

«Туральянс» заключил самую странную сделку на туристическом рынке с.33

Что мешает «Яндексу» открыть интернет-портал на Филиппинах с.38

«Быстров» отказывается от идеи, которая привела компанию к успеху с.52

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

14.11 — 20.11.2005

№43 (130)

4

стадии
жизни отрасли

А. Т. Kearney вычислила,
что в данный момент
должна делать
каждая компания с.56

www.sf-online.ru

ПОСЛЕДНИЙ ДОВОД НОВАТОРА.

Шесть проверенных стратегий для тех,
кто решил превратить свои инновации
в рыночный стандарт



с.44

”

Они слышали,
что в Сибири зимой
минус 35°, и подумали,
что мы под видом
мороженого оружие
или наркотики повезем.
Еле-еле их уломали с.24

Дмитрий Докин раскрыл ноу-хау
«Инмарко», позволяющее компании
продавать в Сибири больше
мороженого, чем конкуренты
продадут в Москве и Петербурге





ibm.com/ru/ondemand/metro

ТОВАРЫ ПО ТРЕБОВАНИЮ

Используя технологию RFID, IBM помогла METRO Group создать сверхсовременную систему обслуживания покупателей, начиная от контроля поставок товара до автоматического пополнения складских запасов в режиме реального времени.

ON DEMAND BUSINESS

IBM, логотип IBM, ON DEMAND BUSINESS являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Прочие продукты и услуги могут быть товарными знаками других компаний. ©2005 IBM Corporation. Все права защищены.

Секрет фирмы №43

14.11—20.11.2005



38

«ЧТОБЫ ЗАПУСТИТЬ ТЕЛЕКАНАЛ ИЛИ ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ, ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ МОДНЫМ, ДОЛЖЕН НРАВИТЬСЯ. Для этого надо уметь шутить с аудиторией. Я не знаю, как шутят на Филиппинах, поэтому никогда не запущу филиппинский портал»



52

ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ «БЫСТРОВ» СЕРГЕЙ ВЫХОДЦЕВ РЕШИЛ ВЫВОДИТЬ НА РЫНОК НОВЫЙ ПРОДУКТ, ИСПОЛЬЗОВАВ СИЛУ УЖЕ СОЗДАННОГО БРЭНДА. На деле такая технология запуска инновационного товара может оказаться небезопасной

В этом номере

частная практика

- 24 «НА ЗАПАДЕ ЖИВУТ ПОТЕШНЫЕ ЛЮДИ»** «Инмарко» продает в холодной Сибири больше мороженого, чем конкуренты — в Москве и Петербурге. Председатель совета директоров компании Дмитрий Докин уверен, что для достижения успеха нужно просто больше говорить
- 33 ИНЖЕНЕР ПУТЕШЕСТВИЙ** Ради создания новой ниши на рынке холдинг «Туральянс» решился на хитроумную сделку с российской «дочкой» REWE Group, после чего отказался от туроператорского бизнеса
- 38 «МЫ НЕ В ТОМ СОСТОЯНИИ, ЧТОБЫ С КЕМ-ТО ОБРУЧАТЬСЯ»** Гендиректор «Яндекса» Аркадий Волож уверен, что мировые интернет-гиганты будут скупать российские порталы. «Яндекс» пока не продается

лаборатория

- 44 ДИКТАТУРА ИННОВАЦИЙ** Всего одно изобретение может принести его автору миллионы, если станет рыночным стандартом. Но победу в войне форматов обеспечивает не лучшая новация, а лучший способ ее продвижения
- 52 ЗДОРОВАЯ РЕАКЦИЯ** Сергей Выходцев решил перепозиционировать раскрученный бренд «Быстров», хотя это может повредить и старому бизнесу, и новому
- 56 РАЦИОН ДЛЯ ТИТАНОВ** Главным двигателем развития отраслей являются слияния и поглощения. На каждом этапе эволюции рынка действуют свои критерии выбора подходящих кандидатов и оптимального момента для M&A
- 62 ОБЫКНОВЕННЫЕ ИСТОРИИ** Истории иногда лучше, чем административные методы, помогают управлять людьми. «Секрет фирмы» изучил основные сюжеты российского корпоративного сторителлинга

специальное обозрение

67 ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ

в каждом номере

дневник наблюдений

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| 07 ГЛАВНЫЕ ТЕМЫ | 16 БИЗНЕС-БРИФИНГ |
| 10 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ | 22 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ |
| 04 почта | 66 спроси «Секрет фирмы» |

в ближайших номерах

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

- 21.11.05** iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
28.11.05 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА
28.11.05 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу Издательского дома «Секрет фирмы».

Тел./факс: (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 43 (130) 14.11 — 20.11.2005

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

заместители главного редактора

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

главный художник ИРИНА ДЕШАЛЫТ

выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН

ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

отдел «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),

АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

отдел «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВТОРОВА

отдел «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),

МАРИНА БОЖКО, 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,

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ОНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА

ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА

КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ БЕСАНТО

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛШЕВ

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ,

ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель: 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 СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА,

КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА,

МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ЕЛЕНА КОРОЛЕВА,

ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА,

ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,

СВЕТЛАНА ЮШКО

СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),

АНТОН ЗЯТЯКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,

ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЯЧУК

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),

АЛЬБЕРТ КРИОГА

СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),

СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

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 ПОРТНЯГИНА

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

E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,

123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34,

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/№ ФСТ7-23085 от 28.09.05г.

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

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

Microsoft **ParaType** **КОРПОРАТИВ** **ИЕ** **Билайн**

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

14.11 — 20.11.2005 — №43 (130) **Секрет фирмы**

почта readers@sf-online.ru

«Ну сколько можно эксплуатировать заезженные русские символы? Почему до сих пор вся наша сувенирная продукция являет собой не что иное, как заигрывание с „интуристом” с помощью сугубо „ярмарочного” ассортимента — матрешек, балалаек, русской водки и цыган с медведями? Неужели кроме жели, хохломы и поделок с символикой КГБ производителям сувениров и предложить-то нечего? Просто удивительно, что за 15 последних лет вся эта индустрия так и не переросла уровень советской „Березки”. Причем, с одной стороны, многим из нас кажутся смешными штампы, через призму которых западные обыватели оценивают Россию. С другой же, достаточно прогуляться по Старому Арбату и понять, что все перемены коснулись только личностей политиков, сделанных в виде матрешек. А ведь наверняка у нас можно найти и другие символы, пригодные для „сувенирного экспорта” — достаточно вспомнить хотя бы русскую литературу XIX века».

Аркадий Незванов, Тольятти

«Тысяча национальных мелочей»

сф №42 (129) 07.11.2005

«Соппротивление переменам — это не столько психологическая проблема, как говорит один из персонажей статьи, сколько абсолютно естественная реакция человеческого организма. Это подтвердит любой медик. Другое дело, что для руководителя компании, принявшего решение что-то серьезно изменить, эта самая предсказуемая реакция подчиненных становится проблемой. Варианты ее преодоления, описанные в статье, вселяют оптимизм. Когда все происходит на позитивных эмоциях, „играючи”, коллектив еще больше сплочивается, и перемены однозначно идут на пользу. Правда, такой мудрый подход не очень свойствен топ-менеджерам в нашей стране. Если говорить о моем собственном опыте, то все начальники, с которыми мне приходилось сталкиваться, при общении с сотрудниками делали упор только на логику. Если кто-то и выливал эмоции на подчиненных, то чаще всего — отрицательные. При этом очевидно, что такое не вызывает ничего, кроме страха и отторжения, что неизбежно демотивирует сотрудника».

Александра Кириллова, Москва

«Эмоциональный фон»

сф №42 (129) 07.11.2005

«Прочитал в „Банке идей” материал про „сложности” коллекторского агентства из Екатеринбурга и, честно говоря, почувствовал большое разочарование. Идея рубрики хорошая: читателям дают возможность высказаться, предложить свое решение проблемы, а заодно самим узнать что-то новое. А что получается в вашем „банке”? Специально посмотрел в подшивке журнала, какие проблемы обсуждались за последнее время. И все свелось к описанию того, как той или иной компании продать свои услуги, найти крупных клиентов или больше зарабатывать. При этом гораздо важнее и интереснее, на мой взгляд, рассказывать в этой рубрике про проблемы и опыт компаний, действительно близкие многим управленцам, как реагировать на жалобы потребителей, как правильно обучать персонал, как, наконец, в России применять инновационные управленческие модели, о которых вы так много пишете».

Александр Насонов, Санкт-Петербург

«Чужие долги»

сф №42 (129) 07.11.2005

**№1 иномарка
в России***

*в 2004 году по данным Ассоциации Европейского Бизнеса

HYUNDAI TRAJET

работает на Вас



10.00 Встреча делегации



13.00 Забрать Тираж



18.00 Выезд на дачу



Hyundai Trajet - это 7 полноценных мест, удобная посадка, просторный салон с высоким потолком. Съемная конструкция сидений предоставляет неограниченные возможности по трансформации салонного пространства (до 3,236 л полезного объема). Ширина багажного проема (1,55 м) и высота (1,22 м) позволяют погрузить стандартный европоддон.

На автомобиле установлен обновленный двигатель объемом 2,0 л (140 л.с.) с системой изменения фаз газораспределения (CVT) и на выбор механическая или автоматическая коробка передач. За безопасность отвечают фронтальные подушки безопасности, специально рассчитанная геометрия кузова и антиблокировочная система дисковых тормозов. Комфорт обеспечивают кондиционер, полный электропакет, включая подогрев передних сидений, и даже столики на микролифтах в спинках передних сидений.



МОДЕЛЬНЫЙ РЯД HYUNDAI: Getz от \$10310 • Elantra от \$14390 • Matrix от \$16190 • Santa FE от \$27490
Tucson от \$26650 • Terracan от \$36290 • Coupe от \$26990 • NF от \$27590 • Trajet от \$23890 • H-1 от \$27990



Бесплатная горячая линия Hyundai по России:
8-800-200-7447
WWW.HYUNDAI.RU



БРЕНД ГОДА / EFFE 2004



Выбери свой путь

Москва: Автомир (095) 234-33-66; Бюк Моторс (095) 730-44-99; Волга (095) 725-47-62; ДилМ+Ко (095) 105-05-22; Каньон (095) 912-55-13; Корея Мотор (095) 255-25-15; Рольф-Восток (095) 785-80-00; Рольф-Химки (095) 786-48-88; Рольф-Юг (095) 755-55-05; Леон Ателье (095) 363-35-65; Санкт-Петербург: Автоцентр DIASAP (812) 327-04-27; Восток-Авто (812) 703-04-04; Ист Маркет Моторс (812) 430-11-11; Архангельск: Мартен Авто (8182) 61-88-15; Астрахань: КаспийГазАвтосервис (8512) 40-88-88; Владимир: Техцентр Гранд (0922) 43-12-63; Великий Новгород: Автосалон Компас (8163) 77-22-15; Волгоград: Волжский Автоцентр Пулас (8443) 39-34-15; Вологда: Мартен-Авто (8172) 51-53-27; Воронеж: Мартен-Авто (0732) 71-11-51; Екатеринбург: Автосан (343) 212-87-37; Омски Моторс (343) 262-92-92; Ижевск: ИжАвтоГаз (3412) 75-87-98; Казань: Аюс (8432) 61-80-80; Калининград: Газ-Ойл Мотора (0112) 53-87-00; Кемерово: Трансмирсервис (3842) 77-72-07; Киров: Мотор Авто (8332) 51-55-55; Краснодар: Ключ Авто (8812) 27-77-22; Мозу: (8612) 15-02-15; Тим АвтоК (8612) 82-36-80; Красноярск: Медведь-Север (3912) 20-41-41; Магнитогорск: Регинас (3519) 34-30-79; Набережные Челны: ТрансТехСервис (8552) 39-25-25; Нефтекамск: Авто восток (3471) 32-61-24; Нижний Новгород: Нижегород (8312) 75-99-11; ЮП Автоком (8312) 58-29-99; Новосибирск: Автолайн-Сибирь (3832) 72-20-00; Омск: Автоцентр Бюс (3812) 50-35-50; Оренбург: ОренРольф (3532) 64-64-11; Пермь: УралАвтоМотор (3422) 42-80-00; Ростов-на-Дону: Мозу: (8632) 920-292; Рязань: Фикс (0912) 340-356; Самара: Автосалон Арга (8462) 68-89-60; Саратов: АвтоМотор (8452) 20-77-11; Старополь: Автоком Плюс (8652) 28-28-28; Старый Оскол: Автомобилист (0725) 43-53-10; Стерлитамак: Автокейтерн Гаран (3473) 28-31-96; Сургут: Сибир (3462) 23-02-02; Тамбов: Урал-Авто (0752) 72-12-14; Тюльятки: Автофан (8482) 25-07-01; Тюмень: АвтоМакс (3452) 24-46-42; Восток Авто (3452) 41-00-84; Ульяновск: Мотом (8422) 65-25-25; Уфа: ТрансТехсервис (3472) 92-44-11; Челябинск: Регинас (3512) 68-86-78; Свидетельство 001.067.701, лицензия сер.ПРВУ рег. №036719 код АТС. Товар сертифицирован

ЕЖЕГОДНЫЙ CEO FORUM–2005

ПОВЕСТКА ДНЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА: КАК ПРЕВРАТИТЬ ВЫЗОВЫ В ВОЗМОЖНОСТИ?

24 НОЯБРЯ 2005 ГОДА, МОСКВА, ОТЕЛЬ «МАРРИОТ АВРОРА»

АУДИТОРИЯ ФОРУМА — ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, РУКОВОДИТЕЛИ
И СОБСТВЕННИКИ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ И СТРАН СНГ

Основные вопросы

СТРАТЕГИЯ

- Стратегия успеха на быстрорастущих рынках: как расти быстрее рынка и не потерять управляемость.
Александр Идрисов, управляющий партнер, **Strategica**
- Стратегия успеха при работе на рынках СНГ: учет особенностей локальных рынков.
Элдар Разроев, генеральный директор, «Евросеть»
- Маркетинг для генерального директора — уроки российской и международной практики.
Игорь Манн, директор по маркетингу, **Alcatel**
- Как успешно конкурировать с глобальными лидерами.
Константин Диесперов, вице-президент, «Рокоп»

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Управление группой компаний в условиях быстрых изменений.
Успешные модели холдингов. **Александр Ованесов**, партнер **Strategica**
- Стратегическое управление энергокомпанией с использованием системы сбалансированных показателей. **Семен Саонов**, генеральный директор ОАО «Ново-рязанская ТЭЦ» (до августа 2005 г.)
- Управление Группой компаний по целям и контрольным показателям. Практика внедрения системы Key Performance Indicators. **Олег Евсеенков**, заместитель начальника Департамента бизнес-планирования Корпоративного центра **ОАО РАО «ЕЭС России»**

ВОИНА ЗА ТАЛАНТЫ

- Как победить в войне за таланты.
Юрий Барзов, старший партнер **Ward Howell International**
- Как из команды звезд сделать звездную команду.
Руслан Ильясов, директор по персоналу, **Alcoa**
- Корпоративный университет — модная игрушка или реально работающий механизм.
Юлия Сушкова, директор корпоративного университета компании «Вимм-Биль-Данн»
- Менеджер — акционер. Эволюция отношений в быстрорастущей компании
Сергей Рябухин, директор по управлению персоналом,
Международный автомобильный холдинг «Атлант-М»

Все участники смогут выбрать в подарок одну из книг, выпущенных издательством «Секрет фирмы». Книги представлены на сайте www.sf-online.ru раздел «Книги ИД «Секрет фирмы»

Стоимость участия \$400 без учета НДС

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно

Регистрация по тел.: (095) 960 3118, 797 3171, 504 1731

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

Организаторы:

Секрет Фирмы

Strategica
THE PRO-INVEST GROUP

Информационные
партнеры:

ФИНМАРКЕТ
ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО

**ФИНАНСОВЫЙ
ДИРЕКТОР**
ежемесячный журнал
для практиков

Executive
сообщество
менеджеров
www.e-executive.ru

дневник наблюдений

климат-контроль → с10
большой вопрос → с14
бизнес-брифинг → с16



Над Домодедовом нависла угроза национализации

Терминал раздора

Ожесточенный хозяйственный спор за Домодедово между Росимуществом и группой «Ист Лайн» на днях решился в пользу чиновников. Если так пойдет и дальше, аэропорт может целиком перейти из частных рук в государственные. Текст: МАРИЯ ПЛИС

Группе «Ист Лайн», управляющей аэропортовым комплексом Домодедово и владеющей пассажирским терминалом, пока придется вернуть государству только полотеры, стулья и прочее движимое имущество аэропорта. Апелляционный суд Москвы установил, что оно перешло к «Ист Лайну» незаконно в ходе сделки по приобретению терминала Домодедово. Это частичная победа чиновников: в целом их действия направлены на то, чтобы оспорить сделку по переходу аэровокзала в руки «Ист Лайна» и полностью вернуть Домодедово под контроль государства.

Под управлением «Ист Лайна», получившего контроль над Домодедово в 1997 году и вложившего в него не менее \$500 млн, аэропорт стал крупнейшим авиаузлом страны и продемонстрировал эффективность работы вложенных средств: с 2000 по 2004 годы оборот аэровокзального комплекса Домодедово вырос более чем в девять раз — с 195 млн до 1,8 млрд руб. Но в 2005-м году над аэропортом неожиданно сгустились тучи: в феврале Росимущество добилося расторжения заключенного «Ист Лайном» договора аренды Домодедово сроком на 75 лет. Сейчас «Ист Лайн» эксплуатирует аэродром по временному агентскому соглашению.

с7

В июле в Росимуществе вспомнили, что «Ист Лайн» на этапе приватизации аэровокзала не согласовал свои действия с Мингосимуществом, и обратились в суд с требованием признать сделку незаконной и вернуть реконструированный аэровокзал государству. Суд стал на сторону «Ист Лайна», но представители Росимущества подали апелляцию. Апелляционная инстанция удовлетворила претензии чиновников, правда, лишь в отношении движимого аэропортового имущества. Однако это решение дает ход основному делу: продолжение разбирательства по незаконности приватизации здания аэровокзала зависело от решения суда по движимому имуществу.

Представитель «Ист Лайна» сообщил **СФ**, что компания собирается подать кассационную жалобу и попытается оспорить решение. «Если это не удастся, то решение о возврате движимого имущества не является критичным для деятельности аэропорта и группы „Ист Лайн“ в целом», —

Получить доступ к Домодедову было бы весьма выгодно «Аэрофлоту»: национальному перевозчику давно стало тесно в Шереметьеве

официально заявила пресс-служба группы. На производственную и инвестиционную деятельность компании, как следует из заявления, решение суда не повлияет, и в последующие пять лет группа собирается вложить в развитие аэропорта еще \$500 млн. Очевидно, в своей победе на следующем, «недвижимом» этапе руководство «Ист Лайна» не сомневается.

Но если предположить, что Росимуществу все же удастся вернуть аэропорт в госсобственность, не исключено, что затем крупнейшие воздушные ворота страны могут поменять управляющего. В частности, получение доступа к аэропорту Домодедово было бы весьма выгодно «Аэрофлоту»: перевозчику давно стало тесно в значительно уступающем Домодедову по пропускной способности аэропорту Шереметьево (МАШ). В свое время «Аэрофлот» участвовал в тендере на управление МАШ, но безуспешно. Недавно начатое строительство терминала Шереметьево-3, которое завершится не ранее конца 2007 года, не решает насущной проблемы «Аэрофлота» в увеличении количества перевозок.

Вряд ли «Аэрофлот» стал бы полностью переводить парк в Домодедово, но частичный переход в этот аэропорт помог бы перевозчику решить проблему роста пассажирооборота. Не исключено, что неожиданная ретивость чиновников продиктована интересами государственной авиакомпании. Другой вариант — Росимущество просто решило заставить «Ист Лайн» делиться прибылью: Домодедово станет государственным аэропортом, и группе «Ист Лайн» придется арендовать его заново по гораздо более высокой ставке. В любом случае полностью вытеснить «Ист Лайн» из Домодедова чиновникам будет непросто. Как считает партнер компании «Вегас-Лекс» Альберт Еганян, ничто не мешает группе предъявить государству серьезный аргумент — встречный иск на компенсацию \$500 млн, потраченных на реконструкцию аэропорта. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Группе «Ист Лайн» по решению суда придется вернуть государству незаконно приобретенное движимое имущество аэровокзала Домодедово и доказать в суде легальность приватизации самого здания.

ПРИЧИНА: Чиновники Росимущества оспаривают в судебных инстанциях законность приватизации аэровокзала Домодедово в 1997 году группой «Ист Лайн».

ПОСЛЕДСТВИЯ: Если суд признает незаконной сделку по приобретению недвижимости аэропорта Домодедово компанией «Ист Лайн», аэропорт перейдет в собственность государства.

На пике противостояния

Группа компаний ПИК собирается увеличить уставный капитал до \$1 млрд. Возможно, таким образом она пытается захеджироваться от политических рисков. Текст: АЛЕКСАНДР БИРМАН



«Пока на московских стройках работают гастарбайтеры из Таджикистана и Молдавии, „белым“ компаниям здесь делать нечего», — так управляющий директор одного из отечественных фондов прямых инвестиций объяснил **СФ** свое нежелание вкладываться в отрасль. Тем не менее непрозрачность строительного рынка не помешала группе компаний ПИК объявить о масштабном увеличении уставного капитала (с 10 млн руб. до \$1 млрд) и заговорить о возможности проведения IPO в 2007–2008 годах.

Нарушить негласные отраслевые правила игры совладельцам ПИК Кириллу Писареву и Юрию Жукову пришлось после появления на столичном строительном рынке Олега Дерипаски. Приобретая в середине августа «Главмосстрой», «Мосстройматериалы» и «Мосмонтажспецстрой», алюминиевый магнат заключил стратегический альянс с группой «Континти». А буквально на днях Дерипаска предложил основателю «Континти» Тимуре Тиммербулатову сложить с себя полномочия чле-

Для группы ПИК настало время выйти из тени

на Совета федерации, чтобы управлять совместным строительным бизнесом. «Вряд ли руководство „Континти“ ограничится ролью наемных менеджеров. Скорее всего, произойдет частичный обмен активами», — полагает источник «Интерфакса», осведомленный о деталях переговоров между Дерипаской и Тиммербулатовым.

Строго говоря, с точки зрения доступа к дешевым длинным деньгам у ПИК ситуация приемлемая: у Писарева и Жукова исторически сложились неплохие взаимоотношения с руководством Сбербанка. А при наличии такого кредитора можно сколь угодно долго не задумываться об IPO. Тем более что сотрудничество со Сбербанком позволило ПИК не только развиваться естественно, но и приобретать конкурирующие бизнесы вроде ДСК-2 и ДСК-3, купленного у «Интеко» за \$300 млн.

Однако, вероятно, именно сделка с компанией Елены Батуриной и вынуждает теперь владельцев ПИК заняться «чистой

перышек». Дело в том, что «Интеко» продала ДСК-З почти сразу после того, как избавилась от своих цементных активов. Это обстоятельство позволило наблюдателям предположить: с помощью кредитуемых Сбербанком ПИК и «Евроцемента» (холдинг Филарета Гальчева приобрел, как известно, «интековские» цементные заводы) Кремль дает возможность супруге московского мэра цивилизованно «откассироваться» в преддверии торжественного ухода Юрия Лужкова на заслуженный отдых. Но недавние инциденты, произошедшие с «Интеко» в Белгородской области, тяжба «Евроцемента» и ФАС, нако-

нец, появление Олега Дерипаски на столичном строительном рынке свидетельствуют, что не так все просто в отношениях Кремля со столичным градоначальником.

Вполне объяснимо нежелание ПИК оказаться очередной жертвой подковерных войн между столичной мэрией и Кремлем. У ФАС к группе компаний претензии вряд ли возникнут. Но нынешняя структура собственности ПИК может сослужить плохую службу. Зато объявленная строительной компанией допэмиссия в \$1 млрд предоставляет всем заинтересованным лицам возможность стать партнерами Писарева и Жукова. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Группа компаний ПИК увеличивает уставный капитал с 10 млн руб. до \$1 млрд.

ПРИЧИНА: Столичный застройщик опасается стать жертвой подковерных войн между Кремлем и мэрией.

СЛЕДСТВИЯ: У группы компаний ПИК могут появиться новые влиятельные бенефициары.

Металлурги у причала

«Русский алюминий» решил перехватить у Новолипецкого меткомбината (НЛМК) госпакет ОАО «Морской порт Санкт-Петербург» (МПСП). Не исключено, что заодно «Русал» рассчитывает получить льготы от участия в программе особых экономических зон (ОЭЗ), которыми могут стать некоторые морские порты. Текст: ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ



Покупка питерского порта может открыть для «Русала» грандиозные перспективы

Желание подконтрольного Олегу Дерипаске «Русала» участвовать в аукционе по продаже 48,76% акций одного из крупнейших российских транспортных узлов удивило участников как металлургической отрасли, так и рынка перевалки грузов. Еще в сентябре «Русал» заявлял, что перестанет экспортировать свой алюминий через МПСП, поскольку порт снизил грузооборот в результате неэффективного управления одним из его новых акционеров — НЛМК. Действительно, за восемь месяцев 2005 года грузооборот МПСП стал ниже на 9% — в основном из-за уменьшения объема перевалки нефтепродуктов. В связи с этим «Русал» даже призвал другие компании бойкотировать МПСП.

Впрочем, как оказалось, сам «Русал» отказываться от услуг порта не спешит. Компания отправляет за границу через МПСП до 600 тыс. тонн алюминия (что составляет около 25% грузооборота порта). Перевод экспортных потоков на другие российские порты мог бы серьезно ударить по карману «Русала». Так что компания намерена всерьез бороться за госпакет МПСП, начальная цена которого определена в 802,5 млн руб.

Как полагают эксперты, дополнительной причиной, побудившей «Русал» принять участие в аукционе, стала активно муссирующаяся в последнее время идея создания специальных ОЭЗ морских портов. В сентябре этого года министр транспорта Игорь Левитин предложил расширить понятие ОЭЗ, введя помимо промышленно-производственных и технико-внедренческих зон также рекреационные, под которые попадают территории портов.

В начале ноября о желании участвовать в конкурсе для придания МПСП статуса портовой ОЭЗ заявил председатель комитета экономического развития Санкт-Петербурга Владимир Бланк. В случае победы МПСП в конкурсе, а «Русала» в аукционе алюминиевый гигант сможет не только оптимизировать грузовые потоки, но и воспользоваться таможенными льготами, которые, согласно предварительным планам, получат портовые зоны.

Между тем не исключено, что «Русал», принимая участие в этом аукционе, ведет себя как рейдер. В случае победы на торгах компания могла бы выгодно перепродать свои акции порта НЛМК или «Альфа-Эко», действующей в интересах крупного гонконгского портового оператора Hutchison. Аналитик ИК «Проспект» Ирина Ложкина предполагает более мирный вариант развития событий. Она считает, что стороны могли бы пойти на соглашение для совместного управления МПСП: «Ресурсы порта превышают транспортные нужды НЛМК или «Русала», и с экономической точки зрения эксплуатировать его только для своих целей им невыгодно. Поэтому не исключено, что эти компании, которые прямо не конкурируют между собой на металлургическом рынке, могут договориться и стать партнерами в управлении неключевого для своего бизнеса портового актива». □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: «Русал» решил принять участие в аукционе по продаже госпакета ОАО «Морской порт Санкт-Петербург».

ПРИЧИНА: Компания намерена оптимизировать свои экспортные потоки.

ПОСЛЕДСТВИЯ: В случае получения портом статуса особой экономической зоны «Русал» сможет воспользоваться таможенными льготами.

ПОВОРОТ

Столица теряет контроль над Московским НПЗ. Решение собрания акционеров МНПЗ о выплате дивидендов на привилегированные акции признано недействительным.

Кремлевский арбитраж

Теперь владельцы значительной части этих бумаг «Сибнефть» и «Татнефть» имеют полное право претендовать на контрольный пакет предприятия.

Приобретение «Газпромом» «Сибнефти» облегчило столичным арбитражным судьям задачу по решению судьбы МНПЗ, за контроль над которым нефтяная компания Романа Абрамовича сражается с 2002 года. Именно тогда «Сибнефть» начала скупать «префы» завода, которые, как известно, превращаются в голосующие акции в том случае, если по ним не выплачиваются дивиденды. Поэтому после того как в июне этого года соответствующее «дивидендное» решение все же было принято, «Сибнефть» и также претендующая на участие в управлении МНПЗ «Татнефть» стали утверждать: завод на грани банкротства и не в состоянии выплачивать соответствующие суммы. Поначалу арбитражный суд отменил аргументы оппонентов московского правительства, ссылаясь на отсутствие судебного решения о банкротстве МНПЗ. Но теперь столичная арбитражная Фемида может спокойно смотреть правде в глаза, поскольку отобрать МНПЗ у мэрии уже пытается не одиозный олигарх, а новоиспеченная «дочка» главной российской госкомпании.

Примечательно, что столичное правительство лишилось своего главного нефтяного актива как раз в тот день, когда председатель Высшего арбитражного суда Антон Иванов встречался со своим давним знакомым и коллегой Вла-



димиром Путиным. Будучи юристом по образованию, президент, как и глава его администрации, председатель совета директоров «Газпрома» Дмитрий Медведев, крайне трепетно относятся к судебной системе. Лишнее тому подтверждение — недавнее назначение еще одного выпускника юрфака ЛГУ Михаила Кротова президентским представителем в Конституционном суде. Не удивительно, что высокопоставленные питерские юристы прилагают максимальные усилия, чтобы повысить независимость судов от местных властей. □

ЦИФРА

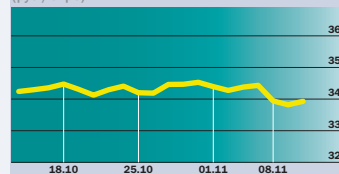
\$800

млрд — во столько оценил Всемирный банк (ВБ) потери, которые понесет мировая экономика от распространения птичьего гриппа. На днях эксперты Всемирной организации здравоохранения пришли к выводу, что в результате пандемии гриппа мировой ВВП может упасть на 2%. Бедствие грозит охватить всю планету, если государства не смогут грамотно противостоять заболеванию. По словам экономиста ВБ Милана Брахмхатта, прежде всего следует предотвратить массовую панику: два года назад в восточноазиатских странах во время эпидемии атипичной пневмонии люди так боялись заразиться, что практически перестали покидать дома. В ближайшие месяцы ВБ пожертвует \$1 млрд странам, стремящимся предотвратить возможную эпидемию. Как заявил вице-президент ВБ Джеймс Адамс (он руководит отделом ВБ, созданным для борьбы с птичьим гриппом), банк также рассматривает возможность предоставления странам для борьбы с гриппом беспроцентного кредита объемом до \$500 млн и сроком на 40 лет. □

БИРЖА

Динамика курса рубля к евро

(руб./евро)



Курс Банка России
Источник: Reuters

ПРОШЛЫЙ ПОНЕДЕЛЬНИК стал для евро поистине «черным днем».

На мировом валютном рынке произошло беспрецедентное падение еврокурса до уровня \$1,171 (минимальное значение с весны 2004 года). Обвал евро по отношению к доллару не мог не сказаться и на российском валютном рынке. Впервые за последние полтора года курс евро опустился ниже 34 руб. Официальный курс европейской валюты, установленный ЦБ, в понедельник 7 ноября составил 34,43 руб., а в среду 9-го — уже 33,82 руб. Самой главной причи-

ной подобного ослабления евро, как полагают аналитики, стали беспорядки во Франции, поставившие под сомнение устойчивость самой модели «европейского дома». Правда, уже в среду еврокурса почувствовала себя чуть лучше, поднявшись до отметки \$1,177, что привело к небольшому росту рублевых котировок, и торги на ММВБ проходили в диапазоне 33,915–33,9598 руб. за евро.

Падение евро сопровождалось скачком курса американской валюты. 7 ноября доллар прибавил в цене сразу 21 коп., достигнув максимального уровня за по-

следние три месяца — 28,76 руб. На следующий день рост продолжился, и к среде курс доллара вырос в общей сложности на 29 коп. — до 28,84 руб. Основной причиной этого «марш-броска», по мнению аналитиков, стало заметное укрепление доллара на рынке Forex. Российский валютный рынок, движение которого определяется в основном динамикой Forex, не мог не отреагировать на эту тенденцию. На нем резко активизировались «валютные быки», что в конечном счете и предопределило столь заметный рост доллара. □

ГДЕ ДЕНЬГИ

В ОТВЕТ НА ИНИЦИАТИВУ главы ФСФР Олега Вьюгина и советника президента Андрея Илларионова, предлагающих выделить из стабфонда самостоятельный Фонд будущих поколений, руководство ЦБ придумало, куда следует вкладывать средства. По замыслу Вьюгина и Илларионова, Фонд будущих поколений будет создан для выплаты пенсий гражданам, которые станут пенсионерами через несколько десятилетий. Однако российский финрынок сегодня не имеет инструментов, которые были бы низкорискованными и в то же время обеспечивали бы доходность, перекрывающую инфляцию. Поэтому средства фонда первый зампред ЦБ Алексей Улюкаев предлагает вкладывать в бумаги крупных мировых агентств недвижимости и корпоративные бумаги, торгующиеся за рубежом. □

ЗАКОН

Опасные заработки

Правительство готовится предоставить страховщикам новый перспективный сегмент рынка — страхование опасных объектов. После трехлетней доработки наконец одобрен законопроект о новом обязательном виде страхования. Согласно этому документу, вскоре страховать свою ответственность должны будут гидростанции, перерабатывающие предприятия, АЭС и т. д. В зависимости от опасности объекта стоимость его страховки

На новом для себя рынке страхования опасных объектов страховщики рассчитывают заработать от \$1 млрд до \$15 млрд

будет варьироваться от 14,8 млн руб. до 1,7 млрд руб. При этом максимальная сумма выплат по ней для физлиц предположительно составит 300 тыс. руб., а для компаний она будет зависеть от объема нанесенного ущерба. Регулирование соответствующих тарифов доверят правительству. Между тем, не дожидаясь его вер-

дикта, страховщики уже готовятся поделить новый рынок. Для этого они еще летом создали ассоциацию, которая будет контролировать бизнес «опасников» — по примеру Российского союза автостраховщиков. В ассоциацию уже вступили 23 компании. Страховщики рассчитывают, что на этом рынке они заработают от \$1 млрд до \$15 млрд. □

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Павел КРАШЕНИННИКОВ, председатель комитета Госдумы РФ по законодательству

заявил, что необходимо законодательно закрепить специальный знак, символизирующий российский рубль. «Во всем мире слово „рубль“ крепко связано со словом „Россия“ и символизирует нашу страну не в меньшей степени, чем официальные атрибуты российской государственности», — сказал он.

Многие страны применяют специальное графическое изображение, символизирующее их валюту, однако для рубля такое обозначение отсутствует. Вместо этого используется его словесное обозначение или различного рода аббревиатуры. Чтобы исправить ситуацию, Крашенинников внес в Думу законопроект, согласно которому Гражданский кодекс должен быть дополнен указанием на наличие специального обозначения рубля в виде знака.

Со стороны законодателей это первое предложение разработать символ национальной валюты. Известно, что дизайнеры клуба «Портфелио» пытались инициировать широкое обсуждение этой проблемы еще в 2000 году, запустив акцию «Знак рубля». Предложенные 652 варианта написания этого знака были отправлены в Минфин и Центробанк. Но тогда в Центробанке посчитали, что необходимости в замене значка «РР», проставляющегося на всех банкнотах с 1995 года, нет.

См. также материал на стр. 14

КТО КОГО



АННА МУЗЫКА

Митволь пришел за «Клинским»

Росприроднадзор не на шутку разбушевался.

Своей новой мишенью ведомство на днях выбрало Клинский пивзавод, принадлежащий Sun Interbrew. Причем уже не в первый раз поводом для придирок Росприроднадзора становятся смехотворно незначительные нарушения со стороны производителей. Клинский завод, по словам замруководителя Росприроднадзора Олега Митволя, не имел лицензии на добычу воды для производства пива. И хотя, как заявил Митволь, Sun Interbrew уже заплатила за это «злодеяние» штраф в 3 тыс. руб., Росприроднадзор намерен добиваться возбуждения против топ-менеджеров компании уголовного дела по статье «Незаконное предпринимательство». При этом представители Sun Interbrew утверждают, что никакого штрафа они не платили и проблем с лицензией у компании нет.

В конце октября Росприроднадзор потребовал остановить строительство подмосковного завода LG под предлогом «незаконной вырубки деревьев и кустарников». Чуть раньше по аналогичному поводу было приостановлено строительство в Истринском районе фабрики кондитерского концерна Perfetti Van Melle. Причем Росприроднадзор не исключает возможности возбуждения уголовных дел и против менеджеров этих компаний. Как отмечают участники рынка, несоразмерность нарушений компаний и суровости санкций чиновников наводит на мысль, что Росприроднадзор просто пытается всеми способами продемонстрировать свою власть. □

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Налоговая дисквалификация

Федеральная налоговая служба (ФНС) придумала новый способ борьбы с фирмами-однодневками. ФНС потребовала от своих региональных инспекций более активно использовать механизм дисквалификации руководителей компаний-нарушителей. По закону за представление ложных сведений о регистрируемой фирме предприниматель может лишиться права занимать руководящие посты в компаниях на срок до трех лет. Подобное наказание предусмотрено за указание недостоверных сведений о юридическом адресе организации, размере и составе вкладов в ее уставный капитал, учредителях фирмы и видах ее экономической деятельности. Руководитель управления международного сотрудничества и обмена информацией ФНС Елена Толгская пояснила **СФ**, что первые случаи дисквалификации недавно имели место в Москве и Ростовской области. При этом многие эксперты относятся к идее ФНС со скепсисом, ведь подавляющее большинство фирм-однодневок регистрируются на подставных лиц, которым никакая дисквалификация не страшна. □

ЧУЖОЙ КАРМАН



Швейцарцы больше не верят в США

Пенсионный фонд Швейцарии намерен сократить инвестиции в американские облигации и долговые обязательства, номинированные в долларах США. Не исключено, что в ближайшее время примеру швейцарцев последуют и другие крупнейшие мировые финансовые организации — а это чревато колоссальной дестабилизацией американской экономики. Инвесторов пугает размер внешнего долга США, достигший астрономической суммы — более \$7 трлн. Управляющий директор пенсионного фонда Швейцарии Эрик Бреваль считает, что детонатор, который может взорвать американскую экономику, — это государственные ипотечные компании Fannie Mae и Freddie Mac. Стоимость их обязательств составляет почти половину всего рынка ипотечного кредитования США — около \$4 трлн. О том, что огромная задолженность ипотечных гигантов является серьезным риском для всей американской экономики, неоднократно говорил и председатель ФРС США Алан Гринспен. В связи с этим в настоящее время конгресс США рассматривает вопрос о создании нового регулирующего органа для Fannie Mae и Freddie Mac. □

ИТОГИ НЕДЕЛИ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«IPO „Роснефти“ станет вехой развития российского рынка»



Магомет ТАВКАЗАКОВ,
исполнительный директор
ОАО «Лебедянский»

— НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ прошло заседание межведомственной комиссии по защитным мерам во внешней торговле и таможенно-тарифной политике, на котором было открыто новое «окно для бизнеса». Итогом заседания явилось заявление Германа Грефа о том, что с февраля будущего года в нашей стране, возможно, будут отменены импортные пошлины на 630 позиций технологического оборудования. От пошлин освободят высокотехнологическое оборудование, аналоги которого у нас не производятся. Как предполагают чиновники, компаниям удастся сэкономить около \$0,5 млрд. Если снижение действительно произойдет, это будет позитивной новостью для бизнеса. Еще одно знаковое, на мой взгляд, событие: советы директоров «Роснефти» и 12 ее дочерних компаний определяют условия консолидации для подготовки к IPO, которое должно стать крупнейшим в истории страны. Правда, пока еще не решено, что будет с привилегированными акциями одного из основных активов компании — «Юганскнефтегаза», и это может обернуться проблемами перед размещением. Но в любом случае IPO столь крупной компании, как «Роснефть», станет вехой развития российского рынка. Из-за беспорядков во Франции курс евро на днях резко упал, и есть предпосылки для дальнейшего снижения — соответственно, снизятся европейские индексы. А ЦБ обнародовал данные об укреплении рубля: за 10 месяцев рост курса составил 9,3%, а чрезмерное укрепление российских денег, увы, не на руку отечественным производителям: у импорта появляется дополнительное конкурентное преимущество. В то же время компаниям, значительная часть затрат которых номинирована в долларах, а выручка — в рублях, такая ситуация позволяет нарастить рентабельность. □

ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

«СИБНЕФТЬ» И «ТАТНЕФТЬ» МОГУТ ПРИОБРЕСТИ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ МОСКОВСКОГО НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ЗАВОДА
ФНС НАМЕРЕНА ВНЕДРИТЬ ПРАКТИКУ ДИСКВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ТЕХ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНЫ ПО ОДНОМУ АДРЕСУ, А РАБОТАЮТ ПО ДРУГОМУ
НА МИРОВОМ ВАЛЮТНОМ РЫНКЕ ПРОИЗОШЛО БЕСПРЕЦЕДЕНТНОЕ ПАДЕНИЕ КУРСА ЕВРО ДО ОТМЕТКИ \$1,171: ЭТО МИНИМАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ С ВЕСНЫ 2004 ГОДА
ПОСЛЕ ТРЕХЛЕТНЕЙ ДОРАБОТКИ НАКОНЕЦ ОДОБРЕН ЗАКОНОПРОЕКТ О НОВОМ ОБЯЗАТЕЛЬНОМ ВИДЕ СТРАХОВАНИЯ — ОПАСНЫХ ОБЪЕКТОВ
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ГОСДУМЫ ПО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ ПАВЕЛ КРАШЕНИННИКОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО НЕОБХОДИМО ЗАКОНОДАТЕЛЬНО ЗАКРЕПИТЬ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ЗНАК, ОБОЗНАЧАЮЩИЙ РОССИЙСКИЙ РУБЛЬ
НОВЫМ ОБЪЕКТОМ АТАКИ РОСПРИРОДНАДЗОРА СТАЛ КЛИНСКИЙ ПИВЗАВОД, ПРИНАДЛЕЖАЩИЙ SUN INTERBREW



ПРЕОБРАЗЯЮЩИЙ СТИЛЬ

От \$21 900*

NISSAN PRIMERA НОВАЯ ФОРМА РАЗУМА

Взаимопонимание как философия, воплощенная в Nissan Primera, позволяет управлять этим автомобилем на уровне ощущений. К Вашим услугам цветная камера заднего вида, система Fine-Vision, вариатор CVT-M6, а также круиз-контроль и управление магнитолой на руле. Nissan Primera – превосходство интеллекта.

www.nissan.ru



SHIFT_style

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

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ. Москва: АВТО-КЕЙ (095) 737-5400; АВТОМИР (095) 105-5510; АВТОЦЕНТР НА ТАГАНКЕ (095) 797-6060; АВТОЦЕНТР НАХИМОВСКИЙ '32 (095) 105-5530; АВТОЦЕНТР НИССАН НА ВОЙКОВСКОЙ (095) 786-2222; АВТОЦЕНТР ОВОД (095) 787-5353; GENSER (095) 786-2050; MAJOR AUTO (095) 730-0073; NATC GROUP (095) 784-6410; НИССАН В КРЫЛАТСКОМ (095) 505-9737; НИССАН ЦЕНТР КУНЦЕВО (095) 933-4033; ОЧАКОВО МОТОРС (095) 748-5254; ПЕЛИКАН-АВТО (095) 787-0707; У СЕРВИС+ (095) 258-8989; ЗЛЫВА (095) 210-0330; ЮНИОН МОТОРС (095) 913-2525. Санкт-Петербург: АВТОДОМ РОССПАН (812) 325-0065; АВТО-ПРОДИКС (812) 702-4292; ALIENORE AUTO (812) 320-1847; СТК ЦЕНТР НИССАН (812) 336-9122. Екатеринбург: АВТОСАН (343) 233-6050; LUCKY MOTORS (343) 256-8686. Казань: АНОС (843) 269-0066. Краснодар: МОДУС (861) 215-0215. Нижний Новгород: НИЖНЕГОРОДЕЦ (8312) 75-9911. Пермь: УРАЛАВТОИМПОРТ (3422) 65-7386. Петрозаводск: НИССАН-СТК (8142) 79-7010. Ростов-на-Дону: ОРБИТА (863) 232-7915. Самара: САМАРСКИЕ АВТОМОБИЛИ (8462) 57-1690. Саратов: ВОСТОК-МОТОРС (8452) 55-8131. Томск: ВОСТОК МОТОРС (3452) 75-1751. Уфа: КАЛИНА (3472) 25-4915. Челябинск: РЕГИНАС (3512) 68-9626.

ГАРАНТИЯ СОСТАВЛЯЕТ 3 ГОДА ИЛИ 100 000 КМ ПРОБЕГА. ГАРАНТИЯ ПРОТИВ КИЗОВОЙ КОРРОЗИИ – 12 ЛЕТ НЕЗАВИСИМО ОТ ПРОБЕГА. ЗА ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ К ОФИЦИАЛЬНОМУ ДИЛЕРУ.

* Рекомендованная цена для Москвы и Санкт-Петербурга. Цена у региональных дилеров может отличаться от рекомендованной в зависимости от стоимости доставки.

** В зависимости от наличия автомобилей у официальных дилеров.

Товар сертифицирован

Председатель комитета по законодательству Павел Крашенинников внес в Думу законопроект о введении специального графического изображения, символизирующего рубль. По его мнению, создание такого знака повысит престиж валюты и страны на международной арене. **Каким должен быть знак рубля?**



Борис Бобровников
генеральный директор
компании «Крок»:

— Это может быть стилизованная буква Р — такое обозначение легко воспринимается и воспроизводится. Правда, вводить специальное графическое обозначение имеет смысл тогда, когда валюта имеет свободное распространение и широкое хождение, а пока у нас это не так.

Сергей Сомов
генеральный директор
компании «Астраброкер»:

— Отличным символом могла бы стать нефтяная вышка. Если у россиян рубль будет ассоциироваться с нефтью, они, может быть, осознают, в какой на самом деле

богатой стране живут! Хочется верить, что рубль в ближайшие годы станет свободно конвертируемым, только вот создается впечатление, что нашему правительству такие перспективы попросту неинтересны или оно этот интерес тщательно скрывает.

Сергей Бобриков
генеральный директор
компании «Комус»:

— С учетом того, что твердость российского рубля зависит от стоимости сырья, и в первую очередь нефти, а также политики государства в этой сфере, очень хорошо подошло бы символическое изображение капли нефти со звездой наверху.

Марина Ленсу
генеральный директор
компании «Партер»:

— Россия — страна неординарная, непредсказуемая. Поэтому, на мой взгляд, это непременно должно быть нечто революционное, бунтарское, что-то такое, что всех изумит. Может быть, какой-то интересный символ из глубин нашей истории? Хотя вряд ли он многим будет понятен.

Эдвард Жук
генеральный директор
УК «Кэпитал эссет менеджмент»:

— Сначала надо добиться свободной конвертируемости рубля и отмены валютных ограничений,

а после этого заниматься уже такими не совсем нужными вещами, как создание «официального знака рубля».

Сергей Ражев
генеральный директор
компании Penny Lane
Consulting:

— Вводить новый знак для рубля не имеет смысла. Основная задача любого графического символа или знака заключается в том, чтобы сделать предмет, который он обозначает, более узнаваемым. Нынешний символ рубля — сокращение «руб.» — хорошо знают все те, кто имеет дело с российской валютой. В списке мировых валютных символов оно заметно выделяется среди остальных, так как большинство из них обозначаются одной, максимум двумя буквами.

Алексей Синев
управляющий директор
рекламной группы
«Модус»:

— Предлагаю сделать знаком топорик. Этимологически слово «рубль» восходит к глаголу «рубить». На Руси серебряные рубли рубили топором, а затем чеканили. В знаке видятся две буквы — Р и У.

Наринэ Багманян
президент выставочной
компании «Асти групп»:

— Самым ярким символом рубля в советское время был портрет

Ленина. Рубль узнавали повсюду, в том числе и за границей. Мне лично близка идея обозначить рубль двумя латинскими буквами — RU.

Сергей Абрамов
председатель наблюдательного совета Baring
Vostok Capital Partners:

— Идею графической «интернационализации» рубля считаю своевременной и, главное, остроумной. Из гуляющих по сети проектов поддержал бы вариант буквы Р с двумя вертикальными «ножками»: такая российская подкова, перечеркнутая дважды. Открытый намек на то, что конвертируемый рубль будет не слабее евро: у того символ тоже дважды перечеркнут, но по горизонтали. То есть наш — устойчивее.

Юрий Калашнов
исполнительный директор
ИД «Секрет фирмы»:

— Знак российского рубля появился в XV веке. Он представлял собой пересечение букв Р и У и был выполнен особым древнерусским стилем — скорописью. В таком виде он просуществовал около четырех с половиной столетий. На мой взгляд, и сейчас знак рубля должен быть именно таким. **СФ**

Вы можете ответить на этот вопрос на сайте СФ www.sf-online.ru



wap.megafonPRO.ru

На что способен твой телефон
ради тебя?

Посмотреть со своей точки зрения. Увидеть, как много вещей
может соединить современная технология. Увидеть за дисплеем
телефона целый мир. Мир, который создает «МегаФон PRO».
Новый взгляд на возможности мобильной связи.

Подробности – в точках продаж.

МЕГАФОН
смотри вперед



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя

ЗАЯВКА НА УСПЕХ



«Эльдорадо» задумалось о детях

Основатели «Эльдорадо» братья Яковлевы решили расширить свой бизнес в сегменте товаров для детей. Контролируемая ими компания «Базис», развивающая детские гипермаркеты «Банана-мама», запускает еще один проект — Banana-baby.

Это будут небольшие магазины площадью 600–700 кв. м с товарами, рассчитанными на детей до трех лет. Первый из них открылся на днях в Москве, а до конца года появятся еще два магазина, опять-таки в столице и Петербурге. Предполагается, что они будут дополнять главный «детский» проект «Базиса» — «Банана-мама».

Сегмент детских товаров растет, по оценкам, на 25–30% в год. На волне бурного роста основатели «Эльдорадо» могут со временем выгодно продать свои детские сети

По словам гендиректора «Базиса» Дмитрия Куприянова, компания намерена открыть по три гипермаркета в каждом российском миллионнике, опираясь на опыт быстрого развития сети «Эльдорадо». В первый год работы на рынке компания не показала впечатляющих результатов: с марта по декабрь 2004 года сеть открыла только три гипермаркета в столице.

Но начиная с февраля этого года на рынке появились уже 19 магазинов «Банана-мама» практически во всех крупных городах, а до конца года будет запущено еще девять. Всего же до конца 2006 года «Базис» планирует расширить сеть до 50 гипермаркетов. Примерный объем инвестиций в проект «Банана-мама» оценивается в \$100 млн.

Эксперты считают, что «Базис» активизирует развитие сети детских товаров сразу по нескольким причинам. Сегмент детских товаров — среди тех, чей объем увеличивается наиболее быстрыми темпами: по оценкам, на 25–30% в год. Кроме того, не исключено, что на волне этого бурного роста основатели «Эльдорадо» могут со временем выгодно продать свои детские сети — ведь сейчас бизнесмены занимаются только их наращиванием, а не оперативным управлением. □

ЦИФРА

\$750

МЛН — на такую сумму крупнейший российский производитель стали группа «Евраз» разместила еврооблигации сроком на 10 лет, тем самым установив новый рекорд для отечественного рынка еврооблигаций. До этого рекордсменом была компания ТНК, разместившая в 2003 году бумаги на сумму \$700 млн. Правда, эти деньги она привлекала в два приема, а «Евраз» — одновременно. Облигации «Евраз» продавались активно, и в итоге группа должна заработать на них около \$738 млн. Таким результатом сам

заемщик удовлетворен и отмечает, что его экспертам во время выхода компании на мировой рынок капиталов удалось правильно спрогнозировать ситуацию. Руководство «Евраз» планирует использовать привлеченные средства для модернизации производства и приобретения активов. К тому же, «Евразу» еще понадобятся деньги на погашение своего первого выпуска трехлетних еврооблигаций на \$175 млн, которое должно состояться осенью следующего года. Аналитики называют новое размещение очень выгодным, особенно если учесть, что сейчас на развивающихся рынках, и в частности в России, инвестиционный климат считается не самым благоприятным. □

ТРЕНД

Сколько людей пользуются в России интернетом, %

Москва	43
Северо-Западный регион	28
Центральный регион (без Москвы)	15
Поволжский регион	15
Вся Россия	19

По состоянию на лето 2005 года
Учитывались лишь граждане старше 18 лет
Источник: фонд «Общественное мнение»

На днях компания TNS Gallup Media представила свою методику измерения интернет-аудитории и рейтингов сайтов. При этом, как известно, именно на

данные TNS привыкли ориентироваться рекламисты и рекламодатели в нашей стране. Это означает, что большинство из них уже признали, что интернет — чрезвычайно весомый медиаресурс. Это и неудивительно: уровень проникновения интернета в Москве ежегодно растет на 18%, а в целом по России — еще быстрее, до 40% в год. Уже сейчас в столице количество пользователей превысило 40% от взрослого населения, и теперь топ-менед-

жеры российских порталов все-ряде полагают, что интернету по силам сравняться в популярности с сотовой связью. Ежегодно удваивается и объем рынка интернет-рекламы: в 2003 году он составлял около \$25 млн, в 2004 году — \$50 млн, а в 2005-м, по прогнозам аналитиков, достигнет \$100 млн. Столь оптимистичная статистика служит поводом для обострения конкуренции. На днях один из лидеров рынка перепродажи интернет-трафика UmaxSearch заявил о намерении потратить около \$5 млн на создание нового поисковика.

UmaxSearch неспроста собирается развивать именно поисковую систему. Пока большую часть рекламного оборота интернет-ресурсам приносят малые и средние компании, размещающие контекстные объявления. Однако в 2006 году немалый рост ожидает и медийную интернет-рекламу. По данным СФ, одно лишь агентство «Видео интернешнл» (ВИ) собирается вложить в медийную рекламу в интернете до \$20 млн. Привлекая клиентов к новой рекламной площадке, ВИ может предоставлять им скидки на ТВ-рекламу в обмен на размещение в сети. □



RENAULT MEGANE
ИСКУССТВО СОЗДАВАТЬ АВТОМОБИЛИ

В версиях 1,6 Authentique и
1,6 Expression кондиционер включен
в базовую комплектацию

Испытайте комфорт на новой высоте



Renault Megane
Достоин уважения

Горячая линия Renault: (095) 775-4848. Бесплатная линия по России: 8 800 200-8080. Узнайте больше на www.renault.ru

Официальные дилеры Renault:

МОСКВА: AVANTIME 10-10-340; АВИНЬОН 741-44-77; АВОКЕЙ 995-11-60; АВТОМИР 234-33-66; АВТОЦЕНТР ОВОД 787-53-53; GENSER 786-26-26; ИНКОМ-АВТО 363-00-00; MAJOR-AUTO 73-000-73; МОСРЕНТСЕРВИС 975-77-97; MUSA MOTORS 785-11-11; RENAMAX 787-51-51; RENAULT В КРЫЛАТСКОМ 505-97-37; RTDService 718-66-77; ЭЛКОМ-ЮНА 981-00-71; **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** АВТОПРАЙМ 334-01-01; АВТОПРОДИКС 702-42-91; ПЕТРОВСКИЙ АВТОЦЕНТР 702-11-11; СТК ЦЕНТР РЕНО 336-91-21; **АРХАНГЕЛЬСК:** ФЛАГМАН-АВТО 27-57-22; **АСТРАХАНЬ:** КАСПИЙГАЗАВТОСЕРВИС 40-89-89; **БАРНАУЛ:** РЕНА-МОТОРС 66-66-30; **БЕЛГОРОД:** РЕНОМЕ-БЕЛГОРОД 35-70-70; **ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД:** АВТО-М 64-44-55; **ВЛАДИМИР:** ИНАВТОСЕРВИС 36-66-36; **ВОЛГОГРАД:** ВОЛГА-РАСТ 36-68-88; **ВОЛОГДА:** АВТОСАЛОН СЕВЕРНЫЙ 73-08-39; **ВОРОНЕЖ:** РЕНО СИТИ 23-02-57; **ЕКАТЕРИНБУРГ:** АВТОФРАНС 233-60-50; ЛАКИ МОТОРС 256-86-86; **ИВАНОВО:** АВТОТЕХЦЕНТР RENAULT 53-02-02; **ИРКУТСК:** СИБИРСКИЕ АВТОМОБИЛИ И ПРИНАДЛЕЖНОСТИ 560-100; **КАЗАНЬ:** ТРАНСТЕХСЕРВИС-4 518-35-35; **КАЛИНИНГРАД:** РЕГИОН АВТО ЦЕНТР 77-77-07; **КРАСНОДАР:** МОДУС 2-535-536; **КРАСНОЯРСК:** АТЛАНТИК МОТОРС 56-09-36; **КУРГАН:** САТУРН-К 53-39-41; **КУРСК:** РЕНОМЕ 32-60-60; **МАГНИТОГОРСК:** КРИСТИНА-АВТО 29-75-54; **МУРМАНСК:** РЕНО МУРМАНСК 271-422; **НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ:** ТРАНСТЕХСЕРВИС-8 39-21-21; **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** АВТОСАЛОН АРЛАН 775-473; **НОВОКУЗНЕЦК:** СИБИРЬ-АВТО-ТРАНС 352-352; **НОВОСИБИРСК:** РЕНО-СИБИРЬ 2-119-179; **ОМСК:** АВТОЦЕНТР «RENAULT-ОМСК» 93-52-42; **ПЕНЗА:** АВТОМАСТЕР 55-25-85; **ПЕРМЬ:** САТУРН-Р 38-55-15; **ПЕТРОЗАВОДСК:** АВТОТЕХЦЕНТР «СТК» 797-011; **ПСКОВ:** АВТО-АС 120-747; **РОСТОВ-НА-ДОНУ:** АВТОЦЕНТР МОДУС 292-0-292; АВИНГРУП 278-55-37; **РЯЗАНЬ:** НОЕВ КОВЧЕГ 34-68-61; **САМАРА:** АВТО ПОВОЛЖЬЕ 926-98-17; **САРАТОВ:** ЭЛВИС 450-700; **СТАВРОПОЛЬ:** ФРАНСМОБИЛЬ 24-78-88; **СТЕРЛИТАМАК:** ООО «ТАСКО-МОТОРС» 200-001; **СУРГУТ:** ООО «ХОЛДИНГ-ГРУПП» 51-66-51; **ТВЕРЬ:** НОРД-АВТО 32-25-75; **ТОЛЬЯТТИ:** ПАРТНЕР-СЕРВИС 73-19-50; **ТОМСК:** ИНКОМ 651-751; **ТУЛА:** АВТОКЛАСС 37-33-56; **ТЮМЕНЬ:** АВТОСТАР 317-568; **УЛЬЯНОВСК:** ТЕХЦЕНТР АВТОМИР-СЕРВИС 43-42-43; **УФА:** АВТО-ФОРУМ 923-923; **ЧЕЛЯБИНСК:** АВТОЦЕНТР «САТУРН» 725-77-78; **ЯРОСЛАВЛЬ:** ООО «М-КАР» 57-55-94.

ВАШ БИЗНЕС В ОПАСНОСТИ

Законодательством России предусмотрена уголовная ответственность
за использование нелегального программного обеспечения



Business Software Alliance (BSA) – это международная организация, созданная для содействия безопасности и законности в цифровом мире. BSA – это голос мировой общественности и производителей программного обеспечения, обращенный к правительствам и международному рынку.

WWW.BSA.ORG/BUSINESS_RISK

КТО КОГО

Приоткрытое небо

После недельного перерыва «Аэрофлот» и Alitalia возобновили полеты между Миланом и Москвой по временной схеме. Но станет ли этот рейс вновь регулярным, теперь зависит от правительств обеих стран.

«Аэрофлот» перестал летать в Милан 1 ноября, после того как итальянцы не пролонгировали ему разрешение на полеты. Управление гражданской авиации Италии предложило «Аэрофлоту» продлить договор, если он уступит Alitalia утренний миланский рейс. Как объяснил это требование министр транспорта Италии Пьетро Лунард, за счет данного вылета, на который приходится до 45% всего итальянского

пассажиропотока «Аэрофлота», Alitalia хотела бы поправить свою сложную экономическую ситуацию.

Однако «Аэрофлот» не пошел навстречу, и в ответ ему «закрыли» небо над Миланом. «Аэрофлот» же организовал доставку пассажиров в Милан через Рим за свой счет. В итоге в конфликт оказались втянуты российское и итальянское министерства транспорта, которые до 21 ноября должны выработать новые условия сотрудничества. Если же итальянская сторона не пойдет на уступки, российские власти даже готовы запретить Alitalia полеты по транссибирским маршрутам. □

ЗАМЕНЫ

ИВАН ЧЕБОТАРЕВ, бывший директор и совладелец пивзавода «Бавария», возглавил петербургский молочный комбинат «Петмол», входящий в холдинг «Юнимилк». Опытному пивовару доверена реорганизация ведущего российского предприятия «Юнимилка», долгое время демонстрировавшего очень низкую рентабельность. На первых порах в стратегическом развитии компании Чеботареву будет помогать экс-гендиректор «Петмола» Валентин Поляков (акционеры оставили его в совете директоров материнского холдинга).

АННА БЕЛОВА, вице-президент «Российских железных дорог» (РЖД), в ближайшее время может уйти из компании. Как сообщили **СФ** в пресс-службе РЖД, с начала прошлой недели она находится в творческом отпуске, заканчивая работу над докторской диссертацией. И из отпуска, очевидно, не вернется. Долгое время именно Белова отвечала за реформирование железнодорожной отрасли. Однако после прихода в РЖД новой команды стала отвечать лишь за внешние связи. Вероятно, Белову не устроило столь резкое сокращение полномочий.

ЭНДРЮ ГОУЭРС, главный редактор Financial Times (FT), ушел в отставку. На его место компания Pearson, владелец FT, назначила Лайонела Барбера, работавшего ранее в американском, бельгийском и общеевропейском подразделениях FT. В качестве причины отставки Гоуэrsa называют разногласия с руководством по вопросам позиционирования газеты и ее информационной политики. После увольнения Гоуэrsa на рынке заговорили и о возможной продаже издания, которой сейчас является убыточным. □

ТРИ ВОПРОСА



АННА МУЗЫКА



Крупнейшие акционеры компании «Вимм-Билль-Данн» — Давид Якобашвили, Гавриил Юшваев и Сергей Пластинин — на днях купили московский мелькомбинат №4. Как объяснил «Секрету фирмы» **Давид Якобашвили**, в этой сделке есть двойная выгода.

Что вы собираетесь делать с купленным предприятием?

На этом участке планируется строительство огромного бизнес-центра. Это выгодный проект (комбинат расположен рядом с «Москва-Сити». — **СФ**), несмотря на затраты по переносу оборудования мелькомбината на новую площадку.

Сколько вы заплатили за этот актив?

Не могу сказать. Помимо нас в сделке участвовали еще три инвестора, которые не являются акционерами ВБД. Я не вправе разглашать сумму сделки без их согласия.

Намерены ли вы после переноса производства включить мелькомбинат в холдинг «Русагропроект», принадлежащий вам и Гавриилу Юшваеву?

«Русагропроект» — это уже выстроенная производственная цепочка. И пока неясно, стоит ли ее продлевать. Купленный мелькомбинат был совершенно не загружен, работал на 10% мощности. Сейчас в Москве есть комбинаты, которые полностью обеспечивают потребности города в мучной продукции. Мы будем обсуждать с московским правительством, необходимо ли, чтобы наш комбинат работал на столицу. Если да, то будем искать соответствующую площадку. Если нет, то перенесем оборудование на предприятия «Русагропроекта» в Волгоградской области. □

ЧУЖОЙ КАРМАН

BRITISH AMERICAN TOBACCO (BAT) собирается в следующем году выпустить «безопасные» сигареты, которые, по уверениям компании, на 90% снижают риск возникновения рака легких и сердечных заболеваний. В BAT заявляют, что этого удалось добиться за счет специальных технологий обработки табака, позволяющих снизить содержание смол, и использования нового трехслойного фильтра, задерживающего токсины. Под какой маркой и на каких рынках будет продвигаться новый продукт, пока не сообщается. Это далеко не первая попытка предложить курильщикам «менее вредные» сигареты. На европейском и американском рынках уже появлялись сигареты с пониженным содержанием смол или такие, которые сгорают при менее высокой температуре, выделяя в результате меньше токсичных веществ. И всякий раз их производители подвергались нападкам борцов с курением: убедительных доказательств того, что эта продукция наносит меньший вред здоровью, никто не представил. Эксперты полагают, что табачники используют подобные проекты в качестве дополнительной рекламы своей продукции.

DE BEERS, крупнейший мировой производитель алмазов, уступил требованиям правительства ЮАР, обвинявшего концерн в том, что он неохотно привлекает к управлению бизнесом представителей чернокожего населения. De Beers пришлось за \$562 млн продать 26% своего южноафриканского подразделения консорциуму Ponaahalo, 50% которого принадлежит сотрудникам компании, а вторая половина — инвесткомпания Ponaahalo Investment Holdings, представляющей интересы чернокожего населения. Аналогичным образом вскоре должны будут поступить и другие иностранные компании, добывающие ресурсы в ЮАР. По законам страны, к 2014 году не менее 26% акций всех горнорудных компаний должны быть переданы местному населению. Деньги на покупку 26% акций De Beers Ponaahalo заняла у банков и частных инвесторов, в число которых вошел и сам De Beers. Иными словами, расплачиваться за участие в управлении южноафриканским бизнесом De Beers консорциум будет за счет дивидендов, выплачиваемых самим алмазным гигантом.

BANK OF NEW YORK договорился с властями США о прекращении уголовного дела, которое было возбуждено семь лет назад. За «отпущение грехов» старейшему банку Америки пришлось заплатить \$38 млн. Из них \$12 млн составила компенсация за ущерб, понесенный конкурентами от деятельности недобросовестных сотрудников Bank of New York, а \$26 млн — это штраф за допущенные нарушения. Кроме того, банк пообещал властям пригласить независимого эксперта, который в течение трех лет будет наблюдать за его деятельностью. Напомним, что ФБР подозревало Bank of New York в отмывании полученных преступным путем российских денег. По некоторым данным, через его счета прошли \$7 млрд из России и нескольких стран Восточной Европы. А в 2000 году вице-президент банка по Восточной Европе Люси Эдвардс и ее муж Питер Берлин были признаны сообщниками мошенников. □

РУССКИЕ ИДУТ



«Северсталь» течет в Китай

«Северсталь» продолжает скупку активов за пределами России.

Как стало известно на днях, корпорация ведет переговоры о покупке доли в китайской металлургической госкомпании Tonghua Steel. За счет этой сделки основной владелец «Северстали» Алексей Мордашов станет еще ближе к своей цели — созданию международной группы, конкурирующей с крупнейшими мировыми игроками. Напомним: в прошлом году «Северсталь» приобрела активы обанкротившегося американского производителя стали Rouge Industries, в этом году купила 70% акций итальянской Licchini, а также совместно с американской SteelCorr LLC начала строительство сталелитейного завода в штате Миссисипи.

Китайский рынок вообще является весьма перспективным для мировых производителей стали. Так, по данным китайской ассоциации автопроизводителей, за последние годы в стране произошел более чем 50-процентный рост производства и продаж автомобилей. Если сделка по приобретению акций Tonghua Steel состоится, «Северсталь-групп» станет российской меткомпанией, пришедшей в регион. Интерес к Китаю уже проявлял и «Евраз», который в этом году сообщил о возможном партнерстве с крупнейшей китайской металлургической корпорацией Baosteel. Однако договоренность о сотрудничестве между ними так и не была достигнута. □

РАСКЛАД СИЛ

«Сибинтек» ушел от ЮКОСа

НА ДНЯХ ОСНОВНОЙ ВЛАДЕЛЕЦ ЮКОСА — GROUP MENATEP — ИЗБАВИЛСЯ ЕЩЕ ОТ ОДНОГО РОССИЙСКОГО АКТИВА, ИТ-компании «Сибинтек», которая, по некоторым данным, досталась инвестгруппе «Русь». Участники ИТ-рынка не понимают, за чем «Руси» понадобилась компания, которая в 2004 году получала 70% доходов от заказов ЮКОСа. Впрочем, не исключено, что, получив финансовую подпитку от нового владельца, «Сибинтек» сможет прочно закрепиться на новом для России рынке ИТ-аутсорсинга.

Когда в августе 2004 года «Сибинтек» сокращал высокооплачиваемый персонал московского головного офиса, конкуренты с большим пессимизмом оценивали его перспективы. Компания изначально ориентировалась на свободный ры-

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

Кофе без пиццы

Тимур Хайрутдинов, владелец сетей «Кофе хауз» и «Азия кафе», решил отказаться от участия в развитии московских фаст-фудов Pizza Hut, франчайзингового проекта американской Yum! Brands. Принадлежащая Хайрутдинову «Система быстрого питания 2003» на днях продала два московских ресторана Pizza Hut другому российскому франчайзи Yum! — компании «Американ ресторантс». Сумма

сделки, по разным оценкам, составила \$1–1,2 млн.

По мнению экспертов, Хайрутдинов предпочел сосредоточиться на развитии собственных сетей и избавился от непрофильного актива. Заявленные им прошедшей весной планы расширения сети Pizza Hut до 15 ресторанов за четыре года потребовали бы от него значительных инвестиций и были бы трудноосуществимыми. Ко всему прочему и саму Yum! не устраива-

ют нынешние темпы развития Pizza Hut в Москве. Кроме двух ресторанов Хайрутдинова здесь пока открыты только четыре Pizza Hut — по два у «Американ ресторантс» и «Аста Technologies». К тому же в свое время Yum! разделила Москву на 72 торговые зоны, где может быть открыто только по одной Pizza Hut и KFC. А два других ее франчайзи, в отличие от Хайрутдинова, сконцентрированы в этом сегменте рынка общепита и смогут быстрее занять наиболее привлекательные точки в столице. □



АЛЕКСАНДР БАСИЛАЕВ

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Двойник «Глории джинс»

На российском рынке впервые должна появиться известная иностранная компания, название которой практически дублирует имя крупной отечественной корпорации. При этом фирмы работают в совершенно разных отраслях. У ведущего российского производителя джинсовой одежды «Глории джинс» скоро появится «двойник»: в Россию идет американская сеть кофеен Gloria Jean's Coffees.

Нередко, чтобы развивать свой бизнес в России, иностранным компаниям приходится судиться с местными владельцами «брендов-близнецов». Но в данном случае стороны не предъявляют друг другу претензий. Хотя глава и владелец «Глории джинс» Владимир

Мельников посетовал в беседе с **СФ**, что вовремя не зарегистрировал товарный знак по категориям «напитки» и «рестораны» и поэтому не может брать с американцев роялти. «Нам они не помеха, а вот им наша известность, безусловно, на пользу: нас знает каждый второй ребенок, каждый четвертый подросток, каждый десятый взрослый», — заявил он.

Сейчас Gloria Jean's Coffees, объединяющая более 500 кофеен в 20 странах мира, подыскивает в России партнера, который купит ее мастер-франшизу. За нее придется выложить \$350–500 тыс. и ежегодно выплачивать роялти (6% от оборота). Первые кофейни откроются в Москве, а затем начнется продвижение в регионы. □

ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

НА 306% УВЕЛИЧИЛАСЬ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ АФК «СИСТЕМА» по итогам третьего квартала нынешнего года по сравнению с первым полугодием и достигла более 27 млрд руб. Руководитель пресс-службы АФК Сергей Филиппов заявил **СФ**, что такие цифры оказались неожиданностью для самой компании. Столь высокий показатель Филиппов объясняет следствием перерасчета стоимости акций компании — цены на них в последнее время резко выросли. По его словам, в операционной деятельности АФК не происходило каких-то особых изменений, которые могли бы привести к такому скачку.

НА 45% УПАЛА В ТРЕТЬЕМ КВАРТАЛЕ 2005 ГОДА по сравнению с аналогичным периодом прошлого года операционная прибыль крупнейшего в мире производителя стали Mittal Steel, составив \$765 млн. Как известно, в прошлом месяце компания приобрела крупнейшего украинского производителя стали «Криворожсталь». При этом поставки стали у Mittal за этот период выросли на 6,5%, до 12,976 млн тонн. Как комментирует снижение прибыли в своем официальном заявлении руководство компании, причина кроется в «очень сложных условиях на мировом рынке». Напомним, что Mittal Steel стала крупнейшим в мире сталеваром после покупки за \$4,5 млрд в апреле этого года американской International Steel Group. □

нок лишь 20% своего бизнеса и фактически представляла собой ИТ-подразделение ЮКОСа. Аналитики полагали, что единственный выход — продажа профильному инвестору, хотя было очевидно, что найти покупателя будет непросто. Гендиректор же «Сибинтека» Михаил Брусенцев вообще отвергал эту возможность, поэтому известие о сделке стало неожиданностью.

Благодаря группе «Русь», в которую входят «Мотовилихинские заводы», «Сибинтек» теперь может получить второе дыхание. Уже в прошлом году компания стала ориентироваться на открытый рынок. Используя опыт работы с ЮКОСом, «Сибинтек» намерен специализироваться на ИТ-аутсорсинге. Кстати, на своем сайте компания называет контракт с ЮКОСом крупнейшим аутсорсинговым проектом в Рос-

сии. А на пресс-конференциях компания заявляет в том числе о высокой конкурентоспособности своих услуг в сфере автоматизации работы банковских структур и лизинговых компаний. На Западе аутсорсинг считается сейчас, пожалуй, самым перспективным видом ИТ-услуг. Российским компаниям он пока в новинку, и у «Сибинтека» есть реальный шанс получить немалую долю этого рынка. □

Крупнейшие компании российского ИТ-рынка*

Компания	Темп роста в 2004 году, %
«Ланит»	44,5
R-Style	26,1
Национальная компьютерная корпорация	22,8
IBS	19,2
«Белый ветер» / Rover Computers	—

* С оборотом более 2 млрд руб.
Источник: iOpe

Разочаровавшись в сотрудничестве с государством, владелец Национальной резервной корпорации (НРК) Александр Лебедев избавляется от акций в госактивах и судится с российским правительством.

Обескрыленный Лебедев

текст: СТАНИСЛАВ МНЫХ

Как и предполагал «Секрет фирмы» в сентябре (см. СФ №34/2005), Лебедев осознал тщетность дальнейших попыток найти общий язык с властями. Напомним: тогда он собирался сложить с себя полномочия депутата Госдумы, чтобы занять пост главы лизинговой компании «Ильюшин финанс Ко» (ИФК), 37% акций которой владеет НРК (38% принадлежат государству), и спасти ее от гибели.

Еще в конце июля ИФК фактически прекратила работу, после того как Генпрокуратура возбудила уголовное дело против ее руководства, а активы компании были арестованы. По мнению ряда экспертов, атака была обусловлена постепенным отказом правительства от им же заявленных принципов партнерства между государством и частным капиталом и в связи с этим вытеснением из ИФК сильных частных акционеров. Однако чуть позже господин Лебедев передумал и заявил, что НРК вообще выйдет из авиапроектов, продав почти 30% акций «Аэрофлота» и свернув участие в ИФК.

А в конце октября стало известно, что Лебедев избавился и от своих акций РАО «ЕЭС России», которыми владел около восьми лет. Принадлежащие НРК 3% акций РАО были проданы на пике цены на открытом рынке. По некоторым оценкам, компания могла выручить за этот пакет около \$500 млн. Ранее в одном из интервью Лебедев признавался: торможение реформы электроэнергетической отрасли уже давно не вызывает восторга у НРК, и компания может продать свои акции РАО. Полученные деньги владелец НРК намеревался вложить в другие проекты, в частности в развитие ипотеки, направив их в Национальную ипотечную

История вопроса НРК учредила ИФК в 1999 году, а в 2002 году в состав ее акционеров вошло государство. Однако при номинале в 5 руб. акции ИФК продавались государству по 59 497 руб. В начале 2005 года на это несоответствие обратила внимание Счетная палата, после чего Генпрокуратура обвинила гендиректора ИФК Александра Рубцова в превышении должностных полномочий и через Басманный суд добилась ареста 50-процентного частного пакета акций компании. А в начале сентября Александр Лебедев заявил, что он готов отказаться от депутатского мандата, чтобы сосредоточиться на руководстве ИФК.



Александр Лебедев добровольно отстранился от партнерства с госкомпаниями

компанию и Национальную жилищную корпорацию. И хотя в самой НРК говорят, что просто был выбран наиболее удачный момент для выгодной продажи доли в РАО, по мнению аналитиков, после истории с ИФК НРК вообще будет всячески сторониться госкомпаний. Вместе с тем расставаться примерно с 1% в «Газпроме» компания пока не намерена.

В начале ноября Лебедев подал исковое заявление в Высший арбитражный суд (ВАС). В нем говорится, что своими распоряжениями трех-четырехлетней давности правительство само создало неразбериху вокруг покупки государством доли в ИФК, и это привело теперь к аресту акций компании. Впрочем, эксперты скептически оценивают перспективы этого иска, считая его своеобразным PR-ходом, привлекаю-

щим к ИФК внимание общественности. Начальник аналитического отдела ИК «Велес капитал» Михаил Зак не исключает, что Лебедев, выказывая недовольство действиями властей и особо не стесняясь в выражениях, таким образом пытается набрать политический вес перед выборами. А как добавляет глава аналитического отдела ИК «Проспект» Игорь Кокорев, Лебедев мог попросту устать играть в азартные игры с государством. Правительство уже неоднократно демонстрировало свою незаинтересованность в проведении реформ в таких отраслях, как электроэнергетика и авиапром. Лебедеву, судя по всему, надоело ждать активизации усилий властей в данном направлении, и он предпочел избавиться от этих активов на пике интереса к ним со стороны фондового рынка. **СФ**

Brilltex

LUXOIL

ЗДОРОВАЯ РАБОТА ВАШЕГО ДВИГАТЕЛЯ

Проверить, насколько ваш двигатель здоров просто. Но еще проще быть в этом постоянно уверенным. Как? Если вы используете моторное масло Brilltex от Luxoil, то вопросов станет гораздо меньше. Ведь европейские технологии производства масла обеспечивают постоянное очищение двигателя от загрязнений, а значит его чистую и здоровую работу, за что вам совершенно не придется переплачивать, если вы покупаете Brilltex. Ваш двигатель будет вам благодарен!



Сделано в Германии



частная практика

ЛИДЕРЫ

 амбиции → с33
 конкуренция → с38

«Инмарко» продает в холодной Сибири больше мороженого, чем конкуренты — в Москве и Петербурге. Председатель совета директоров компании **Дмитрий Докин** уверен, что для достижения успеха нужно просто больше говорить.

” На Западе живут потешные люди ”

текст:

 МАКСИМ
КОТИН

фото:

 ЕВГЕНИЙ
ДУДИН

ДМИТРИЙ ДОКИН родился в 1963 году в Новосибирске. Окончил физико-математическую школу при Новосибирском государственном университете, Новосибирский сельскохозяйственный институт, аспирантуру Сибирского научно-исследовательского института механики сельскохозяйственного производства. В 1990 году создал компанию по дистрибуции продукции таких производителей, как Hershey's, Ferrero, Danone и других. С 1996 года является акционером компании «Инмарко», отвечал за контакты с зарубежными партнерами, с 2002 года — руководитель отдела закупок, с 2003 года — генеральный директор, с 2004 года — председатель совета директоров. Женат, у него два сына — 21 год и трех лет.

Когда Дмитрий Докин пытается что-то объяснить, он не может не засмеяться. Видно, жизнь кажется ему необъяснимой и очень забавной. Неслучайно он часто использует слово «почему-то».

Почему-то считается, что в Сибири часто пьют водку, чтобы согреться от холода. Но компания «Инмарко» почему-то продает в Сибири мороженого столько, сколько другие не могут продать в Москве и Санкт-Петербурге.

Уже не первый год компания «Инмарко» — лидер российского рынка, но сегодня ее окружили со всех сторон. В Москве «Айс-Фили» объединилась с «Рамзаем», питерская «Талосто» купила подмосковную «Метелицу» и присматривается к новосибирскому «Гулливверу», чей владелец живет в одном доме с тремя владельцами «Инмарко». «Через стенку мы с ним перестукиваемся», — шутит Докин.

И даже самый заклятый соперник **Андрей Ситников** из другой передовой компании Сибири — «Русского холода» — поставил под окнами дома, где Докин живет, свой фирменный киоск с мороженым. Поставил нагло: проходимость покупателей здесь маленькая, зато проходимость топ-менеджеров «Инмарко» большая.

Но Дмитрия Докина все это не смущает. Он считает, что через три года на рынке останутся пять-шесть национальных производителей. «И с большой долей уверенности мы почему-то считаем, что будем первыми», — смеется Докин.

Производственная травма

В ДАНИИ У ФЕРМЕРА **Бьярне Богнера** растет Dima's tree. Оно названо в честь Дмитрия Докина, потому что выращено из семечка дерева, на котором тот «организм повредил». Руководитель «Инмарко» взбирался на него, чтобы обтрясти шишки, соскользнул в овраг горной реки — вот и повредил.

Сбивать шишки — это такой был у Докина бизнес. Дело в том, что Дания держит 80% европейского рынка рождественских елок, а 95% семян для сво-

с25



ПРИЯТНО ЖИТЬ В ДЕРЕВНЕ И РАБОТАТЬ
ПРИ ЭТОМ В КОМПАНИИ, которая
в большой России — «номер один»

ДОСЬЕ

«ИНМАРКО» основана в Новосибирске в 1992 году шестью частными лицами, среди которых были Павел Шутов, Вадим Любимцев и Андрей Одинец. Сначала компания занималась дистрибуцией мороженого, затем построила фабрику под Новосибирском и купила на аукционе Омский холодохолдинг. В 2003 году была создана управляющая компания «Бизнес-развитие», блокирующий пакет которой был продан ЕБРР через фонд Norum за \$8 млн. Сегодня в холдинг кроме фабрик входят «Инмарко-сервис» (владеет 456 киосками в Новосибирске, Омске и Красноярске) и семь филиалов в Новосибирске, Омске, Екатеринбурге, Красноярске, Кемерове, Новокузнецке, Москве. Помимо ЕБРР долями в холдинге владеют еще восемь частных лиц, в том числе Павел Шутов, Вадим Любимцев и Дмитрий Докин.

их елок закупает в Грузии. На горных склонах растут маленькие и кривые уродцы, которые и елями-то сложно назвать. Но из их семян в датском климате почему-то вырастают самые конкурентные рождественские ели.

С датскими фермерами Дмитрий Докин познакомился в конце 1980-х, когда они в поисках способов удешевления производства приехали в институт, где Докин работал научным сотрудником. К удешевлению производства он не имел никакого отношения: занимался культиваторами и сеялками. Но общаться с гостями почему-то позвали именно его. Вероятно, потому что в науке молодых было немного, а с совсем еще не старыми иностранцами коммуникацию надо было налаживать. Кроме того, датчане хотели в Иркутск, где, так уж случилось, у Дмитрия были друзья.

Пока ехали, один датчанин пожаловался, что раньше он закупал семена централизованно, через Москву, а теперь, когда Советский Союз развалился, процесс закупки сильно осложнился. Так для Докина закончилась научная работа и начался бизнес. Тем более что в Грузии у Дмитрия тоже были друзья. Да и лазить по деревьям он умел с детства.

— У нас же тут кедровые растут. Мы лазить умеем. Меня отец учил, — объясняет Докин.

— Умение забираться на дерево входит в джентльменский набор сибиряка? — не понимаю я. — Зачем на кедровые лазить?

— А зачем грибы собирать? Кедровые орехи полезны. И это драйв. У нас же нет гор.

Оружие или наркотики

ДМИТРИЙ ДОКИН любит драйв. И, соответственно, любит водить машину. Бизнесменов, которых возят на заднем сиденье, он не понимает: сидишь себе там, «как урод».

Мы мчимся по дороге, ведущей к Краснообску — городку в 20 минутах езды от Новосибирска. Дмитрий за рулем внедорожника Mercedes. Но это не его машина, а жены: своего Toyota Land Cruiser он недавно в очередной раз «повредил».

«Не всегда удается вовремя завернуть», — поясняет Докин, на полной скорости крутит одной ладонью руль и резко паркуется между двумя автомобилями.

— Эта трасса — аппендикс, дальше за городом ничего нет — только поля и речка, — говорит президент «Инмарко». — Приятно жить в деревне и работать при этом в компании, которая в большой России — «номер один».

Краснообск все же не деревня, а поселок городского типа с 18 тыс. жителей. И не просто поселок, а академгородок. По правую сторону «аппендикса» — 11 сельскохозяйственных институтов, по левую — многоэтажки, где живут институтские.

Этот академгородок стал инкубатором для малого бизнеса. Когда Дмитрий Докин шишки собирал, его друг детства, с которым он в один детсад ходил, Андрей Одинец вместе с Вадимом Любимцевым и другими земляками создавали «Инвестиционно-маркетинговую компанию» — «Инмарко». Как утверждает легенда, Вадим Любимцев хотел купить у бабушки мороженое, отстоял очередь, но не купил, закончилось. Так и родилась идея бизнеса: доставлять бабушкам мороженое, чтобы оно не кончалось.

У Докина тогда развивался свой бизнес — он уже переключился на торговлю кормом для животных и импорт шоколада Ferrero и Hershey's. Но мороженщикам нужны были его коммуникации, поэтому сначала Докин, по его собственным словам, просто помогал, а потом и в долю вошел.



с 1887г.

ԱՐԱՐԱՏ

ВСТРЕЧА С ЛЕГЕНДОЙ

АНИ

Представьте себе князя в мифическом городе Ани, опьяняющем своими ароматами... Ощутите вкус с тысячами оттенков. Это - Ани, армянская легенда, великолепный коньяк для наслаждения с друзьями.

Продукция Ереванского Коньячного Завода.



НОУ-ХАУ

Решения, на которые делает ставку «Инмарко»:

- Региональная концентрация — открывать филиалы лишь в тех городах, где можно занять больше 25% рынка.
- Рекламная экономия — продвигать мороженое только на местных каналах в освоенных регионах, что повышает эффективность вложений.
- Точная доставка — расставлять в магазинах фирменные морозилки, чтобы обезопасить товар от ущерба из-за неправильного хранения.
- Богатый выбор — держать большой ассортимент, чтобы заполнять свои морозилки только собственной продукцией.
- Пробные новации — отслеживать тренды и ежегодно выводить на рынок 10–15 новинок.

В ЕВРОПЕ ЗИМОЙ «ИМПУЛЬСНОЕ» МОРОЖЕНОЕ ВООБЩЕ НЕ ПРОДАЕТСЯ — ТОЛЬКО ДОМАШНЕЕ. Они подумали, что мы под видом мороженого что-то другое повезем — оружие или наркотики

Хотя елками Докин больше не занимался, с датчанином дружил. Неожиданно оказалось, что друг, вырастивший у себя дома Dima's tree, очень полезен для бизнеса. Почему-то так получилось, что его сын ходил в один детсад с внуком директора датской фабрики Unilever-Frisko. Это выяснилось весьма кстати: компания «Инмарко» как раз искала поставщиков в Европе.

— Датчане нам не поверили: появились какие-то черти из Сибири, хотят купить мороженого, — смеется Докин. — В Европе зимой «импульсное» мороженое, которое на улице едят, вообще не продается — только домашнее. А они слышали, будто в Сибири зимой –35°С. Вот и подумали, что мы под видом мороженого что-то другое повезем — оружие или наркотики. Но вступился мой друг, рассказал, что был у нас, ни оружия, ни наркотиков почему-то не видел. Еле-еле их уломали. В августе 1994 года мы продали восемь траков мороженого. В 2003 году Unilever выходил на рынок и продал меньше восьми траков. За год.

Потешные люди

Я ВЫРОС В МИРЕ, в котором Западом называют Европу. В Новосибирске Западом называют место, где я живу — европейскую Россию. Я сначала не понимал выражений вроде: «на Западе почему-то любят мороженое в виде батончиков». Даже не обиделся, когда Докин сказал, что «на Западе живут потешные люди». Эти люди собираются строить под Москвой город для миллионеров, но с мороженым у них, как выражается акционер и директор по маркетингу **Павел Шутов**, «полный швах». От собирания «шваха» в кучу его эффективность не увеличивается. Поэтому в компании и не боятся скупки активов, затейной конкурентами «на Западе». «У них стратегия скупки маленького, а у нас стратегия укрупнения большого», — поясняет Шутов.

Так, столичные компании предпочитают вкладывать деньги в рекламу хитовых марок, а дистрибуцию, по мнению Шутова,

не контролируют. Оттого в Москве мороженое негодного качества — ведь если температура в морозилке поднимается выше –18°С, появляется снежистость. И человек мороженое больше не купит.

У Nestle в России, по оценкам экспертов, рекламный бюджет около \$4 млн, а Дмитрий Докин приводит выдержки из исследования этой же компании, установившей, что три четверти эффекта рекламы уходит на продвижение категории и только четверть — на саму марку. Потому что потребитель не будет искать рожок определенной марки в разных магазинах, а купит тот рожок, который в морозилке лежит.

Поэтому «Инмарко» инвестирует основные деньги в расстановку в магазинах своих морозилок. Их у компании 26 тыс., больше только у Nestle. В следующем году планируется Nestle обогнать: поставить 15 тыс., причем 2,7 тыс. из них — в Москве. В Новосибирске уже ставить некуда, разве что в булочных и парикмахерских.

Морозилки «Инмарко» отличаются от стандартных 18 опциями, включая выносной термометр, чтобы удобно было проверять температуру, и спрятанный компьютерный чип — своеобразное «противоугонное» средство. «Морозильную политику» Докин объясняет так: «Вот в Петербурге у хладокомбината №1 даже своих машин нет. Они там говорят: „А зачем? За нашим мороженым сами приезжают!“ Но настанет день, когда не придет никто. Для них это будет неожиданностью. И что они станут дальше делать?»

Чтобы полностью заполнять свои морозилки и киоски, «Инмарко» держит ассортимент из более чем 100 наименований, при этом основные усилия направлены на три главные марки: «Сан-Кремо», «Магнат» и «Любимым». Компания постоянно прощупывает рынок, выпускает по 10–15 новинок в год. Есть нетающее мороженое из жевательного мармелада. Есть трехцветный рожок. Есть мороженое КВН, на котором струйный принтер кармашком выводит шутки «Клуба веселых и находчивых».

Не скажешь, что «Инмарко» совсем не рекламируется. Но делает это очень экономно. Можно ведь продавать много мороженого в 30 городах или мало в 100 — обороты будут одни и те же. «Русский холод» предпочитает много, но мало, «Инмарко» — мало, но много. Концентрация позволяет эффективно инвестировать в продвижение и рекламировать свою продукцию только в тех регионах, где у «Инмарко» хорошая доля рынка.

Чтобы была хорошая доля рынка, компания открывает только крупные филиалы в тех городах, где можно занять больше 25% местного рынка. Сейчас всего семь филиалов в ЗСИ (зоне стратегических интересов) — от Перми до Читы.

В «Инмарко» свой успех на рынке объясняют «набором плюсиков». «Можно один плюстик поставить, а можно несколько», — говорит Докин. «Инмарко» предпочитает ставить все плюсики. И никогда не знаешь, какой оказывается решающим.

— Мы тут с менеджерами Nestle общались, спрашиваем: «Сравните свою морозилку и нашу — к какой люди пойдут?» Даже они согласны, что к нашей, — говорит глава «Инмарко». — У них оформление классическое, все чинно и благородно, как на кладбище. Мир меняется, а они не успевают меняться, потому что им 25 подписей нужно собрать. Кому-то нравится старый имидж: он «по-хорошему консервативный». А мы партизаны, можем многое себе позволить.

— Какие же вы партизаны, у вас же первое место.

— Это как посмотреть. В Европе мы всего лишь седьмые.

Партизанская непритязательность и практичность менеджеров «Инмарко» уже стали на рынке легендой. Офис компания арендует в 50 м от здания, где отец Докина работает уже больше 40 лет — в Институте кормов для животных. На вахте там продают альбомы про «Жигули» и средство от тараканов «Тарол» некоего Волкова. В коридоре висит плакат про технологию воздела кормовых культур. На плакате девиз: «Научно-исследовательский институт кормов — ваш надежный партнер». У лифта на стене девиз другой: «Саша — лох». Докин долго жмет кнопку, но, так и не дождавшись, поднимается пешком.

Ходят топ-менеджеры «Инмарко» в свитерах и джинсах, живут в квартирах, доставшихся им при социализме, летают экономклассом, «потому что молодые же, какая разница: на полу спать или на кровати».

Дмитрию Докину 42 года, он любит цитировать Бориса Гребенщикова и даже подпевает Саше Васильеву, когда в баре начинает играть «Сплин». И он самый старший топ-менеджер в «Инмарко», где средний возраст директоров 31 год. Возможно, поэтому общаться друг с другом в компании директора предпочитают по ICQ. Сами владельцы «Инмарко» объясняют свою аскезу тем, что деньги нужно в бизнес вкладывать — тогда он и развиваться будет. Но трудно избавиться от ощущения, что им так просто комфортнее.

Собраться на горе

В ПЕРЕГОВОРНОЙ НА БОЛЬШОМ ЛИСТЕ бумаги синим фломастером написано: «Доброе утро». Президент «Инмарко» перегова-

МИХАИЛ, ЗДРАВСТВУЙТЕ. ГОВОРЯТ, ВЫ «МЕТЕЛИЦУ» КУПИЛИ? Чего-то вы поперли. Скоро и к нам придете, да?

ривается с поставщиком морозилок. Подвижный Докин не может усидеть на месте — все время меняет позу: то откидывается на спинку, скрещивая руки, то наваливается на стол, то балансирует на задних ножках стула. Мне почему-то кажется, что стул опрокинется, а Докин полетит кувырком.

— Мы не можем понять, как морозилки Italfrost себя чувствуют.

— Давай я узнаю у своих, — предлагает партнер. — Они сейчас берут по 20–30 штук ежемесячно. Я с ними завтра встречаюсь.

— Они поставили дистрибуторам Nestle, но дистрибуторы Nestle с нами не говорят.

— Со мной поговорят, — обещает партнер.

Дистрибуторы Nestle, которые не говорят с Дмитрием Докиным, — это исключение из правила. Большинство людей на рынке с главой «Инмарко» беседуют охотно. Если про морозилки не удастся выяснить у поставщиков, можно спросить у конкурентов. Я был в «Инмарко», когда «Талосто» как раз купила «Метелицу». Дмитрий стал тут же звонить одному из менеджеров питерской компании.

— Михаил, здравствуйте. Говорят, вы «Метелицу» купили? Чего-то вы поперли. Скоро и к нам придете, да? Слушай, Майкл,

Вы сможете сосредоточиться на бизнесе,
когда Ваша сеть надежна и защищена.

прочный фундамент для вашего бизнеса

powered by cisco.

Если Вы уверены в своей сети, Вы сможете использовать свое драгоценное время более эффективно.
Решения Cisco® SMB-Class для построения защищенной сети проектируются специально для малого и среднего бизнеса.
Они дают Вам возможность сконцентрироваться на более важных моментах, например, на своих клиентах.

CISCO SYSTEMS

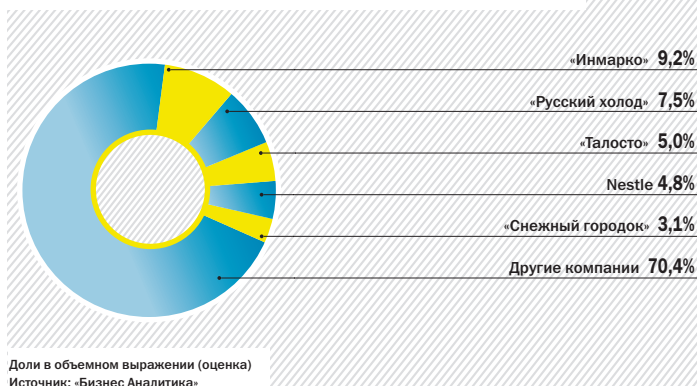
collaboration. powered by

Подробная информация
на www.cisco.ru/smb и по тел. 744 55 68

РЫНОК

ПО ДАННЫМ СОЮЗА МОРОЖЕНЩИКОВ РОССИИ, в прошлом году производство мороженого сократилось на 2,5% и составило 377,5 тыс. тонн. В этом году также ожидается уменьшение. Правда, по данным «Бизнес Аналитики», в стоимостном выражении рынок в 2004 году вырос на 10%: производители выпускают меньше дешевых традиционных стаканчиков и больше дорогого мороженого. Крупнейшие игроки — сибирские компании «Инмарко» и «Русский холод», петербургская «Талосто» и международная Nestle (см. таблицу). Последние события рынка связаны с покупкой активов: осенью инвестиционная компания Fleming Family & Partner's приобрела московскую фабрику «Айс-Фили» и заключила союз с компанией «Рамзай», владеющей в Москве сеть из 800 киосков, а «Талосто» купила подмосковную фабрику «Метелица». Аналитики считают, что все это — только начало давно ожидаемой консолидации рынка. На долю пятерки лидеров до сих пор приходится лишь 30% рынка.

Структура российского рынка мороженого (2004 год, %)



еще такой вопрос: вы морозилки Italfrost покупали в этом году — как они себя ведут?

По мнению Докина, бизнес — это просто удачные коммуникации, которые сильно облегчают решение проблем. «Инмарко», например, долго не торговала в соседнем Кузбассе: действовал негласный указ местной администрации не пускать чужаков. Докин договорился встретиться с директором крупнейшего кузбасского производителя «Снежный городок» **Сергеем Бачуриным** в выходной день на лыжном курорте Кузбасса.

— Встретились, пообщались. Я говорю: «Ну, Сергей Михайлович, что вы там сидите один, как-то неудобно». После этого мы начали торговать в Кузбассе, а они у нас. Если бы не имели никаких отношений, не смогли бы собраться на горе.

Коммуникации Докина распространяются далеко за пределы российского рынка мороженого. Когда его слушаешь, надо заставлять себя верить. Потому что поверить трудно. Он рассказывает, как зарубежные друзья помогли купить по дешевке хорошее оборудование, как менеджеры одной европейской компании — настраивать оборудование во время своего отпуска, как менеджеры другой ежегодно приезжают и подсказывают, что не так и что улучшить надо.

Докин «имеет отношения» чуть ли не со всеми ведущими производителями мороженого в Европе. К примеру, с норвежской

компанией Diplom Is — единственной в развитых странах, не пустившей на свой рынок Unilever. Два года гигант пытался закрепиться, а потом ушел. В почетной галерее грамот и медалей этой компании главное место отводится вырезке из газеты, посвященной уходу Unilever.

— Я понимал, что мы им неинтересны. Как если мне завтра кто-то из Вьетнама напишет, — вспоминает Докин. — Я написал их директору по маркетингу: мол, у нас такая же ситуация и мы тут тоже с Unilever бьемся. И добавил: мы из азиатской части России, для нас поговорить с вами все равно что прикоснуться к Будде. Он ответил в тот же день. Потом он с нами целый день по фабрике ходил.

Посовещаться и принять

В 2004 ГОДУ У «ИНМАРКО» оборот был \$64 млн, в 2005-м ожидается \$100 млн. И это, наверное, самый большой малый бизнес в России.

Нет, конечно, все в компании организовано серьезно. В 2000 году американский консультант из Rayter ввел стратегическое планирование. Сейчас внедряются процессное управление и система сбалансированных показателей. В составе акционеров есть ЕБРР, и компания готовится к выходу на IPO.

— У нас даже для каждого сотрудника расписаны процедуры, — говорит Докин. — Хотите, покажу положения, регламентирующие мою работу?

Он роется в ноутбуке. В папке с процедурами много файлов. Свои процедуры Докин так и не находит, зато находит стратегические компетенции, по которым отбираются люди в компанию.

— Главное, что мы хотим видеть в людях: умение работать в команде, ориентация на качество, лидерство, готовность к изменениям, — перечисляет Докин. Список, очевидно, кажется ему неполным, и он добавляет: — Готовность умереть за родину.

У «Инмарко», как и у всякой современной компании, есть своя миссия. Она даже распечатана, помещена в рамку. Должна висеть и вдохновлять. Но повесить ее забыли, и она стоит в кабинете Докина, прислоненная к стене.

И вовсе не о том речь, что процедуры и инструкции в «Инмарко» творчески интерпретируются, дополняются прямо на ходу или вовсе не исполняются. Просто любая бюрократия в компании теряет свою силу. Понять, а тем более объяснить, как это получается, невозможно. Несмотря на размеры бизнеса и процессное управление, каждый в «Инмарко» может заниматься тем, что ему ближе и интересней.

Финансовый директор **Наталья Яхнова** занимается внедрением системы сбалансированных показателей, директор по производству **Сергей Иванников** — нематериальной мотивацией, основатель компании Вадим Любимцев — открытием новых филиалов, а Дмитрий Докин, пришедший в бизнес позже других, общим руководством.

Главная сила — а по мнению конкурентов, и главная слабость «Инмарко» — это демократия. Философия коммуникаций действует и внутри компании: тут каждое решение обсуждают с теми, кто будет его воплощать. Авторитарный Ситников из «Русского холода» принимает решения единолично и, безусловно, быстрее. Но в «Инмарко» считают, что быстро — не главное.



Opel. Движение к лучшему.

Новый Opel Vectra.

Абсолютная власть. Контролирует все. Спорить бесполезно.



товар сертифицирован

Пьерлуиджи Коллина,
самый известный футбольный арбитр в мире

Новый Opel Vectra. Все под контролем.

Мощь двигателя 2.8L V6 с турбонаддувом. Шестиступенчатая коробка передач Active Select®. Уникальные системы шасси IDS Plus™ и SAFETEC для легкости управления и абсолютной безопасности движения. Внушительная и стильная внешность. Он не знает компромиссов. Новый Opel Vectra.

горячая линия Opel: (095) 785-4646

www.opel.ru

МОЖНО ПРОИЗВОДИТЬ УКСУС, САМЫЙ
КАЧЕСТВЕННЫЙ ИЛИ САМЫЙ ДЕШЕВЫЙ.
Но морально это тебе ничего не даст.
А мы делаем приятный продукт,
его дети едят”

— Конечно, любое совещание замедляет скорость принятия решения, — соглашается Докин. — Можно, конечно, сразу его принять. А можно немножко посоветоваться и принять. Нам кажется, что второй путь лучше. По-моему, так весь мир живет, и только в нашей стране людей надо учить общаться. У нас плохо по-русски говорят: как правило, почему-то ругаться начинают. Вероятно, 72 года советской власти не прошли бесследно. Но надо учиться говорить со всеми — и с принцами, и с золушками, и с бармалеями, потому что ты вынужден жить со всеми. Если не научишься, как будешь существовать?

Существовать менеджерам «Инмарко» сегодня очень непросто. Компания, до этого осваивавшая Сибирь, теперь вступила в трудную битву за европейские регионы, а ее раздражают и внутренние противоречия. Бизнес растет, вливаются новые люди, производство уже разделено между Новосибирском и Омском, и сохранять уникальную культуру компании, которая и есть ее главное конкурентное преимущество, становится все сложнее. Наталья Яхнова влилась в коллектив позже других и может бо-

лее отстраненно судить о проблемах. «Сейчас я пытаюсь убедить руководство, что нам нужен секретарь, хотя бы один на всех директоров», — говорит она.

Его дети едят

ДОКИН НЕ ЛЮБИТ ЗОЛОТО, поэтому не держит дома ни одной золотой вещи и не заходит в православные храмы. Себя он называет язычником. В каком-то смысле его можно назвать и фетишистом. Каждый раз, когда бывает в Петербурге, он заезжает в Екатерининский дворец, чтобы в Янтарной комнате прикоснуться к желтому камню под возмущенные крики смотрительниц.

К мороженому у него тоже особое отношение. Когда Дмитрий был школьником, бабушка с дедушкой жили в Москве, и он к ним приезжал в гости, и они водили его в ГУМ. Он там ел мороженое и мечтал о том, чтобы есть одни вафли, потому что они казались ему очень вкусными. Теперь, попадая в вафельный цех, Докин всегда исполняет ритуал: обязательно ест немного вафель.

— В этом бизнесе сильная эмоциональная составляющая, — признается Докин. — Можно работать на фабрике, которая производит уксус, и делать самый качественный или самый дешевый уксус. Но морально тебе это ничего не даст. А мы делаем приятный продукт, его дети едят.

В офисе «Инмарко» целая галерея картин с заново переписанными сюжетами известных живописцев. Все переосмыслено с точки зрения мороженого: девочка на шаре с мороженым, танец вокруг мороженого, индианка с тортом-мороженым. Эски-мо умудрились вписать даже в черный квадрат Малевича. **СФ**

Саммит Брендов-Лидеров

Третья Ежегодная встреча руководителей ведущих компаний посвящена обсуждению стратегии управления брендом как бизнес-активом.

13-14 декабря 2005 г.

Москва, Swisshotel Красные Холмы

Программа встречи разработана на основе запросов CEO крупнейших компаний и направлена на эффективное построение бизнеса в условиях конкуренции.

Темы дискуссий

- Инвестиции в бренд — расчет окупаемости. ROI
- Построение бренд-ориентированного бизнеса.
- Управление брендами при слияниях и поглощениях. Стратегия внешних и внутренних коммуникаций.
- Влияние бренда на стоимость компании и инвестиционную привлекательность бизнеса.
- Расширение бренда. Выбор эффективных направлений.
- Стратегия защиты бренда. Франшиза и лицензия.

Докладчики и участники дискуссий

руководители Министерств экономического блока, главы международных и российских компаний — владельцы наиболее успешных брендов на российском рынке (IKEA, Аэрофлот, Балтика, Билайн, Боржоми, Indesit и другие), специалисты инвестиционных компаний.

Стоимость участия 875 Euro

При регистрации трех и более участников предоставляется скидка 10%.

Подробная информация и регистрация участников

+7 (095) 787 85 62
+7 (095) 787 85 63
bestbrand@bestbrand.ru
WWW.MASTERBRAND.RU

РАДИ СОЗДАНИЯ НОВОЙ НИШИ НА РЫНКЕ ХОЛДИНГ «ТУРАЛЬЯНС» РЕШИЛСЯ НА ХИТРОУМНУЮ СДЕЛКУ С РОССИЙСКОЙ «ДОЧКОЙ» REWE GROUP, ПОСЛЕ ЧЕГО ОТКАЗАЛСЯ ОТ ТУРОПЕРАТОРСКОГО БИЗНЕСА. текст: **мария плис**

Инженер путешествий



Александр Комарницкий уверен, что с новыми технологиями от REWE Group «Туральянс» даст прикурить конкурентам

ДОСЬЕ

ЦЕНТР ФОНДОВЫХ ОПЕРАЦИЙ «ТАНТЬЕМА» (от фр. *tantieme* — доля, одна из форм вознаграждения, выплачиваемого из прибыли членам правлений и директорам акционерных обществ) создан в 1994 году. В 2001 году «Тантьема» приобрела контрольные пакеты в турфирмах Destinations of the World Eurasia (специализация ОАЭ), «Лагуна тур» (Тунис), а также несколько турагентств «Куда.ру» и торговую марку «Туральянс». На их основе в 2001 году был создан «Туральянс холдинг». Сегодня в него входят сеть «Куда.ру», туроператорская компания, издательский дом «Туральянс-медиа», сеть авиакасс «Туральянс-авиа». Суммарный оборот холдинга, по данным компании, составляет немногим более \$100 млн. В сентябре 2005 года «Туральянс» приобрел 27% турфирмы ITS. Эта компания была создана в России в 2003 году немецким туристическим холдингом LTU Touristik и отечественной авиакомпанией «Авиалинии 400». LTU Touristik принадлежит крупному немецкому концерну REWE Touristik с оборотом свыше 40 млрд евро. В свою очередь REWE Touristik является частью многопрофильной германской корпорации REWE Group с оборотом 80 млрд евро.

У председателя совета директоров холдинга «Туральянс» **Александра Комарницкого** все не как у людей.

Когда российские турфирмы продают бизнес иностранным инвесторам, «Туральянс» покупает долю в ITS, «дочке» немецкой REWE Touristik (входит в холдинг REWE Group). Когда рынок делает ставку на продажу популярных групповых туров и стандартных турпакетов, Комарницкий решает сосредоточиться на разработке индивидуальных программ, которые в турфирмах принято считать дополнительным сервисом для небольшого числа VIP-заказчиков.

«Стереотипы и традиции губительны для туристического бизнеса. Они мешают двигаться вперед», — уверен глава «Туральянса». С переменным успехом его корабль всегда плыл против основного течения рынка. Но последняя сделка, как считают наблюдатели, вполне может закрепить за «Туральянсом» амплуа новатора-неудачника.

Риски действительно велики. В ходе недавнего соглашения с турфирмой ITS компания Комарницкого пожертвовала своим туроператорским бизнесом ради новых технологий, которые позволят «Туральянсу» предложить рынку новую услугу — электронный конструктор туров.

С его помощью клиенты, не выходя из дома, смогут собирать, как Lego, индивидуальные туристические маршруты и заказывать их в режиме онлайн. Менеджерам турфирм такая технология позволит в несколько раз сократить время на обработку заказов, а самим компаниям — снизить издержки на персонал.

«Ниша компонентных туров в России никем не занята. Мы первыми поставим их на поток», — с воодушевлением рассказывает Комарницкий.

Нестандартный курс

РЕФОРМАТОР КОМАРНИЦКИЙ никогда не скрывал, что не разделяет сложившихся

НОУ-ХАУ

Шаги компании «Туральянс»:

- Экспансивное развитие розничной сети «Куда.ру», усиление маркетинговой активности с помощью пула «Шесть семерок».
- Покупка доли в ITS, дочерней компании крупного западного туристического холдинга, с целью создания СП и получения доступа к новым технологиям.
- Передача приобретенной турфирме ITS бизнеса по массовым турам и доступа к розничной сети «Куда.ру».
- Выход из бизнеса по разработке массовых туристических продуктов в пользу новой ниши на рынке — индивидуальных туров по принципу электронного конструктора.

РЫНОК

ПО ОЦЕНКАМ АНАЛИТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ «ИНФОРМБЮРО», в 2004 году объем российского рынка выездного туризма превысил \$12,9 млрд, а ежегодные темпы роста составляют 15–17%.

На московском туристическом рынке, согласно данным информационной службы «Банко», работают свыше 3,5 тыс. туроператоров, но 70% продаж приходится на 600 крупных турфирм. Лидеры отрасли в операторском бизнесе (разработка туристических продуктов) распределяются по странам. По итогам летнего сезона-2005 лидерами рейтинга популярности турфирм от ИС «Банко» стали Tez Tour и «Мострэвел» (Турция, Египет), «Натали-турс» (Испания), ПАКС и «Капитал тур» (Хорватия), ICS Travel Group и «Туральянс» (Тунис). Крупнейшими розничными сетями продаж туристических услуг (агентский бизнес), по данным «Информбюро», являются «Магазин горящих путевок» (свыше 170 офисов продаж), входящая в «Туральянс» «Куда.ру» (свыше 100) и сеть агентств пляжного отдыха «Велл» (44).

ся на рынке представлений о том, как нужно вести туристический бизнес. «Его модель в России меня совершенно не устраивает», — заявляет он. — Мне не нравится засилье семейственности: фирму основал муж, гендиректором оказывается жена. Уберите из компании мужа или жену — и фирма рухнет. Мне не нравится, что для обслуживания 150 тыс. туристов российской фирме требуются сотня сотрудников, тогда как в Европе — десяток. Отсутствие отлаженных бизнес-техноло-

Последняя сделка, как считают наблюдатели, вполне может закрепить за «Туральянсом» амплуа новатора-неудачника

гий — пожалуй, самый больной вопрос для нашей отрасли.

Опытный портфельный инвестор Александр Комарницкий всегда смотрел на турбизнес иначе, чем те, кто в начале 1990-х создавал на его основе семейное дело (например, Наталья и Владимир Воробьевы — «Натали-турс», Инна и Игорь Бельтюковы — «Инна тур» и «Капитал тур» и проч.). Для Комарницкого вхождение в потребительский сектор было способом диверсифицировать риски. Четыре года инвестиционная компания «Тантьема», соучредителем которой был Комарницкий, купила контрольные пакеты двух турфирм средней руки: Destination of the World Eurasia, франчайзи туроператора из ОАЭ, и специализирующуюся на Тунисе компанию «Лагуна тур».

«Это стоило сравнительно небольших денег и в то же время познакомило нас с туризмом. Как портфельные инвесторы мы обнаружили ряд сюрпризов: никто из действовавших участников турбизнеса на тот момент не занимал хотя бы 3% рынка. Между тем его емкость существенно превышала \$1 млрд. Отрасль оказалась совершенно неконсолидированной. Устоявшихся бизнес-процессов нет. Кто работал по серым схемам, кто — по черным. Кто во что горазд», — вспоминает Комарницкий.

Поначалу «Тантьема» попыталась консолидировать несколько компаний, чтобы принять участие в совместном управлении бизнесом. Но договориться с владельцами фирм не удалось. «Решили создать туристический холдинг на основе собственных фирм, со своей сетью турагентств», — рассказывает Комарницкий. Будущую розничную сеть хотели назвать «Лагуна тур». Но, проезжая однажды по московской улице, Комарницкий обратил внимание на рекламный щит с оранжевым солнышком и надписью: «Куда.ру. Ваше бюро путешествий».

«Я пришел в восторг от такого креатива. На следующий же день мы разыскали владельцев этого проекта — турфирму „Туральянс“. Выкупили у них бренд „Куда.ру“ вместе с логотипом, слоганом и названием „Туральянс“», — говорит Комарницкий.

Бремя амбиций

В ОБРАЗОВАВШИЙСЯ ХОЛДИНГ «ТУРАЛЬЯНС» на позиции топ-менеджеров «Куда.ру» перешли бывшие владельцы проекта. Однако идеологами развития сети были инвесторы из «Тантьемы». Предпринятые ими шаги сегодня обычны для турагентского бизнеса, но четыре года назад Комарницкий зарекомендовал себя новатором. Под его руководством были заключены договоры об открытии офисов «Куда.ру» в торговых центрах и супермаркетах, для персонала введены корпоративные стандарты и униформа. Спустя год после сделки с «Тантьемой» сеть вступила в маркетинговый пул «Шесть семерок» и получила удобный телефонный номер, благодаря чему быстро приобрела популярность на московском рынке.

Одновременно «Куда.ру» начала франчайзинговый выход в регионы. Доход сети приносила агентская комиссия от продаж путевок «Туральянса» и других туроператоров — поначалу 10–12%, а с расширением сети и усилением маркетинговой активности — 14–15%. Одновременно с развитием розницы «Туральянс» заявил амбициозный план по операторскому бизнесу: разработать туристические продукты, полностью удовлетворяющие спрос россиян на массовые направления. Ради этого «Туральянс» несколько раз пытался объединить усилия с крупными туроператорами по популярным направлениям. Например, пробовал создать альянс по Египту с компанией Tez Tour и по Кипру — с «Библио-Глобусом». Но долгосрочного взаимного сотрудничества не получилось: компании-партнеры опасались конфликта интересов.

Отвоевать у рынка значительные доли продаж по этим направлениям, как грозился «Туральянс», ему не удалось: оставаясь одним из лидеров по продажам туров в ОАЭ и Тунис (17% и 19% рынка соответственно, по данным ИС «Банко» за 2003 год), по египетскому направлению «Туральянс» сумел занять чуть больше 2% рынка. Не получилось и другой сенсации: в течение полутора лет холдинг вел переговоры о продаже 20% сво-

их акций одному из крупнейших игроков на немецком туристическом рынке — холдингу TUI. В ряде СМИ о сделке сообщалось как о свершившемся факте, но акционером «Туральянса» гигант европейского турбизнеса так и не стал. Александр Комарницкий объяснил срыв сделки разницей во взглядах на развитие бизнеса. В результате TUI приобрел долю в лидирующей по Турции и Египту компании «Мострэвел».

Амбиции Комарницкого и обозначенные им точки роста холдинга даже сотрудникам компании казались чрезмерными. Однажды менеджеры среднего звена сети «Куда.ру» открыто выразили недовольство своему руководству. «В компании „Куда.ру“ никогда не будет ничего хорошего и выход один — увольняться», — говорилось в обращении сотрудников к тогдашнему гендиректору сети **Селчуку Бугаю**. Текучка рядового персонала в холдинге остается болезненной темой: по словам самого Комарницкого, в год она превышает 25%. Кроме того, за четыре года работы «Туральянс-холдинг» сменил трех гендиректоров. Но вызванные час-

тыми отставками слухи о скорой кончине «Туральянса» не оправдались. Отставки топ-менеджмента, как считает Комарницкий, — процесс естественный. «Каждый генеральный директор работал на своем посту не менее года. За этот срок человек показывал, способен он эффективно работать или нет. Вообще я хочу найти менеджера, которым был бы доволен на пятьсот процентов. Надеюсь, нынешний гендиректор проявит себя в таком качестве», — говорит основатель «Туральянса».

Игра в конструктор

«МЕТОД КНУТА» во внутренней кадровой политике и агрессивная позиция «Туральянса» на внешнем рынке принесли свои плоды: по итогам прошлого года холдинг занял более трети рынка по ОАЭ и Тунису. В нынешнем сеть «Куда.ру» вышла на самокупаемость, а количество ее офисов превысило 100.

В сентябре прошлого года на одной из туристических выставок к стенду «Туральянса» подошел представитель REWE Touristik с предложением серьезного

«Система сборки комбинированных туров в режиме онлайн — будущее отрасли»

сотрудничества. Вопреки своей привычке громко объявлять о планах, «Туральянс» не афишировал почти годичные переговоры с REWE. В результате совсем недавно компания провела сделку, которая сильно озадачила участников рынка.

«Туральянс» купил 27% акций российской «дочки» REWE Touristik — небольшой турфирмы ITS. Вдобавок холдинг решил отказаться от продажи пакетных туров и передал ITS свой операторский бизнес в этом сегменте, в частности по ОАЭ и Тунису. «В рамках сделки в структуре „Туральянса“ оказались сразу два туроператора. Иметь в одной компании двух операторов неправильно: возникает конфликт интересов. Поэтому мы решили передать ITS наши разработки по массовым пакетным турам», — поясняет Комарницкий. Кроме того, ITS получила



РосЕвроБанк

МЫ

Кредитование

- кредитование оборотного капитала
- кредиты на приобретение основных средств
- срок кредитования до 3-х лет
- кредит от 600 тысяч рублей
- рассмотрение документов в течение 5 рабочих дней

777-1111
www.rosevrobank.ru

Генеральная лицензия ЦБ РФ №3137
Свидетельство о включении банка в реестр банков — участников системы обязательного страхования вкладов № 130

- деятельность предприятия в Москве и Московской области от 1 года
- устойчивое финансовое состояние
- наличие залога

Малого Бизнеса

ВЫ

«С помощью новой услуги мы собираемся занять 25% рынка в сегменте индивидуальных туров. Это будет настоящий прорыв»

доступ к продажам своих туров через сеть «Куда.ру».

В обмен на немалые бонусы и заплаченные за пакет деньги (сумму сделки стороны не разглашают) «Туральянс» получил от немецких акционеров ITS доступ к ценному ноу-хау. По убеждению Комарницкого, система сборки комбинированных туров в режиме онлайн — это будущее отрасли. Как пояснил **СФ** гендиректор ITS **Сергей Бахтин**, в рамках проекта «Туральянс» будет использоваться обширные базы данных REWE Touristik в сегменте индивидуального туризма: информация по отелям, трансферам, экскурсиям, аренде автомобилей. Оставшуюся часть конструктора — авиаперевозки и страховки — «Туральянсу» придется включать в систему самостоятельно.

Услугу электронного комбинирования туров предлагают несколько европейских операторов. Среди них — принадлежащая REWE Touristik немецкая турфирма DerTour. Компонентные туры компании, отмечает Комарницкий, пользуются стабильным спросом и дают ей почти 60% продаж. В «Туральянсе» внедрить новую услугу планируют уже в следующем году. «С помощью новой услуги мы собираемся занять 25% рынка в сегменте индивидуальных туров. Это будет настоящий прорыв», — строит планы Комарницкий.

Четыре точки «Туральянса»

ОДНАКО НА РЫНКЕ особых поводов для энтузиазма не видят. «Вряд ли это ноу-хау разнесет туристический рынок», —

иронично замечает президент компании «Ланта-тур вояж» **Людмила Пучкова**. Индивидуальные туры, по ее словам, — дорогой и не самый востребованный продукт, ведь зачастую туристы сами не знают, куда им лучше поехать, и нуждаются в совете «живого» турагента. «К тому же, чтобы продавать готовые индивидуальные предложения, на каждый вариант у компании должны быть гарантированно выкуплены блоки мест в отелях и самолетах. Оператор рискует понести серьезные убытки. Впрочем, непоследовательные действия для „Туральянса“ характерны», — считает госпожа Пучкова.

Сделку же «Туральянса» с ITS пресс-секретарь Российского союза туриндустрии **Ирина Тюрина** и вовсе назвала «союзом двух неудачников»: «Туральянс» как ни пытался, так и не сумел заметно расширить свои туристические программы дальше ОАЭ и Туниса. А ITS, существующая на российском рынке более двух лет, по оценкам владельца сети «Магазин горящих путевок» **Андрея Озолина**, по объемам продаж не занимает на рынке 1%. Единственным плюсом ITS считалась сильная материнская компания — REWE. Этой компании с оборотом свыше 80 млрд евро принадлежат несколько турфирм, сети отелей и крупные европейские розничные сети, в том числе появившийся недавно в России ритейлер Billa. По-настоящему ценным активом «Туральянса» участники турбизнеса называют лишь сеть «Куда.ру»: она может заинтере-

совать потенциальных покупателей туристического холдинга.

Замысловатая сделка с ITS показалась наблюдателям первым шагом к последующей продаже «Туральянса». «Сделка похожа на временную рокировку. С помощью сети „Куда.ру“ ITS увеличит свои продажи, а затем немецкие акционеры компании купят „Туральянс“ целиком», — предположил Андрей Озолин. Учитывая инвестиционный профиль владельцев «Туральянса», разговоры о продаже холдинга вполне уместны.

Но Александр Комарницкий заверил, что продавать компанию не собирается. Инженер-физик по образованию, он измеряет стратегию своего бизнеса реперными точками. Для окончательного формирования «Туральянса», по словам Комарницкого, должен пройти как минимум через четыре таких точки. Первая — IPO в 2007–2008 годах. По плану Комарницкого к этому времени суммарный оборот «Туральянса» должен достигнуть \$500 млн. Вторая — расширение «Куда.ру» до 500 офисов продаж по всей стране. Третья и четвертая к цифрам уже не привязаны. Комарницкий мечтает сделать «Туральянс» похожим на принадлежащий «Тантэме» деревообрабатывающий комбинат: «Я на нем бываю дважды в год. По праздникам. Мне не нужно вмешиваться в механизм бизнеса, он отлажен, как часы. Хочу, чтобы в „Туральянсе“ было то же самое». В самых отдаленных планах Комарницкого — сделать свою компанию международным туристическим холдингом. Не последнюю роль эти амбиции сыграли в сделке с ITS. Большой корабль, уверен Комарницкий, должен держаться собственного курса. Даже если этот курс идет вразрез с общим течением. **СФ**

читайте в **СФ №46** / 05.12.2005 /

специальное обозрение

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. БАНКИ

КАК НЕСПЕЦИАЛИСТУ ПОНЯТЬ ОТЧЕТНОСТЬ МФО

БОРЬБА ЗА КЛИЕНТА НА РЫНКЕ ПЛАСТИКА

По вопросам размещения рекламы обращаться к **Татьяне Лариной** по тел. **(095) 960-3128 (доб. 21-25)**, e-mail: **tlarina@sf-online.ru**

ВЫ ГОВОРите – АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС, СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ, АУДИТ. SAP ПОНИМАЕТ ВАС.

Мы понимаем, что значит управлять крупной российской компанией. Вам нужно эффективно управлять ресурсами компании, развивать стратегию бизнеса, принимать быстрые и взвешенные решения, опережая конкурентов. Поэтому SAP предлагает решения для крупнейших российских компаний – таких, как Ваша. Мы всегда находим оптимальное решение для бизнеса, учитывая его масштаб и требования конкретной отрасли. Вот почему крупный бизнес России выбирает SAP. Узнайте о SAP больше на www.sap.ru/unique.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



Мировые гиганты интернет-рекламы вот-вот начнут на нашем рынке активную экспансию. Но гендиректор «Яндекса» Аркадий Волож уверен, что иностранцы не смогут конкурировать с нашими компаниями, поэтому им придется покупать российские порталы. «Яндекс» пока не продается.

«Мы не в том состоянии, чтобы с кем-то обручаться»

текст:

павел
куликов

фото:

евгений
дудин

«По счастью, нам не надо торопиться с решением»

«Секрет фирмы»: Совсем недавно вы вернулись из поездки в Силиконовую долину, где встречались с главами крупных инвестфондов и интернет-компаний. Зачем ездили?

Аркадий Волож: После IPO «Рамблера» и китайской поисковой системы Baidu к нам стали обращаться разные инвестфонды, как это уже было в 2000 году, когда до нас докатились отголоски интернет-бума. Мы нарисовали презентацию и поехали оценить их интерес. Мы рассказали свою историю и поняли, что для нас открыты все дороги: сотрудничать с кем-то, выйти на IPO или остаться частной компанией. Все это — возможные опции. Теперь нужно что-то решить. По счастью, нам не надо торопиться с решением.

СФ: Значит, вам предложили и организацию IPO, и выкуп акционерной доли, и партнерство? Кто предложил?

АВ: Всех не назовешь, потому что их десятки. Западные компании, общаясь с российскими, естественно, спрашивают себя: хорошие ребята, может, их купить? Или самим прийти в Россию и убить?



Для получения официального предложения нужно дать понять, что мы этого хотим. Но предложение ко многому обязывает. Если девушка получает кольцо, даже если оно не обручальное, а означает только помолвку, то это все равно серьезно. А мы не в том состоянии, чтобы с кем-то обручаться. Поэтому есть только явные и неявные намеки.

СФ: Не совсем понятно...

АВ: Понятно, что есть разные опции. Какую из них мы выберем, я сказать пока затрудняюсь.

СФ: Много ли можно выручить от размещения акций или от продажи компании? Сколько стоит «Яндекс»?

АВ: Частные компании не имеют стоимости: кто сколько дал, такая и цена. У компании более 20 акционеров. Какие-то внутренние сделки происходят постоянно, и в транзакциях фигурируют разные стоимости акций.

СФ: Существуют ли примерные оценки?

АВ: Можно только рассуждать по аналогии. Близкий по аудитории Rambler стоит \$250 млн, но поисковая составляющая у них втрое меньше нашей, а это основные деньги. К тому же мы давно прибыльные, значит, мы не должны стоить дешевле.

СФ: А если сравнивать с зарубежными компаниями?

АВ: Оборот у китайского поисковика Baidu такой же, хотя прибыль в три раза меньше, потому что рекламу они продают через 2,5 тыс. своих представителей в китайских городах. Это дорогая модель. Мы же продаем рекламу через интернет-сервис «Яндекс-директ», поэтому у нас высокая маржа, до 50%. Но при этом Baidu стоит \$2,5 млрд, потому что в Китае 100 млн интернет-пользователей, а в будущем их станет несколько сотен миллионов. В России же 40 млн пользователей, а в перспективе — не больше 60 млн, поэтому Китай дороже. Но стоимость Baidu можно считать нашей верхней планкой.

СФ: Вы упомянули, что мировые интернет-гиганты рассматривают возможность самостоятельной экспансии на российский рынок. Не боитесь, что они нарушат ваши планы?

АВ: Они тоже изучают все опции: купить одного из крупных игроков или неважную компанию, а потом пытаться ее поднять, как это делает Google в Китае. Или развиваться по франчайзин-

ДОСЬЕ

ПОИСКОВАЯ СИСТЕМА «ЯНДЕКС» была создана в 1997 году, а компания «Яндекс» появилась в 2000-м. Ее акционерами, по некоторым данным, являются: создатели (50%) — частные лица, среди которых гендиректор компании Аркадий Волож; компания Ru-net Holdings (25%); фонд Tiger Technology Private Investment Partners (10%) и топ-менеджеры (10%). В штате «Яндекса» 300 человек. Выручка компании за 2004 год составила \$17,4 млн, за 9 месяцев 2005-го — \$21 млн. Продажи медийной рекламы обеспечивают 19% общей прибыли компании, 80% приходится на поисковую рекламу, 1% приносят спецпроекты — продажа софта и игры онлайн. На «Яндекс» собирает 60% поисковых запросов русского интернета. Ежемесячная аудитория, по данным самой компании, составляет 16 млн человек. В базе «Яндекса» 25 тыс. рекламодателей, а на портале проходит одновременно 10 тыс. рекламных кампаний. Каждый день «Яндекс» показывает более 900 млн страниц с ответами на поисковые запросы.

РЫНОК

РЕКЛАМНЫЙ РЫНОК В РОССИИ, по разным оценкам, растет на 20% в год, и по итогам 2005 года его объем может достигнуть \$5 млрд. Рынок рекламы в интернете растет еще быстрее: в 2004 году его доля в общем объеме рекламного рынка составляла 0,5%, сейчас — 1%. Объем рынка интернет-рекламы в настоящее время составляет около \$40 млн. При этом на российский рынок приходится лишь около 1% от мирового.

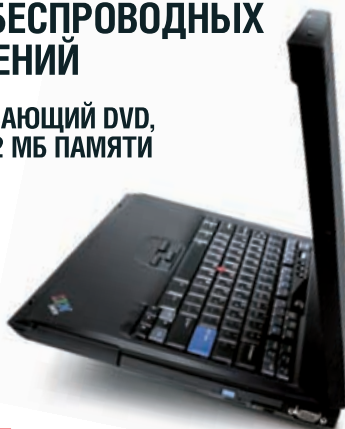
Уровень проникновения интернета в целом по России составляет 19%. В Москве он равен 41%, в Санкт-Петербурге — 24%. В России 20 млн совершеннолетних пользователей интернета, то есть людей, которые пользовались интернетом хотя бы раз за последние полгода (для сравнения: пользователей мобильных телефонов в стране около 60 млн). Таким образом, на каждого интернет-пользователя рекламодатели расходуют \$2. В США этот показатель составляет \$100 на человека.

Крупнейшими игроками на рынке интернет-рекламы являются поисковые системы: «Яндекс», Rambler, Google, Mail.ru и MSN. Доли, которые они занимают в своем сегменте, примерно соотносятся с показателем количества поисковых запросов, сделанных за определенный период времени (см. график).

НОУТБУК THINKPAD

СВОБОДА БЕСПРОВОДНЫХ ПОДКЛЮЧЕНИЙ

WI-FI, ЗАПИСЫВАЮЩИЙ DVD,
60 ГБ ДИСК, 512 МБ ПАМЯТИ



\$1150*

Ноутбук ThinkPad R50e

Полная функциональность в движении

ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ:

Технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК

Процессор Intel® Pentium® M 745 (1.80 ГГц)

Intel® PRO/Wireless 802.11b/g

Windows® XP Home

Память 512 МБ

Высокоскоростной жесткий диск 60 Гб

15" XGA TFT-монитор

Дисковод DVD-RW (Multiburner)

Modem, Ethernet

Вес в полной комплектации 3,0 кг

Гарантия: 1 год с обслуживанием в сервис-центре

P/N: UROSRT

ThinkPad рекомендует Windows® XP Professional

В этом месяце мы выводим традиции ThinkPad на

новый уровень качества, инноваций и

экономичности. Модель ThinkPad R50e со

встроенным записывающим дисководом DVD и

Технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК

дает вам свободу и гибкость в работе.

Уникальный ноутбук - по уникальной цене!



**MOBILE
TECHNOLOGY**

Закажите прямо сейчас.

Найдите ближайшего дилера на сайте lenovo.com/ru

или позвоните по телефону 8 800 200 6442, чтобы обсудить ваши требования к ПК

ThinkPad - продукт компании Lenovo.

© Copyright Lenovo 2005. Все права защищены. Lenovo и ThinkPad являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками компании Lenovo. IBM, название IBM и логотип IBM являются зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, логотип Intel Centrino и Pentium являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее подразделений в США и других странах. Microsoft и Windows являются зарегистрированными товарными знаками Microsoft Corporation в США и/или других странах. Другие названия и товарные знаки могут быть собственностью других владельцев. Предложение действительно до конца ноября 2005 г. *Ориентировочная цена продажи ThinkPad на момент подписания в печать. Цены зависят от конфигурации. Реселлеры устанавливают цены самостоятельно, поэтому цены реселлеров для конечных пользователей могут отличаться от указанной. Предложения адресованы только корпоративным пользователям и зависят от наличия продукции. Предложение исключает любые другие маркетинговые акции и специальные условия. Указанные цены не включают применимые налоги и сборы. Компания Lenovo оставляет за собой право изменять предложения и спецификации в любой момент без уведомления. Изображения моделей приведены только для иллюстрации. Компания Lenovo не несет ответственности за погрешности в иллюстрациях и типографские ошибки. Рекламная информация не является офертой.

ThinkPad®



МЫ ПОНЯЛИ, ЧТО ДЛЯ НАС ОТКРЫТЫ
ВСЕ ДОРОГИ: сотрудничать с кем-то, выйти
на IPO или остаться частной компанией.
Теперь нужно что-то решить”

гу, как Yahoo! в Великобритании, где ему удалось занять 30% рынка. Или выйти самостоятельно, как Google в Европе. Но я плохо представляю, как им самим отыграть российский рынок. Сейчас это задача непростая. Мы ведь тоже не стоим на месте.

«Я не знаю, как шутят на Филиппинах, поэтому никогда не запускаю филиппинский портал»

СФ: В СМИ активно муссируются слухи о том, что Google в ближайшее время откроет в России свой офис и начнет агрессивную экспансию. Стоит ли этому верить?

АВ: Больше похоже на слухи. При обсуждении создания технопарка под Санкт-Петербургом кто-то сказал, что туда может поехать Google. Так в The Moscow Times появилась статья, что Google приходит в Россию. Информация об этом была перепеча-

тана западными лентами новостей, а уже из них попала в российские СМИ. При этом говорилось, что технопарк будет вмещать 3 тыс. рабочих мест, а его строительство обойдется в \$1 млрд. Журналисты приписали Google эти инвестиции и рабочие места. Google скромно отказался от комментариев. А что тут комментировать? Если скажут, что «Яндекс» открывает технопарк в Калифорнии, я тоже ничего не прокомментирую.

СФ: Глобальные интернет-компании пока не блещут успехами на российском рынке. Как вы думаете, почему?

АВ: И Google, и Yahoo! имеют русский интерфейс и поиск, который находит русскоязычные страницы в интернете. Но на Google, например, приходится всего 5% от общего количества поисковых запросов и еще столько же — на его поиск, лицензированный Mail.ru. В то время как у Rambler 25%, а у нас 60%. Такое распределение встречается редко: в мире не так много стран, где национальная поисковая система сильно доминирует. Например, в Китае у Baidu 40%, а у Google 30%. Совсем небольшое отставание. Если бы Google и Yahoo! выдавали лучшие результаты, чем «Яндекс» или «Рамблер», то в мгновение ока ни одной живой души не осталось бы на этих сайтах. Наверное, дело в технологиях поиска, которые в чем-то лучше западных.

СФ: Неужели пользователь сразу может разобраться, чей поиск лучше?

ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ, ОБЩАЯСЬ С РОССИЙСКИМИ, ЕСТЕСТВЕННО, СПРАШИВАЮТ СЕБЯ: хорошие ребята, может, их купить? Или самим прийти в Россию и убить?»

АВ: Вообще-то нет. Скорее всего, происходит так: в какой-то момент пользователь сравнил и ему понравилось. Потом он искал еще, и этот поисковик его не разочаровал. Видимо, «Яндекс» или Rambler дают более релевантные результаты поиска, чем Yahoo! и Google. Хотя есть и еще одна важная особенность. Все говорят: интернет — это система без границ. Государственных границ действительно нет, но есть, например, очень сильные языковые барьеры. Человек, который читает газеты на русском, никогда не будет читать их на китайском, а на английском очень редко. Российского пользователя больше интересует, куда поехал Путин, чем куда поехал Буш. Интересно читать российские новости, иметь российские энциклопедии, искать товары в российских магазинах. Поэтому надо быть не просто поисковиком, а порталом: запускать местные сервисы и собирать контент.

СФ: Но ведь и глобальные компании могут писать про Путина и делать российские новости?

АВ: Глобальные компании могут заниматься этим, но улучшить картину удастся года через два. Тем временем Rambler, Mail.ru и «Яндекс» не сидят сложа руки. Мы запустили уже 18 различных сервисов. Мы для сервиса «Яндекс-новости» заключили тысячу договоров со СМИ, а для «Яндекс-маркет» — тысячу договоров с интернет-магазинами. Впрочем, технологии поиска и контент — это еще не все. Как и телевидение, интернет является объектом массовой культуры — от Моцарта до подзаборной песни. Чтобы запустить телеканал или интернет-портал, он должен быть модным, должен нравиться. Для этого надо уметь шутить с аудиторией. Я не знаю, как шутят на Филиппинах, поэтому никогда не запущу филиппинский портал. Вдруг я сделаю что-то серьезное, а там начнут смеяться. Или наоборот: захочу пошутить, а скажут, что со мной что-то не так.

СФ: Почему, перечисляя способы привлечения новых пользователей, вы не упомянули о рекламе?

АВ: Интернет — это социальная среда. В интернете хорошо работает word of mouth — «сарафанное радио», то есть новичок идет туда, куда ему посоветовали более опытные товарищи.

ДОСЬЕ

АРКАДИЙ ВОЛОЖ родился в 1964 году в городе Гурьев (Казахстан) в семье геолога. В 1981 году с отличием окончил Республиканскую физико-математическую школу в Алма-Ате. В 1986 году с красным дипломом окончил Институт нефти и газа им. И. М. Губкина по специальности «прикладная математика». С 1990 по 1993 год был директором малого предприятия «Аркадия», в котором разрабатывался прототип поисковой технологии, используемой сегодня «Яндексом». С 1989 по 1993 год был техническим директором, а с 1993 по 2000 год генеральным директором компании ComrTek, крупного дистрибьютора сетевого оборудования. В 1998 году принимал активное участие в дерегулировании частот для беспроводных сетей, а в 1999-м — в легализации IP-телефонии. С 2000 года — генеральный директор компании «Яндекс». Женат. Имеет дочь и двух сыновей.

ежедневники
nazarenogabrielli



Ежедневник nazarenogabrielli. Первый подарок, который откроют 1-го января

Товар сертифицирован



У тех, кому вы подарите на Новый год стильный, красивый и удобный ежедневник, войдет в ежедневную привычку всегда держать его под рукой.

Ежедневники nazarenogabrielli, наряду с итальянской модой, спортивными автомобилями, коллекционными сортами вина и футбольными клубами — символ успеха, профессионализма и индивидуальности.

(095) 775-51-10
www.ebazaar.ru



ПОЧЕМУ ЖЕ ЛЮДИ ТАМ ПОЛЬЗУЮТСЯ GOOGLE? Есть ощущение, что для победы на рынке нужно вытравить население дустом и поселить другое, которое будет искать в Yahoo!

Массовая реклама — это телевизор, который интернет-пользователи смотрят относительно редко. Вот Yahoo! в США давал телевизионную рекламу. Он был на каждом автобусе в Нью-Йорке. Почему же люди там пользуются Google, который прямую рекламу не дает? Есть ощущение, что для победы на рынке нужно вытравить население дустом и поселить другое, которое будет искать в Yahoo!.

«Сейчас на „Яндексе” крутятся 10 тыс. рекламных кампаний»

СФ: Сколько «Яндекс» зарабатывает на рекламе?

АВ: В 2004 году оборот компании составил \$18 млн, а прибыль \$7 млн. За девять месяцев этого года мы сделали \$23 млн. Прибыль от медийной рекламы (баннеров) составляет 20% от всех доходов, оставшиеся 80% приносит поисковая реклама (контекстные рекламные объявления, которые показываются вместе с результатами поиска. — **СФ**). В поисковой рекламе у нас много маленьких рекламодателей из малого и среднего бизнеса — продавцов окон ПВХ, холодильников, тонированных стекол для «Жигулей». Они платят \$100–300 в месяц, но их десятки тысяч. Сейчас на «Яндексе» крутятся 10 тыс. рекламных кампаний. Приблизительно в 30% результатов поиска на «Яндексе» содержатся рекламные блоки.

СФ: То есть поисковая реклама для вас выгоднее, чем баннеры?

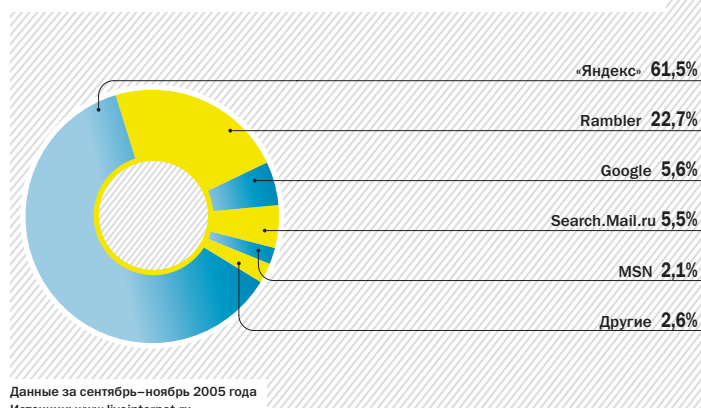
АВ: Центральный баннер на главной странице сайта стоит почти \$200 тыс. в неделю. Однако, оценивая эту цифру, не следует забывать, что площадке достается лишь около половины от его стоимости по прайс-листу, а остальное — скидки и заработки рекламных агентств. В поисковой же рекламе в основном прямые продажи.

СФ: Каков потенциал рынка интернет-рекламы?

АВ: В США на интернет-рекламу тратится \$100 на человека в год, у нас — \$2. Есть куда расти. Рекламный рынок в России увеличивается на 20–30% в год. Рынок интернет-рекламы ежегодно удваивается, по большей части за счет поисковой рекламы. Поисковая реклама — это почти то же самое, что и объявления в справочнике «Желтые страницы» или газете «Экстра М». В отчетах рекламной ассоциации АКАР объем рынка специализированных изданий в 2004 году равнялся \$480 млн. Интернет отъедает куски от этого рынка. Пока отъел немного — десятую часть. Но вырасти до \$200 млн сам бог велел. В перспективе увеличит темпы роста и медийная реклама. На Западе уже осознали, что люди больше времени проводят в интернете, чем у телевизора.

СФ: С нового года «Яндекс» перестанет брать деньги за показы поисковой рекламы и рекламодатели будут платить только за переходы по ссылке на свой сайт. Цена перехода будет определяться путем аукциона через сервис «Яндекс-директ». Что дает вам это нововведение?

Топ-5 самых популярных в Рунете поисковых систем (доля от общего количества запросов, %)



Данные за сентябрь–ноябрь 2005 года
Источник: www.liveinternet.ru

АВ: Во-первых, так полезнее для рекламодателей. Они платят за результат, а не за процесс. Во-вторых, удобнее для пользователя: реклама соответствует его запросу. Он получает более релевантную рекламу, значит, чаще на нее кликает. Чем лучше пользователю и рекламодателю, тем больше денег получает площадка. Это нужно было сделать давно, но чтобы приучить игроков к новому сервису, понадобилось время. Хорошего аукциона не получилось бы без достаточного количества игроков.

«Все попытки соединить компьютер с телевизором лишь порождают нишевые продукты»

СФ: «Рамблер» позиционируется как медиахолдинг, у него есть телевидение, интернет-портал и SMS-провайдер. Объединив свои активы, компания намерена когда-нибудь создать СМИ нового поколения — мобильное интерактивное телевидение. А у вас есть «великая идея» на будущее?

АВ: Я вам так отвечу. Есть три типа приложений: карманные, настольные и диванные. Карманное приложение всегда с тобой: ключ, записная книжка или сотовый телефон. Главные их свойства — маленький вес и размер. Они помещаются в кармане и должны быть всегда рядом. Другой тип приложений — настольные. С ними связан любой вид конторской работы. Это кассовый аппарат, амбарная книга или компьютер. Наконец, диванные приложения: телевизор или книга. Никакой интерактивности, кроме перелистывания страниц. Такие приложения существуют сами по себе и никогда не смешиваются. Все попытки соединить мобильный телефон с компьютером, а компьютер с телевизором лишь порождают нишевые продукты. В России продается всего 200–300 тыс. карманных компьютеров в год, а десктопов — 5–6 млн. У «Яндекса» все сервисы имеют мобильный интерфейс. Ежедневно им пользуются 3 тыс. человек. Но это несравнимо с 3 млн на обычном «Яндексе». Поэтому мы занимаемся самыми массовыми приложениями — настольными, и самыми массовыми сервисами — поиском и коммуникациями.

СФ: А где же «великая идея»?

АВ: Предоставление ключевых массовых настольных сервисов русскоязычным пользователям. Идея достаточно масштабная, чтобы быть великой. **СФ**

СУБД Oracle 10g

База данных №1

Л для среднего и малого бизнеса
Теперь

Легко использовать. Просто управлять.
Всего \$149 на пользователя

ORACLE®

oracle.com/ru/standardedition
+ 7 (095) 981 47 80
bdg-cis_ru@oracle.com

Действуют положения, ограничения и оговорки. Standard Edition One предлагается по схеме лицензирования Named User Plus (лицензия на именованного пользователя) по цене 149 долларов на одного пользователя при минимальном количестве пользователей, равном пяти, либо по цене 4995 долларов в расчете на процессор. Oracle Standard Edition One лицензируется для использования на серверах, имеющих не более двух процессоров на каждый сервер. Дополнительную информацию можно получить на сайте oracle.com/standardedition

Copyright © 2005, Oracle Corporation. Все права защищены.
Oracle, JD Edwards, и PeopleSoft являются зарегистрированными торговыми марками корпорации Oracle или входящих в нее компаний.
Другие наименования могут быть торговыми марками соответствующих владельцев.





лаборатория

БИТВЫ ФОРМАТОВ

перепозиционирование → c52
сделки M&A → c56
сторителлинг → c62

Всего одно изобретение может принести его автору миллионы, если станет общепринятым рыночным стандартом. Но победу в войне форматов обеспечивает не лучшая новация, а лучший способ ее продвижения.

Диктатура инноваций

текст:

павел
куликов

иллюстрация:
евгений
тонконогий

Недавно корпорация Microsoft официально заявила, что намерена поддерживать HD-DVD, новый формат DVD, разработанный компанией Toshiba. Заявление вызвало бурю эмоций на мировом рынке. Ведь до этого производители компьютерного «железа» Dell и HP объявили, что поддерживают Blu-Ray — альтернативный формат будущего, который разрабатывает компания Sony. Получается, что DVD-проигрыватели в ноутбуках будут поддерживать один стандарт, а программное обеспечение — другой.

Эта странная ситуация — лишь очередной эпизод в ожесточенной войне форматов, которую ведут между собой Toshiba и Sony. Стратегию «внедрения формата» используют не только производители дисков, но и компании совершенно разных отраслей. Ведь когда инновации компаний завоевывают всеобщее признание и становятся новым рыночным стандартом, это приносит любым изобретателям колоссальные прибыли. Но именно Sony на собственном опыте убедилась: чтобы превратить свое изобретение в рыночный стандарт, нужно не столько придумать удачную инновацию, сколько создать лучший способ ее продвижения.

Лыжный король

НА ЗИМНИХ ОЛИМПИЙСКИХ ИГРАХ 1984 ГОДА В САРАЕВЕ шведский спортсмен Гунде Сван совершил революцию в лыжном спорте. Он впервые применил коньковый шаг — проехал по лыжне, как конькобежец, резко отталкиваясь от снега внутренней стороной лыж. Шведский лыжник показал ошеломляющие результаты: в разных дисциплинах Гунде получил две золотые медали, одну серебряную и одну бронзовую. К следующим Олимпийским играм коньковый шаг осваивали сборные всех стран. Гунде Сван стал национальным героем Швеции и заслужил пожизненное прозвище «Король лыж». Правда, когда коньковый шаг начали применять все спортсмены, Гунде остался без наград.

c45



Придумав новый стиль катания, Honda заполонила рынок своими мотоциклами для езды по бездорожью

Но в бизнесе превращение новации в новый рыночный стандарт может дать гораздо больше преимуществ. Оно умножает рынок сбыта, на котором инноватор имеет шанс закрепиться как лидер. Копирование занимает время, которое создатель формата может потратить на строительство сильных брендов в новом сегменте. И нередки случаи, когда конкурентам вообще невозможно скопировать формат.

Так, в России формат спутникового телевидения сильно опережает кабельное ТВ по числу подписчиков. В «НТВ-плюс» уверяют, что компании удастся оставаться единственным в стране спутниковым оператором благодаря поддержанию высокой планки «входа на рынок». «НТВ-плюс» первым на рынке запустил в эфир программы собственного производства. Недавно оператор начал вещание в новом звуковом стандарте, Dolby Digital. Это делает маловероятным появление второго спутникового оператора. Ему придется долго возвращать инвестиции.

Наконец, зачастую компании могут защитить свой формат патентами и получать роялти. Сегодня Sony, Phillips и Pioneer владеют в общей сложности несколькими сотнями патентов на существующие DVD-технологии и с отпускной цены всех записываемых дисков участники альянса получают 1,5–3,5% от их стоимости. Размер прибыли на рынке DVD в Sony не называют, но конкуренты не сомневаются в том, что она исчисляется миллиардами долларов в год.

Кольцо новаций

МНОГИЕ ИННОВАТОРЫ МЕЧТАЮТ О РЕЗУЛЬТАТАХ SONY, но немногие могут рассчитывать на нечто подобное. Автор книги «Дилемма инноватора» **Клейтон Кристенсен** называет большинство новых технологий «поддерживающими». Они улучшают качество существующих продуктов в пределах характеристик, важных для основных потребителей на главных рынках. Поддерживающие инновации могут быть ради-

кальными и сложными, но сути продукта не меняют.

Противоположность поддерживающих — подрывные инновации. Они приносят на рынок совершенно новые предложения. Подрывные инновации — это, например, транзисторы по отношению к электронным лампам или автомат по продаже газированной воды по отношению к буфетчице с сифоном. Такие новации имеют перспективу превратиться в продукт, который меньше, проще, дешевле и удобнее в обращении. На их фоне старые продукты выглядят устаревшими и бессмысленными.

Далеко не всегда очевидно, какая новация подрывная, а какая нет. В 2004 году компания «Вена» вывела на российский рынок бренд Tuborg Green. На зеленом «Туборге» была уникальная крышка с кольцом: с ее помощью открыть бутылку гораздо легче. Крышка с кольцом вполне могла стать новым стандартом для премиального пива — но не стала. Последователи появились только спустя год: похожее кольцо появилось на бутылке российского пива «Т».

Возможно, крышка с кольцом просто недостаточно хороша для потребителей. Однако не исключено, что она не стала стандартом только потому, что пока никто не пытался сделать ее по-настоящему популярной. Ведь в войне форматов по-

беждает не изобретатель, а полководец. «В соперничестве форматов VHS от Matsushita и Betamax от Sony победил несовершенный и непродвинутый продукт, — напоминает руководитель департамента исследований и аналитики „ИМА-консалтинг“ Галина Молчанова. — Matsushita смогла привлечь на свою сторону больше сторонников, убедив их в том, что перезапись худшего качества снижает вероятность пиратства».

Битва за патенты

НОВОЕ ИЗОБРЕТЕНИЕ SONY, по сложившейся традиции, прогрессивнее. У HD-DVD от Toshiba объем 30 Гб, а у Blu-Ray — 50 Гб. Но диски Blu-Ray отличаются от DVD размерами и изготавливаются по совершенно новой технологии. В этом главное уязвимое место Sony: Blu-Ray невозможно запустить на современном DVD-проигрывателе, в то время как диски Toshiba имеют прежний диаметр. Прогрессивность формата лишь тормозит новацию: крупнейшим производителям дисков, таким как TDK, Maxell и Verbatim, для выпуска Blu-Ray придется полностью переоборудовать производство, а HD-DVD этого не требует.

Но для Sony утверждение своего формата — вопрос жизни и смерти. Бизнес компании слишком дифференцирован, корпорации приходится отбиваться от конкурентов по всем фронтам. На рынке телевизоров и DVD-плееров ее уже опередил Samsung, вместо знаменитого Walkman культовым портативным плеером стал iPod компании Apple, Microsoft теснит Sony на рынке игровых приставок. Технология Blu-Ray стала бы цементом, скрепляющим разрозненные подразделения. Проиг-

Стратегия, которую использует компания, напоминает японскую игру го: победит тот, кто окружит большее число фишек на поле.
«Фишками» служат участники рынка DVD, которых соперники убеждают поддержать свой формат

рав войну форматов, главе Sony Говарду Стрингеру, возможно, придется задуматься о том, чтобы разделить корпорацию на несколько компаний.

Свой последний, но решительный бой Sony ведет на всех направлениях. Стратегия, которую использует компания, напоминает японскую игру го: победит тот, кто окружит большее число фишек на поле. «Фишками» служат участники рынка DVD, которых соперники убеждают поддержать свой формат. Помимо ИТ-компаний основными игроками являются киностудии, а здесь у Sony перевес: ей принадлежат киностудии MGM, Universal и Sony Pictures. Другой козырь Sony — игровая приставка Playstation 3 с поддержкой дисков Blu-Ray,

Новый год

в Дачных отелях "Истра Holiday"

"ВЕЧЕРА НА ХУТОРЕ БЛИЗ..."

Поч. АД 001 8208

Попдробности на сайте www.istraholiday.ru и по телефону 77-555-50

которую корпорация выпустит в будущем году. Прошлая версия приставки разошлась тиражом 75 млн штук по всему миру.

Но кто на самом деле победит, никому неизвестно; у каждого из противников свои аргументы. «Наш формат поддерживает DVD-форум,— хвалится продакт-менеджер Toshiba **Евгений Борисов**.— Это независимый регулятор отрасли, ООН на рынке DVD».

Внедорожная инновация

ФОРМАТНЫЕ БАТАЛИИ ГРОМЧЕ ВСЕГО гремят на войнах технологических компаний. Однако применить эту стратегию можно на любом рынке, где есть место инновациям.

В 1960-х годах маленькая в то время Honda вытеснила с американского рынка почти всех производителей мотоциклов. При этом она продвигала не инновационную модель мотоцикла, а новый стиль катания — иначе говоря, формат. Вначале руководители Honda хотели наладить экспорт популярного в Японии мотоцикла Supercub в США. Но оказалось, что в Америке нет соответствующего рынка: миниатюрный Supercub был предназначен для езды по узким городским улочкам, а американцы ездили на мотоциклах в основном на большие расстояния по шоссе. После череды неудач руководитель североамериканского подразделения Honda **Кихарито Кавасимо** с коллегами пристрастились снимать стресс поездками на Supercub по холмам на восточных окраинах Лос-Анджелеса. Понаблюдав за этим, местные жители поддержали хобби. А через несколько лет оно распространилось далеко за пределы Лос-Анджелеса,

и американцы стали покупать мотоциклы в основном для катания по пересеченной местности: легкие «внедорожники» Honda лучше преодолевали препятствия.

Более могущественные конкуренты ничего не смогли противопоставить Honda. Они не стали поддерживать инновацию и налаживать выпуск набирающих популярность мотоциклов-внедорожников. Ведь вначале те занимали лишь небольшой сегмент рынка мотоциклов, и компаниям-гигантам казалось, что они найдут популярность лишь среди небольшой группы любителей. Когда формат мотоциклов-внедорожников стал резко побеждать, конкуренты Honda не успели перестроиться: все их производство было «заточено» под «шоссейные» мотоциклы. В результате Harley-Davidson и BMW сейчас являются хотя и крупными, но нишевыми игроками на рынке США.

Конечно, превращение инновации в формат редко происходит во время активного отдыха топ-менеджмента компании. Honda — исключение. Общее же правило таково: чтобы превратить инновацию в новый стандарт, надо прило-



национальная премия в области бизнеса Компания года 2005

Москва, Президент-Отель,
7 декабря 2005 г.

Найди
себя
среди
лучших!

Финансы

- Банк года • Управляющая компания года
- Инвестиционная компания года
- Страховая компания года
- Паевой инвестиционный фонд

Промышленность

- ТЭК • Машиностроение • Металлургия • Транспорт
- ВПК • Строительство • Пищевая промышленность

Услуги

- Бизнес услуги • Потребительские услуги
- Логистика и грузоперевозки • Телекоммуникации
- Лизинговая компания года
- Торговая сеть • Общественное питание

Специальные номинации

- Прорыв года • Деловая репутация
- Наиболее динамично развивающаяся компания
- За инвестиционную привлекательность
- Открытие года • Лучший менеджмент
- За успешную стратегию в бизнесе
- За социальную ответственность • За высокое качество
- Возрождение отрасли • Лидер отрасли

www.company2005.ru

Оргкомитет премии: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78
Тел. 363 1111 (доб. 3334, 3328), e-mail: company2005@rbc.ru

спонсоры



ООО ФИЛИПП МОРРИС
СЭЙЛС ЭНД МАРКЕТИНГ

информационные
спонсоры



техническая поддержка



жить иногда больше усилий, чем для создания самой новинки. «Поэтому не всегда самая лучшая продукция становится стандартом», — считает директор по маркетингу Kodak Кирилл Яновский. Изучив российскую и мировую практику инновационных войн, СФ обнаружил шесть основных стратегий форматного внедрения.

Картонная пропаганда

САМЫЙ ОЧЕВИДНЫЙ ПУТЬ — пропаганда. С помощью рекламы можно навязать рынку свои правила. Особенно если никто другой не пытается делать то же самое. Картонная упаковка для жидких продуктов Tetra Pak в форме тетраэдра нравилась ритейлерам (ее было легко транспортировать), но не нравилась потребителям. В отличие от стеклянных бутылок она была непрозрачной, а молоко у домохозяек часто выплескивалось наружу. Tetra Pak прибегнул к рекламе, убеждая потребителей в том, что картонная упаковка экологичнее стеклянных бутылок и дольше сохраняет продукты. Концерн Tetra Laval до сих пор вкладывает миллионы долларов в такую рекламу.

Российские компании «Ростар» и Rexam вместе занимают 90% российского рынка алюминиевой тары, и появление других производителей алюминиевых банок в России маловероятно: новым игрокам будет практически невозможно получить доступ к сырью. Именно поэтому эти компании могут, не опасаясь, тратить рекламные бюджеты на телевизионную кампанию, направленную на популяризацию своего формата пивной упаковки — баночного пива.

Высоковольтное лобби

ЗАЧАСТУЮ В ВОЙНЕ ФОРМАТОВ на карту поставлено слишком много. Поэтому неудивительно, что многие компании не избегают искушения привлечь власти к решению своих проблем.

На заре эпохи электричества компания Эдисона (впоследствии — General Electric) производила оборудование для установок постоянного тока, в то время как более популярным был переменный. Для продвижения своего формата Эдисон распространил среди чиновников брошюру «Об опасностях электрического освещения» и добился, чтобы власти штата Нью-Йорк постановили использовать переменный ток при казнях преступников на электрическом стуле.

Примеры форматного лоббизма можно отыскать и в наше время. Формат сотовой связи CDMA — передовой во всех отношениях. CDMA-оператор MCC смог предложить уникальные для своего времени тарифы. A Sky Link может похвастаться самым быстрым на рынке мобильным интернетом. Но эти преимущества тщетны, стандарт GSM надежно защищен от нападок: форум UMTS отнес Россию к зоне распространения стандарта GSM. Как считают на рынке — только потому, что министр связи Леонид Рейман связан с владельцами одного из GSM-операторов.

Сопутствующий товар

ТАКЖЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ те или иные формы бесплатного ознакомления с новинкой для «подсаживания» потребителя на определенный формат. В начале 1990-х годов Adobe разработала программу Acrobat, которая переводила любые компьютерные изображения в формат PDF. Главным инструментом ее продвижения стала программа для чтения PDF-файлов — Acrobat Reader. Adobe разместила ее на своем сайте в свобод-

Можно потратить немало сил на превращение инноваций в рыночный стандарт. Используя все способы форматных войн, можно значительно повысить шансы на успех. Но КПД этих действий будет зависеть от качества самой инновации

ном доступе. Затем компания договорилась с крупнейшим провайдером интернет-услуг в США — компанией AOL — о рассылке Acrobat Reader миллионам его подписчиков. Тем самым формату был обеспечен широкий круг пользователей. После этого основатель Adobe Джон Уорнок смог найти союзников среди производителей компьютеров и программного обеспечения, и теперь компания ежегодно продает более 50 млн копий программы Adobe Acrobat.

На чужом горбу

ИНОГДА ЭФФЕКТИВНЕЕ приучить к своей инновации не потребителя, а партнеров-производителей, которые и станут главными апологетами формата. Изобретатель роторного двигателя для автомобилей, немецкий ученый Феликс Ванкель решил не продвигать свое изобретение сам. В начале 1970-х годов мотоциклетная фирма NSU, в которой он работал, сотрудничала с компанией Mazda. Автопроизводитель получил эксклюзивный доступ к технологии и использовал ее сразу в нескольких серийных моделях. Роторный двигатель был гораздо мощнее и проще в производстве, чем традиционный. Успех Mazda должен был стать приманкой для остальных автопроизводителей, с которыми NSU стала бы заключать

VIEGA

Конкурс:
главный приз
\$ 10.000

ДРАЙВ

Чётко.
На дому

www.viera.tv

контракты уже с выгодой для себя. Если бы не топливный кризис 1974 года, Ванкелю бы это удалось. Но роторный двигатель оказался слишком прожорливым.

Распылители инноваций

БОЛЕЕ СЛОЖНАЯ И «ПРОДВИНУТАЯ» МОДЕЛЬ продвижения формата — **сделать свою инновацию «платформой»**, или продуктом, который может применяться на разных рынках. Когда фирма по производству паркета Johnson & Son узнала о технологии аэрозолей, она поместила смесь воска и пасты в баллончик и выпустила Pledge — первый бытовой аэрозольный полироль для мебели. Изготовив такой продукт, в компании поняли, что аэрозольные баллончики можно наполнять любой жидкостью: духами, репеллентами или средствами для бритья. Аэрозольный баллончик стал платформой, и Johnson & Son принялась за популяризацию технологии и захват новых рынков. Консультанты уверяют, что платформой может стать чуть ли не любая инновация — надо лишь дать волю воображению.

Клуб меломанов

ПРОИЗВОДИТЕЛИ МРЗ-ПЛЕЙЕРОВ, поддерживающих музыкальный формат WMA, — Samsung, Dell, iRiver — используют стратегию под названием **«построение экосистемы»**. Для продвижения своих продуктов они вступают в альянсы с множеством интернет-магазинов по продаже музыкальных файлов. Таких, как, например, Napster или Yahoo's Music Unlimited. Чем больше участников удастся привлечь в свое окружение, тем больше поклонников у музыкального формата и больше покупателей МРЗ-плеера определенной марки. Samsung, Dell, iRiver создают так называемые «открытые» продукты. В противоположность им корпорация Apple создала «закрытый» МРЗ-плеер iPod. Он не поддерживает музыкальный формат WMA, с которым работают интернет-магазины. Пользователи iPod могут приобрести записи лишь на портале компании Apple — iTunes. По этой причине iPod выглядит в глазах потребителей все менее привлекательным, и Apple рискует проиграть рынок плееров более расторопным игрокам.

Из здравого смысла

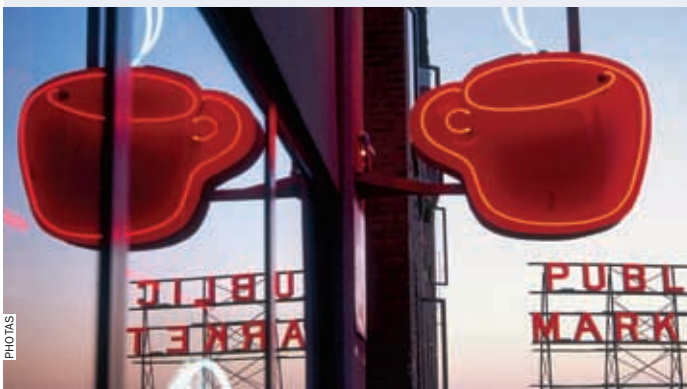
НОВЫЕ ПРОДУКТЫ появляются каждый день. Недавно Glory Team Industrial придумала съедобные тарелки из бамбука, сахарного тростника, крахмала и воды: они должны решить проблему загрязнения окружающей среды. Президент фирмы Stilic Force **Николас Трюб** сделал детскую ложку Babyplane в виде самолета, которая должна «заставить» ребенка съесть кашу. Компания «Кампомос» вывела на российский рынок новый формат мясных продуктов — «мясные медальоны», которые за две минуты будут готовы в микроволновке.

Можно потратить немало сил на превращение этих инноваций в рыночный стандарт. Используя все известные способы форматных войн, можно даже значительно повысить шансы на успех. Но КПД этих действий и итог усилий будут зависеть от качества самой инновации.

Побеждает, конечно, не самая «продвинутая» инновация. Но легче всего должна побеждать самая необходимая. Как говорил **Майкл Делл**, надо рассуждать в терминах «релевантной технологии». Это название придумано в компании Dell для описания тех усовершенствований, которые считают важными сами покупатели. **СФ**

На страже инновации

ЗАТРАТИВ МАССУ УСИЛИЙ НА ПРЕВРАЩЕНИЕ СВОЕЙ ИННОВАЦИИ В РЫНОЧНЫЙ СТАНДАРТ, МОЖНО ЛИШЬ СЫГРАТЬ НА РУКУ КОНКУРЕНТАМ, КОТОРЫЕ СКОПИРУЮТ ИЗОБРЕТЕНИЕ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ ЧЕТЫРЕ СПОСОБА ЭТОГО ИЗБЕЖАТЬ.



1 Патентная защита Nestle первой стала фасовать растворимый кофе в пакетики на одну чашку. Но компания не запатентовала свое изобретение и не сумела воспользоваться монопольным правом на новый формат. Ее глобальный конкурент Kraft Foods сумел отвоювать у Nestle 40% рынка фасованного кофе. Когда сама Kraft Foods разработал аппарат Tassimo, использующий для приготовления кофе специальные картриджи, он немедленно запатентовал инновацию.

2 Уникальные ресурсы Компания «ОСГ рекордз менеджмент» начала оказывать услуги по внеофисному хранению документов в 1998 году. Спустя два года несколько российских фирм занялись тем же бизнесом. Но ОСГ до сих пор сохраняет уверенное лидерство: ее услугами пользуются 90% работающих в России иностранных банков. Секрет прост: ОСГ — «дочка» английской OSG Group, которая передала ОСГ корпоративные стандарты и поделилась своим опытом организации архивов в семи странах мира.

3 Сложное изобретение По мнению управляющего директора Prado Management Consulting Александра Кузьмичева, формат защищен, если конкурентам сложно точно воспроизвести ноу-хау изобретателя. Гибридный двигатель для автомобилей, которым Toyota оснащает некоторые автомобили Lexus, сочетает электромотор и двигатель внутреннего сгорания. Его конструкция настолько сложна, что другие автопроизводители предпочитают не тратить на разработку аналога и выкупают у Toyota лицензию.

4 Поддерживающие новации Провайдер «МТУ-интел», входящий в АФК «Система», оказывает услуги доступа в интернет по каналам широкополосного доступа ADSL под брендом «Стрим». Пока это единственный в стране массовый ADSL-провайдер. На случай появления серьезного конкурента другая «дочка» «Системы» — компания «Система мультимедиа» — запустила платное телевидение «Стрим ТВ», которое планирует показывать 80 телеканалов, в том числе четыре — собственного производства. Сигнал передается тем же путем, что и интернет-трафик: по телефонной линии.

Обездоленные «долевым»

После вступления в силу Закона №214 «О долевом участии в строительстве» прошло больше полугода. Приобретатели новостроек наконец-то защищены от недобросовестных застройщиков. Но пока закон спровоцировал лишь дефицит жилья и рост цен – два фактора, которые никак не могут сделать жилье доступным. Да, недобросовестные застройщики известны, однако их можно по пальцам пересчитать.



По словам Оксаны Каарма, заместителя директора Управления новостроек компании «МИЭЛЬ-Недвижимость», те объекты, которые получили разрешение на строительство до 1 апреля 2005 года, сегодня все еще можно найти на рынке, однако предложение этих квартир очень ограничено, и вскоре они станут острым дефицитом. «По логике закона те дома, разрешение на строительство которых получено после 1 апреля 2005 года, продавать нельзя, нужно обязательно дождаться сдачи этого дома Госкомиссии, а затем уже объявлять о реализации. Боюсь, что когда старые объекты закончатся, цены на жилье могут взлететь».

Сегодня первичный рынок жилья – это реализация оформленных ранее объектов, которые могут продаваться по любым договорам: инвестирования, о совместной деятельности, уступки права требования. Квартиры в новых домах не продаются, а строительство некоторых объектов «заморожено», так как разрешение на строительство еще не получено. По оценкам экспертов компании «МИЭЛЬ-Недвижимость», в целом на рынке около 30–35% новостроек не имеют документов на строительство и реализацию квартир. Риэлтеры фиксируют, что на фоне резкого сокращения предложения объемы продаж квартир в старых объектах существенно выросли.

Спрос на квартиры в новостройках, имеющих все необходимые документы и удовлетворяющих потребности покупателей, сегодня намного превышает предложение. Так, по данным офиса продаж фешенебельного района «Гранд-Парк», через месяц после вступления в силу закона объемы реализации в районе выросли на 16%. И это несмотря на то, что в апреле средняя стоимость квадратного метра здесь уже была увеличена.

В сентябре «МИЭЛЬ-Недвижимость» объявила о начале реализации квартир 2-й очереди строительства района «Гранд-Парк». Подводя итоги реализации 1-й очереди, директор Управления новостроек МИЭЛЬ Наталия Тихоновская отметила, что 95% квартир 1-й очереди продано досрочно: более 300 тыс. кв.м жилья было реализовано вдвое быстрее, чем это было запланировано. Ажиотажный спрос на квар-

тиры 2-й очереди возник еще до объявления начала продаж.

Теперь – чья очередь?

Пожалуй, 2-я очередь строительства «Гранд-Парка» – одно из самых интересных предложений на рынке высотных новостроек столицы. Четыре высотных 33-этажных монолитных здания имеют округлую форму, большие остекленные лоджии и панорамные окна, из которых открывается прекрасный вид на Москву. При этом дома спроектированы для максимального комфорта жильцов. Радиус округлых домов оптимален для жилого пространства, здания оборудованы скоростными лифтами OTIS, собственной тепловой подстанцией, вертолетной площадкой на крыше, фасады отделываются естественным камнем, в каждом доме предусмотрен подземный паркинг.

Район «Гранд-Парк» не подпадает под зону действия Закона «О долевом участии в строительстве» – все разрешительные документы этот масштабный проект получил заблаговременно. Тем не менее покупатели квартир в районе защищены от тех рисков, которые предупреждает закон. К примеру, от недостроя: продажи 2-й очереди открылись, когда возведение всех зданий находилось на уровне последних этажей. По словам экспертов Управления новостроек компании МИЭЛЬ, такая схема более понятна для потребителей – клиент может зайти в квартиру, которую собирается купить, удостовериться в качестве строительства, посмотреть на вид, который открывается из окна. Естественно, что и стоять такие квартиры будут дороже, чем аналогичные, которые продавались на начальном этапе строительства, так что застройщикам такой метод тоже выгоден.

Любо-дорого в столице...

По мнению экспертов из компании «МИЭЛЬ-Недвижимость», дешевое жилье постепенно вытесняется из Москвы. Дома эконом-класса уже строятся и покупаются в основном в первом поясе Подмосковья (до 10 км от МКАД), и цены здесь уже практически сравнялись с московскими. А Москву в ближайшее время ждет бум застройки домов бизнес-класса.

Один из ярких примеров такого жилья – проект «Приват-Сквер» на 3-й Песчаной улице, расположенный недалеко от «Гранд-Парка». Территория, где строится комплекс, когда-то была частью знаменитого Петровского парка, а затем – тренировочной базой ЦСКА. С запада «Приват-Сквер» граничит с «Березовой рощей» – природным парком и хорошим местом для отдыха, а между корпусами «Приват-Сквера» проходит липовая аллея, разбитая еще в середине прошлого века.

Обособленная территория и сравнительно небольшая площадь «Приват-Сквера» формируют жилой комплекс с высоким уровнем безопасности, ощущением камерности, уединенности, атмосферой уютного частного дома. В то же время здания снабжены современным инженерным оборудованием и коммуникациями, системами пожарной сигнализации, телевизионного наблюдения, а также системами контроля и управления доступом. В домах спроектирована оптоволоконная телекоммуникационная система с несколькими телефонными вводами в каждую квартиру и широкополосной выделенной линией интернет. На начальном этапе строительства средняя стоимость квадратного метра в комплексе составляет \$2350.

Осенний марафон

Фактически сегодня на рынке заканчивается распродажа новостроек, которые по закону еще имеют право продаваться. Никаких скидок, безусловно, не предвидится – дефицит предложения и растущий спрос стимулируют постоянное повышение цен. Август 2005 года стал уникальным для рынка первичной жилой недвижимости столицы. Вот уже несколько лет в две последние недели августа на рынке было затишье, связанное с завершением отпускного сезона и подготовкой детей к школе. В нынешнем году даже в этот период фиксировался ажиотажный спрос. Абсолютно все объекты первичного рынка недвижимости за этот месяц выросли в цене от 1,5 до 3%. А в сентябре и октябре квартиры подорожали уже на 3–5% с увеличением темпов роста практически в два раза. То ли еще будет...

ЧТОБЫ ПРЕДСТАВИТЬ РЫНКУ ИННОВАЦИОННЫЕ ПОЛЕЗНЫЕ ПРОДУКТЫ, СЕРГЕЙ ВЫХОДЦЕВ РЕШИЛ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ СВОИМ РАСКРУЧЕННЫМ БРЭНДОМ «БЫСТРОВ». НО ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ИЗВЕСТНОЙ «БЫСТРОЙ» МАРКИ В «ЗДОРОВУЮ» МОЖЕТ ПОВРЕДИТЬ И СТАРОМУ БИЗНЕСУ, И НОВОМУ.

текст: елена провоторова, максим котин

Здоровая реакция

Сергей Выходцев давно планировал продать свою компанию и заняться новым бизнесом. «Я произвожу не „инвайт“ и не каши, я произвожу деньги», — объясняет основатель «Быстрова» свою философию. В соответствии с ней каждые пять лет нужно продавать старый бизнес и начинать новый.

Бизнес на моментальных кашах под брендом «Быстров» развернулся в 1999 году, и еще три года назад Выходцев заявлял, что придерживается избранной стратегии: в 2004-м успешный актив продаст и начнет заниматься еще более инновационными продуктами. Но теперь планы предпринимателя несколько изменились. Он выбрал не столь радикальный путь и решил вывести на рынок новый продукт, используя силу уже созданного бренда. На деле такая технология запуска инновационного товара может оказаться небезопасной.

В ожидании PepsiCo

ПЕРЕЛОМНЫМ ДЛЯ РЫНКА быстрых продуктов стал 2002 год, когда темпы роста упали в разных сегментах с 50–200% до 15–20%.

Аналитики констатировали: рынок близок к насыщению. Выходцев же считал, что потенциально он может расти еще долго, а главные виновники стагнации — производители снеков, лапши и супов быстрого приготовления, которые смогли переманить часть потребителей.

Сначала «Быстров» пытался увеличить потребление с помощью рекламных и маркетинговых акций, но не преуспел. Так, в 2003 году компания заказала в США 24 аппарата по продаже горячих супов и каши для расстановки в бизнес-центрах. Предполагалось, что рынок сбыта сильно увеличится, если в офисах начнут питаться кашами. Но через год проект был закрыт. Види-

мо, идея покупать каши в автоматах офисных работников не вдохновила.

Определенные надежды, как это ни странно, были связаны с появлением крупного международного конкурента: выйдя в уже занятый сегмент, ему пришлось бы потратить немало денег на продвижение своей продукции. Это могло расшевелить рынок, поскольку привлекло бы внимание потребителей к быстрым кашам.

Но мирового лидера по продажам готовых завтраков и каш быстрого приготовления Quaker Oats в 2001 году купила PepsiCo — и совсем не ради каш, а для того, чтобы получить энергетический напиток Gatorade. PepsiCo до сих пор не решила, развивать или продавать непрофильное направление. Поэтому рыночная доля Quaker в России остается незначительной — менее 1% рынка.

А тем временем ситуация для «Быстрова» ухудшилась: сегодня интерес к моментальным продуктам не только не растет, но даже снижается.

По данным агентства MEMRB, в прошлом году сегмент каш моментального приготовления в стоимостном выражении скоротился на 8%. Растут только каши быстрого приготовления, которые надо варить, — на 18,6%. Но быстрые каши гораздо менее доходны: стоят они в несколько раз дешевле моментальных.

Давно настало время, чтобы, как и планировалось, продать компанию и начать

ДОСЬЕ

НПК «БЫСТРОВ» была создана в 1998 году в рамках группы «Си-про», когда основной бизнес группы — производство и продажи растворимого напитка «Инвайт» — стал нерентабельным. В том же году на заводе в Санкт-Петербурге было налажено производство каш моментального приготовления под маркой «Быстров». Компания первой начала активное формирование новой для российского рынка категории продуктов. На рынке каш моментального приготовления «Быстров» считается лидером. По разным данным, последние три года доля марки составляла 70–75%. Основные конкуренты — российская компания «Лакток» и финский концерн Rasio. В 2003 году владелец компании Сергей Выходцев вел переговоры о продаже бизнеса группе «Разгуляй-УкрРос», однако сделка не состоялась.

инновационный бизнес. Но Выходцев решил действовать иначе.

Медленный «Быстров»

ОКОЛО ПОЛУГОДА НАЗАД появилась информация, что Выходцев продал все принадлежавшие ему акции «Быстрова» международному холдингу CS&T, который предприниматель представил как крупнейшего в мире профильного инвестора, занимающегося переработкой злаков. Сам бизнесмен заявил, что по условиям сделки остается председателем совета директоров «Быстрова» до 2008 года, но уже сейчас открывает новый бизнес: он основал компанию «Велле», которая будет заниматься незерновыми продуктами, разработанными с помощью биотехнологий. В качестве пилотного проекта новой компании Быстров представил «аналог немолочного йогурта», который должен появиться к концу года.

Впрочем, в версию с новыми акционерами участники рынка не верят. По данным «Интерфакс-СПАРК», 98,11% акций «Быстрова» действительно принадлежит CS&T Limited. Но никакой информации об этом международном переработчике **СФ** найти не удалось. А один из партнеров «Быстрова», знакомый с ситуацией, утверждает, что CS&T недавно зарегистрирована самой компанией в одном из офшоров. Эта гипотеза подтверждается и тем, что 75% ООО «Велле» также принадлежит CS&T. В пользу версии говорит и бытовая деталь: «Велле» расположена в Петербурге, и офис «Быстрова» недавно также переехал в северную столицу.

Судя по всему, Выходцев либо не смог найти инвестора, «передержав мяч», либо просто не захотел отказаться от любимого бизнеса. Можно было оставить все как есть, но с помощью рокировки Выходцев формально выполнил свое обещание о продаже компании и оптимизировал некоторые бизнес-процессы, особенно в том, что касается финансов. Мечты об инновационных продуктах предприниматель решил воплощать не только в сво-

Сергей Выходцев продал компанию «Быстров» и теперь хочет сделать ее лидером на рынке обогащенных каш



«Убийца номер один в России — высокий уровень холестерина. Чтобы снизить риск, нужно употреблять клетчатку, содержащуюся в овсе. Настолько банально и просто»

ей новой «Велле», но и в «Быстрове», используя еще далеко не исчерпанный потенциал уже созданной компании.

«Мы изучили свою динамику и увидели: стагнируют продажи традиционных каш, а наибольший прирост (30–50%) показывают полезные для пищеварения „фитокаши“, — говорит директор по маркетингу «Быстрова» **Александра Савина**. — Ценителей быстроты приготовления становится все меньше. Больше тех, кому важна полезность продукта».

Решение: перепозиционировать «Быстрова», сделать знаменитый продукт быстрым во вторую очередь, а в первую — полезным. Этот акцент на здоровье позволит не только увеличить продажи каш, но и выйти в новые сегменты, для которых имидж «быстрого» продукта — только помеха.

В следующем году компания хочет пополнить число игроков в сегменте детского питания. Для детей от одного до трех лет разработан новый брэнд «Быстре-

нок». Интерес к детскому питанию понятен. По данным «Комкона», сегмент сухих каш для детей ежегодно растет примерно на 20% в год, и круг лидеров на нем еще формируется.

Ставка на Vitaven

ПРЕЖНИЙ СЛОГАН «Быстрова» — «Полноценная еда без особого труда» — делал акцент на быстроту приготовления. Именно это позиционирование наряду с выверенным под вкусы россиян ассортиментом, агрессивной политикой продвижения и удачным говорящим названием сделало «Быстрова» лидером своего рынка. Теперь у «Быстрова» новое кредо: «Инвестируй в жизнь».

«Мы сознательно выбрали такой многогранный слоган, — говорит Александра Савина. — Он не просто дает большую свободу при построении коммуникаций: под инвестициями в жизнь можно понимать инвестиции в здоровье, успех. Это стало философией компании».

В октябре началась рекламная кампания по продвижению нового образа брэнда. В роликах ни слова не говорится о скорости приготовления блюд — вместо этого продвигается «Би-технология», которая позволяет сохранить «полезные свойства цельного зерна».

«Би-технологии» — лишь первый шаг на пути к обновлению марки, у основателя компании гораздо более амбициозные планы. «Убийца номер один в России — высокий уровень холестерина, провоцирующий развитие сердечно-сосудистых заболеваний, — говорит Сергей Выходцев. — Чтобы в разы снизить риск, нужно всего лишь употреблять клетчатку, содержащуюся в овсе. Настолько банально и просто, что в это с трудом верится».

Планируется, что уже в феврале на пачках «Быстрова» появится слово Vitaven — название особой разновидности клетчатки, которая содержится в злаках, выращенных по инновационной технологии. На эту клетчатку Выходцев делает главную ставку.

«Чтобы получать такие хлопья, мы уже сточили входной контроль сырья и много инвестировали в собственные исследования и покупку патентов на Западе», — говорит Сергей Выходцев. Инновационный бюджет составляет \$5 млн, сейчас потрачено около \$1,5 млн.

с53

О том, насколько важен Vitaven для «Быстрова», красноречиво говорят планы компании. В соответствии с ними уже в следующем году по новой технологии будет производиться 80% ассортимента, название клетчатки появится как на ментальных, так и на быстрых кашах, причем доля последних в ассортименте увеличится с 6% до 20%. А к 2008 году обогащенными станут практически все товары. По расчетам компании, к этому времени объем продаж достигнет \$35–40 млн.

Долгосрочные планы «Быстрова» в инновационном бизнесе — поставлять на российский фармацевтический и косметический рынки вытяжки из овса. Правда, это уже программа-максимум, выполнение которой начнется не раньше 2009 года.

Бренды паровозиком

В КАЧЕСТВЕ КОНСУЛЬТАНТА при разработке маркетинговой стратегии компании привлекла известного автора теории 4D-брендинга **Томаса Гэда**. В интервью **СФ** консультант рассказал, что в будущем Vitaven, возможно, станет самостоятельным брендом (см. интервью на стр. 55). Хотя в самой компании эти планы не подтверждают, такой исход вполне вероятен: Vitaven может занять место устаревшего

Сергей Выходцев, выбирая стратегию вывода новой марки, решил воспользоваться известным приемом — «подцепить» новичка к уже известному бренду

бренда «Быстров», если вывод новой технологии на рынок окажется успешным.

Похоже, что Сергей Выходцев, выбирая стратегию вывода новой марки, решил воспользоваться известным приемом — «подцепить» новичка к уже известному бренду. При такой тактике на упаковке некоторое время присутствуют два названия, потом новое становится все больше, а старое — все меньше, пока наконец не исчезает. Подобным образом на российском пивном рынке появился, например, бренд «Триумф», который сначала был лишь расширением в линейке «Невского».

Такая стратегия далеко не всегда приносит успех. Любопытно, что как раз недавно на «Вене» решили прекратить выпуск «Триумфа» после трех лет «успешного» продвижения бывшего суббренда. Причин неудач может быть много, но безусловно, одна из них — роковое имиджевое наследие непремияльной «материнской» марки.

«Быстров» столкнется с еще большими трудностями, выводя подобным образом

бренд Vitaven. По словам **Елены Подболотовой**, менеджера по маркетингу компании «Райсио» (марка Nordic), изменить восприятие раскрученной марки непросто, особенно если «быстрота» заложена в ее названии.

Используя известную марку в качестве «паровоза», Сергей Выходцев сильно рискует: он ставит под вопрос судьбу и «Быстрова», и Vitaven. Даже готовность рынка к новым злаковым технологиям очевидна не всем, и «Быстрову-Vitaven» придется преодолевать предубеждение не только против «быстроты», но и против «полезности»: далеко не все потребители быстрых продуктов нуждаются в «здоровом питании».

«Инновации, функциональность, полезность — все это звучит очень привлекательно», — говорит коммерческий директор ООО «Лаксток» (торговая марка «Бишоп») **Евгений Вишник**. — Интерес к обогащенным продуктам подогрели производители молочных продуктов, но, по сути, категорию придется поднимать с нуля. Будет ли эта игра стоить свеч — неизвестно». **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Это своевременный и верный шаг, который принесет зрелые плоды»



Магомет ТАВКАЗАКОВ
исполнительный директор
ОАО «Лебедянский»

— В СТАТЬЕ ЗАТРАГИВАЕТСЯ вопрос, кто сейчас на самом деле является основным акционером компании «Быстров»: по-прежнему Сергей Выходцев или некий таинственный международный холдинг, занимающийся переработкой злаковых культур. Мне кажется, что кто бы ни владел в данный момент компанией, приняв решение о репозиционировании, они сделали очень своевременный и верный шаг, который принесет зрелые плоды.

Создается впечатление, что сейчас в «Быстрове» строят бизнес с дальним прицелом — лет на 25–30 вперед, и я полагаю, что это один из верных признаков сильного игрока. Работать без такого прицела, без инвестиций в будущее могут позволить себе лишь однодневки. Да, прогнозировать что-то на отечественном рынке сложно, но можно,

и те компании, которые не жалеют денег на серьезную аналитическую базу, постоянно изучают рынок и пытаются предугадать тенденции его развития, имеют больше шансов остаться на нем и добиться успеха.

Здоровый образ жизни и, соответственно, здоровое питание, завладевшие умами потребителей, уже несколько лет обеспечивают работой производителей, рекламистов и маркетологов и, надо сказать, приносят хорошие доходы. В «Быстрове» очень точно уловили импульс: людям уже недостаточно того, чтобы еда готовилась быстро, она должна быть максимально полезной.

Тем не менее пока что сегмент специально обогащенных продуктов, полезных для здоровья, на нашем рынке все же недостаточно развит по сравнению с западными странами, и в этом направле-

нии еще очень многое можно сделать. В «Быстрове», по всей видимости, это хорошо понимают, на что и делают ставку.

Когда наша компания проводила ребрендинг и репозиционирование сока «Тонус», у нас была цель: придать дополнительную ценность традиционному бренду, имеющему уже сложившуюся аудиторию, и, кроме того, привлечь новых потребителей. Все это нам прекрасно удалось: сегодня продажи «Тонуса» в денежном выражении в сравнении с прошлым годом выросли более чем на 50%. Очень важную роль тут сыграло именно новое позиционирование «Тонуса» как полезного продукта, обогащенного витаминами, минералами и микроэлементами. Акцент оказался верным, и, думаю, в ближайшем будущем тенденция к росту сегмента продуктов с добавленной ценностью сохранится.



До ребрендинга, по мнению Томаса Гэда, бренд «Быстров» существовал всего в двух из четырех возможных измерений — функциональном и социальном. Известный консультант по маркетингу рассказал «Секрету фирмы» о том, что получит компания, придумав духовные и ментальные «ценности».

Самое главное было — избежать вредных радикальных изменений»

«Секрет фирмы»: Так ли необходимы были перемены? Ведь существование в двух измерениях не мешало «Быстрову» успешно развиваться и оставаться лидером рынка.

Томас Гэд: А кто сказал, что лидеры не должны меняться? И потом, не забывайте, что «Быстров» занимает первое место только в одном сегменте — каш моментального приготовления. Сейчас перед компанией стоят новые задачи: производство полезных продуктов из овса, увеличение своей доли на рынке каш быстрого приготовления. Для этого обязательно необходима новая платформа.

СФ: Как вы ее искали?

ТГ: Самое главное было — избежать вредных радикальных изменений. Раньше бренд слишком концентрировался на функциональных преимущест-

вах — удобстве и скорости приготовления. Мы решили ни от чего не отказываться, а просто его расширить.

СФ: Каким образом?

ТГ: Придумали важную «духовную» составляющую — заботу о здоровье россиян. И немного изменили социальную функцию. Теперь она в том, чтобы сформировать сообщество людей, интересующихся здоровьем. Для этого будут проводиться конференции по здоровому питанию. В ментальном измерении «Быстров» предлагает инвестировать в жизнь, здоровье. Это очень актуальный призыв. В одном из недавних проведенных исследований, анализирующих потребительское поведение, я увидел, что забота о здо-

„ЖИТЬ” — ЗНАЧИТ РАЗДЕЛЯТЬ НОВЫЕ ЦЕННОСТИ. Безусловно, будут сопротивляющиеся — те, кто их не примет. Хотя я не думаю, что с этим возникнут большие проблемы”

ровье находится уже в первой десятке факторов, мотивирующих к покупке.

СФ: Ваше видение «кода» «Быстрова» сильно расходилось с представлениями топ-менеджмента?

ТГ: Особых противоречий не было, был нормальный обмен мнениями. Мы обсуждали две основные идеи. Во-первых, создание торговой марки Vitaven. Эта разновидность клетчатки, снижающей уровень холестерина, войдет в состав не только каш, но и других продуктов. Поэтому ее планируется продвигать как самостоятельный бренд. А еще искали слоган, отвечающий не только новому позиционированию, но и корпоративному духу компании. Я доволен итоговым вариантом.

СФ: По вашей концепции, чтобы добиться успеха, сотрудники компании должны «жить» брендом. Это как?

ТГ: «Жить» — значит разделять новые ценности. Безусловно, будут сопротивляющиеся — те, кто их не примет. Хотя я не думаю, что с этим возникнут большие проблемы. У меня создалось впечатление, что «Быстров» — современная компания, где сотрудников стараются вовлечь в процесс управления.

СФ: А не станет ли препятствием для смены позиционирования то, что название бренда акцентирует функциональное преимущество — быстроту?

ТГ: Не вижу здесь особых препятствий. Да, основа бренда — быстрота. В компании не собираются от нее отказываться. Просто мы будем коммуницировать еще и идею полезности. Пока не могу поделиться деталями того, как это будет происходить на практике. Мы еще думаем над новой коммуникативной стратегией. **СФ**

В ЛЮБОЙ СТРАНЕ МИРА, УТВЕРЖДАЮТ ЭКОНОМИСТЫ, ГЛАВНЫМ ДВИГАТЕЛЕМ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ ЯВЛЯЮТСЯ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ (M&A). МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ТОЖЕ ОБЯЗАНЫ СВОИМ ЛИДЕРСТВОМ УДАЧНЫМ ПОКУПКАМ. ОДНАКО НА КАЖДОМ ЭТАПЕ ЭВОЛЮЦИИ ОТРАСЛЕЙ ДЕЙСТВУЮТ СВОИ КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПОДХОДЯЩИХ КАНДИДАТОВ И ОПТИМАЛЬНОГО МОМЕНТА ДЛЯ M&A. **текст: юлиана петрова**

Рацион для титанов



1



2



3

Приход голландской компании Heineken в российскую пивоваренную отрасль был подобен блицкригу.

Выйдя на уже сложившийся рынок почти на десять лет позже нынешнего лидера Baltic Beverage Holding (BBH), компания за четыре года вошла в тройку ведущих игроков.

Своим стремительным ростом Heineken обязана прежде всего стратегии активного поглощения российских пивоваренных компаний. За короткое время голландцы скупили множество региональных заводов, часто переплачивая сверх рыночной цены и увозя самые лакомые куски прямо из-под носа конкурентов. Эта стратегия позволила ей быстро закрепиться в наиболее привлекательных регионах. Так, летом 2004 года Heineken приобрела у «Вимм-Билль-Данна» заводы «Шихан» и «Волга», имевшие очень сильные позиции на локальных рынках: первый занимал 24% башкирского рынка,

второй — 40% нижегородского. Еще через несколько месяцев была куплена компания «Собол бир», открывшая голландцам доступ на крупный рынок Новосибирска. Затем настал черед «Байкальской пивоваренной компании», в борьбе за которую Heineken обошла другого претендента — Sun Interbrew, предложив владельцам лучшую цену. Эта сделка обеспечила голландцам лидирующие позиции в Восточной Сибири. Позже в состав Heineken Russia вошли екатеринбургский завод «Патра» и петербургский комбинат «Степан Разин», а завершилась региональная экспансия недавним приобретением «Пивоварен Ивана Таранова» по весьма щедрой цене \$560 млн. Таким образом Heineken нарастила свою долю почти до 15%, вплотную приблизившись к Sun Interbrew, которая сегодня контролирует 16,4% российского рынка пива.

Эволюция любой отрасли, по мнению **Грэма Динза, Фрица Крегера и Штефана Цайзеля** из А. Т. Kearney, подобна игре

1_Игорь КОКОРЕВ, начальник аналитического отдела ИК «Проспект»

2_Елена ШАШКИНА, аналитик компании «АВК-аналитика»

3_Алексей УЛЬЯНОВ, замначальника аналитического управления Федеральной антимонопольной службы

в шахматы: из всех фигур, участвующих в игре, до стадии эндшпиля доживают лишь несколько, остальных «съедают». Вывод: либо компания купит конкурента, либо будет куплена сама, либо разорится. Иного, утверждают господа Динз, Крегер и Цайзель, просто не дано.

Консолидация по А. Т. Kearney

В ОСНОВЕ ЭТИХ ЛАПИДАРНЫХ умозаключений лежит серьезное исследование консолидационных процессов, выполненное компанией А. Т. Kearney. Авторы проанализировали 1345 крупных сделок M&A в мире и выяснили, что зависимость показателей концентрации отрасли от времени везде одинакова, иными слова-

ми, отрасли проходят одни и те же этапы консолидации. Все начинается с того, что в результате либерализации или появления перспективных технологий возникает новый рынок, куда выходят множество компаний, — это этап открытия отрасли. Затем наступает этап роста: фрагментированный рынок начинает консолидироваться, активные компании поглощают слабых конкурентов и постепенно набирают вес. В следующем раунде (стадии фокуса) игроки, выбившиеся в лидеры, становятся все крупнее, сливаясь с равными, очищаясь от непрофильных и нерентабельных направлений бизнеса и повышая внутреннюю эффективность. Число компаний сокращается минимум вдвое по сравнению с предыдущей стадией. Конечная остановка — этап балансов и альянсов: несколько оставшихся на рынке гигантов образуют союзы, чтобы наилучшим образом распорядиться имеющимися компетенциями. Затем от этих гигантов отпочковываются перспективные бизнесы, которые в будущем дадут начало новым отраслям, и весь цикл повторяется.

Консультанты из А. Т. Kearney оценивали консолидационные процессы по двум показателям: совокупной доле трех крупнейших компаний в отрасли (CR3) и индексу Хиршмана-Херфиндаля (HHI), равному сумме квадратов долей всех компаний в отрасли. Первый характеризует рыночный вес «большой тройки», второй — отрыв группы лидеров от остальной массы участников рынка. При минимальной концентрации (бесконечном числе фирм с бесконечно малыми долями) индекс HHI стремится к нулю, а при максимальной (на рынке присутствует одна фирма со 100-процентной долей) — к 10 тыс. В А. Т. Kearney выяснили, что в любой отрасли динамика концентрации описывается S-образной кривой (синусоидой). Когда отрасль открывается, индексы концентрации падают до 10–15%, затем, на этапе роста, когда объединительные процессы протекают наиболее бурно, доля лидеров повышается до 45%. На этапе фокуса концентрация возрастает до 60–70%, а на следующей стадии вес «большой тройки» достигает и 90% (см. схему на стр. 58).

Основное значение работы А. Т. Kearney в том, что она дает простую методику, позволяющую каждой компании предсказать консолидационные тенденции в конкретной отрасли и выбрать наиболее благоприятный момент, чтобы выйти

из бизнеса с максимальной выгодой или купить конкурента и побороться за лидерство с другими претендентами.

Стадия открытия

В СВОЕМ РАЗВИТИИ отрасли проходят четыре основных этапа, на каждом из них реализуется своя стратегия. Когда отрасль открывается в результате приватизации или появления перспективных технологий, ее заполняют множество компаний: это либо «осколки» прежних монополистов, либо стартап-фирмы в совершенно новых секторах. Они быстро наращивают продажи, но конкурентная динамика в отрасли только начинает формироваться. Рынок сильно фрагментирован, консолидация еще впереди. Здесь главное не скупить конкурентов, а разработать эффективную модель создания стоимости и возвести заградительные барьеры в виде патентов, лицензий, клиентских баз, затрудняющих выход на этот рынок других претендентов.

Отраслей, находящихся на данном этапе, в России очень немного, считает

Антон Порядин, лидер практики страте-

Нормы концентрации

Все рынки в зависимости от показателей концентрации — доли трех крупнейших игроков (CR3) и индекса Хиршмана-Херфиндаля (HHI) — делятся на три группы:

- 1_Группа слабоконцентрированных отраслей: $CR3 < 45\%$, $HHI < 1000$;
 - 2_Группа рынков с умеренной концентрацией: $45\% < CR3 < 70\%$, $1000 < HHI < 2000$;
 - 3_Группа высококонцентрированных отраслей: $70\% < CR3 < 100\%$, $2000 < HHI < 10\,000$.
- Значения индексов в наших законах не закреплены, но и ФАС, и аналитики пользуются этой классификацией в своих расчетах. Самая большая сложность применения этих коэффициентов, говорит Алексей Ульянов из ФАС, состоит в определении продуктовых и географических границ рынка, от которых зависит масштаб отрасли и доля в ней конкретной компании. Законы РФ устанавливают две нормы рыночных долей для оценки влияния сделок на конкурентную среду: 35% и 65%. Если рыночный вес покупателя не превышает 35%, сделка M&A беспрепятственно получает одобрение ФАС. Сделки с долей одного из участников свыше 65% отклоняются. А в диапазоне от 35% до 65% ФАС анализирует каждую сделку особо.

УПРАВЛЯЙ ВРЕМЕНЕМ БИЗНЕСА!



PRADO
БАНКИР И КОНСУЛЬТАНТ

119048, Москва, Комсомольский пр-т, 32
Тел.: +7 (095) 785 0506
www.prado.ru; info@prado.ru

ООО КБ «ПРАДО-Банк» лицензия Банка России №3378 от 06.09.2001 г. и №3378 от 10.03.2005 г.
ООО «ПРАДО Корпоративные финансы» лицензия ФАФИ №009852 от 11.10.2004
ООО «ПРАДО Аудит» лицензия Министерства Финансов РФ № Е 006264 от 07.09.2004

гии, организации и M&A из А. Т. Kearney. Один из таких примеров — банки: они до сих пор не вышли из начальной стадии. Скажем, доля маркетмейкера Сбербанка составляет 30%, а вклад остальных крупных банков исчисляется скромными 11%.

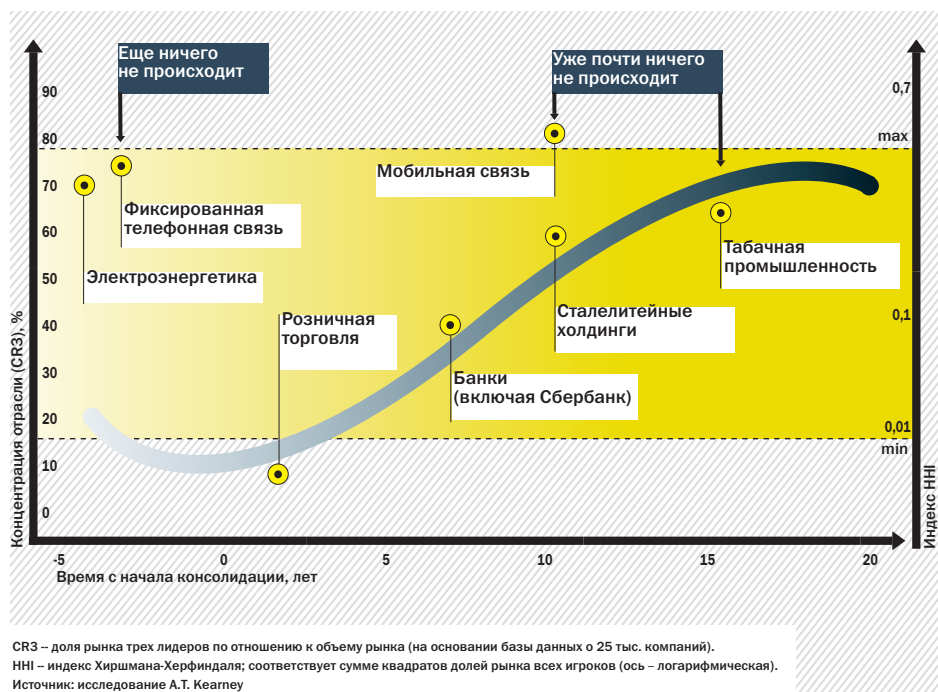
Стадия роста

НА ЭТОМ ЭТАПЕ начинает играть роль размер компании, а в качестве основного инструмента роста выступают слияния и поглощения. Лидеры скупают конкурентов, снимая сливки с отрасли и увеличивая свой отрыв от соперников. Происходит суровый отсев игроков, и к концу периода от исходного количества предприятий останется лишь четверть. Оптимальная стратегия выживания компаний, полагает Антон Порядин, — расти не только с опережением рынка, но и с опережением темпов консолидации в отрасли. Если компания не сможет соответствовать темпам консолидации, ее саму «консолидируют» более агрессивные конкуренты.

Успех консолидации зависит от выбора кандидата на поглощение. Самым правильным, уверены в А. Т. Kearney, будет покупка доли на новом географическом или продуктовом рынке. При этом разумнее покупать не лидера (в этом случае придется переплачивать), а компанию, занимающую второе или третье место на рынке. И необязательно, чтобы у кандидата были привлекательные финансовые показатели: важнее, чтобы у покупателя был порядок с прибыльностью.

Наиболее бурно процессы консолидации в ближайшее время, по мнению начальника аналитического отдела

Зависимость концентрации отрасли в России от времени консолидации



ИК «Перспектив» **Игоря Кокорева**, развернутся в розничной торговле. Эта отрасль крайне фрагментирована. В прошлом году, по оценкам Росстата, доля десяти крупнейших продовольственных сетей составила 7,1%, а вес первой тройки — «Пятерочки», «Магнита» и Metro — не дотягивает и до 4%. Развитие на зрелых рынках, таких как Москва или Санкт-Петербург, продлится не больше двух-трех лет. В ближайшие годы розничная торговля будет развиваться путем поглощения региональных сетей, а не слияния нацио-

нальных лидеров. Из регионов с наиболее динамичным развитием розничной торговли игроки будут осуществлять экспансию в такие же крупные регионы, но развивающиеся с небольшим отставанием: Новосибирск, Самару, Екатеринбург и другие города-миллионники.

ТД «Перекресток» в последние два года купил ряд розничных операторов в регионах и на Украине. Сначала компания выкупила у Delta Capital Management сеть SPAR Middle Volga в Нижнем Новгороде, годом позже приобрела ярославскую сеть «365». И в значительной степени благодаря региональным продажам «Перекресток» показал в прошлом году 77-процентный рост выручки. «Седьмой континент» тоже начал региональную экспансию. Летом этого года он за \$36 млн приобрел крупнейшую калининградскую розничную сеть «Алтын», нарастив таким образом долю в этом регионе до 40%. Лидер рынка современных торговых форматов «Пятерочка» в прошлом году утроил число своих магазинов за пределами Москвы и Санкт-Петербурга и удвоил региональную выручку. По мнению Антона Порядина, к 2010 году большинство рынков будут уже поделены федеральными и крупными региональными игроками. И только после того, как в отрасли сформируется пул лидеров и пул отставших, начнется скупка успешных ритейлеров западными

3-й Всероссийский конкурс инновационных бизнес-проектов **ПРОЕКТ МИЛЛИОНЫ** **КОНКУРС**

Под патронажем Торгово-Промышленной Палаты РФ

РеспубликаИДЕЙ.ру МФПК Правительство Москвы Правительство Московской области

ПАРТНЕРЫ

Генеральный информационный партнер Секрет фирмы ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Слияния и поглощения @mail.ru РБК ТВ

МКС бизнес АЛЬПИНА БИЗНЕС МФК МЦНТИ MOBYs

www.RespublikaIDEI.ru т. (095) 980-53-52

компаниями или слияние крупных российских игроков в целях противостояния экспансии с Запада.

Темп роста для гарантированного лидерства рассчитать несложно: в прошлом году розничная торговля выросла на 34%, доля «большой розничной тройки», по прогнозу А. Т. Кеарнеу, должна увеличиваться на 5% в год, таким образом, ритейлерам нужно расти на 39–40% в год.

Объединяться будут и мясоперерабатывающие комбинаты. Хотя доля «большой тройки» — АПК «Черкизовский», мясокомбинатов «Микояновский» и «Царицыно» — довольно велика (27%), в отрасли присутствуют множество мелких игроков. Но из-за того, что мясо и колбасы — товар скоропортящийся, объединительные процессы будут иметь очаговый региональный характер. В отрасли, утверждают аналитики, пока нет игроков, способных претендовать на статус национального лидера. Начнется консолидация с Москвы, где много разных производителей. И наиболее очевидный кандидат на поглощение — «Кампомос», уже довольно долго показывающий слабые финансовые результаты. Центрами консолидации, считает Игорь Кокорев, станут предприятия с хорошими финансовыми ресурсами, скорее всего не отдельные мясокомбинаты, а крупные инвестиционные холдинги. «Когда много небольших игроков, которые не могут друг друга съесть, появляется „денежный мешок“ со стороны и скупает всех на корню, — говорит Игорь Кокорев. — Вспомним „Клинский“, чьи акции были скуплены „Тройкой Диалог“ у трудового коллектива и затем просто перепроданы». Так как в 2003–2005 годах рост мясной отрасли составлял 12%, а скорость консолидации — 5% в год, то, по оценкам Антона Порядина, для гарантированного лидерства на этом рынке необходим ежегодный рост в 17–18%.

Стадия фокуса

НА ЭТОЙ СТАДИИ успешные компании укрепляют и расширяют ключевые направления своей деятельности, закрывая или продавая неперспективные, и увеличивают отрыв от конкурентов. Число приобретений снижается по сравнению с предыдущим этапом. Зато растет масштаб сделок. На этой фазе из отрасли значительно выходят многие игроки, они не могут обеспечить себе нормальный возврат на инвестиции. Стратегия меняется: основные игроки определились,

поэтому расти быстрее рынка уже не нужно. Основные приоритеты — повышение операционной эффективности, прибыльности, оптимизация цепочки поставок. Меняются и критерии выбора кандидатов для слияний: на первый план выходят простота интеграции и хорошие финансовые показатели. По мнению аналитика из компании «АВК-аналитика»

Елены Шашкиной, наиболее характерный пример интеграционного подхода — черная металлургия. Предполагаемый рост спроса на железную руду заставил сталелитейных гигантов — «Северсталь», «Евразхолдинг», «Мечел» и других — вернуть охоту на ГОКи и угольные компании, которые и были успешно скуплены за несколько последних лет. Изобилует примерами вертикальной интеграции и пищевая отрасль: крупнейшие мясоперерабатывающие комбинаты, вроде АПК «Черкизовский» и «Парнас-М», обзаводятся птицефермами и откормочными хозяйствами, зерновые компании — мукомольными и хлебобулочными комбинатами («Настюша» приобрела Московский комбинат хлебопродуктов), производители

Особенность России: множество отраслей находятся на стадии, когда уже ничего не происходит, а концентрация рынка близка к предельной

ли майонезов — «карманными» маслоэкстракционными заводами (НМЖК купил Оренбургский и Шуйский МЭЗы).

Балансы и альянсы

КАК ГОВОРЯТ в А. Т. Кеарнеу, это время господства титанов индустрии. В отрасли доминируют несколько компаний. Игроки набрали силу, им становится тесно на внутреннем рынке. Здесь самое правильное, объясняет Елена Шашкина, — заключать альянсы с отечественными и западными конкурентами или приобретать зарубежные компании для расширения географии сбыта. Именно на реорганизацию рынка сбыта направ-

база@офис

СЕГОДНЯ ПЕРЕЕЗЖАЕМ.
ТЕЛЕФОННЫЙ НОМЕР БУДЕТ ТОТ ЖЕ!

МОЙ БАЗОВЫЙ НОМЕР НЕ ПРИВЯЗАН К КОНКРЕТНОМУ АДРЕСУ
И СОХРАНЯЕТСЯ ПРИ ПЕРЕЕЗДЕ

500-0099
www.gobaza.ru

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ОФИС
УПРАВЛЕНИЕ ТЕЛЕФОННЫМИ ЗВОНКАМИ
НЕ ИМЕЕТ СОБСТВЕННОЙ АТС
МНОГОКАНАЛЬНЫЙ МОСКОВСКИЙ НОМЕР
СОХРАНЕНИЕ НОМЕРА ПРИ ПЕРЕЕЗДЕ

СТ ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ТЕЛЕГРАФ

Методика А. Т. Kearney пригодна в «рыночных» отраслях, прежде всего в потребительских секторах: ритейле, пищепроме и производстве ТНП

лены основные усилия предприятий на этом этапе. Компании меняют систему дистрибуции, создают торговые «дочки» и кооперируются с другими игроками на ниве продаж.

По этой схеме сейчас развивается российская сталелитейная отрасль, где процессы консолидации практически завершились. Отрасль фактически поделена между пятеркой стальных гигантов: «Евразхолдингом», Магнитогорским металлургическим комбинатом (ММК), «Северсталью», Новолипецким металлургическим комбинатом (НЛМК) и «Мечелом». На долю тройки лидеров («Евразхолдинга», ММК и «Северстали») приходится примерно 60% рынка. Компании активно привлекают финансовые ресурсы: «Мечел» уже разместил свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже, НЛМК готовится последовать его примеру. Однако основной приоритет отдается международной экспансии. Наибольшую активность в сфере зарубежных поглощений проявила «Северсталь»: в позапрошлом году она купила американскую компанию Rouge Industries, находящуюся на грани банкротства, и получила прямой доступ на один из крупнейших рынков сбыта металлургической продукции. Затем был приобретен итальянский произ-

водитель стали Lucchini. Эти покупки позволили «Северстали» значительно нарастить объем производства и приблизиться к достижению амбициозной цели — войти в шестерку крупнейших металлургических компаний мира.

Ряд российских отраслей оказались на стадии альянсов благодаря приходу зарубежных производителей, ускоряющих концентрацию рынка. Примером может служить российская табачная промышленность, где правят бал западные табачные корпорации. Доля трех лидеров — Philip Morris, BAT и Japan Tabacco — составляет 70%, а из российских «независимых» после покупки в прошлом году компании «Балканская звезда» франко-испанской Altadis держится лишь «Донской табак» (см. **СФ** №37/2005). Подобные процессы с недавних пор отмечаются и в пивоваренной отрасли, где после последних покупок Heineken и Sun Interbrew, приобретенной заводы «Тинькофф», степень концентрации рынка (CR3) достигла 65%. Теперь возможности экстенсивного роста путем слияний и поглощений в табачной и пивоваренной промышленности практически исчерпаны, полагает Игорь Кокорев. Производство пива консолидировано в руках иностранцев, которые будут потихоньку добирать единичные мелкие пивоваренные компании.

На этапе балансов и альянсов сегодня находятся и производители соков. Рынок уже поделен между четырьмя основными игроками: «Лебедянским», «Мултоном», «Вимм-Билль-Данном» и «Нидан-фудсом». Вес «большой тройки» приблизился к 75%. Четвертый игрок, «Нидан», растет благодаря сотрудничеству с транснациональным производителем напитков Pepsi Bottling Group, по его заказу

«Нидан» разливает соки «Тропикана», кроме того, РВГ выступает в роли дистрибутора соков «Нидана» в Московском, Северо-Западном и Уральском регионах. И это сотрудничество, по мнению аналитиков, очень важно для усиления позиций российской компании в конкурентной борьбе.

Российские диспропорции

СПЕЦИАЛИСТЫ А. Т. Kearney создавали свою теорию исходя из реалий западного мира — развитой конкуренции, понятного госрегулирования и прочих завоеваний рыночной цивилизации. И все же нельзя отрицать: законы консолидации универсальны. Другое дело, что в России их действие можно наблюдать лишь последние несколько лет. Все минувшее десятилетие узкий круг инвесторов вел лихорадочную скупку активов, владельцы которых становились «титанами», минув все промежуточные этапы.

В итоге немало российских отраслей сегодня находятся на финальной стадии, когда уже ничего не происходит, а концентрация рынка близка к предельной. Это характерно для черной и цветной металлургии, нефтепереработки, производства труб, автомобиле- и судостроения (практически все виды машиностроения), железнорудной отрасли. Причина, комментирует заместитель начальника аналитического управления ФАС **Алексей Ульянов**, заключается не только в нашей приватизационной истории, но и в господдержке крупных холдингов в авиапроме, вертолетостроении и других стратегических отраслях, ориентированных на экспорт. Без такой концентрации у наших производителей мало шансов удачного окончания борьбы за заказы с крупными западными компаниями вроде Airbus.

Все это сужает рамки применения методики А. Т. Kearney: она пригодна лишь в «рыночных» отраслях, прежде всего в потребительском секторе — ритейле, пищепроме или производстве ТНП. Последовательные процессы консолидации, считает Алексей Ульянов, в ближайшие годы развернутся в химической отрасли, фармацевтике и на рынке зерна, в производстве стройматериалов и ряде других растущих секторов. Именно здесь вскоре можно ожидать волну покупок средних игроков. Вторым и третьим номерам есть о чем задуматься. **СФ**



25 ноября 2005 г. Шератон Палас Отель, г. Москва



АВТО ФОРУМ 2005

Производство и продажи иномарок в России

Подтверждение доклада ожидается от: Хенрик Нензен, генеральный директор, Форд Мотор компании; Томоаки Ниситани, генеральный директор, Тойота Мотор; Тору Сайто, генеральный директор, Ниссан Мотор Рус; Ричард Свандо, генеральный директор, GMAвтоваз; Кадзуки Йошида, генеральный директор, Субару Мотор; Francois Dembin, генеральный директор, Citroen.

С докладом выступят:

- Станислав Наумов, помощник министра, Министерство промышленности и энергетики РФ;
- Павел Златин, руководитель департамента транспорта и связи, Мосгортранс
- Валерий Соколов, представитель от РСПП, председатель совета директоров, Автотор-Холдинг
- Оскар Ахмедов, глава Audi of Russia.
- Андрей Патин, директор по стратегическому развитию, Musa Motors, генеральный директор направления Chrysler & Jeep.
- Сергей Ларин, генеральный директор, БорисХоф
- Владимир Дукельский, директор по продажам, Северсталь-авто.
- Баходир Абдукадыров, заместитель председателя правления, УзДЭУавто
- Татьяна Луковецкая, директор ДЦ РОЛЬФ-ХИМКИ, РОЛЬФ
- Топ-менеджмент, Major-Auto

Темы:

- Перспективы автомобильного рынка в контексте вступления РФ в ВТО
- Перспективы развития производства иномарок в России. Модернизация существующих производств.
- Азиатские производители – быстрорастущий сегмент авторынка в России.
- Проблемы взаимоотношений дилеров и производителей.
- Новейшие исследования автомобильного рынка. Анализ тенденций развития.
- Корпоративные продажи

Конкурс
«Бизнес со знаком +.
Автобизнес»

Спонсоры



Организационный партнер



Официальный интернет-партнер



Информационные партнеры



e-mail: julia.chebotareva@onconference.ru, ei@onconference.ru, тел. (095)510-2180. www.onconference.ru

бизнес

ПРЕДСТАВЛЯЕТ
ежедневная деловая газета

уникальное исследование

«ДЕЛОВАЯ КАРТА МОСКВЫ»

- ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СТОЛИЦЕ
- СКОЛЬКО ТРАТИТ БИЗНЕС НА ПРЕОДОЛЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ
- ГДЕ ЛУЧШЕ И ГДЕ ХУЖЕ ВСЕГО ВЕСТИ БИЗНЕС В МОСКВЕ
- КОММЕНТАРИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕФЕКТУР

ЧИТАЙТЕ КАЖДЫЙ ВТОРНИК В ГАЗЕТЕ «БИЗНЕС»



*исследование проведено GfK Rus по заказу газеты «Бизнес» с 6 по 28 июля 2005 года

ИСТОРИИ ИНОГДА ЛУЧШЕ, ЧЕМ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ, ПОМОГАЮТ УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ. РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ БЕРУТ НА ВООРУЖЕНИЕ ЭТОТ ПРИЕМ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИЗУЧИЛ ОСНОВНЫЕ СЮЖЕТЫ КОРПОРАТИВНОГО СТОРИТЕЛЛИНГА. текст: **александра чугунова**

Обыкновенные истории



Дэвид Армстронг, глава международной компании Armstrong International, руководит персоналом с помощью революционной модели, изобретенной им самим. Ее главный принцип — рассказывание историй, или сторителлинг. Свою концепцию Армстронг изложил в книге MBSA: Managing by Storying Around, которую гуру менеджмента **Том Питерс** даже назвал книгой на все времена.

Идею управления сотрудниками при помощи историй проповедует не только Дэвид Армстронг. Например, профессор Бирмингемского университета **Кевин Томпсон** разработал концепцию Engagement, где рассказывание историй является одним из факторов воодушевления персонала (см. **СФ** №06/2005). Армстронг пошел дальше.

CEO Armstrong International называет себя Chief Storytelling Officer — что-то вроде «генеральный рассказчик». Армстронг отобрал самые яркие истории во внутреннее «Руководство по работе», которое, кстати, является единственным в компании. Сборник состоит из рассказов о важных поступках сотрудников и серьезных

событиях в жизни компании, расположенных в хронологическом порядке.

Разрабатывая свой метод, Дэвид Армстронг учел простой факт: люди любят слушать истории, и с помощью историй на людей можно воздействовать. Сказки, притчи, анекдоты, байки из жизни обращены не к разуму и логике человека, а к его эмоциям. Правильно и вовремя рассказанная история рождает цепочку «эмоция—вывод—действие». Вызвав у слушателей определенные переживания, можно подвести их к необходимым выводам, а затем побудить к поступкам.

Руководители некоторых российских компаний уже оценили сторителлинг по достоинству и все чаще сознательно делают ставку на эту технологию. Конечно, она никогда не заменит традиционные управленческие подходы, но там, где требуется тонкая настройка, истории являются неопределимым методом. Они особенно эффективны для сотрудников, которые нуждаются в регулярной эмоциональной подпитке.

В сторителлинге, как и в литературе, есть наиболее и наименее популярные сюжеты. Все истории, рассказываемые руководителями, на первый взгляд незамысловаты, но у каждой из них особая задача. Условно их можно разбить на несколько типов, каждый из которых имеет свою воспитательную цель.

Собрание легенд

ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫХ сюжетов корпоративного сторителлинга — истории из прошлого компании, а также мифы и легенды о ее основателях. В компании «Экопис консалтинг» уверены, что в подобном сторителлинге таится особая сила.

Основные функции сторителлинга

- 1. Пропагандистская.** Это инструмент убеждения сотрудников, позволяющий воодушевить их, вдохновить на новый сложный проект и т. п.
- 2. Объединяющая.** Истории служат инструментом развития корпоративной культуры.
- 3. Коммуникативная.** Истории способны повысить эффективность общения на разных уровнях.
- 4. Инструмент воздействия.** Сторителлинг расширяет арсенал средств мотивации персонала, укрепляет репутацию лидера.
- 5. Утилитарная.** В ряде случаев это самый простой способ донести до подчиненных содержание задачи или проекта.

Интерес к собиранию историй в компании совпал со сменой менеджмента. Основатель «Экопси консалтинг» **Владимир Столин** недавно назначил своим преемником **Марка Розина** и, отойдя от дел, приступил к написанию корпоративной летописи. Он начал коллекционировать забавные и поучительные сюжеты из жизни компании. Раньше такие истории никто не записывал, а теперь процесс их собирания (или «сторихарвестинг», от англ. harvesting — сбор урожая) стал постоянным.

Например, во время последнего корпоративного праздника ветераны компании рассказывали молодым сотрудникам о том, как развивалась фирма. Вспоминали о том, как им было трудно в 1998 году во время финансового кризиса, когда команда консультантов несколько месяцев работала над старыми заказами и получала минимальные оклады. Новых заказов какое-то время не было вообще, и чтобы не терять времени даром, Владимир Столин принял решение: все свободное время люди должны посвящать освоению последних консалтинговых продуктов. В результате за время вынужденного простоя компании удалось не просто выжить, но и разработать несколько новых методик.

Недавно эту же историю рассказывали сотрудникам отдела продаж, напомнив им о том, что, когда многие компании разорились, «Экопси» выстояла и смогла сохранить клиентов. «Сторителлинг — это управление путем трансляции ценностей. Такое воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их реализации», — считает гендиректор компании Марк Розин.

Люди любят слушать истории, и с помощью историй на людей можно воздействовать. Вызвав у слушателей необходимые переживания, можно подвести их к необходимым выводам, а затем побудить к поступкам

На чужих ошибках

ИЗЛЮБЛЕННЫЙ СЮЖЕТ руководителей — «корпоративные страшилки», или истории-предупреждения. Это наиболее удобный способ привлечь внимание сотрудника к важным деталям работы или предостеречь его. Правда, таких историй не должно быть слишком много.

Недавно компания «Эксимер» решила провести крупное мероприятие в одном из регионов России. Сотруднику, который отвечал за организацию, такой масштабный проект был поручен впервые. Чтобы подчеркнуть важность задачи и обратить внимание новичка на возможные трудности, директор по развитию бизнеса **Ирина Бельцева** вспомнила поучительную историю из своего опыта. Пять лет назад она приехала на выставку в Ростов-на-Дону, но ее планы расстроились из-за плохой организации поездки. Секретарь, которая заказывала для нее номер в гостинице и конференц-зал, не получила подтверждения брони. Прибыв в «зарезервированный» отель, Ирина выяснила, что там ее не ждут.

«Я потеряла два часа, обзванивая по мобильному телефону все городские гостиницы, — вспоминает Ирина Бельцева. — В конце концов мне удалось найти свободный номер в одной из них». Но найденный вариант оставлял желать лучшего: сервис был ужасный, конференц-зал

отсутствовал. Все запланированные переговоры пришлось либо перенести в другие места, либо отменить. Но на этом неожиданности не закончились. «Окна моего номера выходили на центральный рынок. И в пять часов утра выяснилось, что в это время там режут свиней. В течение нескольких часов они отчаянно визжали. Ощущения были не из приятных», — подводит итог Ирина Бельцева.

Столь эмоциональная история лучше любых аргументов убедила молодого сотрудника, и никаких организационных накладок он не допустил.

Место подвигу

ЕЩЕ ОДИН ПОЛЕЗНЫЙ ЭЛЕМЕНТ сторителлинга — вдохновляющие рассказы о корпоративных героях и их подвигах. Такие истории обычно служат для сотрудников эталоном поведения и демонстрируют, чего от них ждут в компании. Например, в коллекции Дэвида Армстронга есть сотни историй об исключительных поступках рядовых служащих. Его любимые — про девушку, которая в три часа ночи прошла ради клиента лишнюю милю, и о пожилом работнике бухгалтерии, разобравшемся в запутанной ситуации и сохранившем для фирмы ключевого клиента.

Истории об исключительных поступках есть у всех компаний. Больше всего

НУЖНЫ ЗНАНИЯ? ЗНАНИЯ ЕСТЬ!

БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТУРБИЗНЕСОМ
КОУЧИНГ: КРЕАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ГРУППЫ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

МОСКВА, УЛ. Б. КОММУНИСТИЧЕСКАЯ, Д. 13, СТР. 1, ОФ. 302 (СТ. М. ТАГАНСКАЯ)
 ТЕЛЕФОНЫ: (095) 411-5640 (многоканальный); E-MAIL: INFO@OBRAZOWANIE.INFO

ОБРАЗОВАНИЕ
 ЦЕНТР ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 ИНСТИТУТА БИЗНЕСА И ПОЛИТИКИ
<http://www.obrazovanie.info>

Менеджеры компании вспоминают, как несколько лет назад, заработавшись, ночевали прямо на офисных диванах, чтобы не терять время на дорогу до дома, а с утра снова принимались за дела

примеров трудового героизма относятся к периоду становления фирмы и к переломным моментам, когда людям приходится работать по более напряженному графику. Например, менеджеры компании «АльфаСтрахование» вспоминают, как несколько лет назад, заработавшись, ночевали прямо на офисных диванах, чтобы не терять время на дорогу до дома, а с утра снова принимались за дела.

Сотрудники «РКА-консалтинг» тоже нередко совершали самоотверженные поступки. Историю об одном из них в компании помнят до сих пор. «За несколько дней до майских праздников к нам поступил очень срочный заказ — найти десять

финансовых аналитиков для компании „Вимм-Билль-Данн“, — рассказывает генеральный директор „РКА-Консалтинг“ **Анна Барсукова**. — Девять человек из десяти удалось найти в считанные дни, но клиент неожиданно отменил заказ». Если надо приободрить коллег и показать, что нет ничего невозможного, в компании рассказывают укороченную версию, опуская эпизод с отменой заказа. Если же хотят напомнить упавшим духом о том, что неприятности случаются, но это не смертельно, — озвучивают полную версию. Как уверены в компании, те, кто в процессе напряженной работы слышит эту историю, начинают философски относиться к временным трудностям.

тихие радости вашего офиса?
давайте по-другому!



организация
корпоративных
праздников



(095) 748 51 16
www.bestevent.ru

Истории с намеком

В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ ИСТОРИИ являются идеальным способом направить поведение людей в нужное русло, и тогда руководитель может обойтись без прямых распоряжений. Как правило, мораль таких рассказов не лежит на поверхности, но содержащиеся в них намеки понятны сотрудникам.

Как, например, показать молодому специалисту, который изо всех сил старается продемонстрировать свой ум и компетентность, что он ведет себя не совсем правильно? Директор департамента общественных связей «Промсвязьбанка» **Андрей Чистяков** нашел для этого наилучший вариант.

«Однажды я участвовал в заседании комитета по развитию материально-технической базы в одном очень крупном банке, — вспоминает Андрей Чистяков. — Мы обсуждали бело-зеленый дизайн новой вывески банка. Презентацию вел новый сотрудник, который то и дело перемежал речь умными словами. Тогда я задал вопрос: „А почему молдинг на фризе не по пантону?“ Повисла пауза, потом все рассмеялись».

Смысл непонятной фразы сводился к тому, что для одного из элементов вывески, представленной к утверждению, — молдинга — был неверно выбран оттенок. Пантон — это шкала цветов, согласно которой утверждался макет. Каверзный вопрос помог мягко поставить зарвавшегося сотрудника на место, не обидев его.

Фраза, произнесенная в узком кругу, быстро получила распространение, а история стала корпоративным анекдотом. Про «молдинг на фризе не по пантону» стали вспоминать всякий раз, когда кто-то злоупотреблял профессиональной лексикой.

Пособие для сказочника

ЧТОБЫ ОВЛАДЕТЬ ИСКУССТВОМ сторителлинга, нужно четко понимать его основные механизмы.

Главные правила: истории должны быть короткими, иметь линейный сюжет и однозначно интерпретироваться. Генеральный директор компании «Тренинговый центр» **Марк Кукушкин** считает, что в хорошей истории всегда делается акцент на основной мысли. И она обязательно должна завершаться выводом, моралью. Но это не сухая констатация факта, а мысль, поддержанная сопереживанием слушающих и призывом к действию.

Кроме того, рассказчик должен быть искренен и убедителен. Хорошо, когда его стаж работы в компании намного больше, чем у слушателей. По мнению Марка Розина, «если история рассказана увлекательно, окружающие не воспримут выступление как занудство или ненужное отвлечение от предмета разговора. Фиаско можно потерпеть в том случае, если мораль истории противоречит реальным ценностям, которые приняты в компании».

Еще одно правило корпоративного сторителлера — прием должен работать ненавязчиво. Кроме того, не стоит уподобляться заезженной пластинке и пересказывать одно и то же десятки раз. **Михаил Локтаев**, управляющий партнер компании «99 по Фаренгейту», считает, что в рассказе нужно привносить элементы новизны, например детали, которые раньше опускались. «В противном случае сотруд-

никам, которые давно работают в компании, могут наскучить одни и те же сюжеты», — говорит господин Локтаев.

Наконец, для того чтобы сторителлинг давал результаты, имеет смысл делать истории сквозными, то есть запускать их одновременно, но с разной интерпретацией, для сотрудников всех уровней. Марк Кукушкин привел такой пример. «Я знаю компанию, где первое лицо вело себя предельно деструктивно, его разгульная жизнь вела фирму к кризису. Затем владелец признал ошибки и исправился, — рассказывает Кукушкин. — Такие компании почти всегда хранят истории о том, как удалось преодолеть кризис». Это классический сюжет для сторителлинга, и его можно неплохо обыграть. Например, топ-менеджерам генеральный директор может признаться в том, что был неправ, многое пересмотрел, зато теперь компа-

ния живет по-новому. При пересказе истории своим подчиненным причины личного кризиса уже отходят на второй план, а главным становится выведение бизнеса компании из сложной ситуации. В беседе линейных руководителей с рядовыми сотрудниками первая часть будет совсем замазана и стерта, а главный акцент они перенесут на то, что компания смогла справиться с бизнес-проблемами, восстановить объем продаж и вернуть потерянных клиентов.

Конечно, сторителлинг отнюдь не универсальный управленческий инструмент. Например, обучить персонал необходимым компетенциям или раз и навсегда установить дисциплину на предприятии при помощи этого метода невозможно. Но практика показывает, что опора только на рациональное мышление не всегда дает положительные результаты. **СФ**

classified

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

Узнай то, о чем обычно молчат*

- | код | вопрос |
|------|---|
| F019 | Как инвестируя \$30 в месяц, получить через 30 лет \$миллион?
Сказ о том, как эффективно управлять имеющимися ресурсами. |
| F009 | Как получать \$1000 в месяц, не работая?
Надоели начальники, живешь ради работы, беспокоишься за свое финансовое будущее? Воспользуйся рецептом миллионеров — сделай жизнь свободнее. |
| F010 | Как бесплатно получить приглашение на конференцию «Первые шаги в инвестировании»?
Все об инвестировании, о структуре биржевого рынка, о преимуществах и недостатках, о доходах и рисках, о том, что поможет создать, сохранить или приумножить капитал. Конференция пройдет 12 ноября 2005 года в Москве. |
| F015 | Как при росте рынка на 10%, получить 100% дохода?
Легально, доступно для каждого, прозрачно, прибыльно, без издержек, размер инвестиций не имеет значения. К примеру, в августе вы могли бы получить более 130% дохода! |
| F011 | Как бесплатно научиться покупать и продавать акции?
Умеют многие, доступно всем. |

Отправьте SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш электронный ящик **придет развернутый ответ** на вопрос.
Пример: F010 ktech@yandex.ru



ПОДАРОК

каждому отправившему SMS

Бестселлер
«Как обыграть рынок, инвестируя в ПИФы»,
Генриха Эрдмана**
** Электронный вариант книги в PDF формате

Партнеры проекта:



* подробнее об услуге на **www.rich4you.ru**

Стоимость SMS: \$2.5 без учета НДС для абонентов МТС, Билайн
\$3.5 без учета НДС для абонентов Мегафон

услуги

Ищешь новый бизнес? www.bestwash.ru

деловое предложение

Аудит. Услуги главбуха. Консультации. т. 978-8843

консалтинг

Подбор персонала, аутсорсинг 262-3887 www.diicon.ru

**АНТРОПОС
консалтинг**

Тел. (095) 517-37-75
antropos@antropos.ru
www.antropos.ru

ОПЕРАТИВНО И ВДУМЧИВО

**ПОДБОР И ОЦЕНКА
ПЕРСОНАЛА**

КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО
«АНТРОПОС-КОНСАЛТИНГ»

МиВа-СПб

Написание бизнес-планов, инвест. меморандумов, ТЭО, оценка, экспресс-оценка, помощь в получении кредита

Санкт-Петербург, (812) 715-18-42, www.miva-consult.ru

спроси секрет фирмы



Елена ПИНЧУК,
Краснодар

Финансовая вертикаль Мы планируем внедрить в компании систему бюджетирования. Как организовать этот процесс? С чего лучше начинать?

Процедуры бюджетирования можно разбить на несколько основных этапов. Начало начал — прогноз продаж, который составляют руководители отдела сбыта. Затем на основе этого прогноза и нормативов по запасам производственный отдел рассчитывает плановые объемы производства. На основании этих цифр определяются статьи расходов: прямые материальные затраты, прямые трудозатраты и накладные производственные расходы. После этого составляются прогнозы по конкретным подразделениям. Все эти планы поступают в специально созданный бюджетный комитет, куда входит верхушка компании: генеральный и финансовый директора, главный бухгалтер, руководители основных направлений. Комитет формирует основной бюджет и утверждает сметы по подразделениям. Он же следит за тем, как сильно фактические доходы и расходы отклоняются от плановых, и решает, какие меры нужно принять, чтобы исправить положение. На первых порах в бюджетах бывает много неточностей. Например, отделы, занимающиеся исследовательской работой, плохо вписываются в жесткие бюджеты, а в сметах подразделений, чьи расходы привязаны к показателям сбыта, ошибки возникают из-за некорректных прогнозов продаж. Практика показывает, что на отладку процедур бюджетирования уходит от года до двух лет. Важно, кто отвечает за внедрение системы. Лучше всего, если это будет финансовый директор или главный бухгалтер, а не руководитель ИТ-отдела, который априори имеет меньше полномочий для принятия непопулярных мер. Ведь бюджетирование требует времени и сопровождается большим объемом бумажной работы, которую придется выполнять как руководителям компании, так и менеджерам подразделений.

Наталья КОРОВКИНА,
Нижний Новгород

Поиск пропорции Нужен ли «водораздел» между поощрением обычного продавца и менеджера по работе со стратегическими клиентами?

Считаем, что нужен. С денежной мотивацией обычных продавцов схема банальна: обычно это небольшой оклад и процент от продаж. Но в случае с аккаунт-менеджером все сложнее. Сейлз-менеджера, как правило, волнуют только текущие продажи, тогда как «аккаунт» выстраивает долгосрочные отношения с клиентами: следит за выполнением проектов, изучает потребности заказчика, ищет к нему подход и т. д. Непропорционально высокая премия здесь является распространенной ошибкой. Как только поощрительные выплаты начинают существенно

превышать оклад, аккаунт-менеджер переключается со стратегических задач на краткосрочные планы. А это уже может привести к потере постоянного клиента. Стандартной практикой в зарубежных компаниях является следующая пропорция: 75–85% на оклад и 15–25% — на премии. Такое (по сути, зеркальное относительно компенсационной схемы для «сейлзов») соотношение мотивирует менеджера и далее сосредоточиваться на стратегических проектах, которые в конечном счете приносят фирме наибольшую прибыль.

Анатолий КУРЕННОЙ,
Москва

Опора для прыжка Что выбрать для продвижения по службе — программу MBA или аспирантуру?

Аспирантуру обычно выбирает тот, кто планирует научную или преподавательскую карьеру, — здесь без кандидатской степени продвигаться практически невозможно. Надо также понимать, что студенты аспирантуры в основном занимаются самостоятельно и три года разрабатывают собственный исследовательский проект. Наконец, ученая степень вряд ли произведет особое впечатление на работодателя. Программы MBA — это в первую очередь образование для бизнеса, оно тесно связано с управленческой практикой (или, по крайней мере, должно быть связано). Такое обучение в России проводится в основном в вечернее время

и длится в среднем два года. За рубежом более популярны full time-программы с отрывом от производства (один или два года). В отличие от аспирантуры, в которой можно учиться и бесплатно, программы MBA довольно дороги — до \$25 тыс. в России и до \$100 тыс. за рубежом. Конечно, сам по себе диплом MBA не является гарантией продвижения по службе, но полученные знания можно применить на практике и добиться результатов, которые потом позитивно скажутся на карьере. Кроме того, студенты программ MBA во время учебы обретают полезными связями среди однокурсников.

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

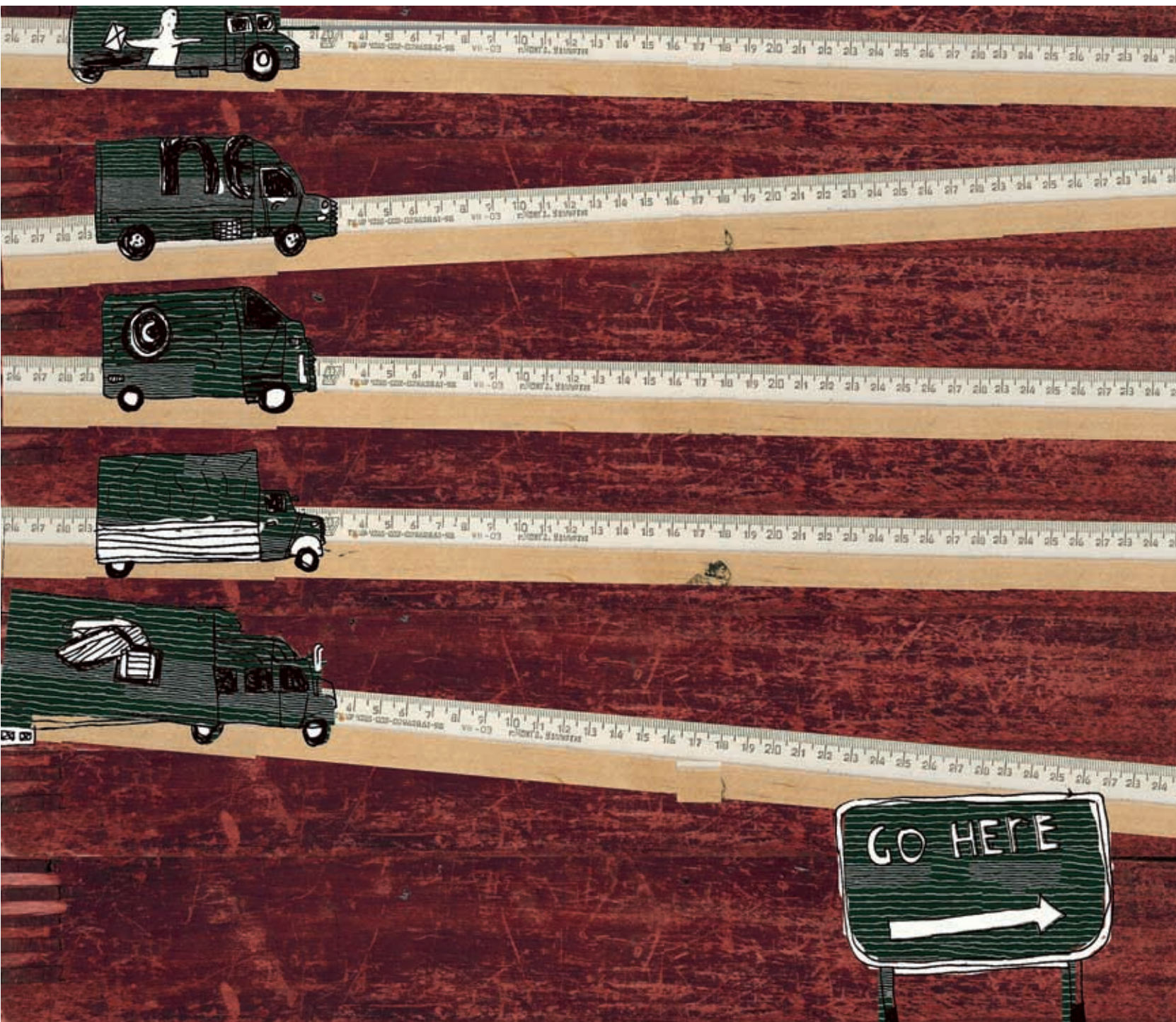
специальное обозрение

транспортный цех

с68 Зачем отдавать свой автопарк на аутсорсинг

с70 Чьи «каблуки» лучше

с72 Калькулятор расходов на владение коммерческим автомобилем



Автомобильный аутсорсинг появился в России три года назад. За это время в сознании руководителей окончательно стерся образ завгара. Сегодняшние флит-менеджеры — это вчерашние «белые воротнички», финансисты и программисты, отдающие автомобили в лизинг и разрабатывающие собственный софт.

Эволюция завгара

текст: **алан хурумов**



Через несколько лет в управлении внешних флит-менеджеров будут находиться десятки тысяч машин

для корпоративных клиентов пытались предоставлять и некоторые автодилеры, однако конкуренция на профильном рынке заставила их сконцентрироваться на продажах и обслуживании машин», — вспоминает Михайлов.

Сегодня на российском рынке флит-менеджмента действуют как российские, так и иностранные игроки. Две из четырех крупнейших компаний, Car Pool и ПКМ, имеют российское происхождение, а Rekanz и ALD Automotive — иностранное. Rekanz является «дочкой» новозеландской Rekanz Limited, а ALD — одноименной французской компании, входящей в группу Societe Generale. Она специализируется на оперативном лизинге (см. **СФ** №33/2005).

ПКМ занимается исключительно управлением автопарками. «Мы принципиально не заводим собственный парк и не продаем софт, сосредоточивая усилия лишь на флит-менеджменте», — говорит Сергей Зыков. — Это позволяет нам, оставаясь объективными, обслуживать все автомобили одинаково тщательно». Другие игроки предлагают более широкий спектр услуг. Car Pool и Rekanz помимо собственно услуг флит-менеджмента про-

дают и устанавливают программное обеспечение. ALD и Car Pool предлагают аренду собственных автомобилей.

В России действуют и несколько более мелких компаний, предлагающих услугу флит-менеджмента в качестве сопутствующей. «Зачастую прокатные фирмы, чтобы оказывать услуги клиентам по управлению парками, сами прибегают к финансовой аренде у лизинговых компаний», — подчеркивает Александр Михайлов. К таким компаниям относятся «Скарлет», «Сервис-интегратор» (в прошлом структура МДМ-банка), «Райден» (бывшая «Рольф-прокат»). «Предлагая услуги по управлению корпоративным автопарком, мы работаем на перспективу: сегодня этот сервис почти не востребован», — считает гендиректор компании «Скарлет» **Марина Бушуева**.

Потенциал в 150 млн евро

В ПКМ считают, что московские автопарки ежегодно пополняются на 60 тыс. новых машин, а всего в корпоративном пользовании их около 300 тыс. По оценкам Eurolan, ежегодно в России организации приобретают свыше 100 тыс. автомобилей. Михайлов оценивает российский парк корпоративного транспорта в 1,3 млн машин.

Большая четверка

Первые внешние флит-менеджеры (от англ. fleet — флот, парк транспортных средств) появились в России три года назад. «Американский и европейский рынки флит-менеджмента, которым несколько десятилетий, более четко структурированы, — рассказывает гендиректор компании «Пятое колесо менеджмент» (ПКМ) **Сергей Зыков**. — Там компании разделены по функциям: одни управляют корпоративными флотами, другие занимаются продажей программного обеспечения, третьи считают себя специалистами в консалтинге, а четвертые предпочитают оперативный лизинг». По его словам, отсутствие на российском рынке таких стандартов тормозит развитие флит-менеджмента. Например, некая фирма решает отдать свой автопарк в аутсорсинг и обращается в компанию, декларирующую, что предоставляет такого рода услуги. На деле же она специализируется на установке программного обеспечения для флит-менеджмента. В результате фирме просто устанавливают софт и пускают ее корпоративный флот в самостоятельное плавание. Возникает разочарование от услуги.

У истоков рынка флит-менеджмента в России, по словам директора по развитию бизнеса Eurolan **Александра Михайлова**, стояли лизинговые компании, фирмы, занимающиеся прокатным бизнесом, и специализированные управляющие компании и консультанты. «В свое время услуги управления парками

По его словам, до 30% рынка иномарок (по экспертным оценкам, его объем в этом году может достигнуть 550–600 тыс.) приходится именно на корпоративные продажи.

В Car Pool оценивают рынок корпоративных продаж в 40% общего, то есть в 400–500 тыс. «Даже если эта цифра завышена в два раза, потенциал рынка аутсорсинга автопарков в России огромен», — говорит генеральный директор этой компании **Томас Фасбендер**. С учетом средней цены в 25 евро в месяц за управление одним автомобилем (она идентична средней европейской) участники рынка оценивают его потенциал в 100–150 млн евро в год.

На долю четырех основных игроков приходится до 90% московского рынка управления автопарком. Из данных, предоставленных компаниями, **СФ** выяснил, что лидером в этом сегменте является ПКМ (40%), которая управляет примерно 2 тыс. автомобилей; второе место у Car Pool (20%), чей парк составляет около 1 тыс. машин. Rekanz держит 16% рынка с 800 автомобилями, однако, по словам генерального директора компании **Крейга Керфи**, к январю 2006 года их число может достигнуть 1,2 тыс. Доля ALD Automotive около 13%: компания управляет 650 автомобилями, которые находятся в оперативном лизинге.

«Пока количество машин, которыми управляют аутсорсинговые компании, исчисляется несколькими тысячами, но уже через три года в управлении внешних флит-менеджеров будут находиться до 50 тыс. машин», — говорит Томас Фасбендер из Car Pool. А Марина Бушуева из «Скарлет» считает, что российский рынок флит-менеджмента растет на 10% в год.

Лекарство против откатов

«Экономия от передачи автопарка во внешнее управление составляет 30–40% всех затрат, связанных с содержанием этого флота», — считает Бушуева. Она подчеркивает, что если исключить традиционные для российского бизнеса «откаты», то эта экономия может достигать до 50%. Другие игроки на рынке автомобильного аутсорсинга считают эти оценки излишне оптимистичными. «По опыту Европы и России, при использовании аутсорсинга затраты на содержание автопарка снижаются на 15%», — считает Томас Фасбендер. Сергей Зыков оценивает экономию в 10%, а гендиректор компании «Райден» **Виктория Кручинина** убеждена, что аутсорсинг не дает заказчику никакой материальной выгоды: «Речь идет не о прямой экономии, а о качестве услуги и о том, что компания получает возмож-

ность сосредоточить усилия на собственном бизнесе».

По словам Фасбендера, причин отдать свой автопарк во внешнее управление четыре. Это снижение общих расходов, расходов на ТО, избавление от лишних проблем и пресечение коррупции.

Российские предприниматели пока опасаются отдавать автопарки на аутсорсинг. «В списке наших клиентов только международные компании», — говорит Фасбендер. По словам Сергея Зыкова, 95% их клиентов — иностранцы. ALD Automotive отмечает, что в числе его российских клиентов компания «Газэкспорт» и пивовары из «Вены». «Мы стремимся, чтобы в числе наших клиентов появлялось больше россиян», — говорит генеральный директор ALD **Гийом де Леобарди**. А Rekanz, по словам Крейга Керфи, ожидает своего первого российского клиента в январе 2006 года.

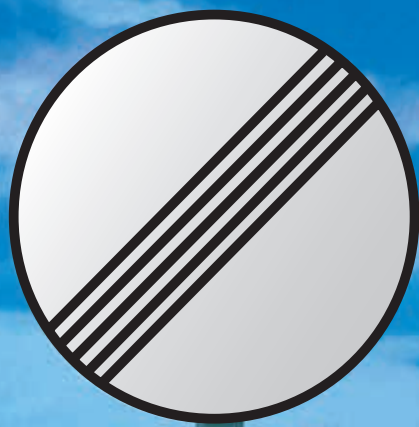
От Петербурга до Владивостока

Иностранные представительства автомобильных компаний все чаще заявляют о развитии региональной сети продаж. Их экспансия за пределы крупных городов заставляет флит-менеджеров расширяться в регионы и создавать там рынки управления автопарком. По словам Марины Бушуевой, примерно 80%

автомобилей крупных компаний работают в Москве и Петербурге, а остальные 20% — за пределами двух столиц.

Однако идти в регионы рискует не каждый флит-менеджер. «Мы обслуживаем компании в Москве, Петербурге, Нижнем Новгороде», — говорит Марина Бушуева. — За автопарки компаний, имеющих в различных регионах по две-три машины, мы не беремся». Похожей точки зрения придерживается Виктория Кручинина: «У нас был опыт управления автопарками в регионах, и мы не считаем его удачным».

Более крупные компании постепенно расширяют свое присутствие в провинции. «Мы начали развивать региональную программу около года назад», — рассказывает Сергей Зыков. — Нет необходимости командировать сотрудников на места: большинство задач решаются по телефону из Москвы. У нас есть список региональных провайдеров необходимых нашим клиентам услуг, с которыми заключены договоры». ALD, напротив, предпочитает отправлять в регионы своих представителей. «Одно из главных преимуществ — наше региональное покрытие», — говорит Гийом де Леобарди. — У нас открыты представительства в семи городах России от Петербурга до Владивостока. Это позволяет следить за качеством услуг». **СФ**



автомобильный
ЛИЗИНГ
без ограничений

europlan[®]

789-80-80

www.leasing.ru

Что делать, если «Газель» либо ее «одноклассник» не может пролезть сквозь ряды припаркованных машин к месту стоянки или разгрузки? Если при этом вам достаточно автомобиля с объемом кузова 3 куб. м и грузоподъемностью 600–800 кг, стоит задуматься о покупке самых маленьких коммерческих машин.

Бизнес на «каблуках»

текст: **роман гуляев**



В России такие машины принято называть «каблуками» из-за характерной формы первого такого автомобиля, Иж-2715 времен СССР. Заполучить «каблук» тогда было удачей для любого завгара или начальника автобазы.

Для некоторых перевозок его грузоподъемности было вполне достаточно. Полутонной «Газели» в ту пору еще не было. Фактически единственную альтернативу «каблуку» составлял «головастик» — фургон УАЗ. Однако он был предназначен для сельской местности, что делало езду на нем в городских условиях некомфортной.

С появлением в середине 1990-х годов «Газелей» спрос на «каблуки» резко упал. К тому же «Иж-авто», который не был готов к массовому падению спроса, попал в непростое положение. Возникшие трудности попытались преодолеть на дочернем предприятии ВАЗа «ВАЗинтерсервисе» (ВИС), сконструировав коммерческий автомобиль на базе ВАЗ-2105: вместо заднего ряда сидений и багажника здесь была платформа, на которую водрузили «ящик». Но и эти фургоны не стали хитами продаж.

Российские фургоны занимают более 80% рынка: их годовые продажи составляют 15–20 тыс. штук — в пять раз больше, чем у иномарок

С приходом в Россию иномарок началась новая волна интереса к маленьким коммерческим автомобилям (в Москве, по данным аналитиков, соответствующий рынок растет на 50–100% в год). Особенно с учетом того, что машины грузоподъемностью до тонны имеют право въезжать без пропуска в пределы Третьего кольца.

Тем не менее российские фургоны занимают более 80% рынка: их годовые продажи составляют 15–20 тыс. штук — в пять раз больше, чем у иномарок.

Российское качество себе в убыток

Самыми дешевыми автомобилями в этом классе остаются отечественные. Хотя несколько месяцев назад вместе со всей модельной гаммой «Иж» с производства был снят потомок советского «каблук» Иж-2717, на заводе обещают восстановить модель. Генеральный директор Ижевского автозавода **Михаил Добындю**

объявил, что с нового года должен начаться выпуск этого фургона с кузовными деталями ВАЗ-2104. Пока же перевозчикам, не желающим садиться на иномарки, остается лишь ВИС. Несмотря на относительно небольшую цену (\$6,75 тыс.), машины имеют существенный недостаток: ломаются, причем подчас в неподходящий момент. Частник в таком случае может продолжить путь в общественном транспорте или на такси, а вот в бизнесе внезапные поломки оборачиваются существенными убытками.

Если «Иж» изначально создавался как грузовик, то ВИС имеет в основе вазовскую легковушку, не рассчитанную на долгие переезды с полной загрузкой. Как результат, ВИС является самым непривлекательным фургоном с точки зрения нагрузки, не выдерживая более полутонны груза. Но и при таких объемах у машины, по отзывам клиентов, возникают проблемы с задней подвеской.

Французская революция

В Европе революция на рынке фургонов началась в середине 1990-х годов, когда концерн PSA (Peugeot-Citroen) выпустил абсолютно новый тип развозных машин. Они были построены на собственной платформе, оптимизированной под грузовые перевозки. Успех Citroen Berlingo и Peugeot Partner (фактически это одна и та же модель, отличия лишь в деталях интерьера и эмблеме) подстегнул конкурентов: через год на рынок вышел третий французский «каблук» — Renault Kangoo. Позже появились Fiat Doblo и Opel Combo (на российском рынке этих автомобилей нет). Наконец сдался и Ford: место Escort Van, «идейного брата» ВИСа, занял Transit Connect (пассажирский вариант называется Tourneo Connect) на абсолютно новой платформе. Volkswagen пошел по тому же пути: детали от легкового Golf использованы главным образом в передней подвеске Caddy, сзади находится специальная «грузовая» разработка.

Французские машины лидируют на российском рынке прежде всего благодаря достаточно агрессивной маркетинговой политике. По цене они выигрывают у Ford и Volkswagen, кроме того, предостав-

В этом году на рынке легких коммерческих иномарок обозначился новый лидер — Hyundai Porter таганрогской сборки. В отличие от «каблучков» это настоящий грузовик

ляют хорошие скидки корпоративным клиентам. Вместе с тем они считаются менее надежными. Хотя статистики, подтверждающей это, не существует.

Существенный изъян французских «каблучков» — недостаточная длина грузового отсека, меньше 1,7 м. Volkswagen и Ford (правда, только в длиннобазной версии LWB) предлагают более 1,8 м: для некоторых перевозчиков 10–15 см могут оказаться решающими. Так же обстоит дело и с шириной, когда речь идет о 10–20 см (см. таблицу): при выборе машины необходимо учитывать характер и объем груза. У самой популярной среди иномарок этого класса модели Kangoo тоже не слишком выдающиеся грузовые способности — машина берет на борт 625 кг против 800 кг у конкурентов. Наконец, Renault, опасаясь российской солянки, не может предложить более экономичного дизельного варианта развозного фургона: с учетом роста цен на топли-

во выгода могла бы оказаться значительной.

Volkswagen и Ford, уступая в ценовой борьбе, выигрывают в другом. Volkswagen больше и шире своих конкурентов, что немаловажно при перевозке объемных и легких грузов. Кроме того, компания предлагает богатый выбор двигателей. По заявленной экономичности дизельных моторов Caddy нет равных среди конкурентов. В случае Ford Transit Connect можно выбрать между короткой (SWB) и длинной (LWB) версией машины, чтобы не переплачивать за воздух при небольшом объеме перевозок.

Корейская угроза

В этом году на рынке легких коммерческих иномарок обозначился новый лидер — Hyundai Porter таганрогской сборки. В отличие от «каблучков» это настоящий грузовик с высокой кабиной, с фургоном или бортовой платформой сзади. Однако благодаря 900 кг грузоподъемности Hyundai Porter формально ста-

новится конкурентом европейским развозным фургонам. Его преимущества: большой грузовой отсек, легковая маневренность, доступная цена — \$12 тыс. в базовой комплектации. В то же время топливная экономичность этого автомобиля приближается к грузовой, и позиционируется он как конкурент «Газели» для центра Москвы, куда Porter может заезжать без специального пропуска.

По итогам первых месяцев продаж новинки TagAZa импортеры иномарок поняли, что в этом сегменте появился потенциальный лидер. С апреля по сентябрь было продано 844 грузовика, а Hyundai вырвался на третье место среди легких коммерческих иномарок (учитываются продажи не только «каблучков», но и машин грузоподъемностью до 2 тонн), уступая Ford и Volkswagen. Аналитики не сомневаются, что в ближайшее время здесь, как и на рынке легковых иномарок, Hyundai выйдет на первое место во многом с помощью Porter. **СФ**

Технические характеристики легких коммерческих автомобилей

	длина/ ширина/ высота	колесная база (мм)	грузоподъемность (кг)	длина/ширина/высота грузового отсека (мм)	полезный объем грузового отсека (л)	объем двигателя (л)	мощность (л. с.)	средний расход топлива (л/100 км)	гарантия (лет)
ВИС-2345	4308/1660/1800	2800	500	1850/1610/1100	3200	1,5	72	8	1
CITROEN BERLINGO	4108/1422/1802	2566	800	1670/1440/1190	3000	1,4; 1,9*	75; 70*	7,5; 6,9*	2
FORD TRANSIT CONNECT*	4278 (4525)/ 1795/1814 (1981)	2664 (2912)	625 (700)	1583 (1830)/ 1490 (1492)/1193 (1320)	2600 (3500)	1,8; 1,8*	115; 90*	9,4; 6,5*	1
HYUNDAI PORTER	4750/1690/1930	2430	900	3050/1850/1750***	9700	2,5*	80	10,2	3****
RENAULT KANGOO	3995/1672/1810	2605	625	1690/1370/1270	2600	1,4	75	7,5	2
PEUGEOT PARTNER	4108/1422/1802	2566	800	1670/1440/1190	3000	1,4; 1,6; 1,9*; 2,0*	75; 110; 70*; 90*	7,5; 7,6; 6,9*; 7,0*	2
VOLKSWAGEN CADDY	4405/1802/1833	2682	750	1890/1558/1257	3200	1,4; 1,6; 1,9*; 2,0*	75; 102; 69*; 105*	8,2; 8,3; 6,3*; 6,0*	2

* ДИЗЕЛЬНЫЙ ДВИГАТЕЛЬ •• В СКОБКАХ ПРИВЕДЕНЫ ДАННЫЕ ДЛЯ УДЛИНЕННОЙ ВЕРСИИ LWB •••• РАЗМЕРЫ ПРОМТОВАРНОГО ФУРГОНА ••••• ИЛИ 100 ТЫС. КМ (В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТОГО, ЧТО НАСТУПИТ РАНЕЕ)
ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Если стоимость владения легковым автомобилем складывается из известных слагаемых — стартовая цена, стоимость обслуживания, страховки и топлива, величина налогов, цены при перепродаже, то у коммерческих автомобилей арифметика другая. Здесь необходимо учитывать возможные простои при ремонте, которые могут обойтись дороже самого ремонта.

Слагаемые тонно-километра

текст: **роман гуляев**



По такому параметру, как минимальная стоимость владения, французский «каблук» Peugeot Partner вне конкуренции

Как уже писал «Секрет фирмы» в прошлом выпуске специального обозрения «Транспортный цех» (см. **СФ** №33/2005), рейтинг стоимости владения складывается из цены самого автомобиля (в базовой комплектации), а также стоимости техобслуживания, страхования (ОСАГО), топлива и транспортного налога. Из получившейся цифры вычитается примерная стоимость автомобиля при перепродаже. Впрочем, итоговая сумма оказывается лишь приблизительной.

Во-первых, средний расход топлива в действительности оказывается выше, особенно с учетом городских условий. Во-вторых, в цену не включаются затраты на мойку, парковку, прохождение техосмотра, ежегодную замену шин, щеток стеклоочистителей и проч. В-третьих, в стоимости не учитывается замена различных деталей: качество отечественных машин вынуждает делать это чаще, однако работа и запчасти для иномарок гораздо дороже.

Единственный оставшийся в классе коммерческих машин российский автомобиль ВИС-2345 уступил по стоимости владения французским «каблуком». Объясняется это тем, что цена

обслуживания отечественных машин у официального дилера в Москве почти приблизилась к стоимости соответствующего обслуживания иномарок. Помимо этого, классические модели ВАЗа, на базе которых сделан автомобиль, дороже в обслуживании из-за трудоемкости работ с устаревшей конструкцией. Допускаем, что на самом деле содержать в порядке ВИС окажется дешевле: такие автомобили обычно приобретают для самостоятельного обслуживания. Однако если ставить эту машину в те же условия, что и ее иностранных конкурентов, результат для отечественного

производителя будет далеко не выдающимся.

Наконец, ВИС не самый надежный автомобиль: если он сломается, его владельцу придется нанимать сторонний транспорт для подмены. Как правило, машины этого класса в аренду не предлагаются, проще нанять «Газель» или ее импортный аналог. При стоимости часа работы такого автомобиля 300 руб. (в Москве) получается, что два дня простоя ВИСа в месяц могут принести его владельцу до \$1,5 тыс. убытков в год. В таком случае автомобиль по стоимости владения из группы дешевых машин переходит в дорогие. Новые иномарки, безусловно, тоже ломаются, но случается это значительно реже, особенно если соблюдать предписанный производителем график обслуживания.

Первенствовали в рейтинге три французских автомобиля — Peugeot Partner, Citroen Berlingo, Renault Kangoo — с отрывом друг от друга в пределах погрешности. Выбирая между этими в общем-то одинаковыми машинами (Peugeot и Citroen, как уже было отмечено, представляют собой один и тот же автомобиль с разными эмблемами), стоит обратить внимание в первую очередь на доступность запчастей и количество авторизованных сервисов. А с этим луч-

ше обстоит дело у Renault. Что касается Peugeot, то компания с сентября 2004 года лишилась преимуществ перед конкурентами — большого (30 тыс. км) срока между техобслуживанием (ТО). Теперь он составляет лишь 20 тыс., что увеличило расходы на обслуживание автомобиля. Однако и это не помешало Peugeot занять формально первое место.

Ford и Volkswagen обходятся своим владельцам дороже всего. Обе эти машины имеют достаточно дорогую начальную стоимость, и, хотя по цене регулярных ТО равных Ford нет, его место оказалось в конце рейтинга. Виной тому еще и достаточно высокий «на бумаге» расход топлива: по сравнению с ним у конкурентов можно сэкономить более \$1 тыс. на 100 тыс. км пробега, что немаловажно для корпоративной машины. Сократить стоимость обслуживания можно, если купить дизельную версию автомобиля: по приблизи-

Volkswagen оказался в аутсайдерах не только из-за высокой стартовой цены, но и по причине большой стоимости обслуживания и ремонта

тельным подсчетам, это даст до \$2 тыс. экономии за счет более низкого расхода топлива и увеличенного с 20 тыс. км до 25 тыс. км межсервисного интервала. В этом случае Ford мог бы приблизиться к французским лидерам. Однако все компании находятся в равных условиях — оценивается только базовая версия автомобиля. А кроме того, дизельный автомобиль в этом сегменте выбирает меньшинство: по данным Ford, за первое полугодие дизельный Connect бензиновому предпочли 28% покупателей.

Volkswagen же оказался в аутсайдерах не только из-за высокой стартовой цены, но и по причине большой стоимости обслуживания и ремонта. Свое преимущество в немецкой фирме видят в лучшем, нежели

у других производителей, качестве машин. «Да, Ford Transit доступнее нас. Но, к нашему счастью, он нормально ездит только год, после чего начинает „сыпаться“, — признался **СФ** один из менеджеров, работающих с Volkswagen в России.

Тем не менее объективной статистики по поломкам и отказам автомобилей этого класса в России просто не существует. Поэтому, выбирая «рабочую лошадку», рекомендуется поговорить с теми, кто уже эксплуатирует технику, а также поинтересоваться стоимостью и доступностью некоторых запчастей. И только после этого принимать окончательное решение, какой автомобиль приобретать.

Самым дорогим в своем сегменте оказался Hyundai Porter.

Это связано с тем, что автомобиль фактически является маленьким грузовиком, а не фургоном на базе легкового автомобиля. Грузовики в обслуживании обычно дороже и топлива расходуют больше, поэтому правильнее было бы сравнивать Hyundai Porter с «Газелью» и ее «одноклассниками». Тем не менее при большей грузоподъемности покупная цена автомобиля меньше, чем его иностранных конкурентов, в то время как по стоимости владения на тонно-километр он оказывается ближе к ним. Серьезно влияет на стоимость владения Hyundai необходимость проходить ТО столь же часто, как и отечественным автомобилям: европейские иномарки заезжают на сервис в полтора, а то и в два раза реже. **СФ**

Стоимость владения коммерческим автомобилем, \$

МАРКА	НАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ	ОБСЛУЖИВАНИЕ	ТОПЛИВО	СТРАХОВКА (ОСАГО)*	НАЛОГ	СТОИМОСТЬ ПРИ ПЕРЕПРОДАЖЕ**	ИТОГО
PEUGEOT PARTNER	13 078	1076	5000	423	78	9150	10 505
CITROEN BERLINGO	12 390	1648***	5000	423	78	8700	10 839
RENAULT KANGOO	12 699	1575***	5000	423	78	8900	10 875
ВИС-2345	6748	2417	5009	423	75	3700	10 972
FORD TRANSIT CONNECT	17 850	964	6267	423	240	13 400	12 344
VOLKSWAGEN CADDY	17 570	2943***	5000	423	78	13 200	12 814
HYUNDAI PORTER	12 000	2953	6031	423	83	7800	13 690

* для грузовых автомобилей, принадлежащих юридическим лицам

** ориентировочная стоимость, по которой автомобиль можно продать через три года эксплуатации

*** в пересчете на 100 тыс. км пробега

РАСЧЕТЫ ПРОИЗВЕДЕНЫ ИСХОДЯ ИЗ ТОГО, ЧТО АВТОМОБИЛЬ ЭКСПЛУАТИРУЕТСЯ В ТЕЧЕНИЕ ТРЕХ ЛЕТ И ЕГО ПРОБЕГ СОСТАВИЛ 100 ТЫС. КМ. КРОСС-КУРС ПЕРЕСЧЕТА: 1 ЕВРО = \$1,18; \$1 = 28,75 РУБ. ИСТОЧНИК: «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Стоимость обслуживания коммерческих автомобилей, \$

МАРКА	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 TRANSIT CONNECT	20	—	89	260	266	260	89	—	—	—	—	—	964
PEUGEOT PARTNER	20	—	125	301	224	301	125	—	—	—	—	—	1076
RENAULT KANGOO	15	—	129	272	119	657	119	239	119	—	—	—	1654
CITROEN BERLINGO	15	26	114	300	126	478	118	461	107	—	—	—	1730
ВИС-2345	10	137	189	220	211	254	167	322	209	247	241	220	2417
HYUNDAI PORTER	10	148	244	283	370	283	479	619	244	283	605	283	2953
VOLKSWAGEN CADDY	15	—	113	679	214	876	214	679	214	—	—	—	3090

ПРОЧЕРК — НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО ИЛИ НЕ ВХОДИТ В ПРОБЕГ 100 ТЫС. КМ.

ИСТОЧНИК: ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ МАРОК В МОСКВЕ

ПЯТЬ ОТКАЗОВ

Инвестиции, которые могли бы потрясти рынок

Недавно автомобильный концерн DaimlerChrysler объявил об отказе от запланированного строительства завода в России. Недовольство одних компаний условиями работы и ситуацией на рынке дает возможность развивать бизнес другим.



№ 1 Задний ход

DaimlerChrysler принял решение построить сборочное производство автомобилей Mercedes в России в марте этого года и наметил старт проекта на начало 2006-го. Концерн приобрел участок в 100 гектаров под Санкт-Петербургом, в промышленной зоне Шушары. Как говорили в DaimlerChrysler, компании оставалось только согласовать с российской стороной размеры таможенных пошлин. Однако из-за

споров между главами Минпромэнерго и Минэкономразвития по выработке типовых условий для производства иномарок в России концерну не удалось согласовать величину налоговых и таможенных ставок, и переговоры были прекращены. В DaimlerChrysler все еще рассчитывают вернуться к обсуждению, если типовые условия будут созданы. Между тем концерн Toyota начал осваивать площадку в том же районе, чтобы уже в декабре 2007 года запустить свои сборочные линии. □

Неудача. Carlyle, один из ведущих американских инвестиционных фондов (под управлением Carlyle Group находятся активы на \$24,8 млрд), в июне этого года закрыл свой московский офис. Открывая представительство, управляющий директор Carlyle Group по России Джошуа Ларсон пообещал, что масштаб ее инвестиций будет сопоставим с крупнейшими вложениями уже работающих в России западных фондов. Однако за год существования московского офиса Carlyle не совершила ни одной сделки, тогда как гораздо менее крупные фонды регулярно рапортовали о новых инвестициях. □

Неблагоприятность. Глава крупнейшей горнодобывающей корпорации мира BHP Billiton Чарльз Гудьер в октябре 2004 года на встрече с министром промышленности Виктором Христенко сделал заявление о намерении инвестировать значительные средства в освоение природных ресурсов России. Но уже в феврале этого года Гудьер объявил, что в BHP решили отказаться от разработок российских недр. По его словам, благоприятная деловая среда в России еще далеко не созрела. Эксперты связывают это решение с распродажей активов ЮКОСа. BHP претендовала на покупку «Юганскнефтегаза», который в итоге достался «Роснефти». □

Обстоятельства. Немецкая компания TUI, мировой лидер туриндустрии, с 2001 года выбирала партнера в России. Предполагалось, что TUI купит 25% акций одного из ведущих российских туроператоров с правом приобретения контрольного пакета через три-четыре года. Основные претенденты на сделку — «Нева» и «Туральянс» — были названы в феврале 2003 года. Но в марте того же года TUI отказалась от развития бизнеса в нашей стране, разочаровавшись в потенциале российского рынка выездного туризма. «Туральянс» же недавно сам купил долю в немецкой турфирме ITS (см. материал на стр. 33) □

Нерешительность. Крупнейшую в мире розничную компанию Wal-Mart ждут в России с 2000 года. Wal-Mart неоднократно заявляла, что интересуется российским рынком, и даже делала пробные шаги. Так, менеджеры петербургской сети «Лента» говорят о том, что от американцев им поступало предложение по покупке сети. Кроме того, между Wal-Mart и турецкой группой Koc Holding велись переговоры о совместном проекте в России на базе розничного подразделения Koc — компании Migros TurkTAS. Пока Wal-Mart присматривается, «Мосмарт» и Auchan открывают новые гипермаркеты. □



ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 21 ноября)

частная практика

Благодаря острой интуиции и авторитарному стилю управления Михаилу Гуцери-еву за три года удалось вывести небольшую частную компанию «Русснефть» в десятку лидеров отрасли

Основатель сети «Бельпостель» Леонид Ханукаев через год после ее продажи решил вернуться на тот же рынок. Он обещает, что новый проект шокирует общественность оригинальной концепцией

лаборатория

Молодому российскому бизнесу не нужно изобретать систему управления качеством — это сделали японцы и американцы. Но мудрые концепции и инструментарий, доступные любой компании, мало кто берет на вооружение

Линейный менеджер обычно требует от подчиненных отчитываться о проделанной работе. Как сделать так, чтобы отчеты не стали отписками, а помогали контролировать работу сотрудников?



а также каждую неделю:
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки и назначения

Секрет фирмы

Абсолютно новый способ слетать куда-нибудь на выходные



Все-таки это прекрасно, что новый
Saab 9-3 SportCombi – не совсем самолет.

Потому что на земле он гораздо лучше демонстрирует свои выдающиеся динамические характеристики и эффектный дизайн. Не менее прекрасно и то, что новый Saab 9-3 SportCombi – универсал, который просто незаменим для спорта и активного отдыха. Прибавьте к этому небывалую мощь нового двигателя 2,8 V6 Turbo 250 л. с., устанавливаемого на версию Aero, и вы поймете, что такое настоящая спортивная динамика.

Вы уже нашли повод для поездки?

www.saab.com

Горячая линия Saab: (095) 755-9009 | www.saabtotalcare.ru

Товар сертифицирован

Saab **93** SportCombi



move your mind™