

Что может помешать «Цифрограду» стать вторым сотовым ритейлером в стране с.18
Как ЛУКОЙЛ поощряет лояльных клиентов и наказывает нелояльных партнеров с.26
Чем Logistics Capital Fund отличается от российских торговых посредников с.52

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

22.05 — 28.05.2006

№19 (154)



\$4 млн

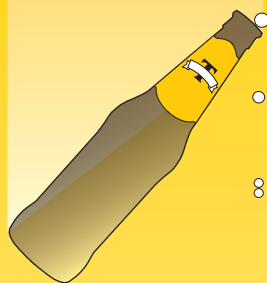
суммарной
капитализации
будет достаточно
русской компании,
чтобы провести IPO с.57

www.sf-online.ru

ОН БЫЛ ТАКОЙ ОДИН

с.44

Необычные брэнд, созданные яркими предпринимателями, часто теряют привлекательность после продажи крупным корпорациям. Sun Interbrew пытается уберечь от этого марку пива «Тинькофф». Удастся ли?



с.42



Все как в лучшей мировой сети — французской Truffaut. Мы взяли их торговые центры за прообраз: у нас французские консультанты, и даже менеджмент отчасти французский

Владелец «Белой дачи» Виктор Семенов объяснил, зачем в центре садовых товаров надо продавать котят



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ: ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – ВЛАДЕЛЬЦЫ, ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИЙ ИЗ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ, ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ, РУКОВОДИТЕЛИ ПРОЕКТОВ ПО ОРГПРЕОБРАЗОВАНИЯМ И УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

НА КОНФЕРЕНЦИИ ВЫСТУПАТ:

Штефан Дертниг, старший вице-президент, директор московского офиса **The Boston Consulting Group**
Олег Евсеенков, первый заместитель начальника Департамента бизнес-планирования, **РАО «ЕЭС России»**
Мина Хачатрян, директор по маркетинговым коммуникациям, **Sitronics**, заведующая кафедрой «Брэнд коммуникаций» Международного института рекламы
Владислав Бутенко, вице-президент, **The Boston Consulting Group**
Сергей Фоменков, вице-президент по коммерции, **УК «Евросеть»**

ТАКЖЕ К УЧАСТИЮ ПРИГЛАШЕНЫ ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОМПАНИЙ:

УВК Nemiroff, «Группа Разгуляй», «Эльдорадо», «Перекресток»

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ГОСТИ



СЕРГЕЙ ФИЛОНОВИЧ

доктор физико-математических наук, профессор, декан Высшей школы менеджмента и научный руководитель направления «Менеджмент» Государственного университета – Высшей школы экономики. Занимается консалтингом в области менеджмента и организационного развития, ведет профессиональные тренинги по различным аспектам менеджмента в России и за рубежом. Член совета и президиума Российской ассоциации бизнес-образования. Автор книги «Лидерство и практические навыки менеджера» и ряда статей по вопросам менеджмента и организационного поведения.

ЛЮК ДЕ БРАБАНДЕР

вице-президент международной компании The Boston Consulting Group. Эксперт по управлению изменениями, генерации идей, разработке стратегии. Автор и соавтор девяти книг; считается одним из наиболее уважаемых специалистов по вопросам бизнес-инноваций.



8 июня 2006 года

МОСКВА
ГОСТИНИЦА «МАРРИОТТ РОЯЛ АВРОРА»
УЛ. ПЕТРОВКА, 11/20

Менеджеров учат изменять реальность,
в то время как лидеры учатся изменять
представление об этой реальности...

Люк де Брабандер

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$500

(БЕЗ УЧЕТА НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Каждый третий участник от одной компании
посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес»
предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47

e-mail: conference@sf-online.ru

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)



26

ГЛАВНЫМ ОТКРЫТИЕМ СТАЛО ТО, что многие автолюбители специально ездят заправляться на конкретные АЗС. Эта информация пришлась очень кстати ЛУКОЙЛУ, который столкнулся с трудностями на столичном рынке



52

«ХОДОКОВ ЗА ДЕНЬГАМИ было много — чего не было, так это грамотных проектов»

В этом номере

частная практика

18 МОДЕЛЬ ДЛЯ СКУПКИ Сеть «Цифроград» намерена занять второе место на рынке сотового ритейла. Однако этим планам могут помешать франчайзи, которые готовы продаваться даже конкурентам — только бы подороже

26 ПРИВОРОТНОЕ ТОПЛИВО «Лукойл» выпустил на рынок собственный брендированный бензин, желая привлечь «продвинутых» автомобилистов. Но оказалось, что марка «Экто» поможет компании и в борьбе с недобросовестными партнерами

32 ИЗБУШКА НА ФИНСКИХ НОЖКАХ «Русско-Азиатская инвестиционная компания» сочла, что кирпичное домостроение — уже вчерашний день, и приобрела финскую Vuokatti, чтобы по ее технологии застроить Россию домами из дерева

лаборатория

44 ИЗ РЯДА ВОН Необычные бренды, созданные яркими предпринимателями, нередко теряют свою привлекательность после продажи крупным корпорациям. Sun Interbrew пытается уберечь от подобной участи марку «Тинькофф»

52 ИМПОРТОРАЗМЕЩЕНИЕ Многие западные компании боятся выходить в Россию, довольствуясь поставками через партнеров или вовсе отказываясь от экспорта. Logistics Capital Fund пытается избавить производителей от страха, невольно вселяя его в местных торговых посредников

57 ИМИДЖ НА ДЕСЯТЬ МИЛЛИОНОВ Принято считать, что первичное размещение акций имеет смысл только при объеме от \$100 млн. Однако за последние полтора года сразу несколько компаний из России провели сверхмалые (до \$50 млн) IPO, оказавшиеся вполне успешными

специальное обозрение

69 КАБИНЕТ

В каждом номере

дневник наблюдений

09 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА	40 КОМПАНИИ И ЛЮДИ
16 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ	66 ТРЕНДЫ

06 почта	68 спроси «Секрет фирмы»
36 своя игра	79 рецензия
63 конкуренция	80 пять случаев

В ближайших номерах

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения и тематические страницы:

29.05.06 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
05.06.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». ЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы».

Тел./факс: (495) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

Формула S Спорт. Стил. Страсть.

товар сертифицирован



Специальное предложение на Audi A4 с пакетом внутренней и внешней отделки S line от quattro GmbH – от \$ 39 900

Официальные дилеры Audi в России: Москва: Audi Центр Север (495) 785 2727; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Audi Центр Москва (495) 797 9090; Audi Центр Запад (495) 775 7772; Audi Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Audi Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Audi Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Audi Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Audi Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633



Audi A4 S line.

Жизнь — это всегда состязание, если в сердце живет азарт гонщика. Благодаря специальному пакету S line владельцу Audi A4 легко представить себя пилотом гоночного болида. Литые диски, эффектные спойлеры, накладки на пороги, спортивный кожаный руль и спортивные сиденья — стиль больших скоростей и больших побед воплощен в каждой детали.

Audi A4 S line — выбор страстных игроков.



Limited Edition



Красноярск: Audi Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Премиум кар (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Audi Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пенза:** Эксклюзив Сервис (8412) 44 0070; **Пермь:** Премьер (3422) 13 9969; **Ростов-на-Дону:** Audi Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Арго Моторс (846) 927 4222; **Сургут:** Автоуниверсал (3462) 76 55 16; **Тольятти:** Audi Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Audi Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (3472) 92 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350

Секрет фирмы

№ 19 (154) 22.05 — 28.05.2006

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),
АНТОН БУРСАК, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ОЛЬГА КАСПЕР, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАЦИН (РЕДАКТОР), ВЛАДИМИР
ЛАПЦЕВИЧ, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР), ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН
ОТДЕЛ «ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЙТИНГИ» ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО
(РЕДАКТОР), АНАТОЛИЙ КАЗАКОВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ДАРЬЯ
ЧЕРКУДИНОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, ЕКАТЕРИНА ПОЯРКОВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ВЫПУСК АНДРЕЙ УТКИН
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель и редакция

ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ТАТЬЯНА АРТУНЯН, СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА,
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА,
ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,
АННА КУЛАГИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, СЕРГЕЙ
ПАХТУСОВ, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА,
ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, ЕКАТЕРИНА ЦИБИНА, СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА,
ОКСАНА АГРАНОВСКАЯ, ДИНА АНИШИНА, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА,
ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИОГА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА,
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕР., Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731,
267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU
СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2420, 261-9808

ФОТОАГЕНТСТВА ИТАР-ТАСС, «КОММЕРСАНТЪ», «РИА-НОВОСТИ», АРР, АР,
BEST PICTURES, EAST NEWS, ФОТОВАНК, РРР, ФОТОЛНК, INTERPRESS, PHOTAS,
PHOTOXPRESS, REUTERS, FOTO S.A., ROSFOTO, VOSTOCK PHOTOS

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ PUNOMUSTA
P.O. BOX 99, KOSTI AALTOSEN TIE 9, FINLAND-80140, JOENSUU
ТИРАЖ **НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих условиях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы»,
допускается только с разрешения авторов (издателя)
и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
ПИ № ФС77-23085 ОТ 28.09.05 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»
И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ
СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ,
ЛИЦЕНЗИОННУЮ РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКУЮ СИСТЕМУ

Microsoft®

ParaType

КОМУНИ



Портал Редакции alesta

Билайн®

® «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,
СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92
«О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ
ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

22.05 — 28.05.2006 — №19 (154)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Ребрендинг „Системы Телеком” — самая лакомая тема прошлой недели. Кто только ни потоптался по злосчастным изображениям, практически никому они не понравились. Я тоже не отношу себя к поклонникам МТС, но во всей этой истории с новым образом вижу одно рациональное маркетинговое зерно. Во-первых, о компании будут говорить не переставая а это само по себе неплохо. Кроме того, все эти вопли про „не нравится-ужасно-отвратительно” скоро стихнут. И в конце концов к новому логотипу настолько привыкнут, что перестанут его замечать, он станет обычным фоном. Ну кто, например, с ходу может вспомнить логотипы разных известных марок (если, конечно, не занимается этим профессионально)? Так что не могу поздравить МТС с явной победой, но эксперимент наверняка будет удачным».

Михаил Афоничев, Москва

«Вид сбоку»

сф №18(153) 15.05.2006

«В статье „Уравнение счастья” описано „поколение Y”.

Его девиз — „Говори, что думаешь”, эти люди не боятся спорить с работодателем и не стесняются менять компании. Но это „у них”. У нас же наличие собственного мнения — большой недостаток. Идеальный сотрудник: „лояльный”, „командный игрок”, „разделяет ценности компании”. Это значит: „заражен лихорадочным оптимизмом, но не лезет со своими предложениями, покорно сносит порку за каждую неудачу компании”.

В конце 2005 года в сф прочитал материал из цикла „Менеджмент качества: лучшая практика”, где исследовалось, есть ли в России производства, организованные по современным стандартам. Сертификаты разных достоинств есть у всех, а реально нашлось только три-четыре компании с нормально организованным производством. А как организованы продажи в российских компаниях?

Современные технологии в любой сфере — нечто удивительное! Вот только к продажам это не относится. Нет, все уже затвердили слова типа „позиционирование-сегментация-CRM”. Что это значит, правда, не знают. Спросите любого начальника отдела продаж: как построены продажи в его отделе? Вам с загадочным видом сообщат, что все зависит от „искусства продавца”. Что это такое — затрудняются определить. Главной своей обязанностью полагают „мотивацию и воодушевление” сотрудников. Но обычно все сводится к невнятным угрозам насчет „кадровых решений”. А больше всего любят бороться с „деструктивными тенденциями, разрушающими команду” (все, что не подходит под определение „идеальный сотрудник”).

В каком пункте здесь применимо слово „технология”? Технология — это описание последовательности действий, приводящих к гарантированному результату. Ах да, как символ прогресса покупаются компьютеры. И есть отдел маркетинга, который не понимает, какое отношение к продажам он имеет.

Так вот, вопрос: что делать? Дано:

- для вас главное удовольствие в жизни — это работа;
- вы умеете делать свою работу;
- вы не согласны мириться с проблемами;
- вы имеете собственное мнение и не стесняетесь его высказывать.

Вопрос: есть ли в нашем отечестве люди, думающие схожим образом, и где их искать?»

Павел Комиссаров, Москва

«Уравнение счастья»

сф №16(151) 24.04.2006

**Nokia для
бизнеса**



Nokia E61. Ну и что, что Вы не в офисе?

Чтобы управлять бизнесом, совершенно необязательно находиться в офисе. Теперь все, что вам нужно для полноценной работы, – у вас в кармане. Назначайте встречи, ведите переговоры, получайте и отправляйте электронную почту, работайте с текстами, таблицами и презентациями, просматривайте PDF-файлы – с новым Nokia E61 это легко и удобно. Где бы вы ни были, ваш бизнес под вашим контролем. В любой точке мира. В любое время суток. Всегда.

Разумный подход к совместной работе | www.nokia.ru

**Club
NOKIA** www.nokia.ru/ClubNokia

Горячая линия Nokia: (495) 727-2222. Часы работы: 08.00-20.00 (московское время), Пн.-Пт.

ПОКУПАЕМ ИДЕИ



В ТЕЛЕПРОГРАММЕ КАПИТАЛ

5 КРУПНЫХ БИЗНЕСМЕНОВ
ПОКУПАЮТ ХОРОШИЕ ИДЕИ

А У ВАС ЕСТЬ ХОРОШАЯ ИДЕЯ?
IDEA@TNT-TV.RU

С 14 МАЯ
каждое воскресенье **20:00**



дневник наблюдений

компании → с40
люди → с42
тренды → с66



INTERPRESS

Перед упрощенным ввозом техники поставили заслон

Громкие отставки в силовых ведомствах, произошедшие в середине мая, уже начали сказываться на бизнесе. Первыми пострадали импортеры электроники и бытовой техники.

Таможня отняла добро

текст: владимир лапцевич

Непосредственно перед перемещением на другую должность (какую, пока неизвестно) руководитель Федеральной таможенной службы Александр Жерихов отменил действие приказа №727, изданного в 2004 году. Он позволял крупным импортерам, входящим в так называемый «белый список» ФТС, ввозить бытовые электроприборы и технику в упрощенном порядке.

Для импортеров эта новость крайне неприятна, если учесть, что благодаря приказу №727 они могли растаможивать грузы всего за один день. Чтобы попасть в список ФТС, им пришлось пройти множество про-

верок. Зато тем, кто туда попал, впоследствии для определения таможенной стоимости товара нужно было просто предъявить счет-фактуру (инвойс) производителя. И растаможивание проходило гораздо быстрее, чем у тех компаний, которые не состоят в «белом списке».

«Теперь легальные поставки будут осуществляться дольше,— считает PR-директор РАТЭК Антон Гуськов.— Соответственно, ассортимент

с9



Отправленный в отставку Александр Жерихов отыгрался на импортерах

нюю изъятый товар всплыл на рынке по демпинговым ценам. В начале апреля была арестована крупная партия мобильных телефонов Motorola, принадлежащая «Евросети» и только что прошедшая таможенное оформление.

Свое недовольство происходящим на таможне и вокруг нее выразил месяц назад Владимир Путин, когда на совещании с членами правительства заявил, что таможенники «сливаются в экономическом экстазе» с бизнесменами.

Теперь бороться с «экстазом» будет новый руководитель ФТС Андрей Бельянинов, ранее возглавлявший Федеральную службу по оборонному заказу. А оценивать результаты этой борьбы будет непосредственно премьер-министр Михаил Фрадков, которому теперь подчиняется ФТС.

Бороться по-прежнему есть с чем. Так, например, 90% компьютеров и комплектующих, а также мелкой цифровой техники ввозится в Россию по «серым» каналам. А если взять, скажем, дорогие модели видеокамер, то в этом сегменте «серыми» будут почти 100%.

Перед компаниями-импортерами встала новая задача — наводить мосты в отношениях с новым руководством ФТС

у легальных импортеров будет обновляться медленнее, увеличатся издержки, что может привести к росту цен».

«Не хочется думать, что отмена приказа была вызвана какими-то аппаратными играми, — говорит Тимофей Суровцев, PR-директор сети „Эльдорадо“. — Хочется верить, что такими решениями двигал здравый смысл». Однако здравый смысл пока никак не просматривается.

«С приостановлением приказа мы были поставлены в равные условия с компаниями, которые позволяют себе работать и по „серым“ схемам», — возмущается Надежда Сенюк, пресс-секретарь «Техносилы».

Непонятна и сама отставка Александра Жерихова. Напомним, что предыдущий глава тогда еще Государственного таможенного комитета Михаил Ванин (занимал пост председателя ГТК с 1999 года) был отправлен в отставку в 2004 году по причине будто бы административной реорганизации комитета. Однако отставке предшествовала череда скандалов.

ГТК в итоге превратился в федеральную службу и вошел в состав Минэкономразвития. А место Ванина занял Жерихов, при котором, как отмечают импортеры, несмотря на все недостатки в работе таможни, все-таки наблюдался серьезный прогресс в вопросе легализации импорта.

«Многие компании ради вхождения в „белый список“ отказывались от „серого“ импорта, — вспоминает Суровцев. — Только за последний год импорт легализовался на 15–20%». По словам Гуськова, если в начале 2005 года «легальным» был лишь, к примеру, каждый десятый мобильный телефон, то к концу года только каждый пятый попадал на прилавки российских магазинов в обход таможни. Наиболее высокий процент «легальности» у крупной бытовой техники — 90–95%.

Тем не менее Жерихову, в отличие от предшественника, удалось продержаться на посту главы ФТС всего два года. Скорее всего, в принятии решения о его отставке не последнюю роль сыграли скандалы, связанные с арестом партий уже растаможенной продукции.

В августе прошлого года МВД задержало более 300 тыс. мобильных телефонов, что привело к дефициту на рынке и росту цен до 40%. А уже осе-

Перед компаниями-импортерами же встала новая задача — наводить мосты в отношениях с новым таможенным руководством.

«Пока будет держаться пауза, — рассказывает Гуськов. — Новому человеку нужно время, чтобы вникнуть в ситуацию, разобраться в нюансах».

Тем не менее импортеры надеются, что пока Бельянинов разбирается в нюансах, пресловутый приказ № 727 вновь заработает. «Я надеюсь, что он опять вступит в силу, потому что это самый цивилизованный и простой механизм таможенного оформления», — полагает Суровцев. В «Техносиле» же говорят, что в противном случае крупные компании будут бороться и отстаивать свои права, ведь, в конце концов, два года назад сама таможня говорила: «Какой хороший этот приказ». Пока же на рынке не исключают роста цен на электронику и бытовую технику в связи с увеличением издержек на таможенное оформление. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Крупнейшие импортеры электроники и бытовой техники лишены льгот при ввозе продукции.

ПРИЧИНА: Случившаяся перед отставкой главы ФТС отмена приказа № 727 об упрощенном порядке ввоза.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Рост издержек на растаможивание и, соответственно, увеличение розничных цен.



ИНТЕГРИРОВАННАЯ
СИСТЕМА АКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Стихия вас не остановит

Новый RAV4 Стиль — свободный

Новый RAV4. За его мужественной внешностью стоят универсальные возможности. Сегодня в ваших руках новая интегрированная система активного управления, которая позволяет водителю сохранять полный контроль над автомобилем в экстремальных условиях. Со сложным рельефом местности помогут справиться электронные системы HAC и DAC*. А запуск двигателя простым нажатием кнопки и система Smart Key сделают управление новым RAV4 еще более приятным.

* HAC — система помощи при подъеме по склону.
DAC — система помощи при спуске по склону.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**



ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. Санкт-Петербург: Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. Екатеринбург: Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. Казань: Тойота Центр Казань (843) 518-4318. Краснодар: Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. Нижний Новгород: Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. Пермь: Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. Ростов-на-Дону: Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 42-9006. Самара: Тойота Центр Самара (846) 269-4444. Тольятти: Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. Тюмень: Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. Уфа: Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. Челябинск: Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595. **ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 97-9666; Тойота Центр Жетісу (3272) 50-1102.

Товар сертифицирован

Авторизованные сервисные станции: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. Киселевск: Тойота Центр Киселевск (38464) 5-1450. Красноярск: Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Toyota напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких.

На российском туристическом рынке скоро появится крупный альянс: ведущие туроператоры призвали 215 турагентств объединиться в полноценную дистрибуторскую сеть.

Ответный альянс

текст: дмитрий крюков



РИА-НОВОСТИ

Туроператоры обещают сохранить агентствам-партнерам яркую индивидуальность

Девять крупных российских туроператоров — номинантов премии «ТБГ. Туристические брэнды» (среди них «ПАК групп», «Капитал тур» и др. — их совокупный оборот, по оценкам **СФ**, составляет около \$400 млн) решили сделать первый шаг к объединению сбытовой стратегии под эгидой организатора премии — информационной службы «Банко». Они предложили 200 независимым розничным агентствам сформировать торговый альянс. Ожидается, что его участники сохранят самостоятельность, но при этом получают бонусы сетевых агентств (таких как «Велл», «Глобал трэвэл» и др.). Поощрения, в частности, включают специальные условия по оплате ознакомительных туров, дополнительные бонусы VIP-клиентам агентств. Четыре туроператора готовы предоставить агентствам повышенное вознаграждение (12% вместо 10%).

Кроме того, операторы обещают оказывать розничным продавцам имиджевую поддержку в рамках продвижения премии «ТБГ. Туристические брэнды». «Теперь агентства могут заявить, что в их офисах — лучший продукт. Их статус выделяет их из общей массы», — утверждает гендиректор «Капитал тур» Инна Бельтюкова. В обмен агентства обязуются в первую очередь продавать туры участников альянса. Впрочем, сотрудничество с другими производителями турпродукта допускается.

Организаторы проекта не скрывают, что во многом их мотивировало поглощение в апреле 2006 года «Магазина горящих путевок» холдингом «Туральянс», которому принадлежит сеть «Куда.ру». Под контролем новоиспеченного ритейлера оказалось свыше 10% розничных продаж турпутевок по России и 15–20% продаж в Москве. «Объединение под эгидой „ТБГ. Туристические брэнды“ особенно актуально в период структуризации агентского рынка, когда там выделяются игроки, которые занимают сильную позицию в отношении производителей», — объясняет президент ИС «Банко» Татьяна Дмитрива.

Идею уже поддержали 36 розничных турфирм. Пока они будут работать под суббрэндом «Независимые агентства брэндового продукта ТБГ». Однако в будущем это название может быть заменено на более лаконичное. По словам вице-президента ИС «Банко» Дмитрия Даниленко, если проект окажется успешным, через год планируется создать полноценную сеть с единым бюджетом и call-центром, где звонки от частных клиентов будут перераспределяться по агентствам-партнерам. «Бюджет будет формироваться из поступлений от номинантов премии ТБГ и самой ИС „Банко“, а также из сервисных сборов с турагентств», — рассказывает Даниленко. — Пока же вплоть до июня 2006 года вступление в альянс совершенно бесплатно».

Между тем не все номинанты премии «ТБГ. Туристические брэнды» горят желанием участвовать в альянсе. Воздержались такие гиганты, как Tez Tour и ВАО «Интурист». «Проект имеет право на существование, но пока что он недостаточно детально проработан», — считает гендиректор компании Tez Tour Владимир Каганер. — Если ИС „Банко“ удастся создать серьезный коммерческий проект, то мы будем сотрудничать с ними так же, как с другими сетями». По мнению директора по туризму ВАО «Интурист» Андрея Власова, организация сетевых агентств — явление, востребованное на рынке, но сеть должна быть управляема.

Главная сложность, с которой может столкнуться альянс, — его организаторы слишком непохожи друг на друга. Компании имеют разные обороты и технологии работы, так что они не в состоянии предложить розничным партнерам унифицированные условия сотрудничества. Кроме того, в дело могут вмешаться амбиции. «Беда российского туризма в том, что мы не умеем договариваться. Если бы могли, то сделали бы это еще раньше», — сетует заместитель директора московского офиса компании «Ривьера» Галина Скобельчихина. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Туроператоры создают совместную лояльную розничную сеть.

ПРИЧИНА: Крупные сетевые агентства навязывают операторам невыгодные условия.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Альянс турагентств будет оказывать давление на операторов, оставшихся в стороне от проекта.



Лесозаготовка
Деревообработка
Целлюлоза, картон
Упаковка

«Илим Палп» — одна из десяти крупнейших мировых компаний по объемам производства товарной целлюлозы, собственных лесных запасов и лесозаготовки. Предприятия «Илим Палп» производят 60% российской товарной целлюлозы и 50% коробочного картона.

Корпорация ежегодно инвестирует более 10 миллионов долларов в реализацию экологических программ.

«Илим Палп» является крупнейшим поставщиком целлюлозно-бумажной продукции на динамично развивающийся рынок Китая.

Корпорация объединяет крупнейших производителей целлюлозно-бумажной промышленности России: ОАО «КЦБК», ОАО «ЦКК», ОАО «ПО «УИ ЛПК» и ОАО «СПб КПК».

www.ilimpulp.ru

Visa запускает в России новую услугу — денежные переводы с одной карты на другую. Компания надеется отнять часть рынка у классических операторов денежных переводов, прежде всего у дорогих брендов Western Union, MoneyGram и Travelex.

Переводчик Visa

текст: юлиана петрова



ALAMY/PHOTAS

Успех «переводного» сервиса Visa будет зависеть от того, удастся ли привлечь банки с широкой сетью банкоматов

Как подчеркивают в Visa International, Россия стала первой в мире страной, внедрившей новый массовый сервис межкарточных денежных переводов «Деньги с Visa на Visa — 24/7». Речь идет о том, что держатель карты сможет через банкомат перевести деньги на другую карту, для этого нужно только указать ее 16-значный номер.

Надо сказать, что до сих пор Visa не добивалась особых успехов в сфере переводов. В 2003 году в России был с помпой анонсирован аналогичный «визовый» сервис — перевод денег с банковского счета на карты, но он не получил распространения. Несколько российских банков начали такие проекты, но сама процедура и расценки мало чем отличались от традиционных банковских переводов, а по срокам сервис и вовсе был неконкурентоспособен. К тому же развитие сектора переводов с участием карт до сих пор ограничено. Например, еще в 2003 году Travelex объявил, что отказывается от переводов на «пластик», поскольку процедуры снятия денег из банкоматов в России не соответствуют требованиям AML — стандарта FATF. В частности, FATF настаивает на однозначной идентификации получателя денег, а PIN-код якобы этого не гарантирует.

Причины нынешней активности Visa понятны: по оценкам Retail Banking Research, Россия лидирует в Центральной и Восточной Европе по числу банкоматов и темпам роста сети. Сегодня в стране установлено 27,64 тыс. банкоматов. А с учетом 23 млн карт Visa, выпущенных в России к 2006 году, можно говорить о наличии в стране массовой потенциальной клиентуры для межкарточных денежных переводов. К тому же сам рынок денежных переводов в России динамично развивается. По оценкам ЦБ, объем трансграничных переводов через 15 брендованных систем и «Почту России» (без учета Сбербанка) в прошлом году превысил \$3,5 млрд. Внутрироссийский же «переводной» рынок, где тон задают «Почта России» и Сбербанк, составил примерно 250 млрд руб. Со Сбербанком или «Почтой России» системе Visa тягаться будет трудно, говорят эксперты, а вот у дорогих операторов типа Western Union новая услуга,

возможно, отберет часть клиентуры. Недостатком услуги станет ее медлительность: перечисление происходит в течение двух рабочих дней, тогда как в классических системах перевод денег занимает от 15 минут до нескольких часов.

Популярность межкарточных переводов будут зависеть от тарифной политики и числа банков-участников. Первый партнер уже найден — уральский «Кредит Урал банк». Его комиссия составит 2% от суммы перевода плюс 30 руб. для карт, эмитированных самим банком, а для «чужих» карт — 3% плюс 30 руб. До конца года Visa надеется вовлечь в проект шесть российских банков. В Газпромбанке подтвердили интерес к новинке, но начальник департамента банка Сергей Огурцов заявил, что пока в тестовом режиме выполняется лишь пилотный проект переводов между картами, выпущенными самим банком. А директор департамента розничного бизнеса Промсвязьбанка Лидия Герцена отметила возросший интерес клиентов к высокотехнологичным услугам, но добавила, что сейчас банк только примеривается к новому сервису, прорабатывая технологические и юридические вопросы.

Западные же операторы денежных переводов не видят угрозы со стороны Visa. Прежде всего потому, что сервис Visa вряд ли выйдет за границы СНГ, а Western Union или MoneyGram специализируется на переводах в дальнее зарубежье. Так, Пит Зиверц, вице-президент Western Union по связям с общественностью в регионе EMEA, отмечает, что его компания и Visa конкурируют в различных сегментах. «В большинстве случаев клиент Western Union — человек без банковского счета, который стремится как можно скорее получить наличные, и это принципиально отличает его от потребителя с кредитной картой. Поэтому мы не ожидаем какого-либо ущерба для нашего бизнеса», — уверен Зиверц. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Платежная система Visa запускает в России услугу межкарточных денежных переводов.

ПРИЧИНА: Увеличение числа банкоматов и держателей карт подготовили почву для нового рынка.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Рост объема денежных переводов, обслуживаемых банками-участниками, появление дополнительного стимула для роста бизнеса Visa в России.

Горючие таблетки

ТЕКСТ: ольга шевель

Пожар на складе крупнейшего фармдистрибутора «Протек» выявил слабые места в логистике компании. По иронии судьбы именно своей сильной логистикой «Протек» всегда гордился.

Пока причины возгорания не ясны — на настоящий момент «Ингосстрах» выясняет, имел ли место страховой случай, а в самом «Протеке» затрудняются назвать сумму прямого ущерба. Сгорели не складские запасы, а автоматизированная сборочная линия, где компания формировала заказы для аптек московского региона, и лекарственные препараты, находившиеся там в момент возгорания. Учитывая сильные повреждения помещения склада, урон, нанесенный «Протеку» пожаром, может составить по меньшей мере несколько миллионов долларов.

Однако компания довольно быстро смогла минимизировать последствия инцидента. Во всяком случае, уверяют в пресс-службе «Протека», пожар не повлияет на текущую работу. Сразу после пожара компания перенесла в свои ближайшие филиалы сборку заказов для аптек Подмоскovie и для федеральной программы дополнительного лекарственного обеспечения (по ней льготникам направляется более 2 тыс. наименований).

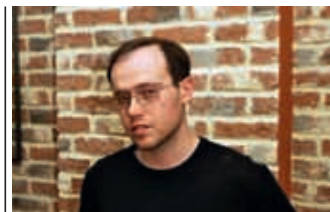
По мнению аналитика ИК «Финам» Ольги Самарец, в связи с переносом работы на другие площадки компании предстоит решить довольно сложную задачу. «Пожар выявил слабое место в логистике фармдистрибутора», — объясняет Самарец. — Отсутствие дополнительной линии розничного комиссования поставило его на грань потери ряда клиентов. Кроме того, в связи с этим на 2–3% могут вырасти издержки».

Между тем гендиректор исследовательской компании DSM Group Александр Кузин считает, что «Протеку» удастся быстро преодолеть последствия кризиса. «Компания занимала 28,5% рынка по России и 24% по столичному региону», — отмечает Кузин. — Однако пожар произошёл перед летним межсезоньем, когда многие лекарства не очень востребованы населением, так что «Протек», скорее всего, сможет восстановить позиции уже к концу лета».

Правда, пострадать могут покупатели. Эксперты не исключают, что ситуацией воспользуются мелкие дистрибуторы и попытаются заместить своими поставками продукцию «Протека». Пользуясь ажиотажем, они могут спекулятивно поднять отпускные цены на отдельные наименования лекарств. В результате цены в Москве и Подмоскovie временно повысятся на 5–10%, а общий уровень оптовых цен возрастет на 1–2%. □



От дорогостоящей линии «Протека» остался один пепел



версии александра бирмана

Инкорпорирование преемников

«У КАЖДОГО КАНДИДАТА в преемники должен быть чебо́ль». Такова, если перефразировать Бориса Гребенщикова, главная мотивация большинства крупных слияний и поглощений, происходящих сегодня в России. У Дмитрия Медведева есть «Газпром». У Владимира Якунина — ОАО РЖД, собирающееся заниматься банковским бизнесом, добычей угля и даже изданием газет. А Сергей Иванов, похоже, «инкорпорировался» с «Рособоронэкспортом» (РОЭ). Среди тех, кого принято называть силовиками, и помимо министра обороны немало влиятельных людей, желающих опекать наиболее дееспособные предприятия ВПК. Один из них — гендиректор РОЭ Сергей Чemezov, знакомый с Владимиром Путиным еще со времен их совместной работы в ГДР. Есть еще замглавы президентской администрации Игорь Сечин, чьим покровительством, по некоторым сведениям, пользуются сенатор Сергей Пугачев и его Объединенная промышленная корпорация (ОПК), управляющая «Северной верфью» и Балтийским заводом. Эти предприятия очень хотели получить полутора-миллиардный контракт на строительство трех фрегатов для индийских ВМС. Но выгодный заказ в конце 2005 года не без содействия со стороны Иванова достался патронируемому РОЭ калининградскому заводу «Янтарь». Показательно, что именно после этого возникли громкие дела об армейской дедовщине, нанесшие весьма серьезный удар по репутации «оборонного» вице-премьера. В кулуарах поговаривали даже о его скорой отставке. Но не прошло и полугода, как Путин, рассуждая в своем послании Федеральному собранию о реформировании вооруженных сил, ни словом не обмолвился о болезненной для Иванова теме. Зато через два дня после президентского выступления главой Федеральной таможенной службы был назначен Андрей Бельянинов, давний коллега Чemezова, до недавнего времени руководивший подчиняющейся Минобороны Федеральной службой по оборонному заказу. Теперь Чemezov добивается придания РОЭ статуса госкорпорации. А Пугачев якобы подумывает о продаже ему своих верфей (правда, официальные представители ОПК опровергают эту информацию). С автомобилями, судами, титаном и таможней двух тезок — Иванова и Чemezова — ждут великие дела. □

«Модернизация МГТС происходит на низшем технологическом уровне — на уровне замены оборудования. Сети „Комстар—ОТС“, напротив, проектировались на базе передового оборудования»

«Сливочный рынок кончился», **СФ** №24/2004, стр. 25–29



«Комстар—ОТС» отобрал у Golden Telecom звание крупнейшего в России альтернативного оператора. Это стало возможно благодаря МГТС, контроль над которой «Комстар» получил в ноябре 2005 года. **текст: антон бурсак**

Козырь «Комстара»

Год назад МГТС сильно отставала в техническом оснащении от «Комстар—ОТС». Несмотря на это компания внесла самый существенный вклад в рост бизнеса «Комстара». Дело в том, что МГТС обладает техническими ресурсами для оказания телекоммуникационных услуг большинству москвичей — примерно 4 млн человек. Уникальное конкурентное преимущество обеспечило быстрое увеличение числа клиентов «Комстара», подписанных на услугу широкополосного доступа в интернет под маркой «Стрим». За прошлый год количество абонентов «Стрима» выросло более чем вдвое — со 100 тыс. до 260 тыс. Доход от этого направления составил \$68,9 млн. Прибыль МГТС также увеличилась за счет того, что абонентская плата за пользование фиксированным телефоном в Москве поднялась на 17%. К тому же МГТС активно развивала дополнительные услуги, в первую очередь платную справочную службу «009».

Согласно отчетности, доходы «Комстар—ОТС» в 2005 году выросли на 31%, до \$907,6 млн, чистая прибыль — на 39%, до \$105,9 млн. При этом чистая прибыль Golden Telecom (GT) увеличилась за тот же период всего на 17,5%, а доходы — на 14,3%. Капитализация «Комстара» составляет около \$3 млрд, в то время как у GT она почти втрое меньше — \$1,05 млрд. «„Комстар“ рос быстрее рынка за счет МГТС с индексируемыми государством тарифами, а также благодаря ADSL-бизнесу „Стрима“, — объясняет аналитик J'Son & Partners **Борис Овчинников**. Кроме того, у «Комстара», по сравнению с GT, изначально позиции в сегменте услуг для домашних пользователей были сильнее. А ведь именно это направление выходит сейчас на первый план. Рынок услуг фиксированной связи для корпоративных клиентов, по данным J'son & Partners, растет в Москве максимум на 15% в год, более высокие темпы удастся демонстрировать только относительно небольшим фирмам. Причины очевидны: все крупные компании, кото-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Компания «Комстар—Объединенные телесистемы» создана в мае 2004 года в результате слияния операторов «Комстар», «МТУ-Информ» и «Телмос». Владельцами компании являются АФК «Система» (51% акций) и МГТС (14%), 35% акций торгуются на Лондонской фондовой бирже. Основными направлениями деятельности компании являются услуги телефонной связи, передачи данных, высокоскоростного доступа в интернет, видеоконференцсвязь, а также услуги интеллектуальной сети и кабельного телевидения.



Рост конкуренции вынуждает операторов думать не о повышении выручки с одного клиента, а хотя бы о стабилизации этого показателя

Позиции «Комстара» в сегменте услуг для домашних пользователей изначально были сильнее, чем у Golden Telecom

рым нужна современная связь, ее уже получили. «Развитие новых технологий и рост конкуренции заставляют операторов думать не о повышении выручки с одного клиента, а хотя бы о стабилизации этого показателя», — говорит Борис Овчинников. К примеру, рынок широкополосного доступа в интернет для домашних пользователей в целом по России вырос за прошлый год в 2,3 раза, то есть более чем на 750 тыс. подключений. В 2006 году количество подключений может достичь уже 2,4 млн.

GT намерен ликвидировать отставание на рынке домашних пользователей. Но при этом на самой перспективной площадке, московской, компания хочет сделать ставку на более современные технологии — беспроводной доступ в сеть. В начале года руководство GT заявило, что собирается развернуть в Москве сеть из 5 тыс. узлов Wi-Fi доступа. К концу мая компания планирует довести количество установленных узлов до 1,3 тыс. и обеспечить покрытие центральной части столицы. **СФ**

I



MOSCOW PARIS, MILAN LONDON, TOKYO, NEW YORK*

*Я люблю Москву, Париж, Милан, Лондон, Токио, Нью-Йорк.

NISSAN MICRA ДИКТУЕТ МОДУ

Уникальная новость для всех, кто неравнодушен к веяниям моды: специальная версия **Nissan Micra SV4** уже в продаже! Благодаря ярким цветам кузова Nissan Micra SV4, Вы будете выглядеть на дороге неотразимо. Эксклюзивный интерьер с оригинальной комбинацией темно-серого и красного цветов подчеркнет Ваш тонкий вкус и индивидуальность. А еще к Вашим услугам автоматическая коробка передач, CD-проигрыватель и много других удобных функций. Nissan Micra SV4. Следи за модой.

www.nissan.ru



SHIFT_city life

СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ | ТЕСТ-ДРАЙВ У ОФИЦИАЛЬНЫХ ДИЛЕРОВ**

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ. Москва: АА MAJOR AUTO (495) 730-0073; АВТОМИР (495) 105-5510; АВТОЦЕНТР НА ТАГАНКЕ (495) 797-6060; АВТОЦЕНТР НИССАН НА ВОЙКОВСКОЙ (495) 786-2222; АВТОЦЕНТР ОВОД (495) 787-5353; GENSER (495) 788-5858; NATC GROUP (495) 784-6410; НИССАН В КРЫЛАТСКОМ (495) 741-4343; НИССАН ЦЕНТР КУНЦЕВО (495) 933-4033; ПЕЛИКАН-АВТО (495) 787-0707; У СЕРВИС+ (495) 258-8989. Санкт-Петербург: АВТОДОМ РОССПАН (812) 325-0065; АВТО-ПРОДИКС (812) 702-4292; AUREORE AUTO (812) 327-1000; СТК ЦЕНТР НИССАН (812) 336-9122. Екатеринбург: АВТОСАН (343) 233-6050; LUCKY MOTORS (343) 256-8686. Казань: АККОС (843) 269-0066. Краснодар: МОДУС (861) 215-0215. Курск: АВТОЦЕНТР ЮЖНЫЙ (4712) 32-6060. Нижний Новгород: НИЖЕГОРОДЕЦ (8312) 75-9815. Пермь: УРАЛАВТОИМПОРТ (3422) 65-7386. Петрозаводск: НИССАН-СТК (8142) 79-7010. Ростов-на-Дону: ОРБИТА (863) 232-7915. Саратов: ВОСТОК-МОТОРС (8452) 55-8131. Самара: САМАРСКИЕ АВТОМОБИЛИ (846) 957-1690. Ставрополь: НДК МОТОРС (8652) 24-8898. Тюмень: ВОСТОК МОТОРС (3452) 75-1751. Уфа: КАЛИНА (3472) 25-4915. Челябинск: РЕГИНАС (3512) 68-9626.

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.

** В зависимости от наличия автомобилей у официальных дилеров.

Цифроград

ЦЕНТРЫ МОБИЛЬНОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

частная практика

СТРАТЕГИЯ

брендинг → с26
 амбиции → с32
 своя игра → с36

«ЦИФРОГРАД» СОБИРАЕТСЯ ЗАНЯТЬ ВТОРОЕ МЕСТО НА РЫНКЕ СОТОВОГО РИТЕЙЛА. ОДНАКО ДОБИТЬСЯ ЭТОЙ ЦЕЛИ МОГУТ ПОМЕШАТЬ ФРАНЧАЙЗИ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ГОТОВЫ ПРОДАВАТЬСЯ ДАЖЕ КОНКУРЕНТАМ — ТОЛЬКО БЫ ПОДОРОЖЕ.

Модель для скупки

ТЕКСТ:

оляга касплер

«Все сделки по выкупу франчайзинговых сетей пока совершаются по инициативе наших партнеров, — говорит генеральный директор „Цифрограда“ **Владимир Пляко**. — При прочих равных им лучше продаться нам, а не конкурентам». Однако «прочие» оказываются равны не всегда: «федералам» становится все сложнее находить сети, подходящие для покупки, и они готовы идти на повышение.

С новыми рыночными реалиями «Цифроград» столкнулся в марте этого года, когда его петербургский партнер «Телеком пойнт» предложил франчайзеру выкупить его сеть. «Настоящая цена одного салона — \$30 тыс., а „Телеком пойнт“ завысил ее больше чем в два раза, — сетует директор по маркетингу „Цифрограда“ **Андрей Набатчиков**. — Естественно, мы отказались».

Зато «Евросеть» не сочла цену слишком высокой: 17 из 21 предложенного ей «Телеком пойнтом» салонов находились в престижных торговых комплексах «Адамант», куда лидер рынка давно стремился попасть. «Для нас такая сделка была бы совершенно нерентабельна», — разводит руками Андрей Набатчиков.

«Цифрограду» предрекали уход с петербургского рынка. Однако компания решила проблему, выкупив в Петербурге около 100 своих франчайзинговых сало-

нов, в том числе оставшиеся точки «Телеком пойнта».

Выкупать франчайзи «Цифроград» решил еще в конце прошлого года. Владельцы хотели занять второе место на рынке, и было очевидно, что такая цель требует новой стратегии. Поворотным моментом стал январь 2006 года, когда компания приобрела сеть «Анарион»: 140 ее салонов в Москве, Казани, Перми уже полгода работали под франшизой «Цифрограда». Вместе с «Анарионом» франчайзер получил команду менеджеров и технологии, ставшие базой для развития сети.

Сейчас компания завершает сделки в Воронеже, Краснодаре и других городах-миллионниках. Клету у «Цифрограда» будет уже 350 собственных салонов, общие инвестиции в их покупку составят \$7–10 млн. Но чтобы выполнить план по завоеванию доли рынка, нужно больше.

с19





Владимир Пляко изменил модель бизнеса, чтобы франчайзи не ушли к другому

«Федералам» становится все сложнее находить подходящие для покупки сети, и они готовы идти на повышение цены



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

«Цифроград» хочет добиться успеха, сделав свои магазины интереснее, чем у конкурентов

Ставка на поставки

ДИСТРИБУТОРСКАЯ компания «Северен», владелец брэнда «Цифроград», работает на рынке мобильной техники с 1996 года. Развивать франчайзинговую сеть под брэндом «Цифроград» она стала три года назад, открыв первый салон в Екатеринбурге. Тогда федеральные сети уже начали делить национальный рынок, и оптовику необходим был надежный сбытовой канал.

За 2003 год «Цифроград» увеличился всего на два салона. Бурно развиваться ритейлер начал летом 2005 года, когда франшизу «Цифрограда» приобрели «Анарион», петербургские сети «Телеком пойнт», KS Group и «Техносвязь», уральская «Т1», татарская Домо: за два месяца вывеску сменили более 350 российских магазинов. Казалось, «Цифрограду» ничто не угрожает, но в августе того же года грянул таможенный кризис.

Проводя операцию по ликвидации «серых» каналов импорта, МВД арестовало более 350 тонн мобильных телефонов, предназначенных для продажи в крупнейших розничных сетях. Результатом акции силовиков стал переход федеральных ритейлеров на прямой импорт и «обеление» рынка до 70%.

«Цифроград» решил идти в ногу со временем. «Полгода после кризиса были для нас особенно тяжелыми», — рассказывает Владимир Пляко. — Когда работаешь „побелому“, очень сложно конкурировать с компаниями, ввозящими „серые“ телефоны по заниженным ценам. Многие франчайзи «Цифрограда» стали нарушать условия контракта и закупать телефоны у нелегальных поставщиков по более выгодным ценам. «Выкуп франчайзи — единственное, что остается в такой ситуации», — комментирует аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин.

В «Северене», однако, уверены, что скоро с «серым» импортом будет покончено: МВД начала новую кампанию по борьбе с контрабандой. Так, «Евросеть» лишилась партии телефонов Motorola на \$20 млн. Силовики ее уничтожили, предъявив компании «несоответствие экологическим требованиям». «Техносиле» же удалось отстоять свой склад с товаром на \$30 млн. «Правительство подталкивает западных производителей к тому, чтобы они ввозили телефоны самостоятельно», — объясняет Владимир Пляко. — Если вендоры откроют здесь склады, это будет архилогичным завершением истории. По крайней мере, один такой склад откроется уже летом».

ДОСЬЕ

ДИСТРИБУТОРСКАЯ КОМПАНИЯ «СЕВЕРЕН» основана в 1993 году, занимается поставками телекоммуникационного оборудования. Розничный бренд «Цифроград» компания начала развивать в 2003 году. Сегодня сеть «Цифроград» насчитывает 1150 салонов, из них около 240 — собственные магазины компании. Помимо мобильных телефонов, в ассортимент салонов входят DECT-телефоны, факсимильные аппараты, цифровая аудиотехника, фотокамеры и аксессуары. «Цифроград» занимает 9,5% рынка сотового ритейла, оборот сети за 2005 год составил \$450 млн.

Гендиректор «Цифрограда» убежден, что полное «обеление» рынка займет не больше полугода. Если «серые» каналы будут закрыты, франчайзи ничего не останется, кроме как закупать продукцию по рыночным ценам. Другой вопрос, что сейчас у франчайзи все равно есть возможности доставить головную боль своему франчайзеру.

Последние герои

В ИЮЛЕ 2005 ГОДА ПРЕЗИДЕНТ уральской сети «Симфония» Александр Доросин-

Казалось, «Цифрограду» ничто не угрожает, но в августе 2005 года разразился таможенный кризис

ский возглавил Ассоциацию мобильных технологий, объединившую независимых «регионалов» в борьбе с московскими «захватчиками». Независимые сети пытались сообща добиваться от вендоров более выгодных условий закупок — таких же, какие получают «федералы». А уже в апреле этого года «Симфония» стала франчайзи «Цифрограда», и Доросинский понял, что новое партнерство улучшит ценовые предложения и ассортимент его сети. Война «регионалов» с «федералами» закончилась, даже не успев толком начаться. Сегодня федеральные сотовые ритейлеры контролируют уже 70–80% рынка.

Но парадоксальным образом побежденные оказались в выигрышном положении: спрос на региональные сети превышает предложение. «Федеральные компании борются за последних адекватных „регионалов“, — рассказывает аналитик

J'son & Partners Сергей Савин. — Если в прошлом году газеты писали о приобретении 100 салонов, то сейчас компании хвастаются сделками на 10 точек».

Вместе с «последними участниками» конъюнктуру прочувствовали и франчайзи, теперь активно предлагающие свои сети на выкуп конкурентам и меняющие франчайзеров. «Угроза перехода к другому франчайзеру — это своеобразный шантаж, используемый франчайзи», — говорит Эльдар Муртазин.

«Телеком пойнт» стал не единственным «шантажистом», с которым «Цифрограду» пришлось расстаться. В марте 2006 года татарская компания Domo, чья сеть сотовых салонов восемь месяцев проработала под вывеской «Цифрограда», приобрела франшизу Dixis. Конфликт произошел из-за того, что Domo хотела развиваться не только в Казани, но и в Башкирии, Чува-

РЕШЕНИЕ ВАШИХ ЗАДАЧ – НАША РАБОТА. КАЖДЫЙ ДЕНЬ.

Даже самое ЗАВЕТНОЕ желание срочно доставить груз по России будет выполнено DHL.

DHL осуществляет перевозку грузов и документов по принципу «от двери до двери» более чем в 500 российских городов и населенных пунктах. Мы предлагаем полный спектр услуг – от доставки документов в тот же день до грузовой транспортировки палет. Просто выберите наиболее удобный для Вас по стоимости и срокам способ доставки, и мы позаботимся обо всем остальном.

Свидетельство ГТК РФ №10000/0026

Более подробная информация на сайте www.dhl.ru



«Телеком пойнт» оказался не единственным «шантажистом», с которым «Цифроград» пришлось расстаться

шии, Марий-Эл, где у «Цифрограда» были другие франчайзи. «Цифроград» же добивался того, чтобы франчайзи усилил свои позиции в Татарии. Рынок позволил Домо ставить свои условия, с готовностью принятые конкурентом «Цифрограда». «Уходя к Dixis, франчайзи, скорее всего, рассчитывает на дальнейшую продажу, надеясь, что Dixis купит дорожку», — полагает Сергей Савин.

Новым фактором, который еще больше разогреет рынок «региональных сетей на продажу», может стать приход в сотовый ритейл «Эльдорадо». Сейчас у компании около 200 салонов мобильной связи, однако дискаунтер собирается к лету следующего года занять третье место на рынке. Участники рынка признают, что ресурсов этой компании хватит и на второе место.

Правда, президент «Эльдорадо» **Игорь Яковлев** заявил, что не понимает смысла

скупки салонов мобильной связи: ведь договоры аренды этих магазинов обычно заключаются всего на несколько месяцев. Но признал, что пока не совсем разобрался в тонкостях нового бизнеса.

Региональное ополчение

СЕГОДНЯ ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ для франчайзеров сохранить свои салоны — приобрести франчайзи, согласившись на его цену. Однако выкупать все 1105 салонов «Цифроград» не собирается: компания разработала стратегию, предполагающую переход в собственность только 30–40% ее точек.

«Мы выкупаем франчайзи лишь в тех регионах, где не можем найти сильного партнера, способного инвестировать в развитие сети и достичь поставленной нами цели — 20% местного рынка», — говорит Владимир Пляко. Сильных партне-

РЫНОК

ПО ОЦЕНКЕ MOBILE RESEARCH GROUP, объем рынка мобильных телефонов в первом квартале 2006 года составил 965 млн евро, увеличившись по сравнению с первым кварталом прошлого года на 10%. Абсолютным лидером является «Евросеть» с долей рынка 28,5%, в пятерку лидеров также входят «Связной», «Цифроград», Dixis и Divizion. Основная тенденция: рост продаж телефонов среднеценового сегмента на фоне падения продаж бюджетных моделей, в результате в стоимостном выражении рынок растет, хотя количество проданных телефонов уменьшается.

ров франчайзеру потребуется немало: «Цифроград» планирует за год удвоить долю рынка и количество салонов, достигнув показателя в 2 тыс. магазинов, из них только 700 будут собственными точками компании.

Конечно, для крупных региональных игроков, не желающих продавать бизнес, франшиза «Цифрограда» за \$1,2 тыс. в год действительно может оказаться хорошей

Подпишитесь на журнал «Секрет фирмы» и газету «Бизнес» получите скидку 10% на все конференции и семинары ИД «Секрет фирмы»

Ближайшие мероприятия

25.05 Эффективная логистика: управление цепочками поставок, сокращение издержек

06.06 Бизнес как часы. Как повысить эффективность организации

08.06 Реализация потенциала компании. Повышение стоимости бизнеса через управление изменениями

14.06 Эффективные программы лояльности: как сделать клиента своим навсегда

20.06 Изменения роли собственника в растущих российских компаниях

Шаг 1. Оформите редакционную подписку по телефону (495) 795-3065 или podpiska@sf-online.ru

Шаг 2. Сообщите об оформлении подписки по телефону (495) 960-3118 или на conference@sf-online.ru и получите скидку 10% на участие в любом мероприятии ИД «Секрет фирмы»

НОУ-ХАУ

План восхождения «Цифрограда»:

- выкупить крупную сеть «Анарион», получив вместе с ней технологии для развития собственной сети;
- выкупить 30–40% своих франчайзи в ключевых регионах;
- в остальных регионах найти сильных партнеров, которые смогут занять 20% местного рынка;
- расширить сеть до 2 тыс. салонов;
- повысить эффективность работы магазинов, улучшая сервис и вкладывая дополнительные средства в рекламу.

защитой: она позволит им конкурировать с федеральными сетями, обеспечив сильным брэндом и поставками по выгодным ценам. Вопрос только в том, найдется ли на разоренных «федералами» региональных рынках достаточно компаний, способных выполнить амбициозные задачи «Цифрограда».

Пока перспективы у «Цифрограда» вырисовываются туманные: если у конку-

«Мы выкупаем франчайзи лишь в тех регионах, где не можем найти сильного партнера, способного инвестировать в развитие сети»

рентов достанет амбиций и средств на переманивание сильных регионалов, то, вполне возможно, компании придется умерить аппетиты или искать дополнительные инвестиции, чтобы выкупать всех, кто хочет продаться.

Форматный патриотизм

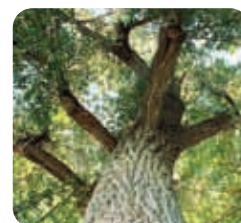
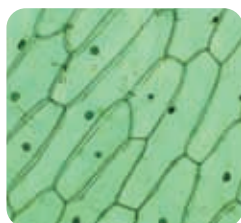
«МЫ ПРИНЦИПИАЛЬНО НЕ БУДЕМ выкупать франчайзи: это все равно что признать свою модель бизнеса несостоятельной», — заявляет Павел Караулов, управляющий партнер Divizion — единственной российской сети, оставшейся верной принципам «чистого» франчайзинга. «Форматный патриотизм» проявляет и «Связной» — единственная компания из пятерки лидеров, не использующая франчайзинг.

«Оптовые компании, видимо, начали понимать, что франчайзинговая система

малоэффективна, и плавно переходить к строительству собственной сети. Однако здесь у нас есть определенная фора, и для игры на равных понадобятся время и значительные ресурсы», — комментируют в «Связном».

Остальные лидеры рынка не склонны к столь категоричным заявлениям: они предпочитают развивать оба формата одновременно, извлекая из каждого свои преимущества. Dixis расширяет собственную сеть, чтобы снизить риски и повысить управляемость бизнеса. А вот лидер рынка, компания «Евросеть», пришел к смешанной модели совсем другим путем: в августе 2005 года ритейлер поглотил конкурента — сеть «Техмаркет». Через полгода раздумий «Евросеть» решила возродить перспективный брэнд, запустив франчайзинговый проект «Техмаркет». «Франчайзи не конкурируют с „Евросе-

СДЕЛАНО ТАК, КАК ЕСЛИ БЫ ЭТО СДЕЛАЛИ МЫ



{ ИНТЕГРАЦИЯ ВЫСШЕГО ПОРЯДКА }

Задачи бизнеса масштабны, сложны и серьезны. Успешно решая их 15 лет, компания «Квазар-Микро» приобрела колоссальные знания и опыт. Мы точно знаем, как работают банки, страховые компании, операторы связи, заводы... Ведь это наши консультанты, инженеры и разработчики выполнили для них сотни сложнейших проектов. Сегодня мы — международный системный интегратор. Мы выводим бизнес наших клиентов на новый уровень. Мы интегрируем его в мировую экономику. И для наших клиентов это — ценность высшего порядка.



101000, Россия, г. Москва, Милютинский пер., 13. Тел.: +7 (495) 739 8999 www.kvazar-micro.com

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Действия «Цифрограда» скорее направлены на удержание позиций, а не на получение большей доли рынка»



Борис БОБРОВНИКОВ
генеральный директор
компании «Крок»

— В условиях насыщения рынка сотового ритейла это вполне закономерная политика — быстрый выход на рынок за счет заключения множества франчайзинговых договоров с мелкими сетями и затем построение собственной сети, переход компании к жестко управляемому бизнесу.

«Цифроград», конечно, тут не уникален: другие крупные участники рынка также идут по пути покупки небольших ритейлеров, в большинстве случаев — региональных, выбирая при этом наиболее прибыльные салоны связи. Ритейлеры уже не могут себе позволить бороться только за широту охвата и плотность покрытия целевого рынка сбытовой сетью: острая конкурентная борьба идет именно за лучшие салоны.

Тот же «Цифроград» уже сталкивался с ситуациями, когда его франчайзи доставались конкуренту. Так что действия «Цифрограда» — скорее способ защиты, они направлены на удержание уже завоеванных позиций, а не на получение большей доли рынка.

Сегодня, когда рынок в обеих российских столицах уже сложился, перед компаниями сотового ритейла жестко стоит вопрос захвата хорошей доли на региональном рынке.

Кроме того, им приходится постоянно анонсировать предоставление новых услуг, изменение форматов торговых точек. Например, открывают сервисные центры, монобрендовые салоны. Или, напротив, «дворцы связи» — магазины с большой торговой площадью и широким ассортиментом мобильных цифровых устройств.

Так что если «Цифроград» настроен на погоню за лидером на рынке сотового ритейла, то наряду с продолжением региональной экспансии от него стоит ожидать не только количественных, но и качественных изменений. Поживем-увидим.

Могу добавить, что немного завидую владельцам этого бизнеса. Например, на нашем рынке, ИТ-услуг, такая стратегия неприменима. Теоретически мы тоже могли бы расширить свое присутствие в регионах, скупая небольшие ИТ-компании, сервисные центры. Но, к сожалению, в регионах квалифицированных специалистов в области информационных технологий недостаточно — большая часть профессионалов, когда у них за плечами одно-двухлетний опыт работы, стремится перебраться на работу в столицу.

Новая креативная концепция «Цифрограда» пока несколько расплывчата: в соответствии с ней ключевой характеристикой брэнда должен стать интерес

тью», развиваясь в совершенно другом формате, — поясняют в самой компании. — Помимо телефонов, «Техмаркет» продает ПК, ноутбуки и широкий ассортимент цифровой техники».

Между тем аналитики не выделяют более эффективной модели. «Если франчайзинговой или смешанной сети удастся выстроить эффективную систему управления магазинами по единым стандартам, то она может на равных конкурировать с ритейлером, имеющим собственные салоны», — полагает Сергей Савин. Подтверждением служит пример «Связного» и «Цифрограда»: по оценкам Mobile Research Group, разница между их рыночной долей составляет всего 2%. И если учесть, что «Цифроград» начал активно наращивать сеть на три года позже «Связного», то его шансы на второе место не такие уж низкие.

Сейчас у «Цифрограда» на 200 магазинов больше, зато у «Связного» выше объем продаж. «Связной» расширяет сеть, не успевая, впрочем, за темпами конкурента, «Цифроград» же пытается повысить эффективность магазинов.

Так, с помощью агентства LMN Consulting «Цифроград» разработал креативную концепцию, предполагающую, что ключевой характеристикой брэнда станет интерес. В эту весьма расплывчатую идею тем не менее пока легко укладываются меры по улучшению сервиса: расширение ассортимента и площади салонов, подбор собственного музыкального репертуара, установка принтеров для распечатки фотографий и плазменных панелей для прокрутки рекламных роликов.

«Летом мы начнем полностью менять формат „Цифрограда“: у нас появятся множество нововведений, которых пока нет у конкурентов», — обещает Андрей Набатчиков. А в сентябре стартует федеральная рекламная кампания «Цифрограда», на которую выделяется специальный бюджет сверх стандартных 2% от поставок. Возможно, тогда участники рынка и узнают, на какой «интерес» сделал ставку самый крупный российский франчайзер. **СФ**



PROСПОРТ

ЖУРНАЛ

WWW.PROSPORTS.RU

В ПРОДАЖЕ КАЖДЫЕ ДВЕ НЕДЕЛИ.

ЛУКОЙЛ ВЫПУСТИЛ НА РЫНОК СОБСТВЕННЫЙ БРЭНД БЕНЗИНА, ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ ПРОДВИНУТЫХ АВТОМОБИЛИСТОВ. НО ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО МАРКА «ЭКТО» ПОМОЖЕТ КОМПАНИИ И В БОРЬБЕ С НЕДОБРОСОВЕСТНЫМИ ПАРТНЕРАМИ. **текст: павел куликов**

Приворотное топливо



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ДОСЬЕ

ЛУКОЙЛ — КРУПНЕЙШАЯ В РОССИИ НЕФТЯНАЯ компания. Выручка по МСФО за девять месяцев 2005 года составила \$40,57 млрд, чистая прибыль — \$4,8 млрд. Топ-менеджеры компании контролируют 20,6% ее акций, СопосФиллипс — 17,1%, российские физлица — 3,9%, остальные бумаги обращаются на биржах. В России под брендом ЛУКОЙЛ работают 1,7 тыс. собственных и франчайзинговых АЗС. Кроме того, у ЛУКОЙЛа есть автозаправочные комплексы в странах СНГ, Восточной Европы (в том числе в Чехии), Балтии, а также в США — всего 5,5 тыс. АЗС. В марте 2005 года ЛУКОЙЛ приобрел компании Oy Teboil Ab и Suomen Petrooli Oy, получив около трети розничного рынка топлива Финляндии. В США ЛУКОЙЛу принадлежит 2 тыс. АЗС под брендами Mobil и Getty. Недавно в западные СМИ просочилась информация о том, что ЛУКОЙЛ примет участие в тендере на покупку не менее 60% акций ливийской Tamoil. Помимо трех нефтеперерабатывающих заводов Tamoil принадлежит сеть из 3 тыс. АЗС в Италии, Германии, Швейцарии, Нидерландах и Испании.

Дан Султанов полагает, что нашел, как придать бензину дополнительную ценность

Пять лет назад в порядке эксперимента ЛУКОЙЛ продавал на своих заправках разноцветный бензин. Компания красила топливо А-80 в красный цвет, А-92 — в голубой.

На пути от нефтеперерабатывающего завода к АЗС джобберов (франчайзи) бензин зачастую проходил через посредников, которые не всегда отличались добропорядочностью. Да и сами джобберы порой закупали бензин на стороне. С помощью цветного бензина ЛУКОЙЛ страховался от подделок.

Впоследствии контролировать джобберов стали передвижные лаборатории

ЛУКОЙЛа, исследующие топливо на заправках франчайзи. По результатам проверок компания сократила число партнеров, разорвав контракты со злостными нарушителями. Недавно у ЛУКОЙЛа появилось новое нетривиальное решение, которое поможет разобраться с франчайзи. Теперь компания не красит бензин, а брендирует.

Вечерние заправки

БРЭНДИНГУ В ЛУКОЙЛЕ уделяют повышенное внимание. Главная задача специального управления развития бренда компании — продвигать марку в мировом масштабе и работать с многочисленными брендами, доставшимися ЛУКОЙЛу при покупке западных компаний (см. справку).

Однако большинство российских нефтяников убеждены, что брендинг в России не нужен: чуть ли не единственным фактором, который влияет на выбор за-

правки, является ее расположение. Автомобилист заправляется по пути на работу или домой, поэтому любая маркетинговая активность АЗС неэффективна.

Чтобы проверить справедливость этого мнения, ЛУКОЙЛ заказал одной компании специальное исследование. Изучая потребительскую тактику автовладельцев, менеджеры ЛУКОЙЛа обнаружили несколько любопытных фактов. Например, автолюбители непроизвольно разделяют заправки на «утренние» и «вечерние». Утром они стараются заезжать на АЗС с минимумом сопутствующих услуг, чтобы не стоять в очереди. Вечером — на заправку с магазином или автомойкой.

Но главное открытие заключалось в другом. Большой процент московских автолюбителей (в компании, правда, не говорят, какой) не просто выбирают полюбившуюся заправку по дороге, а специально ездят заправляться на АЗС конкретной компании, поскольку ценят качество топлива и сервис. А значит, их можно привлечь маркетинговыми приемами.

Эта информация пришла очень кстати ЛУКОЙЛу, который столкнулся

с трудностями на перспективном столичном рынке.

Бесполезный стандарт

ХОТЯ В ФЕДЕРАЛЬНОМ МАСШТАБЕ ЛУКОЙЛ — безусловный лидер розничного рынка, в столице по числу АЗС он лишь на шестом месте. Пока ЛУКОЙЛ занимался активной скупкой зарубежных розничных активов, другие вертикально интегрированные нефтяные холдинги делили между собой московский рынок, покупая независимые сети АЗС.

В свое время, развернув мощную кампанию по привлечению франчайзи, ТНК (сейчас ТНК-ВР) стала лидирующим поставщиком топлива на столичном рынке — бензин ТНК-ВР продают более 150 АЗС. «Руснефть», выйдя на розничный рынок лишь в 2003 году, приобрела сразу две крупные независимые сети АЗС — «Гранд» и «Корус», и стала лидером рынка по числу собственных АЗС (их у нее 96). Наконец, совсем недавно в Москве появилась англо-голландская Royal Dutch/Shell, купившая в городе шесть АЗС, а в перспективе она планирует занять 10% столичного рынка.

«Я наблюдал в очереди за этим бензином автомобили премиум-класса — Rolls-Royce и Bentley»

В такой «толчее» ЛУКОЙЛу совсем не просто взять московских автомобилистов числом автозаправок. А значит, нужно бороться не за увеличение количества АЗС, а за повышение продаж уже сформированной сети из 32 московских заправок.

В принципе, «продвинутых» автолюбителей ЛУКОЙЛ мог бы заманить на свои московские заправки без особого труда. После переоборудования одного из заводов ЛУКОЙЛ стал поставлять на АЗС Москвы и Московской области только один бензин — европейского стандарта Евро-3. Даже конкуренты признают, что бензин ЛУКОЙЛ лучший. Остальные нефтяники собираются выпустить Евро-3 лишь к 2008 году, когда переход на новый вид топлива станет общеобязательным. Два года форы — вполне достаточно для на-

Отправляй:
1 по факсу 2 по факс-модему

Говори

Печатай

Сканируй

Копируй

Работает один за всех!
Лазерный многофункциональный аппарат Panasonic обладает всем необходимым для офисной работы. Компактный — экономит место на столе. Многофункциональный — экономит время. Исполнительный — работает один за всех, сочетая в себе телефон, факс, факс-модем, цифровой копир, сканер и принтер. Энергонезависимая память аппарата сохраняет сообщения даже при отключении электричества. Теперь Вы успеете сделать больше, потому что Panasonic работает один за всех.

KX-FLM653

многофункциональный факсимильный аппарат

Panasonic
ideas for life

KX-FLB853

Товар подлежит обязательной сертификации

Партнерские заправки на российском рынке — зона особого риска из-за постоянно возникающих проблем с качеством топлива

верствования упущенного. Казалось бы, решение проблемы лежит на поверхности: достаточно организовать масштабную рекламную кампанию под лозунгом «Последний европейский стандарт — только на заправках ЛУКОЙЛа».

Но пойти по этому пути нефтяному гиганту помешала сложная ситуация с розничными партнерами. Партнерские заправки на российском рынке — зона особого риска из-за постоянно возникающих проблем с качеством топлива. Так, первую и последнюю масштабную рекламу российского бренда АЗС развернула ТНК в 1999 году одновременно с началом франчайзинговой программы. Однако джобберы, по мнению мно-

гих участников рынка, свели рекламные усилия ТНК на нет.

Сделав ставку на рекламу своей компании как производителя топлива или на рекламу бензина категории Евро-3, ЛУКОЙЛ мог бы совершить похожую ошибку — на условиях франчайзинга работает большинство ее московских АЗС.

Очередь Bentley

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ЛУКОЙЛ позаимствовал у зарубежных коллег, которые активно продвигают не только бренды самих заправочных сетей, но и отдельные марки бензина. «В Европе все топливо одинаково качественное; чтобы повысить цену, приходится придумывать фирменные отличия и выводить на рынок марки бензина с отличительными свойствами», — говорит **Дан Султанов**, глава управления развития брендов ЛУКОЙЛа.

Тактика западных автозаправщиков: в дополнение к стандартному бензину выпустить топливо с индивидуальными характеристиками и объявить его продуктом, обладающим повышенной ценностью. «На деле они могут отличаться не так

РЫНОК

ВСЕ МЕСТА ПОД ЗАПРАВКИ В МОСКВЕ УЖЕ ЗАНЯТЫ, считает президент Московской топливной ассоциации Евгений Аркуша. Поэтому нефтяные холдинги активно вовлекают отдельно стоящие заправки в программу франчайзинга или скупают независимые сети. Последние крупные сделки — покупка «Русснефтью» сети АЗС «Корус» и приобретение компанией Royal Dutch/Shell шести заправок у мелких операторов «Золотые ворота» и «Горизонт». В результате «Русснефть» стала крупнейшей московской сетью по числу АЗС, находящихся в собственности. А Royal Dutch/Shell получила входной билет на сверхконкурентный рынок.

Сейчас на территории Москвы более 700 автозаправочных станций. Лидерами по числу собственных и франчайзинговых АЗС являются Московская топливная компания, «Русснефть» и «Магистраль-Альфа» (оператор АЗС под брендом ТНК). Около 80% топлива на московские заправки поставляют ТНК-ВР, ЮКОС, МНК, «Русснефть», «Сибнефть», ЛУКОЙЛ и «Татнефть» (компании перечислены в порядке лидерства на рынке).

24-26 мая 2006 года, Москва

**КОНФЕРЕНЦИЯ
«УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ И РЕКЛАМНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

МАРКЕТИНГ БЕЗ ТВ

На конференции рассматриваются основные вопросы маркетинговой и рекламной деятельности предприятий.

Мастер-классы посвящены приемам проведения маркетинговых мероприятий с использованием наружной рекламы, печатных носителей и эффективных программ директ-маркетинга.

**Регистрация участников: (495) 540-36-92
conference@directcontact.ru, www.directcontact.ru**



Государственный университет Высшая школа экономики
Институт
Коммуникационного
Менеджмента

News Outdoor
R U S S I A



НОУ-ХАУ

Запустив на заправках в Москве и Московской области фирменный бензин «Экто», компания ЛУКОЙЛ рассчитывает:

- привлечь автовладельцев, предпочитающих пользоваться АЗС с проверенным, качественным топливом, а не заправляться по пути;
- повысить норму прибыли розничного бизнеса за счет наценки за бренд при низкой себестоимости присадок, которые составляют УПП нового бензина.

сильно, — отмечает Султанов. — Это просто вопрос коммуникаций».

Фирменный бензин ВР называется Ultimate (превосходный). Он как бы продолжает линейку стандартных для США и Европы типов топлива — regular, normal и super. Финская Oy Teboil ориентируется на автомобилистов с экологическим сознанием — на некоторых своих заправках компания продает особенный бензин под брендом Tetra, который отличается от стандартного низкими показателями вредных выбросов в атмосферу.

Shell продает на западных рынках два фирменных бензина под брендами V-Power и Optimax. Optimax, например, отличается более высокой степенью очистки. Он имеет октановое число 100, в то время как для стандартных видов топлива предел — 98. «Я наблюдал в очереди за этим бензином автомобили премиум-класса — Rolls-Royce и Bentley», — вспоминает Султанов.

На рынках СНГ похожий опыт был только у крупнейшей казахстанской сети АЗС Helios — дочка нефтяной корпорации «Мангистаумунайгаз». Helios продает фир-

«Неблагонадежные» франчайзи ЛУКОЙЛа фирменным бензином пока не торгуют, а оптовики продают его всем желающим



Вполне возможно, что фирменный и обыкновенный сорта лукойловского бензина — одно и то же

менное топливо Eco Force с моющими присадками концерна BASF. Под слоганом «Чистая победа» Helios обещает автомобилисту экономию 4% топлива и чистый инжектор.

Но все же этот опыт нельзя назвать точной копией мирового — на западных рынках бензины под собственным брендом и стандартное топливо разделены, в то время как топливо Eco не относится к специальному предложению компании: так называется весь бензин, который производится. Точно так же петербургская

сеть ПТК называет все свое топливо «Евро», а сеть Neste придумала для своего бензина бренд Futura.

Изучив мировой опыт, ЛУКОЙЛ решил стать первопроходцем и в конце апреля помимо обычного бензина начал продавать два вида топлива под собственным брендом «Экто».

Бензин с пузырьками

ОТ ПРИВЫЧНЫХ АИ-92 И АИ-95 их брендированные аналоги «Экто» отличаются добавлением моющих присадок. Эти хи-



Коллективный член АВОК

КЛИМАТ ПОД КОНТРОЛЕМ ПРОФЕССИОНАЛОВ

- квалифицированный расчет и подбор оборудования
- качественное сертифицированное оборудование
- профессиональный, аккуратный монтаж оборудования
- гарантия на оборудование
- гарантия на установку оборудования
- четкое соблюдение сроков

бытовые и промышленные кондиционеры, системы вентиляции

тел.: (495) 956-22-70 (многоканальный) www.prom-holod.ru www.eurosv.ru



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«ЛУКОЙЛ сделал очень конкурентоспособный продукт»



Борис БОБРОВНИКОВ,
генеральный директор
компании «Крок»

— ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ — ЭТО УЖЕ ИНТЕРЕСНО.

Российская компания вкладывает собственные деньги в создание продукта, загрязняющего окружающую среду меньше аналогичных, — отлично. Для выпуска «Экто» компания осуществила многомиллионные инвестиции в модернизацию производства.

Даже при грубой оценке понятно, что продукт вполне жизнеспособен. Принципиально улучшенный продукт, конкурентная цена — и все это на фоне очень хорошей динамики продаж иномарок в России.

При этом ЛУКОЙЛ не стремится резко увеличить долю рынка и заливать «Экто» на каждой заправке. Если не ошибаюсь, таких всего пять в Москве и дюжина в области на оживленных трассах, потому что пока продажи в большей степени и ориентированы не на наших потребителей, а на европейских грузовых перевозчиков. Они хорошо представляют все преимущества продукта с такими атрибутами.

Большая часть топлива продается даже не в России, где оно уникально, а в Западной Европе. Рост продаж в России — дело времени. А продажи в Западной Европе — свидетельство того, что ЛУКОЙЛ сделал очень конкурентоспособный продукт.

У ЛУКОЙЛа впереди большая работа. Они вывели на внутренний рынок новый продукт, и теперь им как лидерам придется потратить время и средства для скорейшего вхождения инновации в нашу практическую жизнь. Я думаю, что упор будет сделан на эксплуатационные качества. Нужно признать, что экологичность топлива — пока сомнительное конкурентное преимущество для российского потребителя. Большинство автомобилистов привыкли жить по принципу «после нас хоть потоп».

Хотя уже и сейчас некоторые производители предписывают владельцам использовать топливо стандарта Евро-3 (то есть в России только «Экто»). Поддержка производителей иномарок тоже сыграет существенную роль.

Кроме всего прочего, продукт может ждать хорошая среднесрочная перспектива. Пока российские стандарты (имею в виду действующий ГОСТ 1982 года) допускают содержание серы в топливе в 40 раз выше, чем это предусмотрено экологическими нормативами Евросоюза. Но интеграция в мировое экономическое пространство рано или поздно побудит нас ввести более жесткие нормы, и тогда ЛУКОЙЛ сможет окупить свои инвестиции сторицей.

мические вещества, как считается, предотвращают загрязнение частей двигателя и снижают уровень вредных выбросов в атмосферу. «„Экто” сильно отличается от Евро-3: моя машина стала намного приемистее — прямо срывается с места», — уверяет Султанов.

Добавление присадок не требует переоборудования производства, а расходы составляют ничтожно малую долю в себестоимости топлива. Некоторые участники рынка допускают, что «Экто» и вовсе отличается от обыкновенного бензина ЛУКОЙЛа только логотипом: присадки есть в обоих.

По словам генерального директора компании «Алгоритм. Топливный интегратор» **Алексея Буракова**, в сегменте b2b ЛУКОЙЛ уже давно продает бензин с присадками всем желающим. «Как раз сейчас мы поставляем агрокомбинату „Московский” лукойловский Евро-3 с присадками», — рассказывает нефтяной трейдер. Он утверждает, что в опте у ЛУКОЙЛа нет деления на обыкновенный бензин и фирменный. Есть лишь один вид, и он называется «Экто».

Такая ситуация придает особую пикантность бензиновому брендингу. Вполне возможно, фирменный и обыкновенный бензины ЛУКОЙЛа — одно и то же. Однако литр бензина АИ-92 под брендом «Экто» продается на 0,5 руб. дороже стандартного, а литр АИ-95 — дороже на 1 руб. «Даже если брендированный бензин не сильно отличается от обычного, мы никогда об этом не узнаем», — комментирует Бураков. — Но тем не менее спрос на „Экто”, который продается в оптовом сегменте, растет в геометрической прогрессии».

Как бренд «Экто» помогает решить различные проблемы ЛУКОЙЛа? Компания продает новый бензин только на пяти своих московских АЗС и 12 подмосковных. Все они помечены специальным логотипом — пузырьками с водой. На заправки франчайзинговых партнеров «Экто» не поставляется — в ближайшее время компания планирует масштабную рекламу новинки, и проблемы с качеством ей ни к чему.

Выпустив «Экто», ЛУКОЙЛ получает возможность отсечь от поставок перспективной новинки партнеров, в абсолютной надежности которых сомневается. Таким образом компания переходит от карательной системы к поощрительной — право продавать высокодоходное топливо «Экто» получают только самые добросовестные джобберы. **СФ**



ИНВЕСТИЦИИ В ПРИБЫЛЬ



11-12 ноября 2006 года

Бизнес-портал «Инвестиции в прибыль»

Лидер всегда имеет возможность
выбрать лучшее!

Генеральный информационный спонсор: **коммерческий директор**
sales & marketing management

Информационные партнеры:

индустрия рекламы **Секрет Фирмы**
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ **стратегии**

AdMarket .ru

BrandManagement.ru

Top-Manager

UJOURNAL
Stockholm School of Economics Russia

ЭКСПЕРТ
ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

D'
TV, интернет

Партнеры:

DATA BASE & **DIRECT MARKETING**



solus™
SOLUTIONS FOR BUSINESS GROWTH

ТИПОГРАФИЯ **NIKA**

«РУССКО-АЗИАТСКАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ» СОЧЛА, ЧТО КИРПИЧНОЕ ДОМОСТРОЕНИЕ — ВЧЕРАШНИЙ ДЕНЬ, И ПРИОБРЕЛА ФИНСКУЮ VUOKATTI, ЧТОБЫ ПО ЕЕ ТЕХНОЛОГИИ ЗАСТРОИТЬ РОССИЮ ДОМАМИ ИЗ ДЕРЕВА.

текст: ольга шевель

Избушка на финских ножках



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Михаил Пурышев собирается застроить всю Россию домами из клееного бруса

Как-то одна из компаний, находящихся под управлением «Русско-Азиатской инвестиционной компании» (РАИнКо), получила заказ на строительство большой деревянной бани.

Подрядчики, раньше не выполнявшие таких работ, решили изучить опыт деревянного домостроения. Поиски привели в финскую фирму Vuokatti Hirsitalot Oy, уже 30 лет производящую строения из клееного бруса — это более прогрессивная технология, чем каркасное или бревенчатое домостроение.

Финский опыт произвел впечатление на россиян, и летом 2005 года РАИнКо приобрела контрольный пакет Vuokatti. К тому времени проблема бани была благополучно решена, но перед РАИнКо открылись более масштабные перспективы: вооружившись финскими ноу-хау, компания стала осваивать отечественный рынок загородной недвижимости.

Актив с севера

VUOKATTI СТАЛА ПЕРВЫМ самостоятельным, и к тому же зарубежным, приобретением РАИнКо. Другие проекты перешли к ней после реструктуризации, проведенной год назад холдингом «Базовый элемент». Тогда обширная империя **Олега Дерипаски** оказалась поделена на пять отраслевых направлений, а венчурный, малый и средний бизнесы были объединены в самостоятельную структуру — РАИнКо.

Под управлением компании, которая, как уверяет ее генеральный директор **Андрей Загорский**, корпоративно и финансово никак не связана с «Базэлом», оказались самые разнообразные активы: от

Для Vuokatti работа на огромном российском рынке может оказаться спасением от острейшей конкуренции

«Аэропортов Юга» и конезавода «Восход» на Кубани до Гаврилов-Ямского льнокомбината в Ярославской области и агентства «Роспечать» в Москве. Эти и другие компании за пять месяцев 2005 года обеспечили РАИНКо выручку свыше \$400 млн, при этом свыше \$300 млн на начало текущего года составил общий объем инвестиций под ее управлением.

Сумму, которую РАИНКо потратила на приобретение 51% акций Vuokatti, Загорский не называет. Отмечает лишь, что цена сделки ниже, чем стоимость собственного производства. Довольно известная в Европе компания Vuokatti, один из лидеров финского домостроения, в последнее время испытывала серьезные трудности со сбытом на насыщенном домашнем рынке жилья — там деревянные дома предлагают еще около 300 местных производителей. Так что акционер, местная компания TeknoVenture, недолго раздумывал над предложением РАИНКо — для Vuokatti работа на огромном российском рынке может оказаться спасением от острейшей конкуренции.

TeknoVenture продал россиянам долю при условии, что общим управлением Vuokatti и продвижением брэнда в России и СНГ займется РАИНКо, а продажи в дальнем зарубежье компании будут осуществлять совместно.

Завод для финского дома
VUOKATTI ПРИ ПОСРЕДНИЧЕСТВЕ строительной компании «Петростиль» уже име-

ла опыт выхода на российский рынок. Но проекты по фирменной финской технологии реализовывались в основном в Северо-западном регионе. РАИНКо же намерена использовать ее на пространстве от Белоруссии до Дальнего Востока.

Для столь глобальной экспансии скандинавских мощностей Vuokatti явно недостаточно: в год предприятие может выпускать домокомплектов общей площадью лишь 25 тыс. кв. м и не подлежит модернизации. Зато в управлении у РАИНКо есть строительная компания «Техстройстандарт» и лесозаготовительная «Вуокатти-Карелия», способная ежегодно поставлять более 150 тыс. куб. м древесины. «Эти и финские активы мы объединили в холдинг „Вуокатти-Русь“, и теперь решаем: строить собственное новое производство по типу Vuokatti или преобразовать карельский лесозаготовительный завод до уровня изготовления домокомплектов», — говорит гендиректор холдинга **Михаил Пурешев**.

До 2008 года РАИНКо рассчитывает запустить на севере страны одну или даже несколько площадок, по мощностям вдвое превосходящие объем производства Vuokatti. В эти предприятия, проектная документация на которые будет готова уже в конце мая, РАИНКо намерена инвестировать не менее 25 млн евро.

Перспективы бруса
ТАКИМ ОБРАЗОМ, «ВУОКАТТИ-РУСЬ» намеревается создать в России полный про-

ДОСЬЕ

ХОЛДИНГ «ВУОКАТТИ-РУСЬ» был создан «Русско-азиатской инвестиционной компанией» (РАИНКо) в августе 2005 года. В него вошли финское производство Vuokatti Hirsitalot Oy (51% акций принадлежит РАИНКо, 49% — финской TeknoVenture), компании «Техстройстандарт» и «Вуокатти-Карелия». В создание российского производства, которое должно вступить в строй к 2008 году, будет инвестировано 25 млн евро. Холдинг уже осуществил несколько проектов в Подмосковье и регионах и выполняет около 30 заказов на строительство объектов жилой и коммерческой недвижимости из клееного бруса. Также холдинг разработал брэнд эконо-сегмента «Вока-Дом» для каркасного домостроения, с которым рассчитывает принять участие в национальном проекте «Доступное и комфортное жилье». РАИНКо управляет капиталом в размере \$300 млн; за 5 месяцев 2005 года выручка от всех проектов в ее инвестиционном портфеле превысила \$400 млн.

изводственный цикл, чтобы контролировать все этапы — от производства бруса до сборки дома. Это станет серьезным конкурентным преимуществом холдинга перед другими компаниями, также продающими домокомплекты из клееного бруса (по подсчетам экспертов, таких фирм только в Москве и Подмосковье около 200). Самостоятельно его могут производить немногие: чтобы сделать брус пожаро- и влагоустойчивым, необходимо дорогостоящее оборудование. Кроме того, чтобы снизить себестоимость, некоторые российские производители отстают от технологии (например, стена дома может оказаться изготовленной из бруса сечением 180 x 150 мм, что меньше требований ГОСТа и принятых в ЕС стандартов, с учетом которых работает Vuokatti, — 180 x 200 мм). Другие компании завозят готовые домокомплекты из-за рубежа, теряя



УЖЕ НАСТУПИЛ!



BIZ PAK

пунктуальность в доставке грузов

EXPRESS-EXPEDITION

ОТВЕТСТВЕННОЕ РЕШЕНИЕ
ПО ЭКСПРЕСС-ЭКСПЕДИРОВАНИЮ ГРУЗОВ

экспресс-экспедирование — это:

- отправка грузов любого объема и веса
- гарантии сохранности отправок
- разумные цены на перевозки
- гарантированные сроки доставки
- возврат денег при нарушении сроков
- уникальная система отслеживания перевозок

узнай больше об экспресс-экспедировании +7(495) 775 4275

группа компаний Armadillo



Андрей Загорский сумел разглядеть большой потенциал в бизнесе, начало которому положило строительство обыкновенной бани

20% на прохождении таможенной и выплачивая 18-процентный НДС, или закупают брус у посредников.

Пока не заработает российский завод холдинга, «Вуокатти-Русь» тоже будет вынуждена поставлять в Россию домокомплекты со своего финского производства. Однако, по словам Пурышева, даже с учетом налогов и транспортных расходов (1–2% от стоимости строения) цена квадратного метра в доме Vuokatti окажется вполне конкурентоспособной по отношению к кирпичным или бетонным зданиям: 700–1,3 тыс. евро (без учета цены земли) против \$1,8 тыс. средней стоимости квадратного метра в коттеджах ближнего Подмосковья.

Дом из клееного бруса дешевле потому, что не требует массивного фундамента (в кирпичных коттеджах на него приходится до 35% себестоимости постройки). Кроме того, в цену метра кирпичного дома включается внутренняя отделка, которая, как правило, не нужна в финском доме, где фактура древесины выступает как самостоятельное оформительское решение. К тому же постоянно дорожающие стройматериалы (цемент, кирпич, облицовочный камень) серьезно и порой непредсказуемо увеличивают стоимость капитальных кирпичных строений. При этом дома, возведенные по финской технологии, не уступают им в прочности и долговечности. Они способны прослужить несколько сотен лет.

В России доля клееного бруса в общем объеме загородного домостроения пока невелика, но, по словам главного архитектора компании АСБ «Элит-М» **Михаила Кофанова**, за последний год спрос на него

значительно вырос. Хорошие продажи демонстрируют как дешевые (например, от «Хомка-строй» по \$850–900 за кв. м), так и сравнительно дорогие типы домов. Так, финская Honka, появившаяся в России в середине 1990-х годов, продает строения из клееного бруса по цене \$2,5–3 тыс. за квадратный метр, при этом уже сейчас принимает заказы только на сентябрь.

Русский размер

НАЧАЛО РАБОТЫ ОКАЗАЛОСЬ успешным и для «Вуокатти-Русь». За четыре месяца компания собрала подтвержденных заказов на 6 тыс. кв. м — половину того, что рассчитывала получить за год. А один из клиентов холдинга заказал деревянную усадьбу с истинно русским размахом — на 2 тыс. кв. м.

Для продвижения технологии Vuokatti, которую решено позиционировать в элитном сегменте, «Вуокатти-Русь» выводит на рынок сразу несколько продуктов. Так, холдинг намерен активно работать в секторе коммерческой недвижимости — уже построены VIP-база отдыха на Черноморском побережье, в разработке находится несколько проектов гостиниц и фитнес-центра. По мнению директора по продажам United Realty Group **Владимира Кечина**, относительно новая для России технология быстровозводимых зданий (дома из клееного бруса готовы под ключ уже через четыре-пять месяцев) будет востребована для строений самого различного назначения и займет свою нишу в течение ближайших двух-трех лет.

При этом, как считает директор по продажам бюро недвижимости «Агент 002» **Валерий Барнинец**, именно поселки,

НОУ-ХАУ

«Русско-азиатская инвестиционная компания»:

- приобрела контрольный пакет одной из ведущих финских компаний Vuokatti Hirsitalot Oy, владеющей технологией производства строений из клееного бруса;
- собирается запустить заводы в России, чтобы сформировать полный цикл производства домов из бруса;
- подготовила несколько продуктов для разных сегментов рынка загородной недвижимости;
- разработала бренд эконом-класса в надежде принять участие в национальном проекте «Доступное и комфортное жилье».

РЫНОК

ПО ДАННЫМ АНАЛИТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА «ИНДЕКСЫ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ», сейчас в Подмосковье 160 активно застраиваемых поселков. Средняя цена 1 кв. метра в коттеджах с учетом стоимости земли — \$2433 (рост 28,1% по сравнению с 2005 годом). Правда, пока деревянное домостроение занимает не более 25% рынка загородной недвижимости, а доля домов из клееного бруса совсем незначительна. Полностью по этой технологии в Подмосковье построены считанные объекты, например поселки Усово, Березовая Роща, Истра Кантри Клуб. Между тем только в московском регионе с клееным брусом работает не менее 200 компаний. Многие не имеют возможности изготавливать домокомплекты самостоятельно и выступают в качестве посредников, закупая их за границей. Такие финские компании, как Honka или Kontio, работающие в России с середины 1990-х годов, также поставляют готовые домокомплекты с заводов в Скандинавии. Цена 1 кв. метра в доме из клееного бруса «под ключ» может составлять от \$800 до \$3 тыс. и выше (без учета земли) в зависимости от бренда.

а не отдельно стоящие дома могут оказаться самым эффективным каналом продаж деревянных строений. В «Вуокатти-Русь», по-видимому, разделяют эту точку зрения: помимо поиска единичных заказчиков в компании решили закладывать и коттеджные поселки (часть из них будут сдавать в аренду).

Холдинг почти договорился о приобретении двух участков земли под Москвой, двух под Петербургом и на Черноморском побережье. Вскоре там начнется строй-

ка — уже готовы архитектурные проекты. Пурышева не смущает, что до «Вуокатти-Русь» мало кто пытался продвигать поселки, полностью состоящие из деревянных домов: он рассчитывает на возрастающий интерес к экологически чистым материалам при стабильно высоком спросе на загородную недвижимость.

Действительно, по данным аналитического центра «Индексы рынка недвижимости», за 2005 год в Подмосковье было продано 69 поселков, и сразу же появилось 63 новых проекта. Правда, в основном дома в них из кирпича и камня.

Деревянные города

СО ВРЕМЕНЕМ РАЙНКО собирается превратить «Вуокатти-Русь» в лидера российского рынка загородного деревянного домостроения. Доступ холдинга к большим деньгам делает такую перспективу реальной.

Уже сегодня компания претендует на роль главного популяризатора технологии клееного бруса в стране. На создание концепции бренда Vuokatti (этим занималось агентство BrandFlight) холдинг потратил около 250 тыс. евро и ежемесячно плани-

рует вкладывать в рекламу и продвижение до 150 тыс. евро. Вероятно, часть этих средств пойдет на подготовку цикла телепередач о деревянном домостроении и, в частности, технологии клееного бруса.

Между тем директор департамента загородной недвижимости компании Paul's Yard **Андрей Васильев** считает, что деревянные дома еще не скоро смогут конкурировать с кирпичными — по мнению большинства потребителей, более надежными и долговечными. Чтобы преодолеть этот стереотип, потребуется немало средств и времени.

Но в планах амбициозного новичка еще одно средство популяризировать свой продукт. «Вуокатти-Русь» планирует принять участие в «Пилотном проекте малоэтажного деревянного строительства», который в конце мая должно представить в правительство Минрегионразвития. Если он будет принят, до 2010 года в стране должны появиться первые деревянные поселки и города.

Для проекта холдинг предложил марку каркасных домов эконом-класса «Вока-Дом» и готов специально под нее постро-

ить несколько заводов. Предполагается, что оплата работ будет производиться государственными жилищными сертификатами из расчета \$450 за кв. м, и уровень рентабельности для «Вуокатти-Русь» не превысит 15–20% (у элитного бренда Vuokatti показатель существенно выше). Однако с учетом объемов застройки (только на первом этапе должно быть заложено более 25 тыс. домов в Ленинградской, Калужской и Нижегородской областях) участие в проекте сулит гарантированные заказы и солидную выручку.

Впрочем, директор отдела консалтинга Knight Frank **Константин Романов** считает, что проект деревянных малоэтажек не утвердят — жилищную проблему в стране власти будут решать более эффективными средствами, скорее всего, при помощи среднеэтажной застройки.

Однако «Вуокатти-Русь» вряд ли окажется не у дел, даже если не удастся вписаться в правительственные планы. У компании, заявляет Пурышев, достаточно средств и веры в перспективность продукта, чтобы масштабно развивать свой бизнес и без посторонней помощи. **СФ**

У Вас:



РЕСТОРАНЫ



МАГАЗИНЫ



ГОСТИНИЦЫ



ФАРМАЦЕВТИКА



САЛОНЫ



ПОЛИГРАФИЯ
И УПАКОВКА



ТРАНСПОРТНЫЕ
УСЛУГИ



ПРОИЗВОДСТВО



ОПТОВАЯ
ТОРГОВЛЯ

- Годовой оборот до 25 млн долларов США
- Ваши активы расположены в Москве и Московской области, а также в городах, где есть филиалы Райффайзенбанка

Нужны деньги на развитие



Программа кредитования среднего бизнеса

Сумма финансирования от 100 тыс долларов США (или эквивалент в рублях/евро)

Если Вас заинтересовало наше предложение, Вы можете:

- заполнить предварительную заявку на кредит — www.raiffeisen.ru
- связаться со специалистами по телефонам:
в Москве (495) 721 2849, в Санкт-Петербурге (812) 718 6817,
телефоны региональных филиалов банка на www.raiffeisen.ru



**Raiffeisen
BANK**

частная практика

СВОЯ ИГРА

Участник телешоу «Капитал» **Деомид Чоба** привлек 2 млн руб. инвестиций и теперь сможет вывести на рынок сразу три оригинальных продукта. Примечательно, что о двух из них изобретатель почти ничего не сообщил. **текст: антон бурсак**

Три в одном



В следующем номере **СФ** читайте о проектах из ближайшей серии шоу (в эфире 28 мая):

- Устройство для борьбы с колорадским жуком
- Средство для сбора разлитой нефти
- Проекты в области туризма

Молодой инженер из Самары **Деомид Чоба** предложил на суд инвесторов три изобретения, вложения в которые, по его заверениям, должны окупиться менее чем за год.

Первая разработка — универсальная открывалка, позволяющая открывать не только бутылку, но и алюминиевую банку. Предполагается, что она будет пользоваться спросом в первую очередь у женщин, которые боятся испортить маникюр. Суть двух других изобретений Чоба раскрыть отказался, сославшись на временное отсутствие патентной защиты. Он сообщил лишь то, что одно из них — одноразовая ложка оригинальной конструкции, а другое — инновационная картонная упаковка для хранения пищевых продуктов.

Предприниматель попросил у инвесторов 1,96 млн руб., главным образом на изготовление пресс-форм. Заказы на производство продукции он планирует разместить на одном из российских заводов. Чоба пообещал вернуть вложения инвесторов за семь-восемь месяцев и вдобавок передать им 25% своей компании.

Поначалу у бизнесменов возникло впечатление, что им пытаются продатькота в мешке, — изобретатель предложил профинансировать выпуск товаров, опытные образцы которых инвесторы даже не держали в руках. В то же время Деомид Чоба сумел

продемонстрировать редкие для российских изобретателей деловые качества — в частности, ясные представления об условиях и процессе размещения заказов на производстве. Он также заверил инвесторов в том, что уже имеются заказчики, готовые приобрести его товары. По упаковке, к примеру, он готов вскоре после начала производства обеспечить ежемесячный объем продаж на уровне 10–12 млн единиц продукции.

Это стало решающим аргументом.

Первым 1 млн руб. согласился вложить **Андрей Коркунов** (Одинцовская кондитерская фабрика). Услышав об этом, другую половину суммы рискнул инвестировать **Сергей Недорослев** («Каскол»), хотя сначала отказал предпринимателю. Таким образом, Деомид Чоба получил деньги на свой проект от двух «капиталистов».

Когда он покинул студию, **Евгений Чичваркин** («Евросеть») упрекнул коллег в излишней мягкости. Они-де легко могли получить не 25%, а 50% минус одну акцию компании самарского изобретателя. Но как бы то ни было, самого Деомид Чобу вполне можно поздравить с удачной сделкой. Кроме денег он в качестве соинвесторов привлек в свой проект известных бизнесменов, что в свою очередь повышает привлекательность нового предприятия в глазах других возможных финансовых партнеров. □

Опасный автожир

В одном шаге от получения денег был Александр Ваньков. Он предложил проект по производству автожиров — одноместных мини-вертолетов оригинальной конструкции. Одно такое летательное средство можно продать за 27 тыс. евро — Ваньков говорил об этом со знанием дела, поскольку уже реализовал четыре таких устройства.

Предприниматель просил 10 млн руб. для запуска серийного производства автожиров на одном из российских заводов и прохождения сертификации, необходимой для организации экспортных поставок. В обмен на инвестиции Александр Ваньков предлагал 15% своей компании. Однако опытные бизнесмены быстро оценили риски предприятия. Если кто-то из владельцев автожира вдруг разобьется во время полета, это может распухать всех потенциальных покупателей (независимо от причины трагедии). К тому же российское законодательство строго регулирует сферу малой авиации: без утомительных согласований маршрута с разрешительными ведомствами хозяин автожира вряд ли улетит дальше пары десятков километров от взлетной площадки.

Впрочем, Надежда Копытина («Ледово») была готова инвестировать 50% требуемой суммы, но при условии, что вторую половину внесет Сергей Недорослев — эксперт в малой авиации: как

известно, «Каскол» давно занимается проектом авиатакси (см. **СФ** №07/2006). Однако Недорослев отказался от участия в проекте. После ухода Александра Ванькова бизнесмены решили, что надо как-нибудь съездить испытать продукцию предпринимателя. Возможно, это изменит мнение об инвестиционной привлекательности проекта.

Инвестировать 1,7 млн руб. в бутик дизайнерской одежды на московском Кутузовском проспекте предложили бизнесменам студенты четвертого курса Высшей школы экономики Ринат Давлетгелеев и Денис Катаев. Магазин по их замыслу мог бы продавать одежду как под местными марками, так и от известных европейских дизайнеров. Инвесторы с интересом отнеслись к проекту, а Сергей Недорослев, забыв про малую авиацию, долго выпрашивал у Чичваркина, одетого в рваные джинсы, как подобные вещи можно продавать за \$300.

Однако, вопреки ожиданиям инвесторов, будущие экономисты не предоставили им никакого финансового плана, а годовую арендную плату магазина и вовсе оценили в \$400 за квадратный метр — на порядок ниже реальной среднерыночной ставки, по которой можно арендовать торговую недвижимость в столице. Без внятных ответов остались и другие вопросы, нацеленные на выяснение базовых параметров бюджета проекта. Так что денег молодые люди закономерно не получили. «За четыре года во ВШЭ вам надо было хотя бы 20 часов потратить на изучение основ написания бизнес-плана», — резюмировал разочарованный Павел Теплухин («Тройка Диалог»). **СФ**

STS LOGISTICS
SOLUTIONS TO SATISFACTION

www.stslogistics.net

П-ОВ ЯМАЛ
Новый Уренгой
Санкт-Петербург
МОСКВА
Нижний Новгород
Казань
Саратов
Екатеринбург
Новосибирск
Хабаровск
Владивосток
Южно-Сахалинск
Новороссийск
Волгоград

ОФИС STS LOGISTICS - ЕЩЁ ОДНА ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ

ООО «Сток-Транс-Сервис»

Клиенты хранят нам верность



Михаил Каширский,
президент компании «Инфин»

Год рождения: 1947

ОБРАЗОВАНИЕ: Всесоюзный финансово-экономический институт, Москва
Специализация – бухгалтерский учет

Опыт работы:

1980–1985, главный бухгалтер

«ГосНИИ автоматических систем»

1985–1990, главный бухгалтер

ЦНПО «Вымпел»

1990– настоящее время, президент
компании «Инфин»

– В последнее время рынок систем автоматизации управления резко вырос. Стабилизация российской экономики привела к появлению новых серьезных игроков. Вы почувствовали изменения в положении компании?

– За 16 лет своего существования наша компания наработала серьезное авторитетное имя. Мы изначально ориентировались на крупных клиентов, которые, большей частью, консервативны и придерживаются наработанных связей и партнеров. Поэтому изменения, происходящие на современном рынке производства отечественного программного обеспечения, не особо влияют на наши позиции. У нас устойчивое положение в этой сфере и заслуженная репутация. Кроме

Российская компания «Инфин» в этом году отметит свое шестнадцатилетие. 16 лет – на отечественном рынке производителей систем автоматизированного управления для крупных предприятий. 16 лет – самый высокий рейтинг в потребительском сегменте среднего и крупного бизнеса. 16 лет – неустанного труда, стремительного роста и заслуженного успеха. О своих методах ведения бизнеса и дальнейших путях развития отрасли экономического программного обеспечения рассказывает президент компании «Инфин» Михаил Каширский.

того, мы внимательно следим за движением и развитием рынка, что называется, держим руку на пульсе и стараемся своевременно и адекватно реагировать на все, даже незначительные рыночные изменения. Например, мы постоянно модернизируем свой продукт, подстраивая его под современные требования и ожидания клиента. Также, мы постоянно выпускаем новые обновленные версии программы и, в зависимости от требований клиента, всегда готовы предложить нестандартные решения, связанные со спецификой отдельно взятого предприятия.

Что касается самого российского рынка, то на сегодняшний день можно выделить несколько основных сильных игроков, к числу которых относится и наша компания. И это действительно так, каждый производитель занимает свою определенную нишу и является в ней бесспорным лидером. Сфера нашего влияния – средний и крупный бизнес, так сложилось исторически. И вот уже шестнадцать лет мы удерживаем в этом секторе ведущие позиции. У нас широкая дилерская сеть: **350 центров по всей России**. Мы активно растем, развиваемся и с уверенностью смотрим в завтрашний день.

– Судя по всему, ваши клиенты, тоже с уверенностью смотрят в завтрашний день, ведь качество вашего продукта подтверждено многочисленными международными дипломами и медалями. И все же, каким образом в современных условиях вам удается продвигать продукт и убедить клиента сделать окончательный выбор в пользу вашей продукции?

– Наиболее эффективным методом маркетинга в сфере ИТ было и остается «сарафанное радио», то есть когда о внедрении системы рассказывает представитель клиента, а не менеджер компании. В этом случае потенциальные клиенты быстрее принимают решение о внедрении. Поэтому, грубо говоря, за продвижение продукта у нас отвечают сами клиенты. Именно они создают положительный образ нашей компании и формируют благоприятное отношение у новых клиентов.

В свою очередь, мы делаем всё для качественного обслуживания и гарантируем 100-процентную полноценную работу нашего продукта. Для потенциальных клиентов мы бесплатно проводим весь необходимый анализ, пилотную установку программы с официальной презентацией и полной

демонстрацией всех возможностей.

Кроме того, у нас есть одно неоспоримое преимущество перед другими производителями: установка и настройка нашей системы происходит в рекордно короткие сроки — два-три месяца, тогда как другие производители нередко предлагают сроки вплоть до года.

И еще один немаловажный момент — наш продукт прекрасно поддерживает полноценную работу наравне с системами западного образца. Так, в центральном офисе ЛУКОЙЛ наша программа стабильно работает совместно с SAP.

Но, главная наша гордость — это оригинальный интерфейс программы. Практически все существующие программы экономического толка повторяют в чем-то дизайн Microsoft. Наш дизайн исполнен совершенно в другом стиле, и своей простотой и доходчивостью полностью завоевал симпатии клиентов. Это, кстати, помогает нашим дилерам продвигать программу в регионах.

— На Ваш взгляд региональный ИТ-рынок отличается по своей специфике от рынков Москвы и Санкт-Петербурга?

— Практически нет. Наши клиенты — это управляющие структуры крупных компаний и холдингов. И, независимо от того, где территориально находится компания, специфика управления, как правило, одна и та же: грамотный и системный подход, который, прежде всего, подразумевает постоянное наличие всей сводной информации по деятельности компании. Вот тут на помощь приходит наша система, которая позволяет консолидировать всю входящую информацию, обрабатывать и форматировать ее должным образом и далее передавать в любые ERP-системы.

Что касается небольших компаний, то работа с ними, как правило, выстраивается по принципу step by step, то есть, начинается наше сотрудничество с установкой обычных бухгалтерских программ и постепенно заканчивается полной автоматизацией управленческого процесса всего предприятия.

— Получается, различные компании по-разному подходят к вопросу выбора нужной

системы автоматизации. А что Вы посоветуете тем, кто уже стоит на пороге выбора?

— Главное, обязательно обращайтесь внимание на стоимость владения. Если компания объявляет низкую стоимость на soft без окончательной цены на внедрение и владение в течение жизненного цикла, то лучше с подобной фирмой дел не иметь.

Со своими клиентами мы всегда честны и еще «на берегу» открыто заявляем полную стоимость продукта.

Чарльз Ванг, будучи президентом Computer Associated, часто любил повторять: «Любое программное обеспечение хорошо настолько, насколько хороша стоящая за ним компания».

А потому, занимаясь выбором нужной системы управления, поинтересуйтесь в первую очередь историей компании, ее положением на рынке, сложившейся репутацией. Это не только поможет сделать правильный выбор, но и убережет вас от возможных разочарований и излишних финансовых затрат.

Что касается наших клиентов, то, обратившись к нам однажды, они, как правило, стремятся и дальше продолжить сотрудничество, которое часто становится основой для долгосрочных и даже дружеских отношений.

— Для полноценной работы с клиентами необходим многочисленный штат сотрудников и специалистов разного профиля. В вашей компании работают 150 человек. Каким образом вам удается сплотить вокруг себя людей, убедить их следовать вашим идеям и определенной системе ценностей?

— Наша компания, как и большинство других предприятий, выросла из небольшой фирмы со штатом в несколько человек. Вначале это была команда друзей и бывших коллег, имеющих за плечами серьезный опыт работы на крупных предприятиях оборонного значения и советскую школу выучки. В то время наша кадровая политика выстраивалась как бы сама собой, и все вопросы, касающиеся управления кадрами, имели для нас большей частью второстепенное значение. Со временем, когда

вместе с ростом бизнеса стал увеличиваться штат, и возникла острая необходимость в грамотной организации управления кадрами, мы утвердили новую структуру предприятия и определили другую управленческую модель, в соответствии с которой управление персоналом стало выстраиваться по принципу вертикали и строгой субординации. В нашей компании появилось отдельное структурное подразделение HR, функции которого достаточно широки и разносторонни — от подбора кадров до разработки специальных программ по адаптации, обучению и мотивации персонала. Мы активно используем в своей работе передовой опыт и современные методики по управлению персоналом, уделяя тем самым кадровой политике особое место в общей системе наших корпоративных ценностей.

С коллегами и сотрудниками у нас полное взаимопонимание, основной акцент в работе делается на дружеском участии, поддержке и взаимовыручке.

Наши работники ценят подобный подход и отвечают нам своей отличной работой, постоянством и корпоративной верностью. Многие из наших сотрудников работают в компании уже более десяти лет.

Таким образом, как в вопросах ведения бизнеса, так и в работе с людьми мы всегда придерживаемся честных и принципиальных позиций. Это помогло нам оставаться «на плаву» в смутные 90-е, удерживать ведущие позиции и достичь существующего положения.

А потому и клиенты хранят нам верность.

Компания «Инфин»

Год основания: 1990

Сфера деятельности:
информационные технологии,
разработка экономического
обеспечения, консалтинг
и аудиторские услуги

Штат: 150 человек

Клиенты: ЛУКОЙЛ, РИТЭК,
«Трансаэро», «Мечел»,
ОКБ имени Яковлева и другие



ИТАР-ТАСС

ТНК-ВР
пытается
завлечь
«Газпром»
лучшим,
что у нее есть

Налоги про запас

ТНК-ВР создала собственный стабфонд в размере \$1,3 млрд, предназначенный для выплат по возможным налоговым претензиям. К формированию спецрезерва холдинг подвигли претензии к ТНК и «Сиданко» за 2002–2003 годы, предъявленные ТНК-ВР как их правопреемнику несколько месяцев назад. После несогласия холдинга с суммой претензий (24 млрд руб.) налоговики стали проводить дополнительную проверку, а в ТНК-ВР на всякий случай зарезервировали 35,1 млрд руб. Компания учла опыт ВР, которая использует подобную схему в работе с налоговыми органами разных стран. Очевидно, в российском холдинге ожидают дальнейших налоговых претензий.

Впрочем, финансовые резервы — не единственная страховка ТНК-ВР. Все более пристальный интерес налоговых органов к делам холдинга вынуждает его искать поддержки на стороне. Так, недавно ТНК-ВР предложила «Газпрому» контрольный пакет в своих газовых активах, в частности в компании «Русия Петролеум», владеющей лицензией на разработку Ковыктинского месторождения. В результате, по замыслу совладельца ТНК-ВР Виктора Вексельберга, мог бы появиться новый холдинг. А сам факт сотрудничества с контролируемым государством концерном способен оказаться неплохой защитой от налоговых претензий. Однако на фоне возникших у ТНК-ВР проблем аппетита «Газпрома» заметно возросли. Так, зампредправления компании

Александр Рязанов заявил, что глобальное сотрудничество с ТНК-ВР возможно, только если та отдаст «Газпрому» «бесплатно или по символической цене» «Удмуртнефть».

Дом кино

АФК «Система» начала строительство киностудии в Петербурге. В планах — конкуренция с «Мосфильмом» на рынке аренды павильонов и съемка кино для европейских прокатчиков.

В феврале этого года корпорация приобрела в Петербурге участок в 2 га с недостроенным зданием. Теперь здесь развернется масштабное строительство. К первому полугодию 2007 года «Система» обещает возвести шесть павильонов, площадью 700–1000 кв. м каждый. Бюджет — около \$8 млн. Киностудия предназначена в первую очередь для дочернего подразделения «Системы» — кинокомпании «Тема Продакшн», известной по фильмам «Расплата» и «По этапу», а также снятой в Великобритании картине Вуди Аллена «Матч Пойнт». Правда, «Система» готова выйти и на рынок аренды студийных площадей — своими клиентами АФК видит мелких кинопроизводителей, которым не по карману аренда павильонов «Мосфильма».

«Система» — не первый крупный инвестор, желающий превратить Петербург в Голливуд. Свой проект по строительству киностудии есть у банка «Глобэкс». Банкиры готовы вложить в киноиндустрию гораздо больше «Системы»: общий объем инвестиций «Глобэкса» составляет около \$50 млн. Сейчас «Глобэкс» завер-

цифра

\$60

млрд — на столько подешевел «Газпром» из-за начавшегося на минувшей неделе падения цен на акции российских компаний. Инвесторы фиксируют прибыль и, обратив внимание на высоконадежные казначейские облигации США, уходят с развивающихся рынков, которые показывали ошеломляющий рост.

Как ни парадоксально, «Газпром» и другие отечественные «голубые фишки» — сырьевые экспортеры — пострадали из-за слишком благоприятной конъюнктуры. Высокие цены на энергоносители провоцируют инфляцию и замедление промышленного роста в США, что отрицательно скажется на потребительских возможностях американской экономики, являющейся крупнейшим рынком сбыта для развивающихся стран. Прежде всего для Китая — едва ли не самого главного покупателя на сегодняшнем мировом рынке энергоносителей и металлов. Это приведет к падению цен на сырье со всеми вытекающими негативными последствиями для российской экономики. Кроме того, как уже отмечал СФ, ориентированные на внутренний спрос отечественные корпорации могут столкнуться с падением объемов продаж из-за снижения доходов среднего класса, обусловленного укреплением рубля по отношению к доллару.

Впрочем, наряду с объективными предпосылками нынешней коррекции нельзя исключать и определенного манипулирования рынком. Так, недавно Джордж Сорос призвал бойкотировать IPO «Роснефти». Человеку, в свое время обвалившему фунт стерлингов, вполне по силам серьезно повлиять и на российский фондовый рынок. □

тренд

Водочная русофилия

Украинской водки в России больше нет. Медленно, но верно она становится российской. На прошлой неделе компания Nemirowff заявила о намерении построить в центральной части России завод за \$30–35 млн. Ранее «Союз-Виктан» (марки «На березовых бруньках», Medoff), уже купивший в марте 2005 года в Подмосковье завод мощностью 8 млн

дал, сообщил о скором завершении сделки по приобретению второй производственной площадки. А «Имидж холдинг» (марки «Хортица», «Благов») обещает запустить свой подмосковный завод до конца 2007 года. Российские производители были к такому повороту не готовы. Водка с украинскими корнями, по данным «Бизнес Аналитики», уже заняла в субпремиальном сегменте (115–240 руб.) более 50% рынка. Крупнейшим производителем по итогам января-февраля 2006 года является «Союз-Виктан» — он продает каждую

четвертую бутылку в этом ценовом диапазоне. В 2004 году компания реализовала в России 700 тыс. дал, а в 2005-м — уже 3,5 млн дал. Ближайшая по объемам российская компания «Урожай» («Парламент») — только на третьем месте. По мнению Павла Шапкина, президента Национальной алкогольной ассоциации, украинские компании ищут в России тихую гавань. «На Украине государственная монополия на спирт и закупочные цены на сырье постоянно повышаются, как, впрочем, и акциз на водку, — говорит Шап-

кин. — Кроме того, в России политическая ситуация гораздо стабильнее». Недавно Украина заявила о возможном выходе из СНГ. Для украинских производителей это означало бы отмену льготных таможенных условий поставки спиртных напитков и резкий рост цен на продукцию. □

Структура субпремиального сегмента рынка водки*

Компания	Доля, %
«Союз-Виктан»	24,0
Nemirowff	22,4
«Урожай»	18,0
Другие	35,6

* 115–240 руб. за 0,5 л.
Данные за январь-февраль 2006 года.
Источник: «Бизнес Аналитика»

шает переговоры о покупке в Петербурге недостроенного комплекса зданий, который банк намерен перестроить в «кинопарк».

В аптеки пришли «Здоровые люди»

Аптечная сеть Natur Produkt Retail (входит в десятку крупнейших в России, оборот в 2005 году \$60 млн) будет работать под новым брэндом «Здоровые люди».

Переименование сети должно помочь более эффективно продвигать ее на рынке. Как говорит гендиректор Natur Produkt Retail Алексей Батулин, ранее реклама аптек в сознании потребителей смешивалась с рекламой препаратов, выпускаемых холдингом Natur Produkt. Разработка самого брэнда, без учета расходов на переоформление торговых площадей, обошлась компании в \$500 тыс. Планируется, что к концу года вывески поменяют 30–40 из 170 торговых точек. Кроме того, под этим брэндом будут позиционироваться новые аптеки сети, которых в течение полугода должно открыться около 50. Первая подобная аптека уже появилась в Москве. Цены в «Здоровых людях» будут такими же, как и в Natur Produkt Retail.

Руководитель департамента управления делами аптечной сети «О₃» Наталья Васильева находит решение конкурентов логичным: «Лучше позиционировать аптечную сеть отдельно от производства, потому что контрагенты и прямые потребители мыслят разными категориями. «Здоровые люди» — это очень хорошее и понятное название». Вместе с тем, эксперты не исключают, что ребрендинг преследует и иные дальние цели: таким образом компания «Ренова капитал», которая в конце

2004 года купила 40% Natur Produkt Retail, пытается увеличить капитализацию своего непрофильного актива и подготовить его к будущей перепродаже.

Поход на Балканы

Агентство по приватизации Сербии выставило на продажу госпакет местного оператора Mobic 63. За него хотят побороться 10 компаний со всего мира, среди которых и МТС. Пресс-секретарь МТС Кирилл Алявдин рассказал **Ф**, что МТС уже направила предварительную заявку на участие в тендере. По его словам, экспансия в Сербия отличо вписывается в стратегию компании, которую коротко можно обозначить как «интерес к близлежащим развивающимся рынкам».

В борьбе за сербский рынок МТС схлестнется с десятком телекомов разных стран. Стартовая цена в 800 млн евро за 70% сербского оператора никого не останавливает.

Сербский рынок участники тендера считают очень перспективным. Население Сербии 7,5 млн человек, при этом уровень проникновения сотовой связи составляет 75%. В отличие от стран Западной Европы со стопроцентным проникновением, в Сербии есть где развиться. К тому же к госпакету Mobic 63 прилагается 10-летняя лицензия сотовой связи на всю страну.

Ren TV поддалась ажиотажу

Ren TV купила у ЛУКОЙЛа пять региональных телестанций. Таким образом компания пытается догнать СТС и ТНТ: до сих пор по количеству региональ-

ных станций Ren TV отставала от конкурентов почти в три раза.

Сеть Ren TV дополнили компании из Волгограда, Астрахани, Саратова и две станции Нижнего Новгорода. Самым крупным активом является нижегородская «Телестанция „Сети НН“», которой принадлежат телеканалы «Сети НН» и «41-й канал» — их суммарный оборот в 2005 году равнялся \$4,5 млн, а доля на нижегородском рынке телерекламы достигает 30%. По оценкам экспертов, общая сумма сделки могла составить до \$30 млн.

Участники рынка отмечают ажиотажный спрос сетевых телеканалов на региональные телестанции, стоимость которых за последний год выросла на 50–60%. Так, в феврале «СТС-Медиа» приобрела за \$13 млн самарского партнера ТНТ — канал «Орион». «Это ситуационный ажиотаж, — убежден заместитель гендиректора Ren TV по региональным связям Сергей Исаков. — К осени цены нормализуются: на рынке не так уж много потенциальных покупателей». При этом сама Ren TV планирует остаться в их числе. Вступление компании в «гонку за регионалами» на пике ажиотажа отвечает новой политике телекомпании, и она продолжит приобретать телестанции в крупных городах. □

Ren TV больше не хочет отставать от ТНТ и СТС





Казахская надежда

Экс-председатель правления МДМ-банка **Андрей Савельев** (на фото) теперь будет развивать российский бизнес Казкоммерцбанка (ККБ). На днях 33-летний банкир возглавил совет директоров Москоммерцбанка — «дочки» ККБ.

Савельев займется реализацией стратегии развития Москоммерцбанка, в разработке которой он сам же и принимал участие. По его словам, предполагается в течение двух лет увеличить активы МКБ до \$2 млрд. И это при том, что сейчас объем кредитного портфеля МКБ не превышает \$240 млн (из них на розницу приходится лишь \$16 млн).

Однако Казкоммерцбанк, одно из крупнейших кредитных учреждений Казахстана, чьи рейтинги сопоставимы с рейтингами российских госбанков, несомненно, обладает ресурсами для поддержки своей московской «дочки». Кроме того, Савельев знаком с топ-менеджерами ККБ еще со времен своей работы в ЕБРР, поскольку этот международный финансовый институт владеет 15% Казкоммерцбанка. А один из основных акционеров этого крупнейшего казахстанского банка — давний савельевский приятель, председатель совета директоров ККБ **Нуржан Субханбердин**.

Иными словами, есть основания предполагать, что в МКБ Андрей Савельев будет обладать более широкими полномочиями, нежели те, которые имелись у него, например, в МДМ. Как подчеркивает сам Савельев, он будет «курировать все аспекты развития банка на российском рынке».

Весьма показательно и то, что, не желая повторять ошибки владельцев МДМ-банка, Субханбердин предоставил своему амбициозному подчиненному карт-бланш в том, что касается кадров. Савельев намерен сформировать

в Москоммерцбанке новую команду. По крайней мере, председатель правления МКБ **Токсан Адекенов** уже подал в отставку.

Книжки с колбасой

Владельцу колбасного бренда «Дымов», известному предпринимателю **Вадиму Дымову** (на фото), похоже, понравилось заниматься непрофильными проектами.

В конце февраля он заявил, что собирается открыть совместно с **Аркадием Новиковым** крупную сеть пивных ресторанов «Дымов», а еще раньше «для души» построил в Суздале керамическую мастерскую. И вот новый проект, на этот раз книжный: в середине мая в Москве открылся принадлежащий Дымову магазин «Республика» площадью более 500 кв. м. Этот магазин не будет единственным. Дымов собирается построить сеть, правда, точное число магазинов, которое планируется открыть, в компании не называют. Причем магазины будут торговать не только книгами. «Я изначально планировал магазин



не только как книжный, но и как музыкальный», — сообщил **СФ** Вадим Дымов.

«Дымов годами вынашивал идею создания книжной сети», — говорит креативный директор сети «Букбери» Валерий Абель. Правда, о перспективах нового начинания говорить пока сложно. С одной стороны, магазин находится в центре, что должно обеспечить ему хорошую посещаемость. С другой стороны, «Республика» соседствует с крупным книжным магазином «Москва». Кроме того, аренда обходится довольно дорого — эксперты оценивают ее примерно в \$1 тыс. за квадратный метр. Наконец, Дымову будет сложно конкурировать с лидерами. Одно из основных преимуществ магазина перед уличной торговлей —

сервис, а для этого необходимо набрать профессиональный персонал, которого всегда не хватает. Впрочем, сам Дымов уверен в своих силах. «Нам будет легко добиться успеха», — говорит он. — По моему мнению, на рынке сейчас пустота».

Прощание с «Мартой»

Как стало известно на прошлой неделе, холдинг «Марта», развивающий розничные сети Billa и «Гроссмарт», покинул один из ее основателей **Дмитрий Октябрьский**. Свое решение он объяснил желанием сосредоточиться на девелоперском бизнесе.

На первый взгляд, решение странное — в «Марте» Октябрьский курировал именно девелоперские проекты. Однако, по его словам, желаемой свободы в принятии решений не имел — у входящей в состав холдинга девелоперской компании несколько владельцев. Кроме того, пост вице-президента многопрофильного холдинга (помимо девелопмента и ритейла «Марта» занимается производством упаковки, отделочных материалов и интернет-торговлей) не позволял посвятить себя одной задаче.

Осенью прошлого года Дмитрий Октябрьский решил, что оптимальным выходом станет уход из компании, которую он основал 12 лет назад совместно со своим давним другом **Георгием Трефиловым**. В декабре он продал партнеру последний пакет акций «Марты». Сумма сделки не разглашается, но, как отмечает Дмитрий Октябрьский, часть вырученных средств пойдет на развитие его нового бизнеса.

В начале этого года бизнесмен основал собственную компанию Leon Building, которая займется строительством торгово-развлекательных центров площадью не менее 25 тыс. кв. м, а также складских помещений. Инвестиционный бюджет Leon Building до конца 2006 года — \$200 млн. Пока переговоры о запуске проектов компания ведет в регионах. Но Октябрьский рассчитывает, что через несколько лет Leon Building сможет взяться и за проекты в Москве.

Посол из «Союза»

Артем Королев (на фото), ушедший в конце апреля с поста первого зампреда банка «Союз», назначен управляющим директором инвестиционного банка «КИТ финанс».

Выбор Королева вполне объясним — со своим новым работодателем, председателем правления «КИТ финанса» **Александром Винокуро-**

ВЫМ он знаком со студенческой скамьи. Оба банкира окончили Калининский (Тверской) государственный университет. Затем оба работали в Тверьуниверсалбанке. А в бытность Королева первым зампредом «Союза» этот банк нередко участвовал в размещении облигационных займов, организуемых «КИТ финансом».

Однако, по сведениям **СФ**, председатель правления «Союза» **Стюарт Лоусон** не слишком был заинтересован в усилении инвестиционного блока. Его можно понять: инвестбанкиры обычно любят самостоятельность и требуют больших бонусов. Кроме того, Королев, будучи «союзовским» ветераном, обладал в банке серьезным влиянием.

Впрочем, по словам Винокурова, в «КИТ финансе» Королев будет заниматься не столько инвестбанкингом, сколько продвижением этого финансового института на новых рынках. В частности, новоиспеченный управляющий директор будет курировать развитие бизнеса на Украине. Примечательно, что буквально на днях «КИТ финанс» зарегистрировал в ЦБ допэмиссию более чем на 1 млрд руб., благодаря чему собирается привлечь средства, которые



планируется пустить в том числе и на экспансию в ближнее зарубежье.

Как сообщил **СФ** Александр Винокуров, «Артем уже улетел в Киев», где, по некоторым данным, ведет от имени «КИТ финанса» переговоры о приобретении одного из местных банков.

Пример Туголукова

Владелец нескольких машиностроительных заводов, председатель совета директоров «ЭМАльянса» **Евгений Туголуков** (на фото) превратился в младшего партнера атомного госконцерна ТВЭЛ.



Принадлежащие «ЭМАльянсу» компании «ЗИО-Подольск» и «ЗИО-Мар» вошли во вновь созданный холдинг «ЭМАльянс-атом», контрольный пакет которого достался «Атомэнергомашу» — 100-процентной «дочке» ТВЭЛа.

Желание ТВЭЛа замкнуть на себе производство всех компонентов, необходимых для строительства и функционирования АЭС, упирается в недостаток ресурсов — похвастаться такой выручкой, как у «Газпрома», этот госконцерн не может. Видимо, именно поэтому «Атомэнергомаш» пошел по пути создания своеобразных «частно-государственных партнерств».

«ЭМАльянс-атом» станет моделью для ведения переговоров с другими частными партнерами, владеющими активами в атомной отрасли», — утверждает гендиректор «Атомэнергомаша» **Кирилл Комаров**. Иными словами, Газпромбанк, владеющий «Объединенными машиностроительными заводами» (ОМЗ), и «Интеррос», контролирующий «Силовые машины», тоже в недалеком будущем могут стать младшими партнерами ТВЭЛа.

С другой стороны, пример Туголукова может пригодиться и его бывшим работодателям — совладельцам МДМ-банка и Сибирско-Уральской энергетической компании (СУЭК) **Андрею Мельниченко** и **Сергею Попову**. По некоторым сведениям, эти самые молодые российские миллиардеры давно уже пытаются продать СУЭК «Газпрому», претендующему на роль многопрофильной энергетической компании, но не могут договориться о цене. После приобретения «Сибнефти» «Газпром» не готов идти на очередные многомиллиардные «пожертвования» олигархам.

Создание же альянса, предполагающего сохранение за Поповым и Мельниченко миноритарной доли в новом энергетическом холдинге, могло бы решить проблему «к взаимному удовольствию сторон». □

три вопроса

ГК «Белая дача» собирается в 2007 году открыть крупнейший в России центр садовых товаров и продавать там не только саженцы, но даже котят. Владелец «Белой дачи» Виктор Семенов раскрывает детали проекта.



«Секрет фирмы»: Зачем в магазине для садоводов торговать котятми?

Виктор Семенов: Все как в лучшей мировой сети — французской Truffaut. Мы взяли их торговые центры за прообраз — у нас французские консультанты, и даже менеджмент отчасти французский.

СФ: Каковы инвестиции в проект?

ВС: \$12 млн. Из них \$8 млн мы привлекаем по банковскому кредиту и планируем при годовом обороте \$10–15 млн окупить проект за пять лет. Это будет крупнейший в Европе торгово-развлекательный центр с ассортиментом в 50 тыс. наименований. Количество посетителей, как предполагается, составит примерно 50 млн человек в год.

СФ: Какую часть товаров будете производить сами?

ВС: Около трети. К примеру, мы уже организовали питомник в Калининградской области, где уникальные условия, особенно для хвойных. Там мы будем производить саженцы. Кроме того, у нас огромный опыт поставок из самых разных регионов. Например, с одной из компаний — лидеров в декоративном рыбоводстве мы уже договорились работать вместе. Скорее всего, мелким арендаторам, например по семенам или мототехнике, достанется не более 10% площадей. □



лаборатория

ИНТЕГРАЦИЯ

логистика → c52
мини-IPO → c57
конкуренция → c63

Необычные бренды, созданные яркими предпринимателями, нередко теряют свою привлекательность после продажи крупным корпорациям. Sun Interbrew пытается уберечь от подобной участи марку «Тинькофф».

Из ряда вон

текст:

елена провоторова

иллюстрация:

александр житомирский

Пиво «Тинькофф» западные консультанты называли прорывом в отечественном маркетинге. По мнению шведского гуру брендинга **Томаса Гэда**, это одна из самых ярких торговых марок, созданных в России. Но если бы у Sun Interbrew был выбор, вряд ли этому пиву нашлось бы место среди других федеральных брендов компании.

Самым удобным вариантом для владельца был бы тихий уход «Тинькофф» со сцены. Однако в конце апреля Sun Interbrew выпустила в эфир центральных каналов новые ролики. Теперь крупной публичной компании придется продемонстрировать умение решать одну из самых сложных маркетинговых задач: встроить в свой портфель «индивидуальный» бренд, основная сила которого была в отражении философии и субъективных взглядов на жизнь его прежнего владельца.

Чужая судьба

В ИНДУСТРИИ одежды найдется немало примеров, когда дом моды, основанный дизайнерской династией, переходил под контроль новых акционеров и благодаря этому увеличивал свою мощь. В начале 1990-х дом моды Gucci, созданный в 1920-х годах итальянским дизайнером **Гуччо Гуччи**, переживал худшие времена. Однако в 1993 году он был спасен от краха: его купила арабская компания Investcorp. С этого момента началось возрождение бренда: в 2003 году Gucci вошла в книгу рекордов Гиннесса как компания, совершившая самый быстрый взлет в индустрии.

Правда, к тому времени главным дизайнером и духовным отцом Gucci стал американский дизайнер **Том Форд**, а о принадлежности бренда к известной дизайнерской династии напоминало разве что название: никто из членов семьи Гуччи последние годы в управлении домом моды не участвовал. Но если имя основателя компании у всех на слуху, то приобретение его бренда, даже весьма успешного, становится рискованным ходом.

c45

Основательница сети магазинов Body Shop **Анита Роддик** — яркая сторонница движения зеленых. Поэтому стены в Body Shop были выкрашены в зеленый цвет, а на витринах красовались лозунги Greenpeace. В Body Shop покупателям рассказывали о том, что косметика, выложенная на прилавки, не испытывается на животных. В марте этого года Анита Роддик продала сеть французскому гиганту — компании L'Oreal, чьи корпоративные принципы позволяют использовать продукцию, тестируемую на животных. «Все утверждали, что это конец для Body Shop», — вспоминает Томас Гэд. И в каком-то смысле те, кто пророчил Body Shop при новом владельце отнюдь не лучшее будущее, оказались правы. Сразу после сделки популярность марки упала почти вдвое.

Неординарный лидер, приводящий бизнес к впечатляющим результатам, — самое большое преимущество любой компании. Благодаря необычным взглядам один из самых ярких бизнесменов последних лет **Ричард Брэнсон** совершил невозможное: его небольшая компания не просто решилась бросить вызов монстрам рынка вроде Coca-Cola или British Airways, но и вполне успешно с ними конкурировала. Ради продолжения борьбы с главным врагом — British Airways — ему пришлось продать часть своего детища (в частности, Virgin Music Group и Virgin Mobile), но его империя продолжает будоражить умы маркетологов всего мира. Однако самый большой плюс компании — одновременно и самое ее уязвимое место. «Вы можете представить себе бренд Virgin без идей Ричарда Брэнсона?» — спрашивает директор по развитию брендов шотландской пивоваренной компании Scottish & Newcastle **Дмитрий Ширшов**.

Острота поневоле

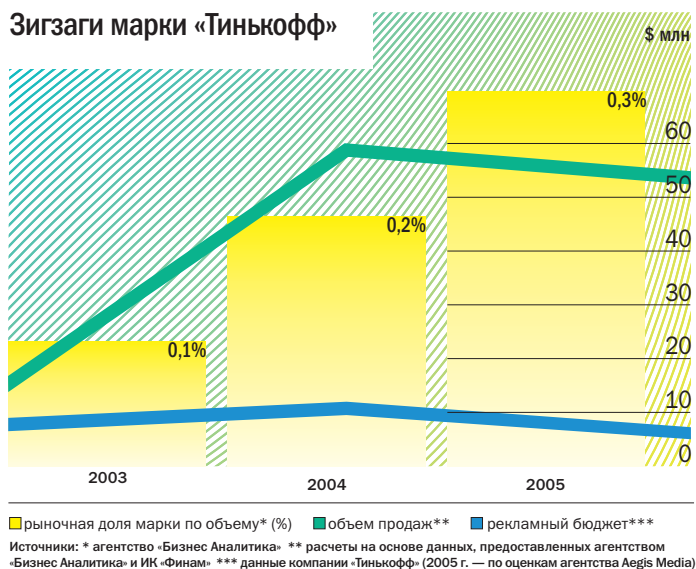
Олег Тиньков не раз рассказывал о своей мечте: построить бизнес, похожий на компанию легендарного Брэнсона. В отличие от Virgin, его шумные проекты не всегда становились столь же успешными. Например, доля пива «Тинькофф», по данным «Бизнес Аналитики», за последние три года так и не перевалила за 1% (см. график).

Поэтому продажа актива не принесла Олегу Тинькову большой прибыли. Объявленная сумма сделки по продаже пивоваренного бизнеса холдингу Sun Interbrew в августе 2005 года составила \$201 млн. На деле размер гонорара, как утверждают знакомые с ходом ведения переговоров менеджеры, был около \$180 млн. Правда, часть этой суммы Олегу Тинькову пришлось направить на погашение собственных долговых обязательств — около \$75 млн. Если учесть, что в общей сложности в производственные мощности он инвестировал около \$130 млн, то прибыль оказалась не такой и большой, что признавал и сам Тиньков. Но зато ему удалось отстоять свое детище — пиво «Тинькофф».

«Вокруг этой марки было очень много пиара, но очень мало результатов. Когда Олег продавал завод, он не хотел, чтобы сделка выглядела унижительной капитуляцией. Он настаивал и на том, чтобы новый владелец обеспечил марке стабильную рекламную поддержку», — рассказывает источник **СФ**.

Sun Interbrew согласилась развивать марку дальше: покупка завода увеличивала ее производственные мощности на 2,3 млн гектолитров, но самое главное — открывала путь на Северо-Запад. «Несмотря на серьезный маркетинговый бюджет, компания никак не могла закрепиться в этом регионе, ее рыночная

Зигзаги марки «Тинькофф»



доля составляла всего около 3,9%, намного меньше, чем в среднем по России, — вспоминает аналитик компании «Финам»

Ольга Самарец. — А если ты обзавелся на месте собственными производственными мощностями, задача упрощается».

Но для крупной публичной компании марка «Тинькофф» — отнюдь не подарок, ведь известность пиво завоевало благодаря эпатажирующей рекламе, которую называли пропагандой группового секса и лесбийской любви. Конечно, опыт проведения неоднозначных рекламных кампаний у Sun Interbrew был: при продвижении пива «Клинское» в рекламе активно использовались образы подростков. Это привело к тому, что МАП запретило показ роликов, а на компанию обрушился шквал обвинений в спаивании молодежи. Виновной себя Sun Interbrew не признала, но, как заявляли чуть позже ее топ-менеджеры, «острые рекламные атаки» больше в планы не входили.

Кроме того, прямая связь между названием марки и именем Олега Тинькова, на имидж которого Sun Interbrew влиять практически не может, — тоже не лучший аргумент в пользу развития бренда. «Кто захочет брать на себя такой риск, — рассуждает представитель российской пивоваренной компании. — Тем более что Олег — человек эпатажный, вот, не дай бог, посадят его в тюрьму — и бренд погиб».

Даже при благоприятном развитии событий бренд не представлял особого интереса для Sun Interbrew. «Тинькофф» апеллировал к самовыражению. А на этом поле

шансы любой лицензионной марки выглядят предпочтительнее: целевая аудитория — молодые и ценящие собственное «я» — отдают предпочтение западным маркам. В портфеле бельгийцев достаточно лицензионных брендов, способных завоевать симпатии «космополитов». Но достигнутым договоренностям пришлось следовать.

Трудный ребенок

«ЕСЛИ НОВЫЙ ВЛАДЕЛЕЦ разрушает дух бренда и принципиально меняет его ценности — это трагедия в маркетинге, — полагает Томас Гэд. — Но если ему удастся сохранить фирменную уникальность, марка может обрести вторую успешную жизнь. Посмотрите, что происходит с Body Shop».

О резкой смене стратегии сети ее новый владелец L'Oreal пока не заявлял. Чтобы свести число негативных откликов потребителей к минимуму, компания заручилась поддержкой Аниты Роддик. Создательница Body Shop заявила, что недавняя сделка — вовсе не альянс с врагом. В конце апреля продажи магазинов все-таки выросли на 5%.

«Для полноты и в целях приобщения к корпоративным нормам Олега Тинькова включили в совет директоров: человек он шумный, а так будет под присмотром», — говорит **Михаил Дымшиц**, генеральный директор компании «Дымшиц и партнеры». Затем компания начала думать о том, какой будет вторая жизнь ее нового неоднозначного приобретения.

«Марке „Тинькофф“ родители не нужны, она давно выросла из памперсов и скоро пойдет в школу. Все, что нужно, — найти хороших воспитателей, — описывает свое видение второй жизни бренда бывший директор по маркетингу компании „Тинькофф“ **Самвел Аветисян**. — И не пытаться изменить судьбу бренда».

В Sun Interbrew над будущим «Тинькофф» размышляли почти полгода и пришли к похожим выводам. «„Тинькофф“ — это бренд с провокационной историей, — говорит бренд-менеджер марки **Александр Прокофьев**. — Мы решили сохранить преемственность, чтобы не нарушать сформировавшийся в сознании потребителя образ. Целевая аудитория, ценовое позиционирование принципиально не изменятся».

С рекламной политикой оказалось сложнее. Позволить себе рекламу в прежнем духе значит идти против корпоративных принципов. В этом смысле пресловутое БЛИЖ (реклама пива



Продав свой бизнес Sun Interbrew, Олег Тиньков задал покупателям непростую маркетинговую задачу

«Марке „Тинькофф“ родители не нужны, она давно выросла из памперсов и скоро пойдет в школу. Нужно найти хороших воспитателей»

«без людей и животных») Sun Interbrew на руку: показать в ролике «скандальные» части тела человека не получилось бы даже при большом желании.

В конце прошлого года холдинг объявил тендер на разработку новой рекламной кампании пива «Тинькофф». Лучшим было признано решение, предложенное рекламным агентством Lowe Adventa. «Нам было интересно придумывать идеи для бренда, обладавшего хорошей наглостью и напором, — делится своими впечатлениями **Павел Мордюков**, руководитель



Ежегодная конференция
6 июня 2006 г.
Москва, Swissotel Красные Холмы

Организаторы:



Регистрация по телефону:
(495) 980-57-26

www.mysteryshoppers.ru

Практическим опытом применения
"Тайных агентов" поделятся:

Техносила, Перекресток, Metro,
Reebok, Gant, Балчуг Кемпински,
Росинтер, Ароматный Мир,
Линзмастер, Фамилия и другие.

Стоимость участия 14000 р.
При регистрации 2х человек от одной компании
5 проверок бесплатно!

Информационные партнеры



творческой группы Lowe Adventa.— Хотя на нас несколько давила репутация марки: работать с чистого листа психологически намного проще».

Основной задачей агентства было сохранить элемент провокационности. «Запретных тем в рекламе „Тинькофф“ для нас не было,— продолжает Павел Мордюков.— При этом нам хотелось уйти от вульгарности, которая проскальзывала в предыдущих кампаниях». Впервые за несколько лет в разработке креатива для пива «Тинькофф» его создатель не участвовал. Правда, как рассказывают в агентстве, он оценивал результат. Оценка, как следует из письма, отправленного Тиньковым креативной группе, была положительной.

Сирота

В ОСОБОЙ СИМПАТИИ к марке «Тинькофф» никто из собеседников **СФ** не признался. «Ну показала компания первой порнуху в пивной рекламе, но ведь ничего оригинального не придумала: дети, секс, животные — избитые рекламные темы», — говорит представитель конкурирующей пивоваренной компании. Но и вообразить себе марку без ее идейного вдохновителя Олега Тинькова и его правил работы никто не может.

В компании «Тинькофф» просматривали все рекламные материалы, но в отличие от крупных компаний часто действовали вопреки мнению, высказанному потребителями. Кроме того, многое могло измениться, если кого-то в последний момент осеняла гениальная идея. Процедура принятия решений в крупных компаниях принципиально другая: игнорировать

результаты фокус-групп, вносить изменения в утвержденную руководством программу нельзя.

«Что вы хотите? В крупных компаниях работают бюрократы,— рассуждает Самвел Аветисян.— Поэтому многие гиганты напоминают подслеповатых бегемотов: еще могут кого-то съесть и за счет этого прибавить в весе, но на легкость лани в принятии решений и разработке креатива уже не способны».

Что бы в итоге ни сыграло главную роль (бюрократия, нежелание Sun Interbrew ассоциировать себя с эпатажем или неумение российских рекламщиков находить яркие решения в условиях БЛИЖ), но многие маркетологи единодушны: обновленный «Тинькофф» совершенно «не цепляет», о его особенностях напоминает только фирменная музыка. По мнению Михаила Дымшица, в техническом плане работа сделана качественно, но в результате получилась просто красивая картинка. «С точки зрения остроты и провокационности идей нам есть куда расти», — признает Павел Мордюков. Агентство попыталось создать образ мачо, красиво ухажива-



ИДИ И ПРОДАЙ!

вающего, преподносящего дорогие подарки и так же легко расстающегося со своими привязанностями. Но в отличие от того, что «Тинькофф» показывал в рекламе раньше, это действительно самая обычная история.

Он был один такой

С 2003 ГОДА, когда марку начали активно раскручивать, годовой рекламный бюджет «Тинькофф», по данным компании, составлял не менее \$5 млн. В Sun Interbrew не раскрывают, сколько они готовы тратить на «Тинькофф». Но, по некоторым сведениям, эта сумма не дотягивает и до \$3 млн.

Если исключить скандальные выходы Олега Тинькова, поддерживавшие интерес к его продукции, «Тинькофф» рискует стать одним из множества других заурядных пивных брендов. Кем бы ни считали Ричарда Брэнсона после его экстравагантных выходов вроде полета на воздушном шаре вокруг Земли — все это работало на известность его компании. Олег Тиньков также не скрывал, что для него самопиар — эффективный способ минимизировать затраты на прямую рекламу бренда (правда, он для минимизации затрат не пересекал океан, а организовал перед 8 Марта антибуржуазную вечеринку в Куршевеле, на которую желающие должны были явиться в аскетичной одежде).

«Потребители перемен не заметят. Это пиво было явлением только для маркетинговой тусовки», — считает Михаил Дымшиц. Если рыночная доля «Тинькофф» приблизится к нулю, позиции Sun Interbrew не пострадают. С другой стороны, вполне перспективную скандально-эротическую рекламную нишу мо-

«В крупных компаниях работают бюрократы, поэтому гиганты напоминают подслеповатых бегемотов: еще могут кого-то съесть, но на легкость лани уже не способны»

гут перехватить более подвижные конкуренты: пока компания размышляла о будущем бренда и способах сделать его менее скандальным, территория эпатажа оказалось свободной. И на нее уже появились первые претенденты (например, заклятый друг Sun Interbrew, компания «Балтика», представившая в конце марта свои новые законы австралийского пива Foster's). На билбордах на улицах Москвы появились надписи «У вас мало общих тем. Зато много общих поз». Стикеры, размещенные в туалетах, призывают: «У всех свои недостатки. Держись за свое достоинство». На макетах в журналах общается: «Вы ссоритесь каждый день. И миритесь каждую ночь». «Это, конечно, банальный прием, но пробивает», — говорит Дмитрий Ширшов. **СФ**



сделай слабым идеям ручкой!

Leo Burnett Moscow сообщает о проведении конгресса рекламных киллеров «Каннский Прогноз 2006». Мы созываем профессионалов из всех областей, кто хоть раз убивал идеи, чтобы вместе уничтожить ролики, недостойные «Каннских Львов». На конгресс прибывает 50 лучших работ со всего мира, претендующих на награду в Каннах. По проверенным данным, победят только 20, а остальные необходимо вычислить и уничтожить в Москве. Лицензии на убийство в кассах города. Инструктаж можно пройти на сайте www.kanskiprognoz.ru

КАННСКИЙ ПРОГНОЗ 2006
конгресс рекламных киллеров

16 июня, к/т «Ударник»

Генеральный партнер



move your mind™

Спонсоры:






Генеральный медиапартнер:



Генеральный Интернет-спонсор:



Информационная поддержка:




On-line партнер:



Специальные информационные спонсоры:





Интернет-поддержка:





ЗАКАЗ БРОНИРОВАНИЕ ДОСТАВКА БИЛЕТОВ

www.kontramarka.ru 933 3200

ЗАКАЗ БИЛЕТОВ PARTER.RU · 258 0000





Брэнд в руках предпринимателя

ОТРАЖАЕТ ОРИГИНАЛЬНУЮ ЖИЗНЕННУЮ ФИЛОСОФИЮ предпринимателя и зачастую основывается на интуитивном «видении»: Олег Тиньков придумал пиво «Тинькофф» для мечтающих о красивой жизни «молодых профессионалов», которых остальные производители не брали в расчет

ФОРМИРУЕТСЯ НЕРЕДКО ПОСЛЕ СОЗДАНИЯ БРЭНДА, который как магнит может притягивать совершенно разных людей, объединенных одной идеей: продукцию компании Apple покупают поклонники, разделяющие взгляды ее основателя Стива Джобса на дизайн

РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ БЫСТРО и без бюрократических проволочек, поскольку зачастую не базируются на результатах маркетинговых исследований: владелец компании Gloria Jeans Владимир Мельников разогнал отдел маркетинга, потому что тот не успевал тестировать новые модели джинсов

ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЛИЧНЫМ ВКУСОМ СОЗДАТЕЛЯ и содержит более смелые креативные ходы, которые могут приносить марке успех или драматически снижать продажи; нехватка средств нередко компенсируется активным пиаром владельца марки: Ричард Брэнсон устраивал костюмированные шоу, о которых всегда писала пресса

ОБЫЧНО СООТВЕТСТВУЕТ САМОМУ АКТИВНОМУ периоду жизни своего создателя, а после этого прекращает существование либо теряет эмоциональную привязку к своему основателю: спустя 80 лет после появления на свет марка Gucci потеряла какую-либо связь с Гуччо Гуччи

1
Идея брэнда

2
Целевая аудитория

3
Скорость

4
Реклама

5
Срок жизни

Брэнд в недрах корпорации

ПОЯВЛЯЕТСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ АНАЛИЗА РЫНКА и поиска дифференцирующих идей: марку Tropicana Go компания PepsiCo создала, увидев свободную нишу — детские соки

ФОРМИРУЕТСЯ ДО ЗАПУСКА МАРКИ путем сегментирования аудитории: пиво «Балтика Кулер» появилось на рынке после анализа перспективности молодежной аудитории

ПРОЦЕДУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ жестко регламентирована и предполагает подкрепление исследованиями и обязательное согласование на нескольких уровнях: средний срок планирования рекламы в крупнейших пивоваренных компаниях приближается к году

КОНСЕРВАТИВНА И СТАНДАРТНА, яркие идеи не проходят из-за тестирования креатива. Реже порождает неожиданные эффекты — позитивные и негативные. После тестирования на фокус-группах провокационной концепции пива Kronenbourg маркетологи «Вены» отказались от идеи «пиво для соблазнения»

ЗАВИСИТ ОТ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ выбранной стратегии и умения обеспечить ее последовательное развитие, в некоторых случаях может исчисляться не одним столетием: придуманная Джоном Стивом Пембертоном марка Coca-Cola успешно живет уже 120 лет

Ключевого клиента удержать просто!

Согласно правилу Парето «20% клиентов приносят 80% дохода». Но для того, чтобы сформировать у себя такой «золотой фонд», Вам потребуется нечто большее, чем просто хорошая рекламная или PR кампания. Сегодня, в условиях острой конкуренции на рынке, когда борьба идет за каждого клиента, усиливается значение директ-маркетинга. Ведь именно ДМ позволяет сделать персональное предложение клиенту, отследить его ответную реакцию, внести необходимые корректировки в процесс общения и, самое главное, удержать его в числе своих постоянных покупателей.

Часто под директ-маркетингом понимают только почтовую рассылку: приглашения, рекламные объявления, каталоги. Но это не совсем верно. Директ-мэйл - лишь один из эффективных инструментов ДМ. Директ-маркетинг - это достаточно широкий спектр средств, каждое из которых подразумевает персональное обращение и регулярный контакт с каждым клиентом. Персонализация достигается при использовании регулярно обновляемых баз данных. При отсутствии собственной базы, Ваша компания может обратиться в профессиональное ДМ-агентство, которое предоставит Вам самую «свежую» и весьма подробную информацию о Ваших потенциальных потребителях. База данных любого, уважающего себя, профессионального ДМ-агентства на российском рынке должна насчитывать не менее 14-15 млн. человек.

Инструментом, позволяющим эффективно удерживать Ваших клиентов, является «программа лояльности» - совмещение методов PR и директ-маркетинга. Задача программы лояльности - подтвердить правильность выбора клиентом именно Вашей фирмы или торговой марки. Аргументы могут быть как экономические (бонусы, скидки, подарки), так и моральные (удовлетворение от работы с данной компанией, чувство значимости своего мнения). Для эффективной работы этой программы чрезвычайно важна частота контактов с клиентом. В среднем необходимо «связываться» от 2 до 10 раз в год. Попытка самостоятельно организовать программу лояльности на основе подробной базы данных, к сожалению, часто чревата неэффективными затратами времени и денег из-за отсутствия необходимых технологий и оборудования, профессиональных

навыков, а также точной информации. Поэтому наиболее простым и действенным решением будет поручить организацию и проведение таких мероприятий профессионалам. Для этого нужно подобрать на рынке такое агентство, которое предоставило бы Вам полный комплекс услуг от разработки ДМ-мероприятий, создания баз данных по потенциальным клиентам до проработки всей логики процесса, своевременной доставки отправок конечным потребителям и обработки полученного отклика. Современные ДМ-агентства на российском рынке всегда могут предложить Вам гибкое решение Вашей комплексной задачи. В активе самых профессиональных из них имеется актуальная база данных, «сфокусированная» на Вашей целевой аудитории, и самое современное оборудование, позволяющее производить до 1 миллиона почтовых отправок в сутки. Это позволит Вам реализовать даже самые амбициозные проекты в масштабе всей страны. Так что сегодня не стоит тратить время и деньги на самостоятельное решение подобных задач. Гораздо эффективнее и проще использовать уже накопленный опыт ДМ-агентств, чтобы завоёвывать и удерживать свои 20 % «золотых» и прибыльных потребителей.

Александра Данилова

«АККОРД ПОСТ» - КРУПНЕЙШЕЕ В РОССИИ СЕРВИСНОЕ АГЕНТСТВО, ПРЕДЛАГАЮЩЕЕ КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГА

- Разрабатывает и актуализирует базу данных потенциальных клиентов, которая насчитывает более 15 млн. человек.
- Персонализирует, упаковывает и отправляет более 1 миллиона писем и бандеролей в сутки.
- Профессионально разрабатывает и реализует программы лояльности и дисконтные проекты.



МНОГИЕ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ БОЯТСЯ ВЫХОДИТЬ В РОССИЮ, ДОВОЛЬСТВУЯСЬ ПОСТАВКАМИ ЧЕРЕЗ ПАРТНЕРОВ ИЛИ ВОВСЕ ОТКАЗЫВАЯСЬ ОТ ЭКСПОРТА. LOGISTICS CAPITAL FUND ПЫТАЕТСЯ ИЗБАВИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ОТ СТРАХА, НЕВОЛЬНО ВСЕЛЯЯ ЕГО В МЕСТНЫХ ТОРГОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ. текст: **ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК**

Импорторазмещение

«Спросите меня, что было главной проблемой работы с российскими дистрибуторами, и я отвечу: непрозрачность», — говорит **Роберт Найтс**, бывший топ-менеджер Mars, PepsiCo и Unilever. Этот человек отвечал за клиентский сервис и логистику в российских офисах трех транснациональных корпораций и почти за десять лет работы в нашей стране стал настоящим экспертом во всем, что касается контроля над трудно контролируемым движением товаров.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Андрей Хлус не считает неговорчивость местных дистрибуторов проблемой: сегодня найти им замену просто

Отношения западных импортеров и российской дистрибуции всегда складывались непросто. Обычно продукция иностранного производителя, доходя до первого оптового звена, пропадала из виду.

Многоступенчатая система дистрибуции с характерным нежеланием делиться информацией о нижних звеньях цепи поставок не допускала импортера к управлению ценой и складскими запасами. Как с этим бороться, многим до сих пор неясно: власть дистрибуторов по-прежнему велика, а Россия пугающе огромна и непредсказуема. Не лучше ли сидеть дома?

Альтернативный способ выйти на российский рынок пришел в голову Роберту Найтсу пару лет назад. Со своим давним знакомым **Андреем Хлусом**, бывшим владельцем логистического провайдера CBC (сегодня Russian Integrated Logistics Solutions — см. **СФ** №15/2004), британский бизнесмен учредил Logistics Capital Fund (LCF) и возглавил управляющую компанию. Личные вклады Роберта Найтса и Андрея Хлуса, а также средства третьих лиц, которых партнеры предпочли не раскрывать, позволили наполнить венчурный фонд \$10 млн.

Фонд-поводырь

ИННОВАЦИОННАЯ ИДЕЯ фонда кристаллизовалась не сразу. Вначале партнеры занимались отбором обычных логистических проектов — спрос на качественную инфраструктуру и операторский бизнес в России явно превышал предложение. Но результаты предварительной экспертизы заявок на получение финансирования разочаровывали. Интересные идеи — как, допустим, «Автостоп» (выкуп участков на основных федеральных трассах

и организация там центров комплексного сервиса для водителей) — не выдерживали критики, как только выяснялось, что именно предприниматели намерены делать для приумножения вложенного в них капитала. Не больше толку было и от многочисленных транспортно-экспедиторских компаний — те попросту не желали пускать инвестора в управление своим бизнесом.

«Ходоков за деньгами было много — чего не было, так это грамотных проектов», — описывает ситуацию Андрей Хлус.

Тогда Роберт Найтс предложил партнеру изменить направление поиска. Вместо того чтобы изучать незрелый рынок логистических услуг, рассудил он, лучше обратиться к самым заинтересованным заказчикам — западным производителям. Вот их групповой портрет: европейские фирмы предпринимательского типа, с большой вероятностью семейные, оборот уместается в диапазон \$100–500 млн, а специализация не выходит за пределы сектора FMCG.

Фонд может выступить надежным проводником на рискованный, но заманчи-

«Для многих в Европе российский рынок как сахар. Белый, соблазнительный, но может оказаться солью. И пока ты не в рынке, толком не разобраться, что к чему»

вый российский потребительский рынок — растущий как на дрожжах и пока не думающий сбавлять обороты. Причем по большому счету неважно, представлены ли там товары заказчиков. Главное, чтобы компании имели желание самостоятельно (то есть без крупных торговых посредников) развивать в России дистрибуцию — высокоэффективную и легальную одновременно. «Для многих в Европе российский рынок как сахар, — предлагает доступный образ Роберт Найтс. — Белый, соблазнительный, но на поверку вполне может оказаться солью. И пока ты не в рынке, толком не разобраться, что к чему».

Такому клиенту фонд предлагает с нуля выстроить на российской территории сбытовой бизнес западного образца. В организуемой дочерней компании произво-

дитель получает контрольный пакет. Доля самого LCF не превышает 7–15%. Понятно, что участие фонда в капитале фирмы — стимул работать на совесть. Ведь по достижении утвержденных вместе с клиентом финансовых показателей фонд выходит из проекта. Основному акционеру он продает свою долю в созданной структуре, предварительно оценив ее стоимость по методике, которую обе стороны сочтут справедливой в момент подписания контракта.

Все свое ввожу с собой

КАК ГОВОРИТ Андрей Хлус, если иностранная компания прежде не имела дел с Россией, то схема работы сравнительно проста. Фонд защищает ее торговую марку, оказывает юридическую поддержку на таможне, организует складирование и транспортировку, налаживает каналы



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА СВОИМ НАВСЕГДА

14 ИЮНЯ

2006
МОСКВА
ОТЕЛЬ HOLIDAY INN LESNAYA
УЛ. ЛЕСНАЯ, 15

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИЙ,
КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ
НА КОНФЕРЕНЦИИ ВЫСТУПАЮТ:

Роман Абдуллаев, руководитель специальных проектов, «Детский мир – Центр»
Эрик Барре, генеральный директор «Лоялти партнерс Восток» (накопительная программа «Малина»)
Александр Долгих, заместитель генерального директора, «ЛУКОЙЛ-Интер-кард»
Ольга Кулейкина, руководитель направления массовых программ лояльности, «Вымпелком»
Сергей Лагутин, начальник аналитического отдела, «Красный куб»
Ирина Нурматова, директор по маркетингу, «Партер.ру»
Алексей Самсонов, ведущий менеджер по программам лояльности, «Мосмарт»
Алексей Форов, директор по маркетингу, «Старик Хоттабыч»

А ТАКЖЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОМПАНИЙ:
РОСНО, «Аэрофлот», «Седьмой континент», «Джекпот», Dixis и другие

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$360

(без учета НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ:

каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес» предусмотрена скидка 10%
регистрация по телефонам: (495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47)
e-mail: conference@sf-online.ru www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ПАРТНЕРЫ:

Sostav.ru
Маркетинг Реклама PR

LOYALTY INFO
Эффективные программы лояльности

Ревизия и перестройка системы поставок встречает сопротивление дистрибуторов. Перекрываются таможенные каналы, не один год кормившие продавцов дешевого импорта

сбыта. Сделать это с умом LCF позволяет не только личный опыт партнеров. У фонда есть контакты с пулом проверенных средне- и мелкооптовых компаний и логистических провайдеров, работающих в ключевых регионах страны. К тому же в ее распоряжении аналитические ресурсы: возглавляемое Андреем Хлусом российское представительство сетевой консалтинговой фирмы Logistics Field Audit, своего рода центр экспертизы, имеющий широкий доступ к передовой международной практике в этой сфере.

По отношению к новорожденному дистрибутору и его материнской компании фонд выступает оператором логистического сервиса высшей категории — так называемым 4PL-провайдером (Fourth Party Logistics). Он интегрирует все компании,

вовлеченные в цепь поставок грузов, активно участвуя в планировании материальных, информационных и финансовых потоков и управлении ими. Так, важно, чтобы финансовая модель дистрибуторской компании была той же, что и в материнской. «Нужно свести банк, кредитующий филиалы производителя во всем мире, с банковской структурой, которая присутствует в России. Мы выстраиваем денежную цепочку в соответствии с товарной», — поясняет Хлус.

Задача фонда заметно усложняется, если до сих пор компания работала здесь через российских торговых партнеров. Ревизия и перестройка действующей системы поставок встречают сильное и в целом ожидаемое сопротивление дистрибуторов. Учреждение (и регистрация на та-

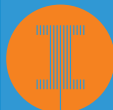
можне) новой «белой» компании перекрывают «серые» таможенные каналы, не один год кормившие российских продавцов дешевого импорта.

Белое на сером

АНДРЕЙ ХЛУС НАЗЫВАЕТ ЭТО воспитанием рынка. Перед компаниями, ранее контролировавшими ввоз, встает выбор: либо найти компромисс с официальной сбытовой компанией производителя, либо лишиться поставок. «Сегодня не составляет большого труда найти несговорчивым замену, выйти на их субдистрибуторов или даже розницу», — отмечает Хлус.

Но в этом еще нужно убедить пугливых западных партнеров. Два агента LCF, в Великобритании и Бельгии, ищут заинтересованные в России европейские предприятия и делают для них персональные презентации. На следующее полугодие фонд запланировал небольшую кампанию по продвижению своих услуг.

Разворачивая агитацию, фонд вступает в косвенную конкуренцию с теми же крупными российскими дистрибуторами: их влияние на рынок рано сбрасы-



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

20 ИЮНЯ 2006 ГОДА

МОСКВА

ОТЕЛЬ HOLIDAY INN, УЛ. СУЩЕВСКИЙ ВАЛ, 74

БИЗНЕС-ВСТРЕЧА

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ СОБСТВЕННИКА В РАСТУЩИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Многие российские компании на сегодняшний день достигли уровня развития, при котором роль собственника в управлении компанией должна измениться. Немало примеров, когда собственники сосредоточились на стратегических задачах или вовсе отошли от управления компанией. Есть и более категоричные утверждения: собственники являются основным тормозом развития российских компаний и они должны уступить место профессиональным менеджерам. Так ли это?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

варианты эффективной координации действий владельцев и наемных топ-менеджеров ■ эволюция роли собственника и рост компании ■ кем себя больше чувствуют собственники: собственниками или менеджерами ■ с какими проблемами сталкиваются владельцы, меняя свою роль в компании ■ как строить взаимодействие с наемными топ-менеджерами

СВОИМ ОПЫТОМ ПОДЕЛЯТСЯ

Александр Печерский, генеральный директор консультационной компании «Альт»

Лев Аветов, генеральный директор и собственник, «БрокИнвестСервис»

Алексей Фролов, генеральный директор и собственник, «Мириталь»

Продолжительность мероприятия с 10.00 до 14.00

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

\$200

(БЕЗ УЧЕТА НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»

и газеты «Бизнес» предусмотрена скидка 10%

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47)

e-mail: conference@sf-online.ru www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

СООРГАНИЗАТОР



вать со счетов. «Из-за границы трудно понять, кто и насколько надувает щеки, — считает Роберт Найтс. — Репутация крупных российских дистрибуторов на Западе, даже самых непрозрачных, часто зависит от того, насколько успешно они себя продают».

Впрочем, громкие скандалы вокруг «серого» импорта в Россию имели и международный резонанс. Так что новости вроде ареста крупной партии телефонов Motorola или внезапных инициатив, вызванных очередной сменой руководства Федеральной таможенной службы (подробности — на стр. 9), партнерам LCF играют на руку. Но это не главное. Для успеха переговоров с потенциальными клиентами важнее, чтобы в активе фонда был реальный проект.

Законсервированная сделка

СВОИМ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ в середине 2004 года фонд заинтересовал немецкого производителя консервированных продуктов питания Wuensche — в России широко известна его марка Lorado. Сложные переговоры длились четыре месяца: фонд прорабатывал юридическую защиту своих прав миноритария. В результате в Москве был создан дистрибутор «Прайм продакт» (скоро он должен сменить название на Wuensche, открыто заявляя о своем статусе как дочерней структуры производителя).

Новая компания замкнула на себя крупный опыт продуктов линейки Lorado, прежде контролируемый российскими дистрибуторами. «Импорт стал „белым“, и производителю это сперва приносило убытки, — говорит Андрей Хлус. — Слишком долго стоимость товара искусственно занижалась на таможне, и рынок к ней привык. Восстановить реальный уровень цен и при этом не провалить продажи — отдельная и тяжелая работа фонда». Выбывание лишних звеньев в цепи поставок и передовые решения в логистике позволили «Прайм продакт» восстановить положительную динамику уже к концу первого года работы. В частности, доля немецкого поставщика на местном рынке консервированных ананасов составила 35%, а совокупный оборот — \$11 млн.

Достижение плановых показателей дохода и рентабельности, предписанных новому дистрибутору, — главное финансовое условие выхода LCF из проекта. В более узком смысле продукт, созданный фондом,

На взгляд Роберта Найтса, российские оптовики — не сахар, но о российском рынке этого не скажешь



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В РОССИИ
Stockholm School of Economics · Russia

Технология управления VIP переговорами

1 модуль трехмодульной авторской программы
Михаила Гринфельда «Коммуникационные
технологии корпоративного управления»



Цель программы — овладение технологией, позволяющей **решать сложные задачи в области корпоративных коммуникаций**: ведение переговоров, стратегическое управление, создание корпоративного брэнда, публичные выступления, работа в конфликтных ситуациях, взаимодействие с советом директоров

Санкт-Петербург 02 – 04 июля

Тел.: (812) 320 48 04, 320 48 01
Факс: (812) 320 48 09

E-mail: seminars@sserussia.org
www.sserussia.org

Скандалы вокруг «серого» импорта имели международный резонанс. Так что новости вроде ареста крупной партии телефонов Motorola партнерам LCF на руку

отвечает набору ключевых показателей эффективности (KPI): логистическим, юридическим, управленческим, финансовым.

Хлус также говорит о стратегических параметрах. В частности, о стратегическом планировании дистрибуторской сети, которое, помимо прочего, подразумевает выбор территории для размещения производства. Со скрупулезностью картографов работники фонда изучают промышленную географию, проводя анализ местных предприятий, способных производить продукцию клиента по контракту. В итоге рассчитывается экономичный маршрут транспортировки сырья на российское фабричное производство, а оттуда — напрямую в каналы сбыта. По словам Найтса, в проекте с Wuensche подобная схема почти утверждена. Контрактные площадки компании вскоре могут появиться на Северо-Западе и Краснодарском крае.

Вход через выход

СРОКИ КОНТРАКТА с Wuensche истекают в конце 2007 года. Вероятно, тогда же фонд будет готов к выходу из нескольких других проектов.

Сегодня LCF ведет переговоры еще с пятью европейскими компаниями — почти все они близки к завершению. В основном это предприятия пищевой и косметической отраслей. Ожидается, что к новой схеме выхода на российский рынок проявят интерес поставщики одежды и бытовой электроники.

Всего фонд рассчитывает реализовать десять проектов емкостью от ста тысяч до нескольких миллионов долларов в зависимости от целей заказчика. По признанию Андрея Хлуса, больше не потянуть физически: опытных специалистов, ориентированных на запуск, не так много. К тому же решение фонда поставить проекты на конвейер форсировало бы развитие дефицитной в России логистической инфраструктуры — современных РЦ и транспортных систем.

Но в этом случае ликвидация диспропорции предложения и спроса — вопрос, цена которого исчисляется сотнями миллионами долларов. «Такие деньги нам самим не поднять. Поэтому мы готовимся к стратегическому партнерству с одним из крупнейших западных

фондов по инвестициям в российскую логистику», — говорит Андрей Хлус. Нетрудно предположить, что речь идет о Raven Russia, дочерней структуре британской инвесткомпании The Raven Group. Эта компания была создана специально для инвестирования в складскую и индустриальную недвижимость в России и управляет примерно \$800 млн. И все же имя потенциального партнера LCF держит в тайне до окончания переговоров.

Звончок для оптовиков

ПОСТРАДАТЬ ОТ ПРОЕКТОВ, реализуемых фондом, рискуют российские дистрибуторы: инициатива LCF буквально выбивает бизнес у них из-под ног. Единственный выход — учиться добавлять стоимость, предоставляя качественные логистические услуги, уверен главный редактор журнала «Логинфо» **Николай Титюхин**: «В Deloitte & Touche как-то оценили издержки от избыточных оптовых звеньев в цепи поставок в Россию — 11,7% в стоимости товара. Понятно, что долго так продолжаться не может».

Мысль о том, что главная функция местного дистрибутора не спекулятивная, а товаропроводящая, обычно приходит под давлением. И нет сомнений, что оно будет увеличиваться, если опробованная фондом LCF схема получит широкое распространение. **сф**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Любая новая логистическая компания столкнется со старыми проблемами»



Борис БОБРОВНИКОВ, генеральный директор компании «Крок»

— ПЕРВОЕ, ЧТО НАСТОРАЖИВАЕТ, — наличие у инвестиционного фонда лишь одного-единственного проекта. Казалось бы, принцип существования инвестфонда — чем больше проектов, тем выше вероятность получения прибыли от какого-то из них.

Очевидно, основные сложности в сфере российской логистики связаны не с управленческой некомпетентностью, а с внешними факторами: прохождением таможен, острой нехваткой складских помещений, отсутствием внятного законодательства в области страхования перевозок.

Оптимизация процессов, использование лучших мировых практик, принцип прозрачности — очень правильные вещи. Но в логистике в условиях российской действительности они еще не гарантируют

успех. В России своя специфика, и преуспеть, просто копируя западный опыт, у нас невозможно. Любая новая логистическая компания столкнется со старыми проблемами.

На мой взгляд, рынок консервированных овощей в России заполняется продукцией местных производителей, и найти здесь место еще одному производителю с более высокой себестоимостью будет проблематично. Возможно, другие проекты, финансируемые этим инвестиционным фондом, будут более успешными.

Компании стоит самостоятельно заниматься логистикой только тогда, когда логистика является одной из основных составляющих бизнеса и позволяет получать значительные конкурентные преимущества. Пример из ИТ-рынка: компания

Sun Microsystems, выпускающая в основном крупногабаритное, тяжелое и дорогостоящее оборудование, осуществляет логистику самостоятельно. Для партнеров компании всегда доступна вся линейка оборудования: они могут получить его на собственном складе Sun в Москве, не нужно самим завозить его в Россию за миллионы долларов.

Могу предположить, что для компании — поставщика консервированных овощей логистика становится основной составляющей, скажем, при открытии производства в России. В этом случае подобный проект, безусловно, оправдан.

Так или иначе целесообразность идеи целиком зависит от глобальной стратегии этого производителя на российском рынке.

ПРИНЯТО СЧИТАТЬ, ЧТО ПЕРВИЧНЫЕ РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ ИМЕЮТ СМЫСЛ ТОЛЬКО ПРИ ОБЪЕМЕ ОТ \$100 МЛН. НО В ПОСЛЕДНИЕ ПОЛТОРА ГОДА СОСТОЯЛИСЬ РЯД СВЕРХМАЛЫХ (ДО \$50 МЛН) ИРО КОМПАНИЙ ИЗ РОССИИ, И ОНИ ОКАЗАЛИСЬ ВПОЛНЕ УСПЕШНЫМИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЭМИТЕНТАМИ ЦЕЛЕЙ. текст: юлиана петрова

Имидж на десять миллионов

Инструмент переговорщика

ДЛЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННОЙ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ небольшой химической компании Zigaх с выручкой за прошлый год \$19,9 млн публичный статус был аргументом, необходимым в переговорах с важным партнером.

Основной актив Zigaх — «Глобал-Каустик», дочерняя компания волгоградского «Каустика», выпускающая хлористый кальций и противогололедный препарат «Айсмелт». Компания занимает более 30% российского рынка антиобледенительных химикатов и одновременно является одним из лидеров мирового рынка присадок для буровых растворов (с долей 15%).

Препятствием для дальнейшего роста сбыта «Глобал-Каустика» стали его ограниченные производственные мощности, загруженные под завязку. Сотрудничество с европейской химической корпорацией, с которой велись переговоры о создании совместного производства специализированных реагентов для нефтедобычи, позволило бы Zigaх быстро преодолеть эту преграду, а заодно решить стратегическую проблему. Договорившись с западным партнером, Zigaх смогла бы успешно бороться за заказы нефтесервисных фирм в Европе и России с двумя главными конкурентами — американскими Tetra Technologies и Smith International, чья капитализация в тысячи раз превышала стоимость российского предприятия.

Поэтому в декабре прошлого года Zigaх разместила в секторе альтернативных инвестиций (AIM) Лондонской фондовой биржи 30% акций, получив за них 7,75 млн фунтов стерлингов, или \$13,7 млн. По сло-



вам **Александра Селегенова**, управляющего директора отдела корпоративных финансов Metropol (UK) Ltd (брокера Zigaх), акции были куплены 15 инвестфондами. Столь незначительная сумма компанию не смущает. На карту поставлено гораздо больше: удвоение производственных мощностей и рост нормы чистой прибыли с 4% в 2004 году до 18% в 2007 году. В дальнейшем, говорит Александр Селегенов, Zigaх планирует ряд дополнительных эмиссий в объеме \$10–20 млн каждая, но доля акций, предлагаемых инвесторам, будет уже гораздо меньше 30%.

Деньги на раскопки
НЕБОЛЬШИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ уже вошли во вкус ИРО. За прошедший год первичное размещение акций провели 13 российских фирм (суммарный

объем эмиссии — \$4,55 млрд), а в этом году произошли уже девять размещений. При этом выросло и число компаний, привлечших менее \$50 млн. Таковых с 2005 года до мая 2006 года набралось шесть (см. таблицу на стр. 58), а чемпионами «малых форм» (до \$20 млн) стали Zigaх (\$13,7 млн), «Хлеб Алтая» (сейчас — «Пава», \$8 млн) и Amur Minerals (\$7,2 млн). Причем все малые размещения, за исключением «Хлеба Алтая», состоялись на AIM — мекке небольших эмитентов.

Особенно вольготно чувствуют себя на этой площадке сырьевые компании. Так, среди 31 эмитента из стран СНГ, представленного сегодня на AIM, лишь шесть не относятся к сырьевому сектору. Чего может добиться на AIM стартап, если он относится к добывающей отрасли, продемонстрировала Amur Minerals своим размещени-

с57

Российские IPO до \$50 млн (2005 год — апрель 2006 года)

КОМПАНИЯ	БИРЖА	ДАТА РАЗМЕЩЕНИЯ	ДОЛЯ ОТ УСТАВНОГО КАПИТАЛА, %	ОБЪЕМ ПРИВЛЕЧЕННЫХ СРЕДСТВ, \$ МЛН
«ХЛЕБ АЛТАЯ» («ПАВА»)	PTC / MMB5	03.2005	10,0	8,0
RAMBLER MEDIA	LSE (AIM)	06.2005	26,0	39,9
INTERNATIONAL MARKETING & SALES GROUP	LSE (AIM)	12.2005	14,0	26,4
ZIRAX	LSE (AIM)	12.2005	30,0	13,7
AMUR MINERALS	LSE (AIM)	03.2006	14,3	7,2
BALTIC OIL TERMINALS	LSE (AIM)	06.2006	51,6	41,0

ИСТОЧНИКИ: PTC, MMB5, LSE, ДАННЫЕ КОМПАНИЙ-ЭМИТЕНТОВ

ем в марте этого года. Компания владеет лицензией на геологоразведку месторождения платины, палладия, никеля и меди Кун-Мани в Амурской области. Пока она исследовала лишь 5% этой площади, что не помешало инвесторам приобрести 14,3% акций за \$7,2 млн. Таким образом, капитализация новичка была оценена в \$49,3 млн. Amur Minerals выполняет проекты для «Норильского никеля» и американской Phelps Dodge. По мнению **Тимоти Маккатчена**, аналитика ИК «Атон», подобные компании — своего рода став-

ки в игре, которые могут принести крупный выигрыш: «Эти компании интересны не столько тем, что сейчас представляют собой, сколько тем, какие запасы драгметаллов они могут найти». Как отмечает аналитик «Антанта капитал» **Денис Матафонов**, причина засилья на AIM сырьевых компаний — почти полное отсутствие в России небольшого несырьевого бизнеса, привлекательного для покупателей ценных бумаг: «Инвестор не станет вникать в каждый из малых бизнесов, зато спокойно купит горнорудную компанию,

какой бы мелкой она ни была, потому что понимает, сколько она может стоить и каковы у нее перспективы».

В то же время результаты IPO для небольших несырьевых компаний значительно хуже: и энтузиазма инвесторов гораздо меньше, и суммы незначительны. Но у такого класса эмитентов основным мотивом для проведения IPO являются не деньги, а репутационные соображения. В некоторых случаях компании компенсируют свои хлопоты и затраты тем, что обретенный благодаря IPO публичный статус превращают в способ удешевления последующих кредитов и займов.

Иллюзия ликвидности

ИЗВЕСТНО, ЧТО ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА небольших, никому не известных эмитентов — низкая ликвидность их бумаг. «Обеспечить ликвидность бумаг при объеме размещения меньше \$100 млн почти невозможно», — считает **Мария Субботина**, начальник аналитического управления инвестиционного департамента Промсвязьбанка. Оригинальный выход из положения нашел производитель муки



ЖУРНАЛ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Индустриярекламы

ТЕЛ.: (495) 101-36-76; WWW.IR-MAGAZINE.RU

и комбикормов «Хлеб Алтая» («Пава»), начав свою публичную историю с размещения в марте прошлого года на ММВБ и РТС 10% своих акций. Официально сообщается, что компания привлекла \$8 млн, но на самом деле, как говорят инсайдеры, значительную долю эмиссии выкупил сам эмитент и андеррайтер ИК «Финам». И в результате компания получила лишь около \$1 млн.

Однако цель была достигнута: малоизвестная агропромышленная компания с оборотом \$81 млн получила статус публичной и при этом создала впечатление, будто акции идут нарасхват. Это позволило ей активно занимать деньги — прежде разместить облигационный заем на 350 млн руб. со сравнительно невысокой купонной ставкой 12,9% годовых, затем получить на льготных условиях семилетний кредит на \$20 млн от корпорации IFC, а в начале этого года взять ссуду в Райффайзенбанке на 200 млн руб. Привлеченные средства помогают компании реализовать активную стратегию развития путем поглощений и диверсификации производства.

Акционеры производителя снеков, собиравшегося на AIM, съездили в Лондон, побеседовали с номадами, юристами и вернулись ошеломленными: слишком дорого и хлопотно

Теперь основная задача компании, по словам председателя совета директоров «Павы» **Андрея Игошина**, — войти в тройку крупнейших зернопереработчиков России и увеличить к 2010 году долю на рынке муки с нынешних 2,7% до 10%. Компания уже наладила выпуск печенья на Ачинском мелькомбинате, приобретенном в 2004 году, а недавно купила контрольный пакет фабрики «Зауральский крекер». Все эти приобретения, надеется руководство «Павы», обеспечат ей 30% рынка крекеров Сибири и Дальнего Востока. А до 2009 года компания намерена потратить \$30–40 млн на покупку других мукомольных предприятий в европейской части России. Какая разница, резюмирует управляющий директор ИК «Финам» **Сергей Опарин**, кто купил акции «Хлеба Алтая», если в 2008 году компания

собирается выйти на Лондонскую фондовую биржу, после чего доля ее бумаг в свободном обращении увеличится до 30%. Ведь главное здесь — насколько убедительно компания смогла заявить о себе.

Наш AIM

НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ в прошлом году было размещено 94% стоимостного объема российского рынка IPO (\$4,3 млрд). Это игнорирование отечественного фондового рынка давно заботит как ФСФР, так и наших биржевиков. Чтобы привлечь эмитентов из числа молодых и быстрорастущих компаний, решено было создать в России альтернативный сектор — аналог AIM. Правда, глава ФСФР **Олег Вьюгин** сообщил, что процесс подготовки нормативных документов, необходимых для регулирования такого



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ СЕКРЕТ ФИРМЫ

Бизнес-завтрак с газетой «Бизнес»

Бизнес как часы Как повысить эффективность организации

6 июня 2006

Москва, отель Holiday Inn Lesnaya, ул. Лесная, 15

К участию приглашаются руководители и собственники компаний из различных отраслей

Темы для обсуждения

- Ключевые факторы рыночного успеха
- Главный ресурс организации – команда. Чем отличается команда от группы начальников?
- Что такое «драйв» и мотивация в команде?
- Как создать «живую» стратегию
- Критерии эффективности организации. Саморазвивающаяся организация
- Инструменты формирования эффективной организации

Время проведения с 10.00 до 13.00

Стоимость участия – \$160 (без учета НДС)

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес» предусмотрена скидка 10%

Регистрация по тел.: (495) 960-31-18, 797-31-71 доб. 20-47

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Организатор оставляет за собой право вносить изменения в программу и состав участников

Объем сведений, которые должны будут сообщать о себе эмитенты, станет одним из ключевых вопросов, предопределяющих будущее «русского AIM»

рынка, находится лишь в начальной стадии. Несмотря на законодательную неопределенность, российские фондовые биржи планируют запустить альтернативные площадки уже в этом году. Если дожидаться изменений в федеральном законодательстве, говорят представители бирж, то запуск проекта придется отложить как минимум на два года.

В первую очередь отечественные биржевики надеются привлечь эмитентов дешевизной размещения. Ведь издержки IPO в Лондоне давно стали притчей во языцех. Услуги посредников — номиналов (специальных консультантов), юридических консультантов, брокеров — сделали размещение в Лондоне дорогим удовольствием. Оно доступно лишь крупным предприятиям, которые тратят на IPO несколько миллионов долларов и для которых эти издержки несутся на фоне объема размещения \$100 млн и более, поясняет Денис Матафонов. Тогда как бремя «малышей» гораздо ощутимей. Скажем, компании Ziga пришлось заплатить за помощь номинала, юристов и аудитора PricewaterhouseCoopers около 700 тыс. фунтов стерлингов, то есть десятую часть объема размещения. У недавнего дебютанта AIM с Украины компании «Укрпродукт» расходы при объеме IPO 6 млн фунтов достигли 1 млн фунтов. Причем компания, готовившаяся к выходу на AIM два года, несколько раз меняла номиналов, юристов и финансовых консультантов, оплачивая их услуги. А например, Amur Minerals из своей эмиссии на 4,1 млн фунтов отдала организаторам и консультантам 900 тыс. фунтов (почти 25%).

Неудивительно, что производитель снежков «Сибирский берег», в конце прошлого года объявивший о своем желании в 2006 году разместить на площадке AIM Лондонской фондовой биржи около 20% акций за \$50 млн, в конце концов отказался от этого намерения из-за высоких издержек. Акционеры компании съездили в Лондон, побеседовали с номиналами и вернулись ошеломленными: слишком дорого и хлопотно.

«Наш альтернативный сектор будет дешеветь», — рассказывает президент РТС **Олег Сафонов**. — К тому же к капитализа-

ции эмитентов будут предъявляться минимальные требования». Господин Сафонов считает разумной цифру в 100 млн руб. Для сравнения: минимальная капитализация эмитентов из котировочного списка «Б» — 1,5 млрд руб.

Заместитель генерального директора ММВБ **Геннадий Марголит** добавляет, что не будет и жестких требований к ежедневным объемам вторичных торгов. А так как низкая ликвидность остается бичом небольших размещений, появятся механизмы ее повышения. В частности, через биржевых специалистов. Речь идет о профессиональных участниках фондового рынка: они заключат с биржей договор о поддержании котировок, а взамен получат серьезные льготы (исключительное право устанавливать котировки). Это отличает проект ММВБ от лондонского: на AIM нет биржевых специалистов, к тому же он изолирован от основной площадки (Main Market), где существует отдельная книга заявок. «У нас другой подход», — поясняет Геннадий Марголит. — Альтернативный сектор станет сегментом в общем листинге». На нем смогут играть только те инвесторы, которых принято называть квалифицированными.

Вся подноготная

«У КОМПАНИЙ, ПРИВЛЕКАЮЩИХ менее \$50 млн, объем IPO соответствует небольшой выручке и запутанной внутренней структуре», — считает Мария Субботина. — И на альтернативной площадке в России эмитенты вряд ли смогут размещаться без консолидированной отчетности. Так что „малышам“ все равно придется готовить такую отчетность, перестраивать юридическую структуру, отходить от „серых“ схем».

Сейчас рабочая группа из представителей бирж и ФСФР разрабатывает критерии раскрытия информации. Объем сведений, которые должны будут сообщать о себе эмитенты, станет одним из ключевых вопросов, предопределяющих будущее «русского AIM». Пока у биржевиков нет единого мнения о степени раскрытия информации. По словам Олега Сафонова, альтернативный сектор, возможно, ста-

нет площадкой для упрощенного размещения предприятий, по тем или иным причинам не желающих раскрывать сведения о своих бенефициарах и аффилированных лицах. А с точки зрения Геннадия Марголита, напротив, для защиты инвесторов от рисков, связанных с имеющими небольшую капитализацию молодыми компаниями, нужно выработать дополнительные требования к информационной прозрачности. ММВБ предлагает ввести добавочные форматы раскрытия, каких нет во внесписочном секторе: бизнес-план, инвестиционный меморандум и корпоративный календарь. В отдельных случаях понадобится и международная отчетность. Кроме того, за тем, что и в каком объеме о себе рассказывает эмитент, будут следить посредники — листинговые агенты, подобные номиналам на AIM, своей репутацией гарантирующим добросовестность эмитента.

Денис Матафонов считает, что русский аналог AIM ничего не даст инвесторам и эмитентам. Ведь если акции не интересны потенциальным покупателям, то что бы ни предпринимали регуляторы и биржи, размещений не будет. «Не нужно никаких парниковых условий для высокотехнологичных компаний», — поясняет аналитик. — Можно создать десяток площадок для софтверных фирм, но размещений не последует, потому что ни одна из этих компаний не может показать чистые денежные потоки, прозрачную структуру капитала, платить все налоги и при этом иметь достаточные размеры, чтобы привлечь инвесторов».

Какова бы ни была судьба альтернативного сектора в России, пока «малыши» используют IPO для решения статусных задач и как трамплин для получения в дальнейшем дешевых ссуд. Это ограничивает приток малых, но перспективных компаний на фондовый рынок: одних отпугивает высокая плата за публичность, других — необходимость длительной оптимизации корпоративного управления и структуры. Однако в свое время именно стремление к «пиару» стало локомотивом развития рынка корпоративных облигаций. В 2002–2003 годах состоялись множество нерыночных облигационных займов, затеянных ради имиджа и выкупленных самими эмитентами. А сегодня корпоративные облигации превратились в полноценный и выгодный инструмент привлечения капитала. То же, скорее всего, произойдет и с первичными размещениями. **СФ**

classified

покупаем

Банк 4119476

Склад от 2 000 кв.м, до МКАД или за МКАДом до 10 км, высота потолка от 6 м 778-76-54, 7787654@mail.ru

деловое предложение

Проверки на детекторе лжи www.staff-test.ru (495) 7499276

продаем

Банк 4119476

юридические услуги

Срочная регистрация, ликвидация фирм.
т. 452-29-50,514-53-09. www.registr-firm.ru

Правовое сопровождение бизнеса 267-2309

Арбитраж любой сложности 261-3717

Оформление сделок с недвижимостью 267-3743

ФСФР, ФАС 267-3733

Взыскание долгов Суд Арбитраж (495) 741-6512 www.ULC.ru

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

финансовые услуги

Аудит любой сложности 267-2802

Налоговые споры 261-2577

консалтинговые услуги

Актуальная информация о конкурентах. (495) 7777-200

туристические услуги

Крым, Сочи. 514-8668

ЮК Стратегия Защиты:

- услуги адвокатов в арбитраже
- таможенные и налоговые споры
- вексельные споры
- работа на результат

Тел./факс 450-01-37 www.legalact.ru
Тел.: 772-90-24
795-93-27

по вопросам размещения
рекламы в рубрике
classified

обращайтесь по тел.:
(495) 960-3128, 797-3171,
960-3118

АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

Высшая школа налогового администрирования и финансового управления

Профессиональная переподготовка

**НАЛОГОВЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АНАЛИЗ И АУДИТ
КОНСУЛЬТАНТ-СОВЕТНИК ПО НАЛОГАМ И СБОРАМ**

Повышение квалификации

**НАЛОГОВЫЙ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ:
ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ОПТИМИЗАЦИЯ**



Форма обучения: очно-заочная (вечерняя), заочная

(495) 772-3219

www.naladmin.ru

АКАДЕМИЯ

СТРАН ТИХООКЕАНСКОГО РЕГИОНА

при Институте Дальнего Востока РАН
Лицензия № 169243 от 07.07.2005

ПРИЕМ СТУДЕНТОВ

на 2006-2007 учебный год

Второе высшее образование по направлению
«Регионоведение» (Китай, Япония, Корея)

Форма обучения - очно-заочная (вечерняя)
Срок обучения 3 года

- Корпоративные тренинги для работы со странами Дальнего Востока
- Курсы иностранных языков

Москва, 117218, Нахимовский проспект, дом 32

Тел./факс: 124-07-22 www.ifes-ras.ru/astor

Brandbuilding 2006 Conference

**Мастер-классы в рамках международной
конференции:**

Оценка стоимости бренда и механизмы увеличения BRANDVALUE

Докладчик:
Michael Rocha, Managing Director, Brand Finance (London)

**Как брендировать розничное отделение
Примеры европейской практики**

Докладчик:
Massimo Fabbro / Crea International (Milan), CEO, Strategy Practice Director



Москва, 30-31 мая 2006 г.

Доклады от DaimlerChrysler, MEDIACOM WPP, BrandLab Moscow,
Городисский и партнеры, Балтика, УРАЛСИБ, Росинтер,
Вимм-Билль-Данн, Билайн и др.

Синхронный перевод

В рамках конференции состоится конкурс «Master of Brandbuilding».
В качестве жюри выступают представители ведущих деловых СМИ.

Организаторы:



Генеральный
информационный партнер:



Главный
интернет партнер:



Информационные
партнеры:



При поддержке:



Дополнительная информация и регистрация : (495)775-1280 www.brandbuilding.ru

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего почтового отделения связи).

В регионах РФ доставка издания осуществляется заказной бандеролью (при выборе данного варианта вы можете быть уверены в сохранности полученной почты).

Вы можете оформить годовую подписку на журнал «Секрет фирмы» по льготной цене 1694 руб.*

подписной купон

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

Стоимость подписки на месяц 145,2 руб.*
Период подписки — любое количество месяцев.

Внесите нужную сумму в графу «сумма» в квитанцию об оплате.

*Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка России и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(495) 267-3768, 795-3065
многоканальный (495) 960-3118
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(495) 795-3065, 267-3768**

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** – на любой срок

и в Каталоге «Почта России» **99657** – на любой срок.

Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

Проблема дефицита говядины грозит превратиться в вечную: гражданам России уже никогда не есть ее столько, сколько в прежние годы. Мясоперерабатывающие холдинги ищут спасение в альтернативном сырье и собственной производственной базе.

Бешеный коровий дефицит

ТЕКСТ: **Владимир Лапцевич**

Во второй декаде мая крупнейший мясоперерабатывающий холдинг «Черкизово» провел IPO на Лондонской фондовой бирже. Его рыночная капитализация составила \$904,1 млн, более четверти акций были распроданы инвесторам. «Это первый пример мирового признания капитализации российского аграрного холдинга мясного профиля», — отмечает президент Мясного союза России **Мушег Мамиконян**. Российский рынок мясопереработки сильно фрагментирован. В регионах значительную долю занимают местные компании. Например, на Северо-Западе лидерство прочно удерживает холдинг «Парнас-М». Однако в общероссийском списке лидеров этой компании нет: почти все места здесь оккупированы «москвичами».

В столице не только самый емкий, но и самый насыщенный рынок. Поэтому большинство игроков растут сейчас за счет проникновения в регионы. Правда, есть и редкие исключения: например, компания «Дымов» за счет оригинального позиционирования своих продуктов за несколько лет успешно перекроила московский рынок.

Одна из главных проблем рынка мясопереработки — сырьевая. В производстве говядины (основного сырья для колбасных изделий) неуклонно возраста-

ют риски и себестоимость продукции. Так, если производственный цикл птицефабрики составляет около 40 дней, свинофермы — около года, то для крупного рогатого скота требуется срок до полутора-трех лет. С учетом участившихся пандемий и торговых войн игроки рынка мясной продукции все чаще отказываются работать в этом секторе.

Отказывается от говядины и российский потребитель. За последние 15 лет с 4,3 млн тонн (43% от всего объема мяса) ее потребление упало до 2,7 млн тонн (31%). Спрос сместился на мясо птицы, чему не смогли помешать даже потребительские фобии, вызванные птичьим гриппом. Эта тенденция, по мнению **Сергея Юшина**, руководителя исполкома Национальной мясной ассоциации, сохранится. И сокращение потребления говядины будет идти параллельно росту ее стоимости.

Участники российского рынка мясопереработки корректируют свои стратегии и берутся за развитие собственных сырьевых баз. Причем наиболее популярны проекты именно в области птицеводства и свиноводства. Чему также способствует активная государственная поддержка.

При неопределенности цен на сырье выбор тактических решений производителей становится весьма важным. Ведь группа лидеров такая плотная, что уже в ближайшие год-два позиции в ней могут кардинально измениться. Ошибок рынок не простит.



Компания «Дымов»

Уникальный пример завоевания новичком московского рынка. Секрет успеха — умелая игра на слабости маркетинговых стратегий крупных компаний.

Оборот в 2003 году: \$55 млн

Оборот в 2005 году: \$80 млн

Стратегия: ориентация исключительно на состоятельного потребителя.

В 2003 году компания перестала выпускать продукцию, рассчитанную на массовый сегмент.

Тактика: пропаганда принципов здорового питания на примере низкокалорийных мясных продуктов «Дымов-актив», обогащенных витаминами, минеральными веществами и экзотическими ингредиентами. Отказ от использования сои и крахмала.

Проблемы: дефицит российского сырья высокого качества. Активизация в сегменте «премиум» компаний-лидеров с их финансовыми и сбытовыми возможностями, значительно превышающими возможности «Дымова».

Результат: доля на московском рынке колбасных изделий — 8%. В целом на пяти своих заводах компания производит около 200 т мясопродуктов в сутки, что сравнимо с объемами лидеров. Продукция продается в ведущих ритейловых сетях столицы, вход в которые является главной проблемой для небольших мясоперерабатывающих фирм.

Новые цели: завоевания доли в сегменте премиум в регионах, в частности на Дальнем Востоке. Поможет в этом Вадиму Дымову, основателю компании, сеть реализации фирмы «Ратимир», где он также является совладельцем.

4,7 млн тонн свинины и говядины — такими были потребности России в 2005 году

«Черкизовские» тушки инвесторы оценили в три раза дороже американских



Продать «Продо» как единый актив не получилось



Группа «Черкизово»

Семейная не только по составу акционеров, но и по составу менеджеров компания много лет удерживает лидирующие позиции.

Оборот в 2003 году: \$400 млн

Оборот в 2005 году: \$546 млн

Стратегия: предлагать потребителям продукцию по ценам ниже, чем у товаров-заменителей, альтернативных источников белка (например, рыбы, куриных окороков), благодаря использованию в производстве сои или крахмала. Усилить присутствие в низком ценовом сегменте для успешной экспансии в регионы.

Тактика: пытается заинтересовать региональных дилеров дешевой продукцией холдинга в расчете увеличить также и сбыт в регионах более дорогой продукции.

Проблемы: активное наступление в низкоценовом сегменте может размыть портфель брэндов и пошатнуть имидж компании в глазах обеспеченной публики российских мегаполисов.

Результат: рынок в процессе IPO оценил группу очень высоко. Enterprise value (капитализация плюс чистый долг) группы превышает EBITDA в 19 раз. По данным Morgan Stanley, среднее отношение EV/EBITDA для сравнимых американских компаний составляет 5,9, для международных — 6,2; максимальное — у испанской Samfrio — 10,4.

Новые цели: инвестирование средств, полученных в результате новой эмиссии. В 2006 году компания планирует вложить \$160 млн, в 2007 году — \$115 млн (в основном в развитие производства свинины).

Группа «Продо»

Единственная среди лидеров компания без столичных корней. Часть империи Романа Абрамовича, один из немногих непроданных его российских активов.

Оборот в 2003 году: \$290 млн*

Оборот в 2005 году: \$460 млн*

Стратегия: привлечение стратегического инвестора для полной продажи активов группы.

Тактика: быстрое повышение капитализации. Ставка на новые брэнды; реструктуризация управления холдингом с целью повышения его инвестиционной привлекательности.

Проблемы: уход за последние два года ключевых управленцев «Продо-менеджмента» к конкурентам. Неопределенность судьбы группы из-за дробности и неупорядоченности активов.

Результат: компания, лидер по ассортименту, предлагает свыше 1,5 тыс. наименований продукции. В самой компании утверждают, что она является лидером отрасли и по рентабельности. Однако единый брэнд холдинга — «Добрый продукт», созданный в 2004 году — так и не стал федеральным. Не состоялась и намеченная продажа группы стратегическому инвестору.

Новые цели: акционеры и менеджмент, отчаявшись продать группу как единый актив, ищут альтернативные пути достижения этой цели. Среди вариантов — продажа мясокомбинатов и птицефабрик по отдельности, проведение IPO на волне интереса к акциям российских компаний. Успешное размещение «Черкизово» выглядит в этом плане обнадеживающим примером.

* рынок мясопереработки (экспертная оценка)

80 кг в год — рекомендованная ВОЗ норма потребления мяса на человека. Средний житель России съедает около 50 кг

«Микоян» гордится возрастом и близостью к Кремлю



В «Царицыно» считают, что их дело не производство мяса, а колбаса



Микояновский мясокомбинат

Мясоперерабатывающий актив холдинга «Эксима». Нынешнее твердое третье место занял из-за бурного роста компании в 1999–2002 годах. Старейший производитель (с 1798 года) отрасли.

Оборот в 2003 году: \$220 млн

Оборот в 2005 году: \$347 млн

Стратегия: в 2010 году довести долю своей продукции на российском рынке мясoproductов до 15% (7% в настоящее время), заняв лидирующую позицию.

Тактика: расширение присутствия в регионах через открытие собственных торговых представительств в региональных центрах. Ставка на партнеров с наибольшим количеством торговых точек.

Проблемы: комбинат остро нуждается в сырье. Если со свиной проблема решается путем строительства собственных свинопунктов, то дефицит говядины своими силами преодолеть не удастся.

Результат: по данным исследования Capital Research Group (CRG), «Микоян» — самая узнаваемая марка на московском рынке.

Новые цели: технологическая — минимизировать закупки импортного мяса и использовать исключительно охлажденное отечественное сырье. Для этого комбинат приступил к строительству свинопунктов в Орловской и Липецкой областях в добавление к уже имеющемуся, под Владимиром. Маркетинговая — развитие брэнда «Ням-ням», адресованного детской и подростковой аудитории.

Группа «Царицыно»

Единственная в числе лидеров компания, которая отказалась от собственного производства мяса. В «Царицыно» считают, что каждый должен заниматься своим делом.

Оборот в 2003 году: \$200 млн

Оборот в 2005 году: \$260 млн

Стратегия: акцент на ускоренное развитие сетей сбыта (открытие торгпредств и торговых домов) и постоянную модернизацию производства.

Тактика: создание разветвленной сети реализации, охватывающей не только крупные, но и небольшие города и поселки России, а также города стран СНГ. Компания принципиально никогда не прибегала к внешним инвестициям и долгосрочным займам, обходясь собственными средствами.

Проблемы: серьезная зависимость от роста цен на сырье, особенно при отсутствии собственных животноводческих комплексов. Велики и валютные риски — от изменения курсов используемых при расчетах валют.

Результат: продукция трех мясокомбинатов холдинга реализуется в 350 городах России. Компания целенаправленно стремится продавать свою продукцию и за пределами России — в СНГ. В числе покупателей не только крупные оптовики, но и небольшие компании.

Новые цели: создание распределительного центра с передовыми технологиями, который позволит отправлять торговым организациям заказы от нескольких килограммов до нескольких тонн готовой продукции. **СФ**

Если бы мы спрашивали у потребителей, в чем они нуждаются, они бы отвечали: «В более быстрых лошадях»»

Генри Форд

Рынок бессмертия: жизнь всегда была самым дорогим, что есть у человека. Соответственно, торговля бессмертием имеет все шансы стать самым емким товарным рынком.

Десять фотографий, три коротких видеозаписи и три текстовых заметки готов хранить для своих клиентов проект Eternity4all.com. От других площадок, предлагающих пользователям разместить в сети персональную информацию, его отличает лишь одно. За \$300 Eternity4all.com гарантирует хранить ее вечно.

Письма потомкам трудно назвать новинкой. Кажется, идея «человек живет, пока жива память о нем» существовала вечно. Сегодня реализовать ее всего за \$300 получил возможность каждый житель Земли. Тем же, кто располагает более серьезной суммой и обеспокоен сохранением бессмертия физического, рынок предлагает другие услуги.

Например, услуги по криосохранению усопших. Их оказывает жителям Москвы и Петербурга компания «КриоРус», созданная в 2005 году. Компания владеет криохранилищем, независимыми источниками жидкого азота и предлагает клиентам на выбор услуги по заморозке мозга (\$9 тыс. или от \$50 в месяц), подготовку тела к заморозке (\$1500). Хранение усопшего в специальном контейнере придется взять на себя родственникам (от \$500 в месяц) либо передать тело на вечное хранение в Институт крионики в США (от \$49 тыс.). Недавно компания обзавелась двумя первыми клиентами, глубокая заморозка которых состоялась осенью прошлого года.

Фундаментальным концептом криобизнеса является вера в то, что в будущем медицина научится не только продлевать жизнь, но и устранять причины, прерывающие ее, в том числе и старение. А вот проект «Гемабанк» московского Института стволовых клеток человека, созданный в ноябре 2003 года на базе банка костного мозга Российского онкологического научного центра РАМН, предлагает услуги живым.

«Мы все приходим в мир с „запасным колесом“, которое в прошлом выбрасывалось сразу же после рождения, но теперь мы можем иметь его при себе на протяжении всей жизни и в случае необходимости



Криосохранение — лишь одна из услуг, предлагаемых потребителям на рынке по торговле вечностью

„монтажировать“ эту запасную часть», — пишет газета Independent. Речь идет о наборе стволовых клеток, извлекаемых из пуповины в момент рождения ребенка, а затем в замороженном виде помещаемых в банк хранения органов.

Стволовые клетки подобно костному мозгу производят кровяные тельца. Эти клетки играют важную роль в лечении ряда тяжелых заболеваний крови, например лейкемии. Они также могут использоваться для восстановления тканей больных органов — настоящие запчасти для человеческого тела. Идея обретения такой «страховки» для своего ребенка охватывает все больше молодых родителей на Западе, и частных банков хранения клеток, извлеченных из крови пуповины, становится там все больше. Например, в Великобритании в каждом из них регистрируется до двухсот подобных «вкладов» ежемесячно. Стоимость услуг — около 2 тыс. евро. Услуги «Гемабанка» обойдутся в 45 тыс. рублей, плюс в дальнейшем — 3 тыс. рублей ежегодно.

Когда-нибудь из стволовых клеток ученые, возможно, начнут выращивать органы, например новую почку или печень. И хотя исследователи считают это делом весьма далекого будущего, многие клиенты подобных банков верят, что покупают не только страховку от лейкемии для своего ребенка, но, вероятно, и путевку в бессмертие. И вполне возможно, что для таких рассуждений есть основания.

Объективный факт: в подавляющем большинстве случаев человек начинает располагать значительными возможностями лишь к закату жизни. И перед лицом печальных перспектив охотно расстается с деньгами, инвестируя их в изыскания в области генетики и биотехнологий. Именно инвестиции пожилых людей стали главным драйвером в развитии этих сфер, а также многих смежных: медицины, фармакологии и проч.

А для тех, перед кем проблема бессмертия пока не стоит столь остро, подойдут и продукты категории light, вроде Eternity4all.com. □

Автоматизация быта: разделение труда — идея, один раз уже перевернувшая мир, скоро сделает это снова. Фирмы, снимающие с наших плеч груз бытовых забот, возможно, станут самыми могущественными компаниями на товарных рынках.

35 млн жителей Великобритании не платят за квартиру, телефон и прочие коммунальные услуги: банк сам переводит деньги со счета клиента поставщику услуги.



С помощью таких компаний, как Streamline, у мужчин появился шанс навсегда забыть, что такое уборка

Это Direct Debet — относительно новая для Запада и совсем неизвестная в России операция. Суть проста: клиент позволяет банку списывать с его счета средства для оплаты услуг определенных фирм, а заключая договор с поставщиком услуги, сообщает ему номер счета. 53% общего объема безналичных платежей в Испании в 2004 году составили именно платежи Direct Debet.

И это только начало. Американцы Фрэнк Бритт и Тим Демелло еще в конце 1990-х годов спрашивали: если потребитель ходит за продуктами и услугами, то почему те не могут сами «ходить» к потребителю? «Я просто хотел облегчить людям жизнь, — говорит Тим Демелло. — Это идея, которой я одержим, в которую я верю». Воплощая в жизнь свою идею, он создал Streamline. Сет Годин в книге «Доверительный маркетинг» назвал ее прообразом компании будущего. Представители Streamline берут на себя большинство бытовых забот. Они считывают штрихкоды с продуктов, интересуются, в какую аптеку и химчистку ходит клиент, когда у его машины техосмотр... Они пополняют запасы продуктов, отдают и забирают из прачечной белье, выгуливают домашних животных. Этими и другими услугами клиент может управлять через веб-сайт компании, но главная задача Streamline в том, чтобы клиент, напротив, забыл обо всем и управление бытом не требовало его участия.

Компания берет \$30 в месяц и плату за отдельные услуги. Но главное, на чем, по мнению Сета Година, будут зарабатывать такие фирмы, — это получаемое ими «разрешение» клиента на доступ к его персональной информации. Что произойдет, когда у Streamline будет миллион клиентов? Какую колоссальную власть на рынке получит компания, обеспечивающая доступ к десяткам миллионов холодильников? Каким эффективным (а то и единственным) каналом дистрибуции она станет, когда на смену производителям, дистрибуторам и ритейлу придут компании, чей сервис сросся с домохозяйством, а могущественный Wal-Mart станет сетью для тех, у кого слишком много свободного времени. □



идеи константина бочарского

Альфа-пупсы

КАК-ТО, РАЗРАБАТЫВАЯ НОВУЮ ИГРУ, компания Hasbro решила узнать мнение своей потенциальной аудитории — детей. Законное желание.

Представители Hasbro отправились в подростковые мекки: залы видеоигр, интернет-салоны, скейт-парки и на игровые площадки — чтобы отыскать там своих потенциальных респондентов. Пока тоже ничего оригинального.

Там они выясняли у детей, кого из своих сверстников те считают самым крутым, чье поведение для них является авторитетным и чью модель поведения они так или иначе копируют. (Конечно, делалось это тоньше, чем я описываю.)

Затем они шли к этим крутым ребятам и в свою очередь спрашивали их, озадачивая теми же вопросами. Потом снова шли и снова спрашивали. И так до тех пор, пока не находили того, кто на вопрос *Who's the coolest kid you know?* отвечал: *Me*.

Этих крутых малышей в Hasbro назвали Alpha Pups по аналогии с известным термином «альфа-самец». А построенная ими иерархическая модель получила название Cool Kid Ladder.

Интересно, а к чему бы привела попытка построить такую лестницу применительно к миру и системе ценностей взрослых?

Очевидно, что в этом случае надо было бы запретить указывать в качестве кумиров звезд шоу-бизнеса и прочих мифологических персонажей. Наверняка одним из наиболее распространенных ответов стал бы *Nobody*. Взрослым так сложно признаться в том, что на свете есть кто-то круче них. Но почему-то мне кажется, что труды по созданию Cool Consumer Ladder вознаградились бы сторицей.

Теория «агентов влияния», так любимая маркетологами, до сих пор не имеет внятных механизмов применения. Все знают, что это такое, но как искать этих «агентов» и «ставить под ружье», до сих пор остается творческой, неструктурируемой задачей. На этом фоне сеть «кумиров по соседству» могла бы стать бесценным инструментом влияния. А понимание связей в этой многомерной матрице наконец-то дало бы контроль над механизмами распространения социальных вирусов.

А еще тогда бы мы наконец узнали, кто же из нас вправду самый крутой. □

спроси секрет фирмы



Александр БАЛАБАХИН,
Тверь

Очередной хай-тек Слышал про «электронные очереди». Зачем они нужны?

«Электронные очереди» — техническое решение, позволяющее сократить клиенту время ожидания, а также сделать это ожидание более комфортным. Допустим, компания оказывает однотипную услугу и быстро формирует заказы. Тогда системы, обеспечивающие предварительное обслуживание клиента, стоящего в очереди, могут оказаться весьма уместными. Пока человек ждет, к нему подходит сотрудник компании с электронным устройством, оформляет заказ и передает его на кассу по беспроводной связи. Когда покупатель подходит к кассе, его уже ожидает сформированный заказ — остается лишь оплатить товары. Если у компании много типов услуг, за которые отвечают различные менеджеры, ей больше подойдет «талонная» система сервиса. Входя в офис, клиент выбирает разновидность услуги на специальном терминале и получает талончик с номером. Когда подходит его очередь, над столом соответствующего менеджера загорается световое табло с номером талона. Во время ожидания клиент может изучать услуги компании, пить кофе или делать какие-то покупки, не опасаясь пропустить свой «выход». Что, в общем, разумно и удобно. Несмотря на кажущуюся простоту функций, системы электронной очереди стоят приличных денег. Покупка оборудования и его установка обходятся в сумму от двух до нескольких десятков тысяч долларов — в зависимости от уровня конкретного решения. Однако очевидно, что альтернатива в виде открытия дополнительных касс ненамного дешевле. Только месячная зарплата одного кассира — \$250–500. Подробнее об управлении очередями читайте в одном из ближайших номеров **СФ**.

Алексей КОЗЫРЕВ,
Москва

Отказ перед стартом Уже обговорили дату выхода на работу, а кандидат предпочел другую фирму. Возможны ли какие-то санкции?

К сожалению, такие случаи не редкость, и далеко не все кандидаты, приняв предложение, собираются следовать договоренностям. Вы потеряли время, возможно, отказали другим соискателям, но в результате не получили ничего — вакансия по-прежнему остается открытой, и поиск новых кандидатов придется начинать заново. Но по российскому законодательству никаких санкций к таким людям применить невозможно. Максимум — занести человека во всевозможные черные списки, которые публикуются в интернете. Справедливости ради стоит сказать, что специалист, который заботится о сво-

ей репутации, никогда не совершает подобных поступков. Если человек сначала принял ваше предложение, а потом решил от него отказаться, то гораздо честнее позвонить, извиниться и сообщить причины, которые вынудили его передумать. Это, конечно, не решит ваших проблем, но позволит ему сохранить лицо в случае дальнейших контактов с вашей компанией. А вам для подстраховки стоит всегда иметь несколько запасных вариантов — два-три человека, которым вы можете сделать предложение, если главный кандидат по каким-либо причинам не сможет выйти на работу.

Ольга БЕЛОЗЕРЦЕВА,
Москва

Расстаться красиво Уволившиеся распространяют о нашей компании разные слухи. Как с этим бороться?

Добросовестный работодатель вполне сможет расстаться с сотрудником по-хорошему. Для этого эксперты по HR рекомендуют такой прием, как «интервью на выходе» (exit interview). Иными словами, начальник отдела кадров или руководитель беседует с сотрудником, решившим покинуть компанию, желательно неформально. Лучше, если это будет не непосредственный начальник, а кто-то другой: по статистике, до 70% персонала увольняются, не сумев поладить с линейным руководителем. Такая беседа помогает сгладить острые углы, ведь сотруднику уже нет нужды представлять себя в выгодном свете, как при приеме на

работу, и сдерживать свою открытость. Выявив круг проблем, можно попытаться их решить, пусть и задним числом, или хотя бы попытаться преодолеть осадок, который остался на душе у сотрудника. Кроме того, это дает человеку шанс еще раз обдумать решение — возможно, причины, подталкивающие его к увольнению, удастся таки устранить. Главное, чтобы exit interview не становилось поводом для сведения счетов и выяснения отношений. Кроме того, положительные рекомендации с последнего места работы никогда не бывают лишним, и возможность их получить поубавит желание выносить сор из избы.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу ask@sf-online.ru, и мы постараемся помочь. В анализе ваших бизнес-ситуаций эксперты «Секрета фирмы» опираются на собственный опыт, а также на опыт и практику ведущих консультантов. Тем не менее, наши советы ни в коем случае не должны рассматриваться вами как прямое указание к действию — вы можете использовать (или не использовать) их по своему усмотрению; «Секрет фирмы» не несет ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.

специальное обозрение

кабинет

- с70 Дорогая мебель для рядовых сотрудников
- с74 Как произвести впечатление и сэкономить место
- с76 Два примера планировки open space
- с78 Во сколько обойдется «зеленый коридор»



АННА МУЗЫКА

Обычные стол, стул и тумба на рабочем месте сотрудника фирмы постепенно уходят в прошлое. Интерьер современного офиса организуется по принципу трансформера и максимальной мобильности.

Оперативные группы

текст: **жанна локоткова**



Мобильная мебель позволяет изменить расположение рабочих мест за несколько минут

рынка ожидают увеличения спроса на дизайнерскую оперативную мебель.

Мест нет

Западные дизайнеры и аналитики рынка офисной мебели прогнозируют грядущее полное вымирание обычных столов и стульев: «Стандартное стационарное рабочее место скоро станет таким же анахронизмом, как бухгалтерские счета!» Предполагается, что наступает эра эргономичной мебели и концептуальных решений организации офисного пространства. В основе здесь принципы многофункциональности и мобильности, позволяющие максимально эффективно использовать имеющееся пространство. Перспективным представляется и переход к системе дистанционного (или вообще виртуального) офиса, когда сотрудники значительную часть работы выполняют вне служебных стен и, соответственно, за ними не закреплены постоянные места. В таком офисе работники «мобилированы» индивидуальными передвижными тумбами, которые могут служить и временным креслом. Приходя на службу два-три раза в неделю,

сотрудник выкатывает свою тумбу, в которой хранятся документы и необходимые канцелярские принадлежности, достает свой ноутбук из офисного хранилища, выбирает свободный рабочий стол в общей офисной комнате, организованной по принципу опенспэса, подключается к корпоративной сети и работает.

Идея дистанционного офиса не нова, однако широкое развитие получила сравнительно недавно, с развитием высоких технологий передачи информации и коммуникативных систем. Из США, Великобритании и Скандинавии эта модель распространилась на другие страны и сейчас активно продвигается на восток. Выстраивая организацию труда сотрудников так, что большинству из них не нужно проводить в стенах фирмы по восемь часов пять дней в неделю, хозяева виртуальных офисов сокращают в среднем на 50% объем арендуемых площадей.

Работа на колесах

Само офисное пространство должно быть организовано так, чтобы сотрудники могли трудиться максимально эффективно. Давно установлено, что КПД работника зависит от того, насколько свободно он чувствует себя на рабочем месте. Современные стратегии

Ниша оперативной мебели для рядового персонала — самая обширная: на нее приходится около 50–60% всех продаж на рынке офисной мебели.

В последние годы интерес покупателей в этом сегменте сместился в сторону более дорогих моделей. Раньше дешевая мебель, рассчитанная на массовый спрос (ее также называли «гаражной», подразумевая, что она собирается на мелких и примитивно оснащенных производствах), занимала около 70% рынка «оперативки», сейчас — 50–60%. Еще несколько лет назад преимущественным спросом у потребителей пользовались оперативные комплекты (прямоугольный стол и стул) за \$150–200, теперь же популярны комплекты стоимостью до \$400 (стол-трансформер, удобное кресло, тумба-органайзер). Сейчас участники

Западные дизайнеры и аналитики рынка офисной мебели прогнозируют вымирание обычных столов и стульев

офисного дизайна нацелены на создание органичной обстановки творческой самореализации человека в процессе коллективной работы. Эту идею развивает в своих проектах австрийский дизайнер Манфред Бене, один из разработчиков бренда офисной мебели и офисных интерьеров Bene. «Офис — это hot place, горячее место, предназначенное для коммуникации между людьми и рождения креативных идей», — подчеркивает он.

Так в конце 1990-х годов возник новый подход к проектированию рабочих пространств: площадь офиса делится не на однотипные блоки рабочих

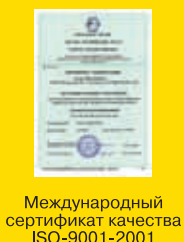
подразделений, а на зоны — для командной работы, для индивидуальной и для текущих рабочих обсуждений и встреч. Этот подход требовал особой мебели, способной легко перемещаться и трансформироваться, создавая дополнительные рабочие места для участников рабочих групп. Так появились офисные станции — модульные мобильные рабочие места, способные в зависимости от необходимости изменять структуру рабочего пространства. «Каждое рабочее место — это комбинация компонентов, обладающих возможностью монтироваться друг с другом, — объясняет коммер-

Офис со скоростью мысли

Время от времени дизайнеры и архитекторы радуют офисный мир футурологическими моделями делового пространства. Иногда эти проекты абсурдны, иногда забавны, иногда полезны.

Недавно в Великобритании был представлен концепт «истинного мобильного офиса». Дизайнер Джеймс Моуэр показал двухэтажный крытый автомобильный прицеп, где есть все для продуктивной работы: электричество, выход в интернет и даже лифт на второй этаж. Прицеп-офис создан для тех людей, кто по долгу службы постоянно находится в разъездах и вынужден работать в дороге. «Офис, который всегда с тобой» оборудован GPS, что позволяет начальству и клиентам отслеживать его передвижения в пространстве.

Не так давно свое видение «интеллектуального» офиса представили компании IBM и Steelcase (концепция получила название BlueSpace). Они предположили, что в будущем нам придется работать в чрезвычайно интерактивных и до предела персонализированных офисах. Объединив усилия, дизайнеры и инженеры попробовали решить множество проблем, от которых страдает среднестатистический сотрудник в течение рабочего дня: от повышения температуры воздуха до положения тела в кресле. Комфортные параметры работы занесены в электронную идентификационную карту сотрудника, и рабочее место само считывает с нее информацию. Из интересных новшеств — дисплей, проецирующий данные на любую поверхность в офисе: пол, стены или потолок. Предусмотрена и световая сигнализация, оповещающая коллег о занятости хозяина офиса — «отсутствует», «готов принять посетителей» или «занят».



ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ:
(495) 933-77-77 (многокан.); www.felix.ru

К вашим услугам бесплатно:

- Рассылка каталогов и CD-версии
- Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- Сборка — круглосуточно

Гарантия — до 7 лет

ческий директор компании „Юнитекс“ **Алексей Вышкварко**. — Место обычно состоит из мобильных тумбы и стеллажей, легких низких мобильных перегородок, стула, стола с дополнительной брифинг-приставкой и не имеет фиксированных систем хранения документов». В любой момент рабочие места можно разобрать, как конструктор, на составляющие и собрать из них новые зоны для работы — от «кофиса» (места для встреч за чашечкой кофе) до переговорной.

Потребителям обычно предлагаются не отдельные офисные станции или их элементы, а цельные офисные концепции, или системы. Их разработкой и производством занимаются ведущие мировые брэнды офисной мебели:

Knoll, Steelcase, Bene, Adesco, Tek systems, LAS, IVM Office и другие. В России их представляют компании, входящие в первую десятку импортеров мебели: «Феликс», «Соло», «Юнитекс», Office Solutions, Concept.

Каждую систему отличают оригинальные конструкторские идеи и решения. Так, система ie от канадской компании Tek systems помогает нестандартно спланировать пространство офиса, используя мобильное комбинирование вертикальных и горизонтальных опор. На установленных в рабо-



Переговорная собирается по принципу «сколько участников, столько и рабочих столов»

чей зоне вертикальных опорах крепятся подвижные горизонтальные конструкции, которые служат основанием для крепления навесных перегородок, столешниц, органайзеров. Передвигая конструкции, можно менять конфигурацию рабочих мест. Система хm от того же производителя своим «копытом» сделала полную мобильность. Все ее основные элементы снабжены колесами, перемещается даже стойка с кабелями и информационными линиями, которая заодно служит основой для крепления столов, панелей и ящиков.

Стоимость одного рабочего места в офисных системах известных западных брэндов может колебаться от \$500 до \$10 тыс. Модульная офисная мебель российских производителей обойдется от \$400–500 до \$3–5 тыс.

Все по полочкам

Но зачастую для небольших компаний вложения в десятки тысяч долларов в новейшие офисные разработки — непозволительная роскошь. В таком случае стоит обратить внимание на грамотную организацию пространства стола,

площадей перегородок, разделяющих места сотрудников, — это сделает рабочее место удобным и хотя бы отчасти эргономичным. Простейший пример — надставка-органайзер на двух кронштейнах, крепящихся к столу. На нее монтируется целая армия полезных приспособлений — лотки для документов, подставки для канцтоваров, ячейки для CD.

Некоторые производители разрабатывают продукты специально для «мобильного» стиля работы. Таковы, к примеру, hot box — своеобразные переносные сейфы для документации. Они необходимы тем, кому много приходится бывать на совещаниях вне офиса и надо постоянно иметь под рукой большое количество документов. По сути, это просто металлический кейс, предназначенный для хранения и перевозки документов, презентационных папок, CD. Но его особенность в том, что он одновременно служит и полкой, и портфелем: его можно подвесить на перегородке над своим рабочим местом, взять с собой на планерку, а после работы унести домой. Цена такого «горячего ящика» с кодовым замком — порядка \$90. Пожалуй, это самая простая и недорогая разновидность мобильного офиса, который всегда «под рукой». **СФ**

Глобальные микрорешения

Австрийский дизайнер Манфред Бене, разрабатывающий концептуальные решения для мебельного брэнда Bene, в 2002 году предложил готовое решение для любого офиса. За несколько лет оно было реализовано во многих странах мира — например, в офисе компании Brunswick в Нью-Йорке.

За основу Манфред Бене взял концепцию офиса, где происходит непрерывный процесс коммуникации между сотрудниками, менеджментом и посетителями. Для облегчения планировки помещения дизайнер условно разделил проект на макро- (организация площади всего этажа) и микрорешения (индивидуальные офисы на этом этаже). Большую часть площади Бене отвел под офис, предназначенный для коммуникаций, назвав его ComOffice: сюда входят зона рецепции,

зона для ожидания, переговорные, зоны для «быстрых» встреч (они не комплектуются мебелью для сидения), зоны для семинаров и совещаний по проектам. Это и есть рабочее пространство офиса, и только маленькая часть его отведена отделам поддержки — гардеробу, складу канцелярских принадлежностей и т. д.

Микрорешения для рабочих мест предполагают установку мобильной мебели-трансформера, способной менять свою конфигурацию и перемещаться по этажу. В понятие «офисная система» Бене включил и изображения-пиктограммы наподобие дорожных знаков. Они помогают посетителям быстро ориентироваться в пространстве и заодно сообщают сотрудникам о произошедших в планировке изменениях. Скажем, пиктограмма «улыбка» обозначает рецепцию, «конверт» — зону курьерской службы, «дымящаяся чашка» — кафетерий, а для рабочих мест руководителей Манфред Бене придумал картинку, напоминающую включенную лампу накаливания.

12 победителей получили по заслугам, а остальных пока пронесло...

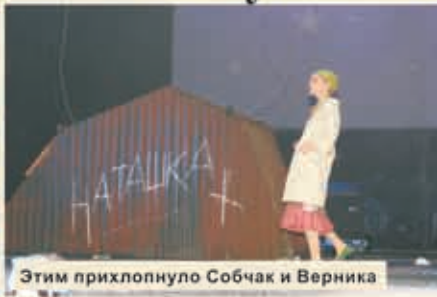
Нелли Уварова не захотела жить на Рублевке!



"Рублевский рай"



Андрей Фомин
Нелли Уварова
ведущие церемонии



Этим прихлопнуло Собчак и Верника



Дана Борисова, Звельина
Бледанс, Олеся Судзиловская

В Серебряные Калоши обули чиновников. Подробности на www.silver.ru!

Редактор православного телеканала «Спас», бывший ведущий программы «МузОбоз» - телеведущий Иван Демидов взял Калошу в номинации «Канализация всей страны»!



"Роман Абрамович" спел с Непоседами и
развелся с «Сибнефтью»!



Маша Малиновская последние 5 лет
работала на Серебряную Калошу!



На церемонии Игоря Верника и Ксении
Собчак придавило «фракушкой».

Столичный бомонд больше не увидит жизнь в розовом свете!



Иван Ургант



Федор
Бондарчук



Чета
Стриженовых



Наталья Синдеева
с подругой



Николай
Цискаридзе



Борис Немцов



Ксения Собчак



Андрей Малахов



Алена Свиридова
Ирина Хакамада



Нонна Гришаева в образе



Владимир Кристовский



Маша Цигаль



Серебряный Дождь раздал Калоши и превратил
Фомина в тыкву!

Серебряная Калоша признала Оксану Робски «великой
писательницей 20-21 веков»!

«С днем Рождения, Вика!» - песня «Корней» стала
Плагнатом Года!

Радиостанция Серебряный Дождь поздравляет всех лауреатов премии. В следующем году нам будет, кому и за что вручить Серебряную Калошу! Подробный отчет о церемонии этого года читайте и смотрите на www.silver.ru в разделе «О Станции -Серебряная Калоша 2006».

Подробная информация о церемонии на сайте СЕРЕБРЯНОГО ДОЖДЯ www.silver.ru

У каждой компании свое представление об эффективном офисе: для одних главное произвести впечатление на клиентов, для других — удержать ключевых сотрудников. Но создается эффективный офис по одному и тому же сценарию, говорит директор компании Orgspace Consulting **Борис Шахт**.

С «умной» мебелью вы покупаете производительность сотрудников»

ТЕКСТ: **Жанна Локоткова**



«Секрет фирмы»: Как рождаются новые идеи организации офисного пространства?

Борис Шахт: Концепция офисного пространства — это определенный подход, видение того, как должен работать офис. Важно понимать, что проектирование офисов согласно концепции — это вовсе не та знакомая многим расстановка мебели, нередко именуемая дизайн-проектом, в соответствии с которым в заданном помещении рассаживают заданное количество человек. Концептуальный подход основывается на глубоком изучении специфики работы компании-заказчика, рабочих процессов и функций.

У каждой компании свое понимание и критерии оценки эффективности офиса. Одним принципиально важно воздействовать на посетителей-клиентов, другим — организовать все рабочие процессы на имеющейся площади, третьим — удержать

«Эргономичная мебель, созданная в соответствии с требованиями рабочих процессов, помогает сотруднику максимально эффективно решать свои задачи»

ключевых сотрудников. Но если обобщать, то в эффективном офисе каждый миллиметр площади максимально задействован, а сотрудники относятся лояльно к своей компании и работают с высокой производительностью.

СФ: На концепции каких дизайнеров и разработчиков ориентируется весь мир производителей офисной мебели?

БШ: Лидерами в этой области можно считать американскую корпорацию Steelcase и европейского законодателя моды офисного интерьера компанию Vitra. Мы также создали собственную концепцию эффективного офиса, под которую разработали специальные технологии проектирования и систему офисной мебели. Наша цель — создавать в офисе условия, повышающие производительность труда сотрудников, и оптимально использовать офисную площадь.

СФ: Согласны ли вы с тем, что самые передовые и оригинальные идеи можно увидеть прежде всего в мебели западного производства?

БШ: Да, согласен. В этом нет ничего удивительного — на Западе тратят несопоставимо больше ресурсов на поиск новых идей и их реализацию, на изучение особенностей работы в офисе и эргономические исследования. Но и в России уже появились продукты, не уступающие европейским проектам ни в философии, ни в функциональности. И они доступнее западных в ценовом отношении.

СФ: Вы занимаетесь созданием офисной мебели. Насколько долг путь от новой идеи до готовой продукции?

БШ: Идеи новой мебели появляются после изучения нужд и потребностей офисных работников. В качестве примера могу привести тумбу Lollipop. Стулья для посетителей занимают много места, а стоимость аренды офисов постоянно растет, поэтому многие арендаторы хотят задействовать каждый квадратный миллиметр площади и вместе с тем не испытывать дискомфорта от тесноты. Для этого и создана Lollipop — мобильная тумба, на которой сидят.

Она находится под столом и выдвигается, когда к сотруднику приходит посетитель. По статистике, общение сидя длится как минимум на 7% больше, чем стоя. С помощью тумбы для сидения можно этим процессом управлять: если время для продолжительной беседы есть, сотрудник просто выкатывает Lollipop из-под стола.

Другой пример. Зачастую в офисах, не оборудованных современным кабель-менеджментом (каналами для электро- и информационных кабелей внутри рабочего места), подключение ноутбука отнимает драгоценное время. Особенно это относится к рабочим станциям в пространстве open space, оснащенных перегородками по всей фронтальной части. Какое может быть решение? Специально для таких рабочих мест мы создали механизм, обеспечивающий быстрый и легкий доступ к кабель-каналу. Для подключения ноутбука и других мобильных приборов достаточно сдвинуть столешницу на 15 см, чтобы получить доступ к металлическому коробу с проводами и розетками. А после подключения столешница возвращается в исходное положение. В ней предусмотрены также специальные выемки, защищающие провода от повреждений.

В процессе разработки новых предметов участвуют многие отдели. Идеи рождаются у ведущих проектировщиков, которые находятся в прямом контакте с потребителями, и у маркетологов. Воплощение — дело рук конструкторов, дизайнеров и инженеров, работающих на нашем производстве. От замысла до запуска в производство проходит в среднем один-два года.

СФ: Не расскажете о каком-нибудь простом способе организации офисного пространства?

БШ: Крупная торговая компания собиралась перевести call-центр отдела продаж одного из департаментов в новое помещение. Результатами работы отдела были не очень довольны, поэтому планировалось расширить штат сотрудников. Перед началом проектирования нового помещения мы провели исследование существующей рабочей среды в call-центре. Как выяснилось, сотрудникам бывает трудно сосредоточиться, их постоянно что-то отвлекает, они быстро устают и уже к полудню не могут работать в полную силу. В итоге количество послеобеденных звонков сокращается, что сказывается на общих результатах деятельности отдела.

Проведенный анализ позволил нам смоделировать оптимальное рабочее место, и на этой основе был создан ком-

«В России уже есть продукты, не уступающие европейским проектам ни в философии, ни в функциональности. И они доступнее западных в ценовом отношении»

плексный проект. А благодаря «ступенчатой» планировке, при которой рабочие места смещены друг относительно друга, мы значительно снизили уровень шума в рабочем помещении и создали необходимую приватность на рабочих местах. После применения в новом офисе специальной технологии проектирования число послеобеденных звонков резко увеличилось, как и общий объем продаж при том же количестве сотрудников.

СФ: Какова в среднем стоимость эффективного рабочего места для рядового сотрудника?

БШ: Эффективное рабочее место проектируется с учетом понимания рабочих процессов каждого конкретного сотрудника. Поэтому средней стоимости не существует. Например, есть ситуации, когда сотруднику для продуктивной деятельности достаточно эргономичного стола и небольшой тумбы для хранения вещей. Просто потому, что его работа не требует никаких других инструментов. Такое рабочее место стоит всего 250–300 евро. А другим может потребоваться огромный стол с несколькими приставками, три тумбы и два шкафа, перегородки и множество аксессуаров. Логично, что его эффективное рабочее место будет стоить больше.

СФ: Какая же выгода от выбора более «умной» мебели?

БШ: Эргономичная мебель, созданная в соответствии с требованиями рабочих процессов, позволяет настраивать рабочие места под рост и комплектацию сотрудников. Благодаря продуманной эргономике такая мебель помогает человеку максимально эффективно решать свои задачи, поддерживая в нем работоспособность и защищая от переутомления. Приобретая «умную» мебель, вы покупаете вместе с ней производительность сотрудников, оптимальное использование площадей и многое другое. А что вы получаете, покупая обычную мебель? Вы получаете просто мебель. Вот и вся экономика. **СФ**



Пространство open space — лучшее место для реализации идеи эффективного офиса. И каждый «открытый план» не похож на другой, что подтверждают проекты царицынского call-центра МГТС и офиса Schneider Electric.

В режиме открытости

текст: **Жанна Локоткова**

Без шума

В задачу специалистов компании «Феликс», трудившихся над дизайн-проектом нового call-центра МГТС, входило размещение на площади офиса операторских рабочих мест, отдельных кабинетов для руководителей и инженеров, общего гардероба для сотрудников и даже комнаты отдыха (что для российских компаний пока достаточно редкое явление). Большое открытое пространство площадью около 600 кв. м позволило реализовать классический вариант open space и разместить в помещении максимальное количество людей (см. рис. 1).

Изучив специфику работы в будущем офисе, дизайнеры «Феликса» выяснили, что для эффективной деятельности сотрудников, помимо удобного рабочего места, необходимы шумоизоляция и естественное освещение. Поэтому пространство разделили на относительно обособленные зоны с помощью стационарных перегородок «Концепт» производства компании «Феликс». Для создания зон архива и гардероба использовали шкафы тех же серий, что и мебель для персонала («Аксиома» и «Стиль»). Рабочие места отделили друг от друга перегородками «Ритм», обеспечив звукоизоляцию. Чтобы увеличить естественную освещенность рабочих мест (в том числе расположенных далеко от окна), дизайнеры предложили изготовить верхнюю часть модулей перегородок из поликарбоната — прочного материала, похожего на стекло. За счет светлого оттенка мебели также удалось визуально «облегчить» интерьер.

Для оборудования рабочих мест операторов были выбраны столы эргономичной формы. Их сгруппировали по парам, используя Т-образную компоновку, что лучше всего подходит для call-центра, ведь стыковка более чем двух столов создала бы сотрудникам некомфортные условия работы: операторы попросту не слышали бы собеседника (поэтому в call-центрах не имеет смысла использовать Х-образную и другие комбинации столов). К тому же таким образом между столами выкроилось больше пространства, обеспечивающего свободный доступ к каждому рабочему месту.

В колонны по четыре

«Открытый план» предоставляет большие возможности для планировочных решений, однако их серьезно ограничивают проложенные при ремонте коммуникации (электропитание, интернет, телефонная сеть). Каждое рабочее место должно иметь собственную «точку питания», в связи с чем даже при минимальных

Для эффективной работы, помимо удобного рабочего места, необходимы шумоизоляция и естественное освещение

изменениях в интерьере приходится ориентироваться на розетки и кабели.

Дизайнерам компании «Кафедра», выполнявшим проект офиса Schneider Electric, удалось нестандартно решить эту проблему (см. рис. 2). Обычно кабель-каналы с проводами прокладываются по стенам или под полом. Для их вывода используются специальные люки в полу — они проектируются в соответствии с четко заданной планировкой. Поэтому изменять обстановку в будущем очень сложно: требуется перекладка кабель-каналов, что связано с большими затратами времени и денег. Специалисты «Кафедры» предложили использовать так называемые электроколонны — специальные конструкции от пола до потолка, внутри которых спрятана вся проводка. Провода в этом случае протягиваются за модульным подвесным потолком и выходят в любой точке (для этого достаточно вытащить одну из плиток-модулей потолка). К точке выхода крепится колонна, вокруг ее нижней части в свою очередь компоноуются четыре

рабочих места. Как только потребуются перестановки, колонну можно будет быстро демонтировать и перенести в нужное место: на это уходит не более получаса. Таким образом можно полностью менять интерьер, не оставаясь без телефонной связи и электричества на долгие часы.

В офисе Schneider Electric рабочие места были сгруппированы вокруг каждой колонны по принципу «звездочки». Чтобы колонна вписалась в «звездочку», в столах сделали специальные вырезы. Для удобства работы людей выбрали столы с криволинейными столешницами, обычные прямоугольные столы установили лишь в комнатах для проведения тренингов. Такой подход к проектированию позволил выделить для каждого сотрудника около 8 кв. м рабочего пространства, что соответствует европейским нормам и СНиПам (санитарным нормам и правилам по организации рабочих мест). Кроме того, благодаря этим решениям удалось превратить офис класса С в полноценный офис класса А. **СФ**

Рис. 1. Проект call-центра МГТС

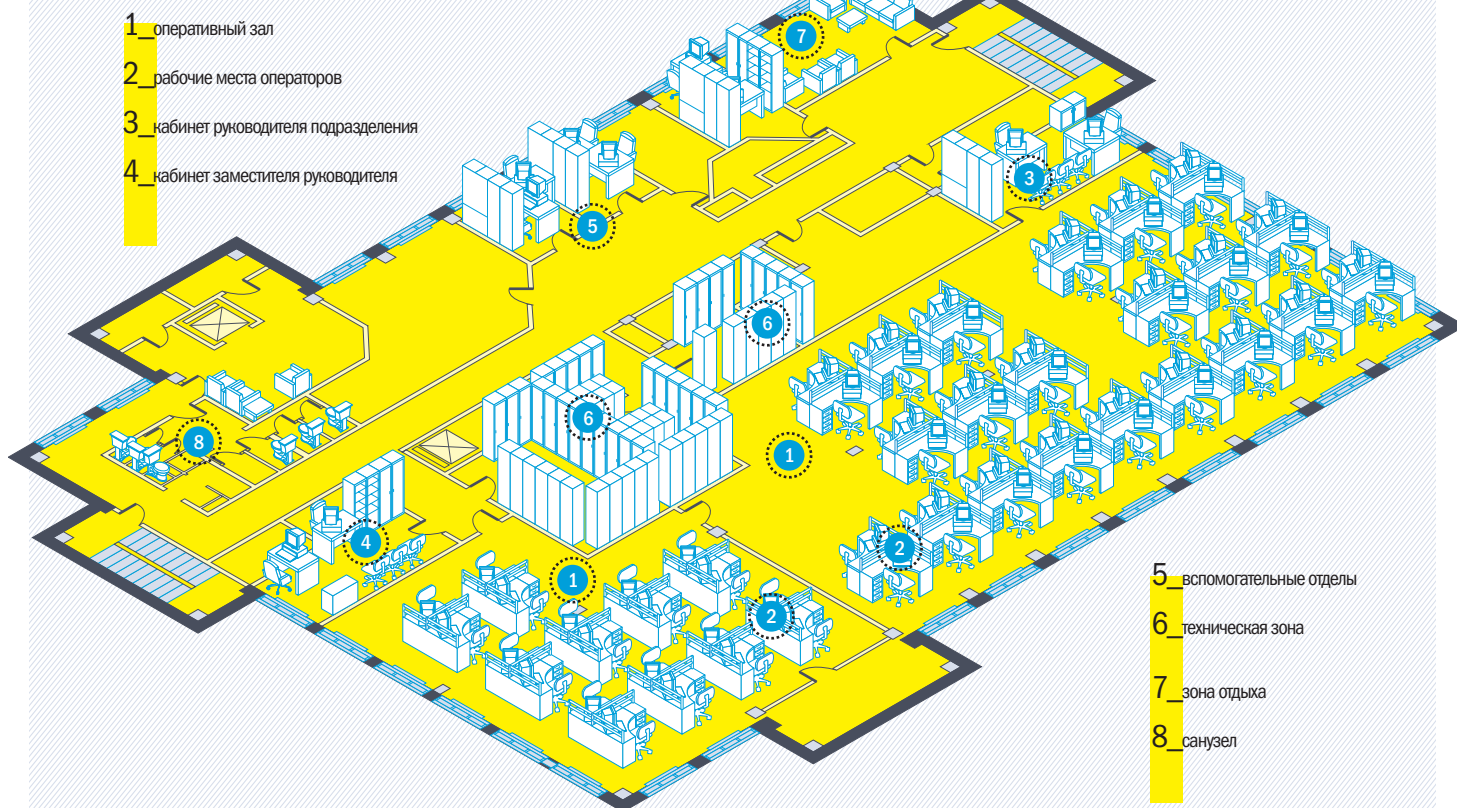
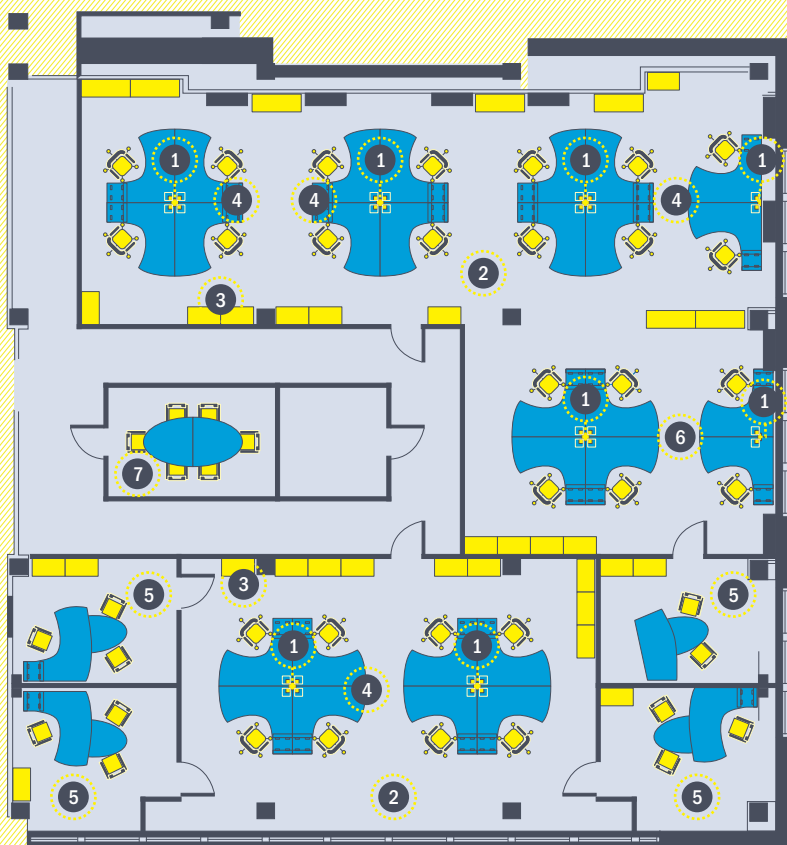


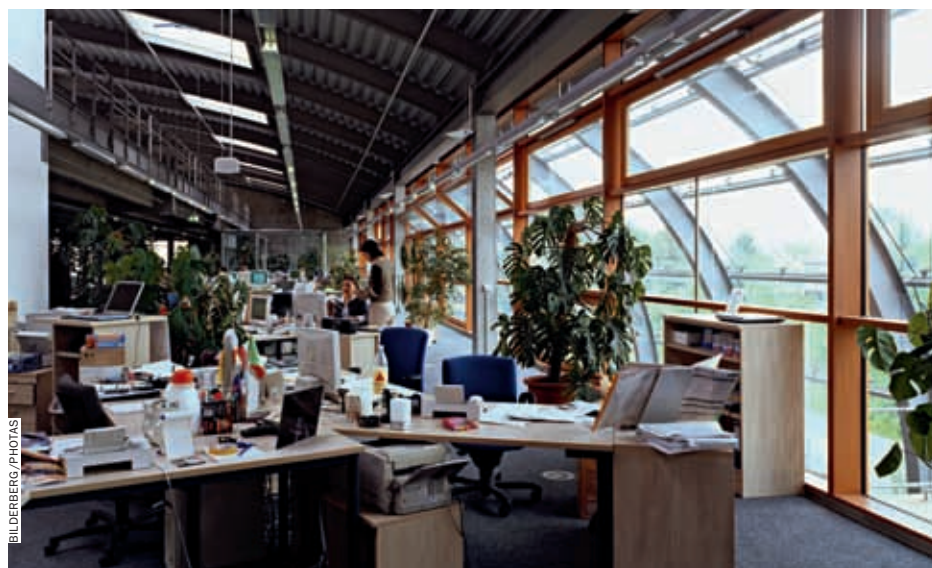
Рис. 2. Проект офиса компании Schneider Electric



В офисе должно быть почти как дома, советуют психологи—сторонники западного тренда home office. Проще всего создать нужный настрой с помощью растений. Разумеется, «зеленая зона» потребует определенных затрат.

Зеленый коридор

текст: **Жанна Локотков**



Если в офисе есть зимний сад или более полусотни растений, то лучше нанять озеленителя

В стенах офиса

Перечень растений, способных выжить в офисных условиях, весьма невелик. Он состоит из неприхотливых, но эффектных юкки, нолин и пальм, выдерживающих и тень, и палящие лучи, и отсутствие полива в праздники. В конце 1990-х годов в московских офисах распространилась мода на «денежное дерево» — так называемую толстянку, куст с плотными кожистыми листьями, напоминающими монеты. Его хозяевам хотелось верить в примету, будто «денежное дерево» может спасти от последствий дефолта. Однако офисная мода изменчива. Сейчас на смену толстянке пришли деревья с плодами (лимоны и мандарины) и редкие породы кактусов. Особенно популярны большие напольные кактусы, достигающие полуметра в диаметре и стоящие порядка \$1 тыс.

За стенами офиса

За офисные зимние сады и газоны перед парадным входом берутся фирмы, специализирующиеся на ландшафтном дизайне, а также питомники растений (компании «Русская усадьба», «Арт-флора дизайн», питомник в Ивантеевке и др.). Создание даже маленького зимнего сада площадью от 10 кв. м и флорариума, цветочной зоны отдыха от 3 кв. м для дизайнера будет немногим отличаться от работы над большим садом. Вначале специалист выяснит климати-

ческие условия офиса, расположение кондиционеров, уровень естественного освещения, а после предложит эскизы, два-три варианта расположения цветов и подробную смету.

Стоимость услуг по озеленению офиса зависит от объема заказа: некоторые компании предпочитают вычислять ее в процентах от цены приобретенных клиентом растений (как правило, 10–20% от заказа). Если же заказ не слишком велик, стоимость рассчитывается исходя из озеленяемой площади — около \$10 за 1 кв. м.

Ландшафтные компании в последнее время стали все чаще получать заказы на облагораживание газонов и клумб возле офисов. Эта работа обыч-

но не занимает более одного дня: сотрудники компании привозят рулонные газоны, которые остаются только постелить на предварительно выровненную землю. Укладка 1 кв. м паркового газона, стойко переносящего тень, засуху и вытаптывание, обойдется в \$6–10 с учетом работы и гарантийным уходом до первой стрижки. Затем придется опять приглашать специалистов, но уже за деньги, ведь газон надо регулярно стричь (цена стрижки — 4–6 руб. за 1 кв. м). Цветочная клумба будет стоить дороже: затраты на посадку колеблются от \$3 до \$6 за 1 кв. м.

Услуги

Регулярный полив растений обещают клининговые фирмы, но они не могут обеспечить профессиональный уход за ними. Если в офисе есть зимний сад или количество растений превышает 50, имеет смысл нанять частного озеленителя. Эта должность предполагает частичную занятость: пара полных рабочих дней в неделю или работа по три-четыре часа ежедневно. Зарплата озеленителя — \$200–300 в месяц. Кроме частного специалиста можно заключить контракт на обслуживание и с компанией, специализирующейся на ландшафтном дизайне. **СФ**

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НЕ РАБОТАЕТ. ТАК ЖЕ КАК УНИКАЛЬНОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ИННОВАЦИИ И ЦЕЛЫЙ АРСЕНАЛ МАРКЕТИНГОВЫХ ФЕТИШЕЙ. ЧТОБЫ ХОРОШО ПРОДАВАТЬ, НУЖНО БЫТЬ «ПРОСТО ЛУЧШЕ», СЧИТАЮТ АВТОРЫ КНИГИ. ВПРОЧЕМ, ЭТО КАК РАЗ СЛОЖНЕЕ ВСЕГО. **ТЕКСТ: МАКСИМ КОТИН**

Позиционирование непозиционирования



Просто лучше
П. БЕРВАЙЗ, Ш. МИХАН

СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2005
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 218 С.

Что делает человек, когда хочет написать книгу? Первым делом придумывает новую идею, которую можно продать. Например, на рынке бизнес-концепций такой идеей давно должна была стать концепция непозиционирования.

Ну в самом деле, когда слово «позиционирование» вошло даже в лексикон гламурных девушек, инновационность стала синонимом успешности, а уникальность признана единственным фундаментом устойчивости в неустойчивой современности, идея о том, что все это не нужно, — самое то, чтобы поднять продажи. Легко понять, почему профессора двух бизнес-школ **Патрик Бервайз** и **Шон Михан** написали книгу с ярко выраженным уникальным торговым предложением, в которой рассказали, что уникальное торговое предложение не нужно.

Авторы нежно поерзали на всех мозолях современной маркетинговой науки. Действительно, маркетологи слишком вовлечены в свою деятельность и не понимают простейшей истины: сложно найти потребителя, который разбирается бы во всех тонкостях разнообразных УТП. Действительно, механика выбора того или иного брэнда на 90% остается непознанной и зачастую никак не связана с позиционированием. Действительно, делая

инновационность фетишем, многие забывают, как редко она в реальности волнует потребителей.

Но какова программа Бервайза—Михана? Она сформулирована в названии: «Просто лучше». Надо просто лучше других предоставлять потребителям преимущества категории. Эта революционно архаичная идея и легла в основу книги, в которой авторы пытаются не только доказать состоятельность своей теории, но и наметить пути для внедрения идеи в жизнь. В результате становится понятно лишь то, что сделать «просто лучше» — самое сложное дело. Во всяком случае, авторы не смогли уйти дальше унылого перечисления кейсов и выдачи сакрентальных рекомендаций вроде «думайте просто».

Дело тут не в том, что Бервайз и Михан не слишком удачно воплотили вполне симпатичную «отрезвляющую» идею книги. Дело в том, что попытка выстроить подобную теорию больше всего похожа на утопию. Люди работают в компаниях, и люди этими компа-

ниями руководят — чтобы меняться, им нужны идеи, изменяющие сознание. Пьянящие идеи им нужны.

Долгое время Траут мне казался излишне популярным. При этом ни одной книжки Котлера я не смог дочитать до конца, но интуитивно считал его важным — хотя бы для практиков. Мои иллюзии развеял президент одной крупной российской компании. Занимая лидирующие позиции на рынке, она с успехом оберегает их от натиска конкурентов агрессивным маркетингом. Для меня было откровением, когда президент такой компании заявил: строить маркетинг по Котлеру — абсурдно, ведь Котлер пишет слишком скучные книги.

Главный секрет успеха, по мнению авторов «Просто лучше», — наилучшим образом предоставлять покупателям преимущества категории. Чего ждет читатель от бизнес-литературы? Вдохновляющих идей, которые могли бы сначала сдвинуть его сознание, потом сознание его соратников, а потом — и весь бизнес. При этом неважно, насколько идеи верны — достаточно, чтобы они были правдоподобны. Идеи Бервайза—Михана совершенно неправдоподобны. Может быть, как раз потому, что они дотошно верны. **СФ**

ПЯТЬ СЛУЧАЕВ

Когда компьютер становился бизнесменом

Человек недостаточно умен, чтобы все продумывать самому, но научил думать машину. И обнаружил: когда за управление бизнесом берется электронный мозг, предприятие становится игрушкой в руках шаловливого ребенка.



№1 Терминатор: начало.

Сценарий компьютерного апокалипсиса, эффектно разыгранный Арнольдом Шварценеггером в «саге о терминаторах» Джеймса Кэмерона, чуть было не воплотился в жизнь в Японии.

Со 2 по 8 мая, когда японцы безмятежно отдыхали (на эти дни выпадает три общенациональных праздника), центральный компьютер Citibank захватил управление в свои руки. Недавно установленная электронная система успела сделать 274,8 тыс. проводок. Сотрудникам банка пришлось делать возврат 70 тыс. коммунальных платежей и исправлять данные еще о 27,5 тыс. операциях. Электронный мозг американского банка уже не первый раз проявляет самостоятельность. В начале 2005 года он стал причиной легкой лихорадки на американской бирже NASDAQ. В результате сбоя, произошедшего при передаче данных, компьютер банка получил неверную информацию о ценах на акции и начал их массовую покупку, совершив за несколько секунд 500 тыс. сделок. □

№2 **Обмен песет на евро.** Не храните на пластиковой карте слишком много денег — на них может посягнуть алчный компьютер. Такой хапуга обнаружился в одном из крупнейших испанских банков BBVA. В октябре 2001 года клиенты банка, собравшись оплатить покупки пластиковыми картами, обнаружили, что им не хватает средств. Оказалось, деньги со счетов снял компьютер. Тогда Испания переходила с песет на евро, и цена в банковских документах обозначалась в обеих валютах. Машина снимала со счетов сумму покупки, переводя песеты в евро по курсу один к одному вместо законного 166 песет за 1 евро. □

№3 **Щедрый компьютер.** Самый значительный сбой в компьютерной программе банков США, по данным Ассоциации американских банков, произошел в 1996 году. 800 клиентов чикагского отделения First National Bank в одночасье стали богаче на \$924,8 млн каждый. Компьютер добавил эти деньги на счета счастливиц и потратил в общей сложности \$763,9 млрд (при этом активы банка оценивались тогда в \$115,5 млрд). Правда, ошибку техники быстро устранили. Счета клиентов были заморожены, и через несколько часов деньги вернулись в банк. □

№4 **Банкомат-искуситель.** Следуя за поведи «дают — бери», жители Нью-Йорка обчистили городские банки на солидную сумму. Из-за трагедии 11 сентября 2001 года произошли сбои в работе сети банкоматов Муниципального кредитного союза. Этим не преминули воспользоваться тысячи людей. 4 тыс. американцев украли \$15 млн: банкоматы выдавали любую требуемую сумму, даже если ее не было на счете клиента. Воровство вскрылось только в ноябре, когда неполадки окончательно устранили. За это время отдельные злоумышленники успели добыть из сломанных банкоматов до \$20 тыс. Окружной прокурор объявил о задержании 55 человек. □

№5 **Кто кому должен?** Если кого-то и можно заподозрить в уклонении от уплаты налогов, то только не Курганский филиал ОАО «Федеральная сетевая компания ЕЭС». В 2002 году им был уплачен налог на прибыль на 55 млн руб. больше, чем следовало. Причиной такой щедрости была ошибка в компьютерной программе. Из-за нее был завышен базовый коэффициент для расчета налога в третьем квартале 2002 года и неверно рассчитан авансовый платеж в первом квартале 2003-го. Губернатор области энергетикам не поверил, деньги не вернул, да еще и решил проинспектировать финансовые дела «дочки» РАО «ЕЭС России». □



1C • УПРАВЛЕНИЕ
• ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ
• ПРЕДПРИЯТИЕМ **8.0**



ПЛАНИРОВАНИЕ
ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ
ЗАТРАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ДАНЫМИ
ОБ ИЗДЕЛИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ
РЕМОНТОВ

УПРАВЛЕНИЕ
ФИНАНСАМИ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

ВЗАИМОРАСЧЕТЫ

БУХГАЛТЕРСКИЙ
И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

УЧЕТ ПО МСФО,
КОНСОЛИДАЦИЯ
ОТЧЕТНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ
ЗАПАСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДАЖАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ЗАКУПКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ОТНОШЕНИЯМИ
С КЛИЕНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
И РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

WWW.V8.1C.RU

Что может помешать «Цифрограду» стать вторым?
Как ЛУКОЙЛ поощряет лояльных клиентов и наказывает?
Чем Logistics Capital Fund отличается от российских аналогов?

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

22.05 — 28.05.2006 №1



КонсультантПлюс — лауреат
национальной премии
«Компания года» в номинации
«Лидер отрасли»

КонсультантПлюс лидер отрасли

Доля рынка
по исследованиям
пяти агентств



www.consultant.ru

КонсультантПлюс — это надёжно!



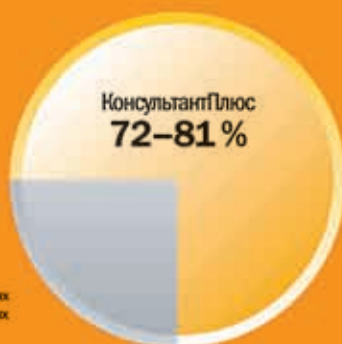
КонсультантПлюс лидер отрасли

Доли рынка справочных правовых систем по исследованиям пяти независимых агентств

«Башкирова и партнеры», ВЦИОМ, КОМКОН, Левада-Центр,
РОМИР (конец 2005 и начало 2006 гг.)

КонсультантПлюс — от 72,2 % до 81,5 %
Остальные системы — от 33,6 % до 41,6 %

Общая сумма долей превышает 100 %, поскольку в исследованиях
учитывалось и одновременное использование разных справочных
правовых систем в организациях



**КонсультантПлюс —
основная система на
большинстве предприятий**

Результаты исследования КОМКОН (конец 2005 г.)
показали, что даже на тех предприятиях, где установлены
2 и более системы, основной, как правило, является
КонсультантПлюс (75 %)

КонсультантПлюс — это надёжно!



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

ЭФФЕКТИВНАЯ ЛОГИСТИКА

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК,
СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК

25 МАЯ

2006 ГОДА

МОСКВА

ОТЕЛЬ HOLIDAY INN

УЛ. СУЩЕВСКИЙ ВАЛ, 74

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИЙ, КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА,
ДИРЕКТОРА ПО ЛОГИСТИКЕ И ДИСТРИБУЦИИ. ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ
УСЛУГИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ И УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- Развитие и перспективы рынка логистических услуг в России
- Проектирование логистической системы компании
- Взаимодействие различных служб и подразделений компании
(снабжение, склад, транспортировка, производство, сбыт) в рамках единой логистической системы
- Роль логистики в укреплении конкурентных преимуществ
- Управление складскими площадями
- Успешные практики. Логистика на службе поставщика и клиента

СВОИМ ОПЫТОМ ПОДЕЛЯТСЯ:

Александр Бирюков, директор по логистике, ГК «Айсберри»

Павел Караулов, управляющий партнер, ГК Divizion

Владимир Лукшин, заместитель генерального директора, начальник департамента логистики, ГК R2

Алексей Марткович, руководитель группы по оказанию услуг в области управления цепочками поставок, «Делойт СНГ»

Виктор Сергеев, доктор экономических наук, профессор, президент Национальной логистической ассоциации России,
президент Международного центра логистики ГУ-ВШЭ

А ТАКЖЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОМПАНИЙ:

«Шереметьево-Карго», Sun Interbrew, МПБК «Очаково», «Техносила», Metro Cash & Carry

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$350

(без учета НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно
для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%

регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47

e-mail: conference@sf-online.ru www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ

