука. Правда, ощутить все достоинства Neuhaus T-2 можно, лишь оснастив его колонками или наушниками класса high-end. Обращаться с устройством следует осторожно: сначала покупка соединительных проводов из бескислородной меди с золочеными разъемами, а потом дело может дойти до проигрывателя для винила в противорезонансном мраморном корпусе. Цена: \$795

MICKEY MOUSE WEBCAM WITH LED LIGHT AND FAN

Высота: 240 мм
Цвета корпуса: голубой, оранжевый, фиолетовый
Настольный вентилятор, лампа и вебкамера с микрофоном — и все это в одном гаджете. Если представить себе ситуацию, в которой все три функции этого устройства будут использоваться одновременно, то получится душная безветренная летняя ночь и рядом никого, с кем можно поговорить. Цена: 1500 руб.



WESTERN DIGITAL WD20000H2Q STUDIO EDITION II

Объем: 2 Тб Размеры: 166 x 154 x 98 мм
Устройство хранения с жесткими дисками на 2000 Гб — это 6015 серий «Доктора Хауса», или более 775 суток музыки в формате mp3, или фотографии за 500 месяцев отпуска. Чтобы заполнить такое дисковое пространство текстовыми документами и электронными таблицами, нужно трудиться и жить вечно. Цена: 11 000 руб.



MICROSOFT REMOTE KEYBOARD MEDIA CENTER EDITION

Радиус действия: 10 м Размеры: 445 x 140 x 30 мм
Устройство совмещает в себе функции пульта дистанционного управления, клавиатуры и мыши. Питается от четырех батареек или аккумуляторов стандарта АА. Клавиатура снабжена подсвеченными кнопками и обеспечивает полное и эффективное управление компьютером на расстоянии (читай: с дивана). Цена: 2000 руб. ☈



ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

тематические страницы



Роман Гудков

136

ЗАКОННАЯ СИЛА

ТРИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

140

НОГИ, БОРОДА И ГОЛОВА

КАК ВЫБРАТЬ ЮРИДИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТАНТА



Когда необходимо любой ценой избежать ошибок, бизнес прибегает к услугам юридических консультантов

ЗАКОННАЯ СИЛА

В СЕНТЯБРЕ ИСПОЛНИЛСЯ ГОД, КАК РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА ПОЧУВСТВОВАЛА НА СЕБЕ ВЛИЯНИЕ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА. ОН ЗАТРОНУЛ ВСЕ СЕКТОРЫ ЭКОНОМИКИ – И ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС НЕ СТАЛ ИСКЛЮЧЕНИЕМ.

текст МАКСИМ ОДИНЦОВ

БОЛЬШИНСТВО опрошенных руководителей юридических фирм отмечают, что кризис привел к изменению структуры спроса на их услуги. Это вполне объяснимо. В период роста экономики большинство юридических действий легко стандартизируются: аренда, закупки, продажи, экспортно-импортные операции, строительство. Как правило, правовое сопровождение таких сделок стоит немного: с ними справляются либо штатные юристы (все текущие сделки, трудовые отношения, исковое производство о взыскании долгов или по искам о защите прав потребителей и т. п.), либо специализированные фирмы (редкие, но типовые сделки, например с недвижимостью).

Однако в период кризиса компании, производя реструктуризацию долгов и активов, чаще совершают необычные для себя юридические действия. Объем работы юридических консультантов «Нексиа Пачоли», по словам юриста этой группы компаний Ольги Фроловой, вырос за счет участившихся обращений клиентов по услугами due diligence. Связано это с продажей активов и услугами защиты прав клиентов как налого-

плательщиков в участившихся налоговых спорах.

«Следует выделить рост обращений по таким правовым вопросам, как споры о невыполнении обязательств по кредитным договорам перед банками; проблемы с начислением налоговых недоимок; проблемы, возникающие между партнерами по бизнесу, связанные с разделом имеющихся активов, добровольственностью исполнения по отношению друг к другу финансовых обязательств. Конечно же, нельзя не отметить радикальное увеличение трудовых споров», — отмечает управляющий партнер адвокатского бюро «Тарасов и партнеры» Олег Тарасов.

В некоторых случаях такие действия, как, например, попытка избежать дефолта по обязательствам, являются жизненно важными для дальнейшего существования компаний. Именно в подобных ситуациях, когда необходимо всеми силами избежать любых ошибок, в том числе юридических, бизнес прибегает к услугам недешевых, но обладающих безупречной репутацией юридических консультантов. Председатель комитета партнеров адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» Дмитрий Афанасьев считает, что «наиболее востребованы в нынешний период такие услуги, как реструктуризация долговых обязательств, сопровождение банкротств и, как ни странно, разводы».

Антикризисный характер спроса отмечают и работающие в России международные юридические фирмы. Кэрол Паттерсон, управляющий партнер московского офиса Baker & McKenzie, говорит: «Кризис привел к росту числа судебных и арбитражных споров, поэтому спрос на услуги наших специалистов по разрешению споров за последний год вырос. В начале кризиса юристы группы трудового права активно консультировали работода-

телей по кадровой реорганизации, сокращению численности штата, пересмотру условий трудовых договоров». Baker & McKenzie в ответ на увеличение спроса на финансовую реструктуризацию и банкротство вместе с консалтинговой компанией «РБ-партнеры» создала Московский клуб держателей облигаций. Задача такого неформального объединения инвесторов — создание инструментов совместного эффективного управления долгом. Клуб разрабатывает различные сценарии работы с эмитентами в зависимости от их поведения с кредиторами: мирные или недружественные, с подачей исков в суд, с обеспечи-

тельными мерами, с поиском выведенных активов.

Одновременно в некоторых сегментах рынка спрос падает. «Безусловно, сократился объем работы по сделкам, связанным со слияниями и поглощениями, с крупным проектным финансированием», — говорит Андрей Гольцблат, управляющий партнер Goltsblat BLP.

«Кризис приводит к тому, что увеличивается объем рынка для топ-сегментов RuLF и ILF, специализирующихся на оказании сложных юридических услуг», — резюмирует управляющий партнер юридической фирмы «Вегас-Лекс» Альберт Еганян.

В то же время далеко не все юридические консультанты отмечают изменения среди своих заказчиков. На составе клиентов «Нексия Пачоли» финансовый кризис не отразился. Того же мнения придерживаются Олег Тараков, Дмитрий Афанасьев, а также Надежда Орлова из компании ФБК и другие опрошенные эксперты. Однако признаки кризиса есть и здесь. По наблюдениям Альbertа Еганяна, если раньше клиент предпочитал иметь несколько юридических консультантов, то теперь он выбирает из них самого надежного, выторговывая при этом дополнительные «оптовые» скидки. Конкуренция между

ФБК ПРАВО

Объясняем мир, изменяя мир!

Благодаря команде профессионалов в разных областях права, компания «ФБК» может оказать эффективную помощь вашей компании и обеспечить высокое качество услуг по следующим ключевым направлениям:



Россия | 101990 | Москва | ул. Мясницкая, д. 40
Тел.: +7 (495) 737-5353 | Факс: +7 (495) 730-6081

Компания ФБК основана в 1990 году, является одной из старейших отечественных компаний, оказывающих услуги в области аудита и консалтинга. С момента создания ФБК оказывает услуги в области налогов и права и занимает лидирующие позиции на рынке.

По итогам 2008 года ФБК занимает первое место по объему юридического консалтинга.

(«Эксперт», №11 (650), 23 марта 2009 года)

- Налоговый консалтинг
- Защита в налоговых спорах
- Корпоративная практика
- Финансовые расследования
- Судебно-экономическая экспертиза
- Решение комплексных задач

www.fbk-pravo.ru

www.fbk.ru

Реклама

«НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ В НЫНЕШНИЙ ПЕРИОД ТАКИЕ УСЛУГИ, КАК РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ДОЛГОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ, СОПРОВОЖДЕНИЕ БАНКРОТСТВ И, КАК НИ СТРАННО, РАЗВОДЫ»

консультантами из-за этого усиливается.

ТРИ СТРАТЕГИИ

Изменение структуры спроса на юридические услуги не могло не привести к реструктуризации рынка. Одним из наиболее знаковых событий в связи с этим стал «развод» российской юридической фирмы «Пепеляев, Гольцблат и партнеры». В начале этого года вместе с одним из основателей Андреем Гольцблатом фирму покинули более трети его коллег, которые теперь работают в международной юридической фирме Goltsblat BLP. В других юридических компаниях также усилилось брожение. Повысилась нагрузка на сотрудников: большинство консультантов, судя по опросам и обсуждениям на профессиональных форумах, жалуются на увеличение нагрузки и необходимость работать сверхурочно.

Впрочем, на Западе ситуация еще хуже. Ведущие аудиторско-консалтинговые (включая Big4) и юридические фирмы направляли сотрудников в отпуска в летнее время или переходили на сокращенную рабочую неделю. В США обанкротились и заявили о прекращении своей деятельности четыре юрфирмы. Две из них входили в сотню крупнейших юридических компаний мира. По сравнению с волной банкротств в других секторах экономики это мало, но для юридического бизнеса банкротство куда более экстраординарное событие, чем крах банка или автопроизводителя.

Несколько международных юрфирм, работающих в России, пошли

по пути сокращения (до 40%) или изменения структуры штата: увольняются старшие юристы, вместо них набираются коллеги с меньшим опытом и зарплатными ожиданиями. Оставшимся после сокращения режут зарплаты и бонусы, повышаются требования по биллингу (объему оплаченных клиентами часов). Косвенным признаком проблем у юрконсультантов может являться резкое по сравнению с докризисным уровнем уменьшение маркетинговой активности: снижение объема рекламы, менее оперативное обновление корпоративного сайта, отказ от проведения бесплатных семинаров для потенциальных клиентов, сокращение аналитических подразделений.

«Уже сейчас видно, что российские фирмы проходят кризис намного увереннее, чем их конкуренты из-за рубежа, — считает управляющий партнер юридической компании Magisters Дмитрий Дякин. — Убежден, что, пройдя кризис, местные компании усилят свои позиции, если смогут правильно воспользоваться возможностями, которые сейчас открываются. Фирмы, действительно обладающие сильными конкурентными преимуществами и сильной собственной стратегией развития, выживут и преуспеют. Остальные будут вынуждены сокращаться или вообще уйти с рынка».

Для того, чтобы не только выжить, но и развивать бизнес дальше, юрфирмы придерживаются трех иногда дополняющих, но чаще всего абсолютно самостоятельных стратегий. Первая стратегия характерна для крупных юридических

компаний с диверсифицированной продуктевой линейкой — так называемых юридических супермаркетов. Падение спроса на одни продукты относительно безболезненно компенсируется ростом спроса на другие. Это означает, что юридической фирме не нужно снижать штат — достаточно перенаправить трудовые ресурсы в новые проекты. Обладающие высокой квалификацией старшие юристы легко переключаются на новые услуги, не меняя специализации: эксперт по корпоративному праву, в докризисное время обеспечивавший IPO, в нынешних условиях с успехом справится с реструктуризацией бизнеса клиента.

Другая тактика заключается в ориентации на клиентов, кого не затронул кризис, например на государственные корпорации, которые, возможно, испытывают определенные трудности, но в состоянии оплатить юристам услуги по избавлению их бизнеса от части проблем. Придерживающиеся такой тактики юрфирмы обычно не просто консультируют, а предлагают комплексные, основанные на правовых инструментах деловые решения. Если проблема клиента диагностирована правильно, то платежеспособный спрос на такой юридический продукт существенно выше, чем на традиционные услуги юриста.

Третье направление — в чем-то развитие предыдущей тактики. В условиях кризиса испытывающие серьезные трудности клиенты порой готовы хвататься за любую соломинку. Особо отчаявшиеся, понимая, что их бизнес терпит крах, пытаются сохранить часть активов, чтобы после банкротства начать новый бизнес. В таких обстоятельствах они воспользуются услугами консультантов, предложивших «лекарство последней надежды». □

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



Работая внутри неюридического бизнеса, штатный юрист вынужден быть мастером на все руки

НОГИ, БОРОДА И ГОЛОВА

ОБРАЩАЯСЬ ЗА ПРАВОВОЙ ПОДДЕРЖКОЙ В ЮРФИРМЫ, КОМПАНИИ КЛИЕНТУ НАДО ЗНАТЬ, ЧЕМ РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ПРИ ВЫБОРЕ И КАК НЕ ЗАПУТАТЬСЯ В «БОРОДЕ» ЮРИДИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТАНТА.

текст МАКСИМ ОДИНЦОВ

«На сегодняшний день правовые реалии в нашем государстве таковы, что зарегламентированность отношений хозяйствующего субъекта со своими партнерами и контрагентами, органами государственной власти и управления, а зачастую и просто физическими лицами гораздо выше, чем в других развитых странах», — говорит Олег Тарасов, управляющий партнер адвокатского бюро «Тарасов и партнеры».

«Минимизация юридических рисков — залог устойчивого развития компаний всех масштабов и видов деятельности, поэтому квалифицированная юридическая поддержка необходима при решении любых задач управления бизнесом», — считает Ольга Фролова, юрист группы компаний «Нексия Пачоли». Александр Ситников, партнер, управляющий директор юридической фирмы «Вегас-Лекс», уверен: «Классикой менеджмента является использование проактивного подхода (прогнозирование и адаптация управления), а не реактивного (тушение пожаров)».

Разумеется, свой юрист (*in-house lawyer*) компании нужен. По мнению Ольги Фроловой, поддержки со стороны штатных юристов для решения тактических во-

просов вполне достаточно. «Грамотный внутренний юрист хорошо владеет спецификой деятельности своей компании, историей проблемы, по которой к нему обращаются за профессиональной поддержкой. Он знает политику фирмы при решении тех или иных задач, имеет наложенные отношения с внутренними службами компании и ее контрагентами, задействованными в проекте», — говорит Надежда Орлова, партнер компании ФБК по налогам и праву. Однако, работая внутри неюридического бизнеса, штатный юрист вынужден быть мастером на все руки. Широта кругозора порой мешает, особенно в странах с развитой системой права. Дмитрий Афанасьев, председатель комитета партнеров адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры», поясняет: «В силу необыкновенной разносторонности, разнонаправленности американской системы права специализация юристов развита очень сильно, и внутрикорпоративные юридические отделы не могут себе позволить держать узких специалистов».

Сергей Войтишкин, партнер Baker & McKenzie, вспоминает: «Как сказал мне однажды руководитель правового управления крупной компании, „когда проект важный и я знаю, что основной акционер мне голову свернет, если что-то не так, то я нанимаю самых крутых юристов“».

Юридические фирмы можно условно разделить на три группы. Самая многочисленная — выполняющие однотипные стандартизованные услуги. Наиболее яркий пример — регистрация предприятий или ведение однотипных судебных споров, например о взыскании задолженности. Как правило, такая работа по плечу даже студенту. Но фирмы сделают это быстрее и за меньшие деньги, чем собственный юрист компании, благодаря отработанной технологии, связям и, ко-

нечно, минимизации собственных затрат на квалифицированную рабочую силу. Большую часть работы, связанную в первую очередь с хождением по инстанциям и заполнением типовых форм, выполняет младший персонал, довольствующийся весьма скромным вознаграждением.

Вторая группа, менее многочисленная,— это фирмы, специализирующиеся на относительно сложных кейсах. Их отличительной особенностью является стремление подчеркнуть свою «бороду» — опыт и умение решать задачи, аналогичные тем, которые сейчас стоят перед клиентом. Среди этих фирм

есть и крупные, входящие в первую десятку мировых лидеров, и средние, и мелкие, состоящие из одного-двух юристов с вспомогательным персоналом. Часто такие компании выступают в качестве своего рода подстраховки. Например, банки при выдаче крупного кредита могут потребовать, чтобы заемщик получил у солидной фирмы юридическое заключение (legal opinion) на проект, для которого ему нужны заемные средства. Эти компании могут также привлекаться для проверки юридической чистоты сделки, отдельного проекта или всего бизнеса (due diligence). Конкурирующие юридические фирмы обычно «меря-

ются бородой», то есть всячески подчеркивают свой опыт. Скорость оказания услуг и их стоимость вторичны, однако и по этим позициям ведется ожесточенная конкурентная борьба, особенно сейчас, в условиях кризиса. Поэтому распознать такие фирмы относительно легко: достаточно посмотреть рейтинг по доходам юрфирмы в пересчете на одного юриста. Если фирма находится в середине или конце списка, вероятнее всего, это типичный продавец «бороды». Их услугами имеет смысл пользоваться, если ситуация для вашего бизнеса нестандартная, но вы точно знаете, что такую же проблему эта фирма решала.

<ul style="list-style-type: none"> ► Аудит ► МСФО ► Оценка ► Консалтинг ► Экспертиза тарифов <p>► Юридические услуги</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Земельное право ► Обучение 	<p>«НЕКСИЯ СИ АЙ ЭС» NEXIA INTERNATIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ► налоговый консалтинг ► представительство в суде по налоговым спорам ► арбитраж ► Legal Due Diligence ► международное налоговое планирование <p>лидерующая аудиторско-консалтинговая группа в области права</p> <p>NEXIA INTERNATIONAL аудит и консалтинг</p> <p>Контактные данные: тел./факс: +7 (495) 785-94-76, law@pacioliru.ru, www.pacioli.ru</p>
--	---

реклама

Наконец, самая малочисленная и самая дорогая группа юридических консультантов — компании, которые продают не «ноги» и не «бороду», а «мозги», то есть умеют находить решения наиболее сложных проблем. Такие фирмы решают нестандартные задачи, поэтому анализировать их опыт бессмысленно. Но кое-что из анализа можно почерпнуть: например, если фирма создала прецедент, помогла впервые на территории страны осуществить какой-то уникальный проект, то, скорее всего, именно она справится с той особой задачей, которую вы собираетесь перед ней поставить. Второй критерий — удельный доход фирмы на одного юриста. Светлые головы обычно дороги, за них хедхантеры ведут ожесточенную борьбу, поэтому продавцы «мозгов» не могут предлагать низкие цены. Впрочем, одна фирма может сочетать амплуа продавца и «мозгов», и «бороды». В этом случае она готова предложить клиентам гибкую ценовую политику, при которой часть проектов выполняется молодыми юристами под контролем более опытных. Однако в таких смешанных фирмах есть подразделения, состоящие преимущественно из старших юристов, — это означает, что такой вид услуг

оказывают высококачественные специалисты.

ILF ИЛИ RULF?

На российском рынке присутствуют международные юридические (international law firms — ILF) и российские компании (Russian law firms — RuLF). Границы между ними достаточно условны. В большинстве ILF работают россияне, окончившие российские (или еще советские) юридические вузы. Многие из таких юристов впоследствии переходят работать в RuLF. Да и сами ILF бывают разные. Например, Magisters — компания, основанная на Украине и постепенно проникшая на рынки юридических услуг других стран бывшего СССР, скорее конкурирует с ведущими RuLF, чем с ILF из США и Западной Европы.

Кого лучше нанимать — RuLF или ILF? Однозначного ответа нет. Страна происхождения не главный фактор. И российские, и иностранные юрфирмы, работающие в одном сегменте рынка, предлагают одинаково высокие стандарты качества. Уровень квалификации персонала и цены на услуги зачастую тоже равны.

Интересно, что и опрошенные с представителями RuLF и ILF дают похожие советы по выбору юридическо-

го консультанта. Прежде всего, стоит изучить специализированные справочники, в частности The Legal 500 EMEA, Chambers & Partners, Martindale Hubbell. Немалую помощь могут оказать и специализированные рейтинги юридических фирм, например The Global 100. Попытались составить свой рейтинг и мы. Поскольку единственной официально подтверждаемой большинством юрфирм информацией является количество юристов, опирались на него. Что касается доходов, то здесь мы были вынуждены использовать косвенные данные. Мы проанализировали данные международных рейтингов ILF. Их доходы в Восточной Европе в пересчете на одного юриста составляют около \$450–500 тыс. в год. Эта сумма, переведенная в рубли (то есть примерно 14,5 млн руб.), и взята за основу для определения возможного дохода российского бизнеса ILF. Что касается RuLF, то мы использовали данные официальных коммерческих предложений, на условиях анонимности предоставленные нами некоторыми клиентами таких фирм, и сопоставили их со средними показателями по биллингу, установленными в каждой фирме. Компании, попавшие в рейтинг, не стали официально комментировать результаты на-

КРУПНЕЙШИЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ, РАБОТАЮЩИЕ В РОССИИ

РЭНКИНГ ПО КОЛИЧЕСТВУ ЮРИСТОВ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИРМ*	НАЗВАНИЕ ФИРМЫ	ЧИСЛЕННОСТЬ ЮРИСТОВ	ПРЕДПОЛАГАЕМЫЙ ГОДОВОЙ ОБОРОТ, МЛН РУБ.	ВЕРОЯТНЫЙ ДОХОД НА ОДНОГО ЮРИСТА, МЛН РУБ.
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИРМ*				
1	«ЕГОРОВ, ПУГИНСКИЙ, АФАНАСЬЕВ И ПАРТНЕРЫ»	165**	2700	16,4
2	«ПЕПЕЛЯЕВ, ГОЛЬЦБЛАТ И ПАРТНЕРЫ»	125	1340**	10,7
3	«ВЕГАС-ЛЕКС»	82**	1123	13,7
4	«ЯКОВЛЕВ И ПАРТНЕРЫ»	81	738	9,1
5	«ГОРОДИСКИЙ И ПАРТНЕРЫ»	72	664	9,2
РОССИЙСКИЕ ФИРМЫ				
1	CMS	130	1116	8,6
2	BAKER & MCKENZIE – CIS, LIMITED	126**	1826	14,5
3	CLIFFORD CHANCE	124	1797	14,5
4	LINKLATERS CIS	101	1464	14,5
5	SALANS	101	1285	12,7

* ПРИВОДЯТСЯ ДАННЫЕ О ПЕРСОНАЛЕ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ ТОЛЬКО РОССИЙСКИХ ОФИСОВ ** ПОДТВЕРЖДЕННЫЕ ДАННЫЕ ИСТОЧНИКИ: THE GLOBAL 100, THE LEGAL 500, ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ КОМПАНИЙ

ших подсчетов, однако некоторые из них дали подсказки, как прийти к более точным значениям.

Александр Ситников объясняет: «Успех юридического консультанта зависит от успешности его проектов. О плохо сделанном проекте клиент расскажет своим знакомым и коллегам всегда, но далеко не всегда — об успешном. Помимо репутации и плохих отзывов каждый консультант несет ответственность за профессиональные ошибки, которые должны быть застрахованы (это является достаточно часто встречающимся обязательным требованием за рубежом). В РФ такой обязанности нет, но есть практика

по страхованию, которую используют крупнейшие участники рынка».

Выбрав три-четыре фирмы, обладающие достаточно высокой репутацией и опытом решения аналогичных задач, направьте им запрос (request for proposals). Затем изучите полученные коммерческие предложения с предварительным техзаданием и предполагаемым порядком цен. Для контроля над затратами за услуги юрконсультантов целесообразно договариваться о почасовой оплате с фиксированной верхней планкой (cap) или примерной сметой (fee estimates). В некоторых случаях допустим твердый фиксированный гонорар (fix). Однако, как

правило, он не избавляет от неопределенности ни клиента, ни консультанта, если стороны не договорились об объеме услуг, которые клиент ожидает получить.

Что у вас будет на выходе? Максим Калинин, руководитель петербургского офиса Baker & McKenzie, уверен: «Максимально четкие ответы (когда это возможно) на четко поставленный вопрос. Нужно помнить, что консультант владеет только той информацией, которую вы ему предоставили. Хотите качественный совет — рассказывайте все. Но нельзя требовать, чтобы консультант за вас принял решение по коммерческому вопросу». □

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

**Поднимите престиж
своей компании
и торговой марки**

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

войдите в книгу

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делают с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

Коммерсантъ



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

реклама



Елена Путилина,
региональный вице-
президент Tupperware СНГ



Сергей Габестро,
председатель совета
директоров МТС
«Фабрикант»

«В сентябре мне выпало счастье сопровождать патриарха Московского и всея Руси Кирилла во время его паствырской поездки по Нижегородской области. В силу моего социального служения как исполнительного директора Фонда преподобного Серафима Саровского мне довелось присутствовать на проповедях и богослужениях патриарха. Я удостоился чести беседовать с ним. Вообще мне повезло, что я могу общаться с людьми, которые всю свою жизнь посвятили церкви. Ведь среди них достойных, чистых и сильных духом гораздо больше, чем среди мирян.

Что касается мирского, то объемы торгов в нашей системе „Фабрикант“, несмотря на кризис, растут. Мы получили новых заказчиков из числа госструктур.

Другая недавняя радость — мой младший сын пошел учиться в первый класс частной школы. Ему очень нравятся и школа, и преподаватели, и занятия. А раз доволен он, то доволен и я».

«В середине сентября мы пригласили 1,5 тыс. наших лучших сотрудников (Tupperware занимается прямыми продажами.— **сф**) на выступление „Хора Турецкого“ в Зале имени Чайковского. Это оказалось потрясающее: и сам музыкальный коллектив, и то, что концерт был устроен только для наших лидеров. Михаил Турецкий выходил в зал и приглашал поддержать солистов, а слушатели дружно подхватывали песню. Это был дивно красивый унисон.

Вообще я считаю, что нам удается создавать атмосферу праздника в компании. Не были в офисе Tupperware? У нас очень весело: по вторникам — танцы, по четвергам — пилатес. Всюду искренние улыбки. Поэтому люди прекрасно работают. В частности, в этом году рост продаж Tupperware превысит 30% — очень хороший результат».

«В середине сентября у меня случилась долгожданная радость: мы успешно прошли добровольную сертификацию в международной организации Prima Klima, которая подтвердила низкий уровень выбросов углекислого газа на нашем производстве. Это первый результат нашего проекта „Этичное и экологичное производство“, стартовавшего в 2009 году. В течение этого года мы вдвое снизили уровень выбросов CO₂. Для этого пересмотрели состав сырья и упаковочных материалов, отказались от компонентов, содержащих фенолы и фреон.

Компенсировать наш и без того небольшой уровень выбросов CO₂ может ежегодная посадка 9 га новых зеленых насаждений. И мы уже начали перечислять на эти нужды лесничествам 4 тыс. евро в месяц. Прямой коммерческой подоплеки наш проект не имеет. Но, возможно, экологический сертификат пригодится в Великобритании и Польше, где мы планируем начать продажи нашей зубной пасты». **сф**



Евгений Демин,
генеральный директор
ООО «Сплэт-косметика»