

НЕОТЛАКИРОВАННАЯ ПРАВДА об Oracle и ее вожде Ларри Эллисоне с 68  
«АТЛАНТ-М» СИЛЬНО РИСКУЕТ, увозя все автомобили в деревню с 36  
КАК «ПЕРЕКРЕСТОК» ЗАПОЛНЯЕТ пустые полки в своих магазинах с 58

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

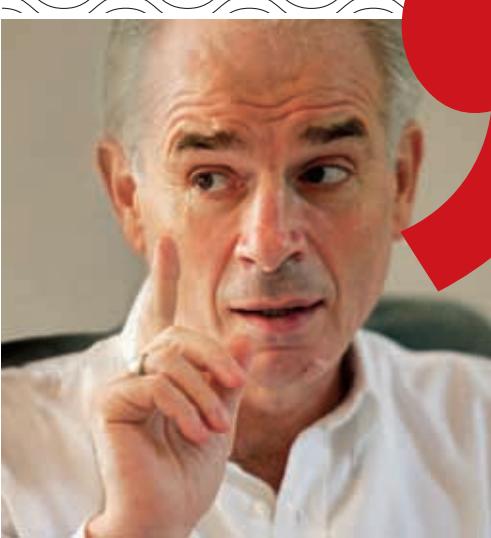
05.09 — 11.09.2005 №33 (120)

8

ЗАРПЛАТНЫХ СХЕМ  
со сравнением  
их рисков и выгод с 54

# выделиться незаметно

Life placement предполагает полную маскировку — никто не должен даже заподозрить, что вы просто пытаетесь продвинуть свой товар с 46



ЕСЛИ КАЖДЫЙ ДЕНЬ МАШИНА НЕ РАБОТАЕТ ДВА ЧАСА, ЭТО ПРИНОСИТ \$85 000 УБЫТОК В ГОД!  
НОРМАЛЬНАЯ ЗАРПЛАТА ДЛЯ ТЕБЯ? НАМНОГО  
БОЛЬШЕ, ЧЕМ ТЫ ПОЛУЧАЕШЬ?! с 26

Владимир МЕЛЬНИКОВ  
показал, как устроена  
кухня «Глории Джинс»

ISSN 1722-4176  
05033

**Технологии приводят к победе.  
Доказано чемпионами Ле-Мана.**

Товар сертифицирован

**Официальные дилеры Audi в России:** Москва: АвтоСпецЦентр на Варшавке (095) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (095) 755 8181; Ауди Центр Москва (095) 797 9090; Ауди Центр Рублевка (095) 775 7772; Ауди Центр Север (095) 785 2727; Ауди Центр Юг (095) 730 6777; VIP Центр на Садовом (095) 730 3434; Санкт-Петербург: Ауди Центр Петербург (812) 703 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Ауди Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Ауди Сервис Воронеж (0732) 21 7777; **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Иркутск:** Байкал Моторс\* (3952) 266 397; **Красноярск:** Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505;

**ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO:** (095) 933 3633

Превосходство высоких технологий [www.audi.ru](http://www.audi.ru)



## Audi A6 с двигателем 3.2 FSI®. Технологии большого спорта.

Круг за кругом на предельных скоростях. В течение 24 часов. В таких экстремальных условиях проходят знаменитые гонки Ле-Ман, в которых на протяжении пяти лет побеждают болиды Audi. Благодаря уникальной технологии FSI® двигатели этих болидов работают с максимальной отдачей, а сами автомобили становятся недосягаемыми для конкурентов. Получившая признание в спорте, технология FSI® стала фамильной чертой мощных и стремительных Audi A6. За рулем Вашего нового Audi A6 Вы постигаете суть формулы успеха, открытой чемпионами Ле-Мана.

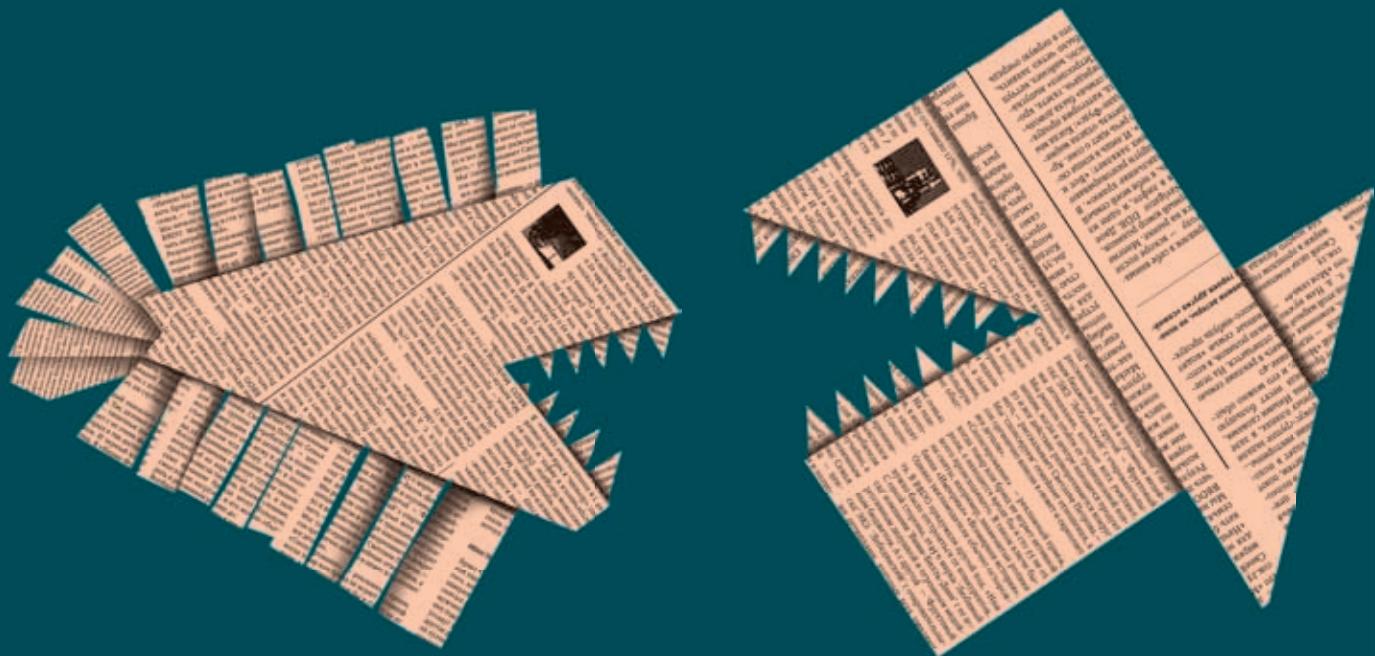
**Audi A6 3.2 FSI® — с 5 сентября в салонах официальных дилеров.**



Магнитогорск: Автоперсонал\* (3519) 23 2616; Набережные Челны: Премиум кар\* (8552) 39 1818; Нижний Новгород: Автолига-центр (8312) 78 2178; Новосибирск: Престиж-Авто (3832) 27 7000; Пермь: Премьер (3422) 13 9969; Ростов-на-Дону: Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; Самара: Арго Моторс (8462) 927 4222; Тольятти: Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; Тюмень: Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; Уфа: АвтоПремьер (3472) 92 5915; Челябинск: ТТМ (351) 269 6350

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi MAGAZIN**

\*Сервисные центры



**25000 РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ МАЛОГО  
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА МОСКВЫ УЖЕ ПОДПИСАНЫ  
И ЧИТАЮТ КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

Бесплатную ознакомительную подписку  
на месяц можно оформить по телефону:  
(095) 267-3768 или по e-mail: [podpisika@sf-online.ru](mailto:podpisika@sf-online.ru)

Предложение действительно только для Москвы

# бизнес

**ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»



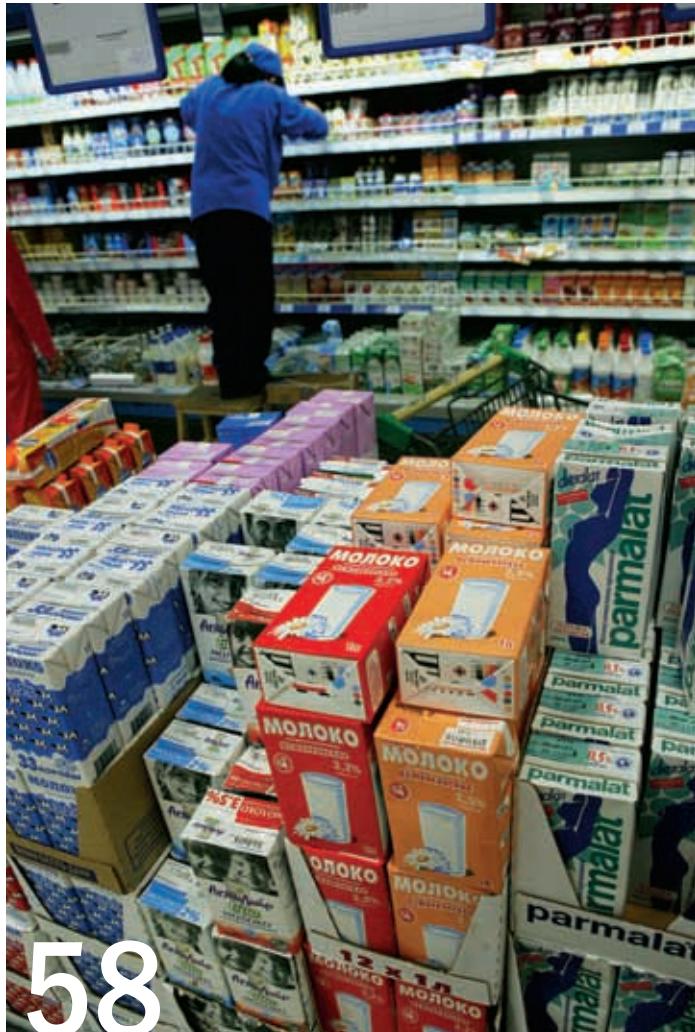
ЧЕЛОВЕК ЗАХОДИТ В МАГАЗИН.  
ЕСЛИ ОН ВИДИТ КАЖДЫЙ РАЗ  
ОДНО И ТО ЖЕ, он будет заходить  
четыре раза в год, как везде.  
А я хочу, чтобы он заходил  
восемнадцать раз в год

**11 дневник наблюдений** Рынки компьютерных комплектующих, цифровой фототехники, плазменных панелей и ноутбуков столкнутся с теми же проблемами с таможней, которые сейчас переживает сегмент сотовых телефонов

**40 частная практика** Спасти Velvet от возможной конкурентной блокады со стороны грандов табачного рынка могут только сильный лоббистский ресурс и очень большие деньги

**62 лаборатория** Термин «секьюритизация» на ходу придумал Льюис Раньери, когда колумнист из Wall Street Journal спросила его, как же называется сделка, о которой он ей только что рассказал

**80 специальное обозрение** Говорят, российская машина гораздо дешевле в обслуживании, чем иностранная. Тщательные подсчеты стоимости владения десятью популярными автомобилями среднего класса показывают, что это не так



58

«ПЕРЕКРЕСТОК» МОЖЕТ ПО ПРАВУ ГОРДИТЬСЯ СВОЕЙ ЛОГИСТИКОЙ. При 45-тысячном ассортименте у этой торговой сети показатели складских остатков – одни из лучших в России и вызывают искреннее уважение даже у западных ритейлеров



78

МОСКОВСКИЕ КОМПАНИИ НАКОНЕЦ РЕШИЛИСЬ «ПОСТАВИТЬ НА КОЛЕСА» МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА. В результате рынок корпоративных продаж автомобилей бьет все рекорды



36

РАЗРАБАТЫВАЯ ПРОЕКТ СВОЕЙ ДЕРЕВНИ, Олег Хусаинов не вдавался в изучение западного опыта: бенчмаркинг ему заменили обычная наблюдательность и собственные логические выводы

## В ЭТОМ НОМЕРЕ

### частная практика

- 26** «ВАС ЭТО НЕ ОБОГАЩАЕТ? МЕНЯ ОЧЕНЬ» Владимир Мельников хочет превратить «Глорию Джинс» в глобальный fashion-брэнд. Но главным препятствием на пути к цели может оказаться сам Мельников
- 36** ДЕРЕВНЯ ЛОШАДИНЫХ СИЛ Затеяв строительство автомобильной деревни, автохолдинг «Атлант-М» сильно рискует. Неизвестно, приживется ли в России распространенный на Западе формат автомобильной розницы
- 40** ЗАЖИГАТЕЛЬНЫЙ «ВЕЛЬВЕТ» Благодаря скандалу компания Natural Tobacco попыталась взять на абордаж неприступный табачный рынок. Но старожилы бизнеса отказываются верить в жизнеспособность новичка
- 46** лаборатория  
**САМЫЙ НЕЗАМЕТНЫЙ СПОСОБ ВЫДЕЛИТЬСЯ** Российские компании разыгрывают своих потребителей, с помощью скрытых актеров превращая их жизнь в спектакль. Но делают это добре и эффективнее западных коллег
- 54** ЛОВУШКИ ДЛЯ УКЛОНИСТОВ «Черные» и «серые» схемы, позволяющие уклоняться от налогов, становятся для компаний все менее выгодными и все более опасными. «Секрет фирмы» представляет карту рисков зарплатных схем
- 58** НЕПУСТАЯ ЗАТЕЯ Сделав ставку на централизацию процедур заказа и управления запасами, «Перекресток» решил ключевую организационную проблему крупноформатных ритейлеров – проблему «пустых мест» на полках
- 62** ОТДЕЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ЗЕРЕН В десятку самых важных инноваций второй половины XX века эксперты всегда ставят секьюритизацию. Недавно первая такая сделка совершина в России
- 73** специальное обозрение  
**TRANSPORTNYI ЦЕХ**

## В КАЖДОМ НОМЕРЕ

### дневник наблюдений

<b>11</b> ГЛАВНЫЕ ТЕМЫ	<b>18</b> БИЗНЕС-БРИФИНГ
<b>14</b> КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ	<b>22</b> ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ
<b>08</b> почта	<b>24</b> в фокусе
<b>66</b> спроси «Секрет фирмы»	<b>70</b> кандидат
<b>68</b> рецензия	<b>82</b> пять причин

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

- 12.09.05** «ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». ИНВЕСТИЦИИ  
**19.09.05** iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
**26.09.05** «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ  
По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы». Тел./факс: (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848 e-mail: [reclama@sf-online.ru](mailto:reclama@sf-online.ru)

IBM®

ВАШ  
ВЫЗОВ  
25-ЧАСОВОМУ  
РАБОЧЕМУ ДНЮ



**Lotus**

ПРОГРАММНЫЕ РЕШЕНИЯ IBM ОТКРЫВАЮТ ПРОСТОЙ И УДОБНЫЙ ПУТЬ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА.

Представляем IBM Lotus - часть семейства программных решений IBM Workplace. Это всё, что Вам нужно, чтобы преуспеть в Вашем бизнесе – простая в использовании рабочая среда. Полное соответствие должностным обязанностям каждого сотрудника. Работайте более эффективно, производительно и оперативно. Плюс ко всему, максимально надежно и безопасно. IBM Workplace. Решение для коллективной работы. Решение для высокой производительности. Это просто лучший способ работать.

УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ: [IBM.COM/RU/SOFTWARE/LOTUS](http://IBM.COM/RU/SOFTWARE/LOTUS)

IBM, логотип IBM, Lotus и Workplace являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. ©2005 IBM Corporation. Все права защищены.

# Секрет фирмы

№ 33 (120) 05.09 — 11.09. 2005

## Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮШЕНКОВА

ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСОК (РЕДАКТОР)

МАРИЯ ПЛИС, МАРИНА СМОВЖ, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА

ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),

ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),

АЛЕКСАНДРА ЧУГУНОВА

ОТДЕЛ «ТРЕНДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),

ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

ОТДЕЛ «СОБЫТИЯ» СТАНИСЛАВ МНЫХ (РЕДАКТОР),

МАРИЯ ИВАННИКОВА, ЮЛИЯ ИПАТОВА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ОНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПЧУГУН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛИЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДИКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕНЬКИНОВ

ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,

ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА

КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

## Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАИКИН

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКОВ, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ,

ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНЦИНА

ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

## Учредитель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

## Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),

СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСMANOVA, ЛЮБОВЬ ДЕГРЕЯРЕВА, МАЙЯ ИВАНИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АЛЛА ЛАГАШИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНХАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, СВЕТЛАНА ЮШКО

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРЩЕНКО (руководитель),

АНТОН ЗАТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРОК

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИОГА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),

ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК

## Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, Москва, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, д. 21/2, стр. 1

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

## Сбор и оформление рекламы

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

## Распространение по подписке и в розницу

ЗАО «Секрет фирмы», АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ\*

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТИЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (095) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808

E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

ОПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС».

123022, Москва, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. д.3, КОРП. 34.

ТИРАЖ НОМЕРА 22000 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOEXPRESS, «КОММЕРСАНТ»

## 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 МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО № 77-17066 от 26.12.2003 г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

и МОСКОВСКОГО ПОЧТОВОГО АГЕНТСТВА «ПОДПИСКА 2004»

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

Microsoft® ParaType® КнигоМат® 1С® Билайн®

© СЕКРЕТ ФИРМЫ ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ.

СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244250. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 от 23.09.92

— О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ.

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

05.09 11.09.2005 №33 (120) Секрет фирмы

Почта

readers@sf-online.ru

**«Питер Друкер упорно пытается распутать** клубок противоречий, который сопровождает менеджмент с момента его появления, то есть с начала XX века. Действительно, менеджмент существует ради организации. Руководители — высокооплачиваемые слуги, помогающие собственнику достигнуть его целей. Парадокс в том, что у собственника всегда будут долгосрочные задачи, а у менеджера на первом месте — зарплата. Он по сути временщик, поскольку не может не думать о возможности смены места ради лучших условий. И чтобы такого не произошло, собственники пытаются удовлетворить амбиции менеджеров и подкрепить их самооценку зарплатами с разницей в 20 раз по сравнению с рядовыми сотрудниками, которые Друкер вместе с Морганом считает недопустимыми для нормальных компаний. И тут же проговаривается, что таких компаний в Америке — большинство».

Сергей Пименов, Москва

**Питер Друкер: «Скажем прямо, я не верю в лидеров»**

СФ №32 (119) 29.08.2005

**«С особым интересом прочитал интервью** с главой и совладельцем компании „Евросеть“ господином Чичваркиным — личностью столь же одиозной, сколько и неординарной, притягательной. Он без стеснения и экивоков говорит то, что большинство представителей российского бизнеса, наверное, никогда бы даже не решились произнести вслух. Это вызывает большое уважение и, на мой взгляд, прибавляет очков и ему, и компании, которую он возглавляет. По моему мнению, всем российским предпринимателям и управленцам стоит поучиться такой подаче информации о себе и своем бизнесе. Ведь очевидно, что нестандартностью мышления и яркостью поступков можно привлечь гораздо больше интереса к компании на рынке, чем скучой и banalностью. Спасибо за внимание и успехов».

Владимир Тереч, Самара

**«Я хочу купить еще кое-что»**

СФ №32 (119) 29.08.2005

**«„Секрет фирмы“ пишет о том, что открытость —**

сугубо прикладной инструмент, опция, которую каждая компания может задействовать, если сочтет целесообразным. Четкий и прагматичный подход, вполне в духе западного стиля ведения бизнеса. Но российский деловой климат далек от западных стандартов. Мы живем в условиях серой, полукриминальной экономики. Где под лоббизмом подразумевается коррупция, под пиаром — заказные статьи, а под закрытостью — серые схемы.

Мы все заинтересованы в прозрачной, легальной экономической среде, где действуют добросовестные экономические агенты. Инструмент достижения этой цели — пропаганда открытости как цели и как средства борьбы с проблемами нашей экономики. Надо убеждать компании в эффективности прозрачности, а если потребуется, то указывать на социальные обязательства бизнеса в формировании здорового общества. Общества, где действуют законы, собираются налоги и ведется честная конкурентная борьба. Позицию же редакции, пропагандирующую принцип „используйте, если сочтете выгодным“, я считаю опасно прагматичной».

Александр Андреевич, к. э. н., преподаватель

**«Игра на публику»**

СФ №29 (116) 01.08.2005



## Новый Hiace. Безупречная репутация



## Новый Toyota Hiace Достойный выбор

Hiace стал другим. Теперь в нем больше мощи — с новым двигателем 2,7 литра.

Больше простора — для 12 человек, включая водителя. Больше уверенности — с удобными ремнями безопасности для каждого в автомобиле. Больше комфорта — благодаря дополнительной климатической установке для пассажиров и современной магнитоле с CD-проигрывателем и 6 динамиками. Это далеко не все изменения.

Но это по-прежнему Toyota Hiace.

Надежный автомобиль с надежной репутацией.



Управляй мечтой. **TOYOTA**

Программа кредитования доступна в Москве, С.-Петербурге, Екатеринбурге и Перми для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. **Рассмотрение заявки — 1 рабочий день. Ставка — от 9% годовых. Сумма первоначального взноса — 20%.** За подробной информацией по программе кредитования обращайтесь к официальным дилерам. Решение о выдаче кредита принимается банком индивидуально для каждого заемщика на основании поданных документов. ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Генеральная лицензия Банка России № 3292.

**Москва:** Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (095) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (095) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискарёвский (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 Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (3422) 689-888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

**Авторизованные сервисные станции:** Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. Киселевск: Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. Красноярск: Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Тойота напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких. Автомобиль оборудован дополнительными аксессуарами, не входящими в стандартную комплектацию.

Товар сертифицирован

# Как подпісатися на журнал «Секрет Фирми»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал в **московском офисе** с курьером по понедельникам.

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

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 795-3065 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto: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.

### 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 – 132 руб., включая НДС. Период подписки – любое количество месяцев.

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

### 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

Подписка на журнал «Секрет фирмы»

### сумма

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

Подписка на журнал «Секрет фирмы»

### сумма

Подпись плательщика

### Кассир

Подписка с любого месяца  
Гарантиированная доставка

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: (095) 795-3065, 267-3768

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1  
Телефоны для справок:  
(095) 267-3768, 795-3065  
многоканальный (095)960-3118  
факс (095) 797-3171 (круглосуточно)  
e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы : **17400** – на любой срок в каталоге агентства «Роспечать», **99657** – на любой срок в каталоге «Почта России» и **17600** – на любой срок в Объединенном каталоге «Пресса России» (доставка осуществляется заказной бандеролью).

# дневник наблюдений

климат-контроль → c14  
бизнес-брифинг → c18



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Таможенники заставят всех продавцов электронной техники пересчитать прайс-листы

## Последний звонок

МВД снизило оборот рынка сотовых телефонов на \$150 млн, конфисковав беспрецедентные объемы контрабандных трубок. Эксперты считают это началом «отбелования» всего ритейла.

Практически любой рынок рано или поздно вырастает настолько, что нелегальные и полулегальные схемы работы перестают себя оправдывать. Инциденты в аэропорту Шереметьево-2, где сотрудники МВД изъяли в общей сложности 355 тонн мобильных телефонов, лишний раз доказывают, что это справедливо как минимум в отношении розничного сектора. Оказалось, что уже невозможно открывать сотни розничных точек, масштабно привлекать заемные средства, поглощать конкурентов, словом, быть на виду у властей и СМИ, но при этом экономить на таможенных выплатах. Напомним: по данным Федеральной тамо-

женной службы, в 2004 году в страну было ввезено 2,6 млн мобильных телефонов, а продано, по оценке Mobile Research Group, 25 млн трубок. Безусловно, этим фактом власти рано или поздно должны были заинтересоваться.

Так что рынок сотового ритейла, похоже, созрел для легализации всех процессов. Консолидация на нем достигла того уровня, когда для ликвидации «серого» товара нужно недвусмысленно указать паре-тройке компаний на единственный возможный способ продолжить бизнес. Именно так и вышло. Формально российские ри-

тейлеры не занимаются внешнеэкономической деятельностью и импортируют трубки через поставщиков-однодневок. Однако в качестве получателей груза представители МВД назвали совершенно конкретные компании: «Евросеть» и Dixis. Обыски проводились также на складах других сетей салонов сотовой связи: в «Связном», «Цифрограде» и т. д.

«Евросеть» и Dixis отреагировали незамедлительно. После первого же милицейского рейда «Евросеть» объявила о намерении с октября этого года импортировать телефоны, минуя посредников. Для этого компания планирует построить в Москве или ближ-

**Оценив ситуацию, компаниями сами откажутся от «серого» импорта** нем Подмосковье логистический центр. В Dixis же вообще утверждают, что начнут самостоятельно поставлять телефоны уже на этой неделе.

Милицейские рейды вызвали переполох на всех смежных рынках: один раз разоблачив схему «серого» импорта сотовых телефонов, власти смогут реализовать похожий сценарий в других сегментах бытовой электроники. «Действия ФТС принимают все более масштабный характер, — говорит директор российского представительства немецкого Grundig Александр Татаринов. — Очевидно, что скоро всем придется импортировать „вбелую“.

Гадать, кто же будет следующим, долго не пришлось. Список «проблемных» рынков уже озвучил президент ассоциации РАТЭК Александр Пляцевой. По его мнению, прежде всего опала ждет рынки компьютерных комплектующих, цифровой фототехники, плазменных панелей и ноутбуков, где «серые» схемы наиболее распространены.

Впрочем, поставки, например, компьютерных комплектующих гораздо сложнее отследить. Дистрибуторов компьютерной техники в России гораздо больше, чем сотовых ритейлеров. Больше и каналов, по которым в Россию попадает эта техника.

**Производители бытовой электроники уже подписали с таможенниками соглашение об информационном обмене** А между тем под ударом, как правило, оказываются в наибольшей степени консолидированные рынки.

Так что похоже, что вторая волна обрушится все-таки на производителей и продавцов электроники и бытовой техники, пусть даже доля «серых» поставок на этом рынке, по данным РАТЭК, составляет всего 7%. Серьезные сложности с доставкой товара в Россию уже испытывает

Samsung — ФТС настаивает на том, чтобы растаможивать ее продукцию по более высоким тарифам.

Александр Пляцевой предложил свой рецепт того, как избежать повышенного внимания властей: писать члобитную высшим чиновникам. По словам Пляцевого, производители бытовой электроники уже подписали с таможенниками соглашение об информационном обмене. Они договорились сообщать властям цену товара, чтобы поставщик не мог занять ее в таможенных декларациях. Однако пока что прайс-листы представил таможне только Samsung. И, как это ни парадоксально, сразу же поплатился. Поэтому, вероятно, с члобитной все же лучше повременить. □

### РЕЗЮМЕ

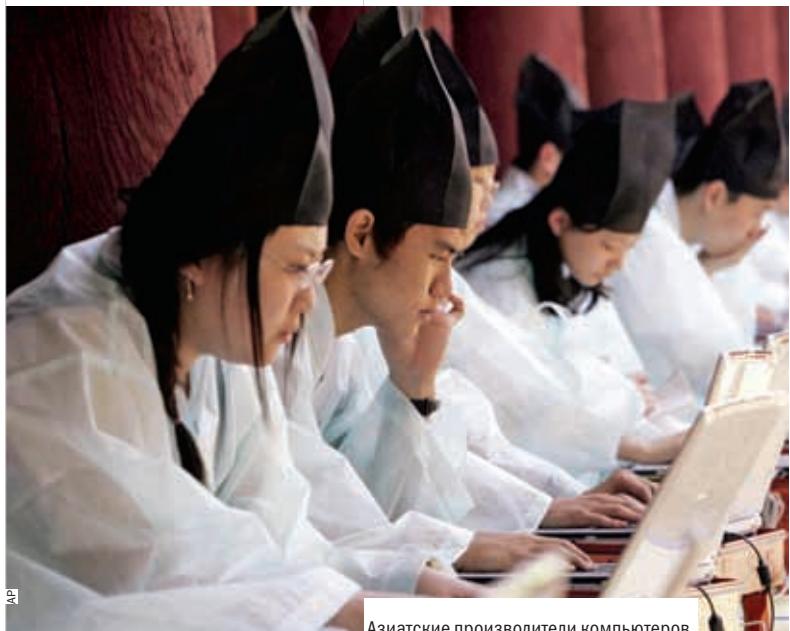
**ФАКТ:** МВД активизировалось в борьбе с «серыми» схемами поставок.

**ПРИЧИНА:** Несоответствие объемов растаможенных товаров оборотам игроков рынка

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Проверки могут начаться и на других рынках, что приведет к сложностям с поставками товаров из-за границы.

## Ноутбуки сменили гражданство

Российским производителям электроники и бытовой техники становится все сложнее противостоять экспансии азиатов. Компании NCA Group (торговая марка iRU) и Polar сложили оружие: первая уходит с рынка, вторая меняет профиль.



Азиатские производители компьютеров теснят лидеров рынка по всему миру

Еще пару месяцев назад президент тайваньской корпорации Acer Джанфранко Лянчи в интервью **СФ** предположил, что российские производители ноутбуков в ближайшем будущем исчезнут с рынка. Похоже, его предсказание начинает сбываться. Компания NCA Group, один из лидеров рынка, сворачивает производство ноутбуков и передает свой бренд iRU материнскому дистрибуторскому холдингу Merlion. Теперь под маркой iRU дистрибутор будет продавать в России ноутбуки, собранные в Китае. Проект NCA просуществовал три года, побывал на третьем месте в списке лидеров, но, по мнению участников рынка, так и не стал прибыльным. Агрессивная рекламная политика не спасла NCA от поражения в жесткой ценовой войне, развернутой азиатскими производителями. Чтобы выпускать ноутбуки по более низким ценам, в NCA Group пытались даже сэкономить на лицензии

Microsoft, разработав собственную операционную систему на базе Linux, но и это не помогло.

Проблемы NCA не уникальны. Азиатские компании (Acer, Asus, Samsung) теснят лидеров рынка (Dell, HP и IBM) по всему миру. Транснациональные компании объединяются, пытаясь снизить себестоимость продуктов. Локальным игрокам сложнее.

Теперь в тройке лидеров с тайваньскими Asus и Acer соседствует еще один российский производитель — Rover Computers. «Мы испытываем давление, но не боимся», — бодрится президент Rover Сергей Шуняев. Не отрицая того, что его доля рынка снижается, он считает, что побороться с конкурентами из Азии все же можно. Главное — уделять повышенное внимание выбору модельных рядов. «iRU потерпела неудачу из-за ошибок в продуктовой политике, — считает Шуняев. — В сегменте low-end ноутбуки были перегруженными,

а в hi-end – недостаточно продвинутыми».

Вряд ли дело лишь в маркетинговых проколах. Ноутбуки – далеко не единственный рынок, пораженный «азиатским вирусом». Причем все больше производителей электроники и бытовой техники считают, что работать с продуктами политики поздно и бессмысленно. Распрощавшись с амбициями, они берутся за «отверточную» сборку все тех же азиатских продуктов. Оригинальностью отличился лишь производитель телевизоров «Рубин». Долгое время он сдавал большую часть своих помещений в аренду и еще в прошлом году объявил себя девелопером, взявшись за строи-

тельство жилого комплекса. Тем временем «Сокол» уже почти полностью переключился на сборку Akai, а «Телебалт» (брэнд Ericsson) отдал значительную часть своих мощностей под сборку Samsung.

Совсем недавно стало известно, что бизнес перепрофилирует и Polar. По словам гендиректора и совладельца Polar Эдуарда Полякова, холдинг уже заключил договор о производстве телевизоров под брэндом Daewoo и ведет переговоры с рядом других производителей, пытаясь сформировать целый пул «отверточных» брэндов. Может быть, Polar не просто решает вопрос выживания, а ищет в создавшихся условиях новый, выгодный для себя поворот. □

## РЕЗЮМЕ

**ВЫИГРАВШИЕ:** Агрессивная ценовая политика вывела тайваньские компании (Acer, ASUS) в лидеры российского рынка ноутбуков.

**ПРОИГРАВШИЕ:** Не выдержав ценовой конкуренции, NCA Group (брэнд iRU) уходит с компьютерного рынка, а Polar разворачивает «отверточное» производство.

## Украина манит металлургов

**Стремлению российских металлургов приобрести дешевые и перспективные активы на Украине по-прежнему не могут помешать даже экономические риски и политическая неразбериха, ожидающие их в соседнем государстве.**

Недавно Фонд государственного имущества Украины разослал предложения принять участие в повторной приватизации меткомбината «Криворожсталь». А на днях стало известно, что помимо западных металлургических гигантов Mittal Steel и Arcelor документы получили и две российские компании. По мнению экспертов, это «Северсталь» и «Евразхолдинг». Если они решат участвовать в торгах, это будет уже их вторая попытка приобрести «Криворожсталь». Напомним, что в июне прошлого года они не были допущены к торгу, хоть и намеревались предложить за комбинат больше всех. В результате актив достался корпорации «Интерпайп», принадлежащей известному предпринимателю, зятю Леонида Кучмы Виктору Пинчуку. Однако пршедший на смену Кучме пять месяцев спустя Виктор Ющенко сразу же заявил о том, что результаты продажи «Криворожстали» следует признать незаконными. В феврале 2005 года верховный суд Украины не замедлил это осуществить.

Подобные действия новых украинских властей российские металлурги тогда восприняли как «зеленый свет» к приобретению дешевых по мировым меркам украинских металлокомплексов. Их не смущило даже громкое предостережение со стороны премьера Украины Юлии Тимошенко в адрес



По мировым меркам украинские метпредприятия удивительно дешевые

PHOTOPRESS.RU

## Дефицит мощностей заставляет российских металлургов обратить взор за границу

«Евраза» и управляющей активами Виктора Вексельберга компании «Ренова» по поводу их намерения купить у «Интерпайпа» 74% акций Никопольского завода ферросплавов (НЗФ). Так, в июле Тимошенко заявила, что НЗФ вообще-то находится в государственности и потому не продается. Но даже после вынесения на днях повторного решения украинского суда, признавшего проведенную «Интерпайпом» приватизацию НЗФ недействительной, представители этих компаний невозмутимо констатировали, что подождут выставления завода на торги. Их настойчивость неудивительна: НЗФ является очень привлекательным активом для украинского титанового госхолдинга, схему создания которого Вексельберг недавно предложил украинским властям.

По мнению старшего консультанта компании RosExpert Ольги Герц, желание российских металлургов во что бы то ни стало приобрести украинские активы объясняется дефицитом мощностей в России. «В стране все хотят мало-мальски интересные предприятия уже разобраны между игроками, – говорит Герц. – Между тем растущим компаниям необходимо постоянно развиваться, и кроме экспансии на соседние рынки альтернатив не остается». При этом в СНГ выбор у отечественных компаний довольно ограничен. Так, в Белоруссии интересных для российских металлургов предприятий просто нет. Не подходит для их экспансии и Казахстан, металлургический рынок которого уже четко структурирован и поделен между основными игроками, в связи с чем «входной билет» на него будет стоить совсем не дешево. Украинская же металлургическая отрасль пока не перенасыщена зарубежными инвестициями и располагает множеством перспективных активов. К тому же Украина граничит со странами ЕС, что придает этому рынку еще больше привлекательности в глазах российского частного капитала, стремящегося к европейской экспансии. □

## РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** Российские металлурги стремятся приобретать активы на Украине.

**ПРИЧИНА:** Дефицит свободных металлургических активов в России.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Концентрация российского капитала на Украине.

## поворот

В «деле Касьянова» наметился новый виток. Компанию экс-премьера, которой нет еще и года, внезапно решили проверить фискальные органы, создав таким образом налоговый прецедент.

## Касьянов попал под налоговый пресс



REUTERS

ЧИНОВНИКИ ПРОДОЛЖАЮТ ИСПЫТЫВАТЬ на прочность не в меру оппозиционного бывшего премьера. Еще не отшумел скандал с делом о покупке госдоч с участием Касьянова, как на помощь Генпрокуратуре поспешили налоговики. На днях экс-премьер заявил, что районная налоговая инспекция прислала в созданную им компанию «МК-Аналитика» уведомление о выездной налоговой проверке. При этом обычно компании проверяют, когда ис-

тек полный налоговый период, то есть календарный год, с момента ее основания, а «МК-Аналитика» существует всего полгода с небольшим. Излишнюю ревность фискалов Касьянов назвал «немного смешноватой». Но налоговикам, похоже, не до смеха: они, как уверяет руководитель департамента налогов и права компании ФБК Юрий Воробьев, создали своего рода прецедент. До сих пор налоговики не устраивали выездных проверок таким молодым компаниям. Впрочем, в любом случае разорить «МК-Аналитику» фискалы едва ли смогут. Ведь в компаниях, не просуществовавших и года, налоговики имеют право искать лишь нарушения, касающиеся уплаты НДС и подоходного налога.

«Возможно, налоговики хотят проверить каналы поступлений денежных средств в „МК-Аналитику“ и выявить некие злоупотребления, относящиеся к прежней деятельности учредителя компании», — предположил Воробьев. Никаких объективных причин для проверки, по его мнению, нет. Субъективные же вполне понятны: на каждое новое политическое заявление экс-премьера власть делает «ответный ход». Однако ничто не мешает работникам ФНС взять новый метод на вооружение и начать наносить неожиданные визиты другим компаниям-новичкам. Вполне вероятно, что у многих из них дотошные фискалы найдут ограхи. □

## цифра

# 2,6

во столько раз

увеличился объем сделок на рынке слияний и поглощений (M&A) в Восточной и Центральной Европе, который теперь оценивается в \$5,5 млрд. Такие выводы сделала в своем отчете компания PricewaterhouseCoopers (PwC). Ее специалисты объясняют подобный рост повышенной активностью в секторе M&A российских металлургов. В первую десятку сделок вошли три с участием отечественных компаний: покупка акций Магнитогорского меткомбината структурами ОФГ, приобретение «Базэлом» акций «Русала» у Millhouse и консолидация акций Стойленского ГОКа, проведенная НЛМК. Между тем еще в 2003 году, по данным PwC, металлургия не была в таком фаворе у инвесторов. Тогда лидирующим сектором экономики в Восточной и Центральной Европе по количеству M&A было признано промышленное производство: на его долю пришлось 22% всех сделок. На втором месте оказалось производство продуктов питания и прохладительных напитков (13%), а на третьем — сектор финансовых услуг (12%). □

## БИРЖА

## Фьючерсы на американскую легкую нефть \$/баррель



**НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ** весь мир был взбудоражен известиями об урагане «Катрина», обрушившемся на южное побережье США. Поводом для беспокойства послужили не только разрушения, нанесенные бедствием, но и прекращение работы нефтяных платформ, а также НПЗ в районе Мексиканского залива.

На угрозу срыва поставок из этого региона незамедлительно отреагировал нефтяной рынок. Цена на американской индикативной нефти Light Sweet Crude «выстрелила» вверх более чем на 7%, достиг-

нув уровня \$70,85 за баррель — рекорд в истории торгов на Нью-Йоркской товарной бирже (NYMEX). И это еще не предел, если верить апрельскому прогнозу Goldman Sachs, что в 2007 году баррель нефти будет стоить дороже \$100. Для самого рынка нефти, за два года привыкшему к неуклонному росту цен на энергоносители, \$70 за баррель не стали неожиданностью, однако для других рынков, прежде всего фондовых, это явно оказался перебор. Большинство ведущих индексов снизились на 0,5–1,5%. Инвесторы опасаются, что рост мировых

цен на нефть приведет к сокращению внутреннего потребления и ускорению инфляции в США.

В то же время высокие цены на нефть создали позитивную обстановку для роста курсов акций российских нефтекомпаний. В частности, бумаги ЛУКОЙЛа и «Сургутнефтегаза» достигли очередных исторических максимумов. По мнению экспертов, акции нефтекомпаний будут дорожать до тех пор, пока полностью не прояснится, какой ущерб нанесен нефтедобыче в Мексиканском заливе и нефтепереработке в штате Луизиана. □

## где деньги

**ПРАВИТЕЛЬСТВО РЕШИЛО расходовать стабфонд на погашение внешних долгов. Уже до конца этого года Россия может выйти с новыми предложениями о досрочном погашении.**

Точная сумма выплат пока не известна. В августе Россия досрочно выплатила \$15 млрд 16 странам-кредиторам, входящим в Парижский клуб, сократив свои обязательства до \$26 млрд. Благодаря опережению графика нам на выплате процентов удалось сэкономить почти \$600 млн. Кроме того, таким образом мы сможем воспрепятствовать планам тех стран-кредиторов, которые стремятся извлечь дополнительную выгоду из российских долгов. Так, к примеру, Германия без согласования с Минфином РФ выпустила облигации, обеспечением по которым служили российские долговые обязательства. □

## кто кого



## закон

### Бюджет на развитие

**26 АВГУСТА ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ВНЕСЛО В ГОСДУМУ главный финансовый закон – бюджет на 2006 год. Бюджет гораздо более реалистичный, чем два предыдущих: он рассчитан исходя из того, что баррель нефти марки Urals стоит \$40. Несмотря на то, что серьезно увеличены траты на «социалку» (например, расходы на здравоохранение в следующем году будут увеличены возрастут на 64%, а на образование – на 29%), в Министерстве финансов бюджет-2006 называют «бюджетом развития».**

**Снижение налоговой нагрузки на бизнес составит лишь 70% от обещанного**

Основанием для этого стало выделение отдельной строкой инвестиционного фонда, который должен расходоваться на инфраструктурные проекты и увеличение финансирования федеральных целевых программ.

Правда, многие аналитики и представители предпринимательских объединений считают, что составители бюджета смогли бы гораздо больше для роста экономики страны, если бы масштабно снизили налоговую нагрузку на бизнес. А это снижение составит не более 0,7% ВВП – против обещанного 1%. □

### Несгибаемый Ходорковский

Чтобы побороться с властями за попранные либеральные ценности, Михаил Ходорковский решил не дожидаться президентских выборов-2012, ко времени которых он уже должен выйти на свободу.

Для начала находящийся в СИЗО бывший глава ЮКОСа собирается баллотироваться в Государственную думу. Эта возможность появилась у него после того, как в Госдуме образовалось вакантное место: в июле от статуса депутата был освобожден Михаил Задорнов, руководивший в Госдуме подкомитетом по денежно-кредитной политике.

Дату проведения довыборов ЦИК пока не определил, но Ходорковский уже успел официально заявить о своем намерении стать независимым депутатом. Юридических препятствий для этого пока нет: приговор Ходорковскому был обжалован и еще не вступил в законную силу, а экс-глава ЮКОСа не этапирован в места лишения свободы.

Тем не менее юристы дружно называют парламентские амбиции Ходорковского PR-акцией, а его шансы стать депутатом минимальными. «Даже если Ходорковский успеет стать кандидатом и даже депутатом, приговор рано или поздно вступит в силу, что автоматически лишит его этого статуса», – констатирует партнер фирмы «Доброравов и партнеры» Юрий Доброравов. □

## официальное лицо



Рашид НУРГАЛИЕВ,  
глава МВД России

издал приказ о новом порядке проведения налоговых проверок компаний работниками милиции. Согласно его распоряжению, теперь милиционеры не имеют права опечатывать кассы и помещения на время проведения проверок. Нургалиев решил ограничить и сроки ревизии: по новым правилам она не может длиться больше 30 дней. Ее началом отныне должен считаться день, в который было вынесено постановление о проведении инспекции, а не тот момент, когда в компанию нагрянули с визитом проверяющие. Кроме того, был уточнен круг лиц, принимающих решение о необходимости ревизии: в список вошли 35 должностей. Ко всему прочему теперь при проведении проверки должен быть жестко регламентирован процесс изъятия документов: блюстителей порядка обязуют составлять протоколы и описи, а если речь идет об оригиналах, то им придется составлять копии и передавать их на предприятия. Большинство представителей бизнеса признают, что такими мерами МВД демонстрирует готовность идти им навстречу. Но очевидно, что эти шаги не приведут ни к какому реальному улучшению, если не будет четко определена ответственность за несоблюдение новых правил. Без этого деятельность Нургалиева выглядит не как разработка новой схемы взаимоотношений власти и бизнеса, а просто как стремление улучшить имидж милиционного ведомства.

## исключение из правил

# Судьи-изобретатели

Конституционный суд обязал скупщиков металлолома использовать при расчетах с частными лицами контрольно-кассовую технику (ККТ). Однако в суде не учли одной малости: аппаратов, которые могли бы проконтролировать процесс выдачи наличных средств, пока не существует.

До принятия этого постановления скупщики металлолома предъявляли фискальным органам для отчетности расходный кассовый ордер и приемо-сдаточный акт. В суде это сочли недостаточным, и теперь по закону «О применении контрольно-кассовой техники» разрешается «производить наличные расчеты без ККТ при приеме утильсыря, за исключением металлолома». Так судьи решили нарушить существующий порядок вещей. Однако государству не удастся подобным способом установить контроль за движением наличных средств у скупщиков металлолома, ведь кассовые аппараты могут зафиксировать поступление денег, но не их расход. □

## чужой карман



# Азия на грани дефолта

**В ИНДОНЕЗИИ** разразился национальный финансово-крайний кризис. Поводом стал резкий скачок цен на нефть на нью-йоркской бирже. Биржевые спекуляции привели к обвалу рынка акций, а следом — и курса национальной валюты Индонезии. Всего за сутки индонезийская рупия подешевела сразу на 9%. Биржевики полагают, что теперь этой стране, которая импортирует нефти больше, чем экспортует, вряд ли хватит средств, чтобы расплатиться за ввозимое топливо. Спасти Индонезию, являющуюся членом ОПЕК, от дефолта уже вызвались Япония и Южная Корея. Власти этих стран готовы дать правительству этой страны взаймы как минимум \$6 млрд, чтобы пополнить ее золотовалютные резервы, которые сейчас составляют около \$31 млрд. Экспертам нынешняя ситуация в Индонезии напоминает события лета 1997 года. Тогда дефолт в Таиланде привел к серьезному экономическому кризису во всей Юго-Восточной Азии. Тем не менее индонезийские власти не согласны с такой оценкой и пытаются остановить падение курса рупии и фондового рынка с помощью масштабных валютных вливаний. □

## итоги недели

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Появление нового руководителя — шанс для региона увеличить рост деловой активности»



Игорь ИВАНОВ,  
заместитель генерального  
директора, председатель  
комитета по маркетингу  
компании «РЕСО-Гарантия»

— НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ многие события в стране касались непосредственно регионов России. В их числе назначение или вступление в должность ряда губернаторов. Так, вступил в должность губернатора Нижегородской области Валерий Шанцев, бывший вице-мэр Москвы. Депутаты законодательного собрания Иркутской области утвердили в должности губернатора Александра Тишанина, который ранее возглавлял Восточносибирскую железную дорогу. А у Алтайского края появился новый губернатор — Александр Карлин, которого на этот пост рекомендовал президент. Я считаю, что появление нового руководителя субъекта федерации — шанс для региона увеличить рост деловой и предпринимательской активности. Например, Валерий Шанцев, работу которого мы много лет наблюдали на посту вице-мэра столицы, — это зарекомендовавший себя управленец с большим опытом работы, хорошо разбирающийся в экономике. Такой набор личных качеств и знаний нового губернатора, несомненно, благотворно скажется на экономическом климате в Нижегородской области. У нашей компании в Нижнем Новгороде и области большие планы по развитию страхования малого и среднего бизнеса, поэтому мы — сторона, заинтересованная в успешном и быстром вхождении нового руководства в курс дел. Стоит отметить, что если новые губернаторы сумеют повлиять на рост благосостояния во вверенных им регионах, если жители этих областей станут больше зарабатывать, если там появятся новые рабочие места, откроются новые предприятия малого и среднего бизнеса, то и у нас неизбежно вырастет страховое поле. Ведь когда людям есть что терять, они рано или поздно приходят к выводу о необходимости страховой защиты своего имущества.

### ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

ЭКСПРЕМЬЕР МИХАИЛ КАСЬЯНОВ сообщил, что налоговые органы собираются провести проверку его компании «МК-Аналитика», несмотря на то что она существует всего полгода

бывший глава НК ЮКОС Михаил Ходорковский, находящийся сейчас в СИЗО, собирается баллотироваться в депутаты Госдумы

благодаря активности российских металлургических компаний количество сделок M&A (слияния и поглощения) в Центральной и Восточной Европе выросло в 2,6 раза

Ураган «Катрина» привел к скачку мировых цен на нефть до \$70 за баррель

правительство внесло в Госдуму закон о бюджете-2006. Бюджет предусматривает резкое повышение расходов на социальную сферу и образование и почти не снижает налоговую нагрузку на бизнес

конституционный суд обязал скупщиков металлолома использовать контрольно-кассовые аппараты при расчетах с частными лицами. Но проблему контроля над денежными потоками на этом рынке такая мера не решит

A dynamic photograph of a cowboy in a white shirt and hat riding a dark horse, swinging a lasso towards a cattle. The scene is filled with dust and motion blur, set against a clear blue sky.

Marlboro

ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН

МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:  
КУРЕНИЕ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

**заявка на успех**

BILDERBERG/PHOTOS

**Инвесторы прикупили билетов**

**ИНВЕСТФОНД DELTA PRIVATE EQUITY PARTNERS** намерен взять под свое крыло систему бронирования авиабилетов «Сирин». Аналитики предсказывают, что сотрудничество с Delta укрепит позиции «Сирин» и поможет ей выйти на новые рынки.

Ситуация с «Сирин» очень напоминает классический инвестиционный сценарий, по которому обычно и действует Delta. Этот фонд вкладывает по \$5–7 млн в небольшие компании, работающие на быстрорастущих рынках. Получив дополнительный источник финансирования, такие компании вскоре совершают серьезный скачок. Однако пока еще переговоры между Delta и «Сирин» находятся на завершающей стадии.

До сих пор «Сирин» не являлась участником рынка продаж авиабилетов, работая только в нише бронирования. Однако если сделка с Delta действительно состоится, ситуация может серьезно измениться. Так, к 2007 году, по словам гендиректора «Сирин» Алексея Попова, компания планирует разработать и внедрить революционную для России систему электронного билета. Это поможет ей существенно укрепить позиции на рынке бронирования и оправдает ожидания Delta.

Сейчас российский рынок систем бронирования авиабилетов поделен между четырьмя игроками: «Сирин», «Сирена», «Габриэль» и «Амадеус». «По нашим данным, через „Сирин“ бронируется почти 30% проданных в России авиабилетов», — сообщил представитель «Финама» Михаил Кузнецов. Он считает, что если «Сирин» займется в том числе и продажей билетов, то сможет рассчитывать не более чем на 5% этого сегмента рынка. Впрочем, не исключено, что это влияние Delta в «Сирин» будет далеко не единственным. □

**цифра**

# \$56,5

**МЛН** — за такую сумму создатель, владелец и ведущий первого в мире телешоу «магазин на диване» Рон Попейл продал свое детище холдингу Fi-Tek VII Inc. Американские эксперты моментально окрестили сделку странным поступком, а ее сумму назвали сильно заниженной. За полвека существования программы Ronco, где Попейл продвигал собственные изобретения вроде овощерезок и миниатюрных швейных машинок, стала легендой и сделала ее отца-основателя телезвездой и мультилионером. Сам По-

пейл уверяет, что сделка даст ему больше свободного времени для работы над новыми изобретениями. Тем не менее телеведущий позабылся и о дальнейшей судьбе шоу, и о том, чтобы продолжать извлекать из него прибыль после продажи. По условиям сделки название шоу останется прежним, Попейл будет сам рекламировать продукты магазина, получать \$500 тыс. в год, а также проценты от продаж. Как отмечает PR-менеджер «Магазина готового бизнеса» Ирина Сафьянова, растущие обороты дистанционной розницы в российских мегаполисах в скором времени могут привести к усилению интереса инвесторов к подобным телемагазинам и в нашей стране. □

**ТРЕНД****Планы производства автомобилей в России**

(тыс. шт. в год)

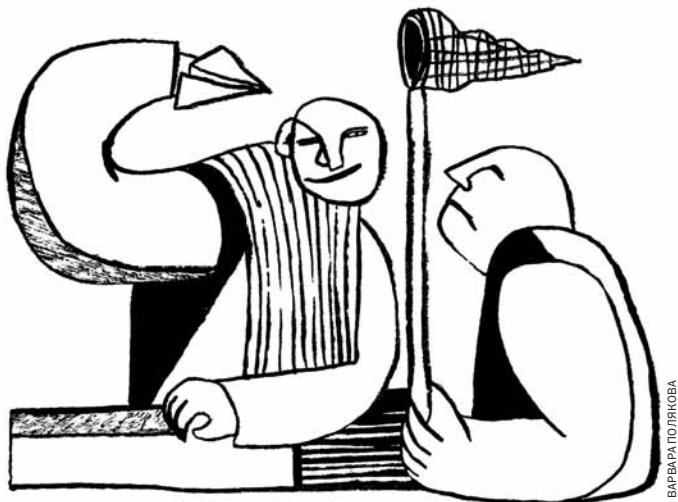
Great Wall (Hover, SUV, Deer G3)	25
First Automotive Works (FAW, Tianye Admiral)	20
Chery (Chery)	25
«GM-АвтоВАЗ» (Chevrolet Niva)	75
УАЗ (UAZ-Patriot)	15

Производитель/марка Источник: данные компаний

**КИТАЙСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ АВТОМОБИЛЕЙ**, выбравшие Россию в качестве плацдарма для экспансии на Запад, могут похоронить отечественный автопром. Китайская компания Great Wall Motors договаривается с группой СОК об открытии на принадлежащем ей самарском заводе «Рослада» сборочного производства своих внедорожников, а также ведет переговоры с калининградским «Автотором». С учетом уже собираемых по лицензии джипов FAW, пикапов Tianye Admiral и легковушек Chery совокупный ежегодный объем производства китайских машин в России через несколько лет достигнет 50 тыс. При

этом китайцы нередко демпингуют, сбрасывая цены на свои автомобили на 20–25%. Стоимость же российских машин постоянно растет. Только в 2004 году АвтоВАЗ четыре раза менял цены на «десятку». Что касается Great Wall, приход этой компании в первую очередь представляет угрозу для «Северсталь-авто», начавшей в августе продажи своего нового внедорожника UAZ Patriot, даже несмотря на то, что его цена составляет около \$15 тыс., тогда как цена китайского джипа — \$20–25 тыс. Впрочем, целью китайцев является проникновение на рынки западных стран. Россия же выбрана ими в качестве полигона для обкатки новых моделей. □

## КТО КОГО



**ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ВЕНГЕРСКИХ ВЛАСТЕЙ** помешали «Красэйру» приобрести местную авиакомпанию Malev, а вместе с ней – удобный транспортный узел в Европе.

## замены

**ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ**, соучредитель «Миэль-недвижимость», одной из крупнейших риэлтерских структур, ушел из компании и собирается заняться собственным бизнесом. Принадлежавшую ему 30-процентную долю в компании Лебедев продал своему партнеру Григорию Куликову. Сумма сделки, по разным оценкам, составила \$6–7 млн. Как рассказал Дмитрий Лебедев газете «Бизнес», в дальнейшем он планирует заниматься инвестированием в коммерческую и подмосковную недвижимость.

**ЛЕОНИД ГРАБОВЕЦ**, генеральный директор одной из крупнейших судостроительных компаний России – санкт-петербургского «Алмаза» – стал ее собственником. Он получил более 80% акций предприятия, работающего по крупным заказам ВМФ, в обмен на свою долю в группе «Морские и нефтегазовые проекты» (МНП), владевшей этой верфью с 2004 года. В МНП это решение объясняют намерением сосредоточиться на гражданских заказах. При этом МНП не смутил даже тот факт, что, по некоторым данным, в результате этой сделки она потеряет более четверти своего объема продаж, который составил в 2004 году \$341 млн.

**НИКОЛАЙ ШИПИЛЬ**, бывший глава Росавиации, уже второй раз за несколько месяцев меняет место работы. Покинуть госслужбу ему пришлось в июне этого года, когда он ушел в «Аэрофлот» на должность замгендиректора по международному сотрудничеству. По некоторым данным, в Росавиации Шипиль не приился из-за конфликта с министром транспорта Игорем Левитиным. Его новая должность – генпредставитель «Аэрофлота» в Италии. Фактически Шипиль вернулся к началу своей карьеры: во второй половине 1980-х он занимал такую же должность в Швейцарии. □

## ФИНАНСЫ

Частным акционерам «Красэйра» во главе с Борисом Абрамовичем не удалось расширить свой бизнес венгерскими активами. «Красэйр» считался фаворитом в предстоящей сделке по приватизации госпакета Malev, предложив за 99,95% ее акций выгодную цену – \$1 млн плюс полное погашение долгов Malev, а это \$160 млн. Взамен российская компания получила бы парк из 28 сравнительно новых самолетов и возможность выполнять международные рейсы из Венгрии.

Однако в последний момент венгерские власти сорвали приватизацию – по официальной версии, потому что оппозиционная партия Венгрии Fidesz и

профсоюзы Malev сочли сделку невыгодной. На самом деле, считают эксперты и представители самой российской компании, ее не пустили в Венгрию по политическим соображениям. ««Красэйр» – компания с госучастием, а решение о покупке Malev принимали частные акционеры. Думаю, в Венгрии просто не могли позволить, чтобы национальный авиаперевозчик попал под контроль российской госкомпании», – полагает директор по аналитике ИГ «Регион» Анатолий Ходоровский.

Впрочем, Абрамович пока не сдается, и сейчас юристы «Красэйра» изучают возможности оспорить решение венгерских властей. □



Известный инвестбанкир **Ричард Огдон** перешел из «Тройки Диалог» в ФК «Уралсиб» на должность исполнительного директора. Он будет курировать развитие «Уралсиба» на рынках капитала, в частности поможет корпорации перейти на единую акцию и провести IPO.

### Почему вы решили перейти в «Уралсиб»?

Я много думал о сделанном предложении. Мне очень нравится опыт этой компании, темпы ее развития, и мне кажется, что у «Уралсиба» большое будущее. Поэтому, конечно, будет интересно осуществить поставленные передо мной задачи.

### Является ли IPO хорошим средством для повышения капитализации российских банков и можно ли ожидать интереса портфельных инвесторов к банковской системе нашей страны?

Сейчас 70% российских акций находятся на рынке энергоресурсов, но ситуация постепенно меняется. Еще год назад инвесторы говорили о том, что хотели бы вкладывать в потребительский рынок, и сейчас на IPO уже вышли ритейлеры «Пятерочка» и «Седьмой континент». Если инвесторы заинтересуются новыми способами ускорить экономическое развитие России, для этого нет ничего лучше, чем инвестиции в банковскую систему.

### Какие сроки поставлены перед вами для выполнения задач?

На консолидацию усилий по выводу компании на IPO потребуется некоторое время. Это не работа одного дня или одной недели. Я полагаю, что на все уйдет больше года. □

## чужой карман

### Новый бум дот-комов

Американская интернет-компания Yahoo! возглавила рейтинг Fortune-100 наиболее быстро развивающихся компаний США. Эксперты отмечают, что основной причиной успеха компании стал быстрый рост рынка интернет-рекламы. Так, доля рекламных услуг и размещения в каталогах составила 87% от общего объема выручки Yahoo!, которая за второй квартал 2005 года выросла до \$1,25 млрд, то есть на 51% по сравнению с тем же периодом 2004 года. Именно этот фактор позволил Yahoo! обойти лидировавшую в Fortune-100 два года подряд компанию InVision, производителя сканирующих устройств для обнаружения взрывчатых веществ. Аналитики считают, что быстрый рост интернет-бизнеса в ближайшие годы продолжится. В этом плане показательны финансовые достижения трех крупнейших интернет-компаний – eBay, Google и Yahoo! – во втором квартале этого года. Их общий доход увеличился вдвое и достиг почти \$1,38 млрд. □

### Intelsat взлетел в лидеры

Американский спутниковый оператор Intelsat объявил о покупке конкурирующей компании PanAmSat. Сумма сделки составила \$3,2 млрд. По завершении слияния объединенная компания получит название Intelsat, а ее годовые продажи, по прогнозам, составят около \$1,8 млрд. Число спутников Intelsat увеличится почти в два раза – до 53, в результате чего компания обгонит люксембургскую SES Global с ее 35 спутниками и выйдет в мировые лидеры спутникового вещания. Сейчас спутниковые операторы оцениваются экспертами как одни из самых выгодных объектов для инвестирования: подобные компании быстро аккумулируют наличные средства, с лихвой окупая начальные вложения. А сама Intelsat в прошлом году была приобретена за \$5 млрд инвестициями Apollo Management и Arax Partners Worldwide. □

### Microsoft увлекся телекомом

Microsoft выходит на рынок IP-телефонии. Новую услугу компания готовит к запуску вместе с последующими версиями своей операционной системы Windows. Для запуска этого сервиса Microsoft летом приобрела в Штатах небольшую телекоммуникационную компанию Teleo. IP-технология дает пользователям интернета возможность совершать телефонные звонки как на стационарные, так и мобильные телефоны прямо с компьютера. С помощью нажатия клавиши компьютерной мыши можно набрать любой телефонный номер, опубликованный в сети. IP-телефония привлекает все большее число инвесторов: технология широко распространяется благодаря низкой стоимости для конечных пользователей. К примеру, не так давно Google запустила собственный IP-сервис – Google Talk, а Yahoo! приобрела одну из компаний, работающих в сфере IP-телефонии, – Dialpad. □

## русские идут

### «Веселый молочник» дошел до Ташкента



AFP/EASTNEWS

НА ДНЯХ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН». Продукты питания все-таки решился начать работу на одном из наиболее рискованных рынков СНГ – в Узбекистане, запустив производство на молочном заводе «Ташкентсуг», контрольный пакет которого купил еще в апреле 2004 года. Другие российские компании, ранее также интересовавшиеся этим рынком, полагают, что ВБД удалось нивелировать риски, получив гарантии на самом высоком уровне. Так, известно, что за действиями ВБД в Узбекистане следил агропромышленный холдинг «Черкизовский». В прошлом году его президент Игорь Бабаев говорил, что не прочь обзавестись там мясоперерабатывающим заводом. Но задумки так и не переросли в конкретные шаги. «В Узбекистане очень тяжело работать, – считает один из менеджеров АПК «Черкизовский», знакомый с ситуацией. – Стабильность инвесторов в этой стране очень сильно зависит от настроений ее правительства. К тому же политические риски высоки, а доходы населения низкие».

Однако в ВБД, похоже, не разделяют опасений коллег. Так, еще в прошлом году компания объявила, что выделит на «Ташкентсуг» за пять лет \$7,3 млн. Часть суммы уже потрачена на реконструкцию. Старший аналитик ИФК «Уралсиб» Марат Ибрагимов считает, что ВБД рассчитывает на рост доходов населения. Кроме того, выйдя на узбекский рынок молока в момент его формирования, ВБД может сразу стать на нем лидером. □

## РАСКЛАД СИЛ

### «Айс-Фили» растаяли

СУДЬБА МОСКОВСКОЙ ФАБРИКИ по производству мороженого «Айс-Фили», за которую в последнее время шла ожесточенная борьба, окончательно решена. Российские компании «Талосто» и «Рамзай», намеревавшиеся увеличить за счет ее приобретения свою долю рынка, потерпели фиаско. Фабрика досталась иностранцам. Банк «Уралсиб», консолидировавший на днях 99,45% акций «Айс-Фили», тут же продал их британской инвесткомпании Fleming Family & Partners (FFP), которая до сих пор не занималась в России пищевым бизнесом (она владеет бизнес-центром в Москве и 5% акций Sual International). FFP, в свою очередь, через некоторое время может и сам перепродать «Айс-Фили». Однако британцам еще предстоит на фабрике большие восстановительные

## работа над ошибками

**СВОЮ ПЕРВУЮ КОФЕЙНЮ** в Москве американская сеть Starbucks может открыть пока только в здании посольства США. К такому ограничению компанию привел ряд ошибок.

Starbucks зарегистрировала свой товарный знак в России еще в 1997 году, однако начать работу здесь долгое время не решалась. В связи с тем, что этот товарный знак не использовался более трех лет, в 2002 году Роспатент по просьбе компании «Пресс» принял

решение аннулировать его регистрацию. Новым владельцем марки в 2004 году стало ООО «Старбакс», которое теперь согласно продать ее Starbucks за \$600 тыс.

Спохватилась по поводу потери прав на торговую марку Starbucks только в этом году, когда в очередной раз вознамерилась выйти на наш рынок. Заручившись поддержкой РСПП, она направила жалобу в палату по патентным спорам, которая лишила «Старбакс» прав. Однако точка в этом споре еще не поставлена: не так давно

Арбитражный суд Москвы запретил главе Роспатента Борису Симонову утверждать решение, вынесенное против ООО «Старбакс». Как полагают эксперты, из-за своей нерешительности Starbucks потеряла очень много времени, и теперь, чтобы динамично стартовать в России, ей не остается ничего другого, как приобретать местную сеть кофеен. Разумеется, это станет возможным только после того, как компания урегулирует проблемы вокруг своей торговой марки. □



В России у Starbucks проблем – полная чаша  
DPA/PHOTAS

## исключение из правил

### Сберегательная логика

**В ПРЕДДВЕРИИ ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ** закона о кредитных историях многие банки пытаются оттянуть предписываемый нормативным актом момент присоединения к одному из кредитных бюро. Используя ту же логику, Сбербанк пошел своим путем.

Госучреждения, ответственные за работу системы бюро кредитных историй, по обыкновению, к «часу икс» – 1 сентября – оказались не готовы. Точка зрения государства на то, как система будет работать, остается неясной. Сегодня около десяти компаний заявили свои притязания на кусок рынка кредитных историй. Ни одна из них не является полностью легитим-

ной: многие, например, не имеют необходимой лицензии на защиту информации, никто пока не включен в реестр кредитных бюро (ФСФР его просто не создала). Неясно и как бюро будут взаимодействовать. Все, что имеют банки, – это уверения от каждого бюро, что оно и есть будущий лидер, тарифы на услуги и предлагаемые договоры о присоединении. При этом уже два месяца лидеры рынка ни в одни имеющиеся бюро входить не хотят. Выбор определенного бюро (а тем более передача ему своей наработанной базы) для банков – не самый разумный выбор. Для Сбербанка в нынешней неразберихе логичным был только один путь: создать собственное бюро, – что он и сделал. □

работы: если в конце 1990-х «Айс-Фили» производила 8% от всего объема российского мороженого, то сейчас на нее приходится лишь около 1,3%. После реанимации «Айс-Фили» мощностями фабрики, по мнению экспертов, могут воспользоваться либо швейцарская Nestle, либо англо-голландская Unilever. У Nestle уже есть фабрика мороженого в Жуковском. У Unilever таких активов в России нет, но

зато она владеет популярной в Европе маркой мороженого Magnum. И «входным билетом» на российский рынок для нее как раз и может стать покупка «Айс-Фили». Огромные же финансовые возможности позволяют Unilever и Nestle постепенно «урезать» доли местных компаний. Однако пока оба потенциальных кандидата во владельцы «Айс-Фили» отказываются от комментариев по этому поводу. □

## прибыли и убытки

### «Сибирь» влетела в копеечку

Чистая прибыль авиакомпании «Сибирь» в первом квартале нынешнего года сократилась в 5,8 раза до 3,573 млн руб. Как прокомментировал СФ эту ситуацию представитель пресс-службы «Сибири» Илья Новохатский, падение прибыли связано с тем, что в этом году на 50% подорожало топливо, а стоимость обслуживания самолетов в аэропортах выросла примерно на 30–40%. «Управлять авиакомпанией становится все дороже», – отмечает Новохатский. Сейчас «Сибирь» занимает второе место среди отечественных авиакомпаний по объемам перевозок. В прошлом году ее услугами воспользовались почти 4 млн человек. □

### «Патра» выдохлась

Чистый убыток одного из основных игроков пивного рынка в Уральском регионе завода «Патра» в первом полугодии 2005 года составил 37,95 млн руб., что почти в 130 раз превышает убыток за аналогичный период предыдущего года. Нынешний владелец завода, голландская Heineken, недавно купившая 100% «Патры» у «Альфа-эко», эти цифры комментировать не стал. По мнению же ряда аналитиков, такие убытки на данный момент вполне закономерны и могут объясняться расходами новых владельцев на модернизацию завода, логистику и маркетинг. □

## Крупнейшие производители мороженого (объем в тыс.т)

«Инмарко»	36,5
«Русский холод»	20,0
«Талосто»	19,4
«Нестле Жуковское мороженое»	18,5
«Снежный городок»	12,8
«Альтервест»	12,3
«Айс-Фили»	12,0

Данные по объему производства за 2004 год.  
Источник: Союз мороженщиков России

Полгода назад президент крупного производителя мороженого «Альтервест» Виктор Лутовинов в интервью «Секрету фирмы» рассказал о своих планах по созданию российско-европейского холдинга. Однако, как выяснилось недавно, им так и не суждено было реализоваться. —

## Холодный прием

текст: Ольга Шевель

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** В 2004 году за 5 млн евро «Альтервест» приобрел обанкротившуюся фабрику мороженого в Ортенберге (Германия), где была основана компания Alter WEST Eiskrem AG (AW), и долю в 34% акций в фабрике мороженого Augusto в Калише (Польша). Остальная часть акций Augusto была куплена местной компанией Kilargo. «Альтервест» планировал интегрировать европейские активы: AW должна была выпускать эксклюзивное мороженое, а Augusto — продукт эконом-класса.

В начале 2004 года «Альтервест» за 5 млн евро приобрел два европейских актива. Как рассказывал Виктор Лутовинов (см. СФ №04/2005), предполагалось объединить российские мощности компании с польской фабрикой Augusto и заводом в немецком городе Ортенберге, создав крупный холдинг.

До того момента никто из отечественных пищевиков не отваживался покупать зарубежные активы. Структурированный и давно поделенный европейский рынок почти не знаком россиянам. На «Альтервесте» же, который наладил собственное производство в 1999 году и за пять лет стал одним из лидеров отрасли, раньше других задумались о географической диверсификации. Европа, как говорил Лутовинов, является наиболее предсказуемым для ведения бизнеса регионом, что обезопасит компанию от политических и экономических рисков на родине. «Кроме того, мы хотим научиться цивилизованному общению с розничными сетями, чтобы набраться опыта и применить его в России», — объяснял Лутовинов.

Но две недели назад стало известно, что проект на фабрике Augusto свернут. Исполнительный директор Союза мороженщиков России **Валерий Ехов** оценил сдачу позиций компаний спокойно: бизнес есть бизнес, такое случается. А вот президент новосибирской «Инмарко» **Дмитрий Докин** считает потерю польского предприятия явной неудачей амбициозного «Альтервеста».

Между тем опыт работы другого европейского актива «Альтервеста» — основанной на базе немецкого завода компании Alter WEST Eiskrem AG, говорит о том, что успехов в Европе россияне все же добились. Начав с нуля, компания уже год выполняет заказы private label для торговых сетей. А в Польше, по словам Лутовинова, «Альтервест» попросту не смог преодолеть раз-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Потеряв польскую фабрику Augusto, «Альтервест» все равно остался при своем мороженом

ногласий с партнерами из польской фирмы Kilargo, которые в компании склонны объяснять разницей в менталите и подходе к ведению бизнеса между россиянами и поляками. Покупая фабрику, Лутовинов был вынужден объединиться с местной компанией, как того требовало законодательство Польши.

Решившись на этот шаг, он повторил путь, по которому уже прошел в России. Впервые «Альтервест» попытался организовать совместный проект со сторонними акционерами в 2002 году. Однако тогда общего языка не удалось найти с соотечественниками: компания приобрела контрольный пакет Тамбовского хладокомбината, а через некоторое время Лутовинов избавился от актива. Но президент «Альтервеста» не согласен с тем, что эти конфликты похожи. «В Тамбове мы столкнулись с инертностью прежней команды и поняли, что

надо затратить слишком много усилий и средств, чтобы наладить работу комбината», — говорит он. — А на Augusto владельцы Kilargo, мягко говоря, намеревались нас „доить“. Партнеры пытались изменить договор о сотрудничестве и пересмотреть финансовые условия нашего участия, не спеша решить вопрос с оформлением имущественных прав „Альтервеста“.

Впрочем, теперь Лутовинов признает, что «Альтервест» и сам допускал ошибки. «Покупая предприятие, компания пыталась развиваться быстрее, чем ей позволял потенциал», — говорит он.

Возможно, ценный опыт достанется «Альтервесту» не только без финансовых потерь, но и с прибылью. Лутовинов говорит, что Kilargo уже вернула больше половины инвестиций «Альтервеста» в Augusto. Кроме того, поляков ждут штрафные санкции за нанесенный ущерб. СФ



программа  
**«МегаФон-Бонус»**  
больше, чем просто спасибо!

Приятно, когда Вас не просто благодарят, а вознаграждают за общение.  
Теперь, общаясь, каждый абонент «МегаФон» может накопить бонусные баллы и обменять их на:



пакет  
бесплатных SMS



бесплатные местные  
звонки в течение  
дня



бесплатные местные  
звонки в течение  
выходных



бесплатные местные  
звонки в течение  
месяца

А еще приятно знать, что свое вознаграждение Вы можете просто подарить!

**5010** единий федеральный номер  
для SMS-сообщений

Подробности – в точках продаж.

 МЕГАФОН  
Будущее зависит от тебя



# В фокусе

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ ПРОГРАММЫ «В ФОКУСЕ» РБК-ТВ  
И ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ»



## Не пошли в разведку

**Нефедобытчики хотели бы получить от государства не финансовую помощь для проведения геологоразведки, а долгосрочные правила игры и налоговые льготы.**

Несмотря на то, что за последние несколько лет в России не было открыто ни одного крупного месторождения, а подтвержденные рентабельные запасы нефти могут иссякнуть через 20–30 лет, сами нефтяники не склонны бить тревогу. По информации заместителя директора департамента ТЭК Минпромэнерго Виталия Караганова, крупные мировые компании обеспечены нефтью на 10 лет, а у России еще есть в запасе неразведанные места на морских шельфах, Сахалине и Камчатке.

Уповая на такое преимущество, многие нефтяники хоть и продолжают тратить средства на геологоразведку, но считают, что больший эффект им дает приобретение готовых нефтяных активов и повышение коэффициента нефтезвлечения. По словам главного инженера «Сибнефти» Искандера Дияшева, компании часто расценивают инвестиции в поиск как закапывание денег в землю, ведь окупятся вложения (в случае успеха) спустя годы.

Многие из нефедобытчиков готовы отказаться от инициативы государства оплачивать компаниям из федерального бюджета 20-процентную долю в их геологоразведочных работах. Нефтяники говорят, что хватит и 5–10%. На самом деле от государства им нужны налоговые послабления, сведения о долговременной стратегии в области лицензирования территорий и доступ к госфондам, где аккумулированы геолого-физические данные на месторождения. □

## «Ребрэндинг „Билайна“ — это полный провал»

В погоне за узнаваемостью марки российские компании готовы тратить огромные средства. Гендиректор компании «Дымшиц и партнеры» Михаил Дымшиц уверен, что брэнды не стоят таких жертв.

### А каких стоят?

В решении о покупке доля рекламного воздействия не превышает 15%. На выбор влияют другие факторы: качество товара, стабильность дистрибуции. А зацикленность на брэнде вредит компаниям, иногда даже доводит их до краха. Как в случае с «Билайном».

### Вы считаете, что ребрэндинг «Билайна» привел к краху?

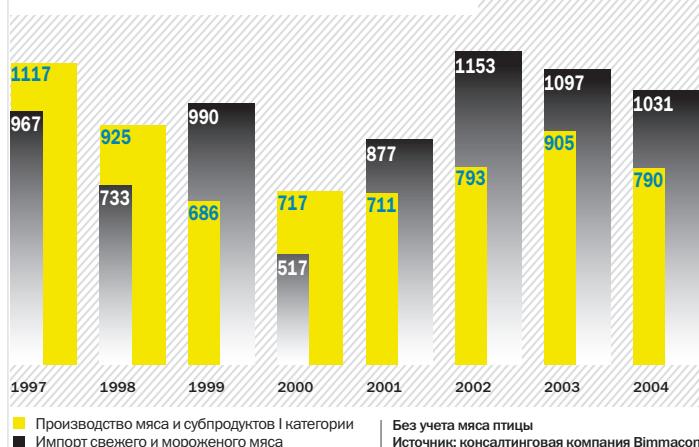
Это полный провал. После начала ребрэндинга доля подключений у них упала на 40%. Это катастрофический показатель. А МТС собирается наступить на те же грабли.

### Может быть, все-таки не стоит отговаривать компании много вкладывать в брэндинг?

Я и не отговариваю. Но компаниям нужно понимать, что сам по себе брэнд значит немного. Товар в стильной и раскрученной упаковке вы продадите лучше, чем в обычной. Но если он окажется некачественным, никакой брэнд не поможет продать его во второй раз. □

## Неизменное мясо

### Динамика объемов производства и импорта мяса в Россию (тыс. т)



**Объемы российского производства мяса и субпродуктов за последние годы практически не меняются, зато импорт мяса растет. Правительство пытается ограничить его квотированием. Между тем, быстро восстановить снижающееся поголовье скота не удастся, а для удовлетворения потребностей населения мясной рынок должен вырасти вдвое.**

## Розничный принцип программиста

На российском розничном рынке в течение как минимум полугода не ожидается каких-либо потрясений.



«Дело в том, что сейчас рынок очень нервный, поэтому как никогда актуален принцип программиста: главное – ничего не трогать», – объясняет ситуацию старший аналитик ИФК «Метрополь» Наталья Мильчакова. Нервозность рынка, считают эксперты отрасли, продиктована стремительно растущим интересом инвесторов. Крупнейшая российская сеть «Пятерочка» своим выходом на Лондонскую биржу продемонстрировала иностранцам привлекательность отечественного ритейла.

### О своих планах по выходу на IPO заявили сети «Копейка», «Перекресток» и «Магнит»

Так что теперь остальным имеет смысл не тратить силы и время на приобретения. «Лучше воспользоваться возникшим интересом и как можно более тщательно подготовиться к IPO», – говорит председатель комиссии по развитию инфраструктуры сетевой торговли и услуг правительства Москвы Александр Ульянов.

Пока на IPO помимо «Пятерочки» из ритейлеров решился только «Седьмой континент», разместившийся на РТС. Однако о своих планах по выходу на IPO уже заявили сети «Копейка», «Перекресток» и «Магнит».

О том, что на розничном рынке инвесторам есть где развернуться, свидетельствуют цифры. По данным Росстата, в прошлом году объем розничных продаж в России составил \$202 млрд. А в этом году, прогнозирует Мильчакова, этот показатель вырастет до \$235 млрд и продолжит увеличиваться вплоть до 2010 года в среднем на 14% ежегодно. □



На этой неделе в передаче «В фокусе» будут обсуждаться следующие темы: российский рынок прутков, используемых для армирования железобетонных изделий, создание системы международных транспортных коридоров, кабельное телевидение, проблема подделки фармацевтических средств, рынок слабоалкогольных коктейлей

# ВПЕРВЫЕ В РОССИИ!

семинар-практикум

**Майкла Ковени**

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МОСТ НАД ПОТОКОМ РУТИНЫ

как управлять эффективностью бизнеса

26–27 сентября, Москва,  
Holiday Inn – Vinogradovo



За плечами британского бизнес-консультанта **Майкла Ковени** опыт работы с такими компаниями, как Baker & Taylor, NTT DoCoMo, Pfizer, Aston Martin, Aeromexico

### ПОСЕТИТЕ ЭТОТ СЕМИНАР, ЧТОБЫ:

- понять, что такое «стратегический разрыв»
- узнать золотые правила стратегического и оперативного управления
- изучить технологии преодоления «стратегического разрыва»
- познакомиться с классическими процессами управления эффективностью
- **создать совместно с Майклом Ковени руководство по управлению эффективностью ИМЕННО ВАШЕГО БИЗНЕСА**



Стоимость участия в семинаре-практикуме – 600 USD

При регистрации 2 и более участников от одной компании – **скидка 5%**

Для участников прошлых семинаров, организованных «КОРУС Консалтинг» – **скидка 20%**

Для компаний-участниц прошлых семинаров, организованных «КОРУС Консалтинг» – **скидка 10%**

При регистрации до 09.09.2005 – **скидка 10%**

**Внимание:** скидки суммируются!

Для регистрации заполните, пожалуйста, форму на сайте [www.korusconsulting.ru](http://www.korusconsulting.ru) или позвоните по телефону: (095) 955-1707

ОРГАНИЗATOR СЕМИНАРА: КОРУСКОНСАЛТИНГ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ: American Management Association®

ПАРТНЕР: Секрет фирмы  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА



# частная практика

ЛИДЕРЫ

**Владимир Мельников** хочет превратить «Глорию Джинс» в глобальный fashion-брэнд, для чего перестраивает всю компанию. Но главным препятствием на пути к цели может оказаться сам Мельников.

«**Вас это не обогащает?  
Меня очень**»

текст: Максим Котин

фото: Евгений Дудин

**ВЛАДИМИР МЕЛЬНИКОВ,**  
президент и владелец  
компании «Глория  
Джинс», родился 10 марта  
1948 года в селе Поставское в Белоруссии.  
Рано остался сиротой —  
родители погибли, когда он был подростком.  
В 12 лет перестал ходить  
в школу, в 15 пошел ра-  
ботать на завод «Рост-  
сельмаш». В советские  
годы занимался фарцов-  
кой, за что был дважды  
осужден. Третий раз  
в тюрьме оказался  
за валютные операции,  
когда пытался купить  
за границей швейные  
станки для своего кооп-  
ротива. Женат, есть сын  
и дочь.

— Когда я был молодым, я пилил дрова, — говорит Владимир Мельников. Владелец компании «Глория Джинс» сидит в своем кабинете и во время беседыкусает мед с ложки — один из 80 имеющихся у него сортов. Перед ним сидят два консультанта из американской компании Kurt Salmon Associates. Они ему только что говорили про задачи, стоящие перед новым топ-менеджером, а он им про дрова. — Налили дров, мы у костра ждали, когда приедут по узоколейке и нас заберут. На одной сосне на самом верху сидел старый ворон.

В этот момент Мельников понимает, что переводчица забыла, как называть ворона по-английски.

— Ну знаете, Эдгар По, «Ворон»?

— Raven! — догадываются консультанты.

— Этот ворон говорил «кар» раз в неделю. Вокруг летало много маленьких ворон, и все говорили «кар-кар-кар». Он каркает раз в неделю, а они каждую минуту. Наверное, он большой начальник, подумал я. Так вот: человек, о котором мы говорим, теперь должен быть как этот ворон.

Американцы вежливо смеются.

Людям, которые работают с Мельниковым, приходится привыкать к его метафорам. Зачастую ответа на свой вопрос собеседник не получает, зато слышит притчу из Библии, цитату из классической литературы или, например, лагерную байку. Очевидно, это называется харизматичностью. За умение парадоксально мыслить Мельникова сначала жаловала пресса, жадно цитируя каждое его слово. Потом за это же умение хулила: надоело. Трудно разобраться, что происходит в «Глории Джинс», ведь получить дважды один и тот же ответ на один и тот же вопрос оказалось решительно невозможно.

И это — на фоне, литературно выражаясь, нетривиальных управлени-  
ческих решений. Когда в России все заговорили о важной роли маркетин-



ЛЮБОЕ ОБЩЕСТВО – ДЬЯВОЛЬСКОЕ ПОРОЖДЕНИЕ, НО КАПИТАЛИЗМ – ЛУЧШЕЕ ИЗ ВОЗМОЖНОГО. Без капиталистов вообще бы ничего не было. И при этом они самые ужасные люди. Нет ни одной точки на планете, где бы этих людей по-настоящему уважали

га, Мельников отдел маркетинга разогнал, объяснив решение тем, что маркетинг умирает: кто первый соскочит с оставляющего трупа, тот вскочит на коня. Все считают, что ассортимент надо сокращать, чтобы нормально им управлять, а он увеличивает, создавая по 40 новых моделей в неделю. Он предложил стать своей «правой рукой» главе канадского подразделения American Eagle Нилу Вантоски. При этом «левой рукой» Владимира Владимировича остается Мария Островская, бывший администратор, сделавшая свою карьеру в «Глории Джинс». Наконец, он ездит в Оптину пустынь, чтобы советоваться с духовником о бизнес-стратегии.

Неудивительно, что многие считают Мельникова чрезвычайно «неординарным». Консультанты открыто называют компанию Владимира Владимировича мясорубкой: он быстро берет людей и так же быстро выгоняет. Даже его подчиненные с гордостью говорят, что Мельников ненормальный.

— А зачем вы работаете в компании, которой управляет ненормальный? — спрашиваю я.

— Понимаете, хотя Владимир Владимирович все делает не по правилам, у него все получается. Наверное, ему Бог помогает. Другого объяснения нет.

### Четвертый сон Тома Питерса

Другое объяснение есть.

Полгода назад я писал про кастомизацию — инновационную модель бизнеса, с помощью которой любой покупатель может превратить массовый товар в уникальный. Даже в США это самый свежий и редкий пока подход к бизнесу. Я искал примеры в России — не нашел и написал, что кастомизации у нас нет.

Но у Мельникова есть. В одном из магазинов в Ростове-на-Дону существует дизайн-центр: купив джинсы, посетитель вместе с дизайнером может нанести на них разные надписи и рисунки по вкусу, которые сделают покупку не похожей ни на что другое. Мельников подсмотрел дизайн-центр в одной из своих поездок и решил внедрить у себя.

Дело, конечно, не в одной кастомизации. Есть кое-что еще. Почти во всех фирменных магазинах двери, как в Европе, открыты настежь, чтобы людям хотелось заглянуть в них, проходя по улице. Открыты даже зимой. Если Владимир Владимирович видит в магазине закрытую дверь, он приходит в ярость.

— А если холодно?

— Холодно — пусть танцуют, — пожимает плечами Мельников.

И дело, конечно, не только в раскрытых дверях. Просто Владимир Владимирович совершает четыре кругосветных путешествия в год, чтобы, по его собственному выражению, «нохать, как ищейка»: искать все самое суперинновационное, что делается в мировой джинсовой индустрии, и привозить это в Россию, внедрять в «Глории Джинс». Он ездит в Нью-Йорк, Майами, Чикаго, Париж, Токио, Сан-Пауло. Каждая кругосветка длится неделю-две, всякий

раз он привозит образцы новых супермоделей, примеры суперпостеров и целые супербизнес-концепции.

Дело, конечно, не только в этих поездках. Просто Мельников, хотя и утверждает, что занимается исключительно стратегией, еженедельно ползает на коленях по офисному полу среди разложенной одежды и помогает отделу продаж установить правильную цену на несколько десятков новых моделей. Появляются сомнения — Мельников тут же заставляет надевать опытные образцы. Если образец небольших размеров, помощницы бегут в отдел управления продуктом, если больших — в бухгалтерию.

— Олеся, будешь носить? Пошла бы сейчас на тусовку?

— Я Настя...

— Какая разница! Нравится тебе ремень?

— Нет.

— Не нравится? А если не как продукт, а как подарок? Тебе было бы приятно?

— Да.

— Вот! Понимаете? Вытаскивайте ремни и давайте их как подарок! Вас это не обогащает? — спрашивает Владимир Владимирович осоловевших подчиненных под конец часового совещания. — Меня очень.

Возможно, Мельников действительно ненормальный.

Но именно такими ненормальными наполнен «четвертый сон Тома Питерса».

## Жуткие думы атланта

— Владимир Владимирович, а вы не устали?

— Устал, — легко соглашается Мельников, откидываясь на спинку кресла. На подоконнике в его кабинете — длинный ряд икон, за спиной на стене — еще одна, распечатанная на принтере. Я спросил про усталость потому, что за спиной Мельникова гораздо больше, чем распечатка иконы: три ходки на зону, в общей сложности девять лет в советских лагерях за фарцовку и в абсолютные операции, швейный кооператив и трудные 15 лет развития компании. Он уже седой, но при этом одет в демократичную тройку — футболку, куртку и светлые джинсы, и я бы на его место плюнул на все, сколотив десятый миллион.

— Я все время напряжен, — продолжает Мельников. — Даже в кровати не могу расслабиться. Только иногда — в церкви. Бывает, во время молитвы вдруг все меняется, воздух материализуется, у него даже оранжевый цвет появляется. Люди начинают идти в кадре не так, как обычно, а по-другому. Это состояние дает силу. Вот все, что я знаю об отдыхе и расслаблении за последние 40 лет.

— Что вам мешает нанять менеджера и расслабиться?

— Любовь.

— К капиталу?

— К капиталу. Я люблю деньги. Капиталист обязан их любить. А я для этого рожден... Вы читали книгу «Атлант расправил плечи» Айн Рэнд? — оживляется Владимир Владимирович. — Некоторые говорят, что эта книга про железные дороги и любовь, а на самом деле это высшая философская книга о капитализме.

— В каком смысле?

**КАК ТОЛЬКО МЫ СКАЖЕМ, ЧТО ВСЕ ХОРОШО И МОЖНО ОТДОХНУТЬ, КОНЕЦ.** Легко меняться, когда пришел кризис. Ой, у нас кризис, давайте изменимся! А надо меняться не от случая к случаю, а снова и снова

— В таком смысле, что самое моральное общество на земле — капиталистическое. Все думают о том, как тратить, и только капиталист — как накапливать. Он собирает капитал тяжелым трудом, в поте лица, как Бог сказал.

— Но он еще сказал про игольное ушко, в которое верблюду пройти легче, чем богатому попасть в царствие небесное.

— Священное писание — сложная книга, очень легко вырывать из контекста. Лев Толстой из эпиграфа написал роман «Анна Каренина». Можно было еще три таких написать. Любое общество — дьявольское порождение, но капитализм — лучшее из возможного. Без капиталистов вообще бы ничего не было. И при этом они самые ужасные люди. Нет ни одной точки на планете, где бы этих людей по-настоящему уважали. Их везде ненавидят, даже в Америке. Сейчас я вам прочитаю.

Он роется в портфеле и достает несколько мятых страниц, выдранных из книги. На листках нужной цитаты нет.

— Аракса! Дай мне «Атланта»! — кричит Мельников помощнице (стеклянная дверь в его кабинете почти всегда распахнута). Ока-

НАСТОЯЩИЙ БИЗНЕС –  
ЭТО ВЫСОКИЕ ЦЕЛИ,



ДОСТОЙНЫЕ ЛУЧШЕГО  
**СРЕДСТВА** ИХ ДОСТИЖЕНИЯ!



**ФИНЭКСПЕРТИЗА**  
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

Лицензия на аудиторскую деятельность № E-002588  
Лицензия на оценочную деятельность № 000026  
Лицензия ФСБ РФ № Б 329021

**НАСТОЯЩЕЕ**  
СОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСУ

**АУДИТ МСФО ГААР**



129110, г. Москва, Проспект Мира, 69, тел.: (095) 775 22 00, 775 22 01 • e-mail: info@finexpertiza.ru • http://www.finexpertiza.ru



зыается, у него два экземпляра этой книги: из одного он вырвал страницы, чтобы носить с собой, другой хранит нетронутым.

— «Всю свою жизнь вы только и слышите, как вас поносят не за проступки, а за величайшие достоинства,— скрипучим голосом декламирует Мельников.— Вас ненавидят не за ваши ошибки, а за ваши достижения... Вас называют высокомерным за независимый ум, считают врагом общества за дальновидность, которая позволяет вам идти неизведанным путем». Вся книга такая — заставляет жутко думать, думать, думать...

## Гуччи-муччи, дизель-мизель

Трудно представить, чтобы Мельникова кто-то мог ненавидеть за его достижения. Десять лет назад в шахтерских городах не бы-

### ДОСЬЕ

#### КОМПАНИЯ «ГЛОРИЯ ДЖИНС»

основана в 1988 году в Ростове-на-Дону. В 1997 году преобразована в ЗАО «Корпорация „Гlorия Джинс“», учредителями стали ОАО «Гlorия Джинс» и Европейский банк реконструкции и развития (20% акций). Впоследствии компания выкупила пакет акций ЕБРР. Последние пять лет оборот компании растет примерно на 40% в год, в 2004 году он составил \$127 млн. На 12 фабриках в городах Восточного Донбасса и Северного Кавказа более 12 тыс. работников производят в год около 25 млн изделий джинсовой и трикотажной

одежды, которые продаются под двумя брэндами — «Гlorия Джинс» (для детей и девочек-подростков) и Gee Jay (для мальчиков-тинейджеров). Большую часть продукции компания продает через оптовые склады, розничные продажи дают 8,7% оборота.

«Гlorия Джинс» — ведущий российский производитель одежды, ближайший конкурент — Sela (оборот в прошлом году — около \$100 млн). По оценкам самой компании, она занимает около 20% на рынке молодежной моды, 40% — детской одежды и около 10% — одежды взрослой.

ло работы, за которую платили бы деньги, и женщины выстраивались вдоль трассы. Теперь жены шахтеров работают на фабриках «Гlorии Джинс» и кормят своих мужей более цивилизованным способом. В прошлом году оборот компании составил \$127 млн — в три раза больше, чем в 2000-м. Сегодня «Гlorия» — один из самых крупных российских производителей одежды. И Мельников хочет за следующие пять лет увеличить оборот до \$600 млн.

Еще труднее вообразить, что весь бизнес начинался с квартирных артелей и развернулся в таком масштабе сам по себе. Приватизация перспективной госсобственности, сомнительные инвестиции, бизнес, основанный на дружбе с важным чиновником, — это все не про «Гlorию Джинс». Для Мельникова, который, по его признанию, плакал на советском суде, потому что не понимал, за что его судят, моральность капитала принципиальна. С его точки зрения, не совсем морален даже тот бизнес, который искусственно раздувается для продажи или же развивается путем поглощений.

Мельников шаг за шагом учился делать джинсы — и учил этому ростовчан. Знаете, как появляются на штанах цветные полосы, вошедшие в моду года три назад? Джинсы надевают на надувные попы и вручную красят кисточками. Мельников до сих пор подсказывает работникам, как делать это правильно.

— Рука не должна бояться,— подскакивает он к бригадирам на одной из фабрик.— Я был на Западе, так там человек берет тряпку, раз окунет, чик-чик-чик — и готово. Производительность повышается. А если бояться, и линии неправильные получаются, и брака больше. Кстати, кто из вас едет в Испанию?

На фабрике Владимир Владимирович у всех спрашивает, отправили их в Испанию или нет. Видно, он гордится, что его работники едут стажироваться за границу.

— Это очень известная испанская компания,— поясняет Мельников, проходя в другие цеха через дверь с надписью «Вход воспрещен. Лишение премии — 100%». Они там изучают тренды, все суперкомпании, гуччи-муччи, дизель-мизель всякие. Они

знают, что происходит в мире, и готовые тренды уже дают, чтобы нам здесь не мучиться.

Мельников намерен всерьез завоевывать мировые рынки, наладить производство русских джинсов в других странах через пять лет. Но он уже давно ведет бизнес в мировом масштабе. На фабрике для приезжих иностранцев, не привыкших к лишениям, даже соорудили отдельную столовую. Там стены такие же облупленные, зато на столах белоснежные салфетки, на десерт дают арбуз без корочек — и гостеприимная хозяйка.

— Владимир Владимирович, еще чего-нибудь хотите?

— Арбуз еще есть?

— Арбуза нет. Один был. Вчера половинку съели и сегодня половинку.

— Тогда ничего...

— Ваши специалисты-то иностранные — все едут и едут!

— Ну да, едут.

**НЕ ДАВАТЬ СВОБОДЫ, ПРИДИРАТЬСЯ К МЕЛОЧАМ, ОТМЕНИТЬ СОБСТВЕННЫЕ РЕШЕНИЯ — ЭТО УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ГРЕХИ.** Тратить миллионы на консультантов и покупать специалистов на Западе — это управляемое покаяние

— Места уже мало, да вот и арбуза не хватает.

— Берите два, — пожимает плечами Мельников, вставая из-за стола и вытирая губы салфеткой.

К приобретению дорогих иностранных специалистов Владимир Владимирович относится с той же легкостью, что и к покупке арбузов. Нил Вантоски, который недавно пришел в компанию, до этого возглавлял канадский офис American Eagle с оборотом \$200 млн. American Eagle — один из самых известных и успешных массовых брендов Северной Америки, и можно только догадываться, сколько пришлось переплатить Мельникову, чтобы затащить его в Ростов-на-Дону. Но Владимир Владимирович очень хотел топ-менеджера из Америки, потому что обожает американцев и чуть ли не боготворит Буша: ведь Америка — самая сильная и самая капиталистическая страна, а Буш, подобно Ричарду Льюису Сердце, нашел в себе силы возглавить борьбу христианской цивилизации с мусульманской. Мельников даже перечитывает на досуге инаугурационные речи нынешнего прези-

дента США, считая его не только великим деятелем, но и великим мыслителем современности.

Не случайно и других менеджеров Ward Howell ищет для «Гlorии» прежде всего в США, а американская бизнес-школа Kelley работает над созданием совета директоров компании, куда, надеется Мельников, войдут такие люди, как президент Microsoft. Структуру «Гlorии» помогают переделать консультанты из Kurt Salmon — одной из лидирующих американских компаний, изучающих ритейл и fashion-индустрию.

«Гlorия Джинс» сегодня напоминает крейсер, совершающий сложный маневр, чтобы лечь на новый курс — и взлететь в космос.

## Подкинуть или подвинуться

Оптовый склад «Гlorии» похож на магазин небольшого райцентра. Только здесь на ценниках номера, чтобы можно было зака-

зать целую партию, а покупатели — люди с суровыми лицами — мусолят в руках толстые пачки денег. Над дверным косяком висит маленькая икона, тут же — объявление благотворительного фонда, возглавляемого женой Мельникова, в углу — рекламный плакат «Гlorии Джинс» с телеведущей Авророй. В углу, поясняют шепотом, потому что

самому Мельникову Аврора не нравится.

Склады «Гlorии» — хорошая альтернатива для тех, кого называют членками. Эти люди могут, не пересекая русско-китайскую границу, купить мешок-другой дешевых штанов и продать их на городском рынке. У Мельникова даже выгоднее: далеко ехать не надо, джинсы не хуже, а марка известнее — ведь компания регулярно размещает рекламу.

Таких складов у «Гlorии Джинс» больше тридцати, они приносят компании главные деньги. Учитывая, что доля рынков в общем потреблении неуклонно падает, план освоения нормальной розницы выглядит полной околосицей: цену не повышать, ассортимент не сокращать, а бренд не менять.

— Мы должны быть дешевые, это главное, — убеждает Мельников и резким движением сбрасывает куртку с плеч, оставляя руки в рукавах, как делают люди, которые создают видимость, будто готовятся ринуться в драку. — Можно иметь супербренд, не имея остального, — проиграешь. Можно иметь супербренд, не имея остального, — проиграешь.

## ВЫСТАВКА

### Образование для взрослых людей

/POSTGRADUATE EDUCATION/

17 сентября

11.00-16.00

Отель  
«Рэдиссон САС Славянская»,  
пл. Европы, 2 (м. Киевская)

Вход на выставку свободный! Пожалуйста, зарегистрируйтесь на сайте

Подробности по телефону (095) 933-1098

**2edu.ru**  
образование для взрослых людей

#### Развитие карьеры

консультации специалистов, презентации, мастер-классы

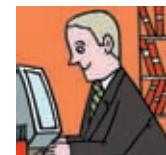
#### Продолжение образования в России и за рубежом

второе высшее, профориентация,  
повышение квалификации

#### Стипендиальные программы

для обучения за рубежом

Всем  
посетителям  
справочник  
в подарок!



**www.2edu.ru**



перкачество, не имея цены и брэнда,— проиграешь! Но реже всего проиграешь, имея суперцену, не имея качества и брэнда. Я хоть ракету могу построить, но у меня она будет стоить не двадцать пять миллиардов, а двести миллиардов. Проблема в том, что мне никто не даст эти деньги и никто за такие деньги ракету не купит.

Владимир Владимирович почти не расстается с большим калькулятором и чуть что начинает щелкать кнопками и переводить вопросы в цифры, на лету подсчитывая грядущие прибыли и убытки. С калькулятором в руке он берется доказать, что в России можно делать джинсы не дороже, чем в Китае: зарплаты у соседей растут, при этом наши инженеры дешевле и талантливее, производительность у нас вдвое выше, а транспортные расходы меньше.

Китайцы китайцами, но доказать Мельникову, что эпоха членков и неорганизованной розницы уйдет с ростом благосостояния и ценовая конкуренция бесперспективна, невозможно. Я ему про Samsung и Toyota, которые купили рынок дешевками, а теперь все же идут наверх, а он мне про лесорубов, которые на лесопилке греются у большого костра и ждут, когда прилетит за ними вертолет.

— Через какое-то время костер становится меньше, люди начинают замерзать, возникает вопрос: подкинем дров или подвинемся поближе? Подвинулись, стало полегче. Но прошло время, и костер снова уменьшился. «Подкинем или подвинемся?» О'кей,

## НОУ-ХАУ

### «Глория Джинс»: как делать джинсы

- 1\_Уникальный продукт: заимствовать лучшие инновации в дизайне джинсовой одежды, собирая образцы по всему миру.
- 2\_Уникальный ассортимент: разрабатывать по 40 новых моделей в неделю, не проводя ненужных исследований.
- 3\_Уникальные продажи: сократить цикл жизни продукта до полутора месяцев, чтобы постоянно обновлять ассортимент в магазинах.
- 4\_Уникальный брэнд: поддерживать брэнд рекламой, при этом создавать дешевый продукт, конкурирующий с китайским немарочным товаром.
- 5\_Уникальный менеджмент: постоянно изменять и перестраивать всю компанию, не дожидаясь появления признаков кризиса.

подвинулись снова. К утру прилетел вертолет, костер потух, а люди мертвые: замерзли. Так вот, почему все, как вы говорите, идут наверх?

— Почему?

— Устают подкидывать.

### Неизменность перемен

После двух часов разговора про цены становится ясно: Benetton и Diesel для Мельникова не авторитет. Мировые бизнес-модели, на которые он ориентируется, это IKEA, Children's Place и H&M.

— Но чтобы завоевать мир, одной цены мало, нужно ведь быть уникальным. В чем будет уникальность «Глории Джинс»?

— В изменениях.

— Вы думаете, остальные не меняются?

— Мы хотим меняться быстрее.

— Ежемесячно, еженедельно?

— Ежечасно.

— Это же невозможно!

— Совершенно верно. Поэтому мы и хотим.

Дальше Мельников начинает что-то рассказывать про звезды, которые стоят и не шевелятся, но претерпевают суперизменения, и я понимаю, что он опять сейчас улетит куда-то за пределы нашей Вселенной и в конце концов неожиданно заявит, будто запутался, говорит то, чего не одобрят в Оптиной пустыни, и замолчит. Поэтому я прошу вернуться к земным делам.

— Мы ставим магазины в оживленных местах, где тысяч пять человек в час проходит. Идя мимо, человек заходит в магазин. Если он будет видеть каждый раз одно и то же, он будет заходить четыре раза в год, как везде. А я хочу, чтобы он заходил 18 раз в год.

Чтобы человек заходил в магазин 18 раз в год, надо иметь постоянно обновляемый ассортимент. Потому Мельников и разогнал отдел маркетинга, который «писал горы бумаг» и не успевал за Мельниковым. С точки зрения классического маркетинга это было правильно, но Владимир Владимирович решил, что в таком случае классический маркетинг ему ни к чему. Теперь все продукты разрабатываются интуитивно, без «ненужных» исследований.

Собирая джинсовые инновации по миру, Мельников создает уникально разнообразный продукт и уводит тем самым компанию от прямой конкуренции с китайцами, производящими классические пятикарманные джинсы. Если когда-то цикл жизни продукта «Глории Джинс» был два года, то сейчас сократился до двух месяцев, а вскоре будет и вовсе полтора.

И такая быстро обновляемая модель бизнеса позволит перевести основные продажи из опта в розницу без каннибализации. В фирменных магазинах будет продаваться основной репертуар, а то, что не успеет разойтись за два месяца, уйдет на рынки по сниженной цене. «Глория Джинс» стремительно создает сеть фирменных и партнерских магазинов: в начале года партнерских было только пять, теперь — 75. Собственных уже около 40. Если в 2002 году на розницу приходилось 0,3% оборота, то сейчас — 8,7%, а к концу года ожидается все 10%. Кроме того, компания начинает осваивать не только джинсовую одежду, но и трикотаж, двигаясь в сторону lifestyle-брэнда.

Но изменения для Мельникова — гораздо больше простого обновления продукта. Это философия всего бизнеса. Неуспешные компании, по его терминологии, «отстали от изменений». Неуспешные люди не готовы меняться, а успешные менеджеры просто умеют убеждать меняться. Наконец, управление компаний — это «управление изменениями».

Для доказательства необходимости изменений в ход идут даже религиозные цитаты.

— В Евангелии есть такая притча, — рассказывает Мельников, отставляя розетку с медом. — Один богач собрал громадный урожай и думает: какой у меня громадный урожай, ну, душа моя, ешь, пей, веселись. Ночью явился ангел и говорит: «Безумный, душу твою сейчас заберу — что будешь делать?» Как только мы скажем, что все хорошо и можно отдохнуть, — конец. Легко менять-

ся, когда начался кризис. Ой, у нас кризис, давайте изменимся! А надо меняться не от случая к случаю, а снова и снова.

## Преступление и покаяние

Проходя по фабрике, Владимир Владимирович замечает: один из недавно купленных станков не работает. Выясняется, что не работает уже неделю. Мельников мгновенно темнеет лицом.

Спустя час он неожиданно вспоминает об этом станке, разбирая с подчиненными привезенные из-за границы джинсы.

— Машина не должна стоять. Такую этикетку она может делать? Так почему же вы не делаете? — он заводится в одну секунду и переходит на крик. — Раз вы не делаете эту этикетку, получается, что привоз всего этого, — Мельников машет рукой в сторону разложенных по полу импортных джинсов, — привоз всего этого бессмыслен! Косность этого отдела убивает все! На меня смотри! — он хватает калькулятор и стучит по кнопкам. — Если каждый день машина не работает два часа, это приносит \$85 тыс. убытков в год! Нормальная зарплата для тебя? Намного больше, чем ты получаешь! Лазер вообще закрыт и не работает второй месяц! Модели подходящей нет? А другую нельзя модель придумать под лазер? Я вам миллионы привез — берите и копируйте! Никто в мире не придумывает свое! Чтобы ты сама придумывала, тебя нужно бить, чтобы ты уже иначе не могла!

До битья чуть не доходит через полчаса, когда подчиненные не могут назвать Мельникову производительность все того же станка. Мельников кричит, пытаясь добиться ответа, и подска-



**25 октября 2005 г.**  
ФОРУМ ПО  
ФИНАНСИРОВАНИЮ РОСТА  
Разработка успешной стратегии  
мobilизации капитала

**Adam Smith CONFERENCES**

**THE RUSSIAN CFO SUMMIT**

**CFO**

**Саммит Финансовых  
Директоров России**

25-27 октября 2005, Марriott Гранд Отель, Москва

Стратегии для успешного финансового лидерства



Зарегистрируйтесь до 3 октября и СЭКОНОМЬТЕ £100

Тел.+44 20 7490 3774 Факс.+44 20 7505 0079 cfo@adamsmithconferences.com



## КОГДА МЕЛЬНИКОВУ ДАЮТ ПОСЛУШАТЬ РЕКЛАМНЫЕ РАДИО-РОЛИКИ В СТИЛЕ РЭП, он осведомляется, не лучше ли переложить какую-нибудь мелодию Бетховена. Когда с ним начинают обсуждать «позиционирование», он признается, что не понимает этого слова

кивает к собеседнице. Рука тряслась, и на мгновение кажется, что он действительно ударит. Мне становится стыдно. Присутствующие иностранцы смотрят в сторону. Мельников резко разворачивается.

— Все, не могу больше, поехали отсюда.

Такие сцены происходят в «Глории Джинс» постоянно. Как правило, спустя два дня Мельников идет просить прощения и говорить, что был неправ, вопрос о станках адресовал не тому, кому следовало, а сам он «болен во все места».

Мельников — православный. И, как многим православным, ему нужно грешить и каяться. Безнравственно, конечно, писать о таких вещах в журнальной заметке, но это важно, чтобы понять бизнесмена и человека Владимира Мельникова. Потому что в управлении предприятием он тоже живет по принципу «грешить и каяться».

— Я вот при вас заругался вчера матом и всю ночь не спал, — признался мне Владимир Владимирович. — Страдаю.

Мельников вспыльчив и зачастую неадекватен — и прекрасно понимает это. Он мог бы купить себе всех топ-менеджеров мирового уровня, но оставляет в руководстве компании ростовчан, потому что ему необходимо на кого-то кричать, а они готовы терпеть, потому что нигде в России они не получат столько денег, сколько платят им Мельников.

Не давать свободы, придиরаться к мелочам, отменять собственные решения, орать без веского повода — это управленческие грехи. Тратить миллионы на консультантов и покупать специалистов на Западе — это управленческое покаяние.

Любопытно, что Скотт Спринг, партнер Kurt Salmon, который сегодня возглавляет работающую на «Глории Джинс» группу, в молодости готовился стать священником. Тем легче, на верное, ему привыкать к новой роли.

### Укрепление сердца

Как и другие российские капиталисты, раскрутившие бизнес с нуля, Мельников, несмотря на страсть к самообразованию, во многом наивен. Рост его бизнеса от сети надомных кустарей до единственной в России джинсовой империи все же значительно обогнал формирование капиталистического самосознания.

Владимир Владимирович живет с мыслью о том, что сам, без помощи партий и банков, создал свой капитал, и имеет полное право так думать. Но его бизнес был построен в поле, где не было ничего, а для развития этого бизнеса нужны новые таланты.

Когда Мельникову дают послушать рекламные радиоролики в стиле рэп, он осведомляется, не лучше ли переложить какую-нибудь мелодию Бетховена. Когда с ним начинают обсуждать позиционирование, он признается, что не совсем понимает это слово.

Во время оптовой торговли на рынке подобные ограничения компетенций главы компании были не так уж существенны, но в новые времена, когда Мельников вступает в мировую борьбу за цивилизованную розницу, они могут оказаться фатальными. Тут бы и дать зеленый свет новым идеям и новым людям.

— В последнее время у нас все болтают: надо строить корпоративный бизнес, брать наемных менеджеров. Это все чушь, — рубит Мельников. — Менеджеры — это просто менеджеры. Душой бизнеса всегда остается один человек. Уэлч, говорят, тоже окна бил и орал, но люди от него не уходили.

Противоречивое отношение к менеджерам (Уэлч ведь тоже был наемным работником) не мешает Владимиру Владимировичу мечтать о построении структуры, которую можно было бы размножить по всему миру. Не исключено, что эта структура так и не будет создана: тщеславие Мельникова может не позволить ему отдать штурвал в чужие руки.

Настал решающий момент: чтобы изменить компанию, Мельникову нужно прежде всего изменить себя.

В минуту особого душевного состояния Владимир Владимирович и сам признает, что боится изменений так же сильно, как и желает их.

— Но надо мужаться, — говорит Мельников. — Когда человек мужается, у него сердце укрепляется. Когда сердце укрепляется, становится легче. Идешь дальше. Примерно так.



бизнес-семинар

# КАК МАРКЕТИНГОВЫЕ РАСХОДЫ ПРЕВРАТИТЬ В ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПАНИИ

28 сентября 2005 года, Москва, гостиница «Золотое кольцо»

Семинар адресован руководителям компаний, специалистам по стратегическому управлению, маркетингу и развитию бизнеса

<b>10.00–10.30</b>	<b>Регистрация участников. Кофе-брейк</b>
	<b>Как маркетинговые расходы превратить в требуемые финансовые результаты компании</b>
<b>10.30–11.30</b>	<b>Почему сложившаяся практика маркетинга не дает желаемых результатов для компаний? Пути решения</b>
	Татьяна Комисарова, профессор, декан Высшей школы маркетинга и развития бизнеса ГУ-ВШЭ, директор консультационной компании «Solution Tree»
<b>11.30–12.30</b>	<b>Бархатная революция в российском PR. Коммуникационные способы увеличения стоимости компании</b>
	Андрей Мамонтов, управляющий партнер PR-компании «Мамонтов и Партнёры», автор делового бестселлера «PR на 100%»
<b>12.30–13.00</b>	<b>Кофе-брейк</b>
	<b>Примеры из практики российских компаний</b>
<b>13.00–13.30</b>	<b>Как определить, в каком виде нужна функция маркетинга в компании?</b>
	Светлана Власова, директор по маркетингу компании «МИАН-недвижимость»
<b>13.30–14.00</b>	<b>Как реорганизовать маркетинговую функцию под стратегические цели компании?</b>
	Александр Сидоров, руководитель отдела маркетинга и рекламы автодилера «СИМ»
<b>14.00–14.30</b>	<b>Как определить организационные ресурсы, которые необходимы и достаточны для реализации маркетинговых целей?</b>
	Юрий Тазов, директор по маркетингу Высшей школы международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ
<b>14.30–15.00</b>	<b>Маркетинговая функция в компании как инвестиционная</b>
	Зоя Матчина, директор по маркетингу компании «Русский текстиль»
<b>15.00–15.30</b>	<b>Кофе-брейк</b>
<b>15.30–16.00</b>	<b>Что делать, если на рынке демпинг? Пример того, насколько эффективными могут быть вложения в маркетинг отношений</b>
	Николай Имамбаев, генеральный директор завода «ПРО-САМ» (Рязань)
<b>16.00–16.30</b>	<b>Какие маркетинговые активы использует компания для достижения финансовых результатов?</b>
	Елена Витвицкая, руководитель службы по связям с общественностью корпорации «Эконика»
<b>16.30–17.00</b>	<b>Интегрированные коммуникации в местах продаж как средство оптимизации маркетинговых расходов</b>
	Наталья Корнейчук, директор по рекламе компании «Русский алкоголь»
<b>17.00–17.30</b>	<b>Открытая дискуссия</b>

**Стоимость участия \$290 (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.: (095) 960-31-18,

797-31-71, 504-17-31

по e-mail: conference@sf-online.ru

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)



**Секрет фирмы**

**Sostav.ru**

Маркетинг Реклама PR

информационный партнер

ЗАТЕЯВ СТРОИТЕЛЬСТВО АВТОМОБИЛЬНОЙ ДЕРЕВНИ В ПОДМОСКОВЬЕ, ГЛАВА АВТОХОЛДИНГА «АТЛАНТ-М» **ОЛЕГ ХУСАЕНОВ** СИЛЬНО РИСКУЕТ. НЕИЗВЕСТНО, ПРИЖИВЕТСЯ ЛИ В РОССИИ РАСПРОСТРАНЕННЫЙ НА ЗАПАДЕ ФОРМАТ АВТОМОБИЛЬНОЙ РОЗНИЦЫ. **текст:** павел куликов

## Деревня лошадиных сил



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Председатель совета директоров холдинга «Атлант-М» Олег Хусаенов потирает руки, предвкушая наплы whole посетителей в несуществующую пока автомобильную деревню

Олег Хусаенов раскладывает на столе проект будущей автомобильной деревни и склоняется над ним, как полководец над военной картой, на которой будущая диспозиция автомобильных брендов отмечена флагжаками. Автомобильной деревней председатель совета директоров автохолдинга «Атлант-М» называет комплекс из нескольких дилерских центров, торгующих машинами разных марок. Такую деревню он задумал построить на приобретенном у подмосковных властей земельном участке в 11 га в километре от МКАД по Горьковскому шоссе, вложив в проект \$60–70 млн.

По замыслу главы холдинга, скопление большого числа брендов привлечет неискушенных потребителей, которые получат возможность в одном месте увидеть много разных автомобилей и подобрать себе подходящий. Правильность выбранного пути подтверждается примером западных стран, где автомобильные города и деревни — популярный формат авторитета.

**В деревню на стажировку** РАЗРАБАТЫВАЯ ПРОЕКТ своей деревни, Олег Хусаенов не вдавался в изучение западного опыта: бенчмаркинг ему заменили наблюдательность и собственные логические выводы.

«У нас сейчас четыре автоцентра в Москве, и все они разбросаны по разным частям города,— рассуждает Хусаенов.— На рынке мы не видны, нужна синергия». К следующему доводу в пользу деревенской концепции автомагнат присел, посмотрев за поведением потреби-

—ДОСЬЕ—

**АВТОМОБИЛЬНЫЙ ХОЛДИНГ «АТЛАНТ-М»** создан в 1991 году группой частных лиц по инициативе его действующего председателя совета директоров Олега Хусаенова. В состав холдинга входит более 30 дочерних предприятий на территории России, Белоруссии и Украины. Дочерние компании являются официальными дилерами 13 автомобильных марок: Volkswagen, Mazda, Skoda, Audi, Ford, Opel, Hummer, Chevrolet, Saab, Citroen, УАЗ, ВАЗ и ГАЗ. Выручка предприятий «Атлант-М» в 2004 году составила \$343,7 млн, валовый доход — \$55,2 млн.

В 2004 году холдинг начал осваивать в ближайшем Подмосковье проект строительства автомобильной деревни — комплекса дилерских центров разных автомобильных брендов. Сейчас у «Атланта-М» есть участок площадью 11 га на расстоянии 1 км от МКАД по Горьковскому шоссе и один участник будущего проекта — дилерский центр Toyota.

телей: «У них, скорее всего, так: есть \$10–15 тыс. и выбор из нескольких автомобилей этой ценовой категории. Сейчас потребители не могут сказать сразу, на какой машине они хотели бы ездить».

Откровенно говоря, в «Атланте-М» изобрели велосипед и сами же в этом убедились, побывав в западных деревнях. Оказалось, что в Европе и США концепция автомобильных деревень (car village) прижилась уже давно, и они очень успешны. Правда, на разных континентах устроены по-своему.

Директор проекта Autodealer.ru Олег Дацків – это ходячий справочник западного авторынка. Многие, возвращаясь из поездок в западные автомобильные деревни, передают ему свои впечатления. На его взгляд, в России идея основана на призрачном эффекте синергии и стремлении дать покупателю все и сразу. А в Европе и США возникновение автомобильных деревень было предопределено государством.

«В Европе строительство больших шоу-румов в черте города было невозможно изначально: все здания, не относящиеся к жилью или историческим и культурным достопримечательностям, возводятся в пригородах,— рассказывает Дацкис.— В Москве же в 1990-е годы строились грандиозные автоцентры. Только недавно Лужков озабочился тем, что подобные сооружения надо выносить за территорию МКАД».

Кроме того, в Европе к «деревенскому» формату подталкивают и общества защиты прав потребителей. Для сохра-

нения заводской гарантии автолюбителю совсем не обязательно обслуживать автомобиль у официального дилера, как в России: это ущемляет его права. Продажей автомобилей занимаются и небольшие компании, связанные с производителем минимумом обязательств. Ну и, конечно, автопроизводитель не может запретить продавцу строить свой дилерский центр по соседству с какой-нибудь конкурирующей маркой. Ведь такое решение тоже косвенно влияет на выбор потребителя, имеющего право протестировать автомобили всех марок в одном месте.

Поэтому современные автомобильные деревни в Европе — это вереницы принадлежащих разным владельцам небольших дилерских центров, которые тянутся по обе стороны центральных магистралей на расстоянии 40–50 км от крупных городов. Среднестатистический житель Западной Европы раз в два-три года выезжает за город, чтобы выбрать новый автомобиль. Он движется вдоль шоссе, попутно тестируя машины разных марок.

Концепция автомобильных деревень в США напоминает проект-мечту Олега Хусаенова, но гораздо масштабнее. О ней рассказывает недавно вернувшийся со стажировки в Калифорнии управляющий директор холдинга «Автоспеццентр» **Владимир Моженков**: «Мы были в трех деревнях — в пригородах Лос-Анджелеса, Сан-Диего и Феникса. В каждой из них представлены дилеры всех массовых брендов, и около каждого стоят сотни автомобилей. Такие территории сложно обойти — их надо объезжать на машине».

В отличие от европейского американский авторынок больше консолидирован

рован. Как и в России, на нем немало крупных автохолдингов, объединяющих дилеров десяти и более автомобильных брендов. А если дилерские центры в одной деревне принадлежат разным владельцам, то последние вместе обслуживают прилегающую территорию, обустраивают парковку и даже имеют общий маркетинговый бюджет. Таким образом им удается не только создать один центр притяжения для покупателей, но также экономить на издержках и избегать поглощения крупными автохолдингами.

## Эксперименты в розницу

БОЛЬШИНСТВО МОСКОВСКИХ ДИЛЕРОВ пока продолжают развиваться, разыскивая свободные территории для строительства монобрендовых дилерских центров в черте города.

«Если я открываю в Москве авто-центр, то через полгода точно выведу его на безубыточность, а через три с половиной года выплачу кредиты,— рассказывает Владимир Моженков.— Это уже статистика». По автодеревням такой статистики нет, и попытки «Атланта-М» объединить несколько автомобильных брендов на участке в Подмосковье — рискованный эксперимент. Но Олегу Хусаенову не впервые экспериментировать с различными форматами.

В 2003 году в «Атланте-М» затевалось строительство так называемого автомолла — крупного торгового центра. В нем Олег Хусаенов рассчитывал открыть несколько дочерних дилерских предприятий холдинга, каждое из которых торговало бы автомобилями той или иной марки. «Атлант-М» уже подготовил эскизные проекты будущего автомолла и договорился с московскими властями, но тут Ху-



НОУ-ХАУ

**Холдинг «Атлант-М» задумал:**

**1** \_создать самый широкий в России портфель автомобильных брендов, который сводит к минимуму потери от падения популярности отдельных марок;  
**2** \_найти новые форматы авторитета, разработав проект автомобильной деревни — загородного комплекса, объединяющего дилерские центры нескольких автомобильных марок.

РЫНОК

**Совокупный объем продаваемых в России новых автомобилей приблизительно равен 400 тыс. единиц. По прогнозу экспертов, в ближайшее время он будет расти и к 2010–2012 годам достигнет 1 млн машин. К наиболее крупным сетевым игрокам российского дилерского рынка относятся «Рольф Холдинг», «Бизнес Кар», Musa Motors, «Независимость», «Майджор-авто», «Автоспеццентр», «Атлант-М», «Автомир» и «Элекс-полюс». Некоторые из этих компаний продают в России более десятка автомобильных брендов. Автохолдинги порой объединяют совершенно разные, непохожие марки, поэтому отношения между их дочерними компаниями часто не афишируются.**  
В последнее время практически все дилерские сети активно диверсифицируют свой портфель, перестав ориентироваться на один бренд. К примеру, «Рольф Холдинг» долгое время считал приоритетной задачей доминировать на рынке с маркой Mitsubishi и занимался азиатскими автомобильными брендами, но недавно стал дилером европейской Peugeot. Такой путь помогает избежать рисков: когда одна марка становится менее популярной, бизнес холдинга остается доходным за счет «дочек», продающих автомобили других марок.

саенова опередили. На Каширском шоссе открылся автомолл «Москва».

Менеджеры «Атланта-М» на время зашлились, решив понаблюдать за работой конкурента. Теперь Хусаенов подводит ее итог: «Идея хорошая — покупатель ходит по этажам и выбирает машину. Однако несколько этажей в „Москве“ пустуют, потому что против нее восстали заводы-изготовители. У них такая концепция: в автоцентре должен быть шоу-рум, склад запчастей, сервисная зона и желательно цех кузовного ремонта. И все это, например, под брендом Volkswagen».

## «Сейчас ежегодно продается лишь 400 тыс. автомобилей. Когда будет продаваться хотя бы миллион, строительство деревень станет рентабельным»

В помещении автомолла уместить все это нельзя, и сейчас «Москва» перепозиционируется в мегамаркет автозапчастей.

### Дела земельные

НЕУДАЧА КОНКУРЕНТА окончательно убедила владельцев «Атланта-М», что крупные автомобильные центры имеет смысл создавать в удалении от столицы, где можно занять под них большой земельный участок. К тому времени за плечами у Хусаенова и партнеров было уже 11 лет работы в автобизнесе. Окончив один из московских вузов, Олег Хусаенов попал по распределению в Минск и вскоре вместе со своими однокурсниками, оставшимися в Москве, основал компанию по экспорту и продаже автомобилей. Компания закупала в Минске грузовики «МАЗ» и «МТЗ», а затем перепродаивали их в Москве. На вырученные деньги в Москве закупались «ВАЗы» и переправлялись для продажи в Минск.

К 1999 году оборот компаний в переводе на продукцию отечественного автопрома достиг 400–500 автомобилей в месяц, после чего Хусаенову удалось получить дилерские контракты сначала с концерном Volkswagen, а затем с Mazda (до того как она стала частью Ford Motors), Toyota, Ford и General Motors.

Последний дилерский контракт «Атланта-М» подписал в конце июня 2005 года с заводом Citroen, и теперь общее число брендов в портфеле холдинга достигло 13. Более диверсифицированного портфеля брендов на российском рынке автомобильного ритейла нет, поэтому не удивительно, что Хусаенову захотелось использовать свое конкурентное преимущество не только для снижения рисков, но и для достижения синергетического эффекта.

За земельные участки дилерские холдинги развертывают настоящие баталии с представителями властей и конкурентами. Прежде чем получить заветные 11 га, одну из таких баталий Хусаенов проиграл. В свое время «Атлант-М» претендовал на земельный участок, где сейчас находится комплекс «Рольф-Химки». Хусаенов опередил менеджеров «Рольфа» с подачей заявки на участок, но в конечном счете остался ни с чем.

«Мы договаривались с властями Московской области, а „Рольф“ пошел через администрацию города Химки, чье лобби оказалось сильнее», — объясняет Хусаенов. Свой проигрыш он оценивает в \$170 тыс., заплаченных московскому НИИ Генплана за подготовку технического обоснования перевода участка из парковой зоны в промышленную. Генеральный менеджер по стратегическому маркетингу «Рольф Холдинга» **Валерий Тараканов** так объясняет причину победы своего холдинга в конкурентной схватке: *Возможно, наш проект оказался дороже. Власти Химок были заинтересованы в крупных инвестициях, а мы построили там один из самых дорогих комплексов, затратив \$25 млн.*

За другую территорию «Атланту-М» пришлось побороться даже со шведской IKEA, хотя в итоге земля не досталась никому по причине соседства с лесопарком «Лосинный остров». В конце концов компании удалось купить у подмосковных властей участок в километре от МКАД по Горьковскому шоссе.

Пока эта местность представляет собой пустырь. Дилерские контракты с производителями еще не означают, что присутствие их брендов в деревне не нужно согласовывать, а на инициативы «Атланта-М» откликнулось лишь российское представительство Toyota. Впрочем, Олег Хусаенов, по его словам, уже завершает переговоры с несколькими владельцами автомобильных брендов, чьи названия он держит в секрете. Всего в деревне может разместиться до десяти брендов, принадлежащих разным компаниям.

### Торопливый автохолдинг

СУЩЕСТВУЮЩИЕ СЕГОДНЯ В РОССИИ проекты, которые могут претендовать на роль автодеревень, пока далеки от западной классики формата. Построенный в сентябре 2004 года комплекс «Рольф-Химки», один из наиболее успешных проектов холдинга «Рольф», некоторые эксперты называют первой в России автомобильной деревней. Формально он находится за городом, вблизи от МКАД, но включает в себя всего четыре дилерских центра — Mitsubishi, Hyundai, Ford и Mazda. «У Volvo есть

дилерский контракт с „дочкой“ холдинга „Рольф“ — компанией „Карлайн“, — рассказывает Олег Дацкис, — и Volvo не отказалась бы представить свой брэнд в комплексе „Рольф-Химки“, но владельцы комплекса сделали этого не захотели». Чтобы быстро окупить деревню, в ней нужно было разместить массовые брэнды приблизительно одной ценовой категории. По этим критериям брэнд Volvo не соответствовал представленным в «Рольф-Химках» автомобильным маркам.

Что же касается проекта «Атланта-М», то, как считает Владимир Моженков, компания старается зря. «Сейчас ежегодно продается лишь 400 тыс. автомобилей», — говорит Моженков. — Когда будет продаваться хотя бы миллион, а по моим подсчетам, это произойдет в 2010–2012 годах, строительство деревни станет рентабельным. Сегодня на каждой крупной магистрали в Москве представлены брэнды всех автопроизводителей. Зачем

столичному жителю ехать в Подмосковье, учитывая загруженность наших дорог? Значит, в первую очередь в деревни будут приезжать люди из Подмосковья, где покупательская способность в два-три раза ниже. Я бы со строительством деревень повременил лет пять».

Большинство участников рынка разделяют это мнение. Затевая масштабное строительство в Подмосковье, рискуешь остаться без покупателей. Автодеревни в России — искусственное образование, а не логичный результат развития рынка, как на Западе. И, скорее всего, они должны предложить посетителям нечто большее, нежели просто демонстрация машин.

Тем не менее в «Атланте-М» предвкушают наплыв посетителей. Расположенный на территории будущей автодеревни пруд не стали засыпать, а наоборот, очистили и заселили лебедями. Но будет ли этого достаточно, чтобы привлечь автолюбителей?

В США автодилеры оборудуют свои торговые точки миниатюрными трассами, имитирующими горную дорогу или грязную загородную трассу. Посетители могут испытать автомобили в условиях, близких к тем, в которых они будут эксплуатироваться. А для многих автолюбителей это развлечение, достойное того, чтобы специально приехать в автоцентр. Опыт США, кстати, уже заимствован одним из московских автохолдингов — компанией «Мэйджор-авто».

Хусаенову не до инноваций — он занят переговорами с подмосковными властями о покупке еще одного земельного участка. В том, что возможность выбора привлечет в деревню посетителей, он убежден. Его уверенность подкрепляется тем, что приобретенный участок находится на пути к торговым центрам «Три кита» и IKEA. Возможно, предполагает Хусаенов, их посетители станут заезжать и в деревню «Атланта-М». **СФ**

## classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь к Майе Иванниковой по тел.: (095)960-3128, 797-3171, 960-3118

### То, о чем обычно молчат\*

- | код  | вопрос   |
|------|--|
| R008 | Список действительно лучших ПИФов России?                                |
| R009 | Как получать \$1000 в месяц, не работая?                                 |
| R010 | Как бесплатно попасть на конференцию - «Инвестирование, первые шаги»?    |
| R011 | Как можно бесплатно торговать акциями, фьючерсами и опционами?           |
| R012 | Как найти профессиональное доверительное управление, имея всего 10000\$? |
| R014 | Как купить 50 различных акций, совершив 1 сделку?                        |
| R015 | Как при росте рынка на 10%, получить 100% прибыли?                       |

**Хотите узнать?** Для этого пошлите SMS с кодом вопроса на номер 5550 и получите пароль для доступа к закрытой информации в Интернете.

Каждому отправившему запрос мы бесплатно предоставим электронный вариант книги

«Как обыграть рынок, инвестируя в ПИФы», автор Эрдман Генрих

Партнеры  
проекта:



\* подробнее об услуге на [www.rich4you.ru](http://www.rich4you.ru)

Стоимость SMS \$2.5 без учета НДС. Услуга доступна для абонентов МТС, Мегафон и Билайн.

### продаem

Виллы на Кипре от инвестора 769-77-96

АВТО из США [www.avto-online.ru](http://www.avto-online.ru) 795-20-61

### юридические услуги

Адвокат 500-93-09

### КАНАДА без посредников

Канадская компания APEX PARTNERS OF CANADA INC оказывает все виды услуг по иммиграции в Канаду (бизнес-иммиграция, професиональная иммиграция, сложные случаи)

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО в Москве: Новый Арбат, д. 21, офис 1428  
Тел.: (095) 363-0915, 363-0916, [www.tocanada.ru](http://www.tocanada.ru), E-MAIL: [INFO@TOCANADA.RU](mailto:INFO@TOCANADA.RU)  
ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ г-н Нури Кац постоянно находится в Москве с 1991 года

лиц. CSIC №041798

### ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает ПРОГРАММИСТА

#### Требования к кандидату

Мужчина до 35 лет, в/о, опыт работы от трех лет  
Знакомство с администрированием MS Windows 2000, 2003, XP, MS Exchange, MS SQL, IIS, MS ISA Server, желательно MS SharePoint  
Настройка и программирование 1С приветствуются

#### В обязанности входит

Написание, доработка, сопровождение программ  
для автоматизации офисных и системных задач  
MS VB, VBA, Visual C++

#### Условия

График работы с 10.00 до 19.00

З/п по результатам собеседования, соблюдение ТК РФ

результат отправлять по электронной почте:  
[personal@sf-online.ru](mailto:personal@sf-online.ru)

БЛАГОДАРЯ СКАНДАЛУ КОМПАНИЯ NATURAL TOBACCO ПОПЫТАЛАСЬ ВЗЯТЬ НА АБОРДАЖ НЕПРИСТУПНЫЙ ТАБАЧНЫЙ РЫНОК. НО СТАРОЖИЛЫ БИЗНЕСА ОТКАЗЫВАЮТСЯ ВЕРИТЬ В ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ НОВИЧКА. **текст:** мария плис

## Зажигательный «Вельвет»

Российские курильщики могли бы не узнать о существовании «сигарет без добавок и химии», если бы в Москве не нашлись желающие их просветить. Идея вывести на табачный рынок новую категорию товара пришла в голову бывшему менеджеру российского отделения JT Александру Пантеровскому после долгих поисков новшества, которое могло бы оживить консервативную табачную индустрию. На российском рынке, по его словам, было «много сигарет, много марок, но мало идей».

Увидев в одной из газет заметку о том, что американский табачный концерн RJR приобрел небольшую малоизвестную фирму Santa Fe Natural Tobacco, Александр Пантеровский понял, что нашел предполагаемую жилу. Эта независимая от глобальных табачных концернов компания уже двадцать с лишним лет продавала на западных рынках сигареты из чистого табака (без добавок) под маркой Natural American Spirit. RJR назвал эту покупку большой удачей, которая позволит холдингу найти на сужающемся американском рынке новый путь развития — за счет ниши с уникальным позиционированием.

Идея Пантеровскому понравилась. Он решил рискнуть и организовать на плотно занятом табачными гигантами российском рынке собственную уникальную нишу экологически чистых сигарет.

### Ангел в помощь

ПРОРАБОТАВ МНОГО ЛЕТ в табачной отрасли, Пантеровский понимал, что запуск и раскрутка нового вида сигарет потребует не один миллион долларов. Таких денег у него не было. Узнав из интернета о группе частных инвесторов E-trust, Пантеровский предложил им участие в будущих доходах проекта в обмен на финансовую поддержку.

Пантеровский разработал экономичный сценарий старта проекта — без затрат на собственное производство. Доверить расфасовку и упаковку сигарет предполагалось сторонней табачной фабрике, и таким образом инвестиции шли только на оплату аутсорсинга, закупку и поставку сырья, а также на дистрибуцию и маркетинг. Такой план вполне устраивал E-trust. По правилам этого неформального объединения оно не может инвестировать в запуск проекта больше \$1 млн, а предложенные Пантеровским расходы укладывались в этот бюджет.

Обычно бизнес-ангелы не рисуют связываться с голыми идеями, но на сей раз решено было сделать исключение. Глава E-trust Максим Каримов говорит, что увидел в затее Пантеровского перспективу создать на давно устоявшемся рынке новую нишу, к тому же «надежно защищенную от конкурентов». «Табачные корпорации в такой концепции не заинтересованы,— поясняет он.— Ведь они активно используют химические добавки и не смогут от них отказаться из-за масштабов производства. Представьте, сколько нужно табака, чтобы насытить весь мир одинаковыми по вкусу сигаретами Marlboro?! Да он просто не растет в таких количествах!»

### ДОСЬЕ

ЗАО «НАТУРАЛЬНЫЙ ТАБАК», или Natural Tobacco, является 100-процентной дочкой американской компании Natural Tobacco LCC. В свою очередь Natural Tobacco LCC была создана в 2004 году в США инвестиционной компанией Metz Investments Limited и группой частных лиц при участии неформального объединения бизнес-ангелов E-trust (руководителем E-trust является Максим Каримов). В 2005 году Natural Tobacco выпустила на рынок Москвы новый вид сигарет под торговой маркой Velvet. Собственного производства у Natural Tobacco нет. Все сигареты выпускаются на арендованных линиях фабрик «Гросстемс» (Москва) и «Табакинвестпром» (Бологое). Запланированный объем производства в 2005 году — 4 млн пачек.

Есть еще одна причина, по которой табачные корпорации будут обходить новый сегмент рынка стороной. Александр Пантеровский убежден, что они не захотят дискредитировать все свои бренды, если запустят хотя бы одну марку сигарет без примесей. Наконец, уже несколько лет российская табачная отрасль испытывает дефицит свежих идей. Последними ноу-хау были сигареты с угольным фильтром категории лайт, суперлайт и слим. Они принесли своим разработчикам колossalную прибыль, но затем вошли в привычный ассортимент каждого более или менее крупного производителя.

«Концепт натуральности имеет равный по силе этим инновациям потенциал, но в отличие от последних нашу идею мало кто рискнет скопировать. Против натурального табака крупные концерны с их лоббистскими возможностями беспомощны», — полагает Пантеровский.

## Velvet с легендой

НОВУЮ КОМПАНИЮ зарегистрировали на родине табака, в штате Западная Виргиния, и назвали ее Natural Tobacco (NT) в честь американского прототипа — Santa Fe Natural Tobacco. Легенда о заокеанском происхождении должна была с самого начала добавить маленькой фирме Каримова и Пантеровского авторитета в глазах курильщиков. Да и договориться о поставках в Россию табачного сырья из Южной и Северной Америки «местной» компании было проще.

Еще несколько месяцев у авторов идеи ушло на разработку рецептуры, которая позволила бы поддерживать неизменный вкус у всех сигарет за счет смешения разных сортов табака без использования химикатов. Остановились на шести сортах. Их смесь в разных пропорциях обеспечивает сигаретам постоянство вкуса: дефицит одного из сортов всегда можно восполнить другим без ущерба для вкуса и натуральности продукции.

Исследования ожиданий потребителей на фокус-группах показали, что сигареты с натуральным табаком курильщики воспринимают с одной стороны как «более качественные и более здоровые» по сравнению с обычными, а с другой — как «более крепкие, ядреные», похожие на сигары. «Между тем наши сигареты по вкусу получились довольно мягкими, поэтому нам нужен был „мягкий“ бренд, способный нивелировать негативные ожидания брутальной марки», — говорит Пантеровский. Проблему помогли решить консультанты из компании BrandAid. Они быстро нашли продукту подходящее имя — Velvet.

Затем NT арендовала две производственные площадки: расфасовочную линию на фабрике «Табакинвестпром» в городе Бологое и линию по нарезке табака на московском заводе «Гросстемс». И уже в марте, менее чем через год после рождения идеи, выпустила Velvet на рынок. В 2005 году компания запланировала произвести 4 млн пачек этих сигарет, что соответствует примерно 0,4% емкости московского рынка (свыше 1 млрд пачек в год, по оценкам Ассоциации табачных производителей «Табакпром»).

Тем не менее, по словам Максима Каримова, сигареты «с натуральным табаком» рассчитаны не на узкую нишу табачных гурманов, а на массового курильщика. В качестве основных конкурентов сво-

Александр Пантеровский нарисовал сигаретам Velvet блестящее будущее, но картина омрачилась скандалом с конкурентами



МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ

их сигарет NT избрала наиболее продаваемые российские марки сегмента премиум: Marlboro, Camel и Kent.

Оставалось только снабдить новаторскую идею эффективным и по возможности недорогим продвижением.

**Беспринципный кролик**  
РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ новой табачной марки, по оценкам заместителя генерального директора ассоциации табачных производителей «Табакпром» **Виктора Стефашина**, в среднем обходится крупному производителю в \$3–5 млн. Но позволить себе такие затраты NT не могла. Компания разместила рекла-

му на нескольких десятках московских билбордов со слоганом: «Не хочешь быть подопытным кроликом? Выбери Velvet без химии!» Изображенный на щите мужчина с кроличьими ушами символизировал облапошенного российского курильщика, которому табачные концерны продают суррогат из вредных химикатов.

NT явно рассчитывала на скандал, и он не замедлил разгореться. «Кролик» не на шутку разозлил BAT, Philip Morris, JTI и других табачных гигантов. Через Ассоциацию рекламодателей они обратились в Федеральную антимонопольную службу с жалобой на дискредита-

**8-я специализированная международная выставка IPSA РЕКЛАМНЫЕ СУВЕНИРЫ**

250 компаний!  
Производители и поставщики!  
Все виды сувениров, бизнес-подарков, промоушн продукции и услуги для продвижения Вашего бизнеса!

**14 - 16 сентября 2005**

IPSA-EXPO (095) 250-30-10; E-mail: ipsa@dol.ru; www.ipsa-russia.ru  
Купон с данным объявлением может являться приглашением на выставку (до 3-х человек)

выставочный комплекс  
**ГОСТИНЫЙ ДВОР**  
ул. Ильинка, д.4

Время работы выставки:  
14 - 16 сентября  
с 10.00 до 18.00

**BIC**  
GRAPHIC  
RUSSIA & CIS

Спонсоры выставки

НОУ-ХАУ

**Компания Natural Tobacco решила:**  
**1\_создать новую нишу – экологически чистых сигарет без примесей – на консервативном табачном рынке;**  
**2\_использовать ориентацию на массового потребителя в сегменте, заведомо непривлекательном для конкурентов;**  
**3\_агрессивно противопоставить себя всем существующим на рынке игрокам.**

РЫНОК

**Российский табачный рынок** – третий по величине в мире после США и Китая. Согласно подсчетам компании «Бизнес Аналитика», в 2004 году в России было продано сигарет на сумму \$6,6 млрд. На рынке такого объема, по данным ассоциации производителей табачной продукции «Табакпром», работает около 30 производителей сигарет и папирос. При этом львиная доля – 85% в стоимостном выражении, согласно данным «Бизнес Аналитики», принадлежит четырем международным концернам: Philip Morris, Japan Tobacco International (JTI), British American Tobacco (BAT) и Liggett-Ducat. Безусловным лидером является Philip Morris (основные марки Parliament, Marlboro, L&M, «Союз-Аполлон») – 36,2%. УПЛ (марки Camel, Winston, «Петр I») и BAT (марки Kent, Pall Mall, «Ява золотая») доли примерно равны – 18,6% и 18,3% соответственно. С небольшим отрывом список лидеров замыкает Liggett-Ducat (марки Sobranie, Bond, LD), занимающий 12,6% рынка. Оставшиеся 15% приходятся на небольших производителей, которые работают в основном в регионах. Один из наиболее ярких производителей «среднего уровня» – ростовская компания «Донской табак» (марки «Донской табак», «XXI век»).

цию своих клиентов, названных подопытными кроликами.

ФАС признала кампанию незаконной. Однако сигареты Velvet, как показала проверка, действительно содержали только табак. Поэтому NT удалось избежать штрафов.

«Рекламой мы довольны: о нас узнали на рынке, а конкуренты продемонстрировали, что действительно нас боятся, и теперь им придется потесниться. Что это, если не успешный старт проекта?» – радуется Максим Каримов. Впрочем, участники рынка и эксперты не разделяют энтузиазм новичков.

## Перпендикулярное выживание

«АГРЕССИВНАЯ РЕКЛАМА Velvet оказалась слишком преждевременной, а потому чревата для компании большими не- приятностями», – считает руководитель отраслевого информагентства «Русский табак» **Максим Королев**.

По его мнению, проводить перпендикуляр между собой и всеми остальными производителями может позволить себе только сильный игрок. Эксперты убеждены, что NT легкомысленно предложила курильщикам отказаться от сигарет других компаний в свою пользу, не рассчитав собственных возможностей. В частности компания не решила проблему доступности Velvet в рознице.

**Мужчина с кроличьими ушами символизировал облапощенного российского курильщика, которому табачные концерны продают суррогат из вредных химикатов**

По словам Александра Пантеровского, сегодня их сигареты поставляются примерно в тысячу киосков московских табачных сетей «Меридиан» и «Табачный капитан» (переговоры о поставке Velvet в еще одну сеть не завершены). В то же время подсчеты «Табакпрома» говорят о том, что крупные табачные концерны, например JTI, присутствуют примерно в 25 тыс. точек продаж.

Разобиженные могущественные конкуренты пока не препятствуют расширению присутствия Velvet в торговых сетях. Но при желании могут это сделать в любой момент. «По отношению к нам компания повела себя некрасиво. И мы можем принципиально „попросить“ оптовиков и розничные сети не брать на реализацию сигареты Velvet. А без дистрибуции идея повисит в воздухе и через некоторое время умрет», – поделился своим мнением с **СФ** на условиях анонимности представитель одного из крупнейших табачных концернов.

Спасти Velvet от возможной конкурентной блокады, как считают эксперты, могут сильный лоббистский ресурс и «очень большие деньги за вход в прикассовую зону торговых сетей». Но ни того, ни другого у компании пока нет. И даже \$2 млн запланированных до конца этого года инвестиций в NT принципиально не меняют картины.

## Дело табак

И ВСЕ ЖЕ В NT настроены решительно. Максим Каримов заявил **СФ**, что компания намерена и дальше прокладывать своим сигаретам путь на рынке. Необходимое в этом случае дополнительное финансирование соучредители NT надеются привлечь вместе с новым партнером, который пожелал бы разделить с ними участие в проекте.

Авторы Velvet не склонны прислушиваться к мрачным прогнозам. Они не признают ошибок и строят оптимистичные планы. «В нынешнем году мы собираемся выйти на точку безубыточности. Постепенно расширим дистрибуцию, добьемся узнаваемости марки. В начале следующего года запустим

версию Velvet light – чтобы завоевать курильщиков, предпочитающих легкие сигареты, женскую аудиторию», – рассказывает Максим Каримов.

Главную же свою задачу он видит в том, чтобы сделать проект достаточно привлекательным для стратегического инвестора – крупной табачной корпорации или ведущего дистрибутора. Доли бизнес-ангелов в NT Каримов не разглашает, но по правилам E-trust она не может быть меньше контрольного пакета. На выходе Каримов рассчитывает выручить за него как минимум \$10 млн.

Тем временем участники табачного рынка искренне убеждены, что «глу- пая выходка с кроликом» перекрыла создателям NT не только пути к наращиванию капитализации, но и к последующей продаже проекта. «Трудно сказать, кто мог бы стать потенциальным покупателем бренда с такой скандальной историей, – не скрывает скепсиса Максим Королев из „Русского табака“». – Обиженные Velvet табачные корпорации на это точно не пойдут. И крупные дистрибуторы тоже, поскольку дорожат отношениями с известными производителями. Думаю, найти покупателей компании в российской табачной отрасли ее инвесторам будет крайне тяжело». **СФ**

*Встань с дивана  
и заработай свой миллион*

## БИЗНЕС ЕСТЬ БИЗНЕС

УЖЕ В ПРОДАЖЕ



В КНИЖНЫХ  
МАГАЗИНАХ  
МОСКВЫ  
И РЕГИОНАХ РФ

60

авантюрных  
историй  
реальных  
бизнесменов

ЗАКАЗ В РЕДАКЦИИ ПО Е-MAIL: PODPISKA@SF-ONLINE.RU  
ДОСТАВКА ПО МОСКВЕ С КУРЬЕРОМ, В РЕГИОНЫ – ПОЧТОВОЙ ЗАКАЗНОЙ БАНДЕРОЛЬЮ  
СПРАВКИ ПО ТЕЛ.: (095) 795-30-60, 267-37-68

[www.b-online.ru](http://www.b-online.ru)



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

# В ПОГОНЕ ЗА ПОТРЕБИТЕЛЕМ



Весь мир затеял игру в «кошки-мышки». Хищник-производитель охотится на свою добычу – потребителя. Его цель – донести до него необходимую информацию таким образом, чтобы побудить каждого из нас сделать ту или иную покупку. В итоге, мы чуть ли не ежесекундно находимся под воздействием ее величества рекламы.

Давайте вспомним, как начинается наше утро? Мы дотягиваемся до пульта от ТВ, музыкального центра и нажимаем на заветную кнопку. Мы стоим в пробках, едем в метро, гуляем по вечерней Москве и т.д. И в каждом из этих случаев мы натыкаемся на призывы купить, отдохнуть, застраховать, попробовать, в конце концов!

А теперь давайте вспомним нашу реакцию! Мы переключаем каналы, настраиваем приемник на другую волну, либо открываем, например, журнал. Но и это не спасает нас от рекламы. Именно ее, родимую, мы перелистываем, не так ли? И нет конца и края этой игре. Более того, с каждым разом производитель рекламной продукции становится все изощреннее. Он выдумывает и фантазирует для того, чтобы завладеть вниманием потребителя/покупателя. Хотим мы этого или нет, но любое свободное эфирное пространство заполняется рекламной информацией. Конкуренция производителей возрастает. Наступает кульминация. Общество «наелось» и стало капризным. И для того чтобы снова привлечь его внимание, необходимо придумать новый конструктивный подход. Что, собственно, и делает производитель рекламной продукции, дабы вновь обратить на себя внимание. Он активирует свой утомленный мозг и создает новую рекламную стратегию. Теперь удар по потребителю будет наноситься «изнутри». Игра в «кошки-мышки» закончилась. Началась новая охота хищника-производителя на потребителя.

## УДАР «ИЗНУТРИ»

Оглянитесь вокруг. В городе рекламный «бум». Москва вот-вот лопнет от количества «продаваемой» информации. Не кажется ли вам, друзья, что назойливая реклама перестала быть интересной и больше не привлекает потребителя? Нет ли у вас ощущения, что работа производителя, который тратит немыслимые деньги на «наружку» стала бессмысленной? Согласитесь, сегодня этот рынок достиг своего предела, а эффективность рекламных компаний упала. Итак, если мы говорим о том, что растяжки, щиты, баннеры, лайтбоксы, световые панели слишком обычны и непривлекательны, то, стало быть, необходимо менять подход к этому виду рекламы, причем кардинально.

Во-первых, можно попробовать заменить стандартные POS-конструкции на новые – высокотехнологичные. Причем, статичные щиты минимум – на плазменные панели, максимум – на большие проекционные экраны. А во-вторых, начать использовать такие рекламные конструкции в местах продаж, то есть там, где и происходит выбор товара и его покупка. Ведь именно в местах наибольшего скопления людей реклама наиболее эффективна. Потенциальный потребитель, который



пришел, например, в магазин не будет вспоминать, какую рекламу он видел вчера или сегодня на улице. Он будет руководствоваться той информацией о товаре, которую он получает здесь и сейчас. И это помимо того, что надо не забыть купить все, зачем пришел, принять множество решений о выборе товара и переваривать новые сообщения о скидках. Поэтому на размышле-

ния покупателя «Чего ж выбрать-то?» POS-материалы дают ответ: «Да вот что!» Главное в магазине – доставлять простые и лаконичные сообщения, призывающие купить именно сейчас. Именно они позволяют сделать покупателям осознанный выбор. В этом-то и заключается сила Indoor Media. Вообще, появление так называемой внутренней рекламы на международном

рынке наделало много шума. Если рассматривать «истории успеха» рекламных компаний, то объемы продаж в период с 2000 по 2004 годы превысили все ожидаемые показатели. А новый сегмент в мире рекламы привлек внимание огромного числа рекламодателей. В том числе и наших, российских. «Почему?» — спросите вы. Все очень просто. Исследовательский холдинг ROMIR Monitoring провел всероссийский опрос и выяснил потребительские настроения россиян. Порядка 30–40% предпочитают покупать товары в крупных сетевых магазинах и торговых центрах. Это те самые потенциальные потребители, которые попадают под влияние Indoor Media в местах продаж. Здесь возникает еще один вопрос. Почему человек «покупается» на эту рекламу?

Дело в том, что дешевая внутренняя реклама в форме хаотично расклеенных торговыми агентами плакатов и воблеров не только не продвигает и не позиционирует продукт, а просто мешает, кроме того, портят внешний облик магазина. В этом отношении, преимущества рекламных конструкций в Indoor пространстве бесспорны. Во-первых, это современные рекламные носители, во-вторых, возможность обращения к максимальному количеству потенциальных потребителей и точное попадание в узкую целевую аудиторию. Более того, это влияние на потребителя в момент совершаемой им покупки. Вот самый простой пример из жизни.

Возьмем любого среднестатистического потребителя, который мечтает приобрести, скажем, DVD-проигрыватель. В вагоне метро, на улицах любимого города он видит различную рекламу своей давней «мечты» по вполне доступным ценам. Информации о продукте так много, что наступает момент, когда человек, наконец, решает сделать заветную покупку. Он приходит в торговый центр, находит нужный ему отдел, а на витрине, рядом с нужным ему товаром, видит еще десятка полтора его же собратьев. Причем, ничуть не хуже и на тех же условиях. Действия покупателя? Он обращается к продавцу-консультанту за нужной информацией и получает исключительно субъективное мнение. Но здесь возможен и другой вариант. Давайте представим, в торговом помещении расположен но-

ситель Indoor Media. И наш герой видит красочный, грамотно сконструированный по содержанию и восприятию рекламный ролик своей мечты. Вот и все, что нужно, для того, чтобы человек сделал нужную вам покупку. Потенциальный покупатель заглатывает «наживку» и ставит точку в выборе товара. И ведь такие ситуации сплошь и рядом. Как показывает практика — решения о покупке товара той или иной марки принимается в последний момент. Почему это происходит? Здесь есть несколько интересных моментов. Во-первых, реклама в местах продажи не раздражает покупателя. Он воспринимает ее как своевременную подсказку, а потому относится к ней лояльно. А еще, как вы понимаете, такую рекламу нельзя переключить. Хотя бы просто потому что вы не у себя дома.

### ДУМАЕМ, РАЗМЫШЛЯЕМ, АНАЛИЗИРУЕМ



С точки зрения рекламодателя рекламная информация может быть имиджевой, а может работать на увеличение продаж. А вот здесь позвольте сделать маленькую ремарку. Вот, казалось бы, рекламодатели — взрослые, умные люди, которые тратят большое, если не сказать огромное, количество денежных средств на проведение рекламной компании. Только вот впечатление создается, что этих денег им совсем не жалко. Все как-то на русский авось надеются. Вот скажите, увеличения каких продаж ждет рекламодатель, разме-

щая рекламные конструкции где угодно, но только не там где нужно. Зачем тратить большие деньги на «наружку», если можно сэкономить на Indoor Media и получить точно такой же результат? В этом случае рекламодатель ничего не теряет, лишь рационально тратит свои деньги. А помимо всего прочего, «внутреннюю» рекламу можно использовать как вспомогательную к основным СМИ. Вот, например. Каждый вечер мы смотрим телевизор — новости, программы, фильмы. Любое эфирное пространство, как мы знаем, состоит из рекламных блоков, во время которых мы уходим покупать, наливать чай, позвонить другу. Если мы говорим о рекламе после 10 часов вечера, то здесь можно сделать акцент на алкогольной продукции. Никто не спорит, что при раскрутке нового брэнда телевидение играет огромную роль. Но если рекламные блоки после 22 часов сплошь и рядом состоят из призыва приобрести, скажем, пиво, уже известное потребителю — то вряд ли это будет эффективной рекламной компанией. Ведь если вы любите ячменный напиток определенной марки, то, находясь у прилавка, вряд ли будете вспоминать вчерашние рекламные ролики для того, чтобы взять какой-нибудь другой. Вы, скорее всего, возьмете свое любимое пиво. И будете правы. Потому что потребителя, как женщину, нужно удивлять и покорять все время. Вот этим и занимается Indoor Media.

Ведь если мы говорим, что наружная реклама алкоголя запрещена, на ТВ возможна после 22 часов, то на рынке Indoor ограничения на рекламу алкоголя и табака отсутствуют вовсе. Более того, для производителей ликероводочной продукции, рынок Indoor чуть ли не единственная возможность легально заявить потенциальному потребителю о себе и своем товаре. Вот вам еще один наглядный пример. Мы приходим в торговую точку. Наша цель — купить пельмени. Мы подходим к витрине и видим огромный выбор товара по одной и той же цене. В этом случае субъективное мнение продавца нас мало интересует — вкусы у всех разные. Indoor Media снова приходит на помощь. Как удобно — недалеко от прилавка огромная плазменная панель. Десять секунд рекламного ролика, и мы — обладатели нужной информации о товаре. Решение принято с помощью Indoor Media.

ЛСКАД "101-97-28"

544-7195, 415-1410, 718-7440  
954-7438  
420-1511  
509-7574





# лаборатория

LIFE PLACEMENT

зарплатные схемы → c54  
логистика → c58  
секьюритизация → c62

Российские компании разыгрывают своих потребителей, с помощью скрытых актеров превращая их жизнь в спектакль. Но делают это добре и эффективнее западных коллег.

## Самый незаметный способ выделиться

текст:

елена провоторова  
максим котин

Иллюстрация:  
анна музыка

Отставной капитан первого ранга в форме бесцельно шел по рынку. На глаза ему попалась запчасть для «Жигулей». Он повертел ее в руках, положил обратно на прилавок и сказал: «Хорошая вещь, но дорогая». Через несколько минут его нагнал продавец и предложил работу: каждые десять минут подходит к прилавку, брать запчасть в руки и произносить такую же фразу. Оказалось, она сильно поднимала продажи. Логика покупателей была железная: капитан — значит, в технике разбирается, а купить не может, потому что денег нет. Так бывший командир подлодки получил на два года оплачиваемую работу на авторынке.

История десятилетней давности — анекдотичный пример использования модной маркетинговой технологии life placement, основанной на создании в жизни потребителей скрытых театральных спектаклей, способствующих продажам товара. Но если десять лет назад ею пользовались предпримчивые рыночные торговцы, то сегодня — крупные российские компании.

### Розыгрыш прорыва

ПОЯВЛЕНИЕ LIFE PLACEMENT в маркетинговом арсенале вполне логично. «Всему виной огромный поток рекламы, компании стремятся найти что-то необычное, чтобы пробиться через это маркетинговое нагромождение», — пояснил СФ автор теории партизанского маркетинга Джей Конрад Левинсон.

Два последних десятилетия увеличение количества рекламы породило много методов охоты за убегающим потребителем, такие как product placement и интегрированное спонсорство, BTL и PR, вирусный и доверительный маркетинг и др. Пропагандисты каждой новой технологии предрекали, что именно она станет главным оружием борьбы за потребителя. Однако со временем новинка надоедала, уступая место другому новичку, и попадала в арсенал возможных, но необязательных для больших компаний средств воздействия.

c47



При продвижении фильма «Дура» припаркованные машины были заклеены словами «дур» на глазах изумленной публики

Life placement органично возник в линейке product placement. После того как скрытую рекламу разместили в кино, телепередачах, книгах и даже популярных песнях, единственным незанятым для размещения «медиа» осталась сама жизнь.

Многие вспомнили, что у life placement богатая предыстория, которая ведет свое начало еще со времен зарождения теории коммерческого продвижения. «Самый ранний пример мы нашли еще в учебнике по рекламе,— рассказывает **Мина Хачатрян**, директор по маркетинговым коммуникациям Sitronics.— В начале XIX века „агенты“ одной компании, выпускавшей манишки, появлялись в людных местах и рассуждали о преимуществах продукции».

Современные маркетологи действуют более изощренно, предпочитая не представлять товар напрямую. Когда компании Sony Ericsson нужно было разрекламировать новую модель телефона со встроенной камерой, директор по маркетингу **Джон Мэррон** нанял 60 актеров в 10 крупных городах США. Они ходили пачками, разыгрывали из себя туристов, просили прохожих сделать фото на память и просто-напросто давали им для этого в руки свой телефон. Фотоаппарат в телефоне был еще редкостью, и компания таким способом сумела разрекламировать свою новинку.

Трюк Sony Ericsson стал любимым кейсом энтузиастов life placement, поскольку впервые рискованный прием использовала компания такого уровня. «Представители рекламного бизнеса восприняли life placement как прорыв в продвижении»,— заметил в интервью «Секрету фирмы» Джей Конрад Левинсон. Сообщения о разных «розыгрышах» потребителей стали появляться все чаще. Даже гуру нового маркетинга **Мартин Линдстром** в беседе с СФ обозначил модный тренд как «новую эпоху» в рекламе (см. СФ №04/2005).

Однако вопреки предсказаниям life placement так и не открыл никакой новой эры: у Sony Ericsson оказалось не так много последователей, и большинство были не столь имениты.

#### Затраты на проведение промоакций по сравнению с life placement

«ЕВРОСЕТЬ»	«СВЯЗНОЙ»
ПРОМОАКЦИЯ	LIFE PLACEMENT
ОТКРЫТИЕ ДВОРЦА СВЯЗИ В КАЗАНИ. АКЦИЯ ВКЛЮЧАЛА ВЫСТУПЛЕНИЕ ДВУХ РОК-ГРУПП, «ДЕНЕЖНЫЙ ДОЖДЬ» — СТРЕЛЬБУ ИЗ ДВУХ ПНЕВМОЛУШЕК 10-РУБЛЕВЫМИ КУПЮРАМИ, КУПАНИЕ В БАССЕЙНЕ С КИСЕЛЕМ И РАЗДАЧУ ПОДАРКОВ.	ОТКРЫТИЕ САЛОНА В ВОРОНЕЖЕ. НА УЛИЦАХ ПОЯВИЛИСЬ ПРОМОУТЕРЫ С СОБАКАМИ В ОРАНЖЕВЫХ КОМБИНЕЗОНАХ. ПОТОМ СОБАКИ ИСЧЕЗЛИ, И БЫЛИ РАСКЛЕЕНЫ ОБЪЯВЛЕНИЯ ОБ ИХ ПРОПАЖЕ. БЫЛИ РАЗБРОСАНЫ КОШЕЛЬКИ. ВНУТРИ — ПРОСЬБА ВЕРНУТЬ ИХ ВЛАДЕЛЬЦУ И АДРЕС МАГАЗИНА. НА ОТКРЫТИИ РАЗДАВАЛИ АПЕЛЬСИНЫ, МАЙКИ, ДИСКОНТНЫЕ СЕРТИФИКАТЫ.
БЮДЖЕТ — \$10200	БЮДЖЕТ — \$971
РЕКЛАМА НА РАДИО	\$1000
РЕКЛАМА В ПРЕССЕ	\$900
РЕКЛАМА НА ТВ (ТНТ, 15 выходов по 15 сек с 4 по 9 июля с 16.00 до 22.00)*	\$600
УСЛУГИ АГЕНТСТВА, ГОТОВИВШЕГО ШОУ-ПРОГРАММУ	\$5500
РЕКЛАМНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	\$600
ПОДАРКИ	\$1000
ПРОМОУТЕРЫ И ПЕЧАТЬ ЛИСТОВОК	\$200
РАЗРЕШЕНИЕ ГОРОДСКОЙ АДМИНИСТРАЦИИ	\$400
ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ В ПЕРВЫЙ ДЕНЬ РАБОТЫ	80%
ПРОМОУТЕРЫ С 10 СОБАКАМИ, 12 ПРОМОУТЕРОВ НА ЦЕРЕМОНИИ ОТКРЫТИЯ	30 ПРОМОУТЕРОВ С 10 СОБАКАМИ, 12 ПРОМОУТЕРОВ НА ЦЕРЕМОНИИ ОТКРЫТИЯ
РАЗДАЧА БУКЛЕТОВ	\$200
600 ОБЪЯВЛЕНИЙ НА ГОРОДСКИХ ТУМБАХ	\$472
КООРДИНАТОР ПРОЕКТА	\$354
РАЗМЕЩЕНИЕ КОШЕЛЬКОВ	\$188
ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ В ПЕРВЫЙ ДЕНЬ РАБОТЫ	300%
СРЕДНИХ ПРОДАЖ	СРЕДНИХ ПРОДАЖ

\* ПО ОЦЕНКАМ ЭКСПЕРТОВ

С самого начала life placement был переоценен, у этой методики слишком много очевидных ограничений: проблема охвата, сложность исполнения и этическая неоднозначность. Так и не завоевав первой строчки в топ-листе популярных инновационных методик, life placement быстро отошел на второй план.

Но теперь его осваивают в России, используя по-своему и по сути создавая на его основе новую для рынка технологию продвижения.

## Алкогольная жизнь

СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫЕ КОКТЕЙЛИ BACARDI BREEZER появились на российском рынке год назад. «Нашей задачей было создать шумиху и сформировать напитку клубный имидж», — говорит Олеся Гуржий, генеральный директор агентства BrandNew Momentum.

В феврале в Москве появились плакаты с надписью «Резиденты лучших лондонских клубов». Через пару недель самих резидентов можно было встретить в московских клубах, где Bacardi Breezer уже продавался или только должен был попасть в меню.

«Работала всего одна команда из восьми человек. В клуб они приезжали на двух Mini и кабриолете, — говорит Олеся Гуржий. — Четкого сценария не было, ребята могли импровизировать — отмечать день рождения, сданный экзамен. Главное было — выделиться и обратить внимание на новый модный коктейль». Из клубов команда резидентов перемещалась в супермаркеты, чтобы учинить небольшой скандал из-за отсутствия Bacardi Breezer на полке. К концу года «гости из Лондона» побывали в 60 клубах и 40 супермаркетах и раздали 23 тыс. бутылок коктейля. В итоге продажи коктейлей превысили план на 150%, хотя списать эти достижения на один life placement нельзя: компания в этот же период устраивала стандартные промоакции.

Почему производитель алкоголя обратился к инновационному инструменту, вполне объяснимо. Рынок дорогих коктейлей, торгующихся в HoReCa, сравнительно невелик, одной серией мероприятий можно охватить целевую аудиторию. Кроме того, нестандартные акции помогают завоевать расположение владельцев клубов и облегчают листинг.

**«Операция „Автобус” обошлась нам в \$40 тыс., с покупками ездили 12 пар актеров, которые разыгрывали сценки. Например, неожиданно встречались два давних „друга”, один из которых „купил“ телевизор Sitronics. Они начинали обсуждать покупку»**

Bacardi Breezer — не единственный брэнд, продвигавшийся подобным образом. Еще до этой акции компания Maxxium Russia так же представляла в клубах коктейли Remy Martin.

Российское «размещение в жизни» вполне могло бы остаться полигоном для креативных упражнений брэндов, рас считанных на небольшие аудитории. Но за последнее время маркетинговую новинку использовали сразу несколько компаний, работающих на массовых рынках, — агрессивные и не очень богатые новички надеялись с помощью life placement отвоевать себе место под солнцем.

## Система друзей

БЫТОВАЯ ТЕХНИКА SITRONICS появилась на рынке в 2002 году, и это был далеко не лучший момент: в некоторых категориях товаров начался спад. Однако акционер компании — АФК «Система» — не посчитал это препятствием для того, чтобы марка стала одним из лидеров рынка недорогой бытовой техники. «Позволить себе эпатаж в духе „Эльдорадо“ мы не могли, на телевидение денег не бы-

### МЕЖДУНАРОДНОЕ КЛОНИ®ВАНИЕ УСПЕХА



### BUYBRAND NEW PHILOSOPHY OF EXHIBITION

**20–22**

СЕНТЯБРЯ 2005

III МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА  
ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ И ДРУГИМ  
БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТАМ  
«КУПИ БРЭНД 2005»

I МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ  
«РОЛЬ ФРАНЧАЙЗИНГА  
В РАЗВИТИИ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

МОСКВА  
ЭКСПОЦЕНТР  
ПАВИЛЬОН 7  
ЗАЛЫ Э, 4

### ВПЕРВЫЕ В РОССИИ

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ ФРАНЧАЙЗИНГА  
«ЗОЛОТОЙ БРЭНД», ВЫВЛЯЮЩАЯ ПОБЕДИТЕЛЕЙ ПО  
ДВУМ ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ:  
«ЛУЧШАЯ КОМПАНИЯ ФРАНЧАЙЗЕР В РОССИИ»  
«ЛУЧШАЯ КОМПАНИЯ ФРАНЧАЙЗИ В РОССИИ»

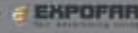
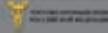
НОМИНАЦИИ:  
«ЗОЛОТАЯ ФРАНШИЗА»  
«СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЙ БРЭНД»  
«ИННОВАЦИОННЫЙ БРЭНД»  
«ФРАНЧАЙЗЕР 2005»  
«ФРАНЧАЙЗИ 2005»  
«ЛИЦО ФРАНЧАЙЗИНГА»

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

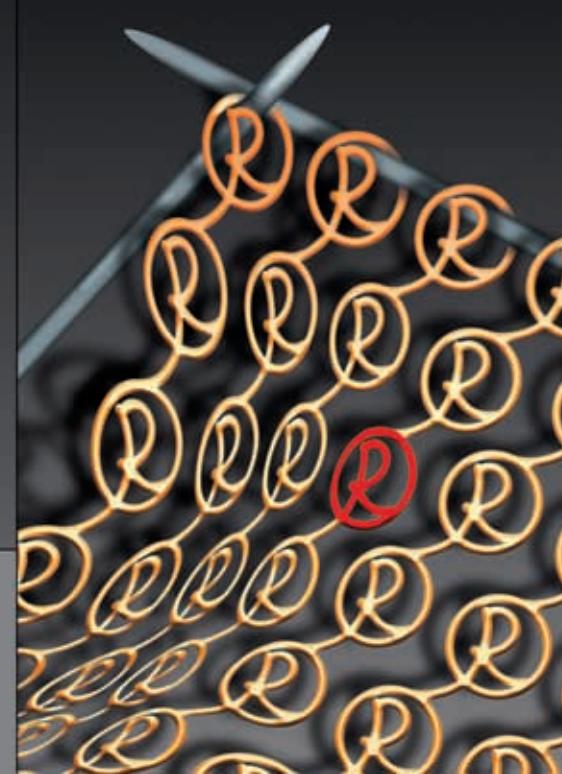
ОРГАНИЗАТОРЫ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕДИАПАРТНЕР

ПРИ СОДЕЙСТВИИ



ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ





Собаки «Связного» уже знали об открытии нового центра продаж, но никому не говорили – как и их хозяева

ло», — пояснила «лидерскую» ситуацию **Мина Хачатрян**, директор по маркетинговым коммуникациям компании.

В Sitronics решили сделать свой продукт непохожим на остальные и нанесли на технику цветные полоски, которые стали визуальным знаком бренда. В феврале такая фирменная символика появилась на улицах 12 городов-миллионников — любители граффити разукрасили в цветные полосы заснеженные городские улицы. На это компания потратила меньше \$5 тыс.— столько стоили краски и трафареты для любителей граффити, которые согласились работать бесплатно.

После увертюры на самых оживленных станциях метро в крупных городах появились люди, тащившие технику Sitronics. У промоутеров была установка: ни с кем не вступать в беседу, ничего не объяснять. Зато объяснений требовали псевдопотребители, которые звонили в магазины, где компания хотела продавать свою технику, и спрашивали, есть ли в продаже Sitronics. Организация этих звонков «потребителей» стоила еще \$2 тыс.

«Следующая апрельская операция „Автобус” в Москве и Петербурге обошлась нам в \$40 тыс., потому что с покупками ездили 12 пар актеров, которые разыгрывали бытовые сценки,— говорит Мина Хачатрян.— Например, неожиданно встречались два давних „друга”, один из которых „купил” телевизор Sitronics. Они начинали обсуждать покупку. Чтобы усилить эффект, мы запустили промоутеров на рынки. Они спрашивали продавцов и прохожих, в каком павильоне проходитяся техника Sitronics».

Обо всех спектаклях, которые разыгрывались вокруг продукта, компания исправно сообщала через целевые СМИ — «Комсомольскую правду» и «МК». Журналисты в своих статьях рассказывали о покупателях техники Sitronics, наводнивших метро и рынки, и обыгрывали интриги: действительно ли у «замечательной и недорогой» техники Sitronics столько поклонников или это хитрый PR-ход производителя?

До начала акции знание марки потребителями составляло 26,5%, после — 44%. В 2004 году оборот Sitronics был \$45 млн, на такой уровень продаж в этом году компания вышла уже к маю. «И это при том, что сезон на нашем рынке начнется только в октябре», — говорит Мина Хачатрян.

## Дамы с собачкой

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРИЕМ, который использовала Sitronics: life placement служит только разогревом для нестандартного продвижения в традиционных медиа. Таким же путем пошла компания «Связной», которая решила не отставать в яркости коммуникаций от «Евросети» — своего главного конкурента.

«Для открытия новых салонов нужно было создать какой-нибудь новый формат, и мы решили придумать для людей игру», — поясняет Елена Давыдова, руководитель BTL-подразделения PA EuroPublicity, которое разрабатывало акцию для «Связного».

В начале июля на центральные улицы города в сопровождении хозяев вышли собаки в оранжевых комбинезонах с надписью «Я уже знаю». На все вопросы владельцы собак отвечали: «Скоро узнаете». Потом собаки исчезли, а на улицах появились объявления «Пропала собака» и оранжевые кошельки (с просьбой вернуть их хозяевам и адресом, по которому это можно сделать).

Все это комментировали на радио ди-джей, которые призывали выяснить, что же такое знают собаки и куда они исчезли. Именно радиопередачи и превратили цепь разноплановых событий в единый сюжет, за которым город следил в течение недели. Истина прояснилась перед открытием салона.

«После недели такой игры со всем городом в первый день работы новый салон сделал в три раза больше продаж, чем при обычных акциях», — говорит Елена Давыдова. Результаты вдохновили компанию «Связной», и подобные программы прошли еще в 38 городах.

**«Последние модели Mercedes или Audi несколько девушек заклеивали плакатами „Дура“. И тут появился разгневанный „хозяин“.**

**Вы не представляете, как трудно было придумать речевку без мата»**

## Изменения жизни

СЕГОДНЯ МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ создают из жизни потребителя спектакль, но каждый приходит к этому своим путем.

Для компании, основные продажи которой делает сравнительно небольшое количество торговых точек, life placement — способ креативно и зачастую более эффективно провести промоакцию. «Мы предложили life placement компании Bork, она отнеслась к идеи с опаской», — говорит генеральный директор R&I Group Юний Давыдов. — Но когда разгуливавшие по нескольких торговым центрам промоутеры с красочно упакованной техникой Bork обеспечили прирост продаж в этих точках на 15%,

# MasterBrand® Program

24–26 сентября 2005  
Барселона, Испания

Если Вы не смогли убедить своих сотрудников в достоинствах Вашего бренда, то не надейтесь, что они в свою очередь смогут убедить миллионы покупателей. Именно поэтому построению бренда внутри компании лидеры рынка уделяют больше времени, чем разработке внешних коммуникаций.

**Самый сильный инструмент бренда-лидера – построение бренда внутри компании.**

Семинар включает 3 авторских тренинга Брэда ВанАукена и рассчитан на 10-20 участников.

Семинар проводится в выходные дни, что позволит ведущим менеджерам, не нарушая своего рабочего графика, принять в нём участие, а также:

- посвятить своё внимание обучению
- посмотреть «свежим взглядом» на задачи, отключившись от ежедневных проблем
- получить вдохновение от новых идей, а также одного из красивейших городов Европы

### Программа Семинара:

- Построение бранд-ориентированной компании
- 16 наиболее важных моментов построения бренда-лидера
- Поддержка Продаж и Увеличение Доходов

### К участию в Семинаре приглашаются:

- Генеральные и исполнительные директора, президенты компаний
- Специалисты маркетинга и развития бизнеса (директора, вице-президенты и бранд-менеджеры)
- Профессионалы, работающие над созданием брандов-лидеров

**Автор и ведущий семинара: Brad VanAuken** — учредитель Мировой Ассоциации Брендов и создатель интегрированной модели управления брандом. Brad VanAuken — признанный эксперт мирового уровня и ведущий спикер конференций более чем в 30 странах мира. Brad VanAuken — автор первого практического бестселлера по построению бренда-лидера Brand Management Checklist.

**Регистрационный взнос: 2500 euro\*** за одного делегата (Включает визу, авиа-перелет эконом-класса, медицинскую страховку, трансфер аэропорт-отель-аэропорт, проживание в отеле 4\*, завтраки и ланчи, конференц-пакет, рабочие материалы в печатном виде и на CD, а также экскурсионную программу).

### Регистрация и информация о программе:

WWW.MASTERBRAND.RU  
787 85 63/62; 923 21 79  
natalia@bestbrand.ru

## Организаторы



## Секрет фирмы

## При поддержке



### Life placement в нашей жизни

СИТУАЦИЯ	ОСОБЕННОСТИ	ПРИМЕРЫ
ЧАСТЬ ЦЕЛОГО	ВТО ВРЕМЯ КАК ОСНОВНОЙ БЮДЖЕТ ИДЕТ НА ПРЯМОУ РЕКЛАМУ, LIFE PLACEMENT ЗАМЕНЯЕТ СТАНДАРТНЫЕ ПРОМОАКЦИИ	SONY ERICSSON, «САМАЯ»
БОЛЬШОЙ РОЗЫГРЫШ	LIFE PLACEMENT ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНИМАНИЯ И СОЗДАНИЯ АЖИОТАЖА, ОХВАТ ДОСТИГАЕТСЯ ЧЕРЕЗ PR	«СВЯЗНОЙ», «ДУРА», SITRONICS
ЛОКАЛЬНОЕ ОРУЖИЕ	LIFE PLACEMENT ПОВЫШАЕТ ПРОДАЖИ В ИЗБРАННЫХ РОЗНИЧНЫХ ТОЧКАХ	BACARDI BREEZER, REMI MARTIN, BORK

компания решилась на крупный аналогичный проект, который мы сейчас готовим».

Для брэндов, ориентированных на более массовую аудиторию, life placement был поводом для PR и рекламы в традиционных медиа. В этом случае технология «размещения в жизни» становится более изощренным вариантом тизерной рекламы. Подобным образом R&I Group минувшим летом продвигала фильм «Дура». В начале акции город наводнили искореженные автомобили, на которые сверху как будто упали гигантские буквы «дура». Затем появились последние модели Mercedes или Audi, припаркованные в центральных районах Москвы, а несколько девушек заклеивали их плакатами «Дура». «И тут появлялся разгневанный „хозяин“». Вы не представляете, как трудно было придумать речевку без мата», — говорит Юний Давыдов. Компания активно поддерживала обсуждение этих «тайныенных» событий в печатных и сетевых медиа.

Самый редкий случай — когда life placement наряду с традиционными медиа становится равноправным элементом большой интегрированной кампании. При выводе на рынок женского журнала «Самая» общий бюджет проекта был \$3 млн, и большая часть денег, как и полагается, ушла на телевидение, прессу и наружную рекламу. Но в качестве поддер-живающего промо ИД «Эдипресс-Конлига» выбрал life placement в метро. После выхода первого номера журнала в течение недели две команды по 15 девушек ездили в московском метро и читали «Самую», обсуждая между собой материалы. Причем сначала в вагон заходила одна читательница «Самой», а потом на каждой остановке к ней прибавлялась еще одна,

пока их не оказывалось 15. Вся акция стоила издателям меньше \$10 тыс.

### Экскурсия за кулисы

СЧИТАЕТСЯ, ЧТО КЛАССИЧЕСКИЙ LIFE PLACEMENT подразумевает полную маскировку спектакля: у людей не должно возникнуть даже подозрений о розыгрыше. С этой точки зрения примеров life placement в России так же мало, как на Западе.

Компании изобретали «размещение в жизни», видоизменяя привычные инструменты, поэтому для них естественнее было так или иначе дать понять аудитории, что она оказалась участником какой-то игры. И это закономерно. Не может же быть оружием нового прогрессивного маркетинга методика, основанная на банальном обмане потребителя.

Кроме того, дать участнику спектакля заглянуть краем глаза за кулисы и понять, что он в театре, — значит не только соблюсти этику, но и сделать оружие более эффективным. Очевидно, что обсуждение life placement зачастую важнее самого спектакля, поскольку позволяет получить большой охват аудитории и задействовать полный спектр средств непрямого продвижения — от вирусного маркетинга до вполне традиционного PR.

Если компании возьмут на вооружение разработанную первопроходцами методику использования life placement, модная технология может обрести в России второе дыхание, став узловым центром больших коммуникационных программ. «Людям не хватает сюрприза», — говорит Елена Давыдова. А русский life placement — хороший сюрприз и для потребителей, и для бизнеса. **СФ**

## Эффективные решения в области брендинга и упаковки

# IT'S A PACKAGE!

[www.depotwfp.ru](http://www.depotwfp.ru) (095) 363 2288

DEPOT WFP  
BRAND & IDENTITY



## Места для life placement

### Продуктовые сети

**Охват**\_Через супермаркет ежедневно проходит 1500–3000 покупателей. 10 промоутеров охватывают до 80% находящихся в магазине покупателей.  
**Стоимость**\_Расценок на life placement нет, и можно嘅尝试ся организовать скрытые акции. Поддержка сетей будет стоить \$4–20 в час за одного промоутера. Крупные партнеры могут проводить акции бесплатно.  
**Специфика**\_Возможности для продвижения ограничены ассортиментом, имеющимся в магазине.



### Метро

**Охват**\_Абсолютный лидер – ежедневно пассажирами московского метро становятся около 9 млн человек. Одного промоутера в среднем хватает на 45 человек в час.  
**Стоимость**\_Для скрытой рекламы нет никаких препятствий. Официально запрещена только несанкционированная торговля. Необходимые расходы – покупка билетов (13 руб. на человека).  
**Специфика**\_Неоднородность потока не позволяет целенаправленно работать на определенную потребительскую группу, что подходит только для массовых брендов.



### HoReCa

**Охват**\_Суточная посещаемость небольшого клуба – до 200–300 человек, крупного – до 2000. Пяти-восьми промоутеров достаточно для охвата 50–80% гостей клуба.  
**Стоимость**\_Известные марки проводят акции бесплатно, производителям второго эшелона надо платить (от \$1500 до \$10 000) – если клуб сам не заинтересуется предложенной программой.  
**Специфика**\_Можно точно таргетировать рекламу – позиционирование заведения позволяет компаниям проще вычислить, совпадают ли его посетители с целевой аудиторией марки.

### Боулинги

**Охват**\_В будние дни боулинг могут посетить до 1000 человек, в выходные – до 2000.  
**Стоимость**\_Промоакции в боулингах проводятся редко, поэтому правила игры не выработаны (реальнее всего ожидать от \$1500 до \$10 000). Поставщикам алкоголя в бар боулинга акции обходятся бесплатно.  
**Специфика**\_Посетители проводят в боулингах много времени, ожидая дорожки и очереди и играя, что дает богатые возможности для life placement.

### Фитнес-клубы

**Охват**\_В день фитнес-клуб посещают 300–350 человек.  
**Стоимость**\_\$2000–4000 в месяц – за акции по всем клубам крупной сети. Но договориться сложно: сети стараются ограничить поток рекламы. Вполне реально отправить засекреченных агентов без договоренностей с хозяевами клубов.  
**Специфика**\_Удачное место для продвижения брендов, ориентированных на главную аудитории фитнес-клубов – женщин 25–50 лет с уровнем дохода от \$1000 в месяц.

«ЧЕРНЫЕ» И «СЕРЫЕ» СХЕМЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ УКЛОНЯТЬСЯ ОТ НАЛОГОВ, СТАНОВЯТСЯ ДЛЯ КОМПАНИЙ ВСЕ МЕНЕЕ ВЫГОДНЫМИ И ВСЕ БОЛЕЕ ОПАСНЫМИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЧИТАТЕЛЯМ КАРТУ РИСКОВ ЗАРПЛАТНЫХ СХЕМ. **текст:** александра чугунова, марина божко

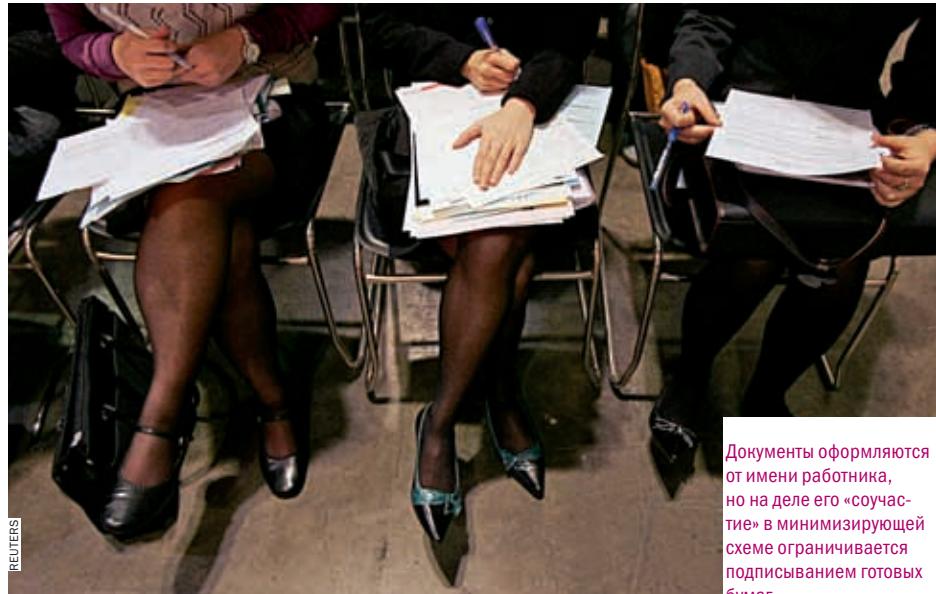
## Ловушки для уклонистов

**Между черным и белым**  
В КОНЦЕ ИЮЛЯ Генпрокуратура начала очередное расследование в ЮКОСе. Ситуация вроде бы привычная, но на этот раз речь идет вовсе не о верхушке компании: государство решило заглянуть в карманы рядовых сотрудников. И поинтересоваться, законно ли они получали свои зарплаты и премии в 2000–2003 годах. Внимание следователей привлекли страховые зарплатные схемы, которые использовал ЮКОС. Под прицел попали как нынешние сотрудники компании, так и бывшие.

Подобных прецедентов в России не было — до сих пор государство боролось лишь со страховщиками, которые зарабатывали на зарплатных схемах. Так что не исключено: «дело ЮКОСа» в конечном счете отразится на всех работодателях и сотрудниках. Единый социальный налог (ЕСН) на фонд оплаты труда — один из самых обременительных, и, несмотря на снижение в прошлом году с 35,6% до 26%, многие предприниматели по-прежнему его не платят. По данным Пенсионного фонда России (ПФР), «черные» и «серые» схемы применяет как минимум половина средних и мелких российских компаний.

Государство давно имеет зуб на зарплатные схемы и теперь, похоже, вышло на тропу войны с минимизаторами. Например, совсем недавно глава ПФР **Геннадий Батанов** сделал громкое заявление, что в Уголовный кодекс надо добавить еще одну статью — за неуплату пенсионных взносов. Пока это только слова, но они демонстрируют наметившийся тренд.

Еще свежий факт — Росстрахнадзор и Федеральная налоговая служба (ФНС) подписали соглашение об информацион-



REUTERS

Документы оформляются от имени работника, но на деле его «соучастие» в минимизирующей схеме ограничивается подписыванием готовых бумаг

ном взаимодействии, цель которого — борьба со страховыми зарплатными схемами. Сама ФНС весной разослала по всем налоговым инспекциям письмо с описанием всех известных сегодня схем ухода от уплаты ЕСН. А также подробно расписала для инспекторов, как лучше доказывать виновность компаний. Но главное — теперь чиновников ориентируют на работу с сотрудниками предприятий, которые подозреваются в неуплате ЕСН. То есть помимо бухгалтерской отчетности к делу будут приобщать «свидетельские показания» работников, которые получат прекрасную возможность пожаловаться на свою компанию.

Пенсионный фонд тоже делает ставку на сознательность граждан. В начале года пресса обсуждала идею ПФР открыть во всех регионах специальные консультационные центры, где сотрудники смогут рассказать о работодателях, выплачивающих «черную» зарплату. И хотя в самом фонде эту информацию опровергают, на жалобу каждого сотрудника тем не менее реагируют немедленно и даже иницииру-

ют от своего имени судебные иски. Выигранные дела уже исчисляются десятками.

Перенос прицела налоговых органов со страховых компаний на их клиентов и далее — на персонал компаний, использующих зарплатные схемы, — может обернуться проблемами и для простых работников. Если махинаций работодателя вскроются и налоговые органы смогут доказать, что сотрудник о них знал, но сознательно уклонялся от уплаты налога, то, по словам партнера МКА «ФБК-право» **Юрия Воробьева**, грозит штраф (от 20% до 40% от всех неуплаченных сумм), пени, возможна также и уголовная ответственность. Если вина сотрудника не доказана, то недоплатку все равно придется заплатить (срок давности по таким делам — три года).

Предполагается, что давление со стороны персонала станет еще одним фактором, который заставит компании постепенно легализовать зарплатные схемы. Но и без этого минимизация выплаты ЕСН становится сегодня все более рискованным делом. «Секрет фирмы» составил карту этих рисков.

## Зарплата в конвертах

**ПОПУЛЯРНОСТЬ 5**  
**РИСК ДЛЯ КОМПАНИИ 4**  
**ВЫГОДА 5**

Операции с наличными деньгами, с которых не платятся налоги, относятся к наиболее распространенным «черным» схемам. Выгода для компании очевидна: не нужно отчислять ЕСН (26%), а сотрудники не платят подоходный налог (13%).

Деньги попадают в конверт благодаря нехитрым манипуляциям. Понятно, что просто так, бесследно, снять наличные деньги со своего счета нельзя. Поэтому приходится обращаться к конторам, которые за определенный процент готовы обналичить необходимую сумму. Для начала бухгалтер работодателя подбирает вид деятельности, который компания по закону может отнести на себестоимость: транспортные услуги, охранные, связь и т. п. Следующий этап — заключение договора с фирмой-однодневкой, которую на жаргоне называют «помойкой». Она выставляет счет за якобы оказанные транспортные или другие услуги, а компания перечисляет деньги в банк, участвующий в схеме. Затем в отдельной комнатке банка она получает эти деньги на руки — уже наличными.

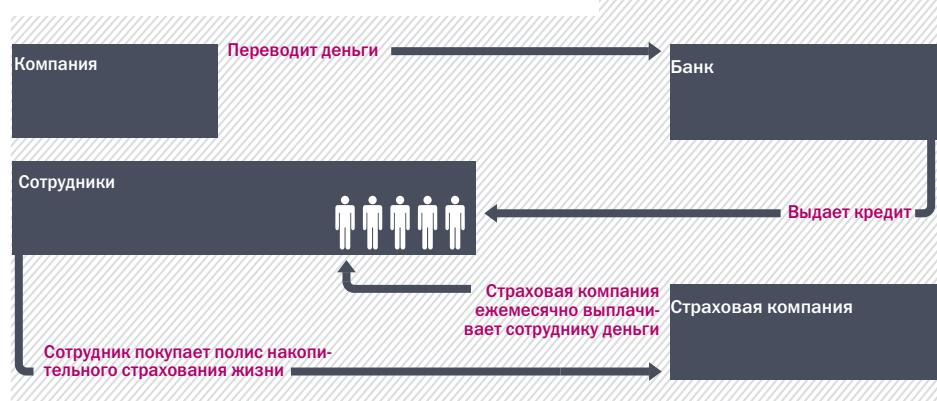
Сегодня услуги по «обналичке» стоят 2,5–7,5% от суммы, и налицо тенденция к увеличению стоимости. Как правило, дороже обходятся схемы, которые лучше подготовлены: компании предоставляют телефон и фамилию директора фирмы, с которым заключается подставной договор, а возможно, с ним организуется и реальная встреча. И в случае чего компания может оправдаться перед налоговиками. И хотя подобная лазейка закроется, видимо, не скоро, Центробанк уже плотно взялся за банки, которые занимаются «обналичкой».

## Упрощенный вариант

**ПОПУЛЯРНОСТЬ 5**  
**РИСК ДЛЯ КОМПАНИИ 1**  
**ВЫГОДА 4**

Упрощенная система налогообложения (УСН), или «упрощенка», является одним из немногих стопроцентно законных способов уменьшить давление на фонд оплаты труда. Правда, ее разработка требует серьезных административных затрат, но, по мнению экспертов, овчинка стоит выделки.

## Как работает «страховая зарплатная схема»



Компания имеет право перейти на «упрощенку», если соответствует определенным требованиям. Например, в ней не должно работать больше ста сотрудников, годовая выручка не превышать 15 млн руб., как минимум 75% компании должно принадлежать физическому лицу. Взамен она получает довольно много преимуществ, и главное — возможность не платить целую кучу налогов (на прибыль, имущество, НДС, налог с продаж, а также ЕСН). Вместо этого она платит единый налог — 6% или 15% в зависимости от выбранной налогооблагаемой базы.

Чтобы получить такую экономию на налогах, средним фирмам приходится дробить свою структуру на более мелкие, чтобы каждая из них могла оформить УСН. Например, создавать отдельные юридические лица на базе отделов маркетинга, продаж и т. п. По словам одного руководителя компании, пожелавшего остаться неизвестным, ничего незаконного в этом нет. Сложности возникают, когда каждая из этих вновь образованных фирмочек начинает вести хозяйственную деятельность и подписывать договоры с контрагентами. Чтобы не задыхнуться от вала бумажной работы, «упрощенцы» заключают договор о совместной деятельности, создавая, например, простое товарищество. А уже оно заключает сделки от имени всех этих маленьких компаний. Правда, Минфин уже подготовил поправки к Налоговому кодексу, который запрещает участникам простого товарищества использовать УСН. И скорее всего, ряду компаний, которые разделились на множество фирм, придется вернуться к общему режиму налогообложения.

## Зарплата под страховкой

**ПОПУЛЯРНОСТЬ 4**  
**РИСК ДЛЯ КОМПАНИИ 4**  
**ВЫГОДА 4**

Уход от налогов с помощью страховых схем, похоже, пережил пик своей популярности. Тем не менее многие компании до сих пор охотно их используют, более того, существует около 20 разновидностей этого способа.

Наиболее популярная выглядит так. Работодатель направляет деньги (годовую зарплату сотрудников плюс комиссионные) в банк, участвующий в схеме. Под их обеспечение сотруднику выдают беззалоговый кредит по минимальной, не облагаемой налогом ставке (3/4 ставки рефинансирования ЦБ). Кредитные средства направляются на покупку полиса накопительного страхования жизни с выплатой аннуитетов, то есть страховщик ежемесячно будет перечислять сотруднику 1/12 от внесенной суммы. Иными словами, чтобы человек получал на руки \$1000 в месяц, его работодатель отдает страховщику \$120 тыс. плюс комиссионные. Естественно, все документы оформляются от имени работника, но на самом деле его участие ограничивается лишь тем, что он ставит подпись.

Поскольку государство давно пытается поставить заслон страховым схемам, которые применяются для оптимизации налогообложения, ее участникам приходится маскировать истинную цель своих операций. К цепочке иногда подключают несколько страховых организаций, с которыми заключаются договора, например, по страхованию имущества предприятия. При этом один страховщик заключает договор имущественного страхо-

вания, а затем перестраховывает риски в другой компании, выплачивающей ануитеты по страхованию жизни.

Страховые схемы обходятся работодателю в 6–8% от задействованной суммы — намного меньше, чем ЕСН. Закон не запрещает использовать услуги страховых компаний, но возможность доказать притворство есть. Например, пока неясно, чем закончится ситуация с расследованием страховых схем ЮКОСа. До сих пор власти воздействовали не на работодателей, а на самих страховщиков, и многим из них пришлось отказаться от подобных схем. Жесткость такого подхода показал первый в российской практике восьмилетний приговор «за легализацию денежных средств», вынесенный менеджеру Промышленно-страховой компании. Правда, вскоре его оправдали.

### Некоторые компании платят из прибыли солидные премии сотрудникам. Но речь идет отнюдь не о благотворительности — они экономят на разнице налоговых ставок

#### Сотрудник или предприниматель?

##### ПОПУЛЯРНОСТЬ 3 РИСК ДЛЯ КОМПАНИИ 3 ВЫГОДА 3

Предприниматель без образования юридического лица, или режущая слух аббревиатура ПБОЮЛ (сейчас называют проще — «индивидуальный предприниматель»), — еще одна юридическая лазейка для работодателя. Переведя часть своих сотрудников в разряд индивидуальных предпринимателей, он может существенно сэкономить на налогах. Выгода состоит в том, что ПБОЮЛ выплачивает только 6% в виде единого налога (по упрощенной системе налогообложения) и ежемесячный фиксированный платеж в Пенсионный фонд в размере 150 руб. И больше ничего, никаких подоходного налога и ЕСН.

Чтобы стать ПБОЮЛ, сотрудник должен зарегистрироваться в налоговой инспекции. После этого его отношения с компанией переходят из плоскости трудовых отношений в сферу гражданско-правовых. Теперь он может оказывать компании любые предпринимательские услуги — например, консультировать, оказывать услуги по программированию или сдавать в аренду личное

имущество. А по сути выполнять прежние обязанности.

Юристы отмечают, что эта схема считается достаточно «чистой», но ПБОЮЛ по закону отвечает за свои действия личным имуществом, и убедить сотрудников пойти на такой риск непросто. По словам одного из бывших ПБОЮЛ, ставшего им не по своей воле, «этой бумажной волокитой он съел по горло».

Чтобы схема не вызывала подозрений у налоговиков, компании переводят сотрудников в разряд ПБОЮЛ постепенно. «Если в вашей компании работали 20 человек и одновременно все они были выведены из штата и заключили с компанией договоры об оказании услуг, это выглядит подозрительно», — объясняет Юрий Воробьев.

Но главная опасность — налоговики могут установить, что подобный переход

вершенно законным образом сократить обязательные платежи в бюджет.

Для начала руководитель должен оформить специальный документ о распределении чистой прибыли, где декларируется, какая часть средств будет потрачена на премии работникам. С этих сумм ЕСН уже не уплачивается. Так что, сделав львиную долю выплат сотрудникам переменной и подавая ее как премию, компания выгадывает дельту между ЕСН и налогом на прибыль. «Эта схема очень широко использовалась еще в прошлом году, когда ЕСН составлял 35,5% и разница между ЕСН и налогом на прибыль была 12,5%. В этом году соотношение изменилось (26% и 24% соответственно), и дельта резко уменьшилась — всего 2%. Теперь выплата премий из чистой прибыли кажется не такой привлекательной», — рассказывает Евгений Ковалев.

Разумеется, от подобной схемы выигрывает только компания, экономия на ЕСН, а сотрудники по-прежнему выплачивают подоходный налог. Кроме того, выгода зависит еще и от размера зарплат. Дело в том, что шкала ЕСН носит регressive характер, и если сумма годового вознаграждения сотрудника не превышает 280 тыс. руб., то ставка налога составляет 26%, а затем она снижается. Все, что сверх 600 тыс. руб., облагается уже из расчета 2%, в то время как ставка налога на прибыль неизменна.

#### Работа на иностранную компанию

##### ПОПУЛЯРНОСТЬ 3 РИСК ДЛЯ КОМПАНИИ 2 ВЫГОДА 4

Если человек, который работает в компании, на самом деле является штатным сотрудником другой фирмы, то вопрос с выплатой ЕСН снимается вовсе. Делают это следующим образом. Например, регистрируют компанию на Западе (это может быть как офшорная организация, так и «нормальная»), а у инофирм, как правило, за границей есть головной офис. И оформляют документы так, чтобы сотрудники чисились в штате иностранной компании. Получение денег от нерезидента преступлением не является, с них платится обычный подоходный налог (естественно, если сотрудник больше половины года проводит в России). А вот российский ЕСН фирма-нерезидент отчислять не обязана. Таким образом, на-

не был целесообразным, то есть направлен только на минимизацию налогообложения. Кстати, именно этот факт вменили в вину Михаилу Ходорковскому. Несколько лет назад он был оформлен как ПБОЮЛ и оказывал платные консультационные услуги неким компаниям, зарегистрированным на острове Мэн. Естественно, все договоры были заключены как положено. Но, по мнению судей, Ходорковский не смог внятно объяснить, когда и каким конкретно лицам он оказывал услуги, и суд счел, что схема применялась исключительно для уклонения от уплаты подоходного налога.

#### Премия минус налог

##### ПОПУЛЯРНОСТЬ 3 РИСК ДЛЯ КОМПАНИИ 1 ВЫГОДА 2

Владельцы фирмы, как известно, могут расходовать свою прибыль на любые цели по своему усмотрению. Некоторые платят из нее солидные премии сотрудникам. Но речь идет отнюдь не о благотворительности — они экономят на разнице налоговых ставок. Отчисления с налога на прибыль для организаций сегодня составляют 24%, а ЕСН — на 2% больше. Выбрав из двух зол меньшее, компания может со-

пример, работают в России топ-менеджеры многих западных фирм.

Риск для компании и сотрудников минимален, однако если у фискальных органов возникнут вопросы, то придется доказать целесообразность вывода персонала за штат. Или, скажем, убедить их, что ежемесячные выплаты из-за рубежа не являются предпринимательским доходом.

Наверное, лизинг персонала тоже мог бы быть законным способом не платить ЕСН. Но компании, предоставляющие подобные услуги официально, вынуждены платить налог сами. Свои расходы они все равно компенсируют за счет заказчика.

## Социальные программы

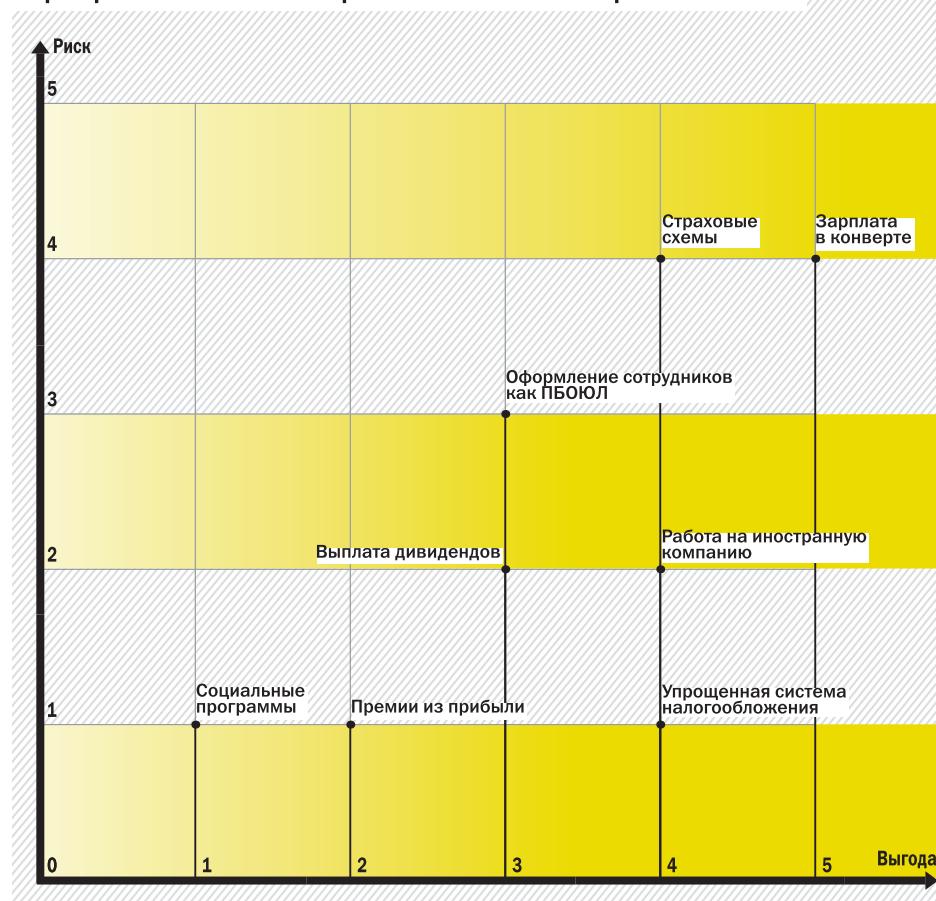
### ПОПУЛЯРНОСТЬ 2 РИСК ДЛЯ КОМПАНИИ 1 ВЫГОДА 1

Снизить давление на фонд оплаты труда можно, уменьшив количество «живых» денег, выплачиваемых сотрудникам. Поэтому всевозможные социальные программы для сотрудников — не только фактор мотивации, но и шанс сэкономить на ЕСН. А возможно это благодаря статье 238 части 2 Налогового кодекса («Суммы, не подлежащие налогообложению»).

Социальная схема работает так. Допустим, оклад сотрудника составляет 15 тыс. руб. С этой суммы работодатель делает все необходимые налоговые отчисления, включая ЕСН и страховые взносы в Пенсионный фонд. Но часть расчетов с работниками происходит в виде социальных благ, которые могут составлять весомую часть доходов персонала. Скажем, если работодатель предоставляет сотрудникам бесплатное питание, топливо или соответствующее денежное возмещение, платит им собственной продукцией (по Налоговому кодексу, в пределах 1000 руб. в месяц на человека), возмещает расходы на повышение профессионального уровня работников и т. п., то ЕСН с этих сумм не платится. Один предпримчивый работодатель в беседе с **СФ** даже пошутил, что дешевле всего платить персоналу продукцией — он мог бы вообще нигде не учитывать эти расходы, поскольку никто не запрещает списывать неограниченное количество товара как брак.

Впрочем, подобные схемы редко применяют, чтобы уйти от налогообложения, скорее это некий побочный результат. Кроме того, социальные программы довольно обременительны в реа-

## Карта рисков компаний при использовании зарплатных схем



лизации. Да и не все сотрудники будут рады получить какие-то льготы вместо «живых» денег.

## Выплата дивидендов

### ПОПУЛЯРНОСТЬ 1 РИСК ДЛЯ КОМПАНИИ 2 ВЫГОДА 3

По российским законам дивиденды по акциям российских и иностранных компаний облагаются налогом на доходы физических лиц по ставке 6%. Значит, увязав выплату зарплаты с дивидендными схемами, компания может сэкономить на ЕСН.

В общих чертах схема выглядит так. Работодатель размещает крупную сумму на счетах организации, не платящей российские налоги. Эта компания (акционерное общество, доли которого будут распределены между ключевыми менеджерами) зарегистрирована в офшорной зоне. Пакет ее акций работодатель передает своим топ-менеджерам, которые ежемесячно или ежеквартально получают от них дивиденды.

Дивидендная схема требует тщательной проработки. Юристы рекомендуют заключить с получателями дивидендов договор купли-продажи доли акций с отсрочкой исполнения, который нужно продлевать каждый раз одновременно с продлением срочного трудового контракта. Если сотрудник покидает компанию, придется запустить механизм возврата акций.

Естественным ограничением использования этой схемы является то, что экономия на подоходном налоге и ЕСН будет касаться только акционеров. Консультант компании «Борлас» **Евгений Ковальков** отмечает, что подобные схемы компании используют в основном при расчетах с топ-менеджерами, которые меняют работу реже, чем рядовые сотрудники. По его словам, сотрудники могут получать дивиденды как с акций группы компаний, где они работают, так и с ценных бумаг, выпущенных другими организациями. «Согласно распространенному мнению, схема с использованием дивидендов вызывает меньше всего подозрений у налоговой инспекции», — считает консультант. **СФ**

СДЕЛАВ СТАВКУ НА ЦЕНТРАЛИЗАЦИЮ ПРОЦЕДУР ЗАКАЗА И УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ, СЕТЬ МАГАЗИНОВ «ПЕРЕКРЕСТОК» РЕШИЛА КЛЮЧЕВУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ПРОБЛЕМУ КРУПНОФОРМАТНЫХ РИТЕЙЛЕРОВ — ПРОБЛЕМУ ПУСТЫХ МЕСТ НА ПОЛКАХ. текст: юлиана петрова

## Непустая затея



В магазинах сети «Перекресток» действуют четкие правила, когда и в каком количестве выкладывать товар на полки

### «Перекресток» и пустота

«ПЕРЕКРЕСТОК» по праву может гордиться своей логистикой.

При 45-тысячном ассортименте у этой торговой сети показатели складских остатков — одни из лучших в России и вызывают искреннее уважение даже у западных ритейлеров. Отчасти это объясняется тем, что централизованная логистическая модель сети создавалась при

участии западных консультантов, вооруженных передовым опытом зарубежных компаний. «Перекресток» стал первым ритейлером в России, построившим распределительный центр — центральную базу для снабжения всех магазинов сети восемью тысячами наиболее ходовых товаров. Уже в течение семи лет производители свозят в РЦ свои продукты, которые сортируются, переупаковываются и до-

ставляются по магазинам на машинах собственного автопарка «Перекрестка». Подобная организаций дела позволяет существенно снижать расходы на доставку товаров, и аналитики видят в этом важное конкурентное преимущество.

В последние годы сеть стремительно расширялась. Количество магазинов уже перевалило за сотню. По торговому обороту (выручка за прошлый год —

\$660 млн) «Перекресток» сегодня занимает четвертое место среди ритейлеров в России, а также является крупнейшей национальной сетью супермаркетов.

Однако бурный экспансивный рост и расширение ассортимента создали для компании серьезную проблему, известную среди специалистов как out-of-stock (что можно перевести как «нет в наличии»). Полки магазинов «Перекрестка» действительно стали пустеть: товары заканчивались прежде, чем их успевали дозаказывать. В первую очередь это коснулось продуктов первой необходимости: молочной и мясной гастрономии, кондитерских изделий, спиртных и неалкогольных напитков, бытовой химии и т. д.

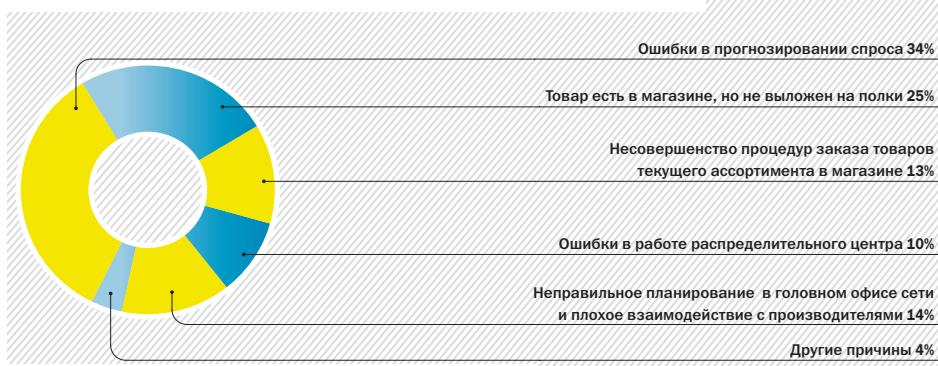
## Бурный рост и расширение ассортимента создали «Перекрестку» серьезную проблему. Полки магазинов действительно стали пустеть: товары заканчивались, прежде чем их успевали дозаказывать

Именно они приносят ритейлеру основной доход, однако именно они исчезали из торговых залов и со складов первыми.

Отсутствие в магазинах товаров, нужных покупателю, может привести к катастрофическим последствиям для продавца. Слабый контроль над ситуацией грозит потерями, превышающими 50% потенциальных продаж,— и такие примеры есть в мировой практике. Менеджмент «Перекрестка» вовремя осознал серьезность возникшей проблемы и начал борьбу с пустующими полками.

По данным Американской ассоциации бакалейщиков (Grocery Manufacturers Association), лишь в 25% случаев отсутствие товаров на полках (out-of-stock) порождается низкой дисциплиной и некачественным планированием. А главными виновниками пустующих полок (75%), и это отражает мировая статистика (см. график), являются не поставщики, а сами магазины со своей несовершенной системой заказов и выкладки товаров. Но руководитель управления централизованных товарных запасов ТД «Перекресток» Наталья

### Почему товары отсутствуют на полках магазинов сети



Источник: Grocery Manufacturers Association, 2002 (обобщены результаты около 40 локальных исследований в США, странах Европы и Азии)

Шадронова считает, что у нас ответственность за пустые полки ритейлер и поставщик делят поровну. Поэтому возвращать товары на свои полки «Перекресток» принял в тесном контакте с поставщиками.

### Воздействие на поставщиков

КАК КРУПНЫЙ РИТЕЙЛЕР, «Перекресток» мог позволить себе вести диалог с контрагентами с позиции силы. За редким исключением, любому производителю сегодня можно найти замену, и большинство из них отдают себе в этом отсчет. Но сами производители не доставляют ритейлерам особых хлопот. Другое дело — торговые посредники. Их выдавливанием из цепочек поставок сегодня заняты практически все российские розничные сети, говорит руководитель проектов «Агентства 77 регион» Игорь Поднебесный. «Перекресток» добился того, что большая часть продукции на РЦ стала поступать напрямую от производителя. Такая схема позволяет сетям не

только получать товар по более выгодной цене, но и повышать качество поставок — их оперативность и предсказуемость.

Впрочем, по ряду товарных групп «Перекрестку» все равно приходится работать с дистрибуторами. «В случае срывов поставок мы воздействуем на них штрафами: это единственное средство», — объясняет Наталья Шадронова. Размер штрафных санкций в крупнейших розничных сетях, по оценкам Игоря Поднебесного, составляет до 10% от стоимости поставки.

### Подушка безопасности

БЕЗУПРЕЧНАЯ РАБОТА «шелкового» поставщика, однако, не избавляет ритейлера от необходимости держать у себя определенный товарный запас — на случай непредвиденных перебоев в снабжении или резких скачков спроса. Если вдруг по тем или иным причинам срывается очередная поставка, так называемый страховой запас компенсирует нехватку това-

## ТИПИЧНО ФИНСКИЙ ДОМ ПО НЕТИПИЧНО НИЗКОЙ ЦЕНЕ



**589 1227**

МЕНЕЕ **800** \$/м<sup>2</sup>  
ЦЕНА ПОД КЛЮЧ

scandicHOUSE  
Новый Арбат, д. 21  
[www.scandicHOUSE.ru](http://www.scandicHOUSE.ru)

ра. Он же помогает ритейлеру продержаться до следующей партии: иногда закупать ее приходится у альтернативного поставщика.

Благодаря созданию страховых запасов «Перекресток» снизил показатели out-of-stock в несколько раз. Например, по скакам и водам эта цифра уменьшилась вдвое — до 10%. Однако у таких заделов всегда есть и оборотная сторона — ухудшение показателей оборачиваемости. Директор сети «Перекресток» по ИТ **Владимир Кива** считает нахождение оптимальной нормы страховых запасов результатом тонкого компромисса: «Здесь нужна

золотая середина, и с точностью определить ее — настоящеe искусство торговли».

В этом году в «Перекрестке» была опробована технология централизованного расчета страховых запасов по всем магазинам: «Там используется вероятностный анализ на основе среднеквадратичных отклонений», — рассказывает Кива. — Этот метод позволяет рассчитывать страховой запас с учетом возможных недопоставок товара».

Обычно страховые запасы поддерживаются в течение недели, при сезонных пиках спроса — 10 дней. Торговый дом формирует их в основном по быстро оборачи-

ваемым товарам (группа А) — восьми тысяч наименований, проходящим через распределительный центр. Это примерно треть ассортимента сети. Оставшиеся 70% — скропортиращиеся продукты питания. Их по магазинам развозят сами поставщики. Неудивительно, что показатели out-of-stock по товарам, проходящим через распределительный центр, выглядят намного лучше, чем по тем, которые магазины напрямую заказывают у поставщиков.

## Автоматическая память КОГДА МАГАЗИНЫ остаются с поставщиками «один на один» (без поддержки

### Как считается out-of-stock

Out-of-stock (OOS) — это выраженная в процентах доля наименований товаров, не представленных на магазинной полке в данный момент. Наиболее распространенная методика расчета такова: сначала выбирается одна или более категорий товаров, по которым проводится исследование. Затем контролер в конкретном магазине с заданной периодичностью в течение дня проверяет, какое количество позиций отсутствует на полках. Среднее значение out-of-stock вычисляется для каждой категории, затем определяется усредненное значение для всего ассортимента.

О значимости проблемы пустых полок для ритейлеров можно судить хотя бы по количеству исследований, выполненных на эту тему в разных странах мира. Наиболее исчерпывающее представление о проблеме дает сводный отчет Американской ассоциации бакалейщиков по причинам отсутствия товаров на магазинных полках. По данным этого отчета, обобщающего 40 предыдущих исследований, средний показатель

отсутствия во всем мире составляет 8,3%.

**Причины повышения out-of-stock\_1** Рекламные акции. В результате проведения рекламных акций OOS увеличивается вдвое

**2**\_Оборачиваемость товара.

Средние показатели OOS по «ходовым» изделиям вырастают до 13–15%

**Продолжительность отсутствия товаров на полках**\_По сводным дан-

ным, 36% товаров, отсутствующих на полках, не возвращаются туда в течение одного-трех дней, 20% отсутствующих позиций не появляются на полках в течение 8–24 часов, а 19% товаров — более трех дней.

**Реакция покупателей на отсутствие товара на полке**\_Не найдя на полках нужный товар, 27% европейских потребителей уходят к конкурентам, 32% приобретают аналогичный продукт другого производителя, 17% откладывают покупку, 16% приобретают аналогичное изделие того же производителя.

**Потери в объемах продаж в результате out-of-stock**\_По всему миру ритейлеры теряют в среднем 3,9% оборота, или 49% потенциальных продаж.

### Экономический эффект от повышения доступности товаров

В розничных сетях Греции каждый евро, затраченный на улучшение доступности, обеспечивает 35 евро дополнительных продаж. В США 50-процентное повышение доступности приводит к увеличению продаж на \$33 млн, прибыли — на \$1,3 млн.

### Способы снижения out-of-stock \_1

Увеличение страховых запасов

2\_Наем дополнительного персонала для контроля полок

3\_Категорийный менеджмент и составление планограмм

4\_«Оповещающие» информационные системы

5\_Электронный обмен данными между ритейлерами и поставщиками

ОБЩЕРОССИЙСКАЯ  
ОБЩЕСТВЕННАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ **ДЕЛОВАЯ**  
**РОССИЯ** D

II ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС  
НА СОИСКАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ  
СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА

КОМИТЕТ ПО УКРЕПЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

# «ОБЩЕСТВЕННОЕ ПРИЗНАНИЕ - 2005»

Приглашаются к участию предприятия, осуществляющие свою деятельность на территории РФ

Цель конкурса - развитие гражданского общества, общественное и профессиональное признание достижений предпринимателей за их вклад в развитие социально ответственного бизнеса России

Дополнительная информация и форма заявки на официальном сайте «Деловой России» [www.deloros.ru](http://www.deloros.ru)



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

мощной логистики распределительного центра), сразу же становятся заметны недостатки в процессах управления магазинами. Именно персонал торговых точек, по убеждению руководителя проектов компании Roland Berger Strategy Consultants **Георгия Бабилашвили**, ответственен за пустые полки. Речь прежде всего идет о несовершенстве процедур поддержания текущего ассортимента. Как правило, менеджеры либо забывают что-то заказать, либо спохватываются слишком поздно.

Все усугубляется тем, что скропортиющуюся продукцию приходится заказывать ежедневно — и иногда не по разу. В «Перекрестке» решили, что положить конец забывчивости магазинных закупщиков может только машина. Там была внедрена система автоматического дозаказа. Периодически она выдает сигнальные полосы — напоминания о необходимости сделать заказ либо запустить инвентаризацию, если с товаром какая-то путаница. «Нормальные менеджеры вели свои календари на листочках, а кое-то спохватывался лишь тогда, когда товар заканчивался», — вспоминает Владимир Кива. — Сейчас все контролирует система: она планирует даты заказа товара, ведет календарь заказов и поставок. На его

же основании делаются автоматические предложения о составе и количестве товара, который надо заказать. И когда персонал магазина, отвечающий за заказ, утром приходит на работу, он видит на экране готовый перечень, составленный системой за ночь».

Однако автоматизацию процесса в торговом доме посчитали полумерой. Там решили пойти еще дальше — в принципе освободить магазины от функции заказа. В одном из них, по словам Владимира Кивы, уже запущен pilotный про-

ект по управлению алкогольным ассортиментом из центрального офиса. Позитивные результаты эксперимента впоследствии могут привести к полной реорганизации процесса закупок. Они будут осуществляться не на местах, а в центре.

## лаборатория

ект по управлению алкогольным ассортиментом из центрального офиса. Позитивные результаты эксперимента впоследствии могут привести к полной реорганизации процесса закупок. Они будут осуществляться не на местах, а в центре.

### Дьявол в деталях

К ПУСТЫМ ПОЛКАМ могут приводить не только опоздания с заказами. Порой это случается по вине сотрудников, которые вовремя не принесли товар из подсобки. Другая причина ассортиментного дисбаланса — ошибки в размещении товаров на полках. Во многих случаях они вызваны отсутствием четких норм относительно того, что, где и в каком именно количестве выставлять. В торговом доме «Перекресток» значимость процессов управления торговым залом понимают. И там уже нашли способ, как их усовершенствовать. Например, по словам Владимира Кивы, недавно были утверждены единые стандарты выкладки (планограммы) товаров на полках для всего торгового дома. В них зафиксировано место и норма выкладки по каждой группе — с учетом оборачиваемости и условий договора с поставщиком. Это стало серьезным прогрессом по сравнению с прежними, весьма расплывчатыми рекомендациями.

В целом, подводит итоги директор «Перекрестка» по ИТ, пустые полки — это комплексная проблема, которую нельзя решить каким-то одним способом. Приходится принимать во внимание все многообразие факторов и одновременно «подтягивать все направления». Как говорят в США, retail is detail. Эффективность работы розничного оператора зависит от его внимания к деталям. **сф**



#### Издательство «БЕЛЫЙ ГОРОД»

#### Проект «Вечные книги»

«Россия. Великая судьба», «Слово о полку Игореве», А.С. Пушкин «Сказки», А.С. Пушкин «Борис Годунов», А. Дюма «Три мушкетера», Коран

Тираж — до 55 экземпляров

- \* Итальянская бумага ручной выделки
- \* Ручной французский переплет из натуральной кожи
- \* Тиснение золотой и серебряной фольгой
- \* Серебро 925-й пробы, золочение
- \* Самоцветы и поделочные камни
- \* Авторская роспись по горячей эмали
- \* Подарочный футляр

Москва, ул. Металлургов, д. 56/2  
Тел./факс: (095) 305-45-06. [www.belygorod.ru](http://www.belygorod.ru)

В ДЕСЯТКУ САМЫХ ВАЖНЫХ ИННОВАЦИЙ ВТОРОЙ ПОЛОВИНЫ XX ВЕКА ЭКСПЕРТЫ ВСЕГДА СТАВЯТ СЕКЮРИТИЗАЦИЮ. НЕДАВНО В РОССИИ СОВЕРШЕНА ПЕРВАЯ ТАКАЯ СДЕЛКА — НА БАНКОВСКОМ РЫНКЕ. НО СЕКЮРИТИЗАЦИЯ МОЖЕТ БЫТЬ ИНТЕРЕСНА И НЕФИНАНСОВЫМ КОМПАНИЯМ. **текст:** сергей кашин

## Отделение финансовых зерен



Идея этой финансовой операции в общем проста: превратить некий неликвидный актив в ликвидный, торгуемый на рынке. В качестве такого неликвида выступают разнообразные будущие платежи.

Большинство стран первыми секьюритизацию проходят ипотечные кредиты — так было в США (этот процесс очень живописно описал в «Покере лжецов» Майкл Льюис), так было и в большинстве — кроме, понятно, России — других стран. Кредиты на жилье велики и выдаются на очень длительный срок. И рано или поздно любой банк-заимодавец сталкивается с нехваткой ликвидности (в данном случае — средств для выдачи новых кредитов) и необходимостью ее восполнить.

Для этого, собственно, существовало и раньше достаточно много способов. Можно, например, продать кредиты другому

банку. Но найти такой банк не так уж просто, ведь скупощий чужие кредиты тоже когда-нибудь упрется в свой потолок ликвидности. Можно под залог будущих денежных потоков получить новый кредит.

Эти способы российские банки сейчас используют и частенько называют их секьюритизацией. Так или иначе такие сделки подразумевают «приходование» будущих поступлений. Символично, что сам термин «секьюритизация» появился случайно. Его буквально на ходу придумал **Льюис Раньери**, глава ипотечного департамента Salomon Brothers, когда ведущая колонки «Слухи со Стрит» в Wall Street Journal спро-

сила его, как же называется сделка, о которой он ей только что рассказал. Появившийся таким ненаучным способом ярлык и приклеивают сейчас куда попало.

Но классическая секьюритизация — сделка, с одной стороны, более сложная, с другой — более изящная. Создается специальная компания (SPV; см. **СФ №07/2004**). И уже она выпускает облигации, которые на рынке покупают инвесторы. Купоны по этим облигациям и черпаются из тех самых имеющихся будущих платежей. Зачем городить такой огород? Ведь можно же просто продать облигации, обеспеченные будущими доходами.

На самом деле при помощи SPV компания-оригинатор (та, что выдала первоначальные кредиты) как бы отделяет от себя свои активы. SPV создается так, что покупатели подобных облигаций не страдают даже при банкротстве компании-оригинатора: им продолжает выплачиваться причитающийся доход. Меньше риски — меньше доход. На практике разница между ставкой по обычным облигациям и по облигациям, выпущенным по классической схеме секьюритизации, составляет 100–200 базисных пунктов (1–2%). Начиная с некоторой минимальной суммы сделка становится экономически выгодной для компании-оригинатора. Секьюритизацию достаточно легко «опознать» по упоминанию того, что выпуск ценных бумаг получил более высокий кредитный рейтинг по сравнению с кредитным рейтингом компании, этот выпуск организовавшей. И секьюритизация — это единственный способ добиться того, чтобы кредитные агентства S&P, Moody's или Fitch присвоили ценным бумагам рейтинг выше суверенного.

Сделки секьюритизации получили распространение в 1970-х годах в США (и до сих пор выпуски за пределами Соединенных Штатов по объему в разы меньше американских (см. справку на стр. 64). Большую их часть до сих пор составляют сделки секьюритизации ипотечных кредитов (так называемые mortgage-based security, MBS). В очень значительных объемах совершаются сделки по секьюритизации будущих поступлений по кредитным картам и по автокредитам.

Сейчас специалисты утверждают, что секьюритизировать можно практически любой сколько-нибудь устойчивый поток будущих платежей. На практике это означает, что на более-менее регулярной основе в США секьюритизируются студенческие кредиты, кредиты под коммерческие автомобили, кредиты под приобретение железнодорожных вагонов, пулы лизинговых контрактов, дебиторская задолженность (включая коммунальные платежи).

Для инвесторов-любителей экзотики существуют облигации под выигрыши в лотерее и продажи парковочных талонов, доходы от будущих продаж музы-

кальных дисков Дэвида Боуи и Лучано Паваротти. Или поступления, например, от специально введенного испанским правительством налога на демонтаж атомных электростанций.

## Квази- и недосделки

ВЗГЛЯДЫ НА СЕКЮРИТИЗАЦИЮ в России довольно серьезно расходятся. Одни считают, что этому прогрессивному инструменту надо дать «зеленую улицу». Противники делятся на тех, кто считает, что секьюритизация — порождение американского империализма или как минимум чуждой нам англосаксонской правовой системы, и на тех, кто ничего против самой операции не имеет, но советует погодить — сначала научиться работать с более простыми долговыми инструментами, например, с теми же облигациями.

Развитие рынка и впрямь идет стремительно. **Саймон Вайн**, начальник отдела производных инструментов Альфа-банка, обозначает такие его вехи:

до 1998 года: выпуск еврооблигаций, векселей, государственных и муниципальных облигаций;

- 2000 год: появление рынка рублевых корпоративных облигаций;
- 2001 год: возобновление выпуска корпоративных еврооблигаций и муниципальных рублевых облигаций;
- 2002 год: выпуск первого CLN (см. СФ №41/2004);
- 2003 год: бурный рост рынка рублевых облигаций и стандартизация их структуры;
- 2004 год: появление МТН, структурированных займов и квазисекьюритизаций;
- 2005 год: секьюритизация, возможно, российские CLN.

Видно, что развитие идет очень бурно — год за пять как минимум.

История российской секьюритизации насчитывает чуть более года. Начало было положено в конце 2003 года выпуском так называемых нот участия в кредите (loan participation note, LPN). Но в отличие от журналистов специалисты называют эту сделку квазисекьюритизацией. С секьюритизацией выпуск «Русского стандарта» (РС) роднит только то, что сделан он был под пул из 50 тыс. потреби-

# The Moscow Times

27 сентября 2005,  
Марриотт Гранд (Тверская, 26)

## III Ежегодный PR форум Эффективный PR

### ПРОГРАММА:

<b>9:30 – 10:00</b>	<b>Регистрация гостей</b>	
<b>10:00 – 11:40</b>	<b>Сессия 1: PR для пользы дела</b>	
<i>Модератор – Юлия Мишкинене, ЦКТ PROПАГАНДА</i>		
10:00 – 10:20	«Искусство антикризисного PR», Андрей Трапезников, ОАО РАО «ЕЭС России»	
10:20 – 10:40	«Роль PR в компании на этапе ребрендинга: мастерство перпозиционирования и ребрендинга», Михаил Умаров, Вымпелком	
10:40 – 11:00	«Использование средств PR для сохранения лояльности и доверия клиентов в период слияний или ребрендинга», Марина Агеева, УРАЛСИБ	
11:00 – 11:20	«Роль PR в конкурентной борьбе», Марина Каган, Вимм-Биль-Данн	
11:20 – 11:40	Тема уточняется, Константин Бочарский, «Секрет фирмы»	
<b>11:40 – 12:00</b>	<b>Кофе-брейк</b>	
<b>12:00 – 13:20</b>	<b>Сессия 2: PR-микс</b>	
12:00 – 12:20	«PR – траты денег или возможность их заработать?», Святослав Бычков, SPN Ogilvy Public Relations	
12:20 – 12:40	«Построение внутристороннего PR в системе «Росгосстраха», Игорь Игнатьев, «Росгосстрах»	
12:40 – 13:00	«Построение интегрированных маркетинговых коммуникаций в крупнейшей телекоммуникационной компании», Элла Томилина, ОАО «Северо-Западный Телеком»	
13:00 – 13:20	«Какой PR нужен российским компаниям», Андрей Мамонтов, «Мамонтов и партнеры»	
<b>13:20 – 14:30</b>	<b>Обед</b>	
<b>14:30 – 16:10</b>	<b>Сессия 3: Эффективные PR-стратегии</b>	
<i>Модератор – Олег Корионов, КГ «Кузьменков и партнеры»</i>		
14:30 – 14:50	«Роль PR при слиянии и поглощении», Владимир Руга, THK-BP	
14:50 – 15:10	«Инновации в PR», Лариса Зелькова, ХК Интеррос	
15:10 – 15:30	«Нетрадиционный PR», Ольга Белоцерковцева, Игорь Намаконов, IQ marketing	
15:30 – 15:50	«Нестандартные PR-технологии», Валентина Агапова, ЦКТ PROПАГАНДА	
15:50 – 16:10	«Спонсорство как PR-стратегия компаний», Евгения Мамсурова, ОАО Внешторгбанк	
<b>16:10 – 16:30</b>	<b>Кофе-брейк</b>	
<b>16:30 – 18:00</b>	<b>Круглый стол: «PR на весь мир»</b>	
	60-летие победы, «Олимпиада 2012», уроки Украины, американские PR-технологии.	
	<b>Эксперты круглого стола:</b>	
	Алексей Венедиктов, «Эхо Москвы»	
	Глеб Павловский, «Фонд эффективной политики»	
	Александр Привалов, журнал «Эксперт»	
	Алексей Ситников, «Имидж-Контакт»	
	Вячеслав Табачников, Cassidy & Associates CIS	
	Кирилл Рогов, gazeta.ru	
	Михаил Фишман, Русский Newsweek	

### Информационные спонсоры:



По вопросам регистрации, пожалуйста, обращайтесь в The Moscow Times к Марии Потаповой (reg@tmtbb.ru)  
Тел.: (095) 937-3399 Факс (095) 937-3393 www.events.moscowtime.ru

тельских кредитов. На самом же деле банк просто обеспечил свои облигации гарантией без привязки к конкретным активам. И самое главное — в случае банкротства РС покупатели таких облигаций становились бы в общую очередь.

Следующей сделкой недосекьюритизации стал выпуск «Газпромом» облигаций, обеспеченных экспортными контрактами компании. Сделка была структурирована как выдача газпромовским SPV — Gazprom International S. A. — кредита газовому гиганту. Платежи по заложенным экспортным контрактам проходили через специальный накопительный счет, и шли транзитом на счета «Газпрома». Сам

кредит «Газпром» выплачивал другим способом. Но если бы с кредитом начались проблемы, транзит этих денег сразу бы закончился: они стали бы накапливаться на счете в пользу покупателей облигаций Gazprom International. В случае банкротства, скорее всего, держатели облигаций пострадали бы вместе с другими кредиторами «Газпрома». Так или иначе, защита инвесторов была такова, что облигации получили рейтинг выше российского суверенного.

На недавно прошедшей в Москве конференции «Секьюритизация активов: новые инструменты и новые участники», проведенной Институтом фондового рынка и управления (ИФРУ), эксперты истинно секьюритизационными называли лишь две сделки. И обе относятся к самым распространенным в США. Но это не секьюритизация ипотечных кредитов.

Еще в прошлом году Росбанк секьюритизировал поступления по пластиковым картам. Использованная схема была очень близка к классической секьюритизации. Во-первых, по мнению Саймона Вайна, в основе сделки лежат будущие, прогнозируемые денежные потоки, а не закрепленные в договорах обязательства. Во-вторых, денежные потоки по пластиковым картам поступают на счет SPV. Они сразу направляются покупателям облигаций. И лишь те деньги, что останутся после обслуживания долга, идут Росбанку.

В мае нынешнего года пришло время и для классической сделки. Банк «Союз» провел секьюритизацию своих автокредитов — по всем правилам. Главное отличие от вышеописанных сделок заключа-

ется в том, что была проведена так называемая true sale («настоящая продажа») пула автокредитов в пользу SPV. Даже если банк «Союз» обанкротится, это не остановит обслуживание долга. Кроме того, пул для удобства инвесторов был разделен на несколько траншей с разными условиями обслуживания. Обслуживание идет по методу водопада: так называемые старшие транши лучше защищены от невыплат, выплаты по младшим траншам идут по остаточному принципу. Как говорит Артур Илиев, партнер юридической фирмы «Клиффорд Чанс», обслуживавшей сделку, выработанная структура позволила рейтинговому агентству Moody's присвоить долговым бумагам старшего транша рейтинг BaA3, что соответствует суверенному рейтингу Российской Федерации. Артур Илиев считает, что это серьезный успех, который открывает хорошие перспективы для других российских компаний.

## Суды на страже русской истории

УСИЛИЯ И В САМОМ ДЕЛЕ БЫЛИ предприняты серьезные. Дело в том, что в России такую сделку провести очень трудно.

**Артур Илиев:** Часто приходится сталкиваться со специфическим образом мыслей, сформированным ограничительным подходом судов и государственных органов к толкованию законодательства: имеет место боязнь осуществлять какие-либо действия, которые напрямую не предусмотрены законодательством, хотя бы они и не были запрещены. Поэтому все описанные сделки трансграничны, и значительная часть операций проходит за рубежом и не по российскому праву (например, только за границей сейчас можно создать полноценное SPV).

Но избежать проблем с российской судебной практикой все равно на сто процентов нельзя. Так называемая уступка прав требования на активы возможна только в рамках российской правовой системы. А по словам Юрия Туктарова, старшего юриста компании «Линия права», российские правоведы — в полном соответствии с воззрениями начала прошлого века — относятся к взаимоотношениям кредитора и заемщика как к чему-то глубоко интимному, сродни отношениям супругов в браке. Уступка прав требования в этом случае превращается в таинство, особую процедуру. А при классической секьюритизации долги «продаются» обезличенно. Более того, можно запросто про-

### БЕЗ ИПОТЕКИ

**Первая секьюритизация неипотечного актива была проведена банком First Boston в 1985 году. В качестве актива выступали кредиты на покупку компьютеров, которые выдала Sperry Corporation (ныне Unisys). Уже на следующий год были секьюритизированы поступления от кредитных карточек. Среди развивающихся стран — особенно тех, которые получают много доходов от туризма (например, Турция, Бразилия и проч.) — популярны сделки, подобные проведенной Росбанком, по секьюритизации прав требования к международным платежным системам.**

**На 18 августа нынешнего года, по данным специализированного еженедельника Asset-Backed Alert, было секьюритизировано \$614 млрд неипотечных кредитов (из них \$126 млрд — за пределами США).**

### Сделки секьюритизации в России

ЭМИТЕНТ		
ПАРАМЕТР	РОСБАНК	БАНК «СОЮЗ»
ОБЪЕМ ВЫПУСКА	\$225 млн	\$43,7 млн
РЕЙТИНГ ВЫПУСКА	FITCH + MOODYS B3	MOODY'S BA3 (У СТАРШЕГО ТРАНША)
РЕЙТИНГ ЭМИТЕНТА	FITCH B MOODY'S B1+	S&P CCC / СТАБИЛЬНЫЙ
СТАВКА КУПОНА	9,75%	ОДНОМЕСЯЧНЫЙ LIBOR + 1,75% (ОКОЛО 5% ГОДОВЫХ)
СТРУКТУРА ВЫПУСКА	ОДИН ТРАНШ	НЕСКОЛЬКО СУБОРДИНИРОВАННЫХ ТРАНШЕЙ
ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ОБЛИГАЦИЙ	ПРАВА ТРЕБОВАНИЯ РОСБАНКА К ПЛАТЕЖНЫМ СИСТЕМАМ VISA, MASTERCARD, CIRRUSMAESTRO В ОТНОШЕНИИ ПЛАТЕЖЕЙ ПО БАНКОВСКИМ КАРТАМ	ПЛАТЕЖИ ПО ПОРТФЕЛЮ АВТОКРЕДИТОВ
ОРГАНИЗАТОРЫ ВЫПУСКА	CREDIT SUISSE FIRST BOSTON (EUROPE), MERRILL LYNCH INTERNATIONAL	МОСКОВСКИЙ НАРОДНЫЙ БАНК

\* ПОВЫШЕН ПОСЛЕ ЭМИССИИ ДО B3

## Для инвесторов—любителей экзотики существуют облигации под выигрыши в лотерею и продажи парковочных талонов, доходы от будущих продаж музыкальных дисков Дэвида Боуи и Лучано Паваротти

дать долги, которых еще не существует в природе, которые появятся в будущем. В России в нынешних условиях суд такое отношение к должникам считает грубым нарушением их прав, чем-то вроде передачи третьему лицу прав требовать выполнения супружеских обязанностей. Специалистам известно, что подобные проблемы появляются и при заключении сделок факторинга (см. СФ №16/2003), что отчасти является причиной их дороговизны и малого распространения в России.

Проблема с уступкой прав требования — одна из основных, но не единственная. На долю юристов при выпуске облигаций «Союза» досталась львиная доля работы. Вторым очень важным участником сделки стало рейтинговое агентство. Без серьезного повышения рейтинга по-

лученных ценных бумаг секьюритизация может потерять экономический смысл, поэтому получение рейтинга — одно из главнейших условий успеха. И можно сказать, что подготавливалась сделка под диктовку рейтингового агентства.

Экстраординарные усилия по защите инвесторов наверняка стоили экстраординарных затрат. Хотя были непосредственные выгоды (см. сравнение процентов в таблице), но, если судить по объему выпуска облигаций (около \$50 млн), банк интересовали скорее лавры первопроходца и возможность эксплуатировать — уже дешевле — разработанную схему в будущем. Что и подтвердил Стюарт Лоусон на конференции ИФРУ, заявив, что до конца года подобную сделку проведут еще раз и будут повторять в будущем.

**Двери открываются**  
ПОКА РОССИЙСКАЯ ПРАВОВАЯ СИСТЕМА не станет более дружелюбной к секьюритизации, такие сделки не могут получить широкого распространения. Они, скорее всего, будут проводиться банками и останутся трансграничными (то есть инвесторы будут иностранными). Но сейчас готовится пакет поправок к российским законам, которые облегчат проведение сделок внутри России. Как пообещал на конференции заместитель руководителя Федеральной службы по финансовым рынкам **Владимир Гусаков**, поправки будут внесены на рассмотрение Госдумы до конца этого года. Эксперты считают, что уже к весне следующего года могут быть проведены первые сделки по рефинансированию ипотечных кредитов.

После того как ипотечные сделки будут отработаны (и станут дешевле), свои силы в секьюритизации могут попробовать нефинансовые компании, например авиакомпании или коммерческие игроки на рынке коммунальных услуг. При благоприятном стечении обстоятельств это может произойти в ближайшие пять лет. ☐

# БРЭНД ГОДА /EFFIE 2005 ВНИМАНИЕ! Открыт прием заявок на участие в конкурсе



представляет

Торжественная церемония награждения 26 октября 2005

Регистрация участников и дополнительная информация:

117393, Москва, ул. Профсоюзная, д.78. Тел.: +7 (095) 363-03-35, 363-11-11 (доб. 1885).

E-mail: brandgoda@rbc.ru [www.brandgoda.ru](http://www.brandgoda.ru)

Генеральный спонсор:



Спонсоры:



Официальный партнер церемонии:



Глобальный информационный партнер:



Информационные  
спонсоры:



Генеральный информационный спонсор:



# спроси секрет фирмы



БАРБАРА ПОЛЯКОВА

Тимур БИЗАЕВ  
менеджер, Хабаровск

## Качественная оценка

**Вопрос:** Что дает внедрение на предприятии системы TQM и сертификация ISO 9000? Каков их реальный экономический эффект?

**Ответ СФ:** Если грубо, экономический эффект от внедрения ISO можно посчитать как экономию ресурсов в результате наведения порядка там, где его не было. Компанию, в бизнес-процессах которой царит хаос, эти стандарты помещают в рамки технологических и административных регламентов. Точный ответ на вопрос «сколько?» может дать только конкретное внедрение на конкретном предприятии. В целом очевидно: эффективность ISO как инструмента напрямую зависит от целей, которые перед системой ставит компания. В частности, такой целью может быть снижение дефектности в процессах. Каждый этап производственного цикла подвержен изменениям, а ISO позволяет упредить ошибку и предложить сценарий действий на случай ее возникновения. В то же время недоумение вызывает желание некоторых руководителей решить с помощью стандартов проблему низкой мотивации персонала.

Пожалуй, не стоит определять сертификацию по ISO и TQM как систему реального вовлечения в управление качеством всех и каждого. Например, компания Digital Design, о которой писал СФ («Вот ровно то, что вы просили», СФ №43/2004), давно внедрила ISO, однако TQM-компанией (то есть компанией, где в процесс совершенствования вовлечены не менее 70–80% сотрудников) себя не считает. Работает она на ИТ-рынке, где наличие сертификата ISO стало обязательным условием участия во многих тендерах, в том числе международных. Кстати, победу в конкурсах на выгодные поставки и подряды вполне можно отнести к экономическому эффекту.

Артем ЛЕБЕДЕВ  
директор по развитию бизнеса

## Не в деньгах счастье

**Вопрос:** Как мотивировать сотрудника, у которого все есть?

**Ответ СФ:** Если человек зарабатывает столько, сколько ему надо, работает хорошо (пока), но вы чувствуете что-то неладное, следите за задуматься. Дело в том, что деньги, хороший начальник, удобное место работы – всего лишь «гигиенические» факторы. Если их нет, сотрудник испытывает дискомфорт, а если они есть, то это еще не значит, что он будет работать ударно. Наверное, каждый может вспомнить примеры, когда люди получают относительно низкую зарплату, но не уходят в другие компании. Главная причина – им тут интересно. Без интереса, самого значительного винтика в любой системе мотивации, ра-

но или поздно произойдет сбой. Ваша задача – нащупать, в какой области лежат интересы вашего сотрудника, понять, что его действительно зажигает. Известна масса мотивирующих факторов. Одни из наиболее распространенных: карьерный рост, расширение сферы ответственности, самостоятельность в принятии решений; вовлечение в процесс изменений, совместное обсуждение будущего компании с руководством; публичное признание, одобрение и т. д. Подробнее с выявлением мотивирующих факторов вы можете познакомиться в статье «Спасти рядового сотрудника» (СФ №22/2005).

Алексей ПАХОМОВ  
менеджер, Чебоксары

## Пять раз отмерить

**Вопрос:** Как определить эффективность промоакции?

**Ответ СФ:** Для начала нужно собрать данные об объемах продаж вашей продукции в магазинах, где вы намерены проводить промоакции. То же самое необходимо сделать после завершения акции. Если простое сравнение показывает, что исходные показатели выросли лишь в четыре–пять раз, достигнут лишь минимальный порог эффективности. Значит, вы или ваши партнеры что-то сделали не так.

Возможно, выбранные вами магазины расположены вдали от основных покупательских потоков. Или решили сэкономить, вы наня-

ли плохо обученный промоперсонал, который просто саботировал акцию. Не исключено, что вас подвели торговые точки. На полках магазинов во время акции могла быть не вся линейка вашей продукции или вас вовремя не оповестили о том, что товар закончился и необходимы дополнительные поставки.

Чтобы держать партнеров в тонусе, вам или вашим торговым представителям необходимо выборочно посещать магазины и следить за тем, насколько добросовестно они выполняют условия подписанных с ними соглашений.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу [ask@sf-online.ru](mailto: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» несет ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.

Нас смотрят **5 МЛН** зрителей  
**33%** зрителей - владельцы, руководители  
и менеджеры предприятий  
**44.8%** зрителей смотрят канал  
каждый будний день

# РБК-ТВ

## *набирает обороты...*



В сентябре  
первый и единственный  
бизнес-канал  
России РБК-ТВ  
начинает свой  
очередной оборот  
вокруг Солнца

Информация о подключении:

Москва (095) 363 0303  
С.-Петербург (812) 371 8140

Лицензия серия №7490 от 18.07.03, выдана Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

«КРАЙНЯЯ ФОРМА НАРЦИССИЗМА» — ТАКОЙ ЗАОЧНЫЙ ДИАГНОЗ ПОСТАВИЛИ АМЕРИКАНСКИЕ ПСИХИАТРЫ [ЛАРРИ ЭЛЛИСОНУ](#), ПРЕЗИДЕНТУ КОРПОРАЦИИ ORACLE. ОДНОМУ ИЗ ДЕСЯТИ БОГАТЕЙШИХ ЛЮДЕЙ МИРА, СОЗДАТЕЛЮ КОМПАНИИ, ОБОРОТ КОТОРОЙ С 1985 ГОДА ВЫРОС В 500 РАЗ.

## Польза волонтизма

текст:

иван  
просветов

**Все вокруг должны разориться: неотлакированная правда о корпорации Oracle и ее вожде Ларри Эллисоне**  
**САУСВИК.**

М.: ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005  
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 304 С.

Чему можно научиться у великих миллионеров, построивших свои империи с нуля? Однажды я беседовал с основателем IKEA Ингварам Кампрадом и спросил: «А можно ли повторить ваш опыт?» «Конечно!» — ответил мебельный магнат. И объяснил, как.

«Для начала можете хоть сейчас пойти на почту и купить пачку открыток» (свои первые деньги Кампрад заработал подростком, торгуя ручками и открытками). Смысл ответа: шанс претендовать есть у каждого, другой вопрос — сможешь ли ты разглядеть этот шанс и им воспользоваться. По прочтении биографии президента Oracle остается впечатление, что на его месте мог оказаться только такой человек, как Ларри Эллисон, и никто другой. Дважды недоучившийся студент, Ларри был хотя и талантливым, но рядовым по меркам Силиконовой долины программистом; в 1977 году он создал столь же рядовую фирму, зарабатывавшую на разовых заказах. Но затем Эллисон вычитал в одном из открытых отчетов IBM идею реляционной базы данных (в самой IBM посчитали ее коммерчески нереализуемой), вцепился в нее мертвой хваткой — и не выпускает из рук вот уже 25 лет. «Эллисон управляет корпорацией так, как будто она все еще является стартапом, всегда оставаясь в центре событий и лично принимая решения по

самым разным вопросам, от разработки рекламной кампании до найма менеджеров», — подчеркивает Карен Саусвик, написавшая «Все вокруг должны разориться». К слову, эта книга, выпущенная издательским домом «Секрет фирмы», — первая подробная биография основателя Oracle на русском языке.

Все, кто работал у Эллисона, отмечают его исключительную предпринимчивость, организаторский талант и непоколебимый волонтеризм. В команде Oracle не осталось почти ни одного менеджера из тех, под чьим началом корпорация в 1990-е годы добилась высочайших темпов роста: либо ушли сами, либо, что случалось чаще, были уволены. Большинство из них основали собственные компании, которые сейчас конкурируют с Oracle. Саусвик насчитала 14 таких фирм.

Но Ларри Эллисону всегда было наплевать на конкурентов: «мы делаем лучший продукт» и «нас никогда не догонят» — таковы постулаты корпоративной культуры Oracle. При этом он совершенно спло-

коинно может рассуждать о «великолепном балансе неправдоподобного смириения и невероятной надменности» в японской культуре, знатоком которой себя считает. Несмотря на заметное снижение выручки компании за последние годы, которое связывают с качеством управления в Oracle, Эллисон не собирается отказываться от своего стиля руководства и делиться полномочиями. Возможно, бизнесмен очарован собственным успехом (сейчас объем продаж Oracle немногим меньше \$10 млрд). Возможно, он просто сомневается в пользе сомнений.

Карен Саусвик не порицает и не восторгается своим героям. Она описывает президента Oracle как явление, сравнивая его с капиталистическими гениями XIX века — «колоритными провидцами и мечтателями, которые создавали компании в соответствии со своими представлениями и управляли ими так, как хотели». Только раз Ларри Эллисон подчинился чужому указанию, когда в 2002 году в ходе подготовки к гонкам на кубок Америки капитан его же собственной яхты вычеркнул работодателя из списка команды, заменив более опытным моряком. Правда, что случилось с капитаном по завершении регаты, Карен Саусвик не упоминает. **СФ**

ЛИДЕРЫ В МОСКВЕ

# Международный Саммит Лидеров Управления

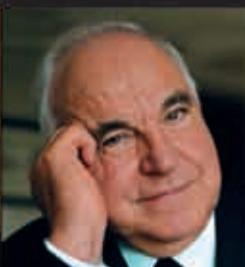
11-12 октября 2005 года, Экспоцентр, Москва



Уильям Дж. Клинтон  
42-й президент  
Соединенных Штатов  
Америки  
(посредством спутниковой связи)



Лу Герстнер  
Экс-председатель  
совета директоров IBM



Гельмут Колль  
Экс-канцлер ФРГ



Джек Уэлш  
Экс-CEO, Дженерал  
Электрик  
(посредством спутниковой связи)



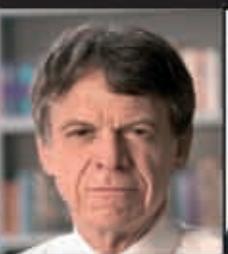
Том Питерс  
Ведущий гуру  
управления



Джек Траут  
Легендарный  
маркетинговый  
стратег



Роберт Каплан  
Создатель метода  
*Balanced Scorecard*



Джон Коттер  
Лидер в области  
теории управления и  
изменений



Киль Нордстром  
Бизнес-гуру в стиле  
фэнк

Корпоративные  
спонсоры:



Ведущий  
спонсор:



Спонсоры:



Международный  
медиа партнер:



Генеральный  
информационный  
спонсор:



При поддержке:



Медиа-партнеры:

The Moscow Times  
Russia's National Business

Harvard Business Review

Секрет фирмы

ИЮНСКО

газета

Большой  
Бизнес

ЖУК  
ВОРПЛЕ  
СОВРЕМЕННОСТЬ

Босс

бизнес

RUSSIAN  
FOOD & BEVERAGE  
MARKET

Информ  
КУРЬЕР  
СВЯЗЬ



Читателям журнала «СЕКРЕТ ФИРМЫ» скидка 10%!

При регистрации на сайте [www.leadersinmoscow.com](http://www.leadersinmoscow.com) укажите код скидки – SFIRAD3

Предложение действует до 16 сентября! Это специальное предложение не распространяется на уже существующие регистрация и не может быть использовано в сочетании с любой другой скидкой.

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

Тел: +44 20 7490 3774 / +7 095 775 0070 Факс: +44 20 7505 0079 / +7 095 775 0071

ОХОТА ЗА ЛОЖНЫМИ ЦЕЛЯМИ МОЖЕТ ПОДВЕСТИ ДАЖЕ САМУЮ ОРГАНИЗОВАННУЮ И ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ. ПРОБЛЕМА В ТОМ, КАК РАСПОЗНАТЬ И ВЫЧЛЕНИТЬ ИЗ НАБОРА ЦЕЛЕЙ ГЛАВНУЮ. ЭТУ ЗАДАЧУ ТАК И НЕ СМОГЛИ РЕШИТЬ УЧАСТНИКИ ШОУ «КАНДИДАТ» НА КАНАЛЕ ТНТ.

## Десять минут, которые потрясли всех

текст:

константин бочарский



Участники обеих команд, готовя презентацию овощей, показали себя серьезными, собранными и абсолютно неубедительными промоутерами

«Вы говорили ни о чем. Вы пришли не как на переговоры, а как на игру. Это ужасно», — сказал команде «Эверест» на разборе результатов шестого задания Аркадий Новиков. Что может быть ужаснее, чем обвинить участников игры в том, что они играют?

В этой серии шоу «Кандидат» командам требовалось организовать в магазинах «Перекресток» презентацию продукции теплиц Новикова — экологически чистых ягод и овощей. А затем провести переговоры об их закупке с менеджментом ритейлера.

Знаете, в чем тут подвох? В конструкции «а затем». Вряд ли так было задумано организаторами, но отнявшая много сил и времени промоакция оказалась типичной ложной целью, которая чуть не погубила обе команды.

Понятно, что всегда легче выполнять задачу, которую: а) проще представить, б) можно реализовать с помощью пусть и суетливых, но вполне рациональных и системных действий. Поэтому строить структуру легче, чем писать стратегию, планировать рекламную компанию легче, чем разрабатывать бранд, а следить за операционными показателями легче, чем за удовлетворенностью клиентов. Мы все любим то, что понимаем и в конечном итоге можем сделать своими руками. Задача, которая требует работы



01 02 03 04 05 06



07 08 09 10 11

## кандидаты

КОМАНДА «Победа»

01\_Денис СОЛДАТЕНКОВ,

28 лет, Ярославль

02\_Евгений ЮДКИН,

24 года, Саранск

03\_Роман КОНОВАЛОВ,

25 лет, Москва

04\_Татьяна БУРДЕЛОВА,

26 лет, Москва

05\_Елена ХОРС,

29 лет, Самара

06\_Анна ОЛЕФИРЕНКО,

24 года, Челябинск

КОМАНДА «Эверест»

07\_Дмитрий

ТРЕМБОВОЛЬСКИЙ,

24 года, Иркутск

08\_Илья СТРОКОВ,

26 лет, Москва

09\_Юлия ГРИГИНА,

22 года, Москва

10\_Наталья ГРАДСКАЯ,

35 лет, Москва

11\_Анна КУСТОВА,

23 года, Новосибирск

кропотливой, но видимой со стороны, имеет гораздо больше шансов занять наши умы и привлечь внимание человека из плоти и крови.

А что такое переговоры? Разговоры. Вот команды и подошли к подготовке промоакции более чем серьезно. Хорошо сделать промоакцию сложно. Это требует проработки, плана, распределения ролей, активности, инициативы, пресловутого креатива, в конце концов. Вот и в нашем случае при подготовке и проведении презентации даров теплиц занятие настало всем. Игроки договаривались об использовании местного переговорного узла, составляли анкеты, продумывали, как лучше и эффективнее охватить потенциальных клиентов. Они сделали многое. Сделали хорошо. Это отметило и жюри, и менеджмент торгового зала. Они выложились.

А затем им нужно было войти в кабинет менеджера по закупкам, у которого было всего десять минут и плохое настроение, зато не имелось никакой заинтересованности в их продукте. Но, как оказалось, победа команды зависела именно от него.

В принципе, провалить это задание сумели все.

Другое дело, что потом выяснилось: **Наташа Градова** измаяла коробки с деликатной продукцией, а **Илья Строков** (оба — команда «Эверест») нес какую-то оклесицу про позиционирование. «Я специально считал, вы пять раз произнесли слово „брэндинг“. Я смеялся», — комментировал его выступление советник Аркадия Новикова, **Михаил Петухов**, управляющий ресторанов «Бисквит» и Vogue Cafe.

Конкуренты из команды «Победа» были собраннее и точнее в формулиров-

ках, а их продукты — нарядней. Но если команда «Эверест» была похожа на начинающих рекламных агентов, то «Победа» — на кейтеринговую компанию на выезде. Профессиональную, собранную, с выученной легендой. И все равно ужасно неубедительную.

Науке вести переговоры посвящена куча книг. Наиболее известные стратегии: жесткие, мягкие и так называемые принципиальные (рациональные, конструктивные) переговоры. Но на практике каждый чаще всего выберет ту, которая ему ближе. А какая стратегия на самом деле приводит к выигрышу?

«С вами вел переговоры совершенно реальный менеджер, который ведет такие переговоры изо дня в день. Там не надо было заниматься „позиционированием“. Там надо было договариваться об условиях поставок», — так, в общем-то, обозначил секрет мастерства переговорщика Аркадий Новиков. И добавил: «Перед вами сидел живой человек».

Каждый переговорщик — живой человек. И каждому живому человеку хочется также говорить с живыми людьми о простых, наущенных вещах. С людьми, которые способны понять продукт, его место в жизни покупателей, его компанию и, в конце концов, его самого. Ведь люди покупают не продукт, люди покупают вас.

И еще: никто не любит умников. Тем более людей с синдромом «самого умного», как отзывался о виновнике проваленных переговоров Илья Строков Михаил Петухов: «Намного говорливее других и думает, что сможет любым способом, любой аргументацией убедить собеседника».

Уметь так вести переговоры — величайшее искусство. Что делать? Надо учиться.

И брать на переговоры людей, у которых представление об этой жизни простое, ясное и честное.

И, конечно, никогда не позволять ложным целям отвлекать вас от тех самых десяти минут, которые должны изменить вашу жизнь. Другое дело, как понять, какие именно десять минут — те самые. **СФ**

## Реалити-шоу «Кандидат»

— лицензионная версия американского шоу *The Apprentice*, которое ведет миллиардер Дональд Трамп. Участники проекта «Кандидат» разделены на две команды и борются за управленческую должность в группе компаний ресторатора Аркадия Новикова — ведущего российского проекта. Еженедельно шоу покидает один из участников. Годовой доход победителя составит 1,5 млн руб. Партнер проекта — журнал «Секрет фирмы» — следит за развитием событий и комментирует решения бизнес-кейсов. Интернет-сайт проекта: <http://kandidat-tnt.ru>.

## Кандидатский минимум

### Задание шестое. Ритейл.

Команды должны договориться о продаже магазину «Перекресток» крупной партии овощей из теплиц Аркадия Новикова.

### В следующем номере:

### Задание седьмое.

### Рекламный ролик.

Команды должны снять по три рекламных ролика для новой услуги МТС. На съемки дается три часа, на монтаж — два.



# Пусть себе пишут

Спам был, есть и будет.  
Но вы его даже не заметите.



Спамооборона  
[so.yandex.ru](http://so.yandex.ru)

Яндекс  
Найдётся всё



специальное обозрение

# транспортный цех

Управляемый парк

Преимущества и недостатки  
оперативного лизинга

с74

Российский бизнес  
садится в иномарки

Колеса для менеджеров

с78

Цена километра

Сколько стоит владение  
самыми популярными  
в России автомобилями  
среднего класса

с80

В нынешнем году начал активно развиваться сегмент оперативного лизинга. При этой схеме поставщик предлагает не только финансовую аренду, но и обеспечение автомобиля всем необходимым для эксплуатации.

# Управляемый парк

текст: роман гуляев



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Привычно понимаемый под термином «лизинг» финансовый лизинг фактически является разновидностью кредита. Разница состоит в том, что при лизинге пользователь не ставит автомобиль на баланс, лизинговые платежи относятся на себестоимость, что уменьшает налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, а amortизация автомобиля идет в три раза быстрее.

Оперативный лизинг (его еще называют долгосрочной арендой) включает и функции управления автопарком: лизингодатель берет на себя обеспечение автомобилей страхованием, своевременным сервисным обслуживанием, которое подразумевает как регулярное техобслуживание, так и внеплановый ремонт, сезонную замену и хранение резины, предоставляет в случае необходимости подменный автомобиль. По окончании срока действия контракта машина обычно возвращается лизингодателю, однако в российских условиях нередко в договор включается пункт, по которому возможен выкуп автомобиля лизингополучателем или его сотрудниками по заранее фиксированной цене. Как и в случае с финансовым лизингом, в оперативном ежемесячные платежи в течение всего срока договора одинаковы. Хотя лизингодатель

Недостатка в клиентах у игроков рынка лизинга пока нет

при этом меньше тратит в первые месяцы эксплуатации автомобиля, с ростом пробега цена обслуживания увеличивается. Но эти нюансы уже учтены в лизинговых платежах.

«Если говорить кратко, то оперативный лизинг вбирает в себя все преимущества финансового лизинга и к тому же исключает переменную часть в виде расходов на содержание автопарка», — считает генеральный директор управляющей компании «Пятое колесо менеджмент» **Сергей Зыков**. Соответственно, упрощается бюджетирование расходов на автотранспорт — они равномерны и заранее известны, к тому же избегаются внеплановые траты: любую серьезную поломку оплачивает если не гарантийный сервис, то лизингодатель.

Тем не менее продукт этот пока не стал популярным. По оценке заместителя генерального директора «Фольксваген групп финанс» **Владимира Мартюкова**, на оперативный лизинг приходится 5–10% от общего числа лизинговых сделок в России. Генеральный директор лизинговой компании «Уралсиб» **Дмитрий Шице** отмечает, что объем таких операций не превышает 5% от всех

лизинговых сделок. С этой оценкой согласен Сергей Зыков, который отметил, что сделки по лизинговым схемам сегодня составляют около 20% от общего числа корпоративных сделок. Исходя из этого получается, что на оперативный лизинг приходится лишь 0,1–0,2% от корпоративных продаж.

По словам Сергея Зыкова, в Западной Европе на оперативный лизинг в среднем приходится более 20% от общего числа корпоративных продаж, при этом в Великобритании и Нидерландах этот показатель доходит до 50%. «Потенциально и в России рынок оперативного лизинга может составить 50%, но для этого должно пройти много времени», — считает Зыков. По его прогнозу, через три года при хорошем развитии рынка услуг на оперативный лизинг придется до 5–10% от общего числа корпоративных сделок.

Поскольку в Европе уже давно оценили преимущество оперативного лизинга, головные офисы многих западных компаний предлагают российским представительствам тоже переходить на него. Однако получается это далеко не всегда. «Нашу схему я оперативным лизингом не назвал бы, — признается директор по закупкам российского Hewlett-Packard **Евгений Ванников**.

Финансовую сторону лизинга обеспечивает один поставщик услуг, а управление автопарком — другой». В российском представительстве Kimberly-Clark тоже лишь частично воспользовались этой схемой.

«Мы арендаем автомобили, но при этом сами управляем парком и занимаемся обслуживанием машин», — отметила офис-менеджер Kimberly-Clark Юлия Чиркова. При этом российский Kimberly-Clark тщательно изучал рынок, и предложения по оперативному лизингу оказались столь дорогими, что головной офис корпорации сам предложил выбрать долгосрочную аренду без управления.

## **Дорогие колеса**

Именно последний фактор — дорогоизна услуги — отвращает большинство потенци-

альных клиентов от использования схемы оперативного лизинга. Впрочем, переплата не превышает 5–10%. Но отсутствие проблем во взаимоотношениях со страховой компанией и со станциями технического обслуживания того стоит.

«Этот рынок пока находится лишь в начальной стадии развития: банки дают высокий процент для заемных средств, не развит рынок предоставления услуг по обслуживанию, и его участники, как правило, пытаются заложить в стоимость пакета максимальную прибыль», — добавляет Евгений Ванников. «Помимо отсутствия дешевых денег высокая цена определяется большим спросом на оперативный лизинг — крупные участники рынка пока не готовы к снижению ставок», — отмечает Сергей Зыков.

Операторы рынка подтверждают, что их услуги стоят дорого, но считают, что для этого есть объективные причины. «На первых клиентов ложатся все издержки, когда же потребителей становится больше, возникает эффект масштаба и цена услуги падает», — отмечает Владимир Мартюков. По его словам, при больших объемах закупок товара или услуги растет объем скидки для лизинговой компании, что отражается на цене в пользу конечного клиента.

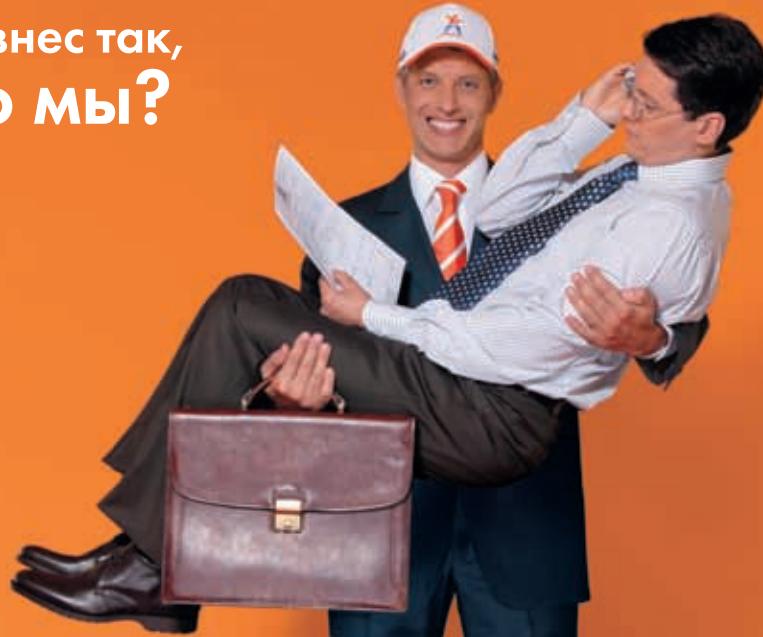
«Оперативный лизинг не может быть дешевле финансового, так как включает все эксплуатационные затраты и затраты на управление автопарком», — констатирует технический специалист лизинговой компании ALD Automotive Михаил Саакян. По его словам, оплачивая счета по ли-

зинту, клиент одновременно рассчитывается и по долговым финансовым обязательствам, и за страхование автомобиля, и за обслуживание, и за менеджмент.

## **Банки, сервисы и управленцы**

На нынешнем российском рынке оперативного лизинга есть несколько типов компаний. Во-первых, на него выходят европейские структуры, уже имеющие опыт такой работы на Западе. Почти год в России работает ALD Automotive, входящая во французскую финансовую группу Societe Generale. В ближайшее время планируется выход компаний Arval PNH, «дочки» другой финансовой группы — BNP Paribas. «С приходом крупных игроков, имеющих опыт управления большими

**Любите ли Вы Ваш бизнес так,  
как любим его мы?**



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

### **Европейский лизинг для Вашего бизнеса**

**Москва:** (095) 789 80 80; **Владимир:** (0922) 37 67 22; **Волгоград:** (8442) 24 18 35;  
**Воронеж:** (0732) 53 01 27; **Екатеринбург:** (343) 377 78 95; **Киров:** (8332) 54 41 74;  
**Краснодар:** (861) 215 28 20; **Нижний Новгород:** (8312) 61 80 01; **Новгород Великий:**  
(8162) 11 20 88; **Новороссийск:** (8617) 67 87 07; **Пермь:** (3422) 44 55 11; **Псков:**  
(8112) 12 24 12; **Ростов-на-Дону:** (863) 299 93 50; **Самара:** (8462) 33 33 46;  
**Санкт-Петербург:** (812) 332 12 22; **Ставрополь:** (8652) 39 55 83; **Тверь:** (0822) 77 70 60;  
**Тольятти:** (8482) 71 94 36; **Челябинск:** (3512) 68 94 42; **Ярославль:** (0852) 73 06 83

**europlan**  
LEASING FOR GROWTH

автопарками, рынок может продемонстрировать устойчивую тенденцию роста», — считает Евгений Ванников.

К числу крупных игроков европейского рынка Сергей Зыков относит также компанию LeasePlan, которую в прошлом году приобрела группа Volkswagen. Впрочем, у Volkswagen в России уже есть финансовое подразделение, представляющее, в частности, услуги оперативного лизинга. «Возможно, в России они будут работать по той же схеме, что ALD и банк Societe Generale: банк „Союсьете Женераль Восток” за-

лагал, в частности, «Рольф», но в конце прошлого года он продал свое лизинговое подразделение. Среди игроков этого сегмента присутствует, например, холдинг «Гемма». Однако, считает Зыков, таким компаниям на развитом рынке будет сложнее всего. «Они завязаны на конкретный бренд, который продают и обслуживают, им сложнее будет завоевать клиента, который иногда хочет иметь разнообразный автопарк. Кроме того, для западных игроков, собирающихся выйти на рынок оперативного лизинга, компа-

**«Многие потенциальные клиенты встречают эту схему в штыки. Они боятся, что могут потерять работу, если их парк будет обслуживать лизинговая компания»**

нимается финансовым лизингом, а ALD — лизингом оперативным», — считает Зыков. Он уверен, что три крупнейших европейских фирмы вынуждены будут выйти на российский рынок, этого требуют их глобальные партнеры.

Другая группа участников рынка оперативного лизинга — финансовые дочерние структуры автопроизводителей. Сейчас в России эту категорию представляет лишь «Фольксваген групп финанс». В следующем году свою деятельность могут начать финансовые подразделения концерна General Motors и группы Renault, но они в первую очередь будут ориентированы на финансирование покупок частных клиентов, а не на лизинг, в том числе и оперативный. И это несмотря на то, что и GM, и Renault в России относятся к числу лидеров рынка корпоративных продаж.

Пытаются внедрить оперативный лизинг и некоторые крупные дилерские компании — такой продукт пред-

нии, созданные на базе „дочки” сервисно-сбытового предприятия, стоят в конце списка потенциальных претендентов на покупку», — отмечает эксперт.

Наконец, к игрокам рынка оперативного лизинга относятся финансовые структуры. И если банки, как российские, так и зарубежные, не стремятся развивать непрофильный бизнес по управлению автопарком, ограничиваясь лишь финансовым лизингом, то лизинговые компании, напротив, расширяют спектр услуг — в их портфеле появляются вариации на тему оперативного лизинга. Речь идет, в частности, о компании «Глобус-лизинг», которая ввела услугу «полнооперационного лизинга». «Отечественные лизинговые компании исторически создавались как финансовые посредники либо инвесторы. Для расширения спектра услуг и включения в него управления клиентским автопарком необходимо либо создавать специализированное подраз-

деление, заточенное под логистику оперативного лизинга, либо прибегать к партнерству с существующими сервисными компаниями», — считает Дмитрий Шицле.

По мнению Сергея Зыкова, на рынок могут выйти и другие российские компании. Так, он упоминает компанию Cagpool, которая сейчас продвигает услуги управления автопарком: заключает сервисные контракты и договоры на абонентское обслуживание с автосервисом. Это своего рода прообраз «операционной» части оперативного лизинга — контракт, по условиям которого клиент ежемесячно платит сервисной станции фиксированную сумму. Последняя проводит необходимые регламентные работы и к тому же ремонтирует машину по мере необходимости.

Как считает директор по развитию бизнеса лизинговой компании Europlan **Александр Михайлов**, сейчас рынок консолидируется как в результате деятельности финансовых структур, так и усилиями тех, кто создает добавленную стоимость в ходе эксплуатации автомобиля. Лизинговые компании развиваются стандартный финансовый лизинг в оперативный, а сервисные предприятия ищут новые рынки сбыта своих услуг, но не желают при этом замораживать денежные средства в непрофильном бизнесе — финансировании. «Здесь возникает значительно больше возможностей для синergии, чем конкуренции», — уверен Михайлов.

## **Есть работа для начальника транспортного цеха**

Недостатка в клиентах у игроков рынка пока нет. В первую очередь услуга востребована у западных компаний, которые уже знают, что такое оперативный лизинг и насколько

он удобен, у которых в корпоративные стандарты записана необходимость работать по этому принципу. В основном это российские отделения европейских и транснациональных корпораций. «ALD Automotive вышла на российский рынок именно потому, что было много запросов от наших постоянных клиентов из Европы», — отметил Михаил Саакян.

Спрос на оперативный лизинг, несмотря на его дорогоизнну, есть и среди российских компаний. По данным директора по маркетингу ALD **Степани Берну**, 30% клиентов ALD — именно российский бизнес. Другие участники рынка считают, что российских компаний среди пользующихся оперативным лизингом очень мало. «Есть исключения, но они скорее подтверждают правило, по крайней мере пока», — считает Владимир Мартюков. Распространение этой схемы среди отечественных компаний сдерживается как ценой услуги, так и непониманием ее сути. «Многие потенциальные клиенты встречают ее в штыки», — отмечает один из участников рынка, пожелавший остаться анонимным. — Особенность флит-менеджеры, то есть управляющие транспортными службами и автопарками. Они боятся, что могут потерять работу, если их парк будет обслуживать лизинговая компания».

Сергей Зыков считает подобные опасения напрасными. По его словам, при крупных автопарках (от 100 машин, включая региональные) флит-менеджер должен работать с несколькими лизинговыми компаниями, выбирая оптимальную цену. А при небольшом парке у флит-менеджера действительно мало работы. «В таком случае он, скорее всего, будет переориентирован на исполнение также и других задач в рамках компании», — отмечает Зыков. **СФ**

РЕАЛИТИ-ШОУ

# ГОЛОД



КАЖДЫЙ ДЕНЬ **20.00**

**13 ЧЕЛОВЕК В НЕЗНАКОМОМ ГОРОДЕ БЕЗ ДЕНЕГ**

В ДОМЕ, ГДЕ ЕСТЬ ВСЕ, КРОМЕ ЕДЫ...

ЦЕЛЬ – ВЫЖИТЬ!

**ПРИЗ – \$2000 В МЕСЯЦ**  
**ДО КОНЦА ЖИЗНИ ПОБЕДИТЕЛЯ.**

Компании наконец-то решились «поставить на колеса» менеджеров среднего звена. В результате рынок корпоративных продаж автомобилей бьет все рекорды.

# Российский бизнес садится в иномарки

текст: алан хурумов

## Продается статус, недорого

Рост рынка корпоративных продаж автомобилей в России бьет все рекорды. Только в первой половине 2005-го были заключены десять контрактов о поставках более сотни машин, тогда как за весь прошлый год таких сделок было около 15. И это при том, что основная масса корпоративных сделок заключается обычно в конце года.

Эксперты связывают бум корпоративных закупок с естественным старением автопарков. «Многие компании закупали автомобили, едва оправившись от кризиса 1998 года», — объясняет генеральный директор управляющей компании «Пятое колесо менеджмент» **Сергей Зыков**. По его мнению, сегодня в России сложилась и успешно работает система корпоративных флотов, одновременно похожая и непохожая на западные аналоги.

Корпоративные клиенты при выборе автомобилей руководствуются не только престижем, как несколько лет назад, но и сугубо экономическими соображениями. В первую очередь менеджеры по закупкам интересуют цену модели, базовая комплектация, специальные условия продаж для корпоративных клиентов. «Основные объемы корпоративных продаж приходятся на автомобили стоимостью до \$18 тыс.», — говорит Сергей Зыков. Это вызвано тем, что компании столкнулись с необходимостью «поставить на колеса» менеджеров среднего звена, которым более дорогие автомобили не положены по статусу. «Наибольшим спросом у наших корпоративных клиентов пользуются модели Symbol, Megane, Kangoo», — подтверждает слова Зыкова пресс-секретарь российского представительства Renault **Ванесса Леви**. По ее сведениям, доля корпоративных сделок Renault в России составляет 20% всего объема продаж. Причем речь идет как раз о недорогих моделях.

## На что купилась Генпрокуратура

Абсолютным лидером в рейтинге корпоративных продаж 2005 года стал Ford. В десяти крупнейших сделках полугодия фигурирует именно эта компания. По мнению Сергея Зыкова, успеху Ford немало способствовал богатый модельный ряд, щедрый выбор комплектаций и кузовов, эффективная корпоративная программа. Директор по корпоративным продажам Ford **Александр Измайлов** отмечает, что два года назад компания изменила политику в этом сегменте рынка: акцент был

Абсолютным лидером в рейтинге корпоративных продаж 2005 года стал Ford. В десяти крупнейших сделках полугодия фигурирует именно эта компания

сделан на четких критериях предоставления скидок и определения условий поставки. Кроме того, Ford ввел практику единых цен вне зависимости от региона: производитель взялся сам доставлять автомобили в любую точку России. Также, по словам Измайлова, свою роль сыграло изменение менталитета потребителя. «Сейчас многие обращают внимание не только на цену автомобиля, но и на затраты, связанные с обслуживанием, и на стоимость машины при перепродаже. А в этом отношении у нас преимущество перед конкурентами», — пояснил он.

Увеличению корпоративных продаж автомобилей на российском рынке способствовала и рекомендация Минэкономразвития формировать автопарки госструктур из автомобилей, собранных на территории страны. «Государственные заказы — это чрезвычайно лакомые куски для производителей, и здесь, безусловно, лидирует Ford», — убеж-

ден Сергей Зыков. Помимо Ford на свою долю госзаказов могут рассчитывать отделение BMW в Калининграде, подконтрольное Renault предприятие «Автофрамос», выпускающие корейские модели иномарок «Автотор», ТагАЗ и «Иж-авто». Но если «Иж-авто» и «Автофрамос» — предприятия в этом списке новые, так как начали работу в этом году, то остальные уже давно и успешно сотрудничают с государственными учреждениями. Например, в прошлом году Генеральная прокуратура РФ закупила несколько десятков Hyundai Sonata таганрогского производства, в гараже управления делами президента России есть и престижные BMW из Калининграда, и Kia Magentis — для чиновников рангом пониже.

## Страшный сон флит-менеджера

До недавнего времени основными корпоративными клиентами автопроизводителей в России были крупные меж-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Корпоративные клиенты при выборе автомобилей руководствуются не только престижем, но и сугубо экономическими соображениями**

дународные компании — производители косметики, продуктов питания, компьютерной и бытовой техники. Сегодня ситуация меняется. «Половина корпоративных сделок Renault в России приходится на отечественных клиентов», — сообщила **СФ** Ванесса Леви.

А самым крупным контрактом первой половины 2005 года стала сделка по про- даже более 500 автомобилей Ford российскому сотовому оператору МТС. В прошлом году Ford продал 600 автомобилей компании «Меркурий», дистрибутору Philip Morris. При этом и МТС, и «Меркурий» использовали до сих пор в качестве развозных автомобилей машины отечественно- го производства — Lada. Но флит-менеджеров крупных компаний не устраивает не- надежность отечественных автомобилей и достаточно высокая стоимость владения

ими. Российским машинам необходимо более частое сервисное обслуживание, а оно, если выполнять работы у официального дилера, не столь дешевое в сравнении с иномарками. В рейтингах стоимости владения российские машины уже уступают зарубежным автомобилям, а флит-менеджеры вспоминают об опыте работы с ними как о страшном сне.

В то же время междуна- родные гиганты остаются ак- тивными в этом сегменте рынка. В первые шесть меся- цев текущего года 362 автомо- биля приобрела компания Nestle, 482 автомобиля — та- бачные компании JTI и Philip Morris, 250 автомобилей — компания Dirol Cadbury, 120 автомобилей — фармацев- тическая компания Solvay Pharma.

Международные клиен- ты, в отличие от российских, предъявляют довольно жест- кие требования к партнерам по сделкам. «При выборе мар- ки мы руководствуемся мно-

жеством критериев, но в пер- вую очередь — комплектаци- ей и безопасностью автомо- биля», — рассказывает руково- дитель отдела закупок россий- ского отделения Hewlett- Packard **Евгений Ванников**. По его словам, европейская штаб-квартира корпорации предъявляет к безопасности автомобилей особые требо- вания, рекомендуя покупать мо- дели с подушками и система- ми ABS и ESP.

Многие крупные компа- нии предпочитают заключать корпоративные соглашения не с дилерами, а непосредст- венно с автопроизводителя- ми. Таким образом, корпора- тивные флоты компаний в раз- ных странах формируются на базе одних и тех же брэн- дов. По признанию Евгения Ванникова, подобные догово- ры есть и у Hewlett-Packard.

## Как правильно делать скидки

Важнейшую роль при фор- мировании автопарка играют скидки. «Автопроизводители

доводят величину скидки для корпоративных клиентов до 15–17% в зависимости от объе- ма закупки и модели автомо- биля», — рассказывает Сергей Зыков. По его словам, Ford удалось стать лидером корпо- ративных продаж в том числе благодаря взятой системе скидок. Renault, в свою оче- редь, политики фиксирован- ных скидок не придерживает- ся. «Мы практикуем инди- видуальный подход», — говорит Ванесса Леви. — Сумма сделки и величина скидки обсужда- ются в ходе переговоров с кон- кретным клиентом».

У производителя, имею- щего широкий модельный ди- апазон, больше возможностей наладить корпоративные про- дажи. Дело в том, что в компа-ниях, как правило, регламен- тировано, кто из сотрудников каким автомобилем может пользоваться. Так, менеджеры младшего звена обычно пере- двигаются на автомобилях класса В, а среднего — класса С. «В нашем автопарке около двухсот автомобилей разных классов для сотрудников раз- ных уровней», — отмечает Ев- гений Ванников.

Рост рынка корпоратив- ных автопродаж замедляется лишь географическим факто- ром. Львиная доля продаж все еще приходится на Москву и Санкт-Петербург. «Географи- ческое покрытие России ди- лерскими центрами пока ос- тавляет желать лучшего», — сетует Сергей Зыков. По сло- вам экспертов, сойти с мерт-вой точки можно будет благо- даря расширению в нашей стране сборочных произ- водств и появлению недоро- гих моделей. Смещение рын- ка на периферию, по их мне-нию, не заставит себя ждать: автопроизводители постоян- но расширяют дилерские се-ти, создают специальные кор- поративные программы для регионов, запускают новые сборочные линии. **СФ**

Бытует мнение, что российская машина гораздо дешевле в обслуживании, чем иностранная. Однако скрупулезные подсчеты показывают, что это не так. «Секрет фирмы» выяснил стоимость владения десятью популярными на российском рынке автомобилями среднего класса.

## Цена километра

текст: роман гуляев



### Миф о дешевизне российского автомобиля постепенно развеивается.

Цивилизованный потребитель приучается покупать и обслуживать автомобиль у официального дилера, а не своими силами в гараже. Цена же труда квалифицированного механика для российской машины и для иномарки практически не отличается. Кроме того, отечественный автомобиль требует гораздо более частого сервисного обслуживания и ремонта, потребляет больше топлива и быстрее иномарок (особенно европейских) теряет в цене.

«Секрет фирмы» исследовал стоимость владения десятью популярными у частных и корпоративных клиентов автомобилями среднего класса на протяжении трех лет (при пробеге 100 тыс. км). Стоимость владения складывается из стоимости

регулярного технического обслуживания (включая замену тормозных колодок), страхования как ОСАГО, так и каско, цены топлива (по официальным данным производителя), налога на владельца транспортного средства, а также разницы между стартовой ценой автомобиля и ориентировочной стоимостью при перепродаже через три года. При этом не учитывались «внеплановые» поломки, замены деталей подвески, не входящие в регулярное техобслуживание, а также мойка автомобиля, сезонная замена шин, оплата за стоянку и т. п. С некоторой долей погрешности стоимость ремонта можно считать одинаковой и для отечественных автомобилей, и для иномарок: как показывает практика, российские машины требуют ремонта и замены узлов и агрегатов чаще, но при этом цена их ниже, тогда как иномарки приходится ремонтировать реже, но дороже.

Кроме того, стоимость владения сильно зависит от потребления топлива: траты на бензин (см. таблицу) могут составлять

до 40% расходов владельца. **СФ** рассчитывал расходы по паспортным данным, но в реальной жизни они обычно отличаются на 1–2 л в большую сторону.

Первенство в рейтинге досталось не традиционным отечественным Lada, а ино-маркам российской сборки — Ford Focus и Renault Logan. Достигнуто оно благодаря

недорогому техобслуживанию: обе компании четко следят за стоимостью ТО, обязывая дилеров придерживаться единых цен. К тому же межсервисный интервал у этих машин больше, чем у отечественных, соответственно, владелец реже бывает на сервисе. Результат — техобслуживание Ford Focus дешевле, чем тольяттинской «десятки», более

чем в два раза. И это при том, что несмотря на все свои старания АвтоВАЗ не достиг уровня качества Ford, а значит, замены узлов и агрегатов приходится делать чаще. Безусловно, своими силами или в garage обслуживание Lada будет дешевле, но цивилизованный рынок ставит все компании в равные условия.

Кстати, АвтоВАЗ, по данным **СФ**, тоже регламентирует для дилеров цену регулярных ТО; правда, в отличие от Ford и Renault, не раскрывает публично эти цифры. Дилеры же завышают рекомендованную цену в полтора-два раза, мотивируя это тем, что дают продленную гарантию: до пяти лет и 70–80 тыс. км против двух лет и 35 тыс. км базовой гарантии. К тому же при цене нормочаса около 500 руб. (для московских дилеров первой категории) они просто не смогут зарабаты-

вать на сервисе, а учитывая небольшую маржу на продажах, это может затормозить развитие дилеров.

Отметим также, что применительно к иностранным стоимостью владения за три года при пробеге 100 тыс. км в целом сопоставима со стоимостью самого автомобиля. В то же время обладание отечественной машиной обходится примерно в полтора раза дороже стартовой цены автомобиля.

Что касается иностранных, то дороже всего в обслуживании оказываются, как это ни странно, недорогие корейские машины. Они делают ставку на конкурентную стартовую цену, добирая свое на обслуживании и стоимости запчастей. Некоторые визиты в сервисную станцию — в основном при пробеге в 60 тыс. км — могут обходиться дороже \$500. **СФ**

### Стоимость страхования каско, \$

МАРКА АВТОМОБИЛЯ	1-Й ГОД	2-Й ГОД	3-Й ГОД	ИТОГО
DAEWOO NEXIA	615	505	458	1578
RENAULT LOGAN	675	554	502	1731
LADA-110	775	682	632	2089
HYUNDAI ACCENT	818	672	608	2098
LADA KALINA	780	686	636	2102
FORD FOCUS	879	724	655	2258
HYUNDAI ELANTRA	1034	847	767	2648
CHEVROLET LACETTI	1064	874	791	2729
MITSUBISHI LANCER	1087	892	808	2787
OPEL ASTRA	1237	1016	918	3171

ДЛЯ БАЗОВОЙ ВЕРСИИ КАЖДОЙ МОДЕЛИ ВЫБРАНО ЛУЧШЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ.  
ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО К УПРАВЛЕНИЮ ДОПУЩЕНЫ НЕ БОЛЕЕ ТРЕХ ЧЕЛОВЕК ВОЗРАСТОМ  
ОТ 24 ДО 35 ЛЕТ И СТАЖЕМ ВОЖДЕНИЯ 2–10 ЛЕТ

ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ «АСТРАБРОКЕР»

### Стоимость регулярного технического обслуживания при пробеге до 100 тыс. км, \$

МАРКА АВТОМОБИЛЯ	МЕЖСЕРВИСНЫЙ ИНТЕРВАЛ, ТЫС. КМ	ТО-0*	ТО-1	ТО-2	ТО-3	ТО-4	ТО-5	ТО-6	ТО-7	ТО-8	ТО-9	ТО-10	ИТОГО
FORD FOCUS	20	—	87	238	149	238	87	—	—	—	—	—	799
RENAULT LOGAN	15	—	99	179	89	438	89	249	89	—	—	—	1232
LADA KALINA	10	119	95	180	177	192	182	128	261	95	180	177	1786
LADA-110	10	113	77	179	171	218	114	284	88	189	171	218	1822
CHEVROLET LACETTI	15	—	150	290	260	600	150	370	150	—	—	—	1970
MITSUBISHI LANCER	15	—	175	334	175	468	175	487	206	—	—	—	2020
OPEL ASTRA	15	—	163	338	214	737	163	393	180	—	—	—	2188
HYUNDAI ELANTRA	15	125	232	337	242	630	208	447	208	—	—	—	2429
HYUNDAI ACCENT	10	79	143	200	172	252	292	234	391	143	331	143	2380
DAEWOO NEXIA	10	87	116	202	235	287	122	373	147	409	224	197	2399

\* ПРОВОДЯТСЯ В ПРОМЕЖУТКЕ 1–2 ТЫС. КМ ПРОБЕГА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТРЕБОВАНИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ. ДЛЯ HYUNDAI ELANTRA — ПРИ ПРОБЕГЕ 7–7,5 ТЫС. КМ

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ ОФИЦИАЛЬНЫХ ДИЛЕРОВ

### Стоимость владения автомобилем на 100 тыс. км пробега за три года, \$

МАРКА АВТОМОБИЛЯ	НАЧАЛЬНАЯ ЦЕНА	ОСЛУЖИВАНИЕ	ТОПЛИВО*	ОСГО	КАСКО	НАЛОГ**	ЦЕНА ПРИ ПЕРЕПРОДАЖЕ	ИТОГО
FORD FOCUS	11 720	799	3983	417	2258	59	9000	10 236
RENAULT LOGAN	8999	1173***	4104	417	1731	55	6200	10 279
LADA KALINA	7800	1786	4345	417	2102	59	5200	11 309
LADA-110	7750	1822	4263	417	2089	59	5000	11 400
DAEWOO NEXIA	8200	2399	4661	417	1578	55	5500	11 810
MITSUBISHI LANCER	14 490	1924***	3923	417	2787	60	11 000	12 601
HYUNDAI ACCENT	10 900	2380	4526	542	2098	215	7000	13 661
CHEVROLET LACETTI	14 190	1876***	4285	417	2729	69	9700	13 866
OPEL ASTRA	16 490	2084***	4345	417	3171	66	12 500	14 073
HYUNDAI ELANTRA	13 790	2313***	4466	542	2648	221	9600	14 380

\* ПРИ ЦЕНЕ БЕНЗИНА АИ-92 — 16,2 РУБ./Л, АИ-95 — 17,2 РУБ./Л. РАСЧЕТЫ СДЕЛАНЫ ИСХОДЯ ИЗ ДАННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ О СРЕДНЕМ РАСХОДЕ ТОПЛИВА

\*\* НАЛОГ НА ВЛАДЕЛЬЦА ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ ПО СТАВКАМ, ДЕЙСТВУЮЩИМ С 1 ЯНВАРЯ 2006 Г.

\*\*\* В ПЕРЕСЧЕТЕ НА 100 ТЫС. КМ ПРОБЕГА

ПЕРЕСЧИТАНО ПО КУРСУ \$1 — 28,5 РУБ., 1 ЕВРО — \$1,22 ИСТОЧНИК: «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

# ПЯТЬ

Зачем покупать конкурента?



№  
**1**

## Увеличение доли рынка

Такую цель преследовала крупнейшая в России сеть салонов связи «Евросеть», купив в начале минувшего августа компанию «Техмартет». После того как 157 салонов «Техмартета» пройдут ребрендинг, «Евросеть» получит торговые места, которые безуспешно стремились занять несколько лет. Ее доля на российском рынке автоматически увеличится на 1% – до 29%. Как надеется председатель совета директоров «Евросети» Евгений Чичваркин, теперь компания сможет еще больше укрепить свои позиции лидера – даже несмотря на приобретенные вместе с «Техмартетом» долги в несколько миллионов долларов. Многие эксперты считают эту сделку показательной: тенденция к укрупнению на рынке связи будет продолжаться. Тем более что сама «Евросеть» заявляет, что планирует в этом году и далее держать курс на приобретения. □

№  
**2**

## Уничтожение конкурента

Если соперником сложно бороться, его следует уничтожить. Такова логика июньских действий АФК «Система», являющейся владельцем сети «Детский мир», в отношении другой сети аналогичного формата – «Чудо-остров». Купив соперника, к тому же оспаривавшего права «Детского мира» на известную с советских времен торговую марку, «Система» получила семь магазинов «Чудо-острова» в Москве, Санкт-Петербурге и Рязани. В свое время по тому же пути пошел американский интернет-магазин Webvan Group, задумавший расширить поле деятельности. Конкурента по торговле бакалейными товарами, сеть HomeGrocer.com, он купил за \$1 млрд. □

## Диверсификация бизнеса

Производитель программного оборудования Adobe легко решил проблему освоения нового для себя рынка интерактивного контента для мобильных телефонов: он просто объединился с конкурентом – компанией Macromedia. За \$3,4 млрд Adobe получила возможность использовать в своих разработках принадлежащую Macromedia популярную технологию Flash, интегрировав ее с собственной технологией PDF. □

№

## Захват новых территорий

Третья по величине пивоваренная компания в мире SABMiller в июле объявила о покупке лидера колумбийского пивного рынка Grupo Empresarial Bavaria. Сумма сделки составила около \$5,5 млрд. Осуществив слияние с Empresarial Bavaria, SABMiller получит доступ к ранее закрытым для нее рынкам Колумбии, Перу, Эквадора и Панамы, где самыми популярными пивными марками являются попавшие в портфель SABMiller пивные бренды поглощенно-го конкурента – Aguila, Cristal, Pilsener и Atlas. □

№

## Возможность догнать и перегнать лидера

Крупнейшая в Европе компания по производству спортивной одежды и инвентаря Adidas-Salomon AG готова выложить около \$3,8 млрд, чтобы поглотить основного конкурента – американскую Reebok. По мнению экспертов, слияние с Reebok, которое завершится осенью, приблизит Adidas к достижению заветной цели: догнать лидера рынка американскую Nike. На американском рынке Adidas и Reebok по отдельности имеют доли в 8,9% и 12,2% соответственно. Однако объединенная компания будет контролировать уже 20% рынка США против 36% у Nike. □

№



**УЖЕ В ПРОДАЖЕ**  
во всех книжных магазинах

УДАР ПО ИТ-ИНДУСТРИИ

БЛЕСК И НИЩЕТА  
ИНФОРМАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ / НИКОЛАС ДЖ. КАРР



# «ВЗДОР, ПОМОИ!»

**Стив Балмер**  
CEO корпорации  
*Microsoft*

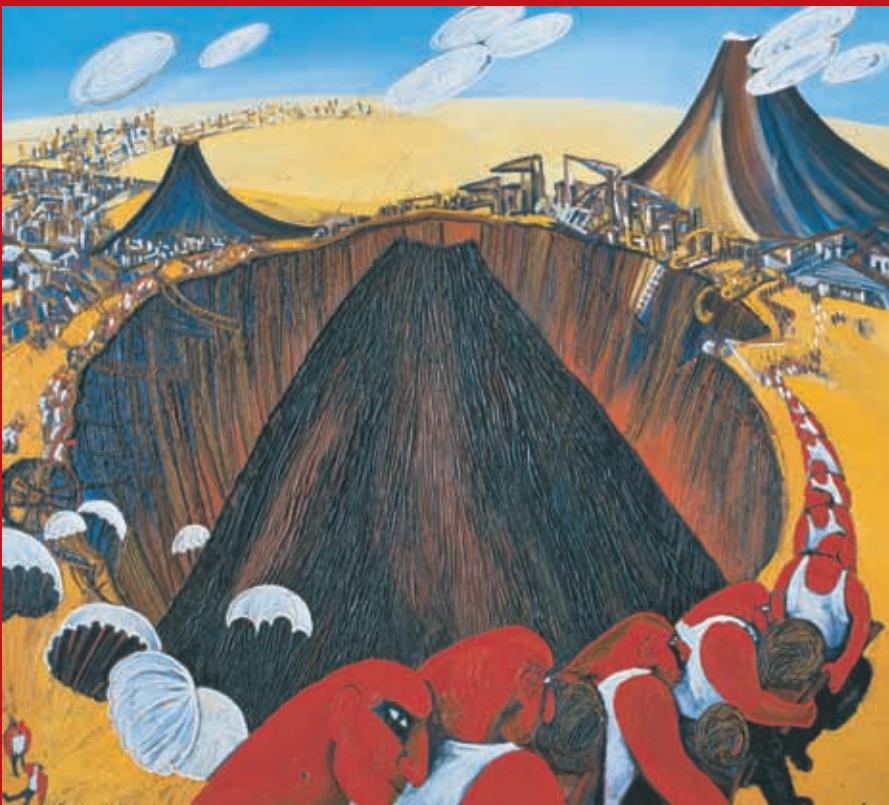
«ЭТО ВАЖНАЯ И ПРОНИЦАТЕЛЬНАЯ КНИГА, КОТОРАЯ БУДЕТ  
ИМЕТЬ БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ НА ТО, КАК КОРПОРАЦИИ  
ДУМАЮТ ОБ ИТ И ИХ РОЛИ В БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ.  
ОБЯЗАТЕЛЬНА К ПРОЧТЕНИЮ КАК СИО, ТАК И CEO!»  
Тони Компер, *CEO, BMO FINANCIAL GROUP*

[www.iOne.ru](http://www.iOne.ru)  
тел./факс (095)960-31-18



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

[www.Sf-online.ru](http://www.Sf-online.ru)



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.  
Вы ищете новые решения, инвестиции, переманиваете  
генератора идей из компании-конкурента.  
Идете вы к успеху или снова допускаете ошибку?

**Вы знаете что делать**

**Секрет Фирмы**  
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ