



9 771727 417006

10010

ISSN 1727-417-6

**НЕФТЬ****\$60**

составила средняя цена барреля нефти в 2009 году, по данным EIA, снизившись по сравнению с 2008-м на 30%

18 630,2 2010

sf.kommersant.ru

**10**

ОКТАБРЬ

# Секрет фирмы

**КРЕДИТОВАНИЕ**

19,1 трлн руб.  
кредитов выдали банки к началу 2010 года

**ЭКСПОРТ****\$301,6 млрд**

заработали российские экспортеры в 2009 году. 70% этих денег пришлось на нефтепродукты

**УКРЕПЛЕНИЕ РУБЛЯ****28%**

На столько вырос среднегодовой курс рубля в 2009 году относительно 2008-го, компенсировав нефтяникам потерю от падения цен на нефть

**РАСХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ**

0% прибавили расходы населения в III квартале 2009 года по сравнению с тем же периодом 2008-го

**ДОХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ**

16,9 тыс. руб. зарабатывал в среднем в месяц россиянин — на 13% больше, чем годом ранее

**ДОХОДЫ БЮДЖЕТА**

13,6 трлн руб. составила доходная часть российского бюджета в 2009 году против 16 трлн руб. в 2008-м

**ГОСИНВЕСТИЦИИ**

1,1 трлн руб. инвестировало в экономику государство в 2009 году — на 10% больше, чем годом ранее

**ИНФЛЯЦИЯ****8,8%**

составила инфляция в 2009 году

# 200

## САМЫХ БЫСТРОРАСТУЩИХ КОМПАНИЙ

**M&A****\$46,1 млрд**

составил, по данным KPMG, рынок M&A в 2009 году — это на 62% меньше, чем годом ранее



# ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ПОЛОСОК!

## ВАШ ИМИДЖ – БЕЗУПРЕЧНАЯ ПЕЧАТЬ!



### ВАШ БИЗНЕС ДОСТОИН ОРИГИНАЛЬНОГО КАРТРИДЖА HP

Чаще всего Вы представляете перед клиентами не в лучшем свете, используя для печати перезаправленные картриджи. Ведь они могут приводить к утечке тонера и появлению пятен. Добавьте к этому потраченные впустую время и деньги, и причина упущенных возможностей станет очевидна.

Не стоит портить свой имидж!  
Для качественной печати используйте оригинальные,  
не перезаправленные картриджи HP!

Подробнее на [WWW.HP.COM/RU/SUPPLIES](http://WWW.HP.COM/RU/SUPPLIES)



**HIT PRINT**  
**INTELLIGENTLY\***

\* Совершенство печати.  
Со знанием дела.

© 2010 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Исследование 2008 года проводилось компанией QualityLogic Inc. по заказу корпорации HP и имело целью сравнить оригинальные картриджи HP LaserJet с восстановленными картриджами семи марок, распространенных в Европе, для лазерных принтеров LaserJet 2300 (Q2473A) и HP LaserJet 4350 (Q5407A), HP 10A (Q2610A) и HP 42A (Q5942A). Было протестировано по 24 картриджа каждой марки. Картриджи всех марок продаются в Европе, однако для этого исследования картриджи двух марок были приобретены в Северной Америке. Подробный отчет QualityLogic опубликован на веб-узле [www.Qualitylogic.com/tonertest.pdf](http://www.Qualitylogic.com/tonertest.pdf). Реклама.

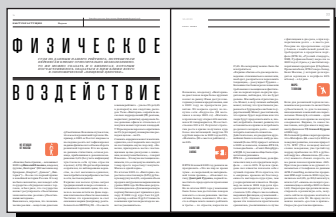
10-2010

## СОДЕРЖАНИЕ

СЕКРЕТ ФИРМЫ



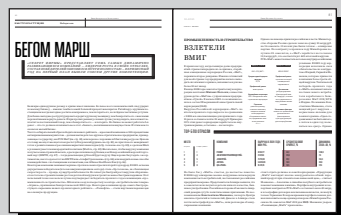
74—75



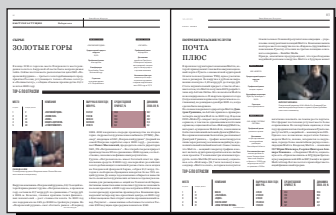
76—77



78—79



80—81



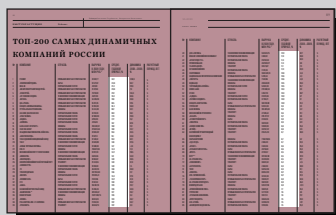
82—83



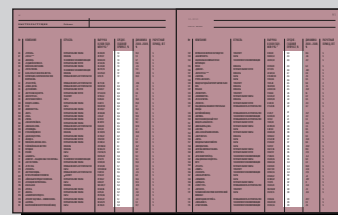
84—85



86—87



88—89



90—91



92

74

## ТЕМА НОМЕРА

74

ЦЕЛИ

«Секрет фирмы» представляет результаты очередного рейтинга быстрорастущих компаний

76

ПОДЪЕМ

Лучшие результаты продемонстрировали компании, ближе всего стоящие к потребителю в экономической «пищевой цепочке»

80

ПОБЕДИТЕЛИ

Семь лидеров роста в своих отраслях

88

РЕЙТИНГ

Топ-200 самых быстрорастущих компаний России

12

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ

12

ПЕРЕДЕЛ

Чем Сбербанк намерен взять рынок потребительского кредитования

14

НОУ-ХАУ

Аукцион как средство от кризиса на рынке недвижимости

15

ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

«Утконос» мечтал нарастить число торговых точек, но вместо этого вынужден уходить в интернет

16

НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Стюарта Лоусона





СОДЕРЖАНИЕ

20	СТРАТЕГИЯ
20	НАСТУПЛЕНИЕ Денис Штенгелов скупил крупнейших производителей соленых снеков как раз в тот момент, когда потребитель пресытился сухариками и сушеной рыбой
28	ПРОРЫВ Как создавался самый успешный «русский» стартап в новейшей истории российского венчурного бизнеса
34	ГЕНШТАБ Президент Мясного союза России Мушег Мамиконян узнал, почему генерального директора «Первого коллекторского бюро» Павла Михмеля посчитали недобросовестным заемщиком и надежен ли бизнес по сбору безнадежных долгов
42	СМЕНА КУРСА Основатель компании «Балтимор» Алексей Антипов променял кетчуп на цветы
48	ПЕРСПЕКТИВЫ
48	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Во что виртуальные олигархи инвестируют реальные доллары
54	ПЕРЕЗАГРУЗКА Изобретатель интернет-протокола TCP/IP Винт Серф хочет сделать Сеть обителью роботов и вещей
56	ТОЧКИ ВХОДА Лучшее из мировых блогов
58	ИДЕИ Нубара Афеяна и Яна Хофмайера
60	ТАКТИКА
60	МЕНЕДЖМЕНТ Розничная сеть «Мосмарт»: из самого быстрорастущего ритейлера в без пяти минут банкрота и обратно
64	ПРОДАЖИ Что крупнейший российский интернет-магазин программного обеспечения «Софткей» забыл в офлайне
68	МАРКЕТИНГ Национальная факторинговая компания узнала много нового о себе, пообщавшись с клиентами
72	СТАРТАПЫ «Вистар» — предсказатель маршруток, 3D-Bank Дмитрия Трепакова и грязный бизнес «Чистопола»
99	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ
99	IONE. Информационные технологии
06	ПОЧТА
08	БАНК РЕШЕНИЙ
112	РАДОСТИ ЖИЗНИ



**ОБЛОЖКА**  
Антикризисные стратегии российских компаний

Инфографика:  
Родион Китаев



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ РАЗМАХ  
ДЕНИСА ШТЕНГЕЛОВА

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

КАБИНЕТ  
5 ноября  
МСФО  
5 ноября  
РЕЙТИНГ  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ  
ФОНДОВ  
5 ноября

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



# ...а дома лучше С НОВЫМ КАТАЛОГОМ ИКЕА!

Новый каталог ИКЕА поможет вам организовать пространство в доме так, чтобы в нем каждый чувствовал себя комфортно. Он подскажет сотни идей, как обустроить даже самую маленькую кухню, гостиную или спальню. А главное — покажет, как это можно сделать без особых затрат, ведь в новом каталоге ИКЕА цены снижены более чем на 800 товаров.



Если вы не нашли каталог в своем почтовом ящике:

- можете взять его в любом магазине ИКЕА
- ознакомиться с его электронной версией на сайте [www.IKEA.ru](http://www.IKEA.ru)
- оформить заявку на адресную доставку на сайте [www.IKEA.ru](http://www.IKEA.ru)

Москва (Химки, Теплый Стан, Белая Дача) • Санкт-Петербург (Дыбенко, Парнас) • Казань  
Нижегород • Омск • Ростов-на-Дону • Новосибирск • Екатеринбург • Адыгея-Кубань

© Inter IKEA Systems B.V. 2010. Предложение действительно, пока товары есть в наличии.  
Количество товара в одни руки ограничено. Цены в рублях. На правах рекламы.



ЕСТЬ ИДЕЯ. ЕСТЬ ИКЕА.





## РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

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

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**<sup>2</sup>

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**<sup>3</sup>

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**<sup>4</sup>

Редакторы **Константин Бочарский**<sup>5</sup>,

**Николай Гришин**<sup>6</sup>, **Юлия Фуколова**<sup>7</sup>

Обозреватели **Дмитрий Лисицин**<sup>8</sup>, **Иван Марчук**<sup>9</sup>,

**Юлиана Петрова**<sup>10</sup>

Корреспонденты **Светлана Горбачева**<sup>11</sup>, **Юлия Гордиенко**<sup>12</sup>,

**Полина Русяева**<sup>13</sup>

Специальный корреспондент **Сергей Кашин**<sup>14</sup>

Тематические страницы «iOpe.

Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**<sup>15</sup>

## РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распов**<sup>16</sup>

Дизайнеры **Алексей Баранов**<sup>17</sup>, **Василий Шихачевский**<sup>18</sup>

Билд-редактор **Ирина Майорова**<sup>19</sup>

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**<sup>20</sup>

Корректоры **Вера Гликина**<sup>21</sup>, **Анна Кузьменкова**<sup>22</sup>

Верстка **Елена Артемьева**<sup>23</sup>

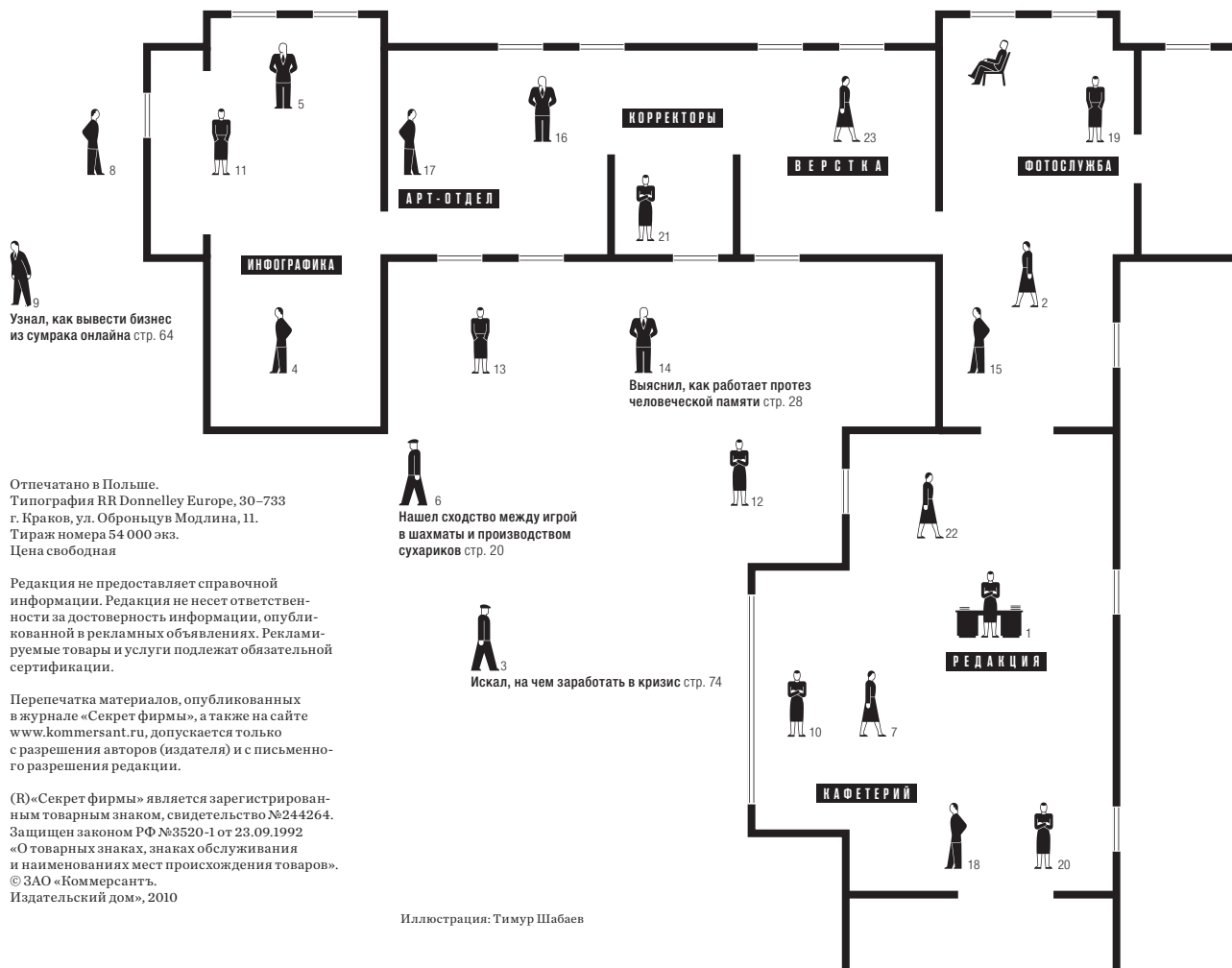
Инфографика **Василий Шихачевский**<sup>18</sup>

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арндт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**



## УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»  
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

## РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

Директор **Екатерина Кузнецова**  
Руководитель проекта **Ирина Пшеничникова**  
e-mail: [ip@kommersant.ru](mailto:ip@kommersant.ru)  
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

## ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

Директор **Алла Малахова**  
тел. (499)943-9784  
Продажи по подписке и в розницу  
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»  
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1  
тел.: (499)943-9709, (499)797-6996  
e-mail: [sf@kommersant.ru](mailto:sf@kommersant.ru)  
[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

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

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

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

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

Искал, на чем заработать в кризис стр. 74

Выяснил, как работает протез человеческой памяти стр. 28

Нашел сходство между игрой в шахматы и производством сухариков стр. 20

Узнал, как вывести бизнес из сумрака онлайн стр. 64



## Дома стены помогают



### В чем преимущества ипотечного кредитования в Барклайс Банке?

Во-первых, у нас привлекательные процентные ставки. Добавьте к этому отсутствие комиссий за выдачу кредита, максимально возможную сумму кредита в размере 80% от стоимости жилья и возможность учитывать доход до четырех созаемщиков. Новое жилье, таким образом, становится еще более доступным.

### Есть ли дополнительные расходы при оформлении ипотеки?

Есть традиционные расходы, связанные с приобретением недвижимости и получением кредита, — это вознаграждения риелторам, независимая оценка и страхование предмета залога, а также государственные пошлины. Взимаются дополнительные комиссии за аренду ячейки или оформление аккредитива. Но комиссия за выдачу кредита и его досрочное погашение в Барклайс Банке отсутствует.

### А специальное предложение?

Безусловно! При получении ипотечного кредита с 1 августа до 15 ноября 2010 года Барклайс Банк делает своим клиентам подарок\* — оплачивает страхование приобретаемого жилья за первый год обслуживания кредита из собственных средств!

### Наталья Грязнова

Начальник Отдела  
развития ипотечного кредитования  
Барклайс Банка

**Ипотека  
от Барклайс Банка.  
Добро пожаловать домой!**

+7 495 231 11 11

8 800 200 07 70

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

 **BARCLAYS**





**«СМОТРЕЛ ПО БАЗЕ  
ЭКСПОРТ В 2009 ГОДУ.  
1 МЕСТО — НЕФТЕПРО-  
ДУКТЫ, 2 — ЛЕС,  
3 — ПОЛИМЕРЫ...  
115 МЕСТО — ЧЕЛОВЕ-  
ЧЕСКИЕ ВОЛОСЫ.  
КОРОЧЕ, 95% — СЫРЬЕ»**

SPOTEX, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«ВАРВАРЫ У ВОРОТ»**

СФ №9(301), сентябрь 2010

«В России бизнес-школы относительно дешевы, и поэтому не выполняют функцию отсева слушателей по уровню доходов, как в западных странах, где есть признак определенной кастовости. Практически любой менеджер среднего звена может сам оплатить свое обучение, поэтому при приеме на работу мало смотрят на диплом MBA. С другой стороны, в России не работают многие вещи, которые преподают в бизнес-школе.

Вывод: у нас бизнес-образование играет существенно меньшую роль для человека как при трудоустройстве, так и при принятии решений в реальной работе».

TUMR, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«УЧЕБНАЯ ТРЕВОГА» СФ №9(301), сентябрь 2010**

«Нет в России нормальных MBA-программ... Аналогичных западным и конкурентоспособных точно нет. Увы! Нормальная программа есть не что иное, как программа конкурентная (или же отвечающая требованиям, профессионализму западных аналогов). Примеры: Harvard Business School, Chicago Business School, MBA-программа Астонского университета, MBA университета Strathclyde, программа Carnegie Mellon University — Graduate School of Industrial Administration, Executive Education at Columbia Business School. Их много, неплохих. Давайте будем честными, наши программы с ними сейчас конкурировать не могут».

THESTORMGIRL, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«УЧЕБНАЯ ТРЕВОГА» СФ №9(301), сентябрь 2010**

«Цитата: „Необходимо также дополнительно изучить вопрос, сохранить ли право на процессуальное представительство для отдельных некоммерческих организаций — обществ защиты прав потребителей, правозащитных экологических и благотворительных организаций“... Признавая проблему качества оказываемых адвокатами услуг, тем не менее боюсь, что мы вновь имеем дело с ползучими попытками передела рынка. Господа, малоимущие люди тоже имеют права. В частности, право быть защищенными от вашего корыстолюбия и желания на них заработать. Оставьте в покое тех бессребреников, которые качественно и квалифицированно им помогают. Не надо ни лишать их права заниматься своей профессиональной деятельностью бесплатно, ни насильно загонять в адвокаты».

MRIGHT, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«СУД ДА ДЕЛО» СФ №9(301), сентябрь 2010**

«Заявление о сроке работы менеджера среднего звена в компании — ерунда. Кризис не длится еще достаточно долго для сбора какой-либо статистики. Но тот факт, что на зарплатах сотрудников стали сильно экономить, налицо. Основной удар как раз пришелся на тех, кого называют менеджерами среднего звена. В том числе для них создают неприемлемые условия работы. По моему мнению, зачатки среднего класса в России — именно эти люди, а не возрастные госслужащие, их очевидный перебор».

ZLAYAPULIA, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

**«КРИЗИС СРЕДНЕГО УРОВНЯ» СФ №9(301), сентябрь 2010**



УТОЧНЕНИЕ:

В СФ №9(301)/2010 допущена ошибка. На стр. 68 в таблице «Топ-25 российских программ MBA» в графе «6 место» название школы следует читать как «Высшая школа финансов и менеджмента (ВШФМ)». Редакция приносит свои извинения.



# Коммерческие автомобили Volkswagen. Вашему автопарку светит пополнение



от 1 013 000 руб.

от 1 183 000 руб.

от 585 000 руб.

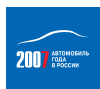
Ваш бизнес набирает обороты? Пришла пора пополнить автопарк!

Volkswagen устанавливает привлекательные цены на весь модельный ряд автомобилей для профессиональной эксплуатации.

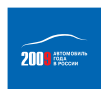
А чтобы двигаться вперед с уверенностью, не забудьте воспользоваться программой круглосуточной поддержки владельцев коммерческих автомобилей Volkswagen «CarePort. Гарантия мобильности».

**CarePort** | Гарантия мобильности

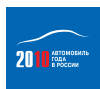
Узнайте больше о покупке автомобиля по программе CarePort по телефону горячей линии 8-800-700-7557  
ООО «Фольксваген Финансовые Услуги Рус»,  
[www.volkswagen-finance.ru](http://www.volkswagen-finance.ru)



**Caddy** –  
двукратный победитель конкурса  
«Автомобиль года в России»  
в 2007 и 2008 гг. в своем классе



**Transporter** –  
двукратный победитель конкурса  
«Автомобиль года в России»  
в 2009 и 2010 гг. в своем классе



**Crafter** –  
Лучший зарубежный  
фургон  
2008 года



**Коммерческие  
автомобили**

Дополнительная информация — по телефону информационной линии Volkswagen 8-800-333-4441  
и на сайте [www.volkswagen.ru](http://www.volkswagen.ru)



## ПРОБЛЕМА

УЧАСТНИКИ «БАНКА РЕШЕНИЙ» НЕ СОМНЕВАЮТСЯ: У СТАНЦИЙ SUPER EXPRESS ХОРОШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ, А ЭКСПЕРТЫ СЧИТАЮТ, ЧТО БИЗНЕС ПОЙДЕТ УВЕРЕННЕЕ, КОГДА ОТКРОЮТСЯ НОВЫЕ ТОЧКИ. НО И ТЕ И ДРУГИЕ СОВЕТУЮТ: НАДО ЛУЧШЕ ПОНЯТЬ СВОЕГО КЛИЕНТА.

ПОМОЙ  
И ЗАЛЕЙ

Компания «Прайм девелопмент» развивает новый для России формат обслуживания автомобилей. Станция Super Express, открытая в Санкт-Петербурге в феврале 2010 года, предлагает услуги автомойки, а также экспресс-замены моторного, трансмиссионного масла и других жидкостей. Мойка машины занимает около пяти минут, замена масла — около 15 минут. Предварительная запись не нужна, расходные материалы можно приобрести здесь же не дороже, чем в магазине. В целом стоимость услуг станции, по словам заместителя директора по развитию «Прайм девелопмента» **Ивана Иванова**, «чуть ниже, чем в дилерском центре, и чуть выше, чем в гаражных сервисах». При этом Super Express оказывает только «быстрый» сервис — ремонт автомобилей здесь не предусмотрен. Комплекс — первая ласточка сетевого проекта, развивать который компания планирует в Санкт-Петербурге (три станции должны начать работу предположительно летом 2011 года, в течение пяти лет планируется открыть еще 25 точек), а в случае успеха и по всей России. Подобный формат прекрасно зарекомендовал себя в США, в России же таких станций практически нет. Именно это побудило генерального директора и учредителя компании «Прайм девелопмент» **Аарона Боготта** создать брэнд Super Express, а в совет директоров привлечь менеджеров, принимавших участие в развитии крупнейшей американской сети станций экспресс-обслуживания Jiffy Lube.

Пропускная способность мойки Super Express составляет 300–500 автомобилей в день, комплекса по замене масла и жидкостей — 50–80 машин в день. Однако к сентябрю 2010 года число клиентов первой станции экспресс-обслуживания оказалось на 40% ниже запланированного, особенно сильно проседает услуга по замене масла. «Возможно, мы недоучли сезонный фактор или менталитет петербуржцев, которые считают, что красивая вывеска автоматически предполагает высокие цены, и допустили ошибки в системе продвижения», — предполагает Иван Иванов. За помощью компания «Прайм девелопмент» обратилась к читателям **СФ** и сообществу E-executive.ru. Из присланных решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее.



## С О В Е Т Ы

## АВТОР ПРОБЛЕМЫ

НИНА КРУГ-  
ТИХОМИРОВАИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«ПРАЙМ ДЕВЕЛОПМЕНТА»

— Я очень довольна, что мы обратились в «Банк решений»,— получили шквал писем, спасибо всем. При отборе лучших решений мы учитывали в первую очередь системность подхода, качество предложенных решений, их новизну.

**Кирилл Тамбовцева** мы выделили как безусловного лидера. Он отметил практически все важные моменты, над которыми мы думаем. Будучи петербуржцем, автор не поленился съездить и посмотреть на нашу станцию, и мы приготовили для него специальный приз. Нам также очень понравился ответ **Елены Аредовой**. Они оба продемонстрировали профессиональный и системный подход к делу. Импонирует и позитив — его я увидела, например, у **Сергея Молчанова**. Он напоминает, что нам стоит не сравнивать себя с кем-то, а опираться на то, в чем мы являемся лучшими.

Формулируя проблему для кейса, мы осознали, что не разделяли для себя потребителей услуг мойки и услуг по замене масла. Как советуют **Кирилл Волков, Александр Левашов** и другие авторы, мы провели опросы. Они показали, что факторы привлекательности для владельцев новых иномарок, приезжающих к нам на мойку, отличаются от факторов, важных для обладателей автомобилей старше трех лет, желающих поменять масло. Для последних решающим фактором является цена, о чем, кстати, написали многие. Участники «Банка решений» подтвердили наше мнение, что, опасаясь дороговизны услуги, владельцы подержанных машин объезжают станцию стороной. Например, **Николай Головешкин** советует расписывать в рекламных материалах все цены на основные работы. Мы уже стали понимать, что надо наглядно демонстрировать ценовые преимущества по замене масла — рекламируем специальное предложение для владельцев ВАЗ по цене 848 руб. и видим возросший поток клиентов.

**Светлана Константинова** напоминает, что информация хорошо распространяется через сарафанное радио. И действительно, многие из наших клиентов пришли к нам по совету друзей и знакомых. Но вот акция «Приведи друга», которую предлагают некоторые авторы, не дала ожидаемого эффекта.

## Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 19.10.2010. Укажите, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **00** и [E-xecutive.ru](http://E-xecutive.ru) сообщат **05.11.2010**, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ  
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

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



## ПОБЕДИТЕЛЬ



**КИРИЛЛ ТАМБОВЦЕВ,**  
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА  
ГОСУДАРСТВЕННОГО МУЗЕЯ «ЭРМИТАЖ»  
(САНКТ-ПЕТЕРБУРГ)

① Недостигнутые объемы пока- зывают неверно выбранную целе- вую аудиторию (или работу с ней), неверный маркетинг или невер- ную рекламную политику. Пока сервис больше работает на слу- чайного посетителя.

② Посетил станцию Super Express. Плюсы: отличное место, нет очереди, скорость обслужи- вания впечатляет, к клиентам относятся дружелюбно. Минусы: не совсем понятно «что, почему и зачем», невнятная навигация по залу, неуверенность персонала, у входа стоит битый автомобиль.

③ Необходимо: больше наруж- ной рекламы со всех сторон подь- езда к станции; информацион- ные листы для тех, кто не знает, какое масло заливать; реклам- ные акции... Работать с женской аудиторией, с корпоративными клиентами, заняться поисковой оптимизацией сайта. Впечатление от вывески — дорогой сервис. Надо указать низкие цены, объяс- нить, что за ними стоит.

④ Добавьте быстрые сервисы для автомобиля (шиномонтаж, тонировку и т. д.) и человека (оплата услуг, «быстрая» еда, зарядка для телефона, автомага- зинчик), услуги страхования.

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

## СОВЕТЫ

## ПРАКТИК

**СВЕТЛАНА  
ШАКОВА**

ДИРЕКТОР ОТДЕЛА ПРОДАЖ СМАЗОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ  
ДЛЯ ЛЕГКОВОГО ТРАНСПОРТА «ШЕЛЛ НЕФТИ»



### ОДИНОЧНОЙ СТАНЦИИ РАЗВИВАТЬСЯ СЛОЖНО, С КАЖДОЙ НОВОЙ ОТКРЫТОЙ ТОЧКОЙ ПРОЦЕСС ПРОДВИЖЕНИЯ SUPER EXPRESS БУДЕТ ПРОХОДИТЬ ЛЕГЧЕ

— У нашей компании есть опыт совместного с партнерами создания небольших сетей экспресс-сервисов. Где-то он оказался удачным, где-то — не очень, лучше всего такие сети прижились на Дальнем Востоке и в Сибири. Есть очень успешные проекты, где нормой для одной станции является обслуживание 30 машин в день. С точки зрения опыта я и оцени- вала решения, выставляя более высокие баллы тем, кто предлагал удачные ходы, и ниже — тем, кто давал неэффективные, а иногда даже опасные советы.

Например, для нас уже очевидно, что главными факторами успеха являются правильно выбранная концепция, которая выливается в соответствующий набор услуг, и грамотная коммуникация. Кроме того, одиночной станции развиваться сложно, с каждой новой от- крытой точкой процесс продвижения Super Express будет проходить легче.

Мне кажется правильной идея Кирилла Тамбовцева обратиться к опыту McDonald's, ко- торый предлагает ограниченный, но четко выверенный набор услуг. Но этот же автор, а также многие другие считают, что надо предлагать на станциях шиномонтаж, баланси- ровку, диагностику и прочее. Такой совет считаю спорным: неизбежно возникнут очереди, и клиент, приехавший за скоростью обслуживания, окажется разочарованным. Преодолеть фактор сезонности таким образом не получится: у шиномонтажа и услуг по замене масла сезоны практически совпадают. Сейчас сезонность меняется, люди начинают менять масло «по пробегу». Поэтому серьезных спадов у раскрученной компании может и не быть вовсе, а небольшие провалы декабря—января реально преодолеть с помощью стимулирующих ак- ций. Их, кстати, можно проводить совместно с поставщиками — об этом упоминает **Алексей Максимов**. В целом же коммуникативная стратегия хорошо описана у Елены Аредовой.

Тема экологии звучит у **Алексея Стародубцева** и **Александры Манчак**, и мне кажется очень важным, что Super Express использует безопасные технологии по сбору и утилизации от- работанных масел и жидкостей. Это поможет компании позиционировать себя как соци- ально ответственного игрока.



## СОВЕТЫ

## КОНСУЛЬТАНТ

АНТОН  
САШКОВЕЦДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МАРКЕТИНГУ  
MARKETUP CONSULTING GROUP

*МНОГИЕ ВЛАДЕЛЬЦЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО  
АВТОМАТИЧЕСКАЯ МОЙКА МОЖЕТ  
НАНЕСТИ ПОВРЕЖДЕНИЯ АВТОМОБИЛЮ.  
ДО НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ ТАК СЧИТАЛ  
И Я, НО ТЕПЕРЬ МЕНЯ РАЗУБЕДИЛИ*

— Многие решения содержат интересные идеи, но лучшими я, как и другие члены жюри, признал советы Кирилла Тамбовцева и Елены Аредовой. Важно наладить адресную работу с отдельными группами потребителей — с корпоративными клиентами, о которых пишут **Максим Кочетков** и **Георгий Радиловский**, с женщинами, о чем упомянули **Мария Калинкина**, **Александра Манчак**.

Зацепил слоган Елены Аредовой: «Помой меня нежно». Елена напоминает, что многие владельцы уверены, что автоматическая мойка может нанести повреждения автомобилю. До недавнего времени так считал и я, и только сейчас представитель «Прайм девелопмента» сумел меня разубедить. Стереотип разрушать необходимо, а образ «деликатной», «нежной» мойки, который предлагает Аредова, может сработать. Произвела впечатление также идея этого автора про маникюр, который девушки могут сделать во время ожидания автомобиля. Временные затраты на маникюр и на мойку совпадают, а коллега-практик подтвердила, что подобная акция, которую проводили их партнеры в Красноярске, имела успех.

О кросс-продажах и партнерских программах пишут **Елена Еременко** и другие авторы — абсолютно согласен. **Алексей Максимов** предлагает показать на конкретных цифрах, как клиент может сэкономить деньги и время, воспользовавшись услугами Super Express,— это важно.

Многие высказанные идеи неоднозначны, их надо хорошо продумать и просчитать. При этом от нескольких инструментов, уместных на этапе «подсаживания» клиентов на сервис Super Express (а это надо делать), придется отказаться позже. Например, **Александр Царезмеев**, **Дмитрий Костров** предлагают сделать акцент на марках машин, которые может обслужить станция, подчеркивая, что сервис часто ищут именно по марке. Возможно. Но надо помнить, что только неизвестному брэнду помогает сила других брэндов, дальше владельцам нужно фокусировать потребителей только на Super Express. При этом предложение устраивать, например, «неделю Citroen» считаю абсолютно неприемлемым.

**Дмитрий Блинов** напоминает о важности доверия, которое должен создавать новый сервис. Надо давать обещанное клиенту и с этой точки зрения нельзя размывать формат. **Константин Земцов** и другие пишут о необходимости развивать сайт, продвигать его в интернете, работать с поисковиками. В целом они правы, но все это имеет смысл делать, когда зарабатывает сетевой бизнес. То же относится и к использованию радиорекламы. А экология — это действительно тема, быть пионерами в чем-то всегда хорошо.

## ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место	1
Балл	30
Автор	КИРИЛЛ ТАМБОВЦЕВ
Компания	ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МУЗЕЙ «ЭРМИТАЖ»
Должность	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА
Город	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
Место	2
Балл	21
Автор	ЕЛЕНА АРЕДОВА
Компания	СЕТЬ ГИПЕРМАРКЕТОВ «О'КЕЙ»
Должность	БРЭНД-МЕНЕДЖЕР
Город	МОСКВА
Место	3
Балл	20
Автор	АЛЕКСЕЙ МАКСИМОВ
Компания	ООО «ПИТЕР ОЙЛ»
Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
Место	4
Балл	18
Автор	МАРИЯ КАЛИНКИНА
Компания	MARCUS EVANS
Должность	EVENT-МЕНЕДЖЕР
Город	ПРАГА (ЧЕХИЯ)
Место	5
Балл	17
Автор	ДМИТРИЙ БЛИНОВ
Компания	NVISIONGROUP
Должность	ИТ-МЕНЕДЖЕР
Город	МОСКВА

## ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Необходимо срочно сменить название и эмблему. Super Express — из области кредитования, страхования, стоматологии. Где качественно, очень быстро и профессионально обслуживают машины? Правильно, в автогонках. Понятное и раскрученное название — Pit Stop.



Передел

# В ЧЕМ СИЛА, БОЛЬШОЙ БРАТ?

СБЕРБАНК В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ НАМЕРЕН НАЧАТЬ ЭКСПРЕСС-КРЕДИТОВАНИЕ. ПРИХОДИТ ОН НА РЫНОК, КОТОРЫЙ СЧИТАЕТСЯ ПЕРЕПОЛНЕННЫМ. НО, ИМЕЯ ОСОБЫЙ ДОСТУП К ИНФОРМАЦИИ О ГРАЖДАНАХ РОССИИ, СБЕРБАНК В ЛЮБОЙ МОМЕНТ МОЖЕТ ЗАБРАТЬ ПОЧТИ ВСЕХ КЛИЕНТОВ СЕБЕ.

Текст: Сергей Кашин



17 сентября 2010 года некий источник в Сбербанке заявил «Интерфаксу» о запуске пилотной программы экспресс-кредитования в отделениях банка в Москве и Санкт-Петербурге нынешней осенью. В тот же день Сбербанк выпустил специальное разъяснение, опровергнув источник: запустим не осенью, а в середине 2011-го, выбор между выдачей кредитов в отделениях или в магазинах еще не сделан, в каких городах начнем — не решили. При этом о желании выйти на этот рынок банк заявил еще в ноябре 2009 года.

Судя по всему, анонимный источник прав и на рынок кредитования в точках продаж (POS-кредиты) Сбербанк не пойдет. POS-кредиты сейчас занимают подавляющую долю из \$30 млрд рынка экспресс-кредитов. Такое кредитование при сегодняшних

ставках 40–50% годовых является самой выгодной для банкиров услугой, даже несмотря на значительные потери по просроченным кредитам (15–17%). Но правила игры здесь диктует ритейлер: и выбор банка, и процент одобрения заявок, и свои комиссионные. Кроме того, говорит управляющий партнер Frank Research Group **Юрий Грибанов**, магазины часто заказывают «акции» — распродажи товаров со льготными условиями кредитования — и ждут, что банк разработает такую программу за неделю-полторы. Запустить в этот теремок такого «медведя», как Сбербанк с его большим влиянием и быстрым процессом принятия решений, — легкомыслие. Покупать банк, уже работающий с POS-кредитами, как предполагали в Сбербанке еще в 2009 году, глупо. Право на работу в магазинах — ненадежный актив. Как напоминает Юрий Грибанов, в этом году сеть «Эльдорадо» легко отказалась от сотрудничества с «Русским стандартом», а «М.Видео» — с ХКФ-банком.

Фото: ИТАР-ТАСС

Экспресс-кредитование в отделениях самого банка еще более рискованно. Здесь больше вероятность появления мошенников, для которых выгоднее получить кредит наличными, чем товаром. Впрочем, возможности сбербанковской системы оценки кредитных рисков — «Кредитной фабрики» — гораздо выше других скоринговых систем.

ПОЗИЦИЯ

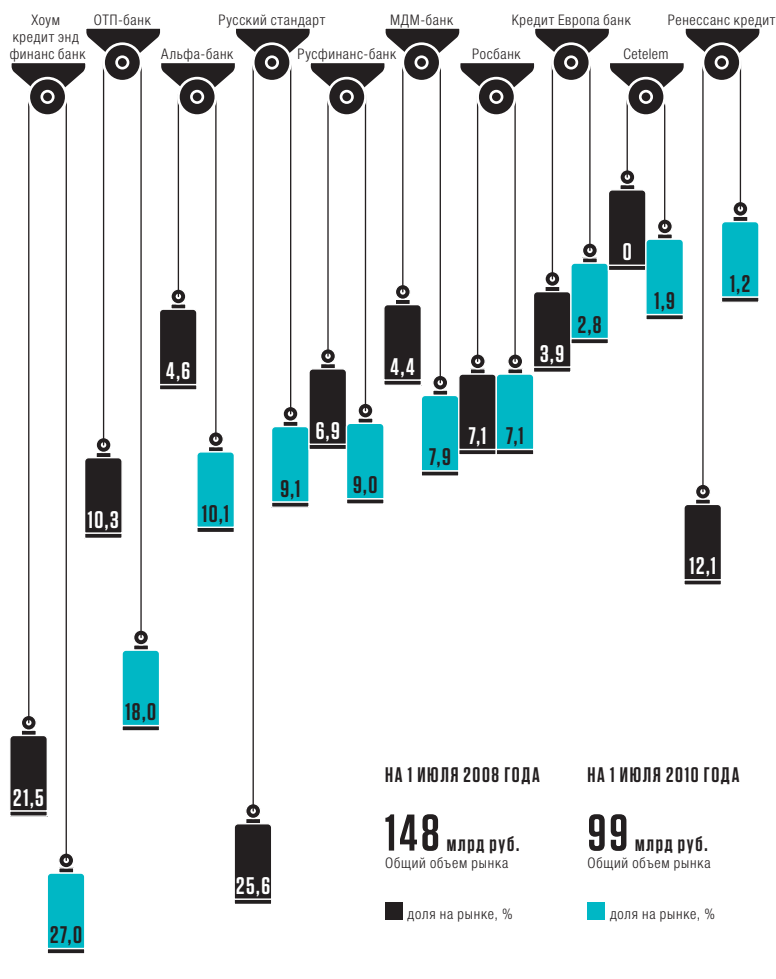


СЕРГЕЙ ЗЕМЕЛЬКИН,  
ПАРТНЕР FRANK RESEARCH  
GROUP

**РЫНОК  
ЭКСПРЕСС-  
КРЕДИТОВАНИЯ  
НЕ УПРАВЛЯЕТСЯ  
СПРОСОМ.  
ЕГО РАЗМЕР  
ОПРЕДЕЛЯЮТ  
САМИ БАНКИ  
СВОИМ  
ПРЕДЛОЖЕНИЕМ.  
С ПРИХОДОМ  
СБЕРБАНКА ОН  
МОЖЕТ ВЫРАСТИ  
МНОГОКРАТНО**

## ПОСЛЕДНИЙ РАСКЛАД

Как изменялась расстановка сил на рынке товарного (POS) кредитования



Источник: Frank Research Group

Начинали создание «фабрики» в Сбербанке в 2008 году с Москвы и Петербурга. Сейчас она работает по всей России. Прошлой осенью система принимала решение о выдаче классических кредитов за 50 часов, нынешней — за 30. Но это все равно очень долго, ведь экспресс-кредитование подразумевает выдачу денег за полчаса, максимум за час. Пока ускорению «Кредитной

фабрики» мешает человеческий фактор — некоторые риски все еще оценивают сбербанковские эксперты-андеррайтеры. С другой стороны, банки, практикующие экспресс-кредитование, могут быстро пользоваться только данными кредитных бюро и своими базами. Информации в распоряжении Сбербанка уже сейчас намного больше. В 2008 году Сбербанк заключил соглашения

с Пенсионным фондом и Федеральной налоговой службой об электронном документообороте. Заявленная цель — исключение бумажного документооборота. Но в 2009 году в некоторых регионах Сбербанк экспериментировал с облегченным доступом граждан к налоговым сведениям о себе через терминалы самообслуживания. Если информацию может получить при посредничестве инфраструктуры Сбербанка клиент, почему к ней не может обратиться сам банк? Правда, когда **Вадим Кулик**, директор управления розничных рисков Сбербанка, в апреле 2009 года сообщил, что ПФР якобы предоставляет банку «данные по заемщикам Московского региона», Фонд заявил: никакие данные без согласия клиента не предоставляются. Кроме доступа к базам кредитных бюро, ФНС и, возможно, ПФР Сбербанк имеет доступ к данным по жилищным платежам почти всех владельцев квартир в России. Поэтому точность его скоринговой системы не сможет превзойти ни один банк. Имея более низкие риски и более дешевые пассивы (эксперты говорят, что госбанки финансируются по ставкам, приблизительно на 5% ниже, чем частные), Сбербанк делает положение других игроков рынка экспресс-кредитов очень неустойчивым.

## Цифры

**«ЯНДЕКС» ЗАКЛЮЧИЛ СОГЛАШЕНИЯ С 50 КЛЮЧЕВЫМИ МЕЙДЖОРАМИ И ЗАПУСТИЛ СОБСТВЕННЫЙ МУЗЫКАЛЬНЫЙ СЕРВИС «ЯНДЕКС. МУЗЫКА».**

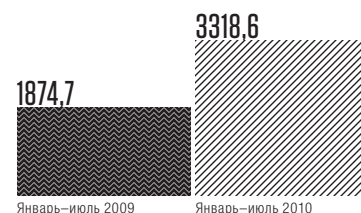
**800** ТЫС.

музыкальных произведений теперь бесплатно можно послушать на сайте. Зарабатывать «Яндекс» рассчитывает на рекламе. Плохая новость для многочисленных сайтов наподобие Zvuki.ru и Tvigle.ru.

**ПО ПОСЛЕДНИМ ДАННЫМ РОССТАТА, БИЗНЕС В РОССИИ ЗА ГОД СТАЛ ГОРАЗДО БОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНЫМ ЗАНЯТИЕМ**

**СОВОКУПНАЯ ПРИБЫЛЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

млрд руб.



Источник: Росстат

Лучшие результаты показали компании, ориентированные на внутренний потребительский спрос: из обрабатывающих отраслей и торговли. Однако 33,8% российских компаний продолжают нести убытки — минус 534,9 млрд руб. за семь месяцев.



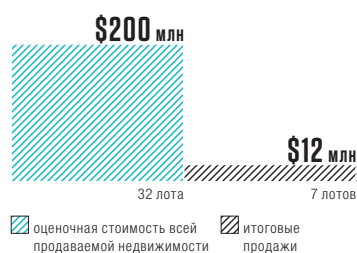
Ноу-хау

# НИЗКИЙ СПРОС НА ЖИЛУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ ВЫНУЖДАЕТ РИЭЛТЕРОВ ИЗОБРЕТАТЬ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ.

Текст: Николай Гришин

В Европе и США около 40% недвижимости реализуется через открытые аукционы, в России так продавали только госсобственность. Основатели московского аукционного дома Lecort (по словам его директора **Алексея Нечаева**, это четыре предпринимателя, не связанные с риэлтерским бизнесом) решили исправить ситуацию. Первый аукцион прошел в апреле 2010 года. На нем были выставлены четыре квартиры, продали три. Чтобы расширить предложение, Нечаев договорился с риэлтером Penny Lane Realty. «Аукцион, пожалуй, — самая честная форма продажи недвижимости: покупатель и продавец сталкиваются лбами», — говорит гендиректор Penny Lane Realty **Георгий Дзагуров**. В июле партнеры провели аукцион уже с 32 лотами, из которых продали семь, на \$12 млн. Следующий состоялся в конце сентября (его результаты на момент сдачи номера не были известны). Небольшой процент продаж партнеры объясняют консерватизмом покупателей. Но, возможно, через аукцион реализуются не самые востребованные объекты. Сейчас Нечаев нашел партнера в Краснодаре, ведет переговоры с агентством в Нижнем Новгороде. Региональные партнеры будут работать с Lecort на условиях франчайзинга, но вместо фиксированных роялти поделятся маржой. В Москве она составляет 1,5–4% от цены сделки. В регионах, надеется Нечаев, она будет выше.

## ПРОДАЖИ НА АУКЦИОНЕ LECORT В ИЮЛЕ 2010 ГОДА



Источник: Lecort

**АУКЦИОН LECORT** проходит в несколько этапов. Сначала компания вывешивает на своем сайте список готовых к продаже объектов и их минимальную цену. Потенциальные покупатели могут посмотреть жилье и изучить документы. Затем проходят торги. Поскольку предложение на рынке недвижимости превышает платежеспособный спрос, жилье уходит с дисконтом 10–15%. Ключевая проблема — найти продавцов, готовых снижать цену ради возможности быстро продать жилье.

Шанс

# МОБИЛЬНЫЙ ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

АГЕНТСТВО МОБИЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ WAPSTART ПРИВЛЕКЛО В ПАРТНЕРЫ МИРОВОГО ЛИДЕРА ЭТОГО РЫНКА — АМЕРИКАНСКУЮ SMAATO, ЧТОБЫ ДАТЬ БОЙ РЕКЛАМЩИКАМ ИЗ «БОЛЬШОГО» ИНТЕРНЕТА.

Текст: Иван Марчук



Когда человек заходит в интернет с мобильного телефона, он попадает на сайты, специально адаптированные для сотовой связи. Продажи рекламы на этих ресурсах — пока небольшой, но очень перспективный рынок. Сотовые операторы прогнозируют, что аудитория мобильного

интернета в России вырастет в следующем году до 30 млн человек с нынешних 15–20 млн. Причины просты: рост числа смартфонов у россиян и появление безлимитных тарифов на интернет. По данным компании J'son & Partners Consulting, в 2009 году объем рынка

Фото: Reuters

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСАНДР САВИН,  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ MOBILEDIRECT

**ИЗНАЧАЛЬНО  
РЕКЛАМА  
В ИНТЕРНЕТЕ  
ИНТЕРЕСОВАЛА  
ТОЛЬКО  
КОМПАНИИ,  
РАБОТАЮЩИЕ  
В ЭТОЙ СФЕРЕ,  
А ПОТОМ ТУДА  
ПРИШЛИ  
РЕКЛАМОДАТЕЛИ  
ИЗ ВСЕХ СФЕР**

мобильной рекламы в России составил \$10 млн, а в 2010 году должен вырасти до \$30 млн. Для сравнения: исследовательская компания eMarketer подсчитала, что в США в 2009 году компании потратили на мобильную рекламу \$2 млрд.

На российском рынке рекламы в мобильном интернете существуют два признанных лидера — компании WapStart и MobileDirect. В сентябре этого года WapStart стал партнером американской компании Smaato, контролирующей, по собственным оценкам, более 50% всей мобильной рекламы в мире и работающей в 220 странах. По словам основателя WapStart Кирилла Рожковского, теперь его компания будет продавать клиентам

Smaato рекламу на российских сайтах: WapStart работает примерно с 350 площадками, среди которых Rambler и Mamba. Smaato станет предлагать своим клиентам рекламу на сайтах, сотрудничающих с WapStart. Как будут делиться доходы между партнерами, не уточняется.

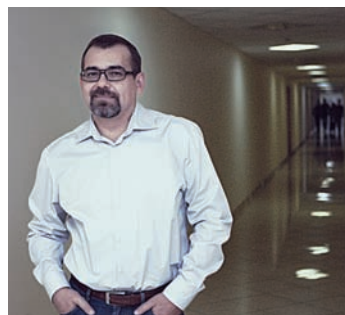
По мнению Романа Родионова, руководителя компании «Мобильная кухня», разрабатывающей технические решения для мобильной рекламы, сотрудничество со Smaato позволит WapStart привлечь крупных рекламодателей, тем более их отношение к этому каналу продвижения меняется. «Несколько лет назад в мобильном интернете присутствовали только компании, которые продавали игры и мобильный контент. Сейчас же сюда начали выходить рекламодатели посерьезнее: банки, автопроизводители», — говорит Родионов. Правда, с приходом серьезных рекламодателей крупные интернет-компании задумываются о том, чтобы продавать рекламу на версиях своих сайтов для мобильных без посредников. Так делают, например, SUP (LiveJournal, Championat.ru, Gazeta.ru и т.д.), Mail.ru и Begun. При таком раскладе, чтобы сохранить заметные позиции, поддержка профильного международного гиганта для WapStart очень даже кстати.

Фото: Светлана Привалова

Продолжение следует

**МЕНЕДЖЕРЫ СЕТИ «УТКОНОС» ТРИ ГОДА НАЗАД МЕЧТАЛИ ОБ ИНТЕНСИВНОМ РОСТЕ ЧИСЛА РОЗНИЧНЫХ ТОЧЕК (СФ №26/2007). ТОЛЬКО ОДИН РАСПРЕДЦЕНТР В БУТОВО ВОДНО РАССЧИТАН НА ОБСЛУЖИВАНИЕ 250 МАГАЗИНОВ.**

Текст: Полина Русеева



ВЛАДИМИР РЮМИН,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
СЕТИ «УТКОНОС»

**ПЛАН ФАКТ**

2007

2010

«Утконос» насчитывал около 160 магазинов, и в планах значилось интенсивное расширение сети



158 магазинов

Увеличить ассортимент с 60 тыс. до 150–200 тыс. наименований



Ассортимент, представленный на сайте «Утконоса», насчитывает более 300 тыс. наименований

Продавать 10 тыс. наименований лекарственных препаратов



«Утконос» не продает лекарства, только косметику и предметы гигиены

☒ выполнено, ☐ не выполнено

Источник: МПК

Основные издержки «Утконоса» приходятся на содержание традиционных магазинов. При этом их доля в обороте сети составляет всего около 10%. Остальное — доставка товаров на дом или в магазин по предварительному заказу через сайт компании или по телефону.

Средний чек одного онлайн-заказа — около 3 тыс. руб. — более чем в три раза превышает средний «розничный» чек. Неудивительно, что развитие розничной сети застопорилось. А новый генеральный директор «Утконоса» Владимир Рюмин летом 2010 года провел реорганизацию сети. Раньше во всех магазинах компания содержала мини-склад, с которого водители-курьеры развозили заказанные через интернет товары. Компания закрыла семь магазинов как убыточные, а более 10 переоборудовала в склады. Остальные «Утконосы» работают как обычные дискаунтеры, развоз товаров из них больше не производится, хотя клиенты могут по-прежнему забрать онлайн-заказы.

Ассортимент «Утконоса» за три года вырос в пять раз, правда, в основном за счет партнеров — других интернет-магазинов, которые продвигают свои товары через сайт «Утконоса». Из 300 тыс. товаров, представленных на сайте, сам ритейлер продает лишь 40 тыс. Кстати, среди товаров нет фармацевтики, продажи которой требуют специального лицензирования.



# Я, КАК РИТЕЙЛЕР, ТОЖЕ ПОМЕНЯЛ ЦЕННИКИ. ЗЛОДЕЕВ ТУТ НЕТ. ЕСТЬ БИЗНЕСМЕНЫ, КОТОРЫЕ СТРЕМЯТСЯ ВЫЖИТЬ

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
MANAGEMENT DEVELOPMENT  
GROUP



В последнее время все только и делают, что говорят о росте цен в магазинах. Руководство страны и проверяющие органы традиционно заняты поиском виноватого.

Обычно принято винить в росте цен неких спекулянтов. Я всегда прошу назвать мне конкретно, кто являются этими самыми спекулянтами. В поставке сельскохозяйственных товаров в магазины участвуют шесть звеньев: производитель — переработчик — упаковщик — транспортный логист — складской логист и ритейлер. Кто из них спекулянт? Для государственных мужей ответ ясен и очевиден — ритейлер. Все же слышали о том, что у него сумасшедшие наценки. Правда, никто не считал, сколько он тратит и сколько зарабатывает, никто не в курсе, что ритейл — один из самых

сложных и затратных видов бизнеса. Зато всем ясно одно: надо ограничить наценки. И вот представители ФАС требуют от правящих в тюрьму ритейлеров, повышающих цены. Прокуратура проверяет ценники в «Азбуке вкуса» и возбуждает два административных дела, признав нарушение закона о торговле. Хотя это абсолютно не ее прерогатива.

На самом деле цены приказами сверху заморозить нельзя. Причины их роста очень просты: сельхозпроизводители, компенсируя потери от неурожайного года, подняли цены. Закупочная цена картошки, например, с прошлого года выросла в два раза — с 8 до 16–18 руб. за килограмм. Понятно, что я, как ритейлер, тоже поменял ценники. Злодеев тут нет. Есть только бизнесмены, которые стремятся выжить и получить свою небольшую прибыль.

В теории потери от неурожайного года должно было компенсировать аграриям государство. Во всем мире сельское хозяйство — дотационная отрасль. Но в России таких механизмов нет. Я неоднократно спрашивал у руководителей сельхозкомпаний, получили ли они хоть раз льготные кредиты или субсидии. Ответ один и тот же: «Нет, нам их только обещали». Вот они и выживают, поднимая отпускные цены. Вторая причина повышения цен — рост тарифов. В описанной мной схеме попадания товара с поля в магазин есть еще один важный участник — государство. Оно контролирует ОАО РЖД, тарифы на грузоперевозки которого выросли с начала года на 50%, ЖКХ, где рост тарифов составил 26%, а также косвенно цены на топливо. Все это прямым образом влияет на цены в магазинах, но об этом почему-то все предпочитают молчать. Зато о ритейлерах не говорит только ленивый. Это эффектно выглядит и понятно народу. Вот только на цены никак не влияет.

Иллюстрация: Charlie Duck





# ГАЗПРОМБАНК



## АВТОКРЕДИТОВАНИЕ

Газпромбанк – участник  
Государственной Программы субсидирования  
кредитов на приобретение транспортных средств

**В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО**

2010 – год 20-летия ГПБ (ОАО)

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

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

Генеральная лицензия ЦБ РФ № 354 от 31.07.1990. Реклама.



# МЕНЯЯ СВОЮ ЖИЗНЬ, РАБОТУ И МЕСТО ПРОЖИВАНИЯ, МЫ ПОМОГАЕМ СЧАСТЛИВОЙ СУДЬБЕ НАХОДИТЬ СЕБЯ

СТЮАРТ ЛОУСОН,  
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ БИЗНЕС-  
ШКОЛЫ «СКОЛКОВО»



Каждый человек рано или поздно сталкивается с ситуацией, когда он вынужден что-то менять в жизни. Лучший вариант поведения — постоянно быть готовым к изменениям.

На протяжении 25 лет я работал на одну компанию — Citibank. Я всегда знал, кто я и чем занимаюсь. При этом моя жизнь постоянно менялась. Как топ-менеджер крупной транснациональной компании, я успел пожить в 11 странах мира — новая страна каждые два-три года. Мне нравилось переезжать из одной страны в другую, получая новый опыт и заводя новые знакомства. Я уволился из Citibank в 2000 году ровно в тот день, когда исполнилось 25 лет с момента моего появления в этой компании. И одновременно получил два сообщения по электронной почте: о том, что больше не являюсь сотрудником компании,

Иллюстрация: Charlie Duck

и поздравление с 25-летием работы в Citibank.

После ухода из Citibank я неожиданно понял, насколько я привык быть частью этой огромной системы. Мне потребовалось два года, чтобы справиться со стрессом. В этом мне, наверное, опять помогли изменения. Теперь я жил в России и постоянно менял места работы. Я успел поработать в Дельтабанке, банках «Союз», «Траст» и HSBC.

Этим летом мне опять пришлось все кардинально менять. Я ушел из HSBC. После этого я первый раз в своей взрослой жизни три месяца ничего не делал. Абсолютно. Я жил в маленьком городке на морском побережье Франции. В этом городе стоит старинная средневековая крепость, а улочки такие узкие, что там с трудом разворачивался мой Fiat 500. Я понял, какое это

счастье — ничего не делать: проснулся, выпил кофе, свежий апельсиновый сок, почитал что-нибудь, пошел на ланч, поспал, погулял. Я рекомендую всем, кто работал на протяжении многих лет, обязательно устроить себе такой перерыв.

Но лето не вечно. В сентябре я вернулся в Москву и понял, как мне ее не доставало. Я успел забыть ее безумный ритм, трафик, постоянные звонки на телефон. Сейчас я готовлюсь к новому этапу в своей жизни: с декабря начинаю читать в бизнес-школе «Сколково» свой собственный курс о рисках в бизнесе.

В России многие верят в судьбу, в то, что главное — оказаться в нужное время в нужном месте. Я разделяю это мнение. Но убежден, что шансов вытащить счастливый билет значительно больше у того, кто постоянно оказывается в разных местах. Меняя свою жизнь, мы помогаем счастливой судьбе находить себя. Поэтому никогда не стоит бояться чего-то нового, даже если сначала оно доставляет одни неприятности.





## Коммерческие автомобили Ford справятся с любой работой



## Новые цены на Ford Transit – новые возможности для Вашего бизнеса

Коммерческие автомобили Ford – Ваш надежный бизнес-партнер:

- низкая стоимость владения
- 2 года гарантии без ограничения пробега
- широкая возможность конверсии: маршрутное такси, скорая помощь, инкассаторская машина, промтоварный фургон, изотермический фургон

**Transit Connect – от 649 000 рублей\***   **Transit шасси – от 806 500 рублей\***  
**Ranger – от 898 500 рублей\***   **Transit фургон – от 845 500 рублей\***

\* Цена является минимальной, исходя из объема двигателя и комплектации. Предложение действительно с 01.09.2010 по 31.10.2010. «Форд Мотор Компани» ЗАО оставляет за собой право вносить изменения в условия предложения. Подробности – на [www.ford.ru](http://www.ford.ru)



**Feel the difference**

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

Реклама





# ВРЕМЯ СУШИТЬ СУХАРИ

**ЕЩЕ ДВА ГОДА НАЗАД ТОМСКОГО КОНДИТЕРА ДЕНИСА ШТЕНГЕЛОВА МАЛО КТО ЗНАЛ ЗА ПРЕДЕЛАМИ СИБИРИ. ПРОВЕДЯ ТРИ СМЕЛЫЕ СДЕЛКИ, ОН СТАЛ ЗАМЕТНЫМ ФЕДЕРАЛЬНЫМ ИГРОКОМ. ПРАВДА, НА РЫНКЕ НЕ СЛАДОСТЕЙ, А СОЛЕННЫХ СНЕКОВ И КАК РАЗ ТОГДА, КОГДА ЛЮДИ ПРЕСЫТИЛИСЬ СУХАРИКАМИ И СУШЕНОЙ РЫБОЙ.**

Денис Штенгелов напоминает «парня с соседнего двора» — растрепанные волосы, джемпер. «Вот представь: дошел ты пешком из Томска до Москвы, — говорит директор и совладелец компании „Кондитерский дом «Восток»“ (КДВ). — Сделал несколько миллионов шагов. Невероятная же история? А где тот момент, когда она стала невероятной, непонятно. Так и мы, работаем и работаем потихонечку».

За российский рынок сухариков всегда бились два лидера: «Бриджтаун фудс» (марка «Три корочки») и «Сибирский берег» («Кириешки», «Компашки», Веерка). Работая потихонечку, КДВ купил первую в 2008 году, а вторую — в конце 2009-го. В сентябре 2010 года он добавил к своим активам крупнейшего производителя сушеных морепродуктов ГК «Золотой терем» (бренд «Баренцев»). «Если бы года три назад мне сказали, что мы будем крупным игроком в снеках, я бы сильно удивился. На такой срок мы планы не строим», — уверяет Денис. Он до сих пор не понимает, как получилось, что его компания поглотила федеральных игроков и стала второй на снековом рынке. По данным Nielsen за июнь 2010 года, доля КДВ — 13,2% в денежном выражении. На первом месте (31,6%) — Frito Lay, принадлежащая PepsiCo.

## ДОРОГИЕ БАБУШКИ

Первый шаг от Томска до Москвы Денис Штенгелов сделал в 1994 году, когда закончил экономфак Томского государственного университета и вместе с одногруппниками занялся мелкооптовой торговлей сырыми семечками. Основными клиентами были бабушки, которые потом обжаривали семечки и продавали по всему городу.

Встав на ноги, недавние студенты обратились к более солидной клиентуре. Весной они оплачивали работу сельхозпредприятий, осенью забирали у них семечки и привозили производителям масла, которое те, в свою очередь, перепродавали кондитерам. Так предприниматели впервые попали на небольшую кондитерскую фабрику в поселке Яшкино, в соседней Кемеровской области.

Сохранившееся с советских времен предприятие тогда выпускало около 15 тонн печенья в месяц при мощности 500 тонн и еле-еле сводило концы с концами. Владел им крупный кузбасский холдинг, для которого кондитерский бизнес был непрофильным. В 1997 году КДВ выкупил этот актив. «Менеджмент фабрики — люди хорошие, производственники, но привлекать покупателей они не умели», — говорит Штенгелов.

Кондитеры, как правило, отгружали продукцию только с фабрики и на условиях предоплаты. КДВ помимо Кемерово и Томска сразу пошел в соседние регионы (Новосибирск и Омск), где арендовал небольшие склады, и предлагал местным дистрибуторам рассчитаться за печенье уже по итогам продаж. «Один клиент, как правило, исчезал, не рассчитавшись, у двух-трех продажи шли плохо, три-четыре продавали быстро», — вспоминает Штенгелов.

10-20

СЕКРЕТ ФОРМЫ

**НЕОЖИДАННЫЙ ЗАМЕС**

39-летнему Денису Штенгелову пророчили карьеру спортсмена: в молодости он был чемпионом Томской области по бегу, но он предпочел печь вафли

*ЭТО КАК В ШАХМАТАХ:  
Я УВИДЕЛ ХОРОШИЙ ХОД  
И СДЕЛАЛ ЕГО. ЧЕГО МЕДЛИТЬ?*





**С ЧУЖОГО ПЛЕЧА**  
«Сибирский берег» гораздо более известный брэнд, чем «Яшкино», но маркетинговые войны ослабили производителей снеков, чем и воспользовался Денис Штенгелов

# ПОКА МЫ ТУТ БОРЕМСЯ, ПРИДЕТ ЗАПАДНЫЙ КРУПНЯК И НАС КАК МЫШЕК СЦАПАЕТ

В 1998 году компания расширила ассортимент, купив за 2 млн немецких марок австрийскую линию по производству вафель. «„Советские“ вафли, которые выпускали наши конкуренты, были невкусные, а импортные стоили больше», — рассказывает Штенгелов. В 2000 году КДВ купил вторую фабрику, так как производство в Яшкино не справлялось со спросом, а спустя четыре года в холдинге было уже пять фабрик: помимо Яшкино, в Кемерово, Нижнем Тагиле, Минусинске и Абакане. Активы стоили недорого. «У них не было ни брэндов, ни выстроенной дистрибуции — ничего. Только железо и люди», — говорит Денис Штенгелов. — Мы приходили и просто встраивали эти заводы в свою систему продаж». Затем на фабриках устанавливали современное оборудование и параллельно с локальными марками начинали выпускать вафли под маркой «Яшкино».

«У „Яшкино“ сейчас самые сильные позиции по выпечке в Сибири за счет низкой цены и широкой представленности в рознице», — считает Александр Агеев, директор по корпоративному управлению компании НТС (франчайзи «Пятерочки» и «Патэрсона» в Новосибирской области и Алтайском крае). А вот пробиться в европейскую часть России оказалось непросто. Здесь были свои сильные игроки, например, «Кондитерское объединение „Сладко“» (принадлежит концерну Orkla) и Kraft Foods. Брэнд «Яшкино» был неизвестен, дистрибуторы брали его неохотно. Переломить ситуацию КДВ помог неожиданный маневр — покупка «Бриджтаун фудс», лидера московского рынка, правда, не по вафлям, а по сухарикам.

## ПО РУКАМ И ВПЕРЕД

У Дмитрия Васильева, который до 2008 года являлся гендиректором и совладельцем компании «Бриджтаун фудс», была идея фикс — организовать слияние нескольких отечественных производителей снеков. «Я разговаривал почти со всеми нашими игроками, что невозможно построить большой бизнес в одиночку. Пока мы тут боремся, придет западный крупняк и нас как мышек сцапает», — вспоминает Васильев. Причин для пессимизма хватало.

В начале и середине 2000-х рынок национальных снеков, которые популярны в России, но слабо представлены за рубежом (сухарики, семечки, соленая рыба и т. п.), был настоящим клондайком. Он ежегодно прибавлял на 20–30%. Однако затем сюда пришли международные гиганты, до этого занимавшиеся чипсами. В 2006 году сухарики стала выпускать PepsiCo (брэнд «Хрустteam»), в 2007-м — Wrigley («Воронцовские»). Рынок достиг насыщения. В 2007 году, по данным Euromonitor, продажи сухариков уменьшились на 10% в натуральном выражении.

Отечественные компании расширяли производственные мощности, а работали на минимальной марже. По словам Васильева, «Бриджтаун» продавал дистрибуторам сухарики с наценкой всего 20% — меньше, чем накручивали дистрибуторы. Те добавляли к цене около 25%. Падение спроса застигло компанию врасплох. По данным «СПАРК-Интерфакс», если в 2005 году «Бриджтаун фудс» заработал 89 млн руб. чистой прибыли, то в 2007-м — всего 1,5 млн руб. Денег на развитие и конкуренцию с иностранцами не осталось.

Денис Штенгелов о проблемах «Бриджтауна» узнал случайно: из КДВ туда ушел финансовый директор. Он же познакомил Штенгелова и Васильева, который искал покупателя на актив, в том числе вел переговоры с иностранными корпорациями. «Денис умеет очень быстро принимать решения. Как русский купец: ударили по рукам — и вперед», — говорит Васильев. Сумму сделки он не называет. Взамен Штенгелов получил фабрику во Владимире и «Три корочки» — марку, которая помогла бы продвинуть «Яшкино» на полки столичных магазинов, а при оптимизации издержек и сама приносила бы неплохую прибыль.

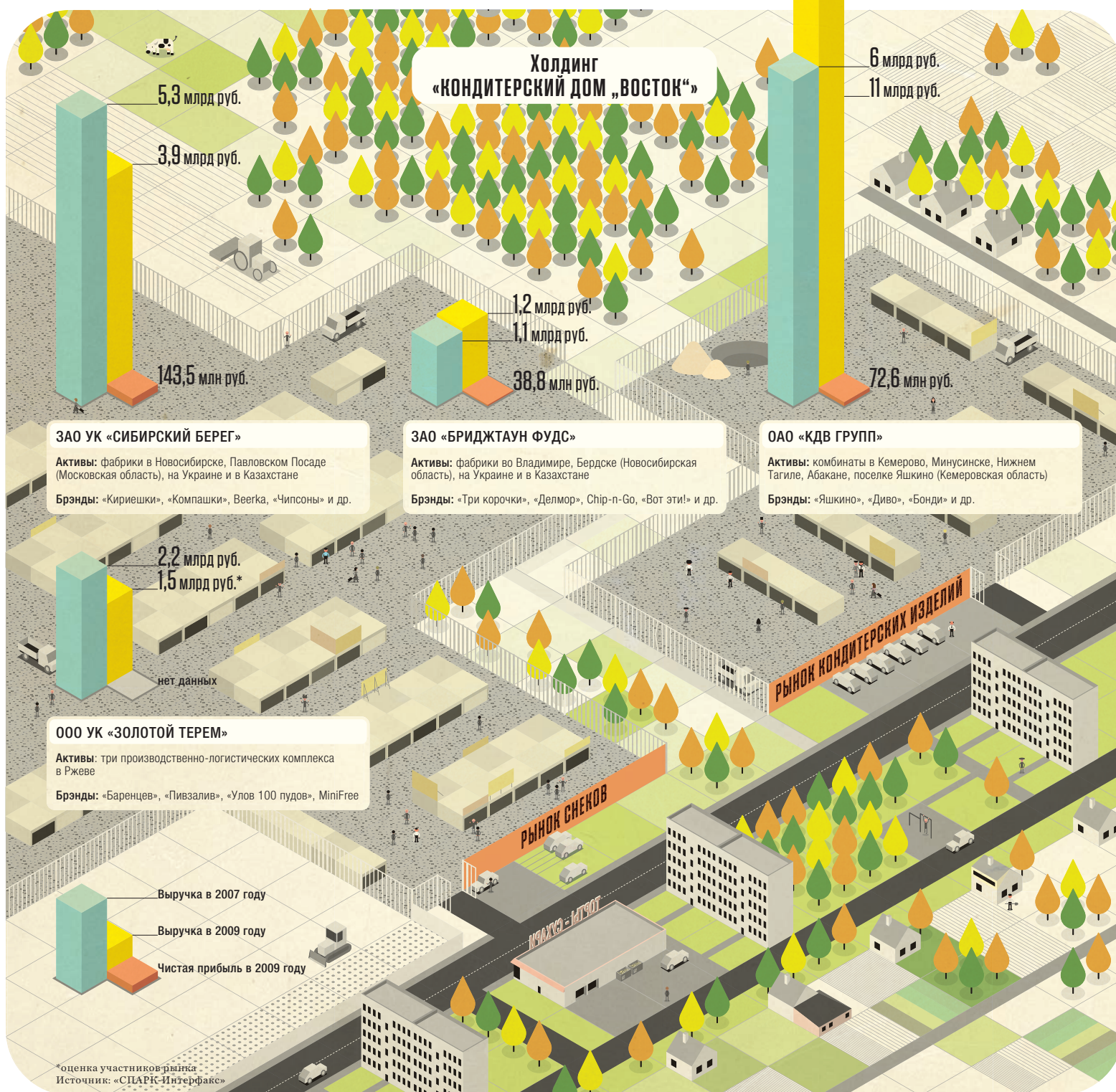
## СНЕКИ, ВЫПЕЧКА, КОНФЕТЫ

Денис Штенгелов распустил штаб-квартиру «Бриджтауна» (управленческие и административные функции перешли к сотрудникам в головном офисе КДВ в Томске), зато организовал в Москве торговое подразделение, отказавшись от услуг местных дистрибуторов. Создание собственной



# ИМПЕРИЯ ЗАКУСОК

Многочисленные фабрики КДВ теперь разбросаны по всей стране — от Владимира до Абакана, а бренды представлены практически во всех категориях снеков и кондитерских изделий. Однако основные доходы по-прежнему приносят вафли, на которых Денис Штенгелов заработал деньги для покупки остальных активов.



дистрибуторской сети сразу повысило рентабельность сухарного бизнеса и позволило сократить издержки на логистику. Если раньше товар попадал с владимирской фабрики на полки московских магазинов в среднем в течение недели, то сейчас за два-три дня.

В 2008 году на подконтрольных КДВ предприятиях была внедрена ERP-система Microsoft Axapta. Заказы от торговых представителей поступают в онлайн-режиме, и фабрики работают не на склад, а на реальный спрос. Производственные мощности при этом загружены на 80%.

Почему прежние владельцы «Бриджтауна» не озаботились созданием собственной дистрибуции? Дмитрий Васильев считает, что для этого в портфеле производителя должно быть много позиций. Везти в каждую розничную точку несколько упаковок сухариков экономически невыгодно. У КДВ же ассортимент был сопоставим с иными дистрибуторами: снеки, выпечка «Яшкино», конфеты под брэндом «Ярче!». Все эти товары неплохо дополняют друг друга — у них практически одинаковые каналы продаж.

Кроме того, для создания собственной системы дистрибуции требовались свободные деньги, которых у «Бриджтауна» на момент продажи уже не было. КДВ, напротив, не испытывал недостатка в финансах. Если рынок соленых снеков в кризисном 2009 году просел, по данным Nielsen, на 15%, то кондитерских изделий — на 6%, сегмент вафель и вовсе вырос на 3% в натуральном выражении. По информации «СПАРК-Интерфакс», в 2008-м выручка «КДВ групп» (только кондитерские активы) составила 8,7 млрд руб., в 2009-м — 11 млрд руб. в основном за счет Москвы. По оценкам самого КДВ, сейчас он занимает 25% российского рынка вафель. Доля «Трех корочек», по данным «Бизнес

Аналитики», выросла с 2008 года на 2%. В первом полугодии 2010-го она достигла 19%.

Денис Штенгелов убедился, что при наличии собственной дистрибуции идея Дмитрия Васильева объединить снековые активы, пока их не «сцапали» иностранцы, отнюдь не плоха. К тому же в кризис владельцы компаний оказались сговорчивыми.

### ОДИНОЧНЫЙ ЗАБЕГ

Единственный заем на сделку М&А, выделенный Сибирским банком Сбербанка РФ в 2009 году, был кредит КДВ на 2 млрд руб. на покупку компании «Сибирский берег». «Синергетический эффект от сделки был настолько хорошим, что банк на индивидуальных условиях предоставил кредит», — объяснила на пресс-конференции зампреда правления Сибирского банка **Татьяна Черникова**. Штенгелов приводит еще один аргумент: даже в непростом 2008 году ему удалось вовремя расплатиться с кредиторами, поэтому они охотно финансируют проекты КДВ. Экс-директор «Сибирского берега» **Александр Ладан** отказался обсуждать с **СФ** причины продажи актива. Скорее всего, компания, привыкшая работать на растущем рынке, не сумела приспособиться к стагнирующему. Прибыль «Сибирского берега» выросла в 2009 году до 156,7 млн руб. (с 40 млн руб. годом ранее), однако главным образом за счет сокращения коммерческих расходов — на рекламу и дистрибуцию. По словам Александра Агеева, компания заметно сократила свое присутствие в рознице. Ее доля на рынке сухариков упала с 53% до 46%, выручка снизилась с 5,5 млрд до 3,9 млрд руб.

## Проектирование офиса вместо расстановки мебели?



Больше сотрудников на той же площади в том же офисе  
Больше результатов за то же время у тех же сотрудников



В первом полугодии 2010 года «Сибирский берег» продолжал терять долю рынка. По данным «Бизнес Аналитики», если в январе—июне 2009 года ключевой брэнд компании, «Кириешки», занимал 34% российского рынка сухариков, то в аналогичный период 2010-го — 29%. Впрочем, сейчас, как уверяет Денис Штенгелов, консолидация завершилась, и продажи «Кириешек» пошли вверх.

Летом 2010 года впервые в своей истории КДВ запустил федеральную рекламную кампанию «Кириешек», в которой обыгрывались суровые развлечения сибирских мужчин (игра в морской бой с помощью динамита в проруби или загорание под линзой из куска льда). «После смены собственника „Кириешки“ пошли ва-банк. Случай для нашего агентства беспрецедентный: они не только утвердили все три предложенных нами ролика, но и выбрали длинный для ТВ формат 45 секунд вместо стандартных 30», — говорит директор по работе с клиентами IQ marketing **Дмитрий Левтеев**. По данным TNS Gallup Media, в июне-июле 2010 года на телевидении вышли 4357 роликов «Кириешек» — больше них в сегменте снеков никто не рекламировался. На втором месте лидер рынка компания PepsiCo с чипсами Lays — 2665 роликов. Сухарики «Хрустteam» она рекламировала 1388 раз. Ролики «Воронцовских» сухариков от Wrigley появлялись в эфире 1711 раз.

То, что Штенгелов действительно идет ва-банк, стало понятно в сентябре 2010 года, когда КДВ выкупил ГК «Золотой терем», по оценкам, за \$30 млн.

Еще осенью 2008 года основной владелец «Золотого терема» **Марк Гусаров** торжественно открывал в родном Ржеве третий, самый масштабный, производственный комплекс и обещал наладить экспорт снеков за рубеж — сначала в страны Прибалтики, а потом Скандинавии и Западной Европы (см. **СФ** №46/2008). В последние годы выручка амбициозной компании снизилась с 2,2 млрд руб. в 2007 году до 1,5 млрд руб. в 2009-м, а кредиторы через суды пытались взыскать с компании более 250 млн руб. В апреле 2010 года «Золотой терем» передал дистрибуцию PepsiCo. На рынке этот шаг расценили как подготовку к продаже, но иностранцы не спешили с решением, и Денис Штенгелов в очередной раз оказался быстрее: «Это как в шахматах: я увидел хороший ход и сделал его. Чего медлить?»

### МИНИ-NESTLE

В 2004 году «Сибирский берег» провел в московском метро и на остановках общественного транспорта рекламную кампанию под слоганом «Настоящие сухарики корочками не назовут». Представители «Бриджтаун фудс» тогда обратились в ФАС и добились, что в 2006 году сибирскую компанию оштрафовали на 200 тыс. руб., а также заставили разместить на тех же носителях опровержение, причем,

довольно ироничное: «Настоящие сухарики могут называть корочками».

Сейчас партия на рынке снеков сложилась удивительная — такое ощущение, что КДВ играет за белых и черных одновременно. В сегменте сухариков компании принадлежат две ведущие марки — «Кириешки» и «Три корочки», в сушеных морепродуктах — «Баренцев» и Beerka. И только в чипсах «Хрустящий картофель» занимает лишь 2% рынка.

Как конкурирующие марки будут уживаться в одном портфеле? Ни одну из них «убивать» в компании не планируют, напротив, намерены развивать, но именно в том регионе, где ее позиции сильнее. Если «Три корочки» и «Баренцев» хорошо представлены в европейской части России, то брэнд «Сибирского берега» — за Уралом. Например, во Владивостоке «Кириешки» занимают более 90% рынка. По мнению Дмитрия Васильева, такой расклад Штенгелову на руку: «Ресурсы, которые мы тратили на маркетинговые и ценовые войны друг с другом, компания сможет направить на развитие брэндов и усиление дистрибуции. Если Денис не допустит роковых ошибок в маркетинге и будет по-прежнему принимать решения быстрее иностранцев, то мы увидим создание мини-Nestle на территории СНГ».

Дистрибуторская сеть КДВ покрывает сейчас около 100 тыс. торговых точек. В ключевых регионах — Москва, Новосибирск, Томск — компания продает свою продукцию магазинам напрямую. Собственная дистрибуторская сеть приносит 50% выручки. Остальное приходится на независимых партнеров. Снеки PepsiCo присутствуют примерно в 200 тыс. торговых точек по России. За два-три года Денис Штенгелов рассчитывает догнать лидера по покрытию розницы и довести собственные продажи до 80–90%.

Помешать такому сценарию могут не только гипотетические «роковые ошибки в маркетинге», но и вполне реальная высокая долговая нагрузка. За последние полтора года на проведение сделок КДВ занял, по расчетам **СФ**, около 3 млрд руб. А совокупная чистая прибыль его компаний в прошлом году могла достичь примерно 250 млн руб.

Сам Штенгелов уверяет, что текущего cashflow на погашение долгов хватает, а во что превратится КДВ через несколько лет, предпочитает не загадывать. «Если с умным лицом рассказывать, как мы продуманно и сознательно консолидировали рынок снеков, то это будет вранье, — говорит Денис. — Все получилось случайно».

Такая стратегия явно отличается от подхода транснациональных компаний, привыкших жить пятилетними планами развития. Но пока она позволяет Штенгелову быть на шаг впереди конкурентов.



# Зер гут

Возможно, успех нашей продукции во всем мире объясняется тем, что КНАУФ – это семейная компания. Мы дорожим своим именем и репутацией и предъявляем особые требования ко всему, что выпускается под маркой КНАУФ. Для нас главное – это качество строительства, а значит, и качество жизни людей. Такой подход к делу позволил нам стать самым крупным и успешным производителем стройматериалов не только в Германии, но и в странах СНГ.

По вопросам крупных оптовых поставок  
обращайтесь в сбытовые организации КНАУФ:

Московский регион, тел.: +7 (495) 937 95 95

С.-Петербург, тел.: +7 (812) 718 81 94

Новомосковск, тел.: +7 (48762) 29 291

Краснодар, тел.: +7 (861) 267 80 30

Челябинск, тел.: +7 (351) 774 21 45

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

**knauf**  
Немецкий стандарт



# ПАМЯТЬ ВЕРНУЛАСЬ

**ШТАБ-КВАРТИРА ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСА EVERNOTE РАСПОЛОЖЕНА В ГОРОДКЕ МАУНТИН-ВЬЮ В КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЕ. ОДНАКО КОМПАНИЯ ПРЕТЕНДУЕТ НА ЗВАНИЕ САМОГО УСПЕШНОГО «РУССКОГО» СТАРТАПА В НОВЕЙШЕЙ ИСТОРИИ. В УСПЕХЕ СЕРВИСА ВАЖНУЮ РОЛЬ СЫГРАЛИ И РОССИЙСКИЕ КОРНИ, И РОССИЙСКИЕ ДЕНЬГИ.**



## ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ

Когда-то Степан Пачиков обиделся на звание «визионера», которым его наградила Эстер Дайсон, сейчас — гордится

*ДАЖЕ ЕСЛИ БЫ ПАТРИК ДЖОНС НЕ СУЩЕСТВОВАЛ* в реальности и не вел блог, его следовало бы придумать. Патрик Джонс, добродушный бородач-дьякон из курортного местечка Вудленд-Парк в штате Колорадо, после восьми сотрясений мозга страдает провалами в памяти. Но на его жизни это практически не сказывается благодаря iPhone и интернет-сервису Evernote.

В классификациях Evernote относят к категории note-taker — «делатель пометок». Но это не совсем правильно. Типичный ноут-тейкер позволяет выдергивать из Сети информацию и сортировать ее по темам. Обязательно есть «напоминалка» о необходимости заплатить налог или поздравить друга с днем рождения. Но Evernote сразу претендовал на нечто большее. Его создатель **Степан Пачиков** задумывал проект как заменитель человеческой памяти (memory prosthesis). Evernote должен был помогать запоминать любую информацию в любое время и в любом месте. Сервис, установленный на телефон, автоматически фиксирует дату и географические координаты (при помощи GPS). Если теперь вы смутно припомните,

Фото: Игорь Ганжа

что записали название понравившегося вина в мае в Париже, то за эти крючки сможете быстро выдернуть нужную информацию из потока событий. Кроме того, Evernote позволяет быстро прикрепить к запоминаемой информации ключевое слово, тэг, например «рецепт» или «вино», и потом искать по нему.

У сервиса есть и еще одна уникальная особенность. Степан Пачиков был одним из владельцев компании Paragraph, самого успешно проданного российского ИТ-проекта прошлого века: американская Silicon Graphics заплатила за нее \$81 млн. Paragraph занимался распознаванием рукописного текста. Благодаря тому опыту Evernote имеет собственные технологии поиска ключевых слов, даже если вы лишь сфотографировали бейдж собеседника на конференции или записку на салфетке.

Сегодня Evernote стал «протезом памяти» для огромного числа людей (у сервиса более 4 млн зарегистрированных пользователей), у которых с памятью с медицинской точки зрения все в порядке. Одни создают с его помощью галерею рецептов и винных марок, другие пишут диссертации или готовят перечень грехов, чтобы не «тормозить» на исповеди. Хотя на путь от идеи до одного из самых успешных ИТ-проектов Пачикову понадобилось пять лет, в течение которых Evernote был не раз близок к закрытию.

## РЫБАК РЫБАКА

Большинство идей о том, как должен работать Evernote (и как он работает сейчас), Степан Пачиков раскрыл в одном из интервью еще при создании компании в 2005 году. Но вплоть до 2007-го, почти половину своей жизни, Evernote был доступен только пользователям десктопов с Windows. Так что ключевая идея — помогать запоминать везде и всегда — реализована не была.



### СКАЗКА ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ

Фил, он же Филипп, Либин доказал свой профессионализм волшебным превращением Evernote в интернет-лебедя

Кроме того, это было типичное shareware-приложение, которое не позволяло рассчитывать на стабильный денежный поток. Продажа программы за \$50 являлась единственным источником дохода. По определению **Дмитрия Ставиского**, директора по международным операциям и главы российского офиса Evernote, сервис был широко известен в узких кругах: «У нас были 80 тыс. пользователей и очень хорошая пресса вплоть до The Wall Street Journal. Но финансовые результаты доказывали, что на такой модели бизнес построить нельзя». Наиболее вероятным развитием событий было постепенное угасание проекта. Деньги оказались на исходе. Предыдущий CEO, пришедший

вместе с группой канадских бизнес-ангелов, которые инвестировали в Evernote \$6 млн в марте 2006 года, оказался не очень полезным руководителем, хотя и имел солидный послужной список. Сам Степан Пачиков оценивал свои таланты в операционном управлении не слишком высоко. Так что его встречу весной 2007 года с нынешним генеральным директором Evernote **Филом Либиним** в калифорнийском суши-баре за ни к чему не обязывающим разговором иначе как счастливым случаем не назовешь. Познакомил их Дмитрий Ставиский. К тому моменту Фил Либин со товарищи создал два стартапа: софтверную компанию Engine 5 и CoreStreet. CoreStreet разработала систему иден-

тификации пользователей для контроля доступа к охраняемым объектам. Engine 5 была продана в 2000 году, по оценкам прессы, более чем за \$10 млн, CoreStreet — в декабре 2009-го, уже после ухода Либина, компании ActivIdentity за \$20 млн. От CoreStreet и общения с госорганами Фил Либин подустал и занялся поисками новой идеи для массового рынка. Тема memory prosthesis заинтересовала Либина еще с университетской скамьи. Для изучения рынка он и решил встретиться с создателем Evernote. Говорили по-русски — до шести лет Фил жил в Ленинграде. В конце встречи Пачиков предложил ему возглавить компанию, но получил отказ. «До тех пор я руководил только своими компаниями и не собирался возглавлять чужую», — говорит Либин. Но после уговоров **Эстер Дайсон** и **Макса Левчина**, членов совета директоров Evernote, переменил свое решение. Оно не далось ему просто. Тогдашнее состояние Evernote Фил Либин определяет жестко: «У компании был бизнес-план, не вызывающий доверия, и не было продукта. Это была такая разновидность научного проекта». Неутешительная характеристика.

### ВТОРОЕ ДЫХАНИЕ

Пост SEO Фил Либин занял в июне 2007 года, а 4 июля, в День независимости США, прошло совещание менеджмента, на котором Либин

### СЛОНОВЬИМИ ТРОПАМИ



Фото: Evernote



# 446

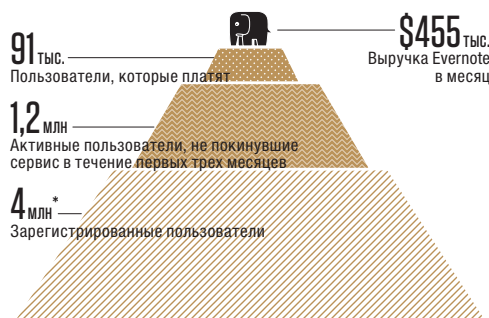
ДНЕЙ

понадобилось на регистрацию первого миллиона пользователей, четвертый миллион был получен за 108 дней

нарисовал образ будущей компании. Он нашел способ добиться того, чтобы сервис стал доступным везде. Для этого требовалась многоплатформенность — совместимость программы с другими устройствами, прежде всего с мобильными телефонами. Либин решил использовать облачную технологию, когда на устройстве устанавливается только интерфейс, а сама программа или приложение работает на стороннем сервере. Evernote понадобился свой дата-центр.

Либин и Пачиков посчитали, что для реализации бизнес-плана им нужно \$10 млн на два года. Идти к новым инвесторам смысла не было: все, кто мог дать деньги, уже были «окучены» и отказали в результате раунда 2006 года, со времени которого в проекте не произошло видимых изменений. Поэтому летом 2007-го Степан Пачиков, его друзья, семья, сотрудники компании, сам Фил Либин и участники раунда 2006 года — канадские бизнес-ангелы — «подняли» очередные \$3 млн. Канадцы предоставили

## ПИРАМИДА АКТИВНОСТИ ПО ПАЧИКОВУ



\* на начало сентября

Источник: Evernote

около \$2 млн на условиях конвертируемого займа. При хорошем раскладе они могли конвертировать деньги в акции, а при неудачном — требовать их возврата. «Это делает инвесторов чуть более защищенными», — поясняет Либин. На эти деньги был запущен Evernote в его нынешнем виде — в начале 2008 года как бета-версия, в июне того же года официально. Возвращать инвестиции Либин собирался с помощью модели монетизации интернет-сервисов freemium (от слов free — «бесплатный» и premium — «премиальный»), когда компания базовые возможности своего сервиса предоставляет бесплатно, а дополнительный функционал за отдельную плату. 40 Мбайт пометок в месяц пользователь Evernote может сделать бесплатно. Премиум-пользователи, которые платят \$5 в месяц, или \$45 в год, получают возможность добавлять 500 Мбайт в месяц и разные дополнительные «примочки» вроде доступа к заметкам в офлайн-режиме на iPhone, возможности приложить

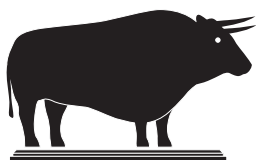
к заметке файл любого типа, тотального кодирования передаваемой по Сети информации для конфиденциальности или синхронизации пометок на разных устройствах.

Либин не только подобрал выстрелившую бизнес-модель, но и проявил себя как неплохой организатор. «Наших сотрудников он более разумно переставил на неожиданные должности», — говорит Степан Пачиков. Доступный на телефонах и бесплатный Evernote стал быстро набирать аудиторию. Хотя, утверждает Фил Либин, первые полтора года были очень трудными.

## ПРАЗДНИК УРОЖАЯ

Собранные \$3 млн закончились к осени 2008 года — далеко не лучший период для поиска новых инвесторов. Дмитрий Ставиский вспоминает, что шла речь о том, сможет ли компания выплачивать зарплату. Тем не менее на тот момент у сервиса было уже 1,5 млн зарегистрированных пользователей. Зимой 2008–2009 годов \$4,5 млн в Evernote инвестировала «Тройка Диалог», а летом 2009-го в рамках того же раунда финансирования еще \$2 млн вложила Docomo Capital. Этот венчурный фонд японского сотового оператора NTT Docomo пришел за своими соотечественниками — по численности пользователи Evernote из Японии уступают лишь американцам. И когда в марте 2010 года Фил Либин ездил в Японию,

2010



Ноябрь  
Запуск сервиса в Германии, Италии, Испании и Франции



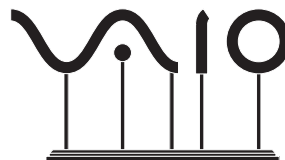
17 декабря  
2 млн пользователей



Февраль  
Запуск сервиса в Японии



17 февраля  
2,4 млн пользователей



Март  
Предустановка программы на все Sony Vaio



Март  
Запуск приложения Evernote for Android

на его пресс-конференцию набилось две сотни местных журналистов, а японские студенты брали у него автографы, как у поп-звезды.

Деньги «Тройки Диалог» и Docomo Capital практически закрыли потребность Evernote в финансировании. Но в ноябре 2009 года свои \$10 млн в виде второго транша инвестиций предоставил венчурный фонд Morgenthaler Ventures. Фил Либин тогда даже пошутил, что большую часть этих денег компания может спокойно потратить на кофе. Зачем же взяли? Степан Пачиков объясняет, что компания уж очень уважаемая — и это серьезный сигнал рынку. Morgenthaler Ventures ведет себя достаточно консервативно. Создатель компании Дэвид Моргенталер — истинный патриарх и крестный отец всей венчурной отрасли. Например, непосредственно его стараниями налог на capital gain (доход венчурного капиталиста от продажи стартапа) с запредельных 49% был снижен в США до гораздо более приемлемых 28%. Он же привел в отрасль деньги пенсионных фондов.

На что рассчитывали инвесторы? Сейчас Evernote доступен на iPhone, iPad и iPod touch (причем недавно общее число пользователей сервиса на этих устройствах приблизилось к числу тех, кто по старинке использует Windows), на Mac, на мобильных с операционной системой Android, которую развивает Google, с Windows Mobile, на культовых в США смартфонах BlackBerry и Palm, а также на не-



**Апрель**  
Запуск приложения  
Evernote for iPad



**17 апреля**  
2,9 млн поль-  
зователей



**17 августа**  
4 млн поль-  
зователей

28 октября 2010 года

Реклама

# АРИСТОС

## премия

ЦЕРЕМОНИЯ ВРУЧЕНИЯ ПРЕМИИ  
В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

[www.aristos2010.ru](http://www.aristos2010.ru)



АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ

Организаторы

**Коммерсантъ®**

Партнер специальной номинации «Лидер инновационной компании»



**РОССИЙСКАЯ ВЕНЧУРНАЯ  
КОМПАНИЯ**

ОАО «Российская венчурная компания»

Спонсор номинации «Лучший финансовый директор»



**Велес Капитал**

ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

ООО «ИК ВЕЛЕС Капитал»

Спонсоры Премии



**МОССТРОЙЭКОНОМБАНК**  
НАМ 20 ЛЕТ

ЗАО «МОССТРОЙЭКОНОМБАНК»



ОАО «Мобильные ТелеСистемы»

Организационная поддержка



**СЕРВИС**  
ООО «АМР-Сервис»





### БОЛЬШИЕ ДОРОГИ

Дмитрий Ставиский возглавляет российское представительство и руководит международными операциями Evernote. В Москве он бывает все реже

которых моделях Nokia. Хотя Evernote практически не тратится на рекламу, наращивая клиентскую базу благодаря упоминаниям в блогах (таких упоминаний, как говорят в Evernote, уже многие сотни тысяч) и хорошей прессе, сегодня он прирастает больше чем на 11 тыс. новых клиентов ежедневно. Темпы сопоставимы с чемпионами вроде Skype и Twitter. С января 2010 года Evernote предостанавливается на все ноутбуки Sony Vaio. Подобные партнерства — новый драйвер роста аудитории.

Правда, как показывает новейшая история интернет-сервисов, огромная клиентская база вовсе не означает прибыльность проекта. Лишь 2,5% клиентов (100 тыс. человек) платят Evernote. Но этих денег вполне хватает, как говорит Дмитрий Ставиский, чтобы покрывать все текущие расходы. Обслуживание каждого активного пользователя, а таковыми являются примерно 30% зарегистрировавшихся, стоит компании 9 центов переменных расходов в месяц. Таким образом, если хоть один человек из сотни зарегистрировавшихся начинает платить \$5, он с лихвой компенсирует все эти издержки.

Любопытно, что внутренний анализ Evernote показывает: 40 Мбайт памяти в месяц хватает подавляющему числу пользователей, и очень немногие премиум-клиенты прибегают к дополнительным «примочкам». «Но чем дольше клиент пользуется Evernote, тем более ценным становится сервис в его глазах», — объясняет Фил Либин готовность клиентов платить за премиум. У самых первых пользователей, зарегистрировавшихся на обновленном Evernote еще летом 2008 года, процент конвертации (то есть доля пользователей, платящих за пользование сервисом) в два раза выше, чем в среднем, — около 5%. При этом выход из Evernote абсолютно свободный. «Нет никаких препятствий для того, чтобы перенести свои данные в любое другое место», — говорит Либин. — Я всегда вспоминаю слова Степана: „Если из страны можно легко уехать, значит в ней уже можно жить“».

### РУССКИЙ ДУХ

Несмотря на многочисленные связи Evernote с Россией, местные клиенты взаимностью сервису долго не отвечали. Да, отсюда компания получила первый институциональный капитал в тот момент, когда это было очень нужно, да, здесь была проведена самая первая локализация и открыт первый офис с семью сотрудниками за пределами Кремниевой долины. Но из 4 млн пользователей Evernote россиян всего около 70 тыс. (больше всего американцев — 55%). Процент конвертации, наиболее важный бизнес-показатель для Evernote, в России был ниже, чем в среднем по миру. Первым приходит на ум объяснение про страсть наших соотечественников к халяве. Тому есть косвенные подтверждения. Как показывают опросы J'son & Partners Consulting, примерно каждый третий активный российский пользователь мобильного интернета, а таких в стране около

10 млн, прибегает к сервисам обмена мгновенными сообщениями вроде ICQ и Jabber. По словам **Сергея Савина**, директора департамента сотовых телефонов и цифровых устройств J'son & Partners Consulting, операторы мобильной связи вывели на рынок в апреле 2009 года услугу «Чат». Большой популярностью она пользовалась лишь в бесплатный период.

Помимо этого есть и проблемы, связанные с распространением продвинутых технологий. Стандарт связи 3G с удобным и недорогим доступом в интернет появился в России лишь в 2007 году. Поэтому обращение к продвинутым сервисам еще не вошло у россиян в привычку.

И даже желание пользователей заплатить сталкивалось с преградами. Evernote везде использует три способа оплаты: PayPal, Google Checkout и кредитки. В России эти способы дистанционного платежа — аутсайдеры по числу людей, ими пользующихся (90% рынка электронных платежей приходится на «Яндекс.Деньги» и WebMoney) Поэтому в апреле Evernote заключил соглашение с крупнейшим интернет-магазином программного обеспечения в России, компанией Softkey, о посредничестве в приеме платежей. По словам Дмитрия Ставиского, Softkey интегрирует практически все распространенные среди россиян способы оплаты. И темпы прироста числа премиум-клиентов из России сразу же стали похожи на немецкие или французские, процент конвертации вырос. Логотипом Evernote является голова слона, которая англоязычным пользователям явно намекает на поговорку An elephant never forgets («Слон ничего не забывает»). Зато у россиян возникает другая ассоциация: «Россия — родина слонов».



# ВПЕРЕД, ЗА ПЕРЕДОВЫМИ НАНОТЕХНОЛОГИЯМИ!

## Струйные принтеры **HP OFFICEJET PRO** — печать дешевле на

# %

### чем на черно-белых лазерных принтерах\*

В это трудно поверить, но теперь нанотехнологии работают прямо у вас в офисе!

Все это благодаря новому многофункциональному струйному принтеру HP Officejet Pro 8500. Точность подачи водостойких чернил, расширенный ресурс картриджа обеспечивают до 40% экономии в режиме черно-белой печати в сравнении с лазерной.

При этом принтер не уступает в скорости лазерному и может печатать в цвете.



**HIT PRINT**  
AFFORDABLY\*\*

\* Стоимость печати одной страницы текста теперь до 40% ниже стоимости печати аналогичной страницы на лазерном принтере для черно-белой печати, благодаря расширенному ресурсу картриджа и новым нанотехнологиям, обеспечивающим возможность создавать и модифицировать струйные устройства, формирующие капли предельно малого объема и получившие принципиально новые качества, что позволяет интегрировать их в существующие системы документооборота. В исследовании сравнивались лазерные многофункциональные устройства (стоимостью до 17 000 руб.) и лазерные принтеры (стоимостью до 9 000 руб.) для черно-белой печати с принтерами HP Officejet Pro с установленными картриджами HP повышенной емкости. Использованы данные на ноябрь 2009 года. Подробнее на [www.hp.ru/oj](http://www.hp.ru/oj)

\*\* Совершенство печати. Доступность.

Реклама





# «ДОЛГ ВЕЧЕН. ГЛАВНОЕ — НАЙТИ ЧЕЛОВЕКА»



## АДВОКАТ ДОЛЖНИКОВ, АДВОКАТ КРЕДИТОРОВ

Мушег Мамиконян (справа) считает, что к должникам нужно относиться гуманно. Павел Михмель оппонирует: людей жаль, но долги нужно возвращать

**ПРЕЗИДЕНТ МЯСНОГО  
СОЮЗА РОССИИ  
МУШЕГ МАМИКОНЯН  
УЗНАЛ, ПОЧЕМУ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА «ПЕРВОГО  
КОЛЛЕКТОРСКОГО  
БЮРО» ПАВЛА  
МИХМЕЛЯ  
ПОСЧИТАЛИ  
НЕДОБРОСОВЕСТНЫМ  
ЗАЕМЩИКОМ  
И НАДЕЖЕН ЛИ  
БИЗНЕС ПО СБОРУ  
БЕЗНАДЕЖНЫХ  
ДОЛГОВ.**

Грозные ребята с утюгами и паяльниками — **Мушег Мамиконян** допускает, что нынешние коллекторы с дипломами юристов и финансистов сильно отличаются от этого расхожего образа. Но убежден, что бизнес по сбору долгов является делом неблагодарным и мучительным. Причем мучения испытывают не только недобросовестные должники, но и сами коллекторы.

30-летний хабаровчанин **Павел Михмель** имиджем «плохого парня» нимало не тяготится. В его бизнесе этот имидж неплохо капитализируется. Особенно в кризисные времена, когда услуги коллекторов востребованы как никогда. Центробанк РФ оценил объем просроченной задолженности физических лиц на 1 июля 2010 года в 271 млрд руб.— это в 2,5 раза больше, чем на ту же дату 2008-го (115,9 млрд руб.). Сейчас «Первое коллекторское бюро» (ПКБ) считается крупнейшей российской коллекторской компанией по географическому охвату и одной из ведущих по объему долгового портфеля (30 млрд руб.). По данным «СПАРК-Интерфакс», выручка ОАО ПКБ в первом

## ДОСЬЕ

## ПАВЕЛ МИХМЕЛЬ

Родился в 1980 году  
в Хабаровске

Закончил Хабаровскую государственную академию экономики и права по специальности «финансы и кредит», Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права по специальности «юриспруденция»

В 2002–2005 годах работал в банке «Дальневосточное ОВК», с 2005 года возглавляет ОАО «Первое коллекторское бюро»

Хоккеист, футбольный и хоккейный болельщик. Играет почти на всех музыкальных инструментах

Читает главным образом современные российские детективы

Посещает сайты: «Коммерсантъ», РБК, банковские форумы

Ездит на Toyota, предпочитает джипы с правым рулем

## МУШЕГ МАМИКОНЯН

Родился в 1959 году  
в Гюмри (Армения)

Окончил Ереванский политехнический институт, кандидат технических наук

В 1991–1998 годах работал в АПК «Черкизовский» на должностях главного технолога, директора по производству, заместителя президента и председателя совета директоров. С 1998 года — президент Мясного союза России

Увлекается публицистикой (пишет статьи о мясной промышленности)

Любит читать исторические книги армянских авторов

Посещает интернет-ресурсы: РБК, отраслевые сайты о продовольственном рынке

Предпочитает машины Toyota и Lexus, а ездит на Mercedes S-класса («подарили — вот и езжу»)

полугодии 2010 года составила 491,5 млн руб., чистая прибыль — 118,4 млн руб.

Однако негативный имидж коллекторов привлек внимание главы Роспотребнадзора **Геннадия Онищенко**. В сентябре он назвал действия банков, которые передают проблемные долги коллекторам, незаконными. Повод поговорить о том, как коллекторы зарабатывают на безнадежных долгах и есть ли будущее у этого бизнеса.

## «КОШМАРЫ ПО НОЧАМ СНИЛИСЬ»

**МУШЕГ МАМИКОНЯН:** Я бы, наверное, не смог стать коллектором. Вам не жаль те семьи, которые теряют свое будущее? Ведь они оказались в тяжелом положении не по своей вине, а из-за породившей кризис большой финансовой игры где-то в США.

**ПАВЕЛ МИХМЕЛЬ:** Нужно разделять работу и личные переживания. Я сам прошел весь путь от рядового коллектора до генерального директора. Поначалу кошмары по ночам

снились. Пришлось вырабатывать в себе устойчивость против стресса. Наша компания на 90% занимается долгами физических лиц, в основном экспресс-кредитами. Работа неблагодарная, контингент тяжелый, безответственный. У нас анекдот есть. Должника спрашивают, куда он дел деньги. «Как куда? — отвечает тот. — Гуляли всем селом». Это наш типичный «клиент». Причем 15–20% должников вообще не идут на контакт с коллектором, скрываются.

**ММ:** Как же вы с ними работаете?

**ПМ:** Самая простая форма работы — дистанционное взыскание долгов. Сидят девушки в call-центре, скажем, в городе Хабаровске и всех обзванивают. Это помимо автоматического информирования — рассылки SMS, электронных писем и уведомлений. Следующая форма — выездное взыскание долгов (hard collection) — предполагает личный контакт с должником на его территории. Это уже дорогая технология, требующая большого штата в регионах. Зато «средний чек» вдвое больше. Мы специализируемся именно на выездном взыскании. Имеем в каждом регионе группу коллекторов, а также юристов для представительства в местных судах. Всего у нас работает более 1 тыс. сотрудников. Поэтому широкий географический охват — первое условие конкурентоспособности коллектора.

**ММ:** Что еще требуется?

**ПМ:** Конечно, наличие средств на покупку долгов. В основном мы приобретаем портфели долгов. Они приносят нам 87% выручки. Тогда как большинство конкурентов зарабатывают главным образом на агентском сопровождении кредитных пулов. Банки дают коллекторам-агентам высокие комиссии (около 30% собранной суммы.— **СФ**), но покупать проблемные активы выгоднее: владелец портфеля собирает гораздо больше денег, нежели коллектор-агент. Не потому, что тот плохо работает, просто у агента меньше полномочий. Например, он не может отменить штрафы и пени, начисленные банком за просрочку. А мы можем.

**ММ:** То есть деньги все-таки первичны: чем больше у вас денег, тем больше долгов вы можете купить и тем больше сотрудников нанять? Откуда вы берете средства?

**ПМ:** У нас серьезные акционеры — финансисты и банкиры (основными акционерами являются основатель УРСА-банка **Игорь Ким** и его партнеры **Сергей Власов**, **Александр Таранов** и **Андрей Бекарев**.— **СФ**).

**ММ:** Получается, что вы зависите от акционеров: они дают вам портфели, на их деньги вы отстроили свою региональную сеть...

**ПМ:** Изначально ПКБ ориентировалось на родственные банки-локомотивы, но цель была наращивать объемы рыночных сделок. Теперь дружественные банки (УРСА-банк, МДМ-банк, Восточный экспресс-банк и другие.— **СФ**) приносят нам уже меньше 50% выручки. Более





половины приходится на портфели сторонних банков. Конечно, все банкиры-клиенты знают, кто у нас инвестор, но для них гораздо важнее, что наш бизнес отлажен и конкурентоспособен.

### «НАМ ДАЛЕКО ДО ТОРГОВЛИ ОРУЖИЕМ И НАРКОТИКАМИ»

**ММ:** Слышал, что в кризис портфель долгов можно купить за копейки...

**ПМ:** На пулы необеспеченных розничных кредитов ставки дисконта колеблются от 90% до 99%. Цена портфеля сложных долгов с просрочкой от трех лет составляет 3–5% объема задолженности. Цены столь низки потому, что на рынке сейчас гуляют лишь портфели старых долгов, сделанных еще до кризиса, а хороших новых долгов-то не появилось.

**ММ:** Почему же сами банки не взыскивают долги, а продают их по бросовым ценам?

**ПМ:** У банка нет времени ждать, пока должник созреет. Плохие долги портят отчетность, к тому же ЦБ РФ требует от банков 100-процентного резервирования по проблемным ссудам (банк должен держать на своих счетах сумму, равную сумме выданного «плохого» кредита.— **СФ**). Мы же не торопимся: купили портфель, положили на баланс и десятки лет взыскиваем. Долг вечен. Главное — найти человека. А найти мы умеем.

**ММ:** И сколько же можно заработать на безнадежных долгах?

**ПМ:** Коллекторский бизнес доходен, но нам далеко до торговли оружием. У нашей компании норма чистой прибыли в первом полугодии 2010 года составила около 25%. Это я к тому, что мы не покупаем портфель, если не надеемся на нем заработать. В зависимости от портфеля возвраты у нас составляют от 10% до 40% общего объема задолженности.

**ММ:** Есть ли долги, от которых вы отказываетесь?

**ПМ:** Мы берем все, вопрос только в цене. Цена хорошего долга может составлять 100%, плохого — 0,1%.

**ММ:** Вот к вам обратился банк и предложил портфель. Что дальше происходит?

**ПМ:** Мы анализируем каждого должника: давно ли не платит, был ли в разработке у другого коллектора, какова причина просрочки. Например, если шли платежи, а потом прекратились, значит что-то случилось у заемщика и это дефолт социальный. При криминальном дефолте люди не платят никогда. Это самый плохой вариант для нас, так как оперативно-разыскные мероприятия стоят дорого. Позвоните в любое детективное агентство, и они вам назовут цену от 100 тыс. руб., при этом на должнике, скажем, висит всего 30 тыс. руб. недоимки. Такие долги мы отсекаем. Кроме того, мы отсекаем определенные адреса. Например, мы знаем, что такой-то дом по такой-то улице — это дом маргиналов, туда соваться без толку.

**ММ:** Интересно, как маргиналам удалось получить кредиты?

**ПМ:** Многие банки до кризиса без разбору выдавали кредиты. Скоринг у них был весьма странный. Например, заемщик со средним или ниже среднего уровнем доходов железно получал ссуду. А у меня был случай, когда я пришел в банк, сообщил свои данные, должность, зарплату: мол, хочу получить кредит. Скоринговую систему переключили: она сочла, что зарплата слишком большая — клиент обманывает. Ну, и мне отказали. Сейчас, правда, банки винтики-то в своих системах подкрутили.

**ММ:** Например, вы выясняете при анализе портфеля, что руководство банка выдало кредиты с нарушениями. Как вы поступаете?

**ПМ:** Самые распространенные случаи внутреннего мошенничества — выдача кредитов «мертвым душам». Но мы об этом всегда узнаем. Ведь нам обычно передают портфели сложных долгов, над которыми уже поработали и сотрудники банка, и, возможно, другие коллекторы. Кстати, мы получаем портфели и от Агентства страхования вкладов (АСВ) — оно занимается банкротством банков. Например, АСВ передало нам в работу долги обанкротившегося «Сахалин-веста», против руководства которого возбудили уголовное дело.

### «ДОЛЖНИКУ С ЭТОГО КРЮЧКА НЕ СЛЕЗТЬ»

**ММ:** Вы часто пытаетесь взыскать деньги через суд?

**ПМ:** У нас почти миллион должников, в год бывают десятки тысяч исков. Тут важно понимать: если у человека проблемы, например, его уволили с работы, но он готов платить, мы никогда на него в суд не подадим. Мы договоримся с ним в досудебном порядке.

**ММ:** Сколько исков вы выигрываете?

**ПМ:** Наша компания выигрывает 99,9% исков. Потому что бесспорность требований очевидна — заемщик деньги получил, есть подтверждение, и с ним не поспоришь. Другое дело, что нужно еще взыскать этот самый долг.

**ММ:** Ведь в принципе человек может быстро развестись, переписать имущество на родственников и прикинуться маргиналом...

**ПМ:** Нас это не останавливает. Исполнительный лист вечен, мы готовы ждать и пять, и семь лет, поэтому рано или поздно либо должник, либо его наследники должны будут платить.

**ММ:** То есть сроков давности нет?

**ПМ:** Срок предъявления исполнительного листа — три года, но это ограничение преодолимо. Допустим, прошло два года и 11 месяцев, ты отзываешь исполнительный лист и предъявляешь его снова. Поэтому должнику с этого крючка не слезть.

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

РЕКЛАМА



## ОБЩЕНИЕ СО ВКУСОМ



Шоу возвращается! Москва. Осень — октябрь. Russian Fashion Week — а это значит — новые открытия в мире моды, яркие дефиле, мастер-классы именитых дизайнеров и фейерверк эмоций. Третий сезон подряд «Мягков» выступает эксклюзивным алкогольным партнером Russian Fashion Week. В течение всей недели моды «Мягков» предложит участникам посетить свой бар, который дает возможность обсуждать главные модные тренды, наслаждаясь удивительными яркими коктейлями. Бар «Мягков» на Russian Fashion Week — это модная площадка, где прекрасный Вкус присутствует во всем, а оригинальность специальных коктейлей удивляет самых взыскательных поклонников модной бар-культуры.

\* Российская Неделя Моды







**ММ:** Что вы делаете в тех случаях, когда выясняется, что должник укрывает доходы от налогов, официально прибивается и не хочет платить?

**ПМ:** Если мы работаем по агентскому договору с банком, мы доводим эти сведения до него и он инициирует уголовное дело против должника. Если кредит принадлежит нам, то дело заводится с нашей подачи. У нас нет задачи посадить

должника, наша задача — взыскать. Уголовное преследование — один из эффективных инструментов нашей работы. Когда должник осознает, что на одной чаше весов его свобода, а на другой — определенная сумма, он обычно платит.

**ММ:** Насколько я понимаю, коллектор должен иметь хороший контакт с судебными и правоохранительными органами. А если эти важные люди скажут: от этого должника отстаньте, он племянник нашего генерала. Как поступаете в этом случае?

**ПМ:** Как я могу это комментировать, если мы с вами живем в России?

**ММ:** Как вы считаете: справедливо ограничивать передвижение граждан в связи с долгами, например при выезде за границу?

**ПМ:** Этот инструмент, который дало государство в 2008 году, очень правильный. Сегодня должники у нас имеют больше прав, чем кредиторы. За границей люди получают за неплатежи сроки. В России же по статье о мошенничестве получают сроки единицы, а статья о злостном уклонении от уплаты вообще не работает.

**ММ:** Я все же думаю, что экономические обстоятельства не должны ограничивать свободы людей.

**ПМ:** Конечно, когда человека не пускают за границу из-за неоплаченного пустякового штрафа, это явный перегиб. Но если на человеке висят серьезные кредиты и у него есть умысел их не возвращать, он должен нести ответственность.

**ММ:** У вас уникальная компания — вы начали развиваться с Дальнего Востока и Урала. Не могли бы описать поведение должников в разных регионах?

**ПМ:** Регионы сильно различаются. Особая территория — Москва, это город большой и порой трудно добежать до человека. У нас норма — 10 личных контактов в день, но выполнить ее в Москве почти невозможно. Две-три личные встречи в день — уже предел.

**ММ:** То есть в регионах легче с людьми разговаривать?

**ПМ:** Здесь другие алгоритмы общения. Например, в Москве ты приходишь домой к должнику. Тот спрашивает: «Ты кто? Ах, коллектор», — и тут же вызывает наряд милиции. В Новосибирске же тебе спокойно откроют дверь. Вообще на периферии репутация ответственного человека важнее, на мой взгляд. В Москве ты можешь обанкротиться, и об этом никто не догадается, а, например, в южных городах о визите коллектора сразу же узнают соседи. Там люди всеми силами скрывают от соседей свои долговые проблемы.

**«ТУДА СЛОЖНО ВОЙТИ, ПОТОМУ ЧТО ОЧЕНЬ ВЫСОК УРОВЕНЬ КОРРУПЦИИ»**

**ПМ:** У меня тоже есть вопрос. Как в вашей отрасли решается проблема взыскания?



## CIRRUS SR20

GENERATION THREE

Максимальная крейсерская скорость 290 км/ч TAS  
 Максимальная дальность полета 1455 км  
 Двигатель Continental IO-360-ES 200 л.с.  
 Максимальная взлетная масса 1386 кг  
 Полезная нагрузка\* 440 кг  
 Длина разбега\* 450 м  
 Количество мест 4  
 Система CAPS™\*\*

## ВАШИ ВОЗМОЖНОСТИ



## CIRRUS SR22

GENERATION THREE

Максимальная крейсерская скорость 345 км/ч TAS  
 Максимальная дальность полета 2170 км  
 Двигатель Continental IO-550-N 310 л.с.  
 Максимальная взлетная масса 1540 кг  
 Полезная нагрузка\* 535 кг  
 Длина разбега\* 315 м  
 Количество мест 4  
 Система CAPS™\*\*

## ВАШ CIRRUS



## CIRRUS SF50 VISION

Непревзойденный интерьер, эффективная одномоторная конструкция, вместимость до 7 человек, достижения в авионике и пилотировании, уже зарекомендовавшая себя система безопасности, включая "CAPS"\*\*\* - это Cirrus Vision.

Максимальная крейсерская скорость 555 км/ч TAS  
 Максимальная дальность полета 2000 км

**CIRRUS  
RUSSIA**  
CIRRUSAIRCRAFT.RU



ОФИС: 127106, г. Москва, Гостиничная улица, д.10В, стр.1  
 E-mail: [info@cirrusaircraft.ru](mailto:info@cirrusaircraft.ru)  
 Тел.: +7 (985) 2-333-777

Поддержка полетов  
 Международной Летной Школы  
 International Flight Training

Официальный партнер  
 ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»  
 по подготовке пилотов



\* Длина разбега указана при максимальном взлетном весе 1386 кг (SR20)/1540 кг (SR22), над уровнем моря, ISA.  
 \*\* CAPS (Cirrus Airframe Parachute System) - запатентованная CIRRUS спасательная парашютная система.  
 CIRRUS Aircraft Russia. Реклама. Товар сертифицирован.

**ММ:** Предприятия обязательно проверяют новый магазин или оптовика перед тем, как отпустить ему продукцию, берут с него 100-процентную предоплату. Если контрагент задолжал, предприятие подает в суд, начинается исполнительное производство.

**ПМ:** К коллекторам не обращаетесь?

**ММ:** Служба безопасности компании обычно решает эти проблемы самостоятельно. А вы почему спросили? Ищите новые рынки сбыта? Какие рынки наиболее перспективны?

**ПМ:** Рынок коммунальных платежей, он не меньше банковского. Туда сложно войти, потому что очень высок уровень коррупции. Зато собирать коммунальные долги легче, чем банковские. Одна жилищно-коммунальная компания

обслуживает один небольшой район, там три дома стоят. Ты можешь обещать их за день — и агентские комиссионные у тебя в кармане. Мы работаем во многих регионах, хотя пока на коммуналку приходится меньше 10% нашей выручки.

**ММ:** Чего в целом вам не хватает для нормального развития коллекторского бизнеса?

**ПМ:** Наш бизнес сейчас совсем не регламентирован законодательством РФ, поэтому главное — добиться принятия закона о деятельности по взысканию просроченной задолженности.

Коллекторы сейчас бесправны — мы же не приставы, не милиция. Закон позволит нам хотя бы обозначить рамки наших полномочий: что мы имеем право делать, какую информацию можем получать от госорганов, какие запросы имеем право подавать.

**ММ:** Я читал, что вот-вот будет принят другой закон — о банкротстве физических лиц. Не поставит ли он крест на деятельности коллекторов?

**ПМ:** Банкам и коллекторам он не сулит ничего хорошего. Так, по нынешней редакции законопроекта любой человек, задолжавший банку 50 тыс. руб. и не плативший полгода, имеет право подать в суд заявление о собственном банкротстве и представить свой график платежей, который может растянуть на пять лет. Этот закон вряд ли примет Госдума этого созыва. Скорее всего, Дума следующего созыва тоже.

**ММ:** Вы полагаете, что Госдума отважится принять закон в пользу коллекторов? Ведь население негативно воспринимает и коллекторов, и банкиров. Люди думают: и так кредиты дороги, а тут еще будут приходить люди и эти деньги выбивать.

**ПМ:** Что делать, если, например, даже Роспотребнадзор призывает игнорировать требования коллекторов. Но мы же не бандиты 1990-х, которые приходили с утюгами. Оружие коллектора — слово. Сумеешь правильно подойти к должнику, он пойдет на контакт и начнет платить.

**ММ:** Никакой закон не пройдет, если он будет непопулярен. Я бы посоветовал вам следующее. У вас есть многочисленные примеры, когда вы находили компромисс с должником. Вашим главным оружием должна быть популяризация этих маленьких кейсов — примеров удачного сотрудничества, чтобы общество осознало: коллекторы не снимают с человека последнюю рубашку.

## «СВОИМ ДЕТЯМ Я ПОРЕКОМЕНДОВАЛ БЫ ДРУГУЮ ПРОФЕССИЮ»

**ММ:** Мне кажется, что коллекторская работа приносит страдания. Какие же стимулы заставляют ваших сотрудников идти на такие нравственные мучения?

**ПМ:** Наша компания ничем не отличается от любой другой: 20% людей работают за идею, остальные — за материальное вознаграждение.

**ММ:** Вы платите больше, чем банки?

**ПМ:** Нам трудно конкурировать с банками по размерам гарантированного заработка. Банк спокойно может платить \$1 тыс. сотруднику, который должен заниматься возвратом кредитов, но сидит сложа руки, благо прибыль от основной деятельности позволяет. У нас же основная деятельность — взыскание долгов, и мы не можем столько тратить на бездельников. Зато мы не ограничены в выплате процентов своим сотрудникам. В зависимости от того, кто сколько взыскал, платим 4–20% собранной суммы. Собрал миллион — получил сто тысяч. Целеустремленные и амбициозные люди могут у нас хорошо заработать.

**ММ:** Вы верите в будущее вашей профессии? Хотели бы, чтобы ваши дети пошли по вашим стопам?

**ПМ:** Этот бизнес вечен. Любой банк может лишиться лицензии, а долги будут взыскиваться еще долгие годы. Но своим детям я, пожалуй, порекомендовал бы другую профессию. Пусть лучше идут в реальный сектор, в производство. Заниматься этим нелегким делом буду я.

90 МЛРД РУБ.

ТАКОВ  
ПРИМЕРНЫЙ  
ГODOVЫЙ  
ОБЪЕМ РЫНКА  
КОЛЛЕКТОРСКИХ  
УСЛУГ В РОССИИ.  
ЭТО ОКОЛО 30%  
ОБЩЕГО  
ОБЪЕМА  
ПРОСРОЧЕННОЙ  
ЗАДОЛЖЕННОСТИ  
ФИЗИЧЕСКИХ  
ЛИЦ ПЕРЕД  
БАНКАМИ





# ЧТО СЛУЧИЛОСЬ?



## ВЫ УЗНАЕТЕ ПЕРВЫМИ.

РЕКЛАМА **Коммерсантъ FM 93.6** | радио новостей

# В РОЗОВОМ ЦВЕТЕ: РЕВАНШ ТОМАТНОГО КОРОЛЯ

**ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ «БАЛТИМОР» АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ ПРОМЕНИЛ КЕТЧУП НА ЦВЕТЫ. ПРОСТИВШИЕСЯ С ТОМАТНОЙ ИМПЕРИЕЙ, ОН ПОСТРОИЛ КРУПНЕЙШИЙ В СЕВЕРО-ЗАПАДНОМ РЕГИОНЕ РОССИИ ТЕПЛИЧНЫЙ КОМПЛЕКС ПО ВЫРАЩИВАНИЮ РОЗ.**

Автобус останавливается на пустыре — конечная. С одной стороны — огороженное заросшее поле, с другой — похожее на дореволюционную мануфактуру здание. На первом этаже кафетерий, в окнах второго — надпись «Сдается в аренду». Сдается, очевидно, давно и безуспешно: стекла грязные и местами выбитые. На крыше дома растет дерево в человеческий рост. На стене граффити «Maybe tomorrow?» («Может быть, завтра?»).

Такое ощущение, что за последние лет 20 здесь ничего не изменилось и завтра не наступит никогда. Внезапно появившийся из-за поворота черный джип кажется гостем из будущего. За рулем генеральный директор компании «Новая Голландия» **Константин Гранкин**.

Топ-менеджер направляет автомобиль ближе к обочине, потому что там ямы меньше. За бетонным забором тянутся корпуса Сясьского ЦБК, местного градообразующего предприятия. Оно дает Сясьстрою (небольшому городу в Ленинградской области с населением 12,9 тыс. человек) тепло, электричество и рабочие места.



# 220

ТЫС.

роз в год собирает на квадратном метре теплицы «Новая Голландия», а также другие российские производители, работающие по голландским технологиям. По этому показателю они сопоставимы со своими учителями из Европы

## ЗОВ ПРЕКРАСНОГО

Прежде чем заняться изучением цветов, Константин Гранкин успел поработать финансистом в девелоперских структурах



В 2009 году по соседству появился второй крупнейший в округе работодатель — тепличный комплекс по выращиванию роз «Новая Голландия». Здесь работают около 200 сотрудников. Въезд на территорию преграждает шлагбаум. «Его мы передвинем, а тут заасфальтируем, будет парковка, — говорит Гранкин. — В первую очередь мы все силы бросили в производство».

Это заметно. Четыре симметрично расположенные, высокие, опрятные теплицы общей площадью 12 га разительно отличаются от всего виденного по дороге. Первая открылась в мае прошлого года, последняя — в марте этого, хотя отдельные монтажные работы продолжаются до сих пор. Рабочие сваривают какие-то конструкции, рядом девушки-цветоводы обходят ряды густых розовых кустов.

### ПРОМЫШЛЕННЫЙ ЗАБОЙ

Идея построить «Новую Голландию» принадлежала основателю компании «Балтимор» Алексею Антипову.



#### НИ ДНЯ БЕЗ РОЗЫ

Каждый день, даже на Новый год, в теплицах «Новой Голландии» работают по две смены цветоводов — 60 человек

К середине 2000-х «Балтимор», выпускавший одноименный кетчуп, являлся безоговорочным лидером российского рынка томатных соусов: его доля достигала 50%. Однако сегмент был слишком узок и становился все уже. По данным BusinesStat, с 2004-го объем продаж кетчупов в натуральном выражении ежегодно снижался на 3–5% и упал к 2008 году со 154 тыс. до 130 тыс. тонн.

Аналитик ИК «Тройка Диалог» **Виктория Гранкина** считает, что сосредоточенную на таком рынке компанию, даже если она лидер, все равно рано или поздно выдавили бы глобальные конкуренты наподобие Heinz или Unilever: «Акционеры „Балтимора“ это понимали и давно развивали бизнес с целью продажи».

В 2004 году «Балтимор» стал отходить от имиджа кетчупной компании и занялся овощной консервацией, а также разливом овощных соков под маркой «8 овощей». В 2006 году выпустил компоты и консервированные фрукты под брэндом «Макошь», в 2007-м фруктовую линейку дополнил соками. Тогда же компания вывела на рынок еще один брэнд — «Красная Поляна», под которым выпускаются соки, морсы, овощная консервация.

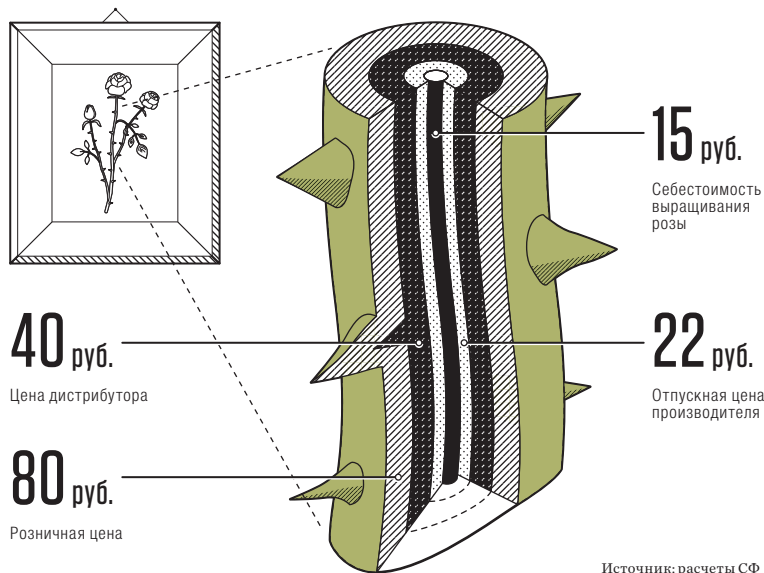
Параллельно акционеры «Балтимора» (70% ценных бумаг у Алексея Антипова и по 15% у **Милады Гудковой** и **Марека Иренеуша**) задумались о более радикальной диверсификации. Учредив компанию «Делимит», в начале 2007 года они приступили к строительству одноименного свиноводческого комплекса на 70 тыс. голов в окрестностях Краснодара.

Промышленный забой свиней должен был начаться уже летом 2008-го, но планы спутал кризис. Из-за недостатка финансирования (75% инвестиций на строительство «Делимита» приходились на кредит Россельхозбанка) проект был заморожен. Нынешние сроки открытия комплекса — декабрь 2010-го.

Результаты побочных проектов оказались неоднозначными. Денег было потрачено много (к 2007 году чистый долг «Балтимора» достиг \$90 млн при EBITDA \$15 млн), а завоевать заметные позиции на других рынках не удалось. По данным компании «Бизнес Аналитика», в первом полугодии 2009 года консервированные овощи под маркой «Балтимор» занимали всего 2,9% рынка Москвы и Санкт-Петербурга. С соками дело обстояло еще хуже: доля «8 овощей» и «Макошь» на российском рынке составляла 0,11% и 0,04% соответственно.

В 2009 году Антипов, Гудкова и Иренеуш продали основной соусный бизнес концерну Unilever. Консервация и соки остались у прежних акционеров. Деньги от сделки, скорее всего, пошли на погашение долга «Балтимора» перед ВТБ и Юникредит банком, который превышал 1,2 млрд руб. Несмотря на эти сложности, цветочный проект Алексей Антипов все-таки запустил.

## КАК НАБИРАЕТ РОЗА ПО ПУТИ К КИОСКУ



## БОЛЬШОЙ БРАТ

Ленобласть на первый взгляд не самое удачное место для выращивания роз: слишком мало солнца. На схожей широте в России есть лишь одно цветочное хозяйство — «Северная мечта» под Выборгом, но оно в четыре раза меньше.

Поле, где расположились теплицы «Новой Голландии», ранее принадлежало совхозу и спокойно зарастало кустарником. Новый владелец столкнулся с «тяжелой геологией» на участке. Пришлось выполнять дополнительные работы по осушению земли, это сдвинуло сроки реализации проекта почти на год. С другой стороны, в том, чтобы разбить розовый сад в Сясьстрое, были свои резоны.

Вторым основным владельцем «Новой Голландии» помимо Алексея Антипова является председатель совета директоров Сясьского ЦБК Алексей Шмаргуненко (миноритарный пакет принадлежит Миладе Гудковой). Благодаря соседству с комбинатом цветочное производство получило доступ к электричеству и газу: в противном случае затраты на подключение, по словам Гранкина, потянули бы на 30% стоимости проекта. Кроме того, у Алексея Шмаргуненко хорошие отношения с местной администрацией.

Общий объем инвестиций в «Новую Голландию» превысил 2 млрд руб., из которых акционеры вложили 30%. Остальное — кредит Северо-Западного банка Сбербанка. При этом поручителем по нему на 690 млн руб. выступило правительство Ленобласти. Торжественное открытие комплекса в марте этого года проходило в присутствии губернатора Валерия Сердюкова. Напоминанием о высоком госте остался белый круг с буквой «Н» для посадки вертолета на площади в центре комплекса.

## ТРУБА РОСТА

Кусты в теплицах «Новой Голландии» растут не из земли, а из мешков, набитых минеральной ватой, по-научному — методом малогабаритной гидропоники. В каждой теплице 240 тыс. кустов. К каждому подведена капельница с питательным раствором. Чтобы влага текла по трубкам равномерно, в конструкции теплицы заложен перепад высот: центральная дорожка на 12 см выше, чем пол по периметру.

Вдоль рядов у самой земли тянутся отопительные трубы. Еще одна примерно на высоте 1 м, так называемая труба роста, обогревает непосредственно бутоны. «Оптимальная температура для роста розы днем — 20–22 градуса, ночью — 16–17. Чем больше разница между температурами, тем крупнее бутон», — объясняет Руслан Новиков, агроном «Новой Голландии».

Настройки температурного режима и влажности задает агроном, а поддерживает автоматика. «Обычный компьютер», — шутит Константин Гранкин, показывая ПК, с которого осуществляется управление. Правда, над ним висят два внушительных аппарата с десятками кнопок. Тепличный комплекс оборудован собственной метеостанцией.

И теплица, и программное обеспечение — все вплоть до такой мелочи, как ярко-желтые клейкие листочки в теплице для оценки численности насекомых (чем больше мошек прилипло, тем выше их концентрация), — это ноу-хау партнера «Новой Голландии», нидерландской компании Bulneth BV. Она же прислала в Сясьстрой своего агронома и стажировала у себя восемь российских специалистов.

Голландский рынок цветов, где насчитывается 10 тыс. га цветочных теплиц, насыщен. Так что производители оборудования озаботились расширением географии продаж. В свою очередь, в России имелся спрос: до кризиса рынок цветов ежегодно увеличивался на 20–25%. «Цветочный бизнес находится на стадии зарождения, поэтому здесь еще есть где развернуться и потолкаться локтями», — замечает коммерческий директор тепличного комплекса „Подосинки“ Ирина Земцева. — Его привлекательность для инвестора в быстрой оборачиваемости денег. Обычно при составлении бизнес-плана для тепличного комплекса берется уровень рентабельности 45–50%. Таким образом, проект должен полностью окупаться в течение трех лет».

Первой по голландским технологиям стала работать в 2004 году компания «Мокшанские розы» (сейчас у нее 12 га теплиц), в 2005-м — «Розовый сад» (27 га), в 2006-м — «Юг-агро» (16 га) и «Подосинки» (9 га). В общей сложности сейчас по стране более десяти тепличных комплексов, а доля российских производителей на отечественном рынке постепенно увеличивается. Раньше она не превышала 10%, сейчас, по словам исполнительного директора Discovery Research Group Ильи Ломакина, составляет



15–20%. Примерно столько же приходится на продукцию латиноамериканских стран — Эквадора и Колумбии. Лидерство (60%) по-прежнему у Голландии.

Главное достоинство российского цветка в том, что он попадает на полки магазинов в течение суток. Из Европы розы добываются на машинах несколько дней, а если из Латинской Америки, то на самолетах и в замороженном виде, что существенно уменьшает срок их реализации и жизни в вазе. Правда, у отечественных цветоводов есть свои проблемы.

### КОНВЕЙЕР ДЛЯ РОЗ

Себестоимость российской розы практически равна зарубежной. Виной тому дорогие кредиты и более суровый, чем в Европе, климат. Зимой приходится обогревать даже крыши, чтобы их не проломил снег.

Этим летом случилась другая напасть — жара. С помощью различных технических ухищрений (шторы, поглощающие до 20% солнечного света, туман, распыляющийся из форсунок под крышей и т. п.) агрономы «Новой Голландии» добились, что, когда снаружи было плюс 32, в теплице — на пару градусов теплее. Кусты не сгорели, но розы урожайлись мелкими.

Качество цветка проверяет специальный автомат. Человек вдевает срезанные розы в зажимы конвейера, и они проходят через светящийся экран. Там их фотографируют шесть камер. Основные показатели (раскрытие бутона, длина и форма стебля и т. п.) тут же отображаются на мониторе. Цветы, не прошедшие нормативы, отбраковываются и выбрасываются. По словам Константина Гранкина, обычно таковых у «Новой Голландии» 10–12% всей срезки. Из-за жары этот показатель был больше. «Жара для нас оказалась хуже кризиса», — говорит Гранкин.

Иногда цветочникам приходится выбрасывать и вполне кондиционные розы. Лучше всего цветы растут в теплое время года, когда от завязи на кусте до бутона проходит две-три недели (зимой в лучшем случае четыре). Однако с точки зрения продаж лето на цветочном рынке мертвый сезон.

Еще одна головная боль — розы созревают не равномерно, а волнами: в один день густо, в другой — пусто. Между тем дистрибуторы требуют от производителей стабильных поставок. Управлять волнами можно технологически, филигранно подстраивая климатические условия в теплице. Правда, у «Новой Голландии», например, в четырех теплицах растут 14 сортов роз, а это не совсем правильно. Идеальное соотношение: одна теплица — один сорт. В Голландии

# ZEST-EXPRESS

Экспресс-доставка и логистика

since 1996



## НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТАВКИ

доставка корреспонденции и грузов по Москве и области

организация доставки корреспонденции и грузов любыми видами транспорта по РФ и зарубежью

логистические услуги, в том числе сортировка, маркировка и упаковка

ответственное хранение, переезды

собственный логистический склад в Москве

логистический аутсорсинг, услуги call-центра

его выдерживают даже мелкие фермеры, потому что реализуют свою продукцию на крупнейшем в мире аукционе цветов. Их российские коллеги работают только через оптовиков, а тем нужен ассортимент — производитель с одним-двумя сортами роз им неинтересен.

Наконец, квалифицированных кадров в Сяньсстрое не было, «Новой Голландии» пришлось обучать своих цветоводов с нуля. Кадровые эксперименты продолжаются до сих пор.

## МОЛЧАЛИВАЯ РАБОТА

Из динамиков в теплице играет музыка. Репертуар от современных танцевальных хитов до «Ласкового мая».

— Это чтобы цветы лучше росли?

— Нет, — улыбается Руслан Новиков. — Это чтобы люди лучше работали.

Потребность в музыкальном сопровождении появилась недавно, после того как в «Новой Голландии» решили перейти на новую систему распределения обязанностей. Раньше цветоводы ходили по рядам группами и могли разговаривать друг с другом. Теперь за каждым закреплен отдельный участок. Работать приходится в одиночку, зато начальству видна эффективность каждого сотрудника.

От цветовода зависит многое. Он удаляет лишние побеги, чтобы они не мешали росту основного цветка и не искривили его стебель, а также проводит срезку. Срезать розу надо в тот момент, когда она только начинает распускаться. Чуть раньше — бутон не раскроется, чуть позже — цветок не доедет до магазина.

Определенные успехи у компании есть. «У „Новой Голландии“ самые лучшие качество и условия поставок, если сравнивать с отечественными производителями. Вы можете быть уверены, что вам пришлют то, что вы хотите, а не то, что есть», — утверждает **Константин Мочилин**, директор компании «Делюкс». Весной этого года она стала эксклюзивным дистрибутором «Новой Голландии» в Москве, отказавшись от работы с голландцами и другими российскими производителями.

Цветы «Новой Голландии» покупает и крупная петербургская сеть «Цветоптторг», работающая в среднем ценовом сегменте. А вот более дорогие ритейлеры — московская «Ирис» и питерская «Оранж» — предпочитают цветы из Нидерландов. «Качество у них все-таки выше», — заявили **СФ** в одной из сетей.

## АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ СЦЕНАРИЙ

Сегодня все активы Алексея Антипова объединены управляющей компанией «Солнечная культура». По условиям сделки с Unilever она сохранила за собой право использовать бренд «Балтимор» в плодоовощной консервации.

Но рынок консервации практически насытился еще до кризиса, и дела на нем у «Солнечной культуры» идут неважно. За минувший год, по данным «Бизнес Аналитики», доля бренда «Балтимор» в Москве и Санкт-Петербурге сократилась на 0,6%, до 2,3% в первом полугодии 2010-го.

Из-за кризиса цветочный рынок упал на 30–40%, главным образом из-за уменьшения среднего чека, но постепенно восстанавливается. В 2009 году Discovery Research Group оценивала его в \$3 млрд. По оценкам «Новой Голландии», в этом году он может вырасти на 10–15%, а сильных игроков на нем по-прежнему мало.

50 %

*В СЕБЕСТОИМОСТИ  
ВЫРАЩИВАНИЯ  
ЦВЕТОВ В РОССИИ  
СОСТАВЛЯЮТ  
РАСХОДЫ НА ГАЗ  
И ЭЛЕКТРИЧЕСТВО.  
НАПРИМЕР, ТЕПЛИЦА  
ПЛОЩАДЬЮ 3 ГА  
ОСНАЩЕНА ПРИМЕРНО  
4 ТЫС. ЛАМП, КОТОРЫЕ  
КОМПЕНСИРУЮТ  
НЕДОСТАТОК СОЛНЦА  
В СРЕДНЕЙ ПОЛОСЕ*

Доля «Новой Голландии» в структуре выручки «Солнечной культуры» составляет 20%. В следующем году, когда компания выйдет на полную мощность — 24 млн роз в год, доля должна возрасти. Кроме того, акционеры заявили о намерении построить еще 6 га цветочных теплиц.

По оценкам Константина Гранкина, без учета новых вложений инвестиции в «Новую Голландию» вернутся за пять-семь лет. Чуть дольше, чем можно было бы ожидать, но часть прибыли идет на выплаты по банковскому кредиту. Срок его погашения заканчивается уже в 2012 году, и сейчас руководство «Новой Голландии» ведет переговоры о реструктуризации. Чрезмерная долговая нагрузка может погубить компанию, даже работающую на перспективном рынке. А повторения балтиморского сценария акционеры сяньсского розария явно не хотят.





# CITIZEN K

РОССИЯ



ОСЕНЬ  
2010



БАЛАБАНОВ О «КОЧЕГАРЕ»  
БЕЛЯЕВ В OPENSРАСЕ  
КОЛХАС НА «СТРЕЛКЕ»

ПОБЕГ  
ИЗ ТЮРЬМЫ

ЖУРНАЛ МОДНЫХ  
ПРОВОКАЦИЙ



*СЕДАЯ ШЕВЕЛЮРА*, потрепанный комбинезон и щетина — выгляжу я не очень. Новички, высаживающиеся в Entropia Universe, находятся в стесненных обстоятельствах. На моем счету 0 PED — местной валюты, десять единиц которой равны \$1. На экране чата ползут сообщения о том, что Gay Lord Focker убил животное породы Leviathan Guardian и заработал 94 PED, Aphex Lieska Twin произвел какой-то предмет стоимостью 71 PED. Каждую минуту кто-то зарабатывает десять баксов, а я все еще топчусь рядом с телепортом. Вот кто-то завалил еще одного левиафана за двадцатку. И наконец, нож в сердце: James Junior Petty получил призовой депозит 575 PED в Club NeverDie. Целых 50 баксов! Но дело даже не в сумме, а в том, что ради Club NeverDie я сюда и прибыл. Клуб принадлежит **Джону Якобсу**, энтузиасту инди-кинематографа, шоумену и пиарщику. А еще — символу целой экономической доктрины, появившейся несколько лет назад. Тогда, заложив дом, Якобс потратил вырученные \$100 тыс. на покупку астероида с космическим курортом в игровой вселенной Entropia Universe. Якобс не был первым и не стал последним. Виртуальные миры активно предлагают участие в игре под названием «создание ценностей», и многие начинают в них верить. В реальном мире деньги также выражают ценность, которая в значительной мере создается лишь в воображении потребителя.

**Д Е Н Ь Г И . Н Е Т**  
**Д Л Я Ч А С Т Н Ы Х И Н В Е С Т И Ц И Й**  
**О Т К Р Ы Т Н О В Ы Й В И Д В Л О Ж Е Н И Й —**  
**А К Т И В Ы В В И Р Т У А Л Ь Н Ы Х М И Р А Х.**







Компания Beachfront Realty занимается, как видно из названия, продажей недвижимости. Это преимущественно острова: водная линия — важный критерий, влияющий на цену. Если требуется, владельцы Beachfront Realty Элейн Политис и Ариэль Гонзалес могут построить для клиента на выбранном земельном участке дом, подобрать мебель и детали интерьера. Правда, в отличие от компании Beachfront Realty, занимающейся недвижимостью во

Флориде, Элейн и Ариэль работают в виртуальном мире Second Life.

Beachfront Realty выкупает у создателя и оператора игрового мира Second Life — компании Linden Lads — крупные участки земли примерно по \$300 за штуку, нарекает их на мелкие и сдает в аренду. Компании они обходятся в \$17 в месяц, клиентам — по \$25. Сейчас у Beachfront Realty шесть островов, разделенных на более чем 150 земельных лотов.

АСТЕРОИД С РАСПО-  
ЛОЖЕННЫМ НА НЕМ  
КОСМИЧЕСКИМ  
КУРОРТОМ БЫЛ  
ПРОДАН В КОНЦЕ  
2009 ГОДА  
ЗА \$330 ТЫС.

### ПЯТЬ ОБЪЕКТОВ ДЛЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ВИРТУАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

«Секрет фирмы» подсчитал, какую доходность можно извлечь, вложив деньги в боевых гномов, виртуальные острова или космические курорты.

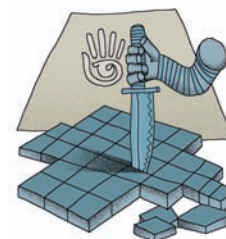
ОБЪЕКТ ИНВЕСТИЦИЙ:  
недвижимость

ВИРТУАЛЬНЫЙ МИР:  
Second Life

ИНВЕСТОР:  
Beachfront Realty

ДОХОД НА ИНВЕСТИЦИИ:

**50%** годовых



Beachfront Realty выкупает земельные участки в Second Life, разбивает на лоты и сдает в аренду. Стоимость участка — от \$250, аренда лота стоит \$25 в месяц, для Beachfront Realty он обходится в \$17. Сейчас компании принадлежит шесть земельных участков, разбитых на 150 лотов

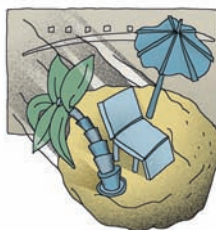
ОБЪЕКТ ИНВЕСТИЦИЙ:  
готовый бизнес

ВИРТУАЛЬНЫЙ МИР:  
Entropia Universe

ИНВЕСТОР:  
Джон Якобс

ДОХОД НА ИНВЕСТИЦИИ:

**120%** годовых



В 2008 году игрок в многопользовательскую онлайн-игру Entropia Universe Джон Якобс приобрел за \$100 тыс. астероид с космическим курортом. Якобс утверждает, что тот генерирует ежемесячный доход более \$10 тыс., эксперты соглашаются

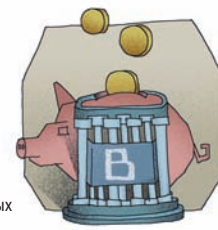
ОБЪЕКТ ИНВЕСТИЦИЙ:  
банковский вклад

ВИРТУАЛЬНЫЙ МИР:  
Vkontakte.ru

ИНВЕСТОР:  
любое частное лицо

ДОХОД НА ИНВЕСТИЦИИ:

от **12%** до **20%** годовых



С января 2010 года на платформе Vkontakte.ru работает приложение «Банк „В контакте“». Банк принимает депозиты в виртуальной валюте сети по трем тарифным планам: на один месяц (12% годовых), три месяца (15%) и полгода (20%)

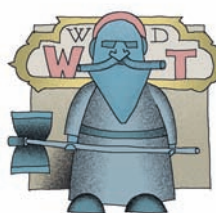
ОБЪЕКТ ИНВЕСТИЦИЙ:  
игровой персонаж

ВИРТУАЛЬНЫЙ МИР:  
World of Warcraft

ИНВЕСТОР:  
любой игрок

ДОХОД НА ИНВЕСТИЦИИ:

до **100%** от сделки



Стоимость персонажей World of Warcraft на бирже Accounts.net достигает \$600. Автор блога Cantgetrich.com провел эксперимент: купил за \$100 гнома 60-го уровня, прокачал и вскоре продал свой актив на Accounts.net за \$200

ОБЪЕКТ ИНВЕСТИЦИЙ:  
акции виртуальных компаний

ВИРТУАЛЬНЫЙ МИР:  
Second Life

ИНВЕСТОР:  
любой игрок

ДОХОД НА ИНВЕСТИЦИИ:

до **40%** в месяц



Фондовые биржи, работавшие до 2008 года в Second Life, позволяли проводить IPO и играть на акциях виртуальных компаний. Однако эта деятельность была приравнена администрацией Second Life к азартным играм и закрыта

Земля — главный актив в Second Life. Она нужна игрокам для получения насыщенного игрового опыта: организации тематических клубов, создания мест встречи с друзьями, площадки для демонстрации своих увлечений и, конечно, для ведения бизнеса. Если не хотите вкладываться по-крупному, то приобрести небольшой лот для старта можно у компаний вроде Beachfront Realty. Элейн и Ариэль говорят, что начинали с одного острова, но впоследствии реинвестировали доходы в игру. Для поддержки своего бизнеса они держат интернет-сайт, занимаются рекламой в виртуальном мире и не чужды пиара в реальном. Все как в обычном бизнесе. Собственно, со временем грань между реальным и виртуальным и правда стирается.

### ИГРА В БИРЖУ

Меня зовут Philip Swanson, я рыжий очкарик с рюкзаком за спиной. Я прибыл в Second Life, чтобы поиграть на местной бирже. Ведь если в игре есть деньги и ведется бизнес, то компаниям нужно финансирование. У меня адреса пяти наиболее разрекламированных площадок. Динамика котировок на их веб-сайтах не демонстрирует чудес, но при растущей экономике инвестиции в любые «голубые фишки» должны дать результат. Главное — понять, кто ими здесь является.

Первая биржа World Stock Exchange встречает меня пустырем, на нем стоит бетонная коробка. Когда-то здесь котировались акции сотни компаний, а в списках было более 2 тыс. трейдеров. Двери второй — Virtual Stock Exchange — закрыты. В одиночестве я брожу по пустым залам SL Capital Exchange — у прозрачных дверей на фотоэлементах меня встречают лишь два NPC-охранника. Запустение выглядит настолько натурально, как будто дизайнеры специально хотели добиться такого эффекта. Но это реальное запустение, если такое бывает в виртуальном мире.

Крушение фондового рынка Second Life произошло несколько лет назад. Еще в 2007 году банки в Second Life давали 40% и даже 60% годовых на депозиты, объясняя это тем, что в быстрорастущем мире есть

# \$6<sub>млн</sub>

За такую сумму в июне 2010-го компания MindArk AB, разработчик многопользовательской игры Entropia Universe, готова была продать самый крупный актив в своей вселенной — Planet Calypso

много секторов с высокодоходным бизнесом. Эти возможности привлекли много людей. Однако на деле банки оказались банальными пирамидами. После крушения первой — банка Ginko — у Second Life был выбор: заняться регулированием своего финансового рынка по модели реальной экономики либо считать эти действия «игровыми» и «фиктивными», а самые рискованные — запретить. В Second Life выбрали второй вариант.

### ПОКУПАТЕЛИ АСТЕРОИДОВ

Телепортация на астероид Джона Якобса стоит 40 TED, или \$4, или 120 руб. Неприятное открытие: в Entropia Universe все дорого. Все: перелеты, телепортация, оружие, оборудование, одежда — стоит денег. Я могу зарабатывать местную валюту тяжелым трудом, а могу сэкономить недели, переведя \$20 со своей кредитки. Правда, этим дело вряд ли ограничится.

Затраты одних — доходы других. Джон Якобс утверждает, что финансовый поток через его торгово-развлекательный комплекс превышает \$10 тыс. в месяц. Его виртуальные активы включают один из самых больших шопинг-моллов в Project Entropia с двумя сотнями торговых точек, каждая из которых поддерживает до 4 тыс. товаров, 20 огромных охотничьих угодий с уникальными животными. Есть отель на 1 тыс. апартаментов, которые можно как использовать для личных игровых нужд, так и сделать опорной базой для ведения бизнеса. Существует пять ночных клубов, где проходят живые выступления знаменитостей, а известные диджеи играют свои последние композиции.



Раскрутка такой империи стоит усилий. На Якобса работают специалисты по маркетингу и PR. Сам он функционирует как PR-машина в реальном и виртуальном мирах. Популярность позволяет зарабатывать больше. Как правило, перемещение с помощью телепорта стоит в игре 10 PED, но трансфер в NeverDie Club — в четыре раза дороже. Обычный налог на ценности, добытые во время охоты, — 4%, здесь — 5,5%. То, что модель работает, можно судить по побитому недавно инвестиционному рекорду Якобса. Второй подобный актив — созданный разработчиками игры астероид с космическим курортом The Crystal Palace Space Station — был продан в конце 2009 года канадцу **Эрику Новаку**. На этот раз сумма сделки составила уже \$330 тыс.

### БАНК ГОЛОСОВ

Какая самая выгодная валюта для инвестирования сегодня? И какой банк дает по вкладам самый большой процент? Это виртуальная валюта: «голоса», которые ходят внутри соцсети «В контакте». А «банк» — внутрисетевое приложение «Банк „В контакте“», созданный компанией Robokassa — сервис, позволяющий продавцам принимать платежи от клиентов в электронной валюте.

«Банк „В контакте“» предлагает депозиты по трем тарифным планам: на один месяц (под 12% годовых), на три (15%) или на полгода (20%). Депозиты принимаются в голосах и в рублях. Деньги со счета можно тратить внутри Сети или выводить в реальный мир. Для сравнения: средняя процентная ставка по рублевым депозитам сегодня не превышает 10% годовых. По словам директора по развитию компании Robokassa **Олега Покровского**, идея запустить подобное приложение была вызвана желанием протестировать возможности виртуальной экономики. С другой стороны, депозиты всегда являются следствием спроса на кредиты. Такой спрос был у разработчиков приложений, которым «голоса» требовались, например, для оплаты рекламы. Взять кредит сразу в «голосах», а затем вернуть его «голосами», которые заработает приложение, было дешевле, чем покупать

их за рубли. Если разработчику требовалась твердая валюта в реальном мире, то ее также можно было взять в кредит под залог «голосов», остающихся в Сети. Проценты по такому кредитованию были ниже, чем потери при выводе «голосов» и конвертации их в рубли, которые достигали 50%. Правда, сегодня «В контакте» постепенно сворачивает хождение «голосов», готовясь к более активным операциям с реальной валютой.

### ЛИЦЕНЗИЯ НА ВИРТУАЛЬНОСТЬ

«Любая экономическая деятельность в виртуальном мире имеет смысл, если есть возможность вывести деньги в реальный», — говорит **Сергей Пименов**, создатель проекта „Виртуальная Москва“, самого крупного в российском сегменте Second Life. — Здесь с этим были проблемы. Я вовремя понял, что к Second Life надо относиться как к промплощадке, а не как к месту для создания реальных активов». «Если разработчик не желает предоставлять игроку те же гарантии, на которых базируется реальная экономика, то виртуальный мир остается лишь игрой, симулятором экономической активности», — считает вице-президент по маркетингу компании Nival **Максим Предтеченский**. Лекарство от проблемы одно: брать на себя ответственность, а это риски и траты. Но именно таким путем пошла шведская компания MindArk, разработчик Entropia Universe. Она получила лицензию у местного центробанка для MindBank — игрового банка, работающего в мире Entropia, осуществляющего операции по вводу и выводу валюты из игры. Возможно, вскоре нас ждет все больше игровых миров, копирующих модель Entropia Universe, которая уже получила название RCE — Real Cash Economy. Скоро игровые миры превратят свои площадки в настоящие экономики. Тогда будет неважно, куда инвестировать — в мотель в Калужской области или в клуб на планете Калипсо. Второе, кстати, окажется, скорее всего, удобнее.



СЕГОДНЯ «В КОНТАКТЕ» ПОСТЕПЕННО СВОРАЧИВАЕТ ХОЖДЕНИЕ ГОЛОСОВ, ГОТОВЯСЬ К БОЛЕЕ АКТИВНЫМ ОПЕРАЦИЯМ С РЕАЛЬНОЙ ВАЛЮТОЙ

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО еще не конец

Поживем – увидим.



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

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

реклама

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

# ЭТО дальняя дорога.

Всё – за ВАШИ деньги



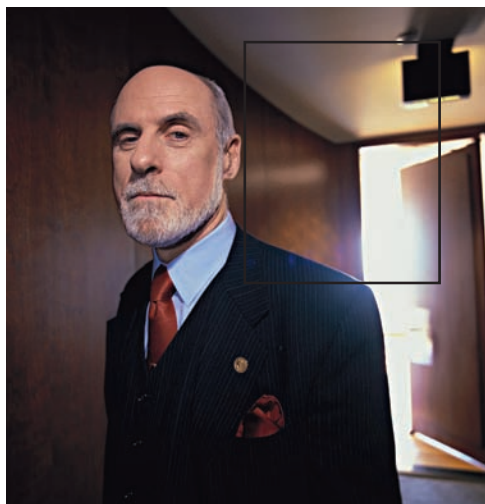
библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

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

реклама





В И Н Т  
С Е Р Ф

**Винт Серф** — один из тех, кто 40 лет назад придумал интернет, разработав протокол TCP/IP. Он продолжает придумывать его до сих пор. Сотрудничая с Google и NASA, Серф хочет вывести интернет за пределы Солнечной системы и считает, что скоро Сеть станет обителью коммуникабельных приборов, которые будут общаться естественными для человека способами. Человеку же придется отказаться от текстовой версии Сети и перейти к предметной.

*Вы принимали участие в создании интернета. Возможно, вы знаете, каким он станет завтра?*

Сейчас в MIT (Массачусетский технологический институт.— **СФ**) проводится эксперимент. Человеку нужно сделать телефонный звонок. Он крепит на себе портативные камеру, видеопроектор, небольшой компьютер. Теперь ему не надо смотреть на экран. Он может проецировать клавиатуру на стену, лист бумаги или руку. Благодаря камере компьютер увидит, какие клавиши человек набирает, распознает их и сделает звонок. Интересно в этом эксперименте то, что компьютер получает информацию в привычном для нас стиле. Мы перевели общение с машиной в естественную для нас среду. Вот этот перенос человекомашинного взаимодействия с территории машин (клавиатуры, коды, команды) на человеческую — великая миграция, которая нас ждет.

Посмотрим, что в эксперименте произойдет дальше: система может не только видеть ваши действия (набор номера), но и слышать, например, телефонный разговор и получать из него информацию. А раз она может слушать, значит, вы можете говорить с ней. То есть компьютер живет в той же среде, что и люди. В будущем компьютеры не только станут умнее, но и научатся осознавать нас как людей.

*Вы пророчите «интернет машин»? Как же быть с идеей социального интернета, которая так популярна сегодня?*

Предшественник интернета ARPANET являлся фактически электронной почтой. Это было исключительно человеческое взаимодействие. Я уверен, что так будет и дальше. Но в дополнение к этому миллиарды приборов, составляющих часть нашей среды обитания, принесут в Сеть еще больше общения. Социальная часть интернета никуда не денется. Просто мы шаг за шагом станем добавлять к ней новую функциональность. Например, сейчас мы можем наблюдать еще одну активно эволюционирующую тему — робототехнические технологии.

Несколько лет назад Sony разработала игрушку, которая выглядела как обычное яйцо, могла двигаться в разных направлениях, исполнять музыку, танцевать. При этом она была программируемым устройством и имела доступ в интернет.

Фото: Corbis/Foto S.A., Reuters

Теперь представьте, что мы встроили в это яйцо камеру и микрофон и я отправляю его вместо себя на нашу встречу. Оно перед вами на столе, а я из Вашингтона им управляю. Например, кто-то говорит чушь, тогда я подвожу к нему это яйцо и говорю: «Эй, это самая глупая вещь, которую я когда-либо слышал!» В ответ вы можете сбросить его на пол. Но это означает, что я удаленно участвую в дискуссии: степень ее интерактивности и эффект присутствия значительно увеличились.

*В российской редакции журнала Esquire тоже есть маленький робот. Он передает на сайт журнала то, что происходит в редакции. Говорят, кто-то из сотрудников редакции его любит, а кто-то прогоняет.*

Эти чувства усиливаются, если робот является человекоподобным. Сейчас NASA работает над машиной, которую назвали «робонавт». Это гуманоидный помощник космонавтов. Робот тратит на личное выживание гораздо меньше ресурсов, чем человек. Представьте ситуацию, что астронавт на орбите, скажем, Марса, контролирует роботов, которые находятся на поверхности этой планеты. При успехе, возможно, человеку и вовсе не нужно будет выходить из корабля. Одна из идей — смоделировать эту ситуацию на Земле, управляя роботами с земной орбиты. Для этого нам также потребуется интернет.

*Раньше ведь как-то и без интернета в космосе обходились. Зачем он там нужен?*

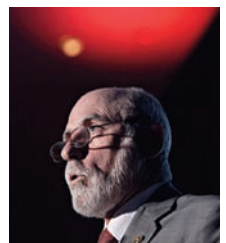
В ближайшие пять-десять лет интернет выйдет за пределы Земли. Стандарты сети, адаптированные под подобные задачи, будут представлены уже в следующем году. Прототипы сетей, позволяющих связать нас, например, с Марсом, уже тестируются на МКС. В Google, с которым я сотрудничаю в этом направлении, есть проект реализации межпланетного интернета с помощью средств Android.

*А как мы назовем межпланетный интернет? Это будет по-прежнему World Wide Web или потребуется новое название?*

Мы называем его Inter Planet Internet. Но, возможно, кто-то придумает ему другое имя. Уже есть домен .int — международный. Когда он появился, я зарегистрировал в зоне .int домен второго уровня .sol — sol.int, что означает «солнечная система». Следовательно, у нас может быть и earth.sol.int, mars.sol.int и т. д.

*Как мы будем управлять огромным объемом данных в интернете будущего? Особенно когда он станет вселенским?*

Когда вы сегодня ходите по интернету, все, что вы видите, — это слова. Сами по себе они не наполнены смыслом. Например, когда я говорю «вода», вы можете представить ее вкус. Такие знания базируются на опыте. У компьютера этого опыта нет. Я не верю в попытки заложить в компьютер подобную семантику, это похоже на создание искусственного интеллекта, в котором за последние 40 лет мы не преуспели. Но помните, что я говорил о компьютерах, работающих в нашей среде обитания и получающих информацию в нашем стиле? Если компьютер будет взаимодействовать со средой так же, как мы, то и получать информацию о среде, изучать ее он будет так же, как это делаем мы. Это даст человеку и компьютеру общую платформу для получения опыта и коммуникации друг с другом и решит проблему слов, которые сами по себе не содержат смысла.



Blog: Very Official Blog



ШЭННОН ПОЛ, ГУРУ МАРКЕТИНГА  
ЦЕЛЬ УЧАСТИЯ КОМПАНИЙ В СОЦСЕТЯХ — НЕ ROI, А ИНТЕГРАЦИЯ. ПЕРЕЙДЯ ИЗ СВОЕГО ЗАХВАТЫВАЮЩЕГО TWITTER НА ГРУСТНУЮ И ПОЛУПУСТУЮ ГЛАВНУЮ СТРАНИЦУ ОФИЦИАЛЬНОГО САЙТА, ЧЕЛОВЕК ВПАДАЕТ В ПРОСТРАЦИЮ. ФОН, ПАРА ФОТОГРАФИЙ И ТЕКСТ О КОМПАНИИ ЯВЛЯЮТСЯ КОНТЕНТОМ ТОЛЬКО ДЛЯ БРЭНД-МЕНЕДЖЕРОВ И SEO-СПЕЦИАЛИСТОВ.

<http://veryofficialblog.com/>

Blog: Marian Salzman



МЭРИЕН САЛЬЗМАН, ТРЕНДСПОТТЕР  
ПРОСТАЯ ЖИЗНЬ СНОВА В МОДЕ. ТРЕНД ГЛОБАЛЬНОСТИ СМЕНИЛСЯ РЕЗКОЙ ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬЮ — ГИПЕРЛОКАЛЬНОСТЬЮ. ПОМНИТЕ, КАК КОГДА-ТО МЫ ГОРДИЛИСЬ ПАСПОРТАМИ, ЗАПОЛНЕННЫМИ ШТАМПАМИ О ПЕРЕСЕЧЕНИИ ГРАНИЦ? ТЕПЕРЬ ПРЕДМЕТ ГОРДОСТИ — МЭРСТВО В FOURSQUARE. МЫ УСТАЛИ ПИТАТЬСЯ ТОФУ И РОСТАМИ ПШЕНИЦЫ, ХОДИТЬ НА ФИТНЕС. БЕКОН И ДЕСЕРТЫ ВОЗВРАЩАЮТСЯ.

<http://mariansalzman.com/blog/>

Blog: Digital Royalty



ЭМИ МАРТИН, СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТОЛОГ  
НЕДАВНО ОДНА МЕДИАПЕРСОНА С БОЛЕЕ ЧЕМ МИЛЛИОНОМ ФОЛЛОВЕРОВ СЛУЧАЙНО ОПУБЛИКОВАЛА В TWITTER НОМЕР СВОЕГО МОБИЛЬНИКА. ТЕЛЕФОН РАЗРЫВАЛСЯ ОТ ЗВОНКОВ. НО НИКТО НЕ ОЖИДАЛ, ЧТО ВЛАДЕЛЕЦ НОМЕРА — ДЭЙНА УАЙТ, ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ БОЕВ БЕЗ ПРАВИЛ, — СТАНЕТ ОТВЕЧАТЬ НА НИХ И ПРОВЕДЕТ ПРЯМУЮ ЛИНИЮ НА 90 МИНУТ. ТЕПЕРЬ ЭТОТ НОМЕР ОСТАВЛЕН КАК ПУБЛИЧНЫЙ, И ПРЯМЫЕ ЛИНИИ ПРОХОДЯТ РЕГУЛЯРНО.

<http://thedigitalroyalty.com/>

Blog: Seth's Blog



СЕТ ГОДИН, ГУРУ МАРКЕТИНГА  
ГЛАВНОЕ В БОУЛИНГЕ — РЕЗУЛЬТАТ. И ПРОФЕССИОНАЛЫ РЕГУЛЯРНО ДОБИВАЮТСЯ РЕЗУЛЬТАТА, БЛИЗКОГО К ИДЕАЛЬНОМУ. ОДНАКО НЕ ТАК МНОГО ЛЮДЕЙ ГОТОВЫ СМОТРЕТЬ ЭТИ СОРЕВНОВАНИЯ. В ГОРАЗДО БОЛЕЕ ПОПУЛЯРНОМ ДЖАЗЕ — ТЫСЯЧИ НАПРАВЛЕНИЙ, ОН НЕПРЕДСКАЗУЕМ И НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ИДЕАЛЬНЫМ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ, КОГДА ДЕЛО ДОХОДИТ ДО РАБОТЫ, МЫ ПРЕДПОЧИТАЕМ КАТАТЬ ШАРЫ.

<http://sethgodin.typepad.com/>

Benefits | Demo | Editions & Pricing | FAQ

**ideaken**  
collaborate to innovate

Home  
How it works  
Contact us

Seek  
Submit new challenge  
Manage challenge

Kelly, H  
endorse

Solver 1 2

ideaken enables individuals like you & me to collaborate to innovate in return of reward and recognition, but mostly for intellectual satisfaction & the passion to make a difference. [how it works](#)

ideaken seekers to with the research employees.

## КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ

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

Открыв свой бизнес, скушаете ли вы корпоративным мозговым штурмом? Создатели Ideaken уверены: чтобы энергию от сотрудничества направить в нужное русло, необходима технологическая платформа. Тогда те, кто задает задачи, и те, кто любит их решать, найдут друг друга.

**keas**

Take charge with step wellness.

Understand your data | Set your health goals | Take action

We'll explain what your health data (such as lab) mean for you. Choose personalized Care Plans that help you reach your goals. Use your Care Plan to track your health and see progress.

## ЗДОРОВЬЕ ПО ГРАФИКУ

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

Бывший руководитель Google Health Адам Босворт знает, как люди ищут здоровье в Сети. Он создал сервис, на котором можно внести свои медицинские показатели, подписаться на программу снижения холестерина или нормализации давления и наблюдать прогресс в диаграммах.

Sign In | Rental Cart (0) | [CHEGG.COM](#)

- Rent Textbooks
- Sell Textbooks
- My Account
- Help

**Chegg is #1 in textbook rentals\***

WE'VE SAVED STUDENTS \$267,928,336.46  
Off the list price of new books

Save a ton on millions of textbooks  
Lightning quick shipping  
Send your books FREE back to Chegg  
We plant a tree every time you

## АРЕНДА ЗНАНИЙ

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

Бумажные учебники становятся раритетом. Но преподаватели требуют наличия нужных книг. Chegg позволяет студентам арендовать книги — в стоимость входят доставка и обратная пересылка. Следуя эко-тренду, Chegg сажает дерево в честь каждого арендованного учебника.

**Kosmix**

The best of social media - filtered and organized

New browser add-on from Kosmix

Recently-viewed topics

- University Of Vermont
- Peace Hall
- Chromosome 17q25.31
- Margaret Beal
- James Heller
- Swart
- 2007 Top Credit For Home Buyers
- Vine Oakworth
- What Is A Glasgow Cycle
- Ernst University
- Central States Health And Welfare

tweetbest  
firsthand  
Tweets from the people you're reading about

## СПРОСИ ВСЕХ

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

Поиск информации в блогах и форумах перед тем, как принять решение или совершить покупку, стал нормой поведения потребителя. Kosmix объединяет результаты поиска всех возможных социальных площадок. Результаты такого поиска полезнее, чем официальные сайты компаний.



# СЛОВА — ПОДАТЛИВАЯ МАТЕРИЯ. ИХ МОЖНО ВЫВЕРНУТЬ НАИЗНАНКУ. ИЛИ ВЫЖАТЬ ИЗ НИХ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ. ПРИМЕРЯЙТЕ ОСЕННЮЮ КОЛЛЕКЦИЮ.

## БЭКРОНИМ

### *BACRONYM*

БЭКРОНИМ — СЛОВСОЧЕТАНИЕ, РАЗ-  
ВЕРНУТОЕ ИЗ СЛОВА, НЕ ЯВЛЯЮЩЕГОСЯ  
АКРОНИМОМ

УПОМИНАНИЯ:  
2132 (Яндекс),  
58 000 (Google)

Изобилие акронимов в XX веке научило людей искать дополнительные смыслы в сочетаниях букв, даже если они не были предусмотрены. Например, сигнал SOS вовсе не является сокращением от Save Our Ship / Souls, а было выбрано в связи с его легким представлением в азбуке Морзе. Бэкронимы часто используют в «расшифровке» названий товаров и компаний.

## ТРИВАРЕ

### *TREEWARE*

ТРИВАРЕ — БУМАЖНАЯ ВЕРСИЯ КНИГИ,  
ЖУРНАЛА

УПОМИНАНИЯ:  
0 (Яндекс),  
6390 (Google)

Бумажные версии все чаще становятся вторичными по отношению к онлайн-изданиям. Несмотря на это, триваре сохраняют атрибуты, исчезающие у электронных собратьев: рецензии на книги, обращение к читателям, список литературы. А уж для любителей коллекционировать бумажные обложки триваре-версий никогда не потеряют актуальность.

## ЭГОСЕРФ

### *EGOSURF*

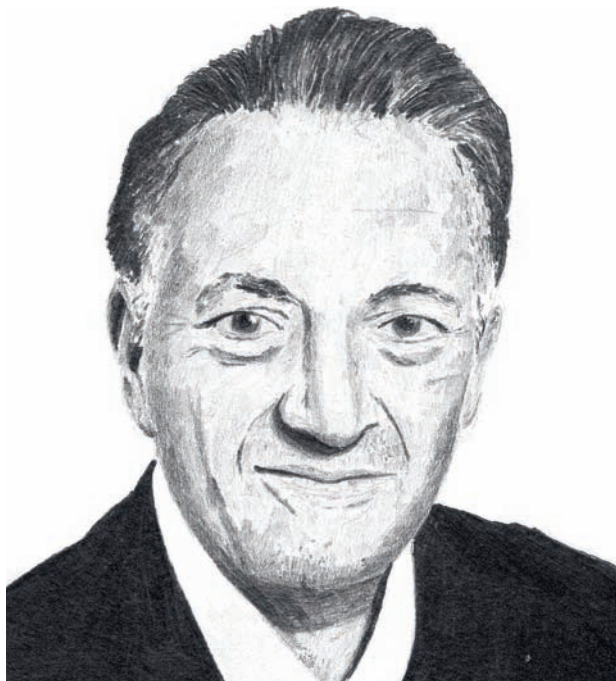
ЭГОСЕРФ — ПОИСК ИНФОРМАЦИИ  
О СЕБЕ В СЕТИ

УПОМИНАНИЯ:  
2 (Яндекс),  
10 200 (Google)

Копирайтер из Нью-Йорка нашел работу, потратив всего \$6 на контекстную рекламу. Он разместил свое объявление, указав в качестве ключевых слов имена директоров интересующих его компаний. Зная, что любой человек время от времени занимается эгосерфингом, молодой человек получил работу.

# НАДО КОНСТРУИРОВАТЬ РЕШЕНИЯ МЕЛКИХ ПРОБЛЕМ, А НЕ ЛОМАТЬ ГОЛОВУ НАД ВЕЧНЫМИ ВОПРОСАМИ

НУБАР АФЕЯН,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ FLAGSHIP  
VENTURES



Есть два пути познания мира. Можно посвятить себя бесконечному поиску ответа на один главный вопрос. А можно находить практические ответы на более мелкие вопросы. Ничего не имею против кропотливого поиска истины, но с коммерческой точки зрения второй путь гораздо выгоднее.

Развитие биотехнологий, которыми я занимаюсь более 25 лет, подтверждает его эффективность. Мы все еще не можем искусственным способом создать живую клетку, поскольку до сих пор не знаем, как все ее части связаны с целым. Очень трудно найти общий принцип, когда 10 тысяч элементов взаимодействуют со 100 тысячами в других 50 разными способами!

Однако нам доступно кое-что другое. Можно брать отдельные части биологических систем и составлять

из них новые комбинации. Эти комбинации могут давать новые эффекты, пригодные для коммерческого использования не только в медицине, но также в пищевой промышленности и даже в энергетике.

Подобный подход может быть эффективен и в решении некоторых «вечных» проблем, например в поиске лекарства от рака. Принято считать, что причиной заболевания являются ошибки в ДНК, которые заставляют клетки бесконтрольно делиться. Поиск решения в этом подходе сводится к тому, чтобы ответить на вопрос, что такое рак, и найти универсальный способ предотвратить мутацию и бесконечное деление клеток.

Однако данные современных исследований говорят о том, что, возможно, деление — не главная причина заболевания. Более важную роль играет характер

взаимодействия раковой клетки с конкретной средой конкретной части организма. Болезнь развивается так. Микроокружение не принимает клетку и отправляет ей сигнал превратиться в клетку другого типа. Если в мозгу больного вдруг обнаруживаются клетки предстательной железы, то причина, возможно, не в мутации, а в том, что часть клеток была неправильно интерпретирована их окружением.

С точки зрения лечения это значит, что нужно не бороться с плохой ДНК, а придумывать способы блокировать вредные сигналы разных типов — в различных частях организма эти сигналы будут отличаться друг от друга. Изучив типы микроокружений, мы, вероятно, сможем разработать набор средств для лечения каждого из видов рака. Надо конструировать решения более мелких проблем, а не бесконечно ломать голову над «вечными» вопросами!





Признаюсь, что маркетинг — это совсем не то, чем я изначально хотел заниматься, хотя меня и знают в первую очередь как маркетолога. Я защитил диссертацию и планировал стать преподавателем. Я хотел расширить представление людей о мире и помочь им выбрать правильную дорогу. Но педагогическая карьера прервалась. Меня затянуло в мир маркетинга, где крутились деньги. С тех пор я страдаю от внутренних разногласий — мои профессиональные взгляды не всегда совпадают с гражданской позицией.

Как специалист я должен использовать самые эффективные технологии. Мои исследования показывают, что традиционный подход к построению бренда, основанный на идее сознательного выбора покупателя, не функционирует. Он дает сбой на всех этапах работы. Проводя исследования

эффективности рекламы, маркетологи чаще всего задают людям вопрос: «Купите ли вы товар под этим брендом, посмотрев этот ролик?» Но между тем, что покупатель говорит и как он принимает решение о покупке, лежит пропасть! Выстраивая кампанию, бренд-менеджеры делают упор на текстовое сообщение, выраженное в слогане. Но привязанность к бренду может сформировать звуковая, слуховая или зрительная ассоциация!

Я убежден, что борьбу за покупателя выигрывает тот, кто завладевает его памятью. Хорошая реклама не просто учитывает особенности работы сознания потребителя, а сама изменяет его мозг, формирует цепочку передачи информации о бренде от функциональных зон мозга к неокортексту, который отвечает за принятие решений. Покупатель о ней не догадывается, полагая, что выбирает тот или иной продукт сознательно.

Такая цепочка возникает после многократного повторения. Поэтому нужно быть терпеливым: образ бренда должен оставаться постоянным в течение долгого времени. Примеры успешного использования этого подхода: сигареты Marlboro, закрепившие в сознании потребителя образ мужественности, и Coca-Cola, вызывающая в мозгу покупателя ассоциацию с молодостью и здоровьем.

Такое понимание накладывает на рекламиста

моральную ответственность. Его обязанность — изменить мозг покупателя. Тогда ему можно продать товар. Но реальные качества продукта могут противоречить рекламному образу. Coca-Cola содержит не очень-то полезные сахар и кофеин. Для меня эта дилемма особенно остра. Ведь я хотел посвятить себя просвещению людей, а вместо этого занимаюсь тем, что формирую у них привязанность к вещам.

Однако есть мысль, которая меня успокаивает: люди сами хотят, чтобы кто-то воздействовал на их сознание и помогал делать выбор. Сейчас бум нью-медиа, через которые можно получить критическую информацию о любом товаре, и в то же самое время в США растет потребление телевидения.

Желания вырваться из лап «вещизма» и, наоборот, отдаться им в обществе сбалансированы. А значит, нужны как критики брендов, так и их проповедники.

ЯН ХОФМАЙЕР,  
ДИРЕКТОР ПО ИННОВАЦИЯМ  
КОМПАНИИ SYNOVATE

**ХОРОШАЯ  
РЕКЛАМА  
НЕ ПРОСТО  
УЧИТЫВАЕТ  
ОСОБЕННОСТИ  
СОЗНАНИЯ  
ПОТРЕБИТЕЛЯ,  
А САМА ИЗМЕНЯЕТ ЕГО МОЗГ**







СЕТЬ «МОСМАРТ» В КРИЗИС  
ПРЕВРАТИЛАСЬ ИЗ САМОГО  
БЫСТРОРАСТУЩЕГО РИТЕЙЛЕРА  
В БЕЗ ПЯТИ МИНУТ БАНКРОТА.  
НОВЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ ЗА ГОД  
ОБРАТИЛИ ГАДКОГО УТЕНКА  
В БЕЗ ПЯТИ МИНУТ ЛЕБЕДЯ.  
ХОТЯ ДО БЫЛЫХ МАСШТАБОВ  
КОМПАНИИ ПОКА ДАЛЕКО.

# БИТВА В ПРОДУКТОВОЙ ЯМЕ

# 1

В середине августа в розничной сети «Мосмарт» произошел коллапс. Торговый центр на Боровском шоссе оказался полностью обесточен на сутки. Когда электричество снова дали, топ-менеджеры компании вместе с рядовыми сотрудниками занялись расстановкой ранее эвакуированных товаров на полки магазина. Бороться с форс-мажорами «Мосмарту» не впервой. Еще по итогам 2007 года эта розничная сеть с оборотом 9,4 млрд руб. и более чем 80 магазинами по стране занимала, по данным газеты «Коммерсантъ», 15-ю строчку в рейтинге крупнейших продуктовых ритейлеров России и была одной из самых быстрорастущих. Но кризис 2008 года довел сеть до состояния клинической смерти. В Новый год из 80 розничных точек 23 магазина встречали покупателей почти пустыми полками: купить можно было разве что пиво, китайские игрушки и что-то из одежды. Ставить диагноз компании пришли новые собственники, а выписывать рецепты — новые руководители.

### ПУТЬ В НИКУДА

До 2008 года владельцы «Мосмарта» **Михаил Безелянский** и **Андрей Шелухин** были увлечены спринтом. Только в 2007-м число магазинов возросло вдвое. «Спонсорами» бурного роста выступали, разумеется, банки. Но во второй половине 2008-го, с приближением кризиса, они стали отказывать в пролонгации кредитов, а новые займы предлагали под непосильные для ритейлеров процентные ставки. По данным «СПАРК-Интерфакс», 2009 год «Мосмарт» встретил с долгом 5,3 млрд руб. и отрицательной чистой прибылью — минус 2,8 млрд руб. Спустя полгода, по собственным данным компании, на ГК уже висел долг 10,7 млрд руб. Из них около 70% перед финансовыми организациями, остальное — перед контрагентами. Владельцы «Мосмарта» пытались снизить долговую нагрузку перед банками за счет поставщиков: затягивали им выплаты за уже поставленную продукцию, требовали увеличить период расчета по новым товарам. Чаша терпения контрагентов переполнилась всего за пару месяцев, и с 2009-го поставки товаров практически остановились. К середине прошлого года в столичном Арбитражном суде лежало более 600 исков к ЗАО «Мосмарт» на сумму 1,4 млрд руб. Скорая помощь — и по совместительству инквизиция — приехала к ритейлеру летом 2009-го. За рулем был президент Сбербанка **Герман Греф**. Крупнейший банк страны являлся главным кредитором «Мосмарта»: сеть задолжала ему 6,3 млрд руб., или 84% кредитного портфеля компании.

В июне «Сбербанк капитал» и фонд **Bacarella Holdings Corporation**, контролируемый членом совета директоров АФК «Система» **Евгением Новицким**, приобрели во вновь созданной холдинговой компании соответственно 50% и 10% бизнеса Безелянского и Шелухина (40% осталось за фондом **Sarnatus Trading Limited**, бенефициарами которого являются основатели сети). Банк получил акции в рамках реструктуризации долгов, а бизнесмен вошел в капитал в качестве стратегического инвестора. У Новицкого есть опцион на выкуп 20-процентной доли у Сбербанка в 2012 году, остальной пакет он получит в случае погашения «Мосмартом» всей задолженности перед банком. Безелянский и Шелухин потеряли контроль над компанией, сохранив лишь миноритарные доли, но зато сама сеть получила заинтересованного в реанимации инвестора и индульгенцию главного кредитора. В августе прошлого года банк открыл для «Мосмарта» новую кредитную линию — 3,9 млрд руб. сроком на пять лет. Более того, месяц назад Сбербанк устроил «Мосмарту» долговые «каникулы», чтобы ритейлер обеспечил себя товаром к предстоящим новогодним праздникам.



### НАЗАД В БУДУЩЕЕ

Руслан Исмаилов точно знает, в каком направлении развивать сеть «Мосмарт». Чтобы вытащить компанию из болота, ему пришлось тщательно проанализировать прошлое

Восстановление сети началось летом прошлого года и идет вполне неплохо — на фоне созданного новыми собственниками благоприятного финансового климата. Единственное, что вызывает вопросы у участников рынка, — команда, которая этим восстановлением занялась.

### ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

«Я не верю в то, что непрофессиональный менеджер может добиться успеха», — категоричен владелец одного из крупнейших российских ритейлеров. За прошедший год в «Мосмарте» сменилось почти все руководство. Под «непрофессионализмом» собеседник **СФ** подразумевает отсутствие у новой команды опыта работы в продуктовой рознице.

Самый тяжелый камень летит в нового генерального директора «Мосмарта» **Матвея Брилинга**, возглавившего сеть прошлой осенью. Один из собеседников **СФ** назвал его «специалистом в чем угодно, только не в ритейле». В послужном списке Брилинга — управление агрохимической корпорацией «Азот», оператором по обслуживанию пассажиров в аэропорту «ВИП интернешнл», а также гостиничным комплексом «Шереметьево-2» (до ноября 2009-го он еще и владел этой гостиницей. — **СФ**).

Впрочем, остальные члены команды опыт работы в ритейле имеют. Летом этого года фактически вторым человеком в компании стал **Руслан Исмаилов**, с прошлой осени занимающий должность директора по операциям и логистике. За плечами Исмаилова пять лет работы в сети гипермаркетов Metro Cash & Carry и три года в розничной сети «Лента», откуда его и переманили в «Мосмарт». Управлять активами и развитием розничной сети призван **Алексей Синявский**. Ранее в ГК «Гута» Синявский управлял 15 бизнес-центрами. Закупками продовольственных товаров с января занимается **Алексей Гусев**, прежде работавший заместителем директора по продажам винной компании «МБ группа Импэкс». За непродовольственные товары отвечает **Елена Глебова**, пришедшая в «Мосмарт» в марте этого года из «Ленты». Несмотря на скепсис участников розничного рынка по отношению к новой команде руководителей «Мосмарта», за год жизни сеть почти вышла на докризисные показатели. За первое полугодие 2010-го выручка ритейлера составила 4,6 млрд руб. В то время как за самый успешный 2008 год «Мосмарт», по данным «СПАРК-Интерфакс», продал товаров на сумму 12,6 млрд руб., имея при этом почти в четыре раза больше магазинов, чем сейчас. Правда, для этого

# 500

наименований товаров продает «Мосмарт» под собственной торговой маркой. По итогам первого полугодия текущего года на долю подобной продукции приходилось около 1% ассортимента сети и 3% ее оборота



### ГИПЕРАКТИВНОСТЬ

Сейчас «Мосмарт» работает сразу в нескольких форматах. Однако руководство компании считает гипермаркеты приоритетным направлением для дальнейшего развития сети

новой команде пришлось перестроить работу офиса и вернуть лояльность поставщиков.

### ИСКУССТВЕННОЕ ДЫХАНИЕ

Для начала новый менеджмент решил заменить устаревшую ERP-систему METI на продукт от «Сайбер» на базе SAP — novaRetail. Еще год назад на сбор информации и подготовку элементарного отчета по магазину уходило несколько дней, теперь руководители могут получать оперативные сведения — счет идет на часы. Кроме того, сеть перешла на систему электронных закупок. Даже пластиковые стаканчики в офис она теперь приобретает на торгах через интернет-площадку своего акционера «Сбербанк — АСТ». Это экономит «Мосмарту», по расчетам **СФ**, в среднем 15–30% расходов на содержание офиса.

Летом компания передала на аутсорсинг агентству «М-Лайнер» свою рекламную деятельность. Это позволило не набирать в каждом из 14 городов присутствия сети сотрудников в отдел маркетинга, а ограничиться одним специалистом, который взаимодействует с агентством. По мнению **Гульнэры**



**Гиниятовой**, руководителя проекта «Мосмарт» в «М-Лайнере», так сеть сэкономила минимум 15% расходов на продвижение: за счет огромных заказов агентство получает рекламные площади по более выгодным ценам.

Руководители ритейлера меняют подход и к формированию ассортимента. С весны 2010-го сеть начала самостоятельно закупать и завозить продукцию non-food. Для общения с иностранными производителями этой категории товаров в компании создано внешне-экономическое подразделение, где работают пять человек. Прямые закупки позволяют «Мосмарту» зарабатывать на товаре в среднем на 30% больше, нежели при работе через посредников. Товары non-food в ассортименте «Мосмарта» занимают 17%, к концу года Исмаилов планирует увеличить их долю до 25%.

## РЕИНКАРНАЦИЯ

В августе этого года под вывеской «Мосмарт» работали 17 магазинов, реанимированных менее чем за год. Примеров подобного перезапуска в российской розничной практике пока нет. Ситуация осложняется тем, что восставить «Мосмарту» приходится не с нуля, а из минуса: за прошлый год сеть потеряла лояльность поставщиков и покупателей. Новая команда управленцев ищет способы вернуть угасшие чувства.

Осенью 2009-го «Мосмарт» начал расчеты с поставщиками. По данным самой сети, за прошедший год сеть реструктурировала долги на сумму 2,4 млрд руб. перед 1,4 тыс. контрагентов. По словам Исмаилова, компания предлагала поставщикам две основные модели погашения задолженности: выплата с «разумным дисконтом» и оплата посылкой для сети части долга с реструктуризацией остатка. «На самом деле вопрос ставился немного иначе, — рассказывает корреспонденту **СФ** директор по работе с федеральными сетями крупного овощного дистрибутора. — „Мосмарт“ говорил: либо вы нам прощаете часть долга — в идеале половину, но мы согласны и на 30%. Либо сами дураки. Львиная доля компаний согласилась на первый вариант и простила треть долга. Остальные до сих пор пытаются судиться».

Сейчас в Арбитражном суде Москвы и апелляционных инстанциях рассматривают около 150 исков на сумму более 70 млн руб. Особых успехов судяги, правда, не добились. В феврале этого года по иску поставщиков суд ввел в ЗАО «Мосмарт» процедуру временного наблюдения. Это на руку сети, но не ее партнерам: пока компания находится под наблюдением временного управляющего, все финансовые

претензии к ней замораживаются. И даже если в будущем ЗАО «Мосмарт» все-таки решат банкротить, это вряд ли скажется на его текущей деятельности: вся недвижимость зарегистрирована явно не на это юрлицо (основные средства на его балансе, по данным «СПАРК-Интерфакс», чуть превышают 500 млн руб.).

Руслан Исмаилов уверяет, что с приходом нового менеджмента лояльность по отношению к поставщикам «стала нормой» для «Мосмарта». Как следствие, в августе у сети было 1660 товарных партнеров, из которых 411 раньше вовсе не работали с ней. Однако, по информации одного из собеседников **СФ**, из пула лидирующих поставщиков к сети вернулись в лучшем случае 60%. «К примеру, наша продукция появилась на полках сети, только когда „Мосмарт“ согласился работать по предоплате», — рассказывает бывший сотрудник табачного дистрибутора, который работал там при заключении новых договоров с «Мосмартом».

Чего опасаются поставщики? Их смущает, что договор о поставках нужно заключать с ООО «Инвестиции и ресурсы» — юрлицом, которое зарегистрировано, по словам собеседников **СФ**, в офшоре, а на балансе значится «условно один принтер». «Кто даст гарантию, что сеть через полгода-год снова не развалится?» — задает резонный вопрос представитель «овощного» поставщика. Как стало известно **СФ**, стратегически важным контрагентом подобную гарантию дает Сбербанк. Крупные компании заключают напрямую с банком договор о намерениях, где написано, что новый акционер ручается за будущее развитие «Мосмарта», а в случае экстренной ситуации выплатит все долговые обязательства. Однако на такой индивидуальный сервис могут рассчитывать далеко не все поставщики.

Выручка «Мосмарта» по итогам первого полугодия 2010-го на 10,7% превышает выручку за 2009 год. Конечно, сказывается эффект низкой базы. Но Исмаилов считает, что цифра в любом случае показательна: «Мы побежали сломя голову. А могли даже не поползти». Пожалуй, впервые перед руководством сети акционеры ставят задачу не разрастись вширь, а повысить собственную эффективность. Исмаилов уверяет, что «Мосмарт» уже находится «в одном шаге» от точки безубыточности, поэтому, скорее всего, к концу года сможет сделать собственникам новогодний подарок — заработать пару сотен рублей чистой прибыли.



## БЕГОМ ИЗ ОНЛАЙНА



ПОКА КОМПАНИИ АКТИВНО ВЫХОДЯТ В ОНЛАЙН, РАЗВИВАЯ ЭЛЕКТРОННУЮ ТОРГОВЛЮ, КРУПНЕЙШИЙ РОССИЙСКИЙ МАГАЗИН ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ «СОФТКЕЙ» НАПЕРЕКОР ТРЕНДУ РЕШИЛ РАЗВИВАТЬСЯ В ОФЛАЙНЕ.

«Существует мнение, что в будущем люди все будут покупать в Сети. Оно пришло из США, где действительно все больше товаров заказывают и оплачивают через интернет. Но у нас большинство покупателей не готовы или не умеют этого делать», — утверждает генеральный директор компании «Софткей» **Феликс Мучник**.

Неожиданное высказывание из уст человека, который еще в 1998-м создал первый в России интернет-магазин по продаже компьютерных программ. 12 лет назад идея заниматься торговлей в небольшом русскоязычном сегменте Сети казалась несвоевременной и малоперспективной. Но Мучник сделал верный ход: сегодня его компании принадлежит крупнейшая торговая площадка по продаже софта в Рунете с ассортиментом 25 тыс. программ и годовым оборотом 1,5 млрд руб. Кризис, как уверяет Мучник, на его бизнес практически не повлиял (правда, рост посещаемости сайта несколько замедлился — см. график на стр. 66).

Сегодня Мучник снова выступает с революционной идеей. Он вывел часть бизнеса из Сети и начал продавать электронные версии программ для мобильных телефонов и компьютеров в магазинах, торгующих электроникой. Мучник уверен, что этот формат торговли скоро станет таким же перспективным, как интернет, а электронный софт вытеснит с полок магазинов карбоновые версии программ.

## ОТДАЙ КОШЕЛЕК

Российские покупатели пока не очень активно используют банковские карты — главный инструмент оплаты через интернет. Согласно исследованию фонда «Общественное мнение», на начало 2009 года картами банков владели всего 9,4% россиян. При этом только 18% обладателей карт расплачиваются ими за покупки, остальные используют только для снятия денег через банкоматы. «Когда я начинал бизнес, я был поражен: 80% частных покупателей в начале 2000-х предпочитали платить за программы в Сети с помощью

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСЕЙ АВДЕЙ,  
РУКОВОДИТЕЛЬ СЕРВИСА  
«ЯНДЕКС.МАРКЕТ»

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОФЛАЙНОВЫХ КАНАЛОВ ПРОДАЖ МОЖЕТ ПОМОЧЬ ИНТЕРНЕТ- МАГАЗИНУ ПРИВЛЕЧЬ БОЛЬШЕЕ КОЛИЧЕСТВО НОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ И УВЕЛИЧИТЬ ВЫРУЧКУ



### РАСШИРЕНИЕ КАНАЛОВ

Все, что нужно магазину, чтобы начать сотрудничество с «Софткей», — желание и компьютеры с выходом в интернет

банковских переводов, несмотря на то что покупка в этом случае занимала около пяти дней, — рассказывает Мучник. — До сих пор 27% наших клиентов обращаются в банки. Столько же покупателей на сайте «Софткей» используют карты. Примерно еще 20% платят с помощью электронных систем, например «Яндекс.Деньги». Остальные прибегают к SMS-сообщениям или платежным терминалам.

В начале 2000-х софт покупали в основном продвинутые пользователи, которые знали, зачем это делают. Сейчас ситуация изменилась. Согласно прошлогоднему исследованию «Левада-центра», компьютеры есть у 25% россиян, а мобильные телефоны — у 61%. «Современным покупателям не нужна программа, им нужен сервис. Они хотят купить не антивирус, а просто знать, что их телефон защищен», — говорит Мучник.

В начале 2009 года Феликс понял, что ему нужен новый канал продаж. Такой, чтобы люди могли покупать программное обеспечение за наличные и получать при этом уже готовый к использованию софт. Идеальным решением было наладить сотрудничество с магазинами. Никаких дополнительных расходов не потребовалось: «Софткей» лишь разработал специальный софт, чтобы производить электронные продажи через партнерские магазины и принимать платежи с их кассовых аппаратов.

Первой принять участие в эксперименте «Софткей» согласилась компания «Носимо» — официальный дистрибутор Nokia в России (37 магазинов по всей стране).

## ЦИФРОВОЕ ХРАНИЛИЩЕ

«Носимо» продает программы в партнерстве с «Софткей» с июня прошлого года. «Каждый пятый покупатель телефона приобретает у нас ту или иную программу для своего устройства. Средний чек при продаже софта составляет 650 руб. Хотя бывают и уникальные случаи, когда сумма покупки программного обеспечения превышала 20 тыс. руб.», — говорит директор



по продажам компании «Носимо» **Максим Кирюхин**. Продажами программ он доволен: сегодня они дают 1% выручки магазинов. Кирюхин отмечает, что сотрудничество с «Софткей» не потребовало больших затрат. «Мы не ставили дополнительное оборудование, только доработали кассовое ПО, и не проводили переобучения персонала: наши сотрудники обладают достаточными знаниями для этого, — рассказывает Максим Кирюхин. — На наших компьютерах, установленных в зале, есть доступ к веб-ресурсу, который позволяет скачивать актуальный софт, делать заказ и оплачивать его через наши кассы».

Сегодня в салонах Nokia покупателям предлагают 90 программ. «В магазины попадают только те программы, чьи производители согласились на применение такого канала продаж. Это, как правило, крупные игроки, которые используют дистрибуторов для продвижения своей продукции», — говорит Мучник. В салонах Nokia 80% продаж приходятся на антивирус Kaspersky, ABBYY Business Card Reader (позволяет легко вводить информацию с визитной карточки в записную книжку), словарь ABBYY Lingvo и программу с прогнозом погоды Gismeteo.

Цены на софт в традиционных магазинах на 8–15% выше, чем на сайте «Софткей». В сети, например, переводчик ABBYY Lingvo можно приобрести за 900 руб., а в магазине — за 980 руб. «Но это некритично. Ведь в магазине человек получает не просто пароль для скачки софта, а уже установленную работающую программу», — говорит Мучник.

Прибыль от продаж в салонах той же Nokia распределяется следующим образом: вендор (правообладатель вроде Microsoft или ABBYY) получает примерно 50% розничной стоимости программы, еще 30–40% остается у магазина. Сам «Софткей» получает менее 10% цены. При интернет-продажах доля вендора значительно больше (не менее 70% розничной цены), чем при продаже в магазинах. Производитель софта теряет часть прибыли, но получает новый рынок, который, если верить Мучнику, в ближайшее время будет только расти.



#### ДЕНЬГИ ИЗ СЕТИ

С июня прошлого года Феликс Мучник пытается применить свой богатый опыт интернет-торговли в офлайне

#### ОБЪЕМ РЫНКА ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ В РОССИИ



Источники: ИК «Финам», Национальная ассоциация участников электронной торговли

#### КОЛИЧЕСТВО УНИКАЛЬНЫХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ САЙТА «СОФТКЕЙ»



Источник: Rambler

#### ОБЪЕМ РЫНКА ЛЕГАЛЬНОГО ПО



Источник: «Софткей»

#### НЕТРЕБОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Весной этого года у «Софткей» появились новые партнеры. Ими стали «Эльдорадо», «Мобильный клуб», «Максимус». В тестовом режиме идут продажи в сети «Белый ветер цифровой». Новые точки продают софт уже не только для мобильных телефонов, но и для компьютеров. Всего у «Софткей» 450 магазинов-партнеров по всей России. А в ближайшее время их должно стать еще больше: Мучник ведет переговоры с несколькими сетями.

Своим контрагентам предприниматель практически не диктует никаких условий. «Софткей» бесплатно предоставляет свою программу для обеспечения электронных продаж и даже не требует, чтобы в магазинах-партнерах размещались рекламные баннеры компании. «Мы понимаем свое место: мы — маленькие, сети — большие. Покупатель может не знать, что он формально покупает программы у нас. Он даже не обязан знать, что мы существуем. Главное, чтобы он сделал покупку», — рассуждает Мучник. К началу

следующего года «Софткей» выпустит на рынок программное обеспечение, подходящее к любому типу бухгалтерских программ. Этот софт можно будет устанавливать в маленьких магазинах в регионах без помощи специалистов компании. «Мы не собираемся бегать по всему рынку и предлагать каждому отдельно продавать наши программы. Мы просто предложим техническое решение, которое можно будет легко интегрировать в любом магазине. Небольшой салон в каком-нибудь районном центре сможет установить наш софт у себя и получать свою прибыль с продаж программ», — говорит Феликс.

Мучник полагает, что электронные продажи в магазинах вытеснят софт в коробках через полтора-два года. По его словам, продажи софта на флешках или в коробках имеют несколько минусов по сравнению с электронными продажами. Магазином приходится тратиться на доставку, складирование, занимать место на полке. Все эти процессы отсутствуют при продаже электронных версий софта. «Когда магазины и покупатели привыкнут к электронным продажам, коробки с софтом из магазинов просто исчезнут», — убежден Мучник.

Менеджеры партнеров-магазинов в оценках более сдержанны. «Российский покупатель к нововведениям относится настороженно. Но со временем, возможно, электронные продажи серьезно потеснят коробочные решения», — говорит Андрей Никитин, коммерческий директор сети

ЭКСПЕРТ



ПАВЕЛ ТОКАРЕВ,  
ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР  
«МОЛОТОК.РУ»

**ПАРАЛЛЕЛЬНОЕ  
РАЗВИТИЕ  
КАНАЛОВ ПРОДАЖ  
В ОФЛАЙНОВЫХ  
МАГАЗИНАХ  
И В ИНТЕРНЕТЕ  
ТРЕБУЕТ УСИЛИЙ  
И ВЛОЖЕНИЙ  
СРЕДСТВ,  
НО ПРИВЛЕКАЕТ  
НЕТИПИЧНУЮ  
ДЛЯ ОНЛАЙНА  
АУДИТОРИЮ**

«Белый ветер цифровой». «Пока сложно оценить, как быстро россияне научатся покупать электронные версии программ, — соглашается исполнительный директор консультационной компании Oborot.ru Иван Кургузов. — Инициатива „Софткей“ — эксперимент: может, получится прорыв, а может, будет лишь небольшой дополнительный канал продаж».

Мучник, в свою очередь, считает, что магазины еще не научились в полной мере использовать возможности электронных продаж. «Продавцы компьютеров пока прибегают к электронным продажам, когда у них нет чего-то в коробках. Но рано или поздно они научатся предлагать софт в электронном виде в магазинах. А владельцы сетей электроники поймут, что им это более выгодно, чем работать с коробками», — говорит он.

Самое главное — Мучник ничем не рискует. Доля продаж через магазины составляет пока чуть больше 1% оборота «Софткей». Но деньги, потраченные на разработку программных решений для магазинов, предприниматель уже окупил. К тому же человек, купивший программу «Софткей» в розничной точке, скорее отважится сделать это в следующий раз самостоятельно, на сайте компании, чем тот, кто привык покупать софт в коробках.





## ИНСТИТУТ МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ

Лицензия №1920 от 13.07.2009 г., аккредитация №2133 от 17.07.2009 г.

**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION:**

- MBA «General»
- MBA «Стратегическое управление»
- MBA «Финансовый менеджмент»
- MBA «Маркетинг»
- MBA «Управление человеческими ресурсами»
- MBA «Информационный менеджмент»

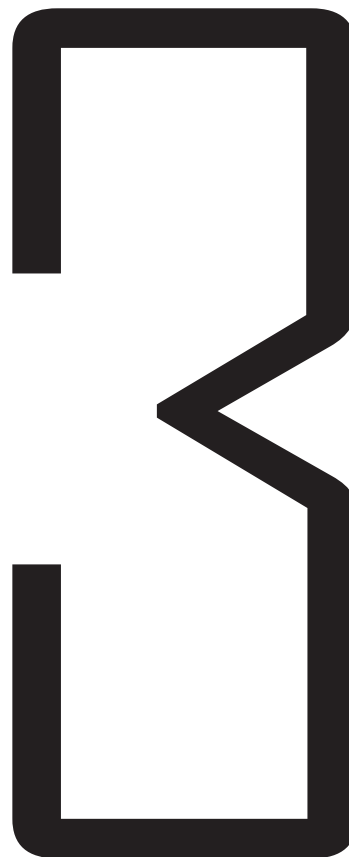
**МАГИСТЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ:**

- «Стратегическое управление»
- «Финансовый менеджмент»
- «Маркетинг»
- «Управление человеческими ресурсами»
- «Управление проектом»
- «Информационные технологии управления»

**МБА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА  
ВСЕГО ЗА 72.000 РУБЛЕЙ!!!**

**(499) 245-17-42, (499) 248-49-53**  
[magistr@mesi.ru](mailto:magistr@mesi.ru); [www.magistr-mba.ru](http://www.magistr-mba.ru)

# ПОИСК СЛАБЫХ СИГНАЛОВ



**ЧТО ПОТРЕБИТЕЛИ  
ДУМАЮТ О КАЧЕСТВЕ  
СЕРВИСА? НАЦИО-  
НАЛЬНАЯ ФАКТОРИН-  
ГОВАЯ КОМПАНИЯ  
СПРОСИЛА ОБ ЭТОМ  
СВОИХ КЛИЕНТОВ  
И СДЕЛАЛА НЕОЖИ-  
ДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ.  
ТЕПЕРЬ ЕЕ МЕНЕД-  
ЖЕРЫ ЗАНОВО  
УЧАТСЯ РАБОТАТЬ  
И С ПРЕТЕНЗИЯМИ,  
И С ПОЖЕЛАНИЯМИ.**

«В сфере услуг, финансовых в том числе, нет приятных запахов, ярких цветов, вкусных субстанций и прочих характеристик, которые оказывают существенное эмоциональное влияние на приобретение того или иного товара. Выбирая провайдера, потребитель уделяет основное внимание цене и качеству», — говорит руководитель маркетингового подразделения Национальной факторинговой компании (НФК) **Дарья Николаевская**. Но для самой НФК выбора нет: бороться с конкурентами она может только качеством.

На рынке факторинговых услуг, где сейчас господствуют универсальные банки, НФК — практически единственная узкоспециализированная организация и старейшая (с 1999 года) команда на рынке. Между тем до кризиса лидирующие позиции занимали именно специализированные компании. Первое место удерживал



«Еврокоммерц», в тройку неизменно входила и НФК. Но с осени 2008 года многое изменилось. Стремительно развалившийся «Еврокоммерц» оставил много свободного места для передела рынка. Избыточная ликвидность заставила крупные банковские компании искать направления, куда можно приложить избыточные ресурсы с контролируемыми рисками. Таким направлением и стал факторинг — услуга, которая подразумевает финансирование дебиторской задолженности (компания-фактор перечисляет деньги клиенту, а потом сама ведет расчеты с должником, который взял у клиента товарный кредит). Новые крупные игроки — Альфа-банк, ВТБ — воспользовались ситуацией и агрессивно поучаствовали в переделе рынка.

Исторически НФК всегда «отстраивалась» от универсальных банков, утверждая, что умеет не только давать деньги в долг, но и управлять дебиторской задолженностью. Большинство универсальных банков до сих пор считают эту часть факторинга обузой и предоставляют факторинг с регрессом (то есть в случае невыплаты задолженности проблема просто переадресовывается клиенту). В НФК массово продают услуги факторинга без регресса и считают это своим преимуществом.

Стоимость услуг НФК на треть выше, чем у банков, которые сводят весь факторинг к финансированию дебиторской задолженности. Признанного клиентами преимущества надо достигать в качестве услуг. Но как высоко клиенты ценят сервис НФК? Чтобы это понять, компания нынешним летом запустила масштабное исследование удовлетворенности клиентов.

## ТРЕБУЙТЕ САТИСФАКЦИИ

Изучая удовлетворенность клиентов уровнем сервиса, нельзя пройти мимо методики SERVQUAL (от service quality — качество услуги). Она разработана на базе созданной в 1985 году американскими профессорами Аруном Парасураманом, Леонардом Берри и Вэлари Зейтальмом концепции сервисного качества. Авторы рекомендуют изучать и измерять качество сервиса, оценивая разрыв между потребительскими надеждами и желаниями (они рассматриваются как стандарт) и восприятием (измеренным отношением к услуге, которой потребитель уже воспользовался). В классическом варианте уровень



### ИЗМЕРЕНИЕ ДЛЯ УСЛУГИ

Корнелиу Робу уже на полпути к тому, чтобы сделать мнение клиентов приоритетом

качества оценивается по пяти измерениям (dimensions), каждый из которых разбивается на несколько специфических критериев. У американцев таких критериев было 22, у НФК в результате адаптации получилось 10. Вот первые пять критериев в порядке убывания: размер выплачиваемого финансирования, размер установленных лимитов на дебиторов, размер выдаваемого поручительства за дебиторов, способность предлагать индивидуальные решения, скорость принятия решений на различных этапах сотрудничества. В НФК разработали анкету из 30 вопросов и провели интервью с 88 компаниями, которые принесли в 2009 году 70% дохода компании. «Респондентом мог быть и генеральный, и коммерческий, и финансовый директор, и главбух — любой, кто глубже других вовлечен в общение с факторинговой компанией», — рассказывает заместитель председателя правления НФК Корнелиу Робу.



#### УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Дарья Николаевская провела 88 интервью с клиентами и теперь знает об их пожеланиях все

# 15,7

МЛРД РУБ.

оборота по факторинговым операциям за первое полугодие 2010 года позволили НФК занять третье место на российском рынке с долей 8,44%

После обработки анкет компания рассчитала средний уровень удовлетворенности SQ — он был равен 85%. Это означает, что между НФК и образом идеальной факторинговой компании разрыв составлял 15%. Теперь с этой цифрой будут сравнивать результаты последующих исследований, которые в НФК решили проводить каждый год.

Во время интервью прояснились конкретные ситуации, вызывавшие недовольство. Оказалось, что клиентам не нравится слишком большой срок (иногда до месяца), который компания отводит на принятие решения о возможности факторингового обслуживания, раздражала неопределенность ситуации (время идет, а ответа нет). Не нравилась полная закрытость процедур: трудно было выяснить, чем мотивировано то или иное решение.

В итоге в НФК поняли, что именно влияет на уровень удовлетворенности клиентов, и теперь могут изменить ситуацию. Сейчас, по словам Корнелиу Робу, анализ закончен и составлена программа дальнейших действий.

#### ПЛАН Б

Первые положительные результаты исследования проявились еще в его ходе. Реакция на опрос в подавляющем числе случаев была позитивной. Например, гендиректор одного очень крупного клиента НФК, поставщика канцелярских товаров, принял решение провести точно такое же исследование среди своих клиентов. Коммерческий директор другой компании по собственной инициативе перезвонил в НФК, разыскал Дарью Николаевскую и поделился своими соображениями, после того как узнал, что в исследовании уже участвовал его коллега финдиректор.

Клиентам было приятно, что их мнением интересуется поставщик услуг: до сих пор они не были избалованы подобным вниманием. А зря, потому что, по словам **Георгия Цхвиравашвили**, партнера компании Service First (консалтинг, обучение и проведение исследований качества сервиса), валидность, то есть адекватность результатов опросов, в сфере b2b значительно выше, чем в b2c. Клиент-«физик» часто отписывается, не видя ценности в опросе, или просто спешит. С юрлицами отношения, как правило, серьезнее, поэтому они больше уверены, что опрос не формальность.

Нельзя сказать, что НФК оказывала сервис низкого качества, 15-процентное отставание от идеального образа компании — неплохой результат. «С НФК наша компания сотрудничает с 2005 года. Никаких серьезных проблем в общении за это время у нас не было. Благодаря автоматизированному процессу обмена информацией, который мы разрабатывали вместе, исключена любая ошибка», — говорит старший финансовый менеджер компании «Эгопласт» **Ирина Степанова**.

Но все-таки НФК уже начала перестраивать свои отношения с клиентами. Например, в компании больше не думают, что если клиент чем-то недоволен, то он сам найдет способ выразить свое недовольство и донести его до НФК. Ведь, по словам Георгия Цхвиравашвили, до 90% недовольных клиентов молча уходят к конкурентам, так и не выразив своего отношения к компании.

Понятно, что в НФК и раньше работали с жалобами — их обработка вменялась в обязанность клиентским менеджерам. Но эта обязанность была одной из многих, причем далеко не первой по важности и никак не регламентированной. Теперь в информационной системе, используемой для общения компании-фактора и его клиента,

на первой странице будет выделена «кнопка», под которой расположится специальная форма запроса клиента. «Все возможные пожелания мы систематизировали», — говорит Корнелиу Робу. Эта форма поможет клиенту определиться с претензиями, а компании — проранжировать болевые точки по частоте упоминаний. Сейчас в НФК вводится специальная штатная единица — специалист, чьей основной обязанностью будет работа с клиентскими претензиями и пожеланиями. В течение трех дней (этот срок достаточен для анализа любой проблемы) клиент должен получить внятный, хотя и не обязательно положительный ответ.

## ОПОРА И ОСНОВА

Корнелиу Робу рассказывает, что до проведения исследования в НФК не имели четкого представления, насколько клиенты ценят услуги не только по финансированию покрытия рисков, но и по учету и сбору дебиторской задолженности (УДЗ). Конечно, компания интересовалась уровнем своего сервиса, создавались даже рабочие группы, но лишь масштабное исследование дало и базу для оценок (а не только субъективное мнение внутренних экспертов).

До сих пор в компании считали УДЗ ключевым направлением. Но оказалось, что почти половина опрошенных (48%) не видели в передаче управления дебиторской задолженностью особой необходимости. Правда, была одна интересная особенность. Если этим 48% респондентов казалось, что услуга управления дебиторской задолженностью оказана не очень качественно, это мнение очень сильно влияло на общую оценку сотрудничества с НФК.

Выяснилось, что самое желаемое изменение — прозрачность. Клиенты хотят понимать, что происходит. Раньше информацию о том, как обстоят дела с той или иной задолженностью, они могли получить только после письменного запроса в НФК. Типичный ответ на звонок был таким: «Не беспокойтесь, работа идет». Сейчас этот процесс визуализируется: клиент в информационной системе будет видеть, в какой стадии находится получение задолженности, какая работа проделана (например, сколько раз сотрудники НФК позвонили должнику и какие ответы получили). Одной из самых проблемных точек оказалось выделение лимитов на каждого из покупателей

клиента. В НФК считают, что обладают одной из самых адекватных систем риск-менеджмента на рынке, которая позволяет предсказать потенциальные проблемы с неплательщиками. Но при этом клиенты НФК часто были не согласны с установленной суммой. Неприятно, когда ты работал с покупателем уже год на определенных объемах закупок, а факторинговая компания вдруг заявляет, что не может принять на обслуживание более половины этой суммы. Причины своего решения НФК никогда не комментировала. Теперь каждый андеррайтер НФК при определении размера лимита будет выбирать параметр из списка, повлиявшего на это решение. И клиент увидит в информационной системе обоснование: например, «плохая платежная дисциплина» или «размер бизнеса неадекватен запросу».

## РЕЗАТЬ ПО ОККАМУ

Не все изменения в компании были вызваны прямыми пожеланиями клиентов. Например, кто-то из недовольных процедурой приема на обслуживание так и не стал клиентом, а ушел к конкурентам. Опросить их нельзя. Но сейчас служба по оптимизации бизнес-процессов занята анализом всей цепочки по приему новых клиентов, чтобы установить четкие временные рамки. Сейчас процедура занимает от трех дней до месяца, ведь в некоторых случаях службе риск-менеджмента необходимо получить дополнительные документы. Но и «загнать» их в список первоначально требуемых тоже не выход, ведь тогда очень многие клиенты будут вынуждены готовить ненужные по сути документы. Кстати, список первоначально подаваемых в НФК документов тоже подвергся радикальному пересмотру — по нему, как выразился Корнелиу Робу, прошли «бритвой Оккама». Вычищается любое дублирование информации.

Один из главных выводов исследования — уровню сервиса нужно дать приоритет. Как говорит Корнелиу Робу, сейчас в НФК думают о том, чтобы сделать количественно выраженный показатель удовлетворенности клиентов одним из КРІ самого высокого уровня. Из разряда тех, что отслеживаются на уровне акционеров.





# К ГАДАЛКЕ НЕ ХОДИ

Генеральный директор компании «Вистар» **Геннадий Пономарев** может с точностью до минуты предсказать, когда к остановке подъедет очередная маршрутка. Заметив, что этот транспорт следует неравномерно, он первым (еще в 2007 году) придумал следить за передвижением маршруток при помощи нехитрого оборудования и самостоятельно разработанной программы.

В стартап предприниматель вложил 500 тыс. руб. Недорогой мобильный телефон, GPS-приемник, блок питания и держатель для телефона — все, что нужно для работы системы «Вистар». Программа вычисляет местоположение маршрутки с установленным оборудованием, отправляет данные на сервер и принимает с него сведения о месте и скорости движения других маршруток. «Вистар» может быть полезна и водителям, и пассажирам. Водитель знает расстояние до следующей и предыдущей маршрутки и может скорректировать свои действия. Пассажир же может узнать время прибытия маршрутки к нужной остановке на специальном интернет-сайте.

В 2007 году Пономарев начал сотрудничать с автопарками нескольких воронежских фирм: «Рет», «АВС-электро», «Энкор», — и через год окупил первоначальные инвестиции. Летом 2010-го система заработала на 150 московских маршрутках «Автолайна». За месяц одна московская маршрутка приносит «Вистару» доход 1300 руб. (аренда оборудования и абонентская плата за программное обеспечение). Если транспортные компании выкупили технику, они платят только абонентскую плату 400 руб. Затраты «Вистара» на оборудование окупаются за три-четыре месяца. Перевозчики тоже довольны. «Раньше мои маршрутки сбивались в кучу, одна ехала перегруженная, а остальные — пустые, — говорит



## ОРАКУЛ МАРШРУТОК

Владелец «Вистара» Геннадий Пономарев способен видеть будущее пассажирского транспорта

**Михаил Назарьев**, директор воронежской „Фенко-авто“. — „Вистар“ помогает нам держать интервал между машинами, в результате мы стали перевозить больше пассажиров».

Довольно скоро у «Вистара» появились последователи, но его конкурентным преимуществом до сих пор остаются недорогое оборудование и простота установки системы. «Условия „Вистара“ сейчас устраивают нас больше, чем условия других компаний», — говорит руководитель экспедиционного отдела «АВС-электро» **Денис Колупаев**. «Вистар» обслуживает около 2 тыс. единиц транспорта в Москве, Воронеже, Самаре, Ростове, Липецке, Санкт-Петербурге, а также в Киргизии и на Украине. В месяц компания зарабатывает от 500 тыс. до 700 тыс. руб. Рынок огромен: по словам Пономарева, грузовых, автобусов и других транспортных средств (без легковых) в России около 10 млн, а приборов слежения установлено примерно 600 тыс.

Маршрутками фантазия Геннадия Пономарева не ограничивается.

Фото: Марк Боярский

## ЭКСПЕРТ



**АЛЕКСАНДР ТЕМНИКОВ**,  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ИГ «НОРД-КАПИТАЛ»

**НАПРАВЛЕНИЕ  
ИНТЕРЕСНОЕ,  
ВСЬ МИР ДАВНО  
РАБОТАЕТ С ТАКИМИ  
ТЕХНОЛОГИЯМИ.**

Инвестиции в компанию эффективны, если существуют договоренности о внедрении системы на общественном транспорте на областном, региональном или федеральном уровнях. Можно рассматривать этот продукт как продолжение и дополнение к ГЛОНАСС. В этом случае, возможно, инвестиции и оправдают себя.

ИНВЕСТИРОВАТЬ

В 2008 году у него возникла идея сделать из Воронежа эдакие Нью-Васюки: поставить в киосках возле остановок общественного транспорта мониторы, которые бы показывали время приезда маршруток. Владельцы киосков согласились на установку бесплатно — ведь мониторы привлекали дополнительных покупателей. Окупить проект Пономарев рассчитывал при помощи рекламы. За свои средства «Вистар» разместил несколько мониторов на остановках. В промежутках между показами времени прибытия маршруток на мониторах демонстрировались рекламные блоки. Но проект не пошел: рекламодателей оказалось слишком мало. «Не умеем пока продавать рекламу», — расстроен Пономарев. Однако от своей идеи он не отказывается. Осенью основатель «Вистара» собирается наладить продажу рекламы на мониторах через рекламные агентства.

ЭКСПЕРТ



**ДМИТРИЙ КНЯГИН,**  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР НАЦИОНАЛЬНОЙ СЕТИ  
БИЗНЕС-АНГЕЛОВ «ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ»

**ИНВЕСТИЦИИ  
В ЭТОТ БИЗНЕС  
ЗАВИСЯТ ОТ ТОГО, КТО  
ВЫСТУПИТ  
ИНВЕСТОРОМ.**

Частные инвесторы вполне могут вложить средства в «Вистар». С моей же точки зрения, проект недостаточно уникален, у него уже есть конкуренты и еще появятся. Особых сложностей создать такую компанию нет. Классический бизнес-ангел вкладывает деньги только в инновационный бизнес, в потенциального лидера на своем рынке.

ОТКАЗАТЬ

## 3D ЗА КОПЕЙКИ



Слава **Джеймса Кэмерона** не дает покоя **Сергею Матиясевичу** (на фото), **Дмитрию Трепакову** и другим основателям компании 3D-Bank. Они придумали, как заработать на трехмерных изображениях предметов в интернете. Предмет фотографируется со всех сторон в специальной студии, затем изображения оцифровываются и обрабатываются специальным ПО. Получается трехмерная модель, которую можно осмотреть со всех сторон, вращая изображение мышкой. Хорошая презентация для интернет-магазинов, рассудили партнеры, запустившие проект в январе 2010-го. Инвестиции составили 5 млн руб. (закупка оборудования и ПО, зарплаты сотрудникам, аренда помещений). Подобные технологии уже используются для создания объемных изображений, но 3D-Bank одним из первых нашел способ заработать на них. На сегодняшний день, по словам Трепакова, в 3D-Bank обратились около 50 потенциальных клиентов. Компания взялась выполнять заказы для сайта по продаже сантехники и производителя туристического снаряжения — охватить больше клиентов пока не позволяют скромные производственные мощности студии. «Некоторым приходится отказывать», — сожалеет Трепаков. — Услугой заинтересовались фирмы в других городах, но мы не можем пока перевозить нашу студию». Изображения, созданные компанией, хранятся на ее сервере — клиенты размещают на своих сайтах лишь ссылки (флеш-коды). Зарабатывает 3D-Bank за счет трафика, исходящего с его сервера и проходящего через сайты клиентов. Сам процесс съемки — бесплатный. Магазин платит банку за каждый первый показ изображения уникальному посетителю магазина (1 коп. за мегабайт). Сейчас в банке около 1500 трехмерных моделей. Flash-модуль с таким изображением сможет вставить в свой блог или на форум любой желающий. Компания собирается зарабатывать за счет показов таргетированной рекламы, встроенной в изображение. По прогнозам Трепакова, инвестиции окупятся через полтора года.

Фото: Сергей Михеев

## ПОДКОВЕРНАЯ БОРЬБА



**Евгения Егорова** (на фото) не может спокойно сидеть в кафе, если пол там грязный. Весной 2009 года она сделала чертежи устройства для очистки обуви на входе в помещения. Фонд «Эра» при Федеральном агентстве по делам молодежи вложил в ее стартап «Чистопол» 1 млн руб. Егорова потратила их на создание первых прототипов, их испытание и на патенты. Устройство представляет собой решетки разной ширины, а также решетки с подвижными и неподвижными щетками, моющими и дезинфицирующими обувь. Аппарат монтируется в пол, для отвода грязи его можно подключить к канализации либо к специальному резервуару. Сами решетки всегда остаются чистыми. Уже разработаны три модели аппаратов — для пищевых производств, для ресторанов и супермаркетов и для дома. «На обслуживание одного обычного коврика нужно от 100 тыс. руб. в год», — объясняет Егорова. — А использование «Чистопола» в течение четырех лет обойдется клиенту в 300 тыс. руб. Причем в эту стоимость включен и сам аппарат (он стоит около 150 тыс. руб.), его обслуживание и расходные материалы». Зарабатывать компания планирует на продаже не только устройств, но и расходных материалов (дезинфекторов и щетках) и послепродажном обслуживании. Через несколько месяцев конструкторское бюро «Адвэл» начнет производить «Чистополы». Егорова планирует выпускать по 50–100 аппаратов в месяц. У нее есть договоренности более чем с 50 клиентами, которые хотят установить эту систему в своих ресторанах, кондитерских и супермаркетах. Например, осенью аппарат «Чистопол» установят в московском ресторане Goodman на «Курской» — бесплатно. Для Егоровой это будут реклама и первое испытание ее устройства. По итогам эксплуатации Goodman решит, устанавливать ли чудо-полы во всей сети.



## БЫСТРОРАСТУЩИЕ

## Цели

*НЕ СУЩЕСТВУЕТ ВОЛШЕБНОЙ СТРАТЕГИИ, СПОСОБНОЙ ПЕРЕЛОМИТЬ КРИЗИСНЫЙ ТРЕНД. НО НЕКОТОРЫЕ И В ЭТОЙ ТЕНДЕНЦИИ РАЗГЛЯДЕЛИ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОСТА. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЧЕРЕДНОГО РЕЙТИНГА БЫСТРОРАСТУЩИХ КОМПАНИЙ.*

# ОКНА РОСТА

«Праздновать 2009 год? Это же пир во время чумы с моральной и материальной точки зрения», — вспоминает в интервью **СФ** руководитель крупного банка корпоративные настроения в конце 2008-го.

Рейтинг быстрорастущих компаний по итогам первого полноценного кризисного года — явление примерно того же порядка. ВВП, неуклонно росший с 1998 года, рухнул в 2009-м на 7,9% — самое глубокое падение в десятке крупнейших экономик мира. Совокупная выручка 370 компаний, изначально выбранных нами для участия в рейтинге, снизилась на 5% — и это после 30-процентного прироста в 2008 году. Долговой рынок захлестнула волна дефолтов: по данным Cbonds.ru, на настоящий момент их 423, просрочено обязательств на 290 млрд руб., 200 млн евро и \$1,5 млрд. Фондовый рынок в январе 2009-го достиг минимума за последние шесть лет. Обеспокоенные снижением стоимости заложенных акций, банкиры потребовали досрочно вернуть долг, возвращать который компаниям было не из чего. Банки, получающие от несостоятельных заемщиков залоги вместо живых денег, стали похожи на ФППГ образца 1990-х. Обвалилась цена на нефть: со \$136 за баррель в июле 2008-го до \$60 в июле 2009-го. В общем, хорошего было мало.

Но мы с удивлением обнаружили, что стакан все же наполовину полон. Потому что половина из тех же 370 компаний по итогам прошлого года показала прирост выручки. Кому-то из наших героев, например игрокам финансового сектора, потребовался некоторый заряд смелости, чтобы продолжить развитие, когда кругом все говорят только о «чуме». Другие, как сотовые операторы, словно живут в параллельной реальности и узнают о кризисе из газет. Поискам причин и, возможно, стратегий, которые привели наших победителей к успеху, мы посвятили это исследование.







БЫСТРОРАСТУЩИЕ

Подъем

# ФИЗИЧЕСКОЕ

*СУДЯ ПО ДАННЫМ НАШЕГО РЕЙТИНГА, ПОТРЕБИТЕЛИ ПЕРЕНЕСЛИ КРИЗИС ОТНОСИТЕЛЬНО БЕЗБОЛЕЗНЕННО. ТО ЖЕ МОЖНО СКАЗАТЬ И О БИЗНЕСАХ, КОТОРЫМ ПОСЧАСТИЛИЛОСЬ ОКАЗАТЬСЯ К НИМ БЛИЖЕ ВСЕГО В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ «ПИЩЕВОЙ ЦЕПОЧКЕ».*

# ВОЗДЕЙСТВИЕ

НЕ ОТХОДЯ  
ОТ КАССЫ



«Конечно, было страшно,— вспоминает 2009 год **Николай Власенко**, владелец группы „Виктория“ (252 магазина под брэндами „Квартал“, „Дешево“, „Виктория“).— Все же это первый кризис в новейшей истории России. К тому же было непонятно, как поведет себя государство: обсуждался закон о торговле, и был риск, что государство начнет регулировать объективные экономические реалии субъективными методами».

Выяснилось, впрочем, что экономические реалии — вещь тоже довольно

субъективная. Во всяком случае в том, что касается розничной торговли. Например, в 2009-м Росстат впервые за последние десять лет зафиксировал падение физического объема оборота розничной торговли. В то же время, по данным статистики, сетевая розница, прибавившая в денежном выражении 2,4% (без учета инфляции) чувствовала себя лучше отрасли в целом (–4,9%). Оборот всей розницы сократился, по наблюдениям ведомства, за счет магазинов-одиночек, чьи потребители перебрались частью в сети, частью на рынки.

В кризис как нельзя лучше сыграл традиционный козырь сетевиков — возможность снижать цены, что оказалось весьма кстати на фоне падения платежеспособности населения. Частично это происходило за счет снижения маржи (например, рентабельность по EBITDA у X5 — 15-е место

в нашем рейтинге — упала с 9% до 8,4% в долларах) и, как следствие, расходов. Та же «Виктория» сократила несколько подразделений (PR, реклама, маркетинг, развитие), арендовала более дешевые офисы и отказалась от покупки новых торговых площадей. У X5 расходы на персонал сократились на 9% (в долларах), коммерческие расходы в целом — на 5%.

Снижать издержки может и магазин-одиночка, а вот надавить как следует на поставщика ему не под силу. «Конечно, приходилось вести с поставщиками целые дискуссии о снижении, но напуганы были все,— говорит Власенко.— К тому же поставщики понимали, что, если цену не снизить, их товар просто перестанут покупать. Мы все в одной лодке».

По итогам 2009-го «Виктория» нарастила сопоставимую (LFL) рублевую выручку на 4,5%, сохранив объем продаж в натуральном выражении на уровне 2008 года. Но Власенко результатом недоволен: «Для меня реальную картину бизнеса дает привязка к доллару. В 2008 году курс был 24 руб. за доллар, а сейчас 31 руб. Стоимость компании при таком раскладе не может не уменьшиться».

Возможно, владельцу «Виктории» не дают покоя лавры более крупных коллег по рынку. Имея доступ к выгодным условиям кредитования, они в 2009 году не прекратили развития: Х5 закрыла сделку по покупке сети «Карусель» (58 магазинов в конце 2009-го). «Магнит» в прошлом году открыл 636 магазинов и 10 гипермаркетов, Х5 соответственно 259 и 12. Результат стратегии роста в кризис получился куда более впечатляющий: выручка Х5 в рублях выросла за 2009 год на 25%, «Магнита» (30-е место в рейтинге) — на 28%.

### ЗОЛОТОЙ ЗАПАС



В ВТБ 24 новый 2009 год решили не праздновать. «Это же пир во время чумы — и с моральной, и с материальной точки зрения», — объясняет логику **Дмитрий Руденко**, первый заместитель председателя правления банка.

Но по итогам 2009 года у компании было более чем достаточно поводов пожалеть о своем решении: чистые активы банка, занявшего 22-е место в общем зачете нашего рейтинга и третье — по отрасли, выросли на

17,4%. На вечеринку можно было бы и потратиться.

«В кризис обычно есть две модели поведения: отсиживаться в окопах или, наоборот, раскрыться и переломить тенденцию, — рассуждает Руденко. — Большинство банков резко повысили требования к заемщикам и фактически на первых порах свернули кредитование, наблюдая, что же будет дальше. Мы выбрали стратегию роста. Может, в силу личных амбиций, может, потому, что чувствовали уверенность в будущем (все же банк государственный). Может, рассчитывали, что кризис будет недолгим или что люди будут продолжать жить и, значит, потреблять. А может, решили, что остановиться в кризис и потребовать досрочного возврата долга — значит потерять лояльность клиентов».

Действительно, из двадцатки крупнейших банков сколько-нибудь значимый (более 10%) прирост активов в 2009-м показали, помимо ВТБ 24, только два банка — «Санкт-Петербург» и МДМ. А у восьми вообще была отрицательная динамика.

ВТБ 24 — розничный банк, доля физических лиц в его кредитном портфеле — около 80%. В целом граждане как клиенты показали себя с лучшей стороны. И это при том, что в «мирные» времена их благонадежность выглядела куда хуже, чем у корпоративных клиентов. Например, на начало 2008 года доля просроченных кредитов у граждан составляла 3,2% общего числа займов, выданных физлицам, а у компаний — всего 0,9%. Однако за кризисное время эти показатели практически сравнялись, увеличившись в случае

с физлицами в два раза, а при корпоративном долге — в шесть раз. Резервы на просроченные ссуды у банков с наибольшей долей портфель кредитов в кредитном портфеле (ВТБ 24, «Русский стандарт», ХКФ, Русфинансбанк) выросли за 2009 год в 1,2 раза, а у маститых корпоративных кредиторов (Сбербанк, Промсвязьбанк, ВТБ Северо-Запад, Банк Москвы, у которых доля кредитов юрлицам в портфеле 80% и более) — в 1,6 раза.

### МАРС-ТЕЛЕКОМ



Если для розничной торговли экономическая реальность может быть субъективной, то для телекоммуникационных компаний она параллельная. Пожалуй, сотовики — одни из немногих, кого кризис не коснулся совершенно. Видимо, та самая тихая гавань, которую имел в виду министр финансов РФ **Алексей Кудрин** в 2008 году.

Из большой тройки операторов разве что «Мегафон» (88-е место) в 2009-м замедлил развитие, показав прирост 3,7%. МТС (70-я позиция) шагает словно заведенная, уже третий год подряд прибавляя по 21% в рублевой выручке. «Вымпелком» (35-е место) немного сбавил скорость, но все равно показал приличные +26%. При этом россияне и не думают отказываться от телефонов: по данным ACM-Consulting, количество проданных SIM-карт за июль 2010 года увеличилось на 0,8%, до 215,5 млн штук, или по 1,47 «симки» на каждого россиянина (еще в октябре 2009-го было 1,41). Операторы продолжили инвестировать в розничную сеть, запускать сайты по продаже контента и развивать сети 3G. Но вряд ли это можно назвать «ростом в кризис». Скорее уж «ростом вне кризиса».



БЫСТРОРАСТУЩИЕ

Риск

# СРЕДИ БЕЛА ДНА

## КРЕДИТНАЯ НАГРУЗКА — ЯДОВИТ

### НЕМАЛО УЧАСТНИКОВ НАШЕГО И

**СТРОЙ,  
СТРЕЛЯТЬ  
БУДУ**

«Как люди теряют деньги в казино? Поставил — выиграл, поставил выигранное — еще выиграл, а потом бац — и все проиграл, — говорит **Дмитрий Руденко**, первый заместитель председателя правления ВТБ 24. — Российский крупный бизнес (строительный, металлургический и др.) несколько увлекся развитием в хорошие годы. Понятно: бизнес молодой, мудрость приходит со временем. Никакой западный промышленный гигант так не живет».

Конечно, с кредитами отчасти как со взяточничеством:

чтобы чиновник не брал взятку, не стоит ему их давать. Закредитованность строительной и нескольких других отраслей — оборотная сторона прироста банковских активов. Но если в 2008-м против этих активов банки не возражали, то в 2009-м были рады от них избавиться — да так и не смогли. Спрос на жилье в прошлом году, по данным **Александра Пыпина**, руководителя аналитического центра «Гдеэтотдом.Ру», упал на 25%. Росстат зафиксировал 10-процентное снижение цен, некоторые эксперты называют цифру 40%. Какие уж тут займы.

Строители стали для банкиров курицей, задолжавшей золотые яйца. Это отчасти

спасает девелоперов: возиться с недостроенными объектами обанкротившихся заемщиков банкирам не резон. Часть крупных игроков получили поддержку государства: ПИК, например, был гарантирован 28-миллиардный кредит (в рублях) в Сбербанке. Поэтому о громких банкротствах строительных компаний не слышно, кроме «МИАН-девелопмент» и РТМ. Более того, по данным ЦБ, доля кредитов строительным организациям в общем кредитном портфеле российских банков с кризисом даже выросла с 6% в начале 2008 года до 6,5% к середине 2010-го. Реструктурируя задолженность, строители все глубже забираются в долговую яму.

При этом «правильные» девелоперы показали неплохой прирост по выручке в 2009 году: 39,8% у «Интеко» **Елены Батуриной** и целых 100,4% у «Главстроя», входящего в «Базэл» **Олега Дерипаски**. Только Мгах **Сергея Полонского**, победитель нашего прошлогоднего рейтинга в номинации «Промышленность и строительство», лишенный крепкого тыла в виде господдержки, продемонстрировал 56-процентное падение выручки в 2009 году и в нынешний рейтинг не вошел.

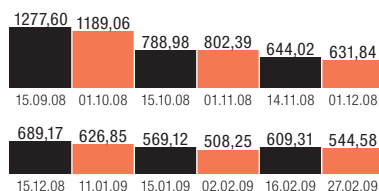
Куда хуже, чем у привилегированных, идут дела у более мелких промышленных строителей: -53,6%

## КРИЗИСНЫЙ КАЛЕНДАРЬ-2009

### ФОНДОВЫЙ РЫНОК

23 января индекс РТС опустился до 498,2 пункта — минимальное значение с 2003 года

**ДИНАМИКА ИНДЕКСА РТС  
В СЕНТЯБРЕ 2008-ГО — ФЕВРАЛЕ 2009 ГОДА** пункты

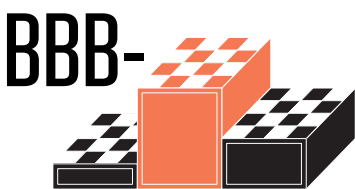


ЯНВАРЬ

Источник: РТС

### РЕЙТИНГ

Агентство Fitch выставило России суверенный рейтинг BBB- с прогнозом «негативный». Причины — проблемы с реструктуризацией внешнего корпоративного долга и снижение международных резервов



ФЕВРАЛЬ

### АВТОВАЗ

**25** МЛРД РУБ.

обещал выделить АвтоВАЗу премьер Владимир Путин. Впоследствии сумма, которую правительство выделит на спасение завода, возрастет в три раза

МАРТ

### БАНКИ

Глава Сбербанка Герман Греф: «Консенсусная величина потенциального размера плохих кредитов — примерно 10% кредитного портфеля»



АПРЕЛЬ

# ПАДЕНИЕ СПРОСА И ЦЕН ПЛЮС ЗАПРЕДЕЛЬНАЯ АЯ СМЕСЬ, ОТРАВИВШАЯ ССЛЕДОВАНИЯ.

у «Горнопроходческих работ №1», -46,6% у «Мостостроительного отряда №19», -46,5% у победителя позапрошлого года «Севзапэлектросеть-строя». Ни одна из этих компаний по итогам нынешнего рейтинга не вошла в топ-200.

## ЗА ЦЕНОЙ НЕ УСТОИМ

Сырьевик никогда не были звездами нашего рейтинга — за исключением разве что базэловской «Объединенной нефтяной группы» в 2007-м. Оно и понятно: трудно расти на десятки процентов в год, когда выручка зашкаливает за 1 трлн руб. Но в этом году нефтегазодобытчики показали воистину удручающие

результаты. Например, «Газпром», «Сургутнефтегаз» и «Татнефть», словно сговорившись, продемонстрировали падение рублевой выручки в 2009 году на 7,9%. Недалеко ушли «Роснефть» (-6,2%) и ТНК-ВР (-5,3%).

Ситуация вполне объяснимая: в 2008 году средняя цена барреля нефти составила \$95, а в 2009-м — уже \$60. То, что нефтяные компании вообще остались в рейтинге, заслуга исключительно математическая — мы считаем выручку всех компаний в рублях, а рубль сильно девальвировался в начале 2009 года, смягчив падение валютной выручки нефтяников.

В итоге в топ-50 нашего рейтинга попали только три

компании из сырьевого сектора, и все они золотодобытчики (статью об одной из них — «Покровскомруднике» — см. на стр. 82).

## СТОП-МАШИНЫ

В отличие от сотовиков и ритейлеров, торговцы автомобилями и автопроизводители не смогли удержать лояльность потребителей. Автомобиль все же оказался роскошью. «В 2009 году рынок сократился на 56% в количественном выражении и на 61% — в денежном», — констатирует **Наталия Щербакова**, партнер по оказанию услуг компаниям автомобильной отрасли PricewaterhouseCoopers в России.

Хотя производители и дилеры имеют дело с одним товаром — автомобилями, и, по выражению Николая Власенко из «Виктории», должны «плыть в одной лодке», на деле получается, что лодки эти совершенно разные и ведут себя в штормовую погоду по-разному. Несмотря на то что рынок в целом в 2009-м схлопнулся фактически вдвое, автозаводы пережили этот «хлопок» куда более спокойно.

А вот их коллегам автодилерам повезло куда меньше. На роль градообразующих предприятий они не тянут, а долгов за время региональной экспансии набрали достаточно. Например, только в 2008 году краткосрочный долг компании «Рольф» вырос в два раза — до \$313 млн, при этом EBITDA — лишь на 45%. Пока из федеральных дилеров объявил о банкротстве лишь «Инком-авто». Но под раздачу, судя по новостному фону, попало немало региональных игроков.

## МОНОГОРОДА

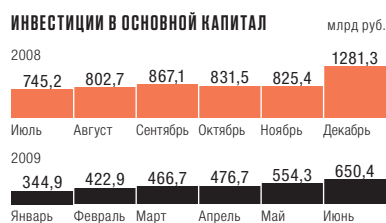
438 км

Такова была длина пробки, образовавшейся в результате пикета жителей Пикалево на трассе Новая Ладога—Вологда

ИЮНЬ

## ИНВЕСТИЦИИ

В июне 2009-го инвестиции в основной капитал упали на 18,9% по сравнению с июнем 2008 года



ИЮНЬ Источник: Росстат

## АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЕ

51 %

составило падение продаж новых автомобилей в январе—августе 2009 года, по данным Ассоциации европейского бизнеса

АВГУСТ

## НЕДВИЖИМОСТЬ

4,4 тыс. квартир

было продано в Москве в сентябре 2009 года — на 5% меньше, чем в августе. За девять месяцев 2009-го число сделок снизилось на 24% по сравнению с тем же периодом 2008-го

СЕНТЯБРЬ

# БЕГОМ МАРШ

*«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ СЕМЬ САМЫХ ДИНАМИЧНО РАЗВИВАЮЩИХСЯ КОМПАНИЙ — ЛИДЕРОВ РОСТА В СВОИХ ОТРАСЛЯХ. СОСТАВ ПОБЕДИТЕЛЕЙ ОБНОВИЛСЯ ПОЧТИ ПОЛНОСТЬЮ — В КРИЗИСНЫЙ ГОД НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫШЛИ СОВСЕМ ДРУГИЕ КОМПЕТЕНЦИИ.*

Банкиры единодушны: размер в кризис имел значение. Больше всего экономический спад ударил по малому бизнесу — именно там был самой большой процент невозвратов. Ритейлеру с крупным поставщиком всегда выгоднее достичь компромисса, чем потерять его, не пойдя на частичные уступки. Для банка выгоднее реструктурировать кредит крупному заемщику, чем банкротить его с неясными перспективами вернуть деньги. И при прочих равных условиях лучше уж подождать, пока клиент заплатит за поставленный товар, чем обанкротить его — и потерять. Но бизнес не может работать без денег — кто-то должен оплачивать весь этот «банкет», наличными или имуществом. И этим кем-то оказался малый бизнес.

Так что собирательный образ победителя нашего рейтинга — идеальной компании со 100-процентным антикризисным иммунитетом — должен выглядеть так: крупное стратегическое предприятие, принадлежащее государству, как РСК МиГ (см. стр. 81), или персоне с хорошим лоббистским ресурсом. Цена на его товар месяц от месяца только растет («Покровский рудник» на стр. 82), но при этом его менеджмент готов к решительным агрессивным маркетинговым ходам («Эр-телеком» на стр. 85), к сделкам M&A в условиях ужесточения кредитной политики (Mail.ru, стр. 83). Желательно, чтобы выручку компания получала в иностранной валюте, а расходы оплачивала рублями, как Новороссийский морской торговый порт (НМТП, стр. 87) — тогда девальвация рубля ей будет на руку. Еще хорошо бы угадать с ассортиментом, как это сделал тот же НМТП или «АльфаСтрахование» (стр. 84), или внедрить новые способы взаимодействия с поставщиками и клиентами, как Alliance Healthcare Rus (стр. 86).

Некоторые компании занимают верхние строчки в своих отраслях второй год подряд. В 2009-м таким двукратным победителем (в телекоммуникационном секторе) стала «Эр-телеком», не сбавляющая скорости роста — правда, в ущерб рентабельности. Но зачастую быстрый рост выручки оборачивается столь же стремительным ростом долговой нагрузки и грозит не менее быстрым падением. Этот печальный тезис как нельзя лучше подтверждает победитель прошлого года в номинации «промышленность и строительство» Мiгах или сосед по пьедесталу в секторе «потребительские товары» «Агрика», признанная банкротом весной 2010 года. Некоторые компании вроде самого быстрорастущего сырьевика нашего прошлогоднего рейтинга — «Роснефти» — стали жертвами падения цен на основную продукцию.



## ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО

# ВЗЛЕТЕЛИ

# ВМИГ

В прошлом году, когда лавиную долю предприятий страны лихорадило из-за кризиса, старейшая авиационная корпорация России, МиГ, пережила второе рождение. Именно в тяжелый для всей страны год предприятие начало выходить из затяжного кризиса, начавшегося для нее более 10 лет назад.

В конце 2008 года самолетостроительную корпорацию возглавил **Михаил Погосян**, совместив руководство МиГом с управлением предприятием «Сухой». В начале 2009-го компания вошла в состав Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК).

Выручка российской корпорации МиГ по итогам прошлого года выросла по сравнению с 2008-м в ошеломляющие для кризисного года 15 раз и составила почти 25 млрд руб. Примерно 59% этих денег корпорация заработала на внутреннем рынке, остальное — на экспорте.

Однако на помощь пришли российские власти. Министерство обороны России сделало заказ на сумму 25 млрд руб. на 34 самолета. 15 из них уже были готовы — алжирская партия. По контракту в прошлом году Минобороны получило 25 самолетов, а МиГ заработал на госзаказе 11,5 млрд руб., что соответствует 46% итоговой выручки.

РСК МиГ может похвастать не только внутрироссийскими успехами. В 2009 году корпорация исполнила свои обязательства по контрактам с Индией, Сирией и Йеменом, которые принесли компании более трети общей выручки. **Тактической победой** прошлого года в МиГе называют начало поставок нового истребителя корабельного базирования МиГ-29К/КУБ в Индию. По мнению Константина Макиенко, столь мощный рост выручки — нормальное явление для военного рынка: «Здесь годами может не быть ничего, а потом в один год посыпаться все

### ЛИДЕР - 2010

ОАО РСК МИГ

**Среднегодовой прирост  
выручки**  
34,1%

**Профильный рынок**  
авиастроение

**Крупнейшие акционеры**  
ОАО «Объединенная авиа-  
строительная корпорация»

**Стратегия**  
развитие производ-  
ственного комплекса,  
совершенствование  
послепродажного  
обслуживания самоле-  
тов, продвижение  
самолетов  
поколения «4++»

### ЛИДЕР - 2009

MIRAX GROUP

**Профильный рынок**  
строительство жилой  
и коммерческой  
недвижимости

**Достижения**  
реструктурировали  
облигационный заем  
на 3 млрд руб., погасили  
часть задолженности  
перед банками своими  
активами

**Негативные факторы**  
сложности с привлечением  
дополнительного  
финансирования  
и реструктуризацией  
долгов перед банками

## ТОР-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО	КОМПАНИЯ		ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ, МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ДИНАМИКА 2008-2009, %
	В отрасли	В общем рейтинге			
1	1	РСК МИГ	24 857,77	34,1	1434,3
2	4	«МЕЖРЕГИОНТРУБОПРОВОДСТРОЙ»	21 417,69	20,8	7,9
3	5	«ГЛАВСТРОЙ»	73 710,00	20,1	104,4
4	7	«ИНТЕКО»	54 426,09	19,3	39,8
5	8	ЦКБ «РУБИН»	19 470,76	18,5	117,6

Не было бы у МиГа счастья, да несчастье помогло. В 2008 году алжирские военно-воздушные силы вернули компании часть истребителей, поставленных российским предприятием ранее. Представители Алжира заявили, что в самолетах используются детали низкого качества, бывшие в употреблении. Российская сторона объясняет алжирский демарш сугубо политическими причинами. По воспоминаниям **Константина Макиенко**, эксперта Центра анализа стратегий и технологий, фиаско в Алжире стало почти катастрофой для МиГа, шли разговоры об аннулировании компании.

сразу». Однако стоит отдать должное и самой корпорации. «Продукция МиГа выглядит вполне конкурентоспособной: хороший продукт при относительно невысокой цене, — считает Макиенко. — А наличие в линейке палубного истребителя поможет компании в жизни». Портфель внутренних и экспортных контрактов РСК МиГ составляет около \$5 млрд, и в географии договоров исключением является, пожалуй, только Германия. В скором времени портфель заказов должен пополниться еще одним договором с Минобороны России на 26 самолетов МиГ-29К для ВМФ. Макиенко уверен: «Реанимация МиГа произошла».

СЫРЬЕ

ЗОЛОТЫЕ ГОРЫ

В конце 1990-х годов на месте Покровского месторождения золота в Амурской области была непроходимая тайга. Сейчас на этом месте располагаются цеха ОАО «Покровский рудник» — третьего золотодобывающего предприятия России, уступающего только «Полюс золоту» и «Полиметаллу», с общим объемом производства 15,1 тонн золота в 2009 году.

ТОР-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО		КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ, МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ДИНАМИКА 2008–2009, %
В отрасли	В общем рейтинге				
1	2	«ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»	13 577,32	24,8	93,7
2	31	«ПОЛИМЕТАЛЛ»	17 812,86	13,2	41,9
3	37	«ПОЛЮС»	38 914,43	12,3	46,7
4	55	КОНЦЕРН «ЭНЕРГОАТОМ»	184 200,00	10,0	21,4
5	60	«АТОМСТРОЙЭКСПОРТ»	24 361,18	9,0	0,4



РАЗВЕДКА БОЕМ  
У совладельца группы «Петропавловск» Павла Масловского нюх на золотую жилу

Выручка компании «Покровский рудник», 55,1 % акций которой принадлежит группе «Петропавловск», в прошлом году составила 13,7 млрд руб. по сравнению с 7 млрд руб. в 2008-м. Конечно, главная причина таких финансовых показателей — рост стоимости золота. За 2009 год оно подорожало на 24%, до \$1200 за тройскую унцию. Но «Покровский рудник» смог обогнать рынок. «В период 2008–2010

Фото: Евгений Дудин

ЛИДЕР - 2010

«ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»

Среднегодовой прирост  
выручки  
24,8%

Профильный рынок  
золотодобыча

Бенефициары  
Питер Хамбро, Павел  
Масловский и др.

Стратегия  
интеграция рудника  
в ГК «Петропавловск»

ЛИДЕР - 2009

«РОСНЕФТЬ»

Профильный рынок  
нефтедобыча

Достижения  
разработка Приобского  
и Ванкорского нефтяных  
месторождений, оказание  
услуг по экспорту нефти  
сторонним компаниям

Негативные факторы  
снижение цен на нефть  
в прошлом году привело  
к падению выручки компа-  
нии в 2009 году на 32,1%

годов вводились очереди производства на втором горно-гидрометаллургическом комбинате (ГГМК) „Пионер“, входящем в ОАО „Покровский рудник“ (первый на самой Покровке заработал еще в 2002 году),— рассказывает Павел Масловский, председатель совета директоров ЗАО УК „Петропавловск“.— Все эти работы дали прирост производства на 21% по сравнению с 2008 годом и, соответственно, сказались на финансовых результатах. Группа «Петропавловск» имеет богатый опыт по привлечению средств. В 2002 году она первой из российских золотодобывающих компаний разместила свои акции на Лондонской фондовой бирже, собрав \$1,3 млрд. Сегодня в свободном обращении находятся более 70% акций группы. До конца года компания «Петропавловск» собирается вывести часть своих металлургических активов в отдельную компанию для размещения ее акций на Гонконгской бирже. Активные заимствования позволяют группе не экономить на своих проектах: в 2009 году она потратила \$259,5 млн на геологоразведку и развитие производства. Компании принадлежит четыре научно-проектных центра, а в 2009 году в Благовещенске был открыт опытно-промышленный завод. Результат — самая низкая себестоимость золота в России: \$309 на унцию при среднем показателе \$340.

## ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ

ПОЧТА  
ПЛЮС

В прошлом году интернет-компания Mail.ru, которой принадлежит главный коммуникационный портал Рунета с ежемесячной аудиторией 24 млн человек (данные TNS), вдвое увеличилась в размерах. Ее выручка в рублевом выражении скакнула с 1,89 млрд руб. до 4 млрд руб. Столь внушительный прирост отчасти объясняется тем, что Mail.ru получила 100% разработчика игр Astrum Online. Его показатели Mail.ru консолидировала со II квартала прошлого года (тогда компании подписали стратегическое соглашение), не дожидаясь декабря 2009-го, когда сделка была завершена.

По словам генерального директора Mail.ru **Дмитрия Гришина**, на Astrum пришлось примерно четверть выручки Mail.ru за 2009 год. В целом ООО «Мэйл.Ру» владеет полусотней различных сервисов, в том числе одноименным почтовым сервисом, социальной сетью «Мой мир@Mail.ru», интернет-аукционом Molotok.ru, поисковиком GoGo.ru и платежной системой «Деньги@Mail.ru». Все сервисы компании бесплатны, рассказывает Дмитрий Гришин, — трафик монетизируется лишь через рекламу, в основном медийную, и дополнительный платный контент. Самое главное, что Mail.ru — мощный генератор трафика и может нагнать аудиторию практически на любые свои проекты. У компании три ключевых продукта: почта Mail.Ru (19 млн человек), социальная сеть «Мой мир» (18,7 млн человек) и мессенджер «Mail.ru агент», которым пользуются

16 млн человек. Основной результат консолидации — укрепление конкурентных позиций Mail.ru. Компания вышла на второе место по выручке после «Яндекса» (крупнейшего поисковика Рунета), оттеснив на третью позицию основного соперника — Rambler Media.

Правда, аналитики предупреждают, что преобладание медийной рекламы в выручке Mail.ru в будущем может

## ЛИДЕР - 2010

ООО «МЭЙЛ.РУ»

Среднегодовой прирост  
выручки  
21,4%

Профильный рынок  
интернет-сервисы

Крупнейшие акционеры  
Digital Sky Technologies —  
99,9%

Стратегия  
«все в одном флаконе»



## ИНТЕРНЕТ-МОЗАИКА

Генеральный директор ООО «Мэйл.Ру» Дмитрий Гришин знает рецепт идеального сервиса: нужно добавить в него всего понемногу

## ЛИДЕР - 2009

ОАО «НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ СИСТЕМЫ»

Профильный рынок  
розничная торговля

Достижения  
за три года компания  
стала крупнейшим  
ритейлером  
Новосибирской области

Негативные факторы  
высокая долговая нагрузка. Лишилась франшизы сетей «Квартал» и «Крепость». В 2009 году выручка упала на 4,8% по сравнению с 2008-м

негативно повлиять на темпы роста портала. Этот формат постепенно уступает место более современным. По экспертным оценкам, в этом году продажи контекстной рекламы в Рунете вырастут на 50%, а медийной — максимум на 20%. Однако все возможные недостатки бизнес-модели Mail.ru, похоже, затеряются в следующем, гораздо более масштабном раунде консолидации Mail.ru. Владелец Mail.ru — компания DST Юрия Мильнера, Георгия Фингера и Алишера Усманова — объединяет Mail.ru, социальную сеть «Одноклассники» и ICQ (приобретенную у американской AOL за \$187,5 млн) в холдинг Mail.ru Group. Вот после этого произойдет настоящий финансовый прорыв.

## ТОР-5 ПО ОТРАСЛИ

## МЕСТО

В отрасли

В общем рейтинге

1	3
2	12
3	13
4	16
5	21

## КОМПАНИЯ

MAIL.RU
«СПБ О'КЕЙБОЛ»
«ЯНДЕКС»
X5 RETAIL GROUP
«НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ СИСТЕМЫ»

ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ,  
МЛН РУБ.

4 011,00
67 000,00
8 700,00
276 924,64
12 800,00

СРЕДНЕГОДОВОЙ  
ПРИРОСТ, %

21,4
17,8
17,2
16,0
14,7

ДИНАМИКА  
2008-2009, %

112,8
29,9
16,1
24,7
-4,8



ФИНАНСЫ

ВСТАЛИ  
НА КРЫЛО

Компания «АльфаСтрахование» входит в десятку крупнейших российских страховщиков: согласно рэнкингам «Интерфакса», она занимает седьмое место по величине активов и собственного капитала. Первое место в рейтинге быстрорастущих компаний в категории «финансы» объясняется главным образом резким увеличением дохода от инвестиций, который вырос с 16,5 млрд руб. в 2008 году до внушительных 34,1 млрд руб. в 2009-м. Впрочем, по российским стандартам, этот показатель отражает суммарные доходы по каждой совершенной компанией сделке с ценными бумагами, в которые страховые компании вкладывают резервы. «Собственно же нетто-результат от инвестиций — около 841 млн руб., или 10% доходности, что в пределах нормы», — говорит заместитель генерального директора консалтинговой компании FCG Николай Леман.

ТОР-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО		КОМПАНИЯ	ЧИСТЫЕ АКТИВЫ НА 01.01.2010*	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ДИНАМИКА 2008–2009, %
В отрасли	В общем рейтинге				
1	10	ГРУППА «АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	51 444,40	18,2	52,1
2	15	БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»	238 947,42	16,0	10,1
3	22	ВТБ 24	706 927,89	14,4	17,4
4	29	ТРАНСКРЕДИТБАНК	242 253,60	13,6	2,2
5	36	ВНЕШТОРГБАНК	2 672 330,76	12,6	3,4

Это, разумеется, не единственное достижение компании. Драйвером роста в прошлом году стало для нее добровольное медицинское страхование (ДМС). Несмотря на то что рынок личного страхования, львиную долю которого занимает ДМС (помимо ДМС в категорию входит страхование от несчастных случаев и болезней), по оценке Федеральной службы страхового надзора, в 2009 году сократился на 6,2%, рост по этому направлению у «АльфаСтрахования» составил 65,1%. По мнению главного аналитика «Интерфакс-ЦЭА» Анжелы Долгополовой, столь стремительные темпы могут быть обусловлены одним или несколькими

контрактами с крупными корпоративными клиентами. «Вряд ли такой прирост объясняется большим притоком частных, учитывая, что они составляют лишь 25% рынка и в кризисный год массово отказывались от ДМС», — сомневается эксперт. Догадку подтверждает и генеральный директор «АльфаСтрахования» Владимир Скворцов. «Результаты подразделения по работе с корпоративными клиентами существенно повлияли на рост компании в 2009 году», — говорит он. Кроме того, поясняет глава компании, на рост в сегменте ДМС подействовал и запуск в прошлом году собственной федеральной сети клиник «Альфа — Центр здоровья». Впрочем, в 2009-м было открыто лишь две клиники: в Перми и Кирове. До конца 2010 года компания планирует увеличить их число до восьми, а в первом полугодии 2011-го — до 12. Самым быстрорастущим направлением для компании оказалось обязательное

ЛИДЕР - 2010

«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»

Среднегодовой прирост  
выручки  
18,2%

Профильный рынок  
страхование

Крупнейшие акционеры  
«Альфа-групп»

Стратегия  
универсальный игрок,  
занимающийся как корпоративными, так и личными  
видами страхования.  
Вертикальная интеграция  
в области ДМС. Компания  
планирует выйти на рынок  
авиастрахования  
в 2010 году

ЛИДЕР - 2009

БАНК «СОСЬЕТЕ  
ЖЕНЕРАЛЬ ВОСТОК»  
(BSGV)

Профильный рынок  
банковская деятельность

Достижения  
материнская Societe  
Generale решила  
объединить BSGV  
с принадлежащим ей же  
Росбанком, что может  
сделать структуру  
крупнейшим иностранным  
банком России

Негативные факторы  
убыток по итогам 2009-го  
составил 4 млрд руб., дру-  
гие же иностранные банки  
получили прибыль

\* кроме страховых компаний; подробнее см. методику

страхование госслужащих — темпы роста здесь составили 1298%. Впрочем, по словам Владимира Скворцова, это не более чем рост с низкой базы: сами сборы пока незначительны и составляют лишь 200 млн руб. за 2009 год. В 2009 году руководство «АльфаСтрахования» начало сделку по покупке группы компаний «Авикос-Афес» (специализируется на авиационном и космическом страховании), завершение сделки произошло в 2010-м. Теперь, по словам Владимира Скворцова, компания планирует сделать упор в том числе на авиастрахование, в частности заняться страхованием пассажиров.

## ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

ПОКАЗАЛИ  
МОСКВУ

В прошлом году на рынке услуг широкополосного доступа в интернет (ШПД) вспыхнула тарифная война. Развязала ее пермская телекоммуникационная компания «ЭР-телеком холдинг», поставщик услуг ШПД и кабельного ТВ, двукратный победитель нашего рейтинга. Летом 2009 года она предложила в 17 крупных региональных городах беспрецедентно низкий тариф под названием «Москва».

## ТОР-5 ПО ОТРАСЛИ

## МЕСТО

В отрасли

В общем рейтинге

1  
2  
3  
4  
56  
20  
23  
27  
35

## КОМПАНИЯ

«ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»  
TELE2  
МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕПЛОТЕХНИКИ  
«ЭНВИЖН ГРУП»  
«ВЫМПЕЛКОМ»

ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ,  
МЛН РУБ.

4 672,00  
31 600,00  
13 122,28  
10 919,00  
320 146,67

СРЕДНЕГОДОВОЙ  
ПРИРОСТ, %

19,4  
14,8  
14,2  
14,0  
12,7

ДИНАМИКА  
2008–2009, %

60,6  
22,6  
119,5  
1,5  
26,7

## ЛИДЕР - 2010

ЗАО «ЭР-ТЕЛЕКОМ  
ХОЛДИНГ»

Среднегодовой прирост  
выручки  
19,4%

Профильный рынок  
ШПД в интернет, кабель-  
ное ТВ, телефония, гео-  
графия — 22 города РФ,  
абонентская база — более  
2 млн человек

Крупнейшие акционеры  
95% — Перм-  
ская финансово-  
производственная группа,

основной бенефициар —  
президент «ЛУКОЙЛ  
Оверсиз» Андрей Кузьяев

Год основания  
2001

Рост выручки за 2009 год  
60,6%

Стратегия:  
завоевать не менее 20%  
рынка интернета и плат-  
ного ТВ в денежном выра-  
жении к 2014 году за счет  
агрессивной маркетинговой  
политики в крупных регио-  
нальных центрах



## СЧАСТЛИВЫЙ ПЕРЕЛОМ

Генеральному директору ЗАО «ЭР-телеком холдинг» Андрею Семерику удалось-таки сделать компанию прибыльной

Почему «ЭР-телеком холдинг» решил показать конкурентам Москву? В то время, по данным ComNews Research, безлимитные тарифы в региональных городах-миллионниках были дороже, чем в Москве, в 2,7–6 раз. «ЭР-телеком холдинг» опустил региональные расценки до уровня столичных. В компанию хлынул массовый поток абонентов от других провайдеров. И хотя эта акция длилась всего три

месяца, по итогам года «ЭР-телеком холдинг» получил 62-процентный прирост базы пользователей ШПД. Компания отвоевывает новые рынки сбыта у «дочек» «Связьинвеста» с 2006 года. С 2008-го она поднялась с восьмого на четвертое место в списке крупнейших российских провайдеров ШПД. «Наша цель — завоевать лидерство на российском рынке кабельного ТВ и интернета. К 2014 году мы хотим иметь 20% рынка (сейчас 8%). Для этого мы должны опережать конкурентов по темпам в два-три раза еще пять лет», — говорит генеральный директор «ЭР-телеком холдинга» **Андрей Семериков**.

Ради роста продаж «ЭР-телеком» долгое время жертвовал рентабельностью (убытки с 2006 года), что не способствовало энтузиазму инвесторов. В прошлом году руководству компании удалось-таки переломить тенденцию и сделать бизнес прибыльным. Для этого «ЭР-телеком» вынужден был туго затянуть пояс: расстаться с 19% персонала и приостановить проекты по строительству новых сетей.

Но как только «ЭР-телеком» стал наращивать прибыль, она начала терять темп. Рост выручки в первом полугодии 2010-го составил 46%. Поэтому реализация амбициозных планов «ЭР-телекома» в дальнейшем может оказаться весьма проблематичной.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ

# ОСОБЫЙ ПРЕПАРАТ

Фармдистрибутору Alliance Healthcare Rus в прошлом году удалось вырасти втрое быстрее рынка лекарственных препаратов. В то время как в 2009-м рынок, по данным маркетингового агентства DSM Group, прибавил 18% при общем объеме 538 млрд руб., компания продемонстрировала динамику роста 59%.

Alliance Healthcare Rus — бывшая «Аптека-холдинг», которую в 2006 году купила европейская фармгруппа Alliance Boots, в рейтинге «Фармэксперта» за 2009 год занимает лишь пятое место по объему продаж среди дистрибуторов, практически вдвое уступая лидеру рынка, компании «Протек». По оценке директора по развитию Alliance Healthcare Rus **Веры Перминовой**, доля компании на рынке составляет 15%. Так что победа Alliance Healthcare Rus в нашем рейтинге — эффект низкой базы, помноженный на эффективные шаги.

Главная инициатива — запуск виртуальной (то есть принадлежащей разным владельцам) сети аптек под международным брэндом Alphega. Своим участникам она предоставляет готовые стандарты ведения бизнеса — от внешнего дизайна аптеки до обучения персонала и эксклюзивных скидочных акций с производителями. «Все это дает увеличение продаж, лояльность аптек и производителей», — говорит Вера Перминова. Она уточняет, что сейчас на виртуальную сеть из 1200 аптек приходится 12–15% оборота дистрибутора.

Кроме того, Alliance Healthcare Rus предложила аптекам бесплатно внедрить программное обеспечение «Инфо-аптека», которое поддерживает учет товарного запаса в торговых точках и обработку электронных накладных. Единственное условие — аптека должна закупать у дистрибутора продукцию на фиксированную сумму (в Москве она составляет 150 тыс. руб. в месяц). Это позволило увеличить объем

ЛИДЕР - 2010

ALLIANCE HEALTHCARE  
RUS

Среднегодовой прирост  
выручки  
18,0%

Профильный рынок  
фармацевтический

Крупнейшие акционеры  
международная фарм-  
группа Alliance Boots

Стратегия  
оказание дополнительных  
услуг производителям  
и аптекам



**СВЯЗАННЫЕ ОДНОЙ СЕТЬЮ**  
Генеральный директор компании Alliance Healthcare Rus Игорь Варламов зарабатывает на виртуальных аптеках

ЛИДЕР - 2009

«АГРИКА»

Профильный рынок  
производство мясных  
изделий

Достижения  
нет

Негативные факторы  
кредиторская задолжен-  
ность компании составила  
3,1 млрд руб. В марте  
2010 года «Агрика» была  
признана банкротом.  
Находится в стадии лик-  
видации

продаж: в тех 2 тыс. аптек, где уже внедрено ПО, на дистрибутируемую Alliance Healthcare Rus продукцию приходится 30% всех закупок, в то время как в остальных аптеках — клиентах компании — лишь 15%.

Одновременно компания усилила работу с производителями (их у компании свыше 800). Теперь Alliance Healthcare Rus совместно с производителями планирует график их участия в профессиональных конференциях. Кроме того, компания начала координировать графики и географию рекламных кампаний производителей-клиентов с объемами поставок рекламируемых препаратов в аптеки соответствующих регионов.

## ТОР-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО		КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ, МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ДИНАМИКА 2008–2009, %
В отрасли	В общем рейтинге				
1	11	ALLIANCE HEALTHCARE RUS	31214,28	18,0	59,1
2	14	«АКРИХИН»	4256,51	16,7	87,8
3	17	ОБЪЕДИНЕННЫЕ ПИВОВАРНИ «ХЕЙНЕКЕН»	24535,92	15,8	45,5
4	18	«АВЕНТИС ФАРМА»	21617,14	15,1	44,8
5	24	«НИЖФАРМ»	6626,96	14,1	54,0



## ТРАНСПОРТ

ШАЛАНДЫ,  
ПОЛНЫЕ ВАЛЮТЫ

В лидерах нашего рейтинга Новороссийский морской торговый порт (НМТП), крупнейший морской порт Черноморского региона, оказался прежде всего благодаря слабому рублю. Группа НМТП — крупнейшая стивидорная компания (погрузочно-разгрузочный портовый оператор), работающая в крупнейшем порту России. По данным Ассоциации морских портов, доля НМТП в морском грузообороте РФ в прошлом году составила 17,43%. Как сообщают СМИ, контрольный пакет НМТП принадлежит председателю совета директоров **Александру Пономаренко**, депутату Госдумы **Александру Скоробогатько** и бизнесмену **Аркадию Ротенбергу**.

Акционеры НМТП могут быть довольны результатами прошлого года: доходы компании номинированы в долларах, а расходы — в рублях, поэтому подешевевшая национальная валюта превратила 3,2-процентный прирост

С 2006 года НМТП реализует масштабную инвестиционную программу (\$700 млн на семь лет). К началу 2010-го в реконструкцию и строительство перегрузочных терминалов для нефтепродуктов, зерна и леса, а также в реконструкцию нефтеналивного терминала было вложено \$390 млн.

Сильной стороной НМТП является диверсифицированная структура грузооборота, считает аналитик инвест-

компаний Rye, Man & Gor Securities **Екатерина Ан드риянова**. Главных генераторов выручки сегодня шесть. Это перевалка сырой нефти, зерна, металлов, нефтепродуктов, дополнительные портовые услуги (по хранению грузов и прочего), а также услуги по бункеровке судов (заправке их топливом и водой). В значительной степени именно диверсификация помогла НМТП сохранить стабильность в 2009 году, когда из-за кризиса серьезно просели перевозки многих видов грузов. Так, на 38% упали

## ЛИДЕР-2010

ОАО «НОВОРОССИЙСКИЙ  
МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ  
ПОРТ»

Среднегодовой прирост  
выручки  
14,0%

Профильный рынок  
обработка грузов

Бенефициары  
Александр Пономаренко,  
Александр Скоробогатько,  
Аркадий Ротенберг

Стратегия  
рост грузооборота до  
112 млн тонн к 2011 году  
с увеличением доли в грузо-  
обороте высокорентабельных грузов

## ЛИДЕР-2009

ITELLA

Профильный рынок  
складская логистика

Достижения  
компания является  
одним из ведущих  
логистических операторов  
по обслуживанию  
международных потоков,  
среднегодовой прирост  
выручки составлял 68%

Негативные факторы  
из-за кризиса выручка НЛК  
в 2009 году упала на 3,2%,  
компания была вынуждена  
сократить операционные  
площади в ПЛК «Северное  
Домодедово» вдвое

## ТОР-5 ПО ОТРАСЛИ

МЕСТО		КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ, МЛН РУБ.	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ДИНАМИКА 2008-2009, %
В отрасли	В общем рейтинге				
1	26	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ	21 444,55	14,0	31,9
2	39	«ТРАНСАЗРО»	38 653,79	12,2	3,3
3	44	ГК «ВОЛГА-ДНЕПР»	39 576,07	11,1	7,3
4	52	ОТЭКО	3 452,29	10,3	30,7
5	58	МОСКОВСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН	47 045,64	9,6	21,1

долларовой выручки НМТП в 32-процентный в рублях по сравнению с 2008 годом. К тому же благоприятный валютный тренд сильно увеличил доходность компании: чистая прибыль в долларовом выражении увеличилась в 2,5 раза, а норма чистой прибыли поднялась с 14,7% в 2008 году до 37,4% в 2009-м. Для НМТП это рекорд.

Однако объяснять отменные результаты НМТП только валютными трендами неправильно, говорит **Михаил Лямин**, аналитик Банка Москвы. У компании правильная стратегия развития — увеличивать долю наиболее рентабельных видов грузов: контейнеров, нефтепродуктов, зерна и леса.

контейнерные перевозки (основным потребителем которых является автопром), на 93% сократилась перевалка цемента. Зато вырос оборот нефтепродуктов (на 18%) и перевалка зерна (плюс 44%). В целом кризисный 2009 год компания завершила с ростом грузооборота на 6%. Для сравнения: у гораздо менее диверсифицированного Туапсинского морского торгового порта, занимающегося главным образом перевалкой нефти и нефтепродуктов, грузооборот за прошлый год снизился на 5,5%, а рублевая выручка упала на 5,1%. Причем доходы порта Туапсе тоже привязаны к долларам. Словом, не только в дешевом рубле счастье.

БЫСТРОРАСТУЩИЕ

Рейтинг

ТОП-200 САМЫХ ДИНАМИЧНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ, МЛН РУБ.*	СРЕДНЕ- ГODOVОЙ ПРИРОСТ, %	ДИНАМИКА 2008–2009, %	РАСЧЕТНЫЙ ПЕРИОД, ЛЕТ
1	РСК МИГ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	24 857,77	34,1	1434,3	5
2	«ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»	СЫРЬЕ	13 577,32	24,8	93,7	5
3	MAIL.RU	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	4 011,00	21,4	112,8	3
4	«МЕЖРЕГИОНТРУБОПРОВОДСТРОЙ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	21 417,69	20,8	7,9	5
5	«ГЛАВСТРОЙ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	73 710,00	20,1	104,4	5
6	«ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	4 672,00	19,4	60,6	3
7	«ИНТЕКО»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	54 426,09	19,3	39,8	5
8	ЦКБ «РУБИН»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	19 470,76	18,5	117,6	5
9	КОНЦЕРН «СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	51 783,00	18,4	58,0	5
10	ГРУППА «АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	ФИНАНСЫ	51 444,40	18,2	52,1	5
11	ALLIANCE HEALTHCARE RUS	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	31 214,28	18,0	59,1	5
12	«СПБ О'КЕЙБОЛ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	67 000,00	17,8	29,9	5
13	«ЯНДЕКС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	8 700,00	17,2	16,1	5
14	«АКРИХИН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	4 256,51	16,7	87,8	5
15	БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»	ФИНАНСЫ	238 947,42	16,0	10,1	5
16	X5 RETAIL GROUP	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	276 924,64	16,0	24,7	5
17	ОБЪЕДИНЕННЫЕ ПИВОВАРНИ «ХЕЙНЕКЕН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	24 535,92	15,8	45,5	5
18	«АВЕНТИС ФАРМА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	21 617,14	15,1	44,8	5
19	УЛАН-УДЭНСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ЗАВОД	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	12 343,61	15,0	62,1	5
20	TELE2	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	31 600,00	14,8	22,6	5
21	«НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ СИСТЕМЫ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	12 800,00	14,7	-4,8	5
22	ВТБ 24	ФИНАНСЫ	706 927,89	14,4	17,4	4
23	МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕПЛОТЕХНИКИ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	13 122,28	14,2	119,5	5
24	«НИЖФАРМ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	6 626,96	14,1	54,0	5
25	«ЛЕНСПЕЦСМУ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	18 169,82	14,0	39,5	5
26	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ	ТРАНСПОРТ	21 444,55	14,0	31,9	5
27	«ЭНВИЖН ГРУП»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	10 919,00	14,0	1,5	5
28	ЛТІ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	48 424,28	13,8	39,0	5
29	ТРАНСКРЕДИТБАНК	ФИНАНСЫ	242 253,60	13,6	2,2	5
30	«МАГНИТ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	170 095,41	13,4	27,9	5
31	«ПОЛИМЕТАЛЛ»	СЫРЬЕ	17 812,86	13,2	41,9	5
32	СТС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	21 611,50	13,0	35,2	5
33	«АШАН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	158 357,78	12,9	23,7	5
34	КАЗАНСКИЙ ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	15 059,48	12,8	34,9	5
35	«ВЫМПЕЛКОМ»**	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	320 146,67	12,7	26,7	5
36	ВНЕШТОРГБАНК	ФИНАНСЫ	2 672 330,76	12,6	3,4	5
37	«ПОЛЮС»	СЫРЬЕ	38 914,43	12,3	46,7	5
38	РКК «ЭНЕРГИЯ» ИМ. С. П. КОРОЛЕВА	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	17 350,93	12,2	53,7	5
39	«ТРАНСАЭРО»	ТРАНСПОРТ	38 653,79	12,2	3,3	5

10-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ, МЛН РУБ.*	СРЕДНЕ- ГODOVOY ПРИРОСТ, %	ДИНАМИКА 2008-2009, %	РАСЧЕТНЫЙ ПЕРИОД, ЛЕТ
40	АФК «СИСТЕМА»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	594 040,75	12,0	42,7	5
41	ЙОШКАР-ОЛИНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3 380,81	11,9	33,8	5
42	«КРАФТ ФУДС РУС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	29 290,94	11,4	34,3	5
43	ПРОМСВЯЗЬБАНК	ФИНАНСЫ	462 900,27	11,4	3,9	5
44	ГК «ВОЛГА-ДНЕПР»	ТРАНСПОРТ	39 576,07	11,1	7,3	5
45	ОСТАНКИНСКИЙ МПК	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	17 311,39	11,0	24,0	5
46	ГАЗПРОМБАНК	ФИНАНСЫ	1 669 624,19	10,8	-5,9	5
47	НАЦИОНАЛЬНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	5 015,53	10,6	-3,1	5
48	«СИНТЕРРА»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	7 590,96	10,6	-3,0	5
49	МДМ-БАНК	ФИНАНСЫ	406 580,10	10,5	29,4	5
50	ТОРГОВЫЙ ДОМ «КОПЕЙКА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	54 881,00	10,5	16,7	5
51	НОМОС-БАНК	ФИНАНСЫ	270 083,59	10,3	2,0	5
52	ОТЭКО	ТРАНСПОРТ	3 452,29	10,3	30,7	5
53	«АДИДАС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	24 073,08	10,0	3,7	5
54	«ПЕПСИКО ХОЛДИНГС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	37 788,21	10,0	2,1	5
55	КОНЦЕРН «ЭНЕРГОАТОМ»	СЫРЬЕ	184 200,00	10,0	21,4	5
56	ГРУППА ЛСР	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	51 024,00	9,9	2,4	5
57	БАНК МОСКВЫ	ФИНАНСЫ	785 329,80	9,8	3,2	5
58	МОСКОВСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН	ТРАНСПОРТ	47 045,64	9,6	21,1	5
59	«АК БАРС»	ФИНАНСЫ	225 727,12	9,2	3,8	5
60	«АТОМСТРОЙЭКСПОРТ»	СЫРЬЕ	24 361,18	9,0	0,4	5
61	«СИНЕРГИЯ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	18 073,00	8,9	8,0	4
62	«НЭФИС КОСМЕТИК»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	13 900,00	8,8	15,8	4
63	«ЮТЭЙР»	ТРАНСПОРТ	33 292,42	8,8	0,9	5
64	КАСПИЙСКИЙ ТРУБОПРОВОДНЫЙ КОНСОРЦИУМ-Р	ТРАНСПОРТ	29 545,49	8,7	38,9	5
65	СБЕРБАНК РОССИИ	ФИНАНСЫ	7 158 298,16	8,7	5,2	5
66	«СДС-ФУДС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	4 508,40	8,7	13,9	5
67	«АРНЕСТ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3 540,38	8,6	25,4	5
68	«КВЗБАССРАЗРЕЗУГОЛЬ»	СЫРЬЕ	49 716,60	8,6	15,0	5
69	«ИРКУТ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	41 730,57	8,5	33,6	5
70	МТС***	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	312 062,00	8,5	22,0	5
71	АК «ТРАНСНЕФТЬ»	ТРАНСПОРТ	351 051,00	8,5	27,7	5
72	«СОВКОМФЛОТ»	ТРАНСПОРТ	38 831,84	8,4	-4,5	5
73	«БУРЯТЗОЛОТО»	СЫРЬЕ	4 580,00	8,3	30,9	5
74	ТВЭЛ	СЫРЬЕ	58 264,08	8,3	12,1	5
75	«НОВАТЭК»	СЫРЬЕ	89 954,00	8,2	13,5	5
76	АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	32 481,00	8,2	12,0	5
77	«ТЕХНОПРОМЭКСПОРТ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	19 839,22	8,0	52,8	5
78	АК «ТРАНСНЕФТЕПРОДУКТ»	ТРАНСПОРТ	18 673,00	8,0	46,4	5
79	ЮНИКРЕДИТ БАНК	ФИНАНСЫ	505 127,39	8,0	-12,3	5
80	«ОРИФЛЭЙМ КОСМЕТИКС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	18 825,10	7,7	15,0	5
81	ГРУППА ГМС	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	14 772,00	7,6	4,8	5
82	«УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»	ТРАНСПОРТ	10 571,14	7,6	17,2	5
83	«ИРКУТСКЭНЕРГО»	СЫРЬЕ	38 848,48	7,5	20,4	5
84	АХК «СУХОЙ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	34 098,28	7,5	-12,1	5
85	«ШВАРЦКОПФ ЭНД ХЕНКЕЛЬ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	12 951,96	7,5	15,0	5



БЫСТРОРАСТУЩИЕ		Рейтинг				
№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ, МЛН РУБ.*	СРЕДНЕ- ГODOVЫЙ ПРИРОСТ, %	ДИНАМИКА 2008–2009, %	РАСЧЕТНЫЙ ПЕРИОД, ЛЕТ
86	«ЛОРЕАЛЬ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	26 090,23	7,4	10,4	5
87	«СОГАЗ»****	ФИНАНСЫ	40 797,37	7,4	1,9	5
88	«МЕГАФОН»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	181 883,00	7,3	3,7	5
89	«СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	44 594,35	7,3	11,8	5
90	BMW RUSSLAND TRADING	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	35 448,94	7,3	-4,5	5
91	«ПОЧТА РОССИИ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	96 272,29	7,2	11,3	5
92	БАНК «СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ ВОСТОК»	ФИНАНСЫ	144 376,81	7,2	-32,8	5
93	КОРПОРАЦИЯ «ТАКТИЧЕСКОЕ РАКЕТНОЕ ВООРУЖЕНИЕ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	8 291,79	7,2	30,3	5
94	«ТРАНССТРОЙ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	38 773,59	7,2	-21,6	5
95	«АЛМАЗ-АНТЕЙ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	100 257,80	6,9	-7,4	5
96	«ДЕТСКИЙ МИР»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	18 523,27	6,9	-7,5	5
97	«МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	127 543,03	6,9	4,6	5
98	«МОСГОРТРАНС»	ТРАНСПОРТ	31 795,54	6,9	7,1	5
99	«ИНТЕРНЕШНЛ ПЕЙПЕР»	СЫРЬЕ	15 816,63	6,8	18,8	5
100	КОНЦЕРН «КАЛИНА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	14 487,13	6,8	20,4	5
101	СУЭК	СЫРЬЕ	100 247,00	6,8	8,1	5
102	«ЮНИЛЕВЕР РУСЬ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	26 595,57	6,7	16,6	5
103	«МАРС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	40 988,60	6,6	9,5	5
104	«ПАВА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	4 436,47	6,6	10,9	5
105	«РИГЛИ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	16 732,14	6,5	12,1	5
106	«СИА ИНТЕРНЕЙШНЛ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	85 187,23	6,5	16,1	5
107	«ЭМАЛЬЯНС-АТОМ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	9 590,00	6,5	32,9	5
108	«ПРОФМЕДИА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	16 113,00	6,3	4,1	5
109	СТРАХОВОЙ ДОМ ВСК	ФИНАНСЫ	32 492,28	6,3	35,9	5
110	«ДАНОН ИНДУСТРИЯ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	24 738,87	6,2	-0,3	5
111	«М.ВИДЕО»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	72 507,00	6,2	1,4	4
112	ПИВОВАРНЯ «МОСКВА-ЭФЕС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	24 033,54	6,1	0,3	5
113	РАЙФФАЙЗЕНБАНК АВСТРИЯ	ФИНАНСЫ	474 286,58	6,1	-15,7	5
114	СИТИБАНК	ФИНАНСЫ	191 655,23	6,1	9,8	5
115	ЛУКОЙЛ	СЫРЬЕ	2 161 154,25	6,0	0,2	5
116	«БАШНЕФТЬ»	СЫРЬЕ	139 135,02	5,9	14,1	5
117	«КОМСТАР — ОБЪЕДИНЕННЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	47 167,79	5,9	15,1	5
118	«НЕСТЛЕ РОССИЯ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	57 000,00	5,9	13,3	4
119	«ТЕТРА ПАК»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	22 943,93	5,7	11,3	5
120	«РОСНЕФТЬ»	СЫРЬЕ	1 073 889,54	5,6	-6,2	5
121	«МЕТРОВАГОНМАШ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	11 622,04	5,5	-2,5	5
122	ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН	ТРАНСПОРТ	12 514,42	5,5	8,3	5
123	«ЭЙВОН БЬЮТИ ПРОДАКТС КОМПАНИ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	22 915,67	5,5	18,6	5
124	«КУЗНЕЦКИЕ ФЕРРОСПЛАВЫ»	СЫРЬЕ	8 083,07	5,4	12,3	5
125	АЛЬФА-БАНК	ФИНАНСЫ	585 924,17	5,3	-12,9	5
126	«ПРОТЕК»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	91 580,96	5,3	18,1	5
127	«МАКФА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	8 375,68	5,2	-11,4	5
128	«БАШКИРНЕФТЕПРОДУКТ»	СЫРЬЕ	20 204,56	5,1	-5,0	5
129	«ПРОКТЕР ЭНД ГЭМБЛ — НОВОМОСКОВСК»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	20 855,57	5,1	-1,3	5
130	«БАЛТИКА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	93 648,70	5,0	1,3	5
131	ВЫКСУНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	82 419,49	5,0	12,7	5

10-2010

СЕКРЕТ ФИРМЫ

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ, МЛН РУБ.*	СРЕДНЕ- ГODOVЫЙ ПРИРОСТ, %	ДИНАМИКА 2008-2009, %	РАСЧЕТНЫЙ ПЕРИОД, ЛЕТ
132	МУРМАНСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	ТРАНСПОРТ	9 100,00	5,0	14,6	5
133	«БАШКИРЭНЕРГО»	СЫРЬЕ	59 693,54	4,9	-3,6	5
134	НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЬЮТЕРНАЯ КОРПОРАЦИЯ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	46 283,94	4,9	-2,2	5
135	РОСНО	ФИНАНСЫ	23 749,00	4,9	6,4	5
136	«ДЖЕНСЕР»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	22 737,16	4,8	-33,1	5
137	«ИНГОССТРАХ»****	ФИНАНСЫ	48 540,58	4,7	4,8	5
138	«ГАЗПРОМ»	СЫРЬЕ	3 116 092,00	4,6	-7,9	5
139	ГРУППА «МАГНЕЗИТ»	СЫРЬЕ	11 950,66	4,6	3,5	5
140	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	ТРАНСПОРТ	7 925,48	4,5	9,8	4
141	МПБ	ФИНАНСЫ	136 821,89	4,5	-7,6	5
142	РОСБАНК	ФИНАНСЫ	440 357,38	4,5	-10,2	5
143	«РОСМОРПОРТ»	ТРАНСПОРТ	11 165,58	4,5	1,6	5
144	«ФИЛИП MORRIS»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	52 449,32	4,5	4,2	5
145	«РЕСО-ГАРАНТИЯ»	ФИНАНСЫ	32 829,00	4,4	3,5	5
146	«РОСИНТЕР»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	8 342,00	4,3	-2,3	5
147	ОБЪЕДИНЕННЫЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	27 540,99	4,2	-5,7	5
148	БАЛТИЙСКИЙ ЗАВОД	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	3 578,77	4,1	-10,7	5
149	«МЕРЛИОН»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	52 400,00	4,1	-2,2	5
150	СВАРОЧНО-МОНТАЖНЫЙ ТРЕСТ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	13 115,11	4,1	1,8	5
151	КОНЦЕРН «БЕЛЫЙ ВЕТЕР»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	7 900,00	4,0	-24,1	5
152	«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	69 200,00	3,9	-1,5	5
153	«КАУСТИК»	СЫРЬЕ	5 387,63	3,9	0,5	4
154	«КОКА-КОЛА ЗЙЧБИСИ ЕВРАЗИЯ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	35 969,90	3,9	-5,5	5
155	«ЭНЕРГОГАРАНТ»	ФИНАНСЫ	10 298,52	3,8	0,3	5
156	«АКРОН»	СЫРЬЕ	37 542,00	3,7	-13,0	5
157	МОНДИ СЫКТЫВКАРСКИЙ ЛПК	СЫРЬЕ	21 346,02	3,7	8,6	5
158	«МИНУДОБРЕНИЯ»	СЫРЬЕ	15 421,12	3,6	-23,2	5
159	«БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	26 872,36	3,5	12,8	5
160	«ИНТУРИСТ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	12 697,22	3,5	-17,0	4
161	«КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	17 509,39	3,5	-5,4	5
162	«ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОНДИТЕРЫ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	25 300,95	3,5	9,0	5
163	МГТС	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	28 663,68	3,4	4,4	5
164	«РУСАГРО»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	24 670,00	3,4	39,0	5
165	«СИБИРЬ»	ТРАНСПОРТ	35 977,00	3,4	-14,9	5
166	«ТЕХНОСЕРВ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	32 084,55	3,4	-17,9	5
167	«КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ»	СЫРЬЕ	22 500,67	3,3	-4,1	5
168	«СИЛЬВИНИТ»	СЫРЬЕ	33 389,62	3,2	-37,2	5
169	«ЦАРИЦЫНО»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	7 512,25	3,2	1,1	5
170	«ТАРКЕТТ РУС»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	14 540,49	3,1	-13,4	5
171	«АЭРОФЛОТ»	ТРАНСПОРТ	106 288,82	3,0	-7,4	5
172	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	СЫРЬЕ	25 579,76	3,0	-0,8	5
173	«МОСФУНДАМЕНТСТРОЙ-6»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	12 996,56	2,9	-22,7	5
174	«СВЯЗЬИНВЕСТ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	269 401,00	2,9	1,9	5
175	«ТРАНСТЕЛЕКОМ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	22 404,56	2,9	-7,6	5

БЫСТРОРАСТУЩИЕ		Рейтинг				
№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВЫРУЧКА В 2009 ГОДУ, МЛН РУБ.*	СРЕДНЕ- ГODOVЫЙ ПРИРОСТ, %	ДИНАМИКА 2008–2009, %	РАСЧЕТНЫЙ ПЕРИОД, ЛЕТ
176	«ЮНИЧЕЛ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	1 476,39	2,9	21,2	4
177	«АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	21 061,50	2,8	-19,8	5
178	«ДОНЭНЕРГО»	СЫРЬЕ	6 527,00	2,7	7,9	5
179	«СОВФРАХТ»	ТРАНСПОРТ	23 000,00	2,7	-20,0	5
180	ЭФКО	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	12 163,93	2,7	-33,3	5
181	«НЕСТЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»	СЫРЬЕ	10 020,48	2,6	-14,6	5
182	«СТРОЙТРАНСГАЗ»	СЫРЬЕ	41 446,11	2,6	20,5	5
183	ВТБ СЕВЕРО-ЗАПАД	ФИНАНСЫ	250 538,90	2,5	7,2	3
184	«ДИРОЛ КЭДБЕРИ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	8 614,38	2,5	2,1	5
185	«МУЛТОН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	16 245,49	2,5	-8,7	5
186	«ПЕРВЫЙ КАНАЛ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	21 962,73	2,5	-11,7	5
187	«ПЕТРОКОММЕРЦ»	ФИНАНСЫ	163 597,36	2,5	-11,2	5
188	«УРАЛСИБ»	ФИНАНСЫ	379 937,04	2,5	-12,2	5
189	«БАШИНФОРМСВЯЗЬ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	5 399,29	2,4	3,5	5
190	«ДЖАМИЛЬКО»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	3 755,71	2,4	6,2	5
191	МПБК «ОЧАКОВО»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	9 037,83	2,4	-14,1	5
192	«САН ИНБЕВ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	37 903,51	2,3	-4,4	5
193	«СЕВЕРСТАЛЬ»	СЫРЬЕ	411 434,21	2,3	-26,4	5
194	«ЭКВАНТ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	6 021,80	2,3	-0,9	5
195	«МЕЖДУРЕЧЬЕ»	СЫРЬЕ	5 758,67	2,2	-20,7	5
196	РЖД	ТРАНСПОРТ	1 050 157,93	2,2	-4,7	5
197	«МЕЧЕЛ»	СЫРЬЕ	182 791,30	2,1	-26,1	5
198	ОБЪЕДИНЕННАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	98 894,00	2,1	-5,7	5
199	«ОТКРЫТЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3 006,61	1,9	84,4	5
200	СИБУР-ХОЛДИНГ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	161 400,00	1,9	-7,0	5

\* за исключением компаний финансового сектора (см. методику)  
\*\* с учетом «Киевстар»  
\*\*\* с учетом «Комстара»  
\*\*\*\* все показатели рассчитаны по выручке

Источники: данные компаний, СПАРК

КАК МЫ СЧИТАЛИ

Всего в рейтинге принимали участие около 370 компаний, крупнейших в своей отрасли, с выручкой не менее 1 млрд руб., образовавшихся не позднее января 2007 года. Компании, входящие в однопрофильный холдинг, раскрывающий консолидированную отчетность, приводятся отдельно лишь в том случае, если их акции торгуются на фондовом рынке. Компании были разбиты на семь ключевых секторов экономики по принципам Industry Classification Benchmark — классификации, разработанной Dow Jones Indexes совместно с FTSE. Основным показателем при расчетах была выручка для компаний

нефинансового сектора; чистые активы для банков; премии нетто-перестрахование плюс доходы от инвестиций для страховых компаний (за исключением случаев, оговоренных в сносках к таблицам). В качестве источников использовались данные бухгалтерского баланса компаний и «СПАРК-Интерфакс». В тех случаях, когда компания предоставляла отчетность по международным стандартам, выручка переводилась в рубли по среднегодовым курсам валют. В этом году мы были вынуждены отойти от канонических статистических методик при расчете результата рейтинга быстрорастущих компаний. До сих пор мы использовали показатель «среднегодовой темп прироста», который рассчитывался

как среднее геометрическое из темпов роста за каждый из трех-пяти последних лет. Однако эта формула не пригодна для расчета динамического ряда, где рост сменяется падением. Новый показатель, характеризующий динамику развития компании, рассчитывался по формуле:

$$R = \frac{\left( \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n \times S_n} - 1 \right) \times 100}{n}$$

где S — выручка (если не оговорено иное),  
n — количество учитываемых лет.





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

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

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

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

Для оформления подписки  
просто позвоните по телефону  
8 800 200 2556

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

**ЗНАКОМЫЙ. ЛЮБИМЫЙ.  
ОБНОВЛЕННЫЙ.**





Текст: Дмитрий Лисицин Фото: Евгений Дудин

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



# ЧЕРНЫЙ РОЛИК

*В БОРЬБЕ ЗА ДЕНЬГИ ВСЕ СРЕДСТВА ХОРОШИ. ОДНАКО ИМЕЕТ ЛИ ПРАВО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СОБСТВЕННОЕ СМИ КАК ОРУДИЕ  
КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ?*

«Бизнес — это поединок», — как-то сказал американский консультант по организационному развитию **Джеймс Мерфи**. В конце 2008 года российский менеджер **Даниил Купсин** (в тот момент генеральный директор холдинга «Объединенные медиа») убедился в справедливости этих слов: ему пришлось воевать за деньги.

В середине 2008 года акционеры перестали финансово поддерживать «Объединенные медиа» (основной актив — радиостанция Business FM), и Купсин по их поручению продал долю в компании иностранному инвестфонду. Согласно условиям сделки фонд получал еще два опциона и имел право докупить акций «Объединенных медиа». Первый опцион покупатель использовал в августе, реализация второго была намечена на осень. Однако грянул кризис, и фонд решил отказаться от последнего опциона.

В перспективе это грозило «Объединенным медиа» катастрофой: из-за падения рекламных доходов компании нечем было платить зарплату более чем 400 сотрудникам. «Всякий, кто знаком с медиаиндустрией, знает: нет зарплаты — нет бизнеса», — добавляет Даниил. Купсин решил принудить партнеров к реализации опциона. Менеджер заявил: если инвестор не выкупит акции, он расскажет работникам, что фонд виноват в невыплате

зарплат, люди разнесут новость по рынку, и с компанией в России никто не будет работать. «Это был блеф, я бы на их месте не поверил, — комментирует Купсин. — Однако партнеры реализовали опцион».

Как полагает Даниил, он поступил корректно. «Бизнес-конфликт — это бой в перчатках, — объясняет он свое менеджерское кредо. — Взяв партнеров „на страх“, я не нарушил ни закона, ни бизнес-этики». Однако вскоре Купсину снова пришлось биться за эти деньги, и на сей раз без перчаток.

#### ОШИБКА НЕРЕЗИДЕНТА

Выванные у инвестфонда деньги менеджер по поручению акционеров разместил в одном из латвийских банков. В начале декабря 2008-го этот банк объявил дефолт и был национализирован. Центробанк Латвии наложил

мораторий на вывод денег из него: клиентам позволили снимать не более 35 тыс. лат (около \$60 тыс.) в месяц. Купсина это привело в бешенство: для выплаты зарплаты сотрудникам нужно было несколько сотен тысяч долларов (всего в Латвии «зависло» более \$1 млн).

Он начал бомбардировать звонками главу банка, отправил более 25 официальных писем на русском, английском и латышском языках в латвийский Центробанк и сейм. Тщетно: из Центробанка Даниилу ответили, что прямо сейчас деньги выплатить невозможно, так как это противоречит законам Латвии, и как нерезидент он получит их в течение семи лет.

Медиаменеджер решился на весьма сомнительный с моральной точки зрения шаг: решил использовать собственное СМИ в качестве инструмента давления на латвийский банк.



#### УДАР НИЖЕ ПОЯСА

Даниил Купсин выбил деньги из латвийского банка. Никто не пострадал, профессиональная этика не в счет



## РАДИОАТАКА

Даниил позвонил президенту банка и пригрозил: если ему не вернут деньги, он будет каждые 15 минут вместо новостей пускать в эфир Business FM негативный сюжет о банке. Серьезная угроза, учитывая, что львиная доля клиентов банка приходилась на россиян.

«У медийного бизнеса есть преимущество перед всеми остальными, — комментирует Купсин. — Его можно использовать как для получения прибыли, так и в качестве ресурса влияния». Однако отстаивание коммерческих интересов владельца через его СМИ идет вразрез с профессиональной журналистской этикой. «Если владелец СМИ добивается льготных условий сотрудничества, угрожая негативными публикациями, значит он недобросовестно использует его, — говорит редактор-основатель журнала „Финанс“ Олег Анисимов. — Это по меньшей мере неприлично».

В случае с Business FM это еще и противоречило принципам работы радиостанции. «Мы всегда считали, что радио должно в первую очередь поставлять достоверную информацию слушателям, — говорит Даниил. — Журналистов, которые отстаивали в репортажах чьи-либо коммерческие интересы, я увольнял».

Следуя такой логике, за информационную атаку на латвийский банк Купсин должен был уволить сам себя. Вероятно, поэтому он не решался превратить высказанную угрозу в жизнь. «Мне было неприятно думать, что радиостанция будет использована таким образом», — вспоминает менеджер. С другой стороны, он боялся, что, не получив деньги, потеряет бизнес. «У тебя есть обязательства перед сотрудниками и акционерами, — говорил себе Даниил. — Они не будут спрашивать, почему ты не нашел деньги».

**БИЗНЕС-КОНФЛИКТ — ЭТО БОЙ  
В ПЕРЧАТКАХ. ВЗЯВ ПАРТНЕРОВ  
«НА СТРАХ», Я НЕ НАРУШИЛ  
НИ ЗАКОНА, НИ БИЗНЕС-ЭТИКИ**

В конце концов желание сохранить компанию взяло верх. «Мы подготовили два репортажа: один „разогревательный“, а второй „забойный“, — говорит менеджер. Сначала Купсин пару раз пустил в эфир «разогревательный» сюжет, в котором говорилось, что из-за национализации банка многие российские клиенты надолго останутся без денег. В «забойном» предполагалось сообщить, что по вине латышей существование радиостанции может быть поставлено под угрозу. Но двух выпусков оказалось достаточно: Даниилу позвонил вице-президент банка и сказал, что «Объединенные медиа» могут вывести деньги. «Он объяснил: банк польщен письмами на латышском языке, — говорит Купсин. — Но, скорее всего, он испугался, что новость дойдет до нашей аудитории». Банк нарушил предписание латвийского Центробанка, а Даниил с небольшим опозданием выплатил сотрудникам зарплату. Решение нарушить профессиональную этику и задействовать СМИ в конфликте он считает верным. «Я спас проект от позорного краха», — считает менеджер. Но на вопрос, готов ли он поступить так же в следующий раз, Даниил отвечает уклончиво. Весной этого года он ушел из медиабизнеса и надеется, что больше никогда не попадет в подобную ситуацию.





Сложная моральная дилемма руководителя часто оказывается следствием допущенной им в прошлом управленческой ошибки. Герой статьи совершил сразу несколько промахов, и каждый из них мог оказаться причиной, приведшей к неприятной ситуации, в которую он попал. Во-первых, не совсем понятно, почему топ-менеджер рассматривал опцион от продажи акций в качестве средства покрытия операционных расходов. Эти деньги можно тратить только на развитие бизнеса и больше ни на что! Во-вторых, надо было умудриться положить очень крупную сумму в банк, который через короткое время объявил дефолт. Кризис сильнее всего ударил по финансовому сектору, но потерпели крах и закрылись совсем немногие банковские организации. В-третьих, в ситуации

нехватки денег для выплаты зарплат проблему можно было решить и другими способами, начиная с изменения формы оплаты труда и заканчивая реструктуризацией бизнеса. Думаю, дилемма «стоит ли добывать деньги неэтичным способом» встала перед топ-менеджером не из-за допущенных ошибок, а по другой причине.

В языке идиш есть слово «шахер-махер», которое обозначает торговца, пытающегося добиться своей выгоды с помощью мелкого плутовства. Герой по ходу всей истории занимается «шахер-махерством». Сначала он манипулированием убеждает инвестиционный фонд совершить рискованный в условиях кризиса поступок — реализовать последний опцион. Я не понимаю, почему банкиры поверили ему, ведь очевидно, что ответственность за невыплату зарплат сотрудникам несут топ-менеджеры компании и больше никто. Затем он по каким-то причинам решает положить деньги, предназначенные для выплаты зарплат, в не самый надежный банк.

Когда платить становится нечем, герой начинает искать самый хитроумный способ решения проблемы. И, это меня совсем не удивляет, приходит к выводу, что лучший выход — совершить неэтичный поступок.

Шантажируя банк гневом 500-тысячной аудиторией своей радиостанции,

ее руководитель нарушил бизнес-этику — в этом я ни сколько не сомневаюсь. Компанию нельзя использовать как оружие, потому что миссия каждого бизнеса — оказывать услуги своим клиентам.

Теоретически я тоже могу при определенных условиях задействовать «Экопси» так, как герой статьи использовал радиостанцию. Мы проводим ассесмент во многих компаниях, и у нас есть подробные данные на их лучших менеджеров. В случае возникновения спора с заказчиком мы могли бы, скажем, пригрозить тем, что продадим информацию об ее руководителях хедхантерам. Но мы никогда на это не пойдем, так как наше дело — помогать клиентам решать проблемы, а не создавать их.

За нецелевое использование бизнеса в конце концов наказывает рынок. Деловая радиостанция, которая решает свои корпоративные проблемы посредством своих же журналистов, рано или поздно утратит доверие аудитории. А значит, потеряет и деньги, и способность быть ресурсом влияния.

МАРК РОЗИН,  
ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ  
«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

**КОМПАНИЮ  
НЕЛЬЗЯ  
ИСПОЛЬЗОВАТЬ  
КАК ОРУЖИЕ,  
ПОТОМУ ЧТО  
МИССИЯ  
КАЖДОГО БИЗ-  
НЕСА — ОКАЗЫ-  
ВАТЬ УСЛУГИ  
КЛИЕНТАМ**



## УСЛУГИ

**9** Решение бюро SITE **Телефон: 721-62-32**

**Привлечение посетителей на сайт**

**Продвижение сайтов**

**Создание сайтов**

**Разработка интернет-магазинов**

[www.9site.ru](http://www.9site.ru)

**КОМПАНИЯ «РАГАЦЦИ»**  
[www.ragazzi.su](http://www.ragazzi.su)

- ✓ консультации по организации и ведению турбизнеса
- ✓ создание турфирм «под ключ»
- ✓ обучение сотрудников и топ-менеджеров

**+7 (831) 419-10-78**  
[info@ragazzi.su](mailto:info@ragazzi.su)

**ОТДЕЛКА КВАРТИР И ДОМОВ**

Инженерный контроль  
технологическая дисциплина  
От демонтажа до полного  
технического обустройства  
Договор, сроки, гарантия

**+7 (495) 774-99-02**

Виды работ и цены на сайте  
[www.ooo2dom.ru](http://www.ooo2dom.ru)



Строительная компания «Второй Дом» Москва и область

## ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

**OLGA GLAZUNOVA**  
INTERIOR DESIGN BUREAU



**8 (495) 636 1236**  
[GLAZUNOVA.COM](http://GLAZUNOVA.COM)

**ООО «Юридический экспресс»**  
[legal-express.ru](http://legal-express.ru)

**Корпоративные споры** (о праве на доли (акции), о признании недействительными решений органов управления, учредительных документов и сделок юридического лица, о выплате действительной стоимости долей, о выкупе акций и пр.)

**Корпоративные решения** (экспертиза и подготовка корпоративных документов юридического лица, сопровождение сделок с долями (акциями), слияния и поглощения и пр.)

**удебно-арбитражная практика**  
(лизинг, взыскание долгов, третейское разбирательство и пр.)

**+ 7 (495) 728-82-99**

реклама

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

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

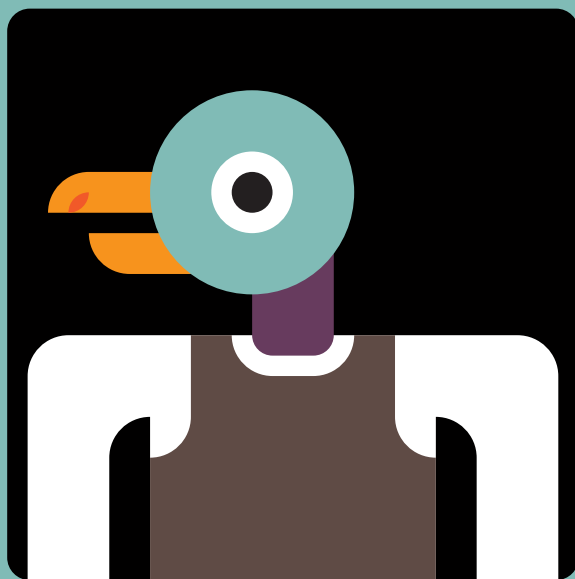
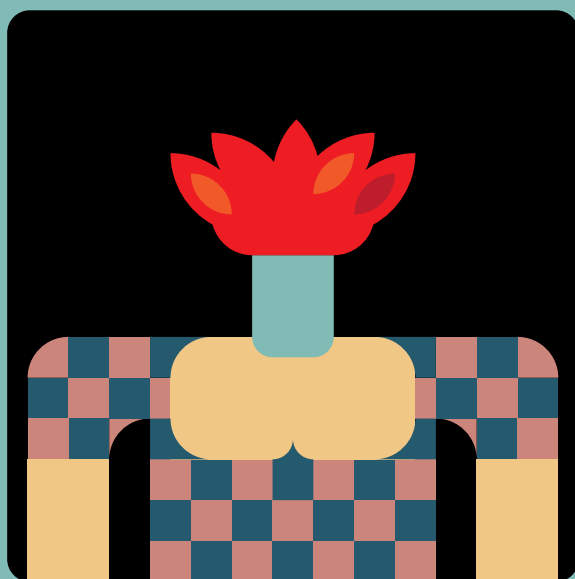
По вопросам размещения рекламы звоните  
Наталии Крюковой и Марии Битулевой  
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25;  
[kommersant.ru](http://kommersant.ru)

**Коммерсантъ**



# *i O N E*

10 - 2010



ЛАБОРАТОРИЯ СИТУАЦИЯ ВЕКТОР ГАДЖЕТЫ

## БЛОГ В ПОМОЩЬ *ОДНИМ ИЗ ОСНОВНЫХ ПРИЗНАКОВ КОМПАНИИ КЛАССА ENTERPRISE 2.0 ЯВЛЯЕТСЯ ЕЕ ИНФОРМАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ. К СОЖАЛЕНИЮ, ПОКА НЕМНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ РЕШАЮТСЯ ЗАВЕСТИ КОРПОРАТИВНЫЙ БЛОГ И НАЧАТЬ РАССКАЗЫВАТЬ О СЕБЕ НЕФОРМАЛЬНО.*

Текст: Светлана Рагимова

### КОНЕЦ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

В прошлом году американская фирма Forrester Research провела опрос, призванный выявить степень доверия потребителей к разным источникам информации. Корпоративные блоги заняли последнее место из 18: лишь 16% опрошенных читателей признались, что доверяют изложенной в них информации. Тем не менее западные компании не расстраиваются: большая часть из них, имеющих хоть отдаленное отношение к ИТ, давно ведут корпоративные блоги. На сайте [www.coca-colaconversations.com](http://www.coca-colaconversations.com) можно ежедневно узнавать о ходе эксперимента, в рамках которого команда молодых людей за год решила посетить 206 стран, где продается Coca-Cola. На момент написания этих строк за их плечами осталось 152 страны, посещенных за 260 дней. Свежая запись в блоге [1000words.kodak.com](http://1000words.kodak.com) рассказывает об интересных фактах из истории компании Kodak: мало кто знает, что ее логотип менялся шесть раз, а основатель **Джордж Истман** затеял бизнес, потому что хотел сделать фотопроект таким же простым и удобным, «как карандаш».

Основная цель, которую преследуют компании, создавая корпоративные блоги, — PR и маркетинг «с человеческим лицом». Известно, что мнению других людей и специалистов потребители доверяют больше, чем скупым пресс-релизам и безликой рекламе. Кроме того, если любой покупатель продукта имеет возможность высказать критику, значит, компания ее не боится и готова работать над ошибками. Еще несколько

лет назад **Джефф Джарвис** в своей книге «Что сделал бы Google?» писал: «Вслушайтесь в риторику корпоративных ценностей: компании владеют клиентами, контролируют поставки, заключают эксклюзивные договоры, блокируют конкурентов, хранят коммерческие тайны. Интернет взрывает все эти контрольные точки. Он не терпит централизации. Он формирует равенство всех участников и разрушает входные барьеры. Он поощряет сотрудничество, а не владение».

Обратная связь — важная функция блога компании, особенно актуальная для ИТ-отрасли, где процесс доработки продукта происходит еще долго после его выхода на рынок. Неслучайно сотрудники Microsoft активно ведут блоги на [microsoft.com/rus/blogs](http://microsoft.com/rus/blogs). Почему же в России искусством ведения корпоративного блога до сих пор владеют не столь уж многие?

### ВЕЯНИЕ МОДЫ

Согласно исследованию агентства «Редкая марка», в российском сегменте интернета самый активный рост числа корпоративных блогов был отмечен в 2008 году. При этом 42% корпоративных блогов располагаются на собственных доменах либо при сайтах компаний, еще 18% — на сервере Livejournal.com, 16% — на Twitter.com. Большинство компаний публикуют в корпоративном блоге около трех материалов в месяц. Чаще других корпоративные блоги ведут студии веб-дизайна, ИТ-, интернет- и телекоммуникационные компании, маркетинговые и PR-агентства. При этом 56% компаний ведут корпоративные

блоги для своих клиентов, 19% — для партнеров, 14% — для сотрудников.

**Михаэль Добнер**, генеральный директор компании Omnet, замечает: «В настоящее время у нашей компании нет корпоративного блога. В первую очередь это связано с тем, что наша компания работает в b2b-секторе. Ни одному бизнесмену в Европе не придет в голову вести блог для b2b-контактов. Ведение блога — это эффективный прямой канал связи на b2c-рынке и в политике». Тем не менее Добнер признается, что активно исследует профессиональную блогосферу российского интернета: «В России, судя по всему, активное интернет-общение начиналось именно с ИТ-специалистов. Поэтому и сейчас предпочтительным „местом встреч“ профессионалов является специализированный сегмент Рунета вроде „Хабрахабра“ или „Веб-планеты“».

Михаэль Добнер абсолютно прав: самый первый корпоративный блог в российском интернете был создан по личной инициативе программистов компании Red Graphic в августе 2003 года. Однако спустя пять лет он был закрыт: компания продала свой бизнес по разработке программ, а вместе с ним из фирмы ушли и блогеры. Удивительно, но аудитория до сих пор приходит на [blog.redgraphic.ru](http://blog.redgraphic.ru) по поисковым запросам. Нынешнее руководство возрождать блог не планирует. **Лера Кухаренко**, генеральный директор компании, говорит, что у них уже ведется закрытый для посторонних глаз блог, но открывать его широкой общественности фирма не собирается, чтобы ценная информация не попала к конкурентам.

Точно так же инвестиционная группа «Коперник» в 2008 году создала, а через год закрыла корпоративный блог для своей дочерней компании МИАН. **Ольга Елкина**, директор департамента по связям с общественностью инвестиционной группы, объясняет, что с помощью блога компания стремилась наладить прямую связь с клиентами, сделать рынок риэлтерских услуг более понятным и прозрачным, а профессию риэлтера — более привлекательной. Предполагалось, что писать и комментировать будут сотрудники МИАН: риэлтеры, аналитики, брокеры, а также топ-менеджмент. Однако через довольно непродолжительное время от этой затеи пришлось отказаться: активность была низкой, сотрудники аргументировали неучастие занятостью и тем, что блог является для них дополнительной существенной нагрузкой. «Если говорить о блогах известных российских бизнесменов, то мы достаточно скептически относимся к подобному формату, так как в подавляющем большинстве случаев для них пишут PR-специалисты, а не сами руководители, — рассказывает госпожа Елкина. — Мы для себя выбрали другой путь, для нас более органичный. У владельца, топ-менеджмента и многих сотрудников группы „Коперник“ есть аккаунты на Facebook. Мы используем эту площадку как для личного общения — делимся новостями, обсуждаем все, что нам интересно, от музыки до социальной жизни, так и для бизнеса — некоторые инвестиционные проекты группы также представлены на Facebook».

## ГРАФОМАНСТВО КАК ЧАСТЬ РАБОТЫ

Главная проблема корпоративных блогов — контент. Лера Кухаренко объясняет: «Корпоративный блог имеет смысл заводить, когда есть о чем писать. Например, наш клиент AppleMoop, производитель молодежной одежды, проводит интересные офлайн-акции. Недавно на Воробьевых горах они фотографировали желающих, затем все снимки выложили в блог».

Компания Cleverics взяла за правило не публиковать в корпоративном блоге никакой рекламы — ни скрытой, ни открытой. «Минимум информации о собственных услугах, и только если она уместна либо интересна, — говорит генеральный директор Cleverics **Олег Скрынник**. — Для

публикации новостей компании мы используем ее сайт, а в блогах можем позволить себе личные комментарии относительно того или иного события. Автор записи, наш сотрудник, не связан никакими ограничениями, кроме этических». Основной публикуемый контент — наблюдения по проектам и тренингам, интересные находки, собственные идеи, а также обзор и оценка происходящего на рынке. «Важный акцент всех публикаций, — продолжает Олег Скрынник, — писать и обсуждать так, как есть на самом деле, в реальной жизни. Этим стараемся отличаться от множества „продающих“, „глянцевых“ сайтов, пытающихся показать иной, несуществующий мир ради продажи товаров или услуг». Довольно интересный корпоративный блог ведется в Банк24.Ру ([www.blog.bank24.ru](http://www.blog.bank24.ru)). Там можно найти посты не только о финансовых услугах (часто довольно интересные и неспециалисту), но и рассказы о досуге сотрудников. На сайте подчеркивается, что это неофициальный источник информации, а мнение блогеров сугубо личное и не является позицией банка.

## КОММЕНТАТОРОВ НЕ ХВАТАЕТ

Согласно опросам, основными показателями эффективности блога компании называются количество комментариев (23%), читателей (18%) и цитируемость в СМИ (13%). В то же время 79% компаний отмечают высокую эффективность этого канала коммуникации. Но один из самых известных корпоративных блогов принадлежит компании «Яндекс» ([company.yandex.ru](http://company.yandex.ru)), и с этой точки зрения его вряд ли можно назвать эффективным. «Яндекс» открыл свой блог публике в 2005 году, до этого он велся исключительно внутри компании. Там можно узнать о новых сервисах поисковика, предложить добавить функции в почту. Свой блог есть и у Google ([googlerussiablog.blogspot.com](http://googlerussiablog.blogspot.com)). Правда, сумасшедшей активности и здесь не наблюдается: большая часть постов, которые размещают сотрудники поисковиков, набирают два-десять комментариев и лишь редкие — 20–30.

Олег Скрынник говорит, что его компания также увлеклась этой темой: «Мы решили вести не один, а сразу несколько блогов, объединив их в общий портал ([www.realitsm.ru](http://www.realitsm.ru)). Каждый из ключевых сотрудников компании — генеральный

### В КАКИХ ОТРАСЛЯХ РАБОТАЮТ КОМПАНИИ, ВЕДУЩИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ БЛОГИ В РУНЕТЕ

количество  
ресурсов



Источник: «Редкая марка», 2009 г.

директор, директор по консалтингу, директор по обучению и т. д. — ведут на этом портале собственные блоги, которые дополняются информационной лентой с новостями отрасли на русском языке, что в нашей области является редкостью». Задачу этого начинания Скрынник формулирует так: «Формирование сообщества профессионалов по ITSM и снабжение его как информацией о важных событиях, так и информацией к размышлению, идеями». Эффект пока не заметен: проект стартовал недавно. «Однако мы почти не занимаемся продвижением и раскруткой своих блогов, полагаясь на принцип: интересный контент сам привлечет посетителей, нужно только дать время, — продолжает Скрынник. — Судя по комментариям к нашим записям, многие признанные ITSM-эксперты нас уже читают и поддерживают в дискуссиях». По данным того же исследования, самыми распространенными мероприятиями по продвижению блогов в 2009 году были размещение внешних ссылок (28%), френдование в социальных сетях (23%), проведение конкурсов (11%), продвижение в поисковых системах, социальных и медиасетях (9%), кросспостинг (8%). Рассылки, реклама блога, приглашения пользователей применяются в 4–5% компаний.



Windows®. Жизнь без преград.  
HP рекомендует ОС Windows 7

 Windows 7

Решения, приносящие  
**ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ**  
результат!



ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ КАЧЕСТВО БЕЗОПАСНОСТЬ

**Windows® 7 Профессиональная - система, на которую можно положиться.**

 **ЛАНИТ**  
ДИСТРИБУЦИЯ

КОМПЬЮТЕР  
СТАЛ ВНОВЬ  
ПЕРСОНАЛЬНЫМ



Реклама



# Стабильность, повышенная безопасность и эффективность: надежные и безопасные ПК для бизнеса от HP



## HP Compaq 8100 Elite

- Подлинная операционная система Windows® 7 Профессиональная
- Создано на основе надежных технологий Intel, набор микросхем Intel Q57 Express
- Процессоры Intel® Core™ i5 и i3 с передовой технологией vPro
- ПК доступны в корпусах CMT и SFF
- Память DD3 объемом до 16 Гб

## Мониторы

Арт.: EM886AA

HP Compaq LE1711

ЖК-монитор 43.2 см (17")

Арт.: NK570AA

HP LE1901w 48.3 см (19")

Широкоэкранный ЖК-монитор

Арт.: NK571AA

HP LE2201w 55.9 см (22")

Широкоэкранный ЖК-монитор

Арт.: EM890AA

HP Compaq LA1951g

ЖК-монитор 48.3 см (19")

Арт.: NM274AA

HP Compaq LA2205wg 55.9 см (22")

Широкоэкранный ЖК-монитор

Арт.: NL773AA

HP Compaq LA2405wg 61 см (24")

Широкоэкранный ЖК-монитор

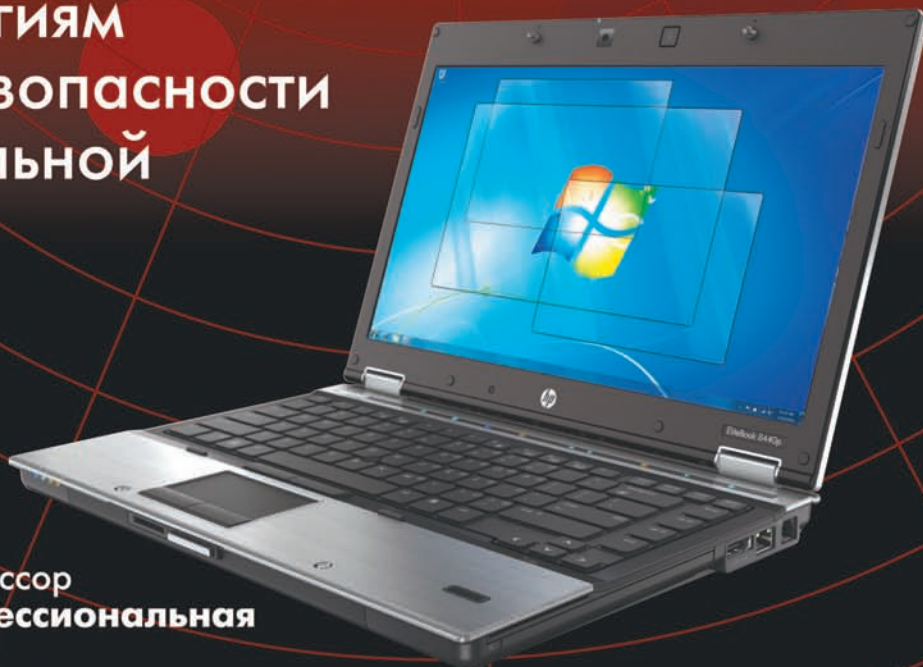


**Качество и долговечность соответствуют передовым технологиям для обеспечения безопасности и гибкой вычислительной мощности.**

Арт.: VQ664EA#ACB

### **Ноутбук HP EliteBook 8440p**

- Intel® Core™ i7-620M vPro™ процессор
- **Подлинная Windows® 7 Профессиональная**
- Начальный вес 2.1 kg
- До 24 часов время работы от батарей с использованием HP ultra capacity battery (p/n AT486AA#ABB)



Ноутбуки HP отличаются дополнительной надежностью благодаря использованию легкого шасси из магниевых сплавов и защитного алюминиевого корпуса. А предустановленная Windows® 7 Профессиональная поможет оптимизировать все бизнес-процессы.



Арт.: WK303EA#ACB

### **Ноутбук HP EliteBook 2540p**

- Intel® Core™ i7-640LM vPro™ процессор
- **Подлинная Windows® 7 Профессиональная**
- Начальный вес от 1.5 kg



Арт.: WK300EA#ACB

### **Планшетный ноутбук HP EliteBook 2740p**

- Intel® Core™ i5-540M vPro™ процессор
- **Подлинная Windows® 7 Профессиональная**
- Твердотельный накопитель 160 Гб
- Экран MultiTouch
- Алюминиевый и магниевый корпус
- Интегрированный WWAN



# Покупайте здесь!

## Настольные ПК HP

### Москва

CBS	<a href="http://www.cbs.ru">http://www.cbs.ru</a>
АНД	<a href="http://www.andnet.ru">http://www.andnet.ru</a>
Атлон	<a href="http://www.atlon.ru">http://www.atlon.ru</a>
Визард	<a href="http://www.wizardcompany.ru">http://www.wizardcompany.ru</a>
Д-Факто	<a href="http://www.dfacto.ru">http://www.dfacto.ru</a>
Инфосэл	<a href="http://www.infocell.ru">http://www.infocell.ru</a>
ИТЕЛОН	<a href="http://www.itelon.ru">http://www.itelon.ru</a>
Компьювэй	<a href="http://www.compuway.ru">http://www.compuway.ru</a>
Компютел	<a href="http://www.computel.ru">http://www.computel.ru</a>
Рестром	<a href="http://restr.com">http://restr.com</a>
Ромбо	<a href="http://www.rombo.ru">http://www.rombo.ru</a>

### Набережные Челны

Форт-Диалог	<a href="http://corp.fortdialog.ru">http://corp.fortdialog.ru</a>
-------------	---

### Санкт-Петербург

КомБи	<a href="http://www.combi.ru">http://www.combi.ru</a>
-------	---

### Самара

Аксус	<a href="http://www.axuss.ru">http://www.axuss.ru</a>
-------	---

### Владивосток

Ланит-ДВ	<a href="http://www.lanitdv.ru">http://www.lanitdv.ru</a>
----------	---

### Рязань

Элетек	<a href="http://www.eletek.ru">http://www.eletek.ru</a>
--------	---

## Ноутбуки HP

### Москва

ONNO	<a href="http://onno.ru/">http://onno.ru/</a>
Лоджик Системс	<a href="http://www.logic-systems.ru/">http://www.logic-systems.ru/</a>
Ланье Плюс	<a href="http://www.lan-plus.ru/">http://www.lan-plus.ru/</a>
Джит Систем	<a href="http://www.jitsys.ru">http://www.jitsys.ru</a>
Инфосэл	<a href="http://www.infocell.ru/">http://www.infocell.ru/</a>
Артлан	<a href="http://www.art-lan.ru/">http://www.art-lan.ru/</a>
АйТи Партнер	<a href="http://www.it-partner.ru/">http://www.it-partner.ru/</a>
UTINET	<a href="http://www.uti-note.ru/">http://www.uti-note.ru/</a>
ФлэшТрейд	<a href="http://www.elf-flashttrade.ru/">http://www.elf-flashttrade.ru/</a>
Лангарден	<a href="http://www.langarden.ru/">http://www.langarden.ru/</a>

### Уфа

Кламас	<a href="http://www.klamas.ru/">http://www.klamas.ru/</a>
--------	---

### Казань

МЭЛТ	<a href="http://www.melt.ru">http://www.melt.ru</a>
------	---

### Челябинск

Алиас	<a href="http://www.alias.ru">http://www.alias.ru</a>
-------	---

### Петрозаводск

Сампо-90	<a href="http://www.sampo90.ru/">http://www.sampo90.ru/</a>
----------	---

**ВСЕ ПОД КОНТРОЛЕМ**

Выбор «правильной» системы автоматизации документооборота позволит компании оптимизировать работу каждого сотрудника

## НЕ ПИВОМ ЕДИНЫМ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ «БАЛТИКА» ИСПОЛЬЗУЕТ ОДНУ И ТУ ЖЕ СИСТЕМУ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА УЖЕ БОЛЕЕ ДЕВЯТИ ЛЕТ, ПРИЧЕМ БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ПОДДЕРЖКИ КОМПАНИЯ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ СВОИМИ СИЛАМИ.

Текст: Светлана Рагимова Фото: Евгений Дудин

**БЕЗ ВАРИАНТОВ**

Внедрением системы электронного документооборота «Балтика» озадачилась еще девять лет назад, когда потребовалось организовать коллективную работу с документами. На тот момент в компании требовалось наладить электронный

документооборот примерно 500 сотрудникам, а на рынке было представлено совсем немного продуктов СЭД. Так что долго выбирать не пришлось: компания IBM как раз предлагала выгодную схему лицензирования продукта Lotus Domino. Платить нужно было за лицензию для пользователя системы и для процессора

сервера. Но даже в минимальной поставке покупатель получал также ПО для электронной почты Lotus Notes. Аналогов, сопоставимых по цене, не было тогда вовсе, а в профессиональной среде ИТ-специалистов, особенно среди тех, кто работал в западных компаниях, продукт IBM считался наиболее подходящим.

В течение нескольких лет растущие потребности компании удовлетворялись внутренними ресурсами. В определенный момент стало ясно, что привлечение программистов компании для разработки новых баз данных уже неэффективно. Потребность в системе росла с каждым днем. При этом базы трех- и пятилетней давности уже не соответствовали реалиям компании. Поэтому в 2007 году часть поддержки системы, касающаяся разработки новых баз данных, отдали на аутсорсинг. «В частности, это позволило приучить внутренних заказчиков точно формулировать свои пожелания к функционалу системы. Если раньше, при взаимодействии со своими коллегами из ИТ-отдела, можно было позволить несколько раз уточнить и даже поменять задачу, то с внешним подрядчиком такое не проходит. К продукту разработчика также предъявляются более высокие требования, например, последняя разработанная база данных была принята после прохождения и положительной оценки 120 функциональных тестов», — рассказывает **Илья Тамбовцев**, начальник отдела развития информационной инфраструктуры.

В самом начале с СЭД работали всего 200 сотрудников «Балтики», сегодня — уже 4 тыс. Сейчас система основывается на 70 серверах, а число баз данных в ней выросло до 80. Каждая база как инструмент для совместной работы обеспечивает автоматизацию ряда бизнес-процессов внутри компании. Например, база «Договоры»: компания заключает в день до 100 договоров, ответственные по ним располагаются во всех регионах, участники процесса согласования отдельного договора могут находиться как в штаб-квартире, так и в различных филиалах. До 2006 года число пользователей СЭД удваивалось каждый год. «Сегодня мы в точке насыщения и спокойного роста числа пользователей системы», — говорит Илья Тамбовцев. — Сейчас практически любой сотрудник — пользователь внутренних ИТ-сервисов в компании также работает и с системой электронного документооборота».



## В ОЧЕРЕДЬ С ПОДНОСАМИ

При этом в «Балтике» придумали некоторые нестандартные способы использования СЭД. Например, система привязана к счетам за мобильную связь сотрудников. Превышая установленный для должности лимит не по служебной необходимости, работник компенсирует перерасход самостоятельно. «Если нам удастся экономить хотя бы по 100 руб. с помощью этого метода, то в пересчете на 4 тыс. сотрудников получается ощутимая сумма: 400 тыс. руб. В реальности тоже экономия весьма существенная», — рассказывает представитель компании. Также в Lotus Domino ведется учет питания сотрудников на всех заводах. Система учета питания — крупнейшая в России. БД «Столовая» единая и распределена на десять заводов плюс штаб-квартиру. Она связана с системой распределенного доступа и персональными карточками сотрудников, в день столовые компании обслуживают до 8 тыс. человек. Каждый обед отслеживается, по итогам месяца составляется отчет по каждому сотруднику, ведется подсчет всех реально съеденных порций. Затем вся эта информация передается в ERP для нужд бухгалтерии.

В качестве системы управления предприятием также много лет назад был выбран продукт отечественных разработчиков — «Монолит-инфо». Сначала с помощью этого ПО была автоматизирована работа бухгалтерии, затем внедрены дополнительные функции. Со временем добавились модули управления персоналом, управленческого учета, планирования цепочки поставок, Business Intelligence и другие. Lotus интегрируется с «Монолитом» по контуру персонала.

И ERP, и СЭД функционируют распределенно, связывая штаб-квартиру в Санкт-Петербурге, где около тысячи пользователей, и заводы по всей стране. Площадки связаны между собой корпоративными каналами передачи данных (WAN). На каждой расположены серверы почты, документооборота. Пользователи работают с серверами на своей площадке в пределах локальной сети, что улучшает доступность серверов почты и документооборота в несколько раз по сравнению с полностью централизованным решением, из-за особенностей работы Lotus Domino. Такая распределенная схема требует постоянных репликаций для обмена документами

между площадками и поддержания данных в актуальном состоянии.

Кроме того, интенсивность использования СЭД растет на 20–30% в год, почты — на 10–15%. Письма становятся все более «тяжелыми», это сказывается на затратах на передачу данных по выделенным каналам связи — «Балтика» их арендует. Все документы и письма требуется хранить, причем с возможностью сделать резервную копию и с дублированием систем хранения для отказоустойчивости. Отсюда потребность в более мощных серверах и большем их количестве, чтобы обеспечить адекватную производительность и доступность почты и документооборота.

## СЕМЬ РАЗ ОТМЕРЬ, ОДИН ВНЕДРИ

«Мы очень ждали новую версию Lotus Domino и одни из первых в России начали осуществлять переход на нее», — подмечает Илья Тамбовцев. Проект перехода с предыдущей, седьмой серверной версии Lotus Domino на новую Lotus Domino 8.5, а также переход клиентов шестых и седьмых версий системы на Lotus Notes 8.5.1 начался в канун Нового года и пока не закончился. На сегодняшний день лишь около половины пользователей подключено к новой версии системы. Дело в том, что переход осуществляется в ручном режиме, — теперь нет возможности просто записать файлы на флеш-карту и дать пользователю самостоятельно обновить СЭД. Требуется, чтобы к каждому компьютеру подошел сотрудник ИТ-отдела, сохранил настройки системы, «снес» старую версию, развернул и настроил новую. По словам Ильи Тамбовцева, процесс занимает полтора-два часа. То есть на всю компанию придется потратить около 8 тыс. человеко-часов. А за СЭД отвечает команда из четырех сотрудников.

Переход на новую версию позволил снизить трафик в Lotus Domino с помощью репликации баз и рутинга почты и сократить объемы ресурсов хранения данных. IBM внедрила новые механизмы хранения DAOS в версии Lotus Domino 8.5. Эта технология основана на том, что вложенные документы из почты и СЭД выносятся за пределы базы и складируются в виде отдельных файлов. Таким образом, когда пользователи пересылают друг другу одно письмо с вложением,

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

**РОМАН ИВАНОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА  
ДЕПАРТАМЕНТА ТЕХНОЛОГИЙ ИНФОРМАЦИОННОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ «АЙТИ»**

Проект на 4 тыс. рабочих мест сегодня является достаточно крупным для российского рынка. Внедрение системы было закончено в 2003 году. Команда администраторов, которая тогда была обучена, показала себя с самой лучшей стороны. Все эти годы они без привлечения сторонних организаций развивают систему. Увеличение количества пользователей с 200 до 4 тыс., использование системы для документооборота между удаленными филиалами, параметры проведенной доработки являются показателями очевидной эффективности работающей системы. Если говорить вообще о проектах перехода с предыдущих седьмых версий Lotus Domino и Lotus Notes шестых и седьмых версий на новые, то массовым этот процесс назвать пока нельзя. В практике нашей проектной деятельности закончен только один такой проект — в Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр). Но уже сейчас можно отметить, что организации, работающие на платформе Lotus предыдущей версии, начинают готовиться к переходу на новую. Процесс этот идет медленно, но верно. Заказчики предпочитают не торопиться и подходить к изменениям максимально осознанно и подготовленно. В этом случае переход будет быстрым и безболезненным.

просто делается ссылка на соответствующий файл и прикрепленный документ не дублируется в базе. За счет ликвидации передачи дублирующей информации значительно снизились размеры баз, повысилась скорость работы с базами данных для сервера и пользователей, уменьшилась нагрузка на каналы.



**ХИТРЫЙ ХОД**

Каждого покупателя «АйЧиталки» Николай Белоусов дотирует сотней долларов из собственного кармана

## «В НАШЕЙ СФЕРЕ НАПОЛЕОНОВСКИЕ БЛИЦКРИГИ НЕВОЗМОЖНЫ»

*В РОССИИ БУМ ЭЛЕКТРОННЫХ РИДЕРОВ. СВОИ МОДЕЛИ НЕДАВНО ПРЕДСТАВИЛИ OZON, «ВОБИС» И «АЙМОБИЛКО». ЮНЕ ПООБЩАЛСЯ С ГЕНДИРЕКТОРОМ «АЙМОБИЛКО» НИКОЛАЕМ БЕЛОУСОВЫМ.*

Текст: Светлана Рагимова Фото: Юрий Мартянов

*Некоторое время назад вы обещали, что устройство появится на рынке в конце первого квартала этого года. Что-то не получилось?*

Мы с самого начала четко разграничили для себя сферы ответственности: софт и контент — это наша забота. Все остальное — забота партнеров. Вот у наших китайских партнеров и не получилось: когда мы общались с потенциальными производителями «АйЧиталки», все заявляли о своей готовности полностью удовлетворить наши потребности в ридере. В результате оказалось, что одни производители не успевают в срок, другие успевают, но только при условии изменения технических характеристик... Мы и не думали, что все они настолько оптимистично оценивают свои силы. Вот нам, к примеру, очень интересна идея ридера со встроенным 3G-модулем. Если не брать в расчет Amazon Kindle, такого ни у кого нет! Тестовые прототипы в наличии имеются, а массовых экземпляров, не стоящих при этом космических денег, нет.

*Как вы можете описать портрет типичного пользователя ридеров в целом и вашей «АйЧиталки» в частности?*

Это типичные гики — так называемые early adopters, которые всегда бегут впереди паровоза. Мы же ориентируемся на массовую аудиторию — студентов, домохозяек, людей, которые не особо умеют пользоваться компьютером. Для такой аудитории все должно быть легко: есть устройство — прямо на нем интернет-магазин, нажал одну кнопку, получил книжку, счастлив.

*Но при этом вы собираетесь реализовывать первые партии устройства исключительно курьерской доставкой, а это совсем не массовый способ продаж.*

Это всего лишь пробный шар: судя по количеству обращений в нашу службу поддержки после анонса «АйЧиталки», мы их реализуем быстро. Только по предзаказам у нас половина первой партии уже распродана. Затем уже будем делать и стойки в торговых центрах, и другие акции. В том, что добудем аудиторию с таким предложением, мы особо не сомневаемся.

# Интернет в офис? Легко!

## «Интернет в офис» от МТС

Интернет-решения под ключ от МТС учтут все особенности вашего офиса, а благодаря простой настройке вам даже не потребуются услуги IT-специалиста.

[www.corp.mts.ru](http://www.corp.mts.ru)





### **Говорят же, что русские — самая читающая нация в мире...**

Это большое заблуждение. Все иллюзии у меня развеялись в Германии, когда я заглянул в каталог издаваемых там книг: за год было выпущено 1,2 млн наименований. В России же — дай бог, если наберется хотя бы 120 тыс. Причем надо иметь в виду совершенно разные оценки эффективности: там никто не издаст книгу, если для нее нет места на рынке. У нас же издается множество книг, которые вообще никому не нужны. Или вот другой распространенный миф: молодежь перестает интересоваться чтением. На самом деле она прекращает покупать книги, а не читать.

### **Взгляд в будущее печатной литературы у вас оптимистичный.**

Разумеется, куда книги денутся. Просто некоторые из сегментов рынка перейдут на цифровое распространение. Например, одноразовая литература вроде детективов, периодика: аудитория той же **Дарьи Донцовой** вряд ли пока имела возможность стремительно и удобно получать электронный контент. Но даже это будет происходить совсем не быстро.

### **Стоимость ридера невелика, и вы явно продаете не только по цене ниже, чем у конкурентов, но и ниже себестоимости.**

Закупочная цена устройств — около \$200. Мы же считаем, что для массового спроса «читалка» должна стоить \$100. Сейчас мы дотируем чуть меньше \$100. И я думаю, в октябре снизим цену до желаемых 3 тыс. руб.

### **От чего зависят сроки появления этого предложения?**

Там много факторов — и успешность продаж первых партий, и юридические вопросы. Например, мы не можем с помощью одной услуги стимулировать продажи другой, делая скидку ее пользователям. Другой момент — мы действительно хотим дать рынку это предложение. Вот наши мобильные операторы не смогли нормально продавать iPhone в России лишь потому, что никто особо и не хотел. А мы продавать «АйЧиталку» хотим. Поэтому и просчитываем, как можно, с одной стороны, снизить наши риски, с другой — сделать привлекательной стоимость устройств.

### **У вас юридический отдел огромный, наверное.**

Мы исповедуем принцип «300 спартанцев» — каждый из наших сотрудников стоит десятка, если не сотни чужих. Есть коллеги, у которых юридический департамент состоит из 60 человек. Однако у нас объем каталога и представленных прав больше, чем у них, и при этом всего три юриста. Также мы очень аккуратно к расходам относимся, не занимаемся «распилкой бюджетов». Если не брать в расчет аутсорсинговые мощности, то в компании сейчас работает около тридцати человек, и каждый стоит многих «обычных».

### **Какого объема пользовательской базы удалось достичь к сегодняшнему моменту?**

У нас сейчас более 300 тыс. зарегистрированных пользователей, из них треть — активные. Причем большинство из них, примерно 70%, интересуются именно книгами. И в плане прироста базы мы ориентируемся на многие десятки тысяч. Есть несколько вариантов развития: план с более агрессивной дотацией, и если мы на него выйдем, то получим еще сотни тысяч пользователей, более пессимистический вариант — когда часть купивших «АйЧиталку» будут активно ею пользоваться, и это даст нам десятки тысяч абонентов.

**У вас сейчас есть сложности с обновлением программы «АйЧиталка» на AppStore. Новая версия до сих пор там не появилась, хотя полностью готова. Может быть проблема в том, что ваше приложение сильно напоминает фирменную «читалку» Apple?**

Год назад было действительно проще — сейчас сильнее влияние человеческого фактора. У меня ощущение, что модерация каталога AppStore выполняется на аутсорсинге какими-нибудь, условно говоря, индусами. И если у них хорошее настроение — твоя программа прошла. Плохое — получи претензии. Мы распространяем через AppStore в виде приложений советские мультфильмы. Некоторые из них прошли модерацию за день-два, а по поводу других мы ругались неделями. Администратор, ни разу в жизни не видевший «Ну, погоди!», пишет, что такое приложение никому не интересно, кроме вашей бабушки. Приходится делиться статистикой. Нынешняя версия «АйЧиталки» находится на модерации недели полторы, но это еще немного — наши «17 мгновений весны» там почти месяц ждали.

### **Передвинулась ли у вас точка выхода на окупаемость в связи с выпуском устройства? Или оно было в бизнес-плане?**

Изначально его там не было: бизнес-план составлялся давно, и понимание необходимости выпуска своего ридера пришло лишь потом. Как релиз «АйЧиталки» повлияет на нашу самоокупаемость, сказать пока сложно. В нашей сфере наполеоновские блицкриги невозможны. Поднять рынок легального контента в такой огромной стране и ждать, что уже через полгода-год рынок целиком сформируется, утопично.

## ТОЛЬКО ЦИФРЫ

ПО ДАННЫМ АМЕРИКАНСКОЙ АССОЦИАЦИИ КНИГОИЗДАТЕЛЕЙ, В США В ЭТОМ ГОДУ ЭЛЕКТРОННЫЕ КНИГИ ЗАНИМАЮТ 1,5% ВСЕГО РЫНКА. И ЭТО ЧИСЛО УВЕЛИЧИВАЕТСЯ: ПО ДАННЫМ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА AMAZON, ПОСЛЕДНИЕ ТРИ МЕСЯЦА НА КАЖДЫЕ 100 ПРОДАННЫХ КНИГ В ТВЕРДОЙ ОБЛОЖКЕ ПРИХОДИТСЯ 143 КНИГИ ДЛЯ РИДЕРА AMAZON KINDLE. В ТО ВРЕМЯ КАК В РОССИИ РЫНОК ПЕЧАТНЫХ КНИГ, ПО ОЦЕНКЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ПО ПЕЧАТИ И МАССОВЫМ КОММУНИКАЦИЯМ, СОСТАВЛЯЕТ \$2,5 МЛРД, А РЫНОК ЭЛЕКТРОННЫХ ИЗДАНИЙ — ЛИШЬ \$6 МЛН, ПО ДАННЫМ «АЙМОБИЛКО».

## РИДЕРЫ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК

### **HIGHSCREEN ALEX**

Один из самых дорогих и «продвинутых» ридеров для российского рынка от компании «Вобис». Устройство работает под управлением операционной системы Android OS и помимо монохромного шестидюймового экрана оснащено также цветным сенсорным дисплеем с диагональю 3,5 дюйма. С его помощью пользователь может заниматься веб-серфингом, играть и покупать книги в интернет-магазинах.  
Стоимость: 15 000 руб.

### **OZON GALAXY**

Совместный продукт интернет-магазина Ozon и мобильного оператора МТС — ридер с сенсорным 6-дюймовым экраном и поддержкой рукописного ввода. Также на борту имеется 3G-модуль, обеспечивающий доступ к электронной библиотеке Ozon.ru.  
Стоимость: 9999 руб.

### **АЙЧИТАЛКА**

Самый доступный ридер на рынке — шестидюймовый сенсорный экран, 2 гигабайта встроенной памяти и встроенный Wi-Fi-модуль.  
Стоимость: 5999 руб.



# Новое желание

Текст: Станислав Куприянов

*ГРАНЬ МЕЖДУ СМАРТФОНАМИ И «ПРОСТО ТЕЛЕФОНАМИ» ВСЕ БОЛЬШЕ СТИРАЕТСЯ: ПО ПРОГНОЗУ GARTNER, УЖЕ К 2014 ГОДУ СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ ПЛАТФОРМ SYMBIAN И ANDROID OS НА РЫНКЕ ОПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ ДЛЯ МОБИЛЬНЫХ СОСТАВИТ 59,8%. КОРРЕСПОНДЕНТ IUNE ОДНИМ ИЗ ПЕРВЫХ РОССИЙСКИХ ЖУРНАЛИСТОВ ОЗНАКОМИЛСЯ С НОВЫМ ФЛАГМАНОМ ЛИНЕЙКИ СМАРТФОНОВ ТАЙВАНЬСКОЙ КОРПОРАЦИИ HTC.*

Модель Desire Z относится к тому роду устройств, что в жизни выглядят гораздо привлекательнее, чем на фотографиях. Скажем больше: это чуть ли не первый слайдер с выдвигной QWERTY-клавиатурой, который понравился нам по настоящему. Он тонкий (14,2 мм), достаточно легкий и благодаря удачному сочетанию элементов — корпус из приятного на ощупь пластика, металлическая задняя крышка — здорово смотрится. Механизм открытия снабжен автопроводчиком — вы можете добраться до скрытой клавиатуры всего одним движением руки.

Клавиатура смартфона, пожалуй, и есть главное его достоинство. Кнопки прямоугольные, чуть приплюснутые, расположены в четыре ряда и разделены между собой. В целом печатать удобно — после того как привыкнешь к аппаратной QWERTY, набирать ответ на SMS-сообщения через экранную клавиатуру уже не хочется. Однако здесь кроется и загвоздка: клавиш всего 48, и если для латинского алфавита этого более чем достаточно, то аккуратно распределить по ним кириллицу не удалось. Компания вышла из положения довольно изящно: две наименее часто используемые буквы русского алфавита — «Х» и «Ъ» — попали в верхний регистр двух кнопок и появляются при двойном нажатии. Не самый плохой вариант. А вот четыре кнопки вызова меню, возврата к главному экрану, поиска и возвращения на экран назад, расположенные под экраном, к сожалению, сенсорные.

В устройстве используется матрица с поддержкой технологии multi-touch диагональю 3,7 дюйма от Sony. Разрешение экрана составляет 480 x 800 точек. Картинка яркая, четкая и сочная. Под лондонским солнцем, где мы тестировали устройство, изображение на дисплее оставалось хорошо различимым. На всякий случай экран защищен стеклом, если вы вдруг



решите носить смартфон в одном кармане с ключами от автомобиля.

Также Desire Z оснащен 5-мегапиксельной камерой со вспышкой и автофокусом, умеющей писать видео в формате 720p. Снимки получаются хорошими, но если вы всерьез собираетесь пользоваться смартфоном вместо традиционной «мыльницы», то обратите внимание на недавно анонсированный HTC Desire HD с камерой разрешением 8 Мпикс.

Смартфон работает под управлением операционной системы Android 2.2 с предустановленной оболочкой HTC Sense. Последняя дает доступ к новому сервису HTC Sense.com. Любой зарегистрированный пользователь сможет синхронизировать с сервисом свою адресную книгу и SMS-сообщения, звонить на свой телефон (если он потеряется в квартире) из интернета и даже мгновенно удалять все данные с аппарата в случае кражи. По словам представителей компании, все эти функции были введены для повышения уровня безопасности пользователя. Но о какой безопасности может идти речь, когда вся твоя

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

**ЭЛЬДАР МУРТАЗИН**, ВЕДУЩИЙ АНАЛИТИК MOBILE RESEARCH GROUP

Desire Z — традиционное для компании устройство. Дело в том, что HTC любит такие слайдеры и имеет лояльную аудиторию. Выпуск очередной модели не призван завоевать множество поклонников — этот аппарат для тех, кто уже знает, что хочет. Модель выходит в середине октября, опережая всевозможных соперников, например Nokia E7, который появится только в конце марта. Так что эта Desire Z эволюционно продолжает линейку от HTC и выглядит хорошим предложением как по цене, так и по функциональности.

## ПРОГНОЗ

*КАК РАССКАЗАЛ НАШ ИСТОЧНИК В РОЗНИЧНОЙ СЕТИ КОМПАНИИ HTC, «ПЕРВЫХ ПОСТАВОК МЫ ОЖИДАЕМ В НОЯБРЕ. НАМ КАЖЕТСЯ, ЧТО ПОПУЛЯРНОСТИ ОБЫЧНОГО DESIRE НОВИНКА НЕ ПОВТОРИТ, НО СВОЙ НЕБОЛЬШОЙ СЕГМЕНТ ЗАЙМЕТ. ПО НАШЕМУ ОПЫТУ ПРОДАЖ В ДАННОМ СЕГМЕНТЕ, QWERTY-КЛАВИАТУРА У НАС НЕ ОЧЕНЬ ВОСТРЕБОВАНА. НО АППАРАТ ВЫГЛЯДИТ ХОРОШО: ВСЕГО ЛИШЬ ЧУТЬ ТОЛЩЕ DESIRE ЗА СЧЕТ УМЕНЬШЕНИЯ АККУМУЛЯТОРА».*

SMS-переписка будет храниться где-то на чужом сервере, — лично мне понятно не очень. Смартфоны с QWERTY-клавиатурами всегда оставались в известной степени нишевыми устройствами, интересными лишь определенной аудитории — тем, кому часто приходится отвечать на сообщения и электронные письма. Стоимость Desire Z, казалось бы, эту «избранность» только подчеркивает — 25 990 руб. на старте продаж. С другой стороны, это наиболее качественно сделанный аппарат в своем сегменте.

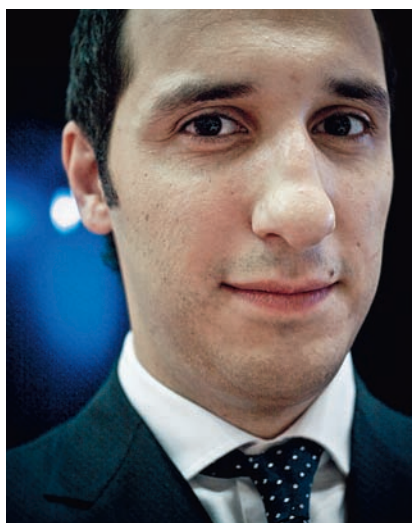
НИЧТО  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ  
ИМ НЕ ЧУЖДО —  
ПЕРВЫЕ ЛИЦА  
КОМПАНИЙ  
ПОДЕЛИЛИСЬ  
С «СЕКРЕТОМ  
ФИРМЫ»  
РАДОСТНЫМИ  
СОБЫТИЯМИ,  
КОТОРЫМИ  
ЗАПОМНИЛСЯ  
ИМ ПОСЛЕДНИЙ  
МЕСЯЦ.



## НАТАЛЬЯ ИВАЩЕНКО

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОГО  
АЭРОДИНАМИ-  
ЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА  
FREEZONE

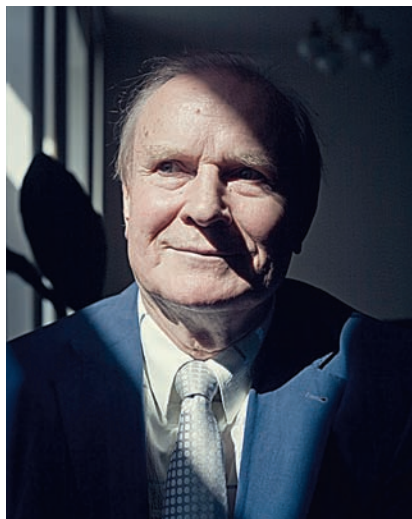
«В начале сентября посетила выставку в Центре фотографии имени братьев Люмьер „Советское фотоискусство 60–70-х“. Наибольшее впечатление произвели фотографии детей — в смешных колготках и нелепых ботинках. Также огромное удовольствие доставили виды Москвы без пробок и толпы».



## АЛЕКСАНДР СМИРНОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР NOBEL  
BIOCARE RUSSIA

«Мы с друзьями в сентябре сплавились на рафтах по реке Опала на Камчатке. Места дикие и очень красивые. Медведей мы видели ежедневно, а людей только два раза. Готовили еду на костре, ночевали в палатках — это был экстремальный отпуск. Вернулся к выставке „Дентал-экспо“ с новыми силами».



## НИКОЛАЙ ДЕМИН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «ЭКСИМА»  
(МИКОЯНОВСКИЙ  
МЯСОКОМБИНАТ)

«Радуют успехи Знаменского генетического центра по свиноводству. Наш партнер, голландская компания Нурог, признал, что он стал одним из лучших в мире по качеству генетической работы и экономическим показателям за первое полугодие 2010 года. И это сделано в России!»





## Подписка через редакцию

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

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

## Чтобы оформить подписку

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

# НОВЫЙ ГОД — С ЛЮБОГО МЕСЯЦА ГODOВАЯ ПОДПИСКА 2010

Подписываемся  
под каждым словом.  
Подпишитесь  
и вы.

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

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

### Коммерсантъ

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

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

### Власть

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

1320 руб.

### Секрет фирмы

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

660 руб.

### АВТОПИЛОТ

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

990 руб.

### CITIZEN K

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

924 руб.

### ДЕНЬГИ

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

1650 руб.

### ОГОНЁК

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

1056 руб.



Мы могли бы вывернуться наизнанку.

Но зачем что-то доказывать?



Гран-при  
За рулем  
2009

## NISSAN TEANA РОСКОШЬ В ДЕТАЛЯХ

Мы могли бы выставить напоказ роскошь Nissan Teana. Показать стеклянную крышу с люком и сдвижной шторкой, комфортные кожаные кресла<sup>2</sup> с вентиляцией и подогревом, DVD-навигационную систему с 7-дюймовым сенсорным дисплеем, камеру заднего вида, интеллектуальную климатическую систему с автоматической рециркуляцией, чип-ключ, аудиосистему BOSE<sup>®3</sup>, систему полного привода... Но зачем что-то доказывать.

Закажите брошюру на сайте  
[www.nissan.ru](http://www.nissan.ru)



SHIFT\_the way you move

СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ ☎ 8 800 200 59 90 | СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ | ТЕСТ-ДРАЙВ У ОФИЦИАЛЬНЫХ ДИЛЕРОВ<sup>4</sup>

ГАРАНТИЯ СОСТАВЛЯЕТ 3 ГОДА ИЛИ 100 000 КМ ПРОБЕГА. ГАРАНТИЯ ПРОТИВ СКВОЗНОЙ КОРРОЗИИ — 12 ЛЕТ НЕЗАВИСИМО ОТ ПРОБЕГА.

ЗА ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ К ОФИЦИАЛЬНЫМ ДИЛерам.

NISSAN ASSISTANCE<sup>5</sup>

ПОМОЩЬ НА ДОРОГЕ

**NISSAN FINANCE**  
специальная кредитная программа

Подробности по телефону 8 800 700 2006 или у официальных дилеров. Услуги по кредитованию по программе NISSAN FINANCE предоставляются ЗАО ЮниКредит Банк (генеральная лицензия ЦБ РФ №1). Программа NISSAN FINANCE доступна в салонах официальных дилеров.

<sup>1</sup> Обладатель Гран-при «За рулем»-2009 в бизнес-классе. <sup>2</sup> Из натуральной кожи выполнены только лицевые поверхности сидений.

<sup>3</sup> Перечисленные опции входят не во все комплектации. <sup>4</sup> В зависимости от наличия автомобилей у официальных дилеров.

<sup>5</sup> Первичная техническая помощь на дороге, эвакуация до ближайшего дилерского центра.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ